



ONAGRI
TUNISIE

MICROFICHE N°

10561

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE

الجمهورية التونسية
وزارة الفلاحة

Observatoire National de l'Agriculture
30, Rue Alain Savary - 1002 Tunis

المركز الوطني للفلاحة
30، شارع آلان سافاري - 1002 تونس

F 1

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE

DIRECTION GENERALE
DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT
ET DE L'INVESTISSEMENT AGRICOLE

RENFORCEMENT DES SERVICES D'APPUI A L'AGRICULTURE

Phase II

Thème 3

AMELIORER LA QUALITE ET
L'EFFICACITE DES SERVICES PUBLICS

Volume 5

La gestion de la qualité
et la promotion des exportations

Version Définitive



CENTRE NATIONAL
DES ETUDES AGRICOLES

Mai 2000



COMETE ENGINEERING

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE

DIRECTION GENERALE
DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT
ET DE L'INVESTISSEMENT AGRICOLE



10561

RENFORCEMENT DES SERVICES D'APPUI A L'AGRICULTURE

Phase II

Thème 3

AMELIORER LA QUALITE ET
L'EFFICACITE DES SERVICES PUBLICS

Volume 5

La gestion de la qualité
et la promotion des exportations

Version Définitive



CENTRE NATIONAL
DES ETUDES AGRICOLES

Mai 2000



COMETE ENGINEERING

ETUDE SUR LE RENFORCEMENT DES SERVICES D'APPUI A L'AGRICULTURE

Phase II - Thème 3

La gestion de la qualité et la promotion des exportations

RESUME - CONCLUSIONS.....	1
INTRODUCTION.....	6
I. DIAGNOSTIC	7
1.1. LES EXIGENCES DE QUALITE DES MARCHES	7
1.1.1. Les destinataires des produits	8
1.1.2. Conséquence pour les fournisseurs.....	8
1.1.3. La segmentation de la qualité et des marchés.....	10
1.1.4. La qualité totale.....	11
1.1.5. Le rôle de l'information de marché.....	13
1.1.6. L'enjeu de la compétitivité.....	15
1.2. LA QUALITE : CONSEQUENCE DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE.....	16
1.2.1. La structure des filières.....	16
1.2.2. La situation dans les principales filières.....	21
1.2.3. L'encadrement professionnel.....	30
1.3. LES SERVICES D'APPUI ET DE CONTROLE.....	38
1.3.1. La nature de l'appui nécessaire.....	38
1.3.2. L'administration.....	39
1.3.3. La recherche appliquée.....	40
1.3.4. La vulgarisation.....	41
1.3.5. Normalisation et système d'assurance qualité.....	44
1.3.6. Contrôles.....	48
1.3.7. La relation entre performances et niveau d'encadrement.....	49
1.3.8. L'information technique et commerciale.....	51
1.3.9. Les facilités de financements.....	52
1.4. LA PROMOTION.....	55
1.4.1. Actions communes vs individuelles.....	55
1.4.2. Les divers types d'actions de promotion.....	56
1.4.3. Les programmes de promotion et d'appui divers aux exportations agricoles.....	56
2. RECOMMANDATIONS.....	60
2.1. RENFORCER LA CREDIBILITE DE LA TUNISIE SUR LES MARCHES EXTERIEURS.....	60
2.2. RESOUDRE LE DILEMME BESOINS-MOYENS DISPONIBLES.....	60
2.2.1. Rationaliser la gestion des services.....	60
2.2.2. Réflexion nécessaire sur la taxe parafiscale.....	60
2.2.3. Les besoins d'investissement.....	61
2.3. LE ROLE DE FACILITATEUR DE L'ADMINISTRATION.....	61
2.4. RECOMMANDATIONS PAR FILIERES.....	61
2.4.1. Mode de production.....	61
2.4.2. Les produits.....	62

2.4.3. <i>Revoir le rôle et le fonctionnement des groupements interprofessionnels</i>	64
2.5. SERVICES D'APPUI : LES ADAPTATIONS NECESSAIRES.....	65
2.5.1. <i>Communiquer sur la qualité auprès des professionnels</i>	65
2.5.2. <i>Mettre en œuvre un système d'information de marchés</i>	66
2.5.3. <i>Promouvoir un meilleur contrôle de l'offre en produits</i>	67
2.5.4. <i>Garantir la sécurité alimentaire</i>	71
2.5.5. <i>Renforcer le niveau de compétence dans les entreprises</i>	72
2.5.6. <i>Définir des stratégies pour la promotion et la commercialisation</i>	73
2.6. L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE.....	75
2.6.1. <i>Adapter les dispositions à un objet précis</i>	75
2.6.2. <i>Appliquer la normalisation aux ventes locales</i>	76
2.7. POUR UN PARTENARIAT RENFORCE ENTRE SYNDICALISME AGRICOLE ET ADMINISTRATION.....	76
3. PLAN D'ACTIONS	77
3.1. REVUE DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR.....	77
3.2. EVALUATION DES CIRCUITS DE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE.....	77
3.3. PROMOTION DE LA QUALITE.....	77
3.3.1. <i>Communication "Qualité"</i>	77
3.3.2. <i>Assistance aux organisations de producteurs</i>	77
3.3.3. <i>Plan qualité et organisation commerciale du secteur huile d'olive</i>	78
3.3.4. <i>Assainissement du marché</i>	78
3.3.5. <i>Système d'information de marché</i>	78
3.3.6. <i>Améliorer l'information sur les marchés de destination</i>	78
3.3.7. <i>Développement des signes officiels de qualité</i>	79
3.3.8. <i>Assistance aux exportateurs</i>	79
3.3.9. <i>Promotion de l'encadrement dans les entreprises</i>	79
3.3.10. <i>Conception de campagnes de promotion</i>	79

ETUDE SUR LE RENFORCEMENT DES SERVICES D'APPUI A L'AGRICULTURE

Phase II - Thème 3

La gestion de la qualité et la promotion des exportations

Résumé - Conclusions

Ce rapport se divise en trois parties. La première partie rappelle un certain nombre de principes sur la notion de qualité et son développement pratique en Tunisie. Elle dresse également un diagnostic sur la pertinence des prestations rendues par les services appui vues sous l'angle de la qualité des produits et des actions de promotion des exportations.

S'appuyant sur les constats et analyses de la première partie, un certain nombre de recommandations forme la seconde partie. Beaucoup sont de nature structurelle et traitent à la fois des contours de l'appui nécessaire et de l'adaptation de la réglementation. Elles concluent sur la nécessité d'associer les professionnels à la gestion des filières de produits.

Le plan d'actions inclus dans la troisième partie propose une révision de la réglementation chaque fois que nécessaire. Il propose aussi une révision des circuits de financement sans laquelle il est peu probable que circuits et structures soient revus en profondeur. Au-delà des mesures structurelles, des mesures beaucoup plus concrètes sont également proposées dans le plan d'actions.

Les évolutions du commerce mondial imposent aux opérateurs tunisiens impliqués dans l'exportation des changements de stratégie qui portent sur la nature des produits, les quantités, la qualité et la présentation. La mondialisation des échanges conduit à une concurrence accrue entre sources de produits. Par ailleurs, la montée en puissance des grands acheteurs que sont les centrales d'achat de la distribution moderne amène à une sélection sévère des fournisseurs.

L'objectif impératif pour les opérateurs tunisiens est de répondre efficacement à ces enjeux. Ils doivent prendre conscience de ce que représente le coût de la mauvaise qualité non seulement en terme de perte de produit et de moindre valorisation mais surtout en terme de difficulté d'accès aux marchés. Au contraire, la bonne qualité doit être considérée comme une condition de base pour conserver des marchés.

L'exigence toujours croissante des destinataires des produits amène à une interrogation sur la capacité des opérateurs tunisiens à y répondre convenablement compte tenu d'une taille moyenne relativement réduite et d'un relatif éclatement des volumes mis en marché.

- Le morcellement du tissu de production conduit à des problèmes de qualité en production;
- Des organisations d'encadrement des producteurs sont les relais nécessaires pour organiser des actions auprès des producteurs;
- Par ailleurs, les services de vulgarisation ont besoin de tels relais pour améliorer leur efficacité;
- Les conditionneurs, au même titre que les coopératives, doivent être encouragés à engager des actions d'encadrement des producteurs;
- A l'exportation, des réseaux d'entreprises doivent être encouragés. Ils permettent de proposer des offres communes et de développer des marques communes.

- Les professionnels doivent comprendre qu'il y a une relation étroite entre performances et niveau d'encadrement de leurs entreprises.

Le suivi de la qualité, depuis la production jusqu'à l'exportation ou la mise à la consommation sur le marché local, est insuffisant. C'est tout à la fois une question de motivation des opérateurs aux enjeux de la qualité, d'efficacité des services d'appui et d'adaptation des contrôles

En ce qui concerne les services d'appui, la question centrale est la suivante : Est-il possible de faire plus avec les moyens actuels ? Les besoins en appui des entreprises sont importants comme le montrent l'analyse des situations dans les diverses filières de produits en Tunisie :

- Les services rendus pourraient sans doute mieux correspondre aux besoins réels des opérateurs. On constate un mélange et un éparpillement des missions, des groupements interprofessionnels en particulier, avec parfois chevauchements des actions menées
- L'intervention de régulation des marchés, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui a un effet démobilisateur sur les professionnels, qu'elle ne contribue pas à responsabiliser.
- Il faut clairement indiquer les limites de la contribution de l'Etat et face aux nécessités, responsabiliser les entreprises en premier lieu en les faisant contribuer aux financements des coûts des services rendus
- Les professionnels doivent être davantage impliqués dans la supervision des organismes d'appui

Formation, assistance technique, guidage professionnel, information et contrôles sont les piliers de l'appui aux entreprises

- **Formation : Le niveau de compétence doit être renforcé dans les entreprises**
 - Les programmes de formation doivent concerner l'amélioration de la compétitivité, et plus particulièrement l'amélioration de la qualité des produits et des services proposés par les entreprises
 - La communication sur la nécessaire qualification de l'encadrement doit être accentuée auprès des entreprises
 - L'enseignement supérieur doit de manière générale mieux promouvoir les cadres qu'elle forme
 - En relation avec l'enseignement technique et supérieur, une formation professionnelle de qualité doit être proposée aux professionnels des filières agricoles et aux opérateurs associés
 - Le système en vigueur d'aides à l'embauche doit être revu
 - Les programmes de mise à niveau : La pertinence des conditionnalités fixées pour l'accès à ces programmes doit être vérifiée. Des adaptations peuvent s'avérer nécessaires
- **L'assistance technique et le guidage professionnel**

Il faut revoir le rôle et le fonctionnement des groupements interprofessionnels :

 - La politique suivie par l'administration envers les groupements interprofessionnels doit être clarifiée.
 - Les groupements interprofessionnels devraient davantage jouer un rôle d'entraînement sur les filières qui les concernent. Ils doivent développer une approche stratégique par filière dans laquelle la qualité aurait une place importante. Les groupements doivent intégrer la qualité comme critère de la gestion des filières
 - Il faut favoriser les regroupements de potentiels de production ou d'exportation. Pour cela il faut encourager les leaders professionnels dans un sens d'organisation de ces regroupements à caractère commercial. C'est le rôle des groupements et des organisations de représentation

- L'information aux opérateurs doit être au cœur de l'appui procuré par les groupements
- Un pacte entre représentation professionnelle et administration devrait délimiter les contours de l'autonomie des groupements, en particulier au plan de la gestion des filières.
- Les groupements devraient organiser, sans réaliser eux-mêmes, les actions de recherche - expérimentation, les études de logistique, commercialisation, consommation, promotion

Il faut parvenir à une maîtrise des volumes et de la qualité. L'encadrement des opérateurs est en question.

- Préalable. Pour les producteurs, les entités existantes, coopératives et AIC doivent être attractives. Elles doivent être aussi mieux structurées et bénéficier d'assistance technique mieux adaptée.
- Il faut stimuler la formation de nouvelles organisations de producteurs. L'UTAP et l'administration devraient contribuer à cet objectif.
- Il faut étudier et développer un système d'avantages vraiment décisif pour les organisations de producteurs.
- Il faut dans le même temps prévoir une assistance aux organisations de producteurs.
- L'exportation doit avoir un rôle moteur sur l'ensemble de la filière concernée. Un système de contrats producteurs - exportateurs doit être encouragé par les organisations professionnelles.
- Les filières purement exportatrices. Elles sont légitimes. Il faut promouvoir la concentration de l'offre exportée et des marques plus puissantes et donc en nombre plus réduit.
- Il faut sensibiliser les professionnels à tenir compte des exigences des marchés. C'est le rôle des organisations professionnelles.
- L'INNORPI et les organisations professionnelles devront promouvoir la démarche d'assurance qualité au niveau de la première transformation et du conditionnement. L'approche qualité aura une conséquence sur l'organisation interne des entreprises.
- Le Bureau de mise à niveau devrait organiser davantage d'audits dans les entreprises de conditionnement de FL.

Des actions de promotion et de promotion de la qualité sont nécessaires.

- Une communication "Qualité" doit permettre une meilleure compréhension des enjeux économiques. Les professionnels doivent savoir que l'objectif d'une meilleure qualité est d'abord de conserver des marchés plutôt que vendre plus chers des produits.
- Le plan qualité et organisation commerciale du secteur huile d'olive. Il faut suivre les recommandations du rapport CNEA - Gressard de février 1999.
- Le développement des signes officiels de qualité. L'objectif est l'adaptation des signes de qualité, création d'une marque nationale "Tunisie". Les résultats attendus sont une mobilisation accrue de tous les opérateurs aux enjeux de la qualité.
- Parallèlement les marques privées doivent être encouragées et plus particulièrement les marques communes. L'INNORPI doit participer à cette initiative.

Il faut donc prévoir des adaptations des services d'appui :

- Mieux définir la complémentarité entre les actions des services d'appui et celles des structures professionnelles et interprofessionnelles. Ces dernières ne devraient pas être confondues avec une administration.
- Un guide des bonnes pratiques de l'expérimentation devrait être défini et mis en œuvre avec les représentations professionnelles.
- Rendre plus efficace l'expérimentation et la vulgarisation sur le terrain. L'information économique doit accompagner l'information technique.
- Il faut prévoir un programme permanent de dynamisation des coopératives.

- Pour cela, un réseau d'animateurs, compétents en organisation et gestion, devrait également être créé sous l'égide d'un organisme existant.
- Par ailleurs, il faut redefinir, pour le renforcer, le partenariat entre syndicalisme agricole et administration.
- Une meilleure cohérence entre les actions du CEPEN et celles des groupements est nécessaire. Des regroupements de moyens peuvent être nécessaires. Pour une meilleure efficacité, un dosage doit être introduit entre actions générales et actions spécifiques de promotion.
- Des moyens complémentaires doivent être dégagés au travers d'une responsabilisation financière des professionnels.

L'information

- Une information de marché fiable et constamment actualisée est nécessaire à deux niveaux : le marché local et les principaux marchés de destination des produits tunisiens. Les résultats attendus sont une participation à l'autorégulation des marchés et à la segmentation prix-qualité. On en attend aussi une meilleure transparence des marchés, en terme de prix et de volumes approvisionnés et un assainissement de l'environnement concurrentiel.
- L'information de marché doit être plus largement accessible aux opérateurs, en particulier aux producteurs, peu au fait des caractéristiques des marchés.
- Les mercuriales doivent faire référence à la normalisation sous ses divers aspects.

Les contrôles

- La réglementation doit être appliquée et plus particulièrement la normalisation des produits sur les marchés de gros. La circulation des produits hors normes doit devenir progressivement, à moyen terme, interdite. Cela permettra d'assainir le marché par élimination des produits hors normes.
- Les marchés de gros doivent devenir un vecteur de la qualité envers les opérateurs. Parmi les premières mesures à prendre, il faut unifier la réglementation entre marchés de gros et appliquer des contrôles plus stricts et plus nombreux.
- En plus de la qualité il faut garantir la qualité sanitaire des produits commercialisés en se référant, en ce qui concerne les produits exportés, à la réglementation en vigueur dans les pays de destination.

Il est nécessaire de réévaluer chaque fois que nécessaire l'environnement réglementaire :

- Il faut adapter les dispositions à un objet précis : L'imprécision actuelle des textes réglementaires est un frein à l'instauration d'un climat de stabilité et de confiance, propice au développement d'initiatives de la part des opérateurs.
- Il faut appliquer la normalisation aux ventes locales et donc mettre en place les contrôles nécessaires.
- Les conditions de mise en œuvre de la réglementation doivent être étudiées avec les professionnels.

Une réflexion est nécessaire sur l'adéquation des moyens disponibles aux besoins des professionnels :

- Un diagnostic de l'ensemble de la structure de financement des secteurs à l'agriculture et aux services connexes est nécessaire. Il ne faut pas arrêter la réflexion à la seule taxe parafiscale mais réévaluer l'ensemble des schémas de financement de l'agriculture en refaisant le bilan global emplois - ressources.
- Constat d'une insuffisance de moyens disponibles face aux besoins en appui technique, l'option de facturer aux opérateurs les services rendus devrait être étudiée.

- Il faut réfléchir à la pertinence de l'utilisation des fonds FODECAP pour des actions de régulation des marchés.
- En matière d'investissement, il faut promouvoir le capital risque en amont, en particulier au niveau des entreprises de conditionnement et des exportateurs.

Au niveau des modes et des types de production, on peut faire les recommandations suivantes :

- La production biologique : Elle doit être raisonnablement encouragée, au vu des opportunités offertes par un marché en croissance. Le "bio" passe par une certification obligatoire. La commercialisation de ces produits ne doit pas être atomisée.
- La production intégrée : Elle doit être encouragée car elle deviendra rapidement une condition d'accès aux marchés. En cela, une promotion spécifique, recommandée aujourd'hui, deviendra à long terme de plus en plus inopérante.
- Les produits
 - Les dattes : Il faut jouer la qualité, en particulier au plan de la sécurité alimentaire. Il faut aussi développer des actions de promotion spécifiques.
 - L'huile d'olive : Il faut prendre en compte les recommandations du CNEA, quant aux aspects de restructuration de la filière, des conditions de commercialisation et d'amélioration de la qualité. Il faut créer ou renforcer des groupements de producteurs pour prendre des initiatives commerciales communes. Il faut en même temps, inciter à la concentration des unités de transformation. Pour l'huile d'olive conditionnée, il faut développer une approche marketing avec la création d'une appellation d'origine. Les aides à l'investissement ne devraient concerner désormais que les initiatives de regroupement de potentiel.
 - Le vin : L'organisation du secteur est insuffisante. Il faut programmer des objectifs de diminution relative progressive des exportations de vin en vrac, au profit du logé. Il faut mettre fin au monopole d'exportation de vin en vrac de l'ONV. Celui-ci devrait mener davantage d'actions sur la qualité auprès de l'ensemble des opérateurs. Le secteur a besoin de leaders que l'ONV devrait être en mesure d'accompagner techniquement.
 - La pomme de terre primeur : Il faut encourager l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme pluriannuel de développement de la production et de l'exportation de pommes de terre primeur. Il faudra diversifier les marchés, dès que les volumes le permettront, et dans le même temps penser à la valeur ajoutée à travers les techniques de conditionnement.
 - Les agrumes : Une relance de la production de Maltaises, dans le cadre d'une stratégie globale de commercialisation, est nécessaire. Le GIAP doit guider les opérateurs dans cette approche.

Introduction

Les termes de référence font, avec juste raison, un lien entre qualité et promotion. On ne peut promouvoir en effet que les produits et les services de qualité. On peut imaginer l'effet contre-productif, sur les marchés de destination, d'une promotion de produits de qualité insuffisante et dont la disponibilité serait problématique. Qualité et volumes sont les deux facteurs principaux pour que des actions promotionnelles puissent générer un effet d'entraînement sur les ventes. Ils sont liés dans la mesure où il serait vain de faire porter les efforts sur un seul d'entre eux. La qualité a besoin de « visibilité ». Les volumes lui sont nécessaires pour qu'elle s'exprime concrètement sur les marchés. De plus, la fiabilité des fournisseurs, quant au respect des engagements sur un certain niveau de qualité des produits livrés, est considérée comme une valeur appréciée.

Le diagnostic vérifiera la façon dont les exigences des marchés en matière de qualité et de services sont satisfaites par les fournisseurs. Le concept de qualité fait intervenir un ensemble de facteurs pour que le produit fini, c'est-à-dire prêt à être livré au destinataire, soit conforme aux attentes du marché. La validité d'un produit est sa capacité à être valorisé au mieux dans un environnement très concurrentiel. La première partie du diagnostic établira les conditions principales pour participer à l'approvisionnement du marché européen.

Si pour les destinataires la qualité est un constat fait à la livraison, pour les fournisseurs c'est le résultat d'un processus alliant phases de conception et étapes de fabrication. Ces étapes sont donc passées en revue pour en analyser les points forts et les points faibles et finalement dégager l'impact actuel des services d'appui et les améliorations à apporter. L'appui de services aux opérateurs, producteurs, structures intermédiaires d'encadrement, conditionneurs et exportateurs est essentiel pour transmettre et expliquer les signaux provenant des marchés. Ils facilitent l'adaptation, chaque fois que nécessaire, des pratiques professionnelles. Les actions des intervenants au niveau de la filière seront donc évaluées au travers de l'analyse des écarts entre objectifs et situation présente. Les dysfonctionnements apparents seront signalés dans un souci de pertinence et d'objectivité. La recherche d'une plus grande professionnalisation de l'agriculture et des services qui lui sont connexes, où tous les facteurs de la qualité sont pris en compte, doit être ambitieuse mais réaliste quant aux moyens nécessaires.

Si l'efficacité de l'appui se mesure au résultat recherché, en particulier – mais pas uniquement – la qualité des produits, la continuité est un critère d'évaluation majeur. La notion anglo-saxonne de « sustainability », qui englobe continuité, persévérance est importante car elle repose sur des facteurs réellement structurants, donc porteurs d'avenir.

Certaines critiques de positions de l'administration pourront paraître iconoclastes. Elles révèlent la difficulté de passer de la situation d'un « Etat producteur » à celle d'un « Etat régulateur ». Il est souhaitable que les filières envisagées ne soient plus administrées mais vraiment gérées, en impliquant de plus en plus les opérateurs, au travers de leurs représentations professionnelles.

Il est nécessaire, par principe, de toujours s'assurer que les résultats obtenus correspondent bien aux objectifs visés. Cela implique que des évaluations des programmes soient réalisées. La question des financements, qui ne vise pas seulement les actions de gestion de la qualité et de promotion des exportations, est centrale. D'autre part, les financements n'étant pas illimités il est important de développer complémentarités et synergies entre les interventions des organismes d'appui.

Les exportations ont un rôle important à jouer dans la recherche des grands équilibres économiques du pays. Il est utile de s'assurer, toutefois, que les efforts déployés correspondent bien à un investissement d'avenir, réellement structurant, à même d'amorcer le développement de filières d'exportations. Concrètement, l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts par les opérateurs a besoin d'une amorce, celle d'investissements matériels et immatériels.

Pour accompagner leur réflexion, le Ministère de l'agriculture ainsi que d'autres institutions ont lancé un certain nombre de missions d'étude et de diagnostic dont les termes de référence peuvent couvrir des thèmes communs. Il en est ainsi de la qualité, des circuits de commercialisation, de la promotion mais aussi des plans de développement des groupements interprofessionnels et des centres techniques¹. La multiplicité des consultations peut être perçue comme un indicateur d'un malaise dans les secteurs concernés. S'il est légitime que divers avis soient demandés, il n'en reste pas moins que la synthèse et les décisions ultérieures pourront se révéler difficiles.

I. Diagnostic

1.1. Les exigences de qualité des marchés

Bien intégrées dans leur environnement économique, les entreprises sont plus sensibles que les autres aux exigences de leurs marchés. Bien informées, elles sauront mieux y répondre. En sens contraire, sans retour d'information de la part des marchés quant à la performance de leurs produits les producteurs sont "aveugles".

Les performances commerciales des exportateurs reposent avant tout sur le respect de leurs engagements vis-à-vis de leurs destinataires. Il importe, en particulier, de satisfaire un certain nombre de conditions, parmi lesquelles on peut citer :

- un bon niveau général de qualité des produits expédiés, homogène pour les colis d'une même expédition et suivi tout au long de la campagne
- le suivi des engagements sur les calibres
- une bonne tenue du produit pendant les phases de transport et de distribution
- des volumes disponibles suffisants, afin de continuer à peser sur les marchés de destination. De plus, le suivi d'un calendrier de livraisons pendant la campagne permet aux importateurs de mettre en place un programme de ventes avec leurs clients que sont en majeure partie les centrales d'achat de la grande distribution
- une relative stabilité des prix

La satisfaction de ces critères par les exportateurs permet toutefois d'évaluer le degré de professionnalisme et la solidité des engagements, quelle que soit la filière considérée. Cela suppose de disposer de l'information nécessaire, de mesurer les enjeux en terme de permanence sur les marchés et d'en tirer les conséquences concrètes sur l'organisation et la gestion des exportations. Fruit de l'expérience, la relation de confiance entre fournisseurs et destinataires permet aux partenaires de bâtir leur développement.

Si les critères évoqués ci-dessus sont indispensables pour répondre aux exigences des marchés, ils ne sont pas pour autant les seuls qui déterminent la formation des prix. Dans un marché tendant à être sur approvisionné, les prix sont déterminés par le rapport de forces commerciales en présence qui, ensemble, forment l'environnement concurrentiel.

¹ Ministère de l'agriculture - Termes de référence d'une étude de diagnostic et d'élaboration de plans de développement des groupements interprofessionnels et des centres techniques - Novembre 1998

1.1.1. Les destinataires des produits

1.1.1.1. La grande distribution

Ce que l'on appelle « grande distribution » correspond aux groupes de distribution de détail dont la puissance d'achat est énorme. Avec la saturation du nombre de grandes surfaces par rapport à la population, l'ouverture de nouveaux points de vente devient problématique pour la grande distribution, surtout quand la réglementation devient très contraignante dans certains pays, comme la France.

Ces groupes cherchent donc de nouvelles voies de développement. Elles les trouvent dans l'expansion hors de leur territoire d'origine et dans une concentration encore plus importante. Un groupe comme Carrefour dépasse aujourd'hui les 40 milliards de DT de chiffre d'affaires.

La part de marché des grandes surfaces par rapport à l'ensemble de la distribution de détail est aujourd'hui de 60% environ en France pour les fruits et légumes, 70% en Allemagne. La puissance d'achat des groupes de distribution est donc énorme. On en mesure les conséquences pour les fournisseurs. Directement, par les centrales d'achat ou indirectement au travers des importateurs qui les livrent, la grande distribution est un passage quasi obligé pour les exportateurs de produits.

Sont commandés par les centrales d'achat essentiellement les produits de grande consommation représentant des volumes importants, tels que les agrumes, la pomme de terre. Les achats directs par les centrales tendent à augmenter.

1.1.1.2. Les sociétés d'importation

Parallèlement au développement fulgurant de la grande distribution, des groupes multinationaux d'importation se constituent au niveau européen. Ce sont des partenaires de la grande distribution. En Allemagne, les importateurs ont toujours été un passage obligé des importations de fruits et légumes. La tendance à la constitution de pôles européens d'importation est relativement récente. Ce sont des groupes anglo-saxons qui en ont pris l'initiative.

1.1.1.3. Les importateurs spécialisés et les importateurs grossistes

Sur les marchés de gros, ou à proximité, se rencontrent les importateurs spécialisés et les grossistes importateurs. Leurs clients sont des grossistes purs et la grande distribution. Sur référencement des centrales, ils livrent directement les supermarchés et les hypermarchés. Les volumes travaillés sont plus faibles que les groupes d'importation. La taille moyenne d'un grossiste sur marché est de 5 000 à 10 000 T de fruits et légumes par an. En comparaison, les quantités vendues par un rayon fruits et légumes d'hypermarché peuvent aller de 2 000 à 5 000 T.

1.1.2. Conséquence pour les fournisseurs

Il est clair que l'organisation de la distribution dans les pays de consommation, l'Europe de l'Ouest plus particulièrement, depuis l'importation jusqu'à la distribution de détail, amène un certain nombre de contraintes pour les fournisseurs. Parmi ces derniers, seuls ceux qui sauront s'y adapter peuvent envisager des perspectives d'avenir.

1.1.2.1. Qualité - Volumes - Régularité d'approvisionnement

L'union européenne, destinataire de la majeure partie des exportations tunisiennes, est un des principaux pôles mondiaux de consommation. En comparaison des Etats-Unis, l'Europe est un marché plus qualitatif, plus segmenté pour les produits agroalimentaires, frais en particulier.

Le sur approvisionnement, en général, du marché conduit à une concurrence très vive entre fournisseurs de produits. En Europe la majorité des échanges de fruits et légumes sont intra-européens. Mais la mondialisation des échanges est une réalité pour ces produits, pour lesquels le système de protection à l'entrée dans l'UE est moins rigide que pour les autres types de produits agricoles. Conséquence pour les fournisseurs, le marché devient de plus en plus sélectif.

La part de marché de la grande distribution en fait un prescripteur incontournable pour le type de produits et les services exigés des fournisseurs. Les critères principaux sont :

- des volumes importants. Seuls des volumes importants permettent de mettre en œuvre des stratégies commerciales
- des approvisionnements réguliers, en relation avec la demande
- un niveau de qualité au moins satisfaisant aux catégories Extra ou I, en fonction des accords entre fournisseurs et destinataires. De plus, le suivi de la qualité est important entre colis d'une même expédition ou d'expéditions différentes.

La grande distribution souhaite restreindre le nombre de ses fournisseurs. Sur la base mentionnée ci-dessus, les critères d'éligibilité sont donc sévères. Pour une origine donnée, plus l'offre est concentrée plus elle a de chances d'attirer l'attention des distributeurs.

Les exigences de la grande distribution portent tout à la fois sur la qualité des produits et sur les services offerts par les fournisseurs. Les fournisseurs doivent livrer le type exact de produits demandés, éventuellement sous marque de distributeur et avec une étiquette poids-prix. La souplesse est souvent demandée : livrer plus ou moins que prévu, dépannage.

1.1.2.2. Les prix

Les prix peuvent passer après si les autres caractéristiques des expéditions, en termes de qualité et de régularité sont satisfaisants. La notoriété des fournisseurs, qui repose sur leur compétence, fait partie des critères de formation des prix.

Les groupes de distribution ne se font pas concurrence sur la seule base des prix. Les critères de différenciation sont fondamentaux. De nouvelles réglementations² en Europe limitent la politique de prix bas sur les articles de grande consommation. Les groupes de distribution doivent donc adopter de nouvelles stratégies basées sur la différenciation où la qualité des produits proposés dans les rayons de supermarché entre pour une part importante.

1.1.2.3. L'organisation des opérateurs

L'exigence toujours croissante des destinataires des produits amène à une interrogation sur la capacité des opérateurs à y répondre convenablement compte tenu de d'une taille moyenne relativement réduite et donc d'un relatif éclatement des volumes mis en marché. On doit souligner la bonne qualité générale de l'organisation professionnelle des filières pour les actions menées en amont mais aussi en aval, en appui à la commercialisation. Toutefois, pour répondre aux contraintes de marché mentionnées plus haut un certain type de concentration des volumes est nécessaire et devrait être appuyé et accompagné par les organisations professionnelles. La possibilité de livrer en

² C'est le cas de la loi Galland de 1997 en France.

commun des clients sur la base d'un même cahier des charges devrait être encouragée. Sans nécessité de liens capitalistiques, les entreprises peuvent toujours travailler en réseaux à condition d'abandonner un certain nombre de susceptibilités.

Système flexible et efficace, s'il est bien conçu et animé, les réseaux d'entreprises organisés pour proposer des offres communes seraient une force. Certains chefs d'entreprise du secteur agro-alimentaire tunisien semblent être prêts à mettre en place ce type d'organisations, en particulier, en amont, les grandes exploitations agricoles. On conçoit tout l'intérêt au plan de la qualité d'un pareil système qui, de plus, facilite les contrôles et rendrait tout appui extérieur plus efficace.

Les offres groupées d'une même catégorie de produits devrait tout naturellement conduire à envisager le développement de marques communes.

1.1.2.4. Les autres critères de sélection

On l'a dit, le respect des engagements est important.

L'assurance qualité : Dans le cadre de la sélection des fournisseurs, système d'assurance qualité peut-être un investissement nécessaire pour l'exportateur car il représente pour l'acheteur une garantie pour son approvisionnement. Ce peut donc être un critère de sélection des fournisseurs. Les fournisseurs qui ne répondraient pas aux exigences leurs clients ont de fortes chances d'être éliminés. Ces exigences participent d'ailleurs, outre d'une garantie de qualité totale, mais aussi d'une volonté de réduction du nombre de fournisseurs de la grande distribution ou des importateurs. Qu'ils soient fournisseurs directs ou indirects des chaînes de supermarchés, c'est-à-dire au travers d'un importateur, les exigences restent en fait les mêmes.

1.1.3. La segmentation de la qualité et des marchés

1.1.3.1. L'intérêt des catégories homogènes

Sur la base de l'expérience, la valeur globale d'un lot de produits de qualité mélangée est inférieure à celle de l'ensemble de plusieurs lots constitués à partir du premier grâce à une différenciation de qualité. C'est le bénéfice apporté par une valeur ajoutée plus importante.

Les producteurs n'ont donc pas intérêt à tout mélanger mais au contraire à trier les produits selon la qualité et à les calibrer.

1.1.3.2. L'enjeu de la valeur ajoutée

De nombreuses études déplorent l'insuffisance, ou l'absence, de valeur ajoutée pour de nombreux produits comme le vin, l'huile d'olive ou encore la pomme de terre, livrée expédiée en big bags. Il est clair qu'il ne s'agit alors que d'exportation de matière première. Outre la confiscation d'une partie importante de la valeur du produit, celui-ci est soumis à des fortes pressions à la baisse des prix, faute de différenciation par rapport à la concurrence d'autres pays fournisseurs.

Les propositions pour tenter de redresser cette situation sont nombreuses de la part d'études plus ou moins récentes. Il manque les moyens ou la volonté de mettre les recommandations en application. La raison principale provient de la fragmentation du tissu d'entreprises à tous les niveaux : production, conditionnement, exportation. Mais une plus grande sensibilisation des entreprises tunisiennes est aussi nécessaire. Il s'agirait en quelque sorte d'étendre la notion de vulgarisation pour toucher les entreprises de conditionnement et d'exportation.

Si le programme de mise à niveau semble donner en général de bons résultats, il reste cependant peu accessible aux entreprises de conditionnement. Ces entreprises ont pour la plupart un mode de gestion familial traditionnel, peu porté à l'innovation technique ou commerciale. Ces entreprises ne

devraient pas être laissées sur le côté. Ce sont sur celles-ci que devrait porter l'effort de vulgarisation des thèmes de modernisation des techniques et de la gestion

1.1.3.3. La réponse à la segmentation des marchés

Pour un même type de produit, l'effort sur la qualité des produits prêts à être exportés doit être général pour tous les opérateurs. L'offre tunisienne n'étant pas très importante, il est souhaitable que la différenciation, critère important de la compétitivité, se fasse entre d'une part les produits tunisiens et les concurrents d'autre part, en matière de qualité des produits et de services. La profession devrait étudier les voies et les moyens de parvenir à un certain degré de standardisation produits/services

L'éclatement de l'offre tunisienne est un point faible majeur dont profitent les importateurs à destination

Certains produits conviennent mieux à certains marchés qu'à d'autres. L'exemple de la Maitaise le montre bien. Ce produit est bien valorisé sur le marché français par rapport aux autres places européennes

L'effort de différenciation qualitative peut se révéler relativement décevant pour les producteurs. C'est toutefois une des conditions pour mieux vendre. Pour l'huile d'olive par exemple, il y a à peine 10% de différence de prix entre l'huile lampante et l'huile extra vierge. Par contre, la différenciation prix-qualité est bien établie pour la datte en fonction du type de conditionnement

1.1.4. La qualité totale

1.1.4.1. La qualité : une notion économique et culturelle

La recherche de la qualité s'alimente avant tout de la perspective d'améliorer la valeur des produits et donc les bénéfices tirés de leur vente. Il s'agit donc d'une notion à caractère économique qu'il conviendrait toutefois d'enrichir en lui donnant une valeur culturelle. Comme la productivité, la qualité peut être regardée comme une recherche personnelle et collective du « mieux » qui procure la satisfaction du « travail bien fait » avec, en plus, la récompense espérée d'un « plus » au niveau des prix.

Il faut souligner la dimension culturelle de la qualité car elle participe à la définition des performances d'un pays. Dans les pays de consommation, les structures d'importation sont constamment à la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement dans un souci à la fois de sécurité et de rentabilité. Les évaluations prennent en compte une série de critères basés sur les capacités des fournisseurs potentiels à répondre à la demande. Le degré de sensibilité à la qualité, de la part des divers opérateurs intervenant de la production à la mise à disposition du produit fini, c'est-à-dire prêt à être livré au client, en fait partie. Au final, on peut dire qu'il s'agit d'un facteur fondamental de la construction puis du renforcement d'une relation de confiance durable entre partenaires.

Le thème de la productivité, abondamment diffusé en Tunisie au travers des programmes de modernisation et de mise à niveau des entreprises mais aussi de l'administration, devrait être accompagné d'un volet « qualité ». Au-delà des volets techniques qui contribuent à construire la qualité, tels que la recherche, la formation et la vulgarisation, la communication est un moyen à renforcer. Les efforts dans ce sens ne devraient pas être ponctuels mais continus, sans fixer d'échéance, comme pour toute valeur culturelle.

A priori un marché d'expédition est mieux à même de valoriser la qualité que le marché local. Ce dernier est vite sujet à des prix anarchiques quand arrive la pleine production. Cela ne signifie pas

toutefois que les bons produits n'ont pas de place sur le marché local. Bien au contraire la qualité est un moyen de réguler les marchés en décidant, par exemple, d'augmenter les exigences minimales de qualité.

1.1.4.2. La construction de la qualité

Si la qualité, du point de vue des clients, est un résultat et surtout un constat, pour les fournisseurs inclus dans une chaîne indissociable au plan de la qualité, c'est-à-dire les producteurs - conditionneurs - grossistes ou exportateurs, il s'agit d'une construction par niveau. Les efforts réalisés sur la qualité par les uns ne doivent pas être ruinés par d'autres à cause d'un manque de soins ailleurs. La notion de filière est donc importante pour responsabiliser solidairement tous les acteurs intervenant d'une manière ou d'une autre sur les produits.

1.1.4.2.1. La définition du produit

Provenant des marchés et dirigé vers la recherche et l'expérimentation, un retour d'information doit être organisé afin d'apporter les réponses attendues en matière d'adéquation variétales. Cela doit se traduire par un certain nombre de recommandations d'utilisation de semences ou de plants. La recherche doit aussi participer à l'adaptation du paquet technologique pour optimiser les conditions de la production agricole.

Une évaluation rapide de la nature de la réponse apportée par la recherche sera présentée dans la partie dédiée aux services.

1.1.4.2.2. La production

a) Les techniques culturales

L'adéquation des pratiques actuelles aux besoins des filières export sera abordée ultérieurement. Les producteurs doivent prendre conscience qu'ils sont les premiers acteurs de la qualité et que leurs revenus reposent en partie sur ce critère. Sur ce point, mieux éclairés par la mise à disposition d'une information sur l'état des marchés, d'une part, et mieux encadrés techniquement et économiquement, ils mettront en œuvre des pratiques qu'ils sauront être conformes à leur intérêt objectif.

Les problèmes qualitatifs ne sont pas une caractéristique des seuls petits producteurs. Les conseillers agricoles doivent jouer un plus grand rôle dans la sensibilisation à l'enjeu économique de la qualité, en particulier auprès des grandes exploitations.

Le résultat sur champ, au bout du cycle végétatif, doit être de parvenir à un bon niveau général de qualité intrinsèque, avec des écarts qualitatifs aussi limités que possible.

b) La récolte

La récolte est l'étape du processus conduisant à la fabrication du produit fini que constitue le produit dûment conditionné, prêt à être livré. Les conditions de la récolte sont importantes pour la préservation de la qualité ultérieure du produit. Un délai aussi réduit que possible doit être respecté entre le moment de la cueillette et la réfrigération. Des techniques simples applicables rapidement doivent être largement diffusées auprès des producteurs par les agents de vulgarisation.

1.1.4.2.3. Les manipulations après récolte

On sait combien les soins après récolte comptent pour la préservation de la qualité des produits agricoles, périssables par nature. Les manipulations qui interviennent pour les opérations de conditionnement, à savoir le tri, le calibrage et l'emballage doivent respecter l'intégrité du produit, en évitant les coups et les blessures.

Les conditions de température et d'humidité relative, propres à chaque espèce végétale, doivent être mises en place rapidement après la récolte et le conditionnement.

La rapidité d'intervention entre cueillette et mise en température est un facteur déterminant pour *préserver* la bonne qualité des produits. "Préserver" signifie qu'un produit de mauvaise qualité au départ le restera de toutes façons, quels que soient les soins prodigués.

1.1.4.3. Le coût de la mauvaise qualité

La mauvaise qualité a un coût que l'on peut analyser simplement :

- pertes de produits plus importantes, liées aux caractéristiques mêmes de ces produits, à des manipulations peu respectueuses de la qualité, au défaut de moyens de conservation appropriés
- moindre valorisation des produits mis en marche
- mauvaise image des fournisseurs amenant une certaine méfiance des clients vis-à-vis des produits livrés et en conséquence à une sous-valorisation relative
- les mauvais produits ont de moins en moins de place sur les marchés internationaux. Il n'est pas rentable d'expédier des produits de qualité médiocres, les prix pouvant ne pas couvrir les coûts globaux³

Si le coût de la mauvaise qualité n'apparaît pas clairement aux fournisseurs, producteurs ou exportateurs, il n'en est pas moins réel. Seule une prise de conscience de ce qu'il représente en terme de manque à gagner serait à même d'accélérer les changements de pratiques professionnelles.

La suppression de la mauvaise qualité suppose :

- un changement de méthodes de travail que peuvent apporter des actions ciblées de vulgarisation et de formation
- le cas échéant, des investissements de modernisation, en liaison avec le point précédent.

On en attend donc une amélioration des performances économiques des fournisseurs mais aussi, de manière plus globale, du pays.

En sens inverse, il serait faux d'assimiler la bonne qualité à un coût. Il s'agit au contraire d'un investissement en premier lieu pour conserver des marchés puis les développer.

Tous les services d'appui doivent se mobiliser sur la question du coût de la non-qualité et faire passer le message au cours de leurs interventions.

1.1.5. Le rôle de l'information de marché

La diffusion la plus large possible d'une information fiable et facilement utilisable peut être considérée comme un outil au service de la transparence sur le marché intérieur. C'est aussi pour les exportateurs un élément clé de la connaissance des marchés extérieurs. En faisant apparaître les variations de prix des produits selon leur qualité et selon leur origine, un système d'information de marché est un observatoire de la performance commerciale.

³ Coût produit + conditionnement + logistique + éventuellement promotion

1.1.5.1. L'enjeu de la transparence

La transparence n'est pas seulement liée à l'information sur certains prix pratiqués mais aussi au respect par tous les opérateurs de règles du jeu identiques. Il ne s'agit pas seulement de l'application totale et par tous de la réglementation et des décisions de l'administration mais aussi de la garantie de traitement d'équitable des opérateurs quant aux appels d'offres, à l'octroi d'appuis particuliers, tels que subventions et aides diverses, quand elles existent.

La transparence signifie donc un certain accès à des informations afin d'éviter toutes distorsions de concurrence. Il est naturel que les informations concernant l'activité des entreprises doivent conserver un caractère confidentiel. Il est souhaitable qu'administrations et organisations professionnelles examinent ensemble à la fois les règles et l'application de la transparence par profession. Il convient tout d'abord que les règles de diffusion et d'accès à l'information soient précisées.

La notion de transparence implique un abandon des rentes de situations, défavorables à tout effort de compétitivité. Loin de concerner seulement l'administration, cette observation touche aussi les organisations professionnelles.

Le tissu industriel et commercial agro-alimentaire de la Tunisie a besoin d'un cadre clair pour son développement.

1.1.5.2. Marché intérieur

Un système d'information de marché est nécessaire pour les produits commercialisés sur le marché intérieur. Des cotations se font bien sur les marchés de gros en Tunisie. Toutefois, ce système devrait être amélioré pour introduire une différenciation qualitative. Une telle évolution du système de relevé de prix en place permettrait d'améliorer la transparence sur les marchés. Elle aurait, d'autre part, un rôle important de motivation auprès des opérateurs apportant de la valeur ajoutée aux produits par une segmentation qualitative. Les bulletins du service de cotations pourraient par exemple servir de démonstration pour les actions de vulgarisation et de formation des producteurs et des professionnels intervenant en aval de la production.

1.1.5.3. Marchés extérieurs

L'information de prix pratiqués dans les pays de destination est un outil pratique pour la gestion des exportations. En début de campagne, il permet la réflexion et l'orientation vers les meilleurs choix possibles de circuits de commercialisation. Les exportateurs ont besoin de ces informations pour programmer les volumes, le calendrier et la répartition de leurs expéditions. Pendant la campagne, il permet un suivi des ventes et surtout une évaluation des résultats réalisés par les destinataires de la marchandise. En résumé, ce système doit permettre à la fois une meilleure visibilité de la conjoncture sur les marchés de destination et une plus grande lisibilité des évolutions structurelles de ces mêmes marchés. Il devrait éclairer les exportateurs sur les évolutions des marchés traditionnels, au plan de la consommation par exemple¹, et informer sur les marchés de diversification.

L'information commerciale doit contribuer à motiver les exportateurs et leurs organisations d'encadrement à définir et mettre en place les stratégies de développement à la hauteur des enjeux.

¹ On peut citer ainsi le type de produits demandés. On sait par exemple que la tendance est à la consommation de produits sains et naturels en Europe.

Un des impacts de la mise à disposition d'un système d'information de marché doit être de contribuer à modifier l'image des produits tunisiens dans le sens d'une identité positive, cohérente et reconnue sur les marchés de consommation

1.1.6. L'enjeu de la compétitivité

Des études de compétitivité ont été ou sont en cours de réalisation. Ce chapitre ne vise qu'à mettre en évidence le rôle des facteurs hors coûts, parmi lesquels les critères de qualité figurent en premier

L'observation des parts de marché de chacun des produits agricoles exportés par la Tunisie est un bon indicateur de la compétitivité. Mais la compétitivité doit s'analyser au travers de plusieurs facteurs, déjà évoqués dans la partie consacrée aux critères exigés par les circuits de distribution aval pour la sélection des fournisseurs

- les prix de vente. C'est un facteur qui dépend de la conjoncture sur les marchés à un moment donné et de la notoriété des fournisseurs. Sans être secondaire, le critère prix peut venir après les autres si ces derniers sont nettement satisfaisants au regard de la concurrence
- la qualité des produits et surtout son suivi
- des volumes de produits suffisants pour une bonne visibilité sur les marchés et surtout pour peser sur ces derniers
- l'organisation commerciale, qui doit permettre de consolider les relations commerciales avec les acheteurs situés dans les pays de consommation

Sans entrer dans des détails qui dépasseraient les limites de cette partie de l'étude, on peut dire que les prix de vente des produits en phase de commercialisation doivent permettre de dégager les marges suffisantes pour amener les opérateurs à investir et globalement impulser le développement du secteur. Il faut rappeler que l'optimisation des marges se réalise de deux façons possibles et complémentaires entre elles

- La limitation des coûts globaux : avec entre autres, les coûts de production, des stocks, du conditionnement, de la commercialisation. C'est sans doute le domaine sur lequel les producteurs ont le plus de prise. Un audit technique et organisationnel permet de mettre en évidence un certain nombre de faiblesses génératrices de coûts supplémentaires. Le contrôle des flux et des manutentions ou manipulations des produits dans les entreprises est en particulier important au double plan des coûts et de la qualité des produits. Sur ce plan justement, il faut éviter de mettre en opposition qualité et coûts. En effet, qualité et productivité ne sont pas irrémédiablement antagonistes. La qualité à tout à gagner d'une meilleure organisation des flux et des processus d'une entreprise qui va aussi dans le sens d'une amélioration de la productivité. Les producteurs doivent se convaincre, ou être convaincus au travers d'actions de sensibilisation spécifiques, que leur intérêt objectif est de "produire de la qualité". Ces actions devraient insister au contraire sur le coût de la non-qualité
- La maximisation des prix de vente par une politique de produits de qualité, d'adaptation aux exigences des destinataires en général, de choix des circuits de commercialisation

L'amélioration de la compétitivité est donc aussi le résultat de l'amélioration de la productivité à chaque niveau de la filière, production, conditionnement, logistique et circuits aval de commercialisation

Le rapport 1997 de la Banque Centrale de Tunisie souligne avec juste raison que la maîtrise des effets des aléas climatiques sur les cultures doit permettre une croissance régulière et plus soutenue de l'agriculture. L'amélioration de la compétitivité passe par le recours aux semences les plus adaptées aux conditions locales et l'utilisation rationnelle des ressources hydrauliques et des intrants de production

Les critères de qualité, de volume et d'organisation commerciale posent question pour les produits tunisiens. Même la Maltaise, dont l'organisation commerciale est satisfaisante, ne se distingue pas comme elle le devrait sur les marchés européens, en dehors de la France. Arrivant entre Navels et Valencias, la Maltaise est rudement concurrencée par les autres origines méditerranéennes.

La compétitivité des produits agricoles tunisiens est conditionnée, en général, à la fois par l'insuffisance de l'organisation de la production et de l'exportation, en relation avec l'atomisation en de trop petites unités aux capacités de gestion souvent limitées.

Comme l'indique un rapport récent¹, la productivité des entreprises du secteur agricole progresse plus lentement que celle des entreprises industrielles. En effet, saisonnalité de la production et aléas climatiques sont des caractéristiques profondes du secteur agricole qui représentent autant de limites aux efforts d'amélioration de la productivité. Le rapport remarque aussi par ailleurs que le capital n'est pas utilisé comme levier pour accroître les performances des entreprises agricoles ou des secteurs qui lui sont liés. Les investisseurs extérieurs au cercle familial sont en effet exigeants au plan de la rentabilité des capitaux investis, ce qui représente un aiguillon pour moderniser la gestion et maximiser les profits.

Exploitations agricoles et entreprises de conditionnement et d'exportation ont en quasi-totalité une gestion de type familial. Ces entreprises ont du mal à envisager des voies d'avenir pour leur développement. Il est possible toutefois d'imaginer des stratégies permettant d'organiser des synergies d'ensemble par secteur de produits. Toutes passent par des regroupements de potentiels de production ou d'exportation. Ces regroupements peuvent être mis en place à l'initiative

- De leaders de la profession. On peut citer, à titre d'exemple un producteur-exportateur achetant des quantités complémentaires pour répondre à des engagements. Ces leaders peuvent être aujourd'hui identifiés et devraient être appuyés.
- De groupements de producteurs ou d'exportateurs.

Les professionnels du conseil juridique, que sont les avocats, peuvent aider à mettre en œuvre les montages convenant à des objectifs précis, dans un souci de plus grande efficacité.

La réussite d'un secteur étant d'abord celle de ses opérateurs, un travail en profondeur de motivation et de formation devrait être mené. Plus qu'un résultat, la compétitivité est une recherche permanente qui demande une constance dans les efforts, qu'une prise de conscience claire des enjeux permet de soutenir.

1.2. La qualité : conséquence de l'organisation professionnelle

1.2.1. La structure des filières

1.2.1.1. Productions annuelles et pérennes

La capacité des filières de production agricole à s'organiser dépend du type de production envisagé, production annuelle ou pérenne. Pour les productions annuelles, il est souvent plus difficile de mettre en œuvre un plan de développement pluriannuel. La tentation en fin de campagne est toujours forte de changer de stratégie et de production. Les besoins d'encadrement sont sans doute plus forts pour ce type de production.

¹ L'offre tunisienne de biens pour l'exportation : PNUD/CEPEX - COMETE Engineering Novembre 1998

1.2.1.2. Les agriculteurs

Le morcellement du tissu de production a pour conséquence

- un isolement, souvent voulu, des producteurs qui se traduit par une limitation de leur capacité technique de production, par l'ignorance des mécanismes de marché et par une dépendance vis-à-vis des intermédiaires de commercialisation
- la difficulté d'organiser des actions de vulgarisation et d'animation en général
- une productivité insuffisante due à un problème d'économie d'échelle et des pratiques culturales qui demandent à être améliorées
- la difficulté d'organiser des actions de vulgarisation rapprochée. De nombreux producteurs ne bénéficient pas de ces actions

Cette situation explique donc les problèmes de qualité en production et de dépendance économique. Il apparaît que seules des organisations d'encadrement des producteurs au plan technique ou/et économique peuvent être les relais nécessaires pour organiser des actions de dynamisation, de diffusion d'information et de formation auprès des producteurs. Les services de vulgarisation ont besoin de tels relais pour améliorer leur efficacité.

Ce type de service peut être proposé par des structures telles que les coopératives. La nature et l'étendue des prestations de service des coopératives doivent être décidées par les producteurs adhérents eux-mêmes. La création d'une coopérative suppose une animation que l'UTAP, et les CRDA devraient offrir.

1.2.1.3. La relation avec les opérateurs d'aval

Les opérateurs dits « intermédiaires » résident généralement en milieu urbain, et ont en tout cas accès assez facilement à l'information de marché par le biais du téléphone et du fax. De plus, leur fonction et leurs réflexes les amènent à se saisir des opportunités commerciales qui se présentent, à la fois à l'achat et à la vente. Les intermédiaires disposent en général d'une trésorerie suffisante pour leur permettre de couvrir au moins en partie les besoins de financement des producteurs. Cette pratique devient donc un générateur de la production et ne peut donc pas être négligée. Toutefois, son coût peut être important et doit être comparé à celui d'un crédit auprès d'une institution bancaire. En effet, le prix d'achat peut être très en dessous du prix du marché, ce qui revient à retenir une commission assez forte.

Une autre pratique peut l'entente entre négociants pour faire amener le producteur à plus de « flexibilité ». Ces pratiques, qui reviennent à confisquer une partie importante de la plus-value, n'incitent évidemment pas les producteurs à se préoccuper outre mesure de la qualité.

1.2.1.4. Les conditionneurs

Les conditionneurs sont des structures qui vendent

- soit directement sur le marché national, ce sont alors des grossistes, ou à l'exportation,
- ou à des intermédiaires

Les conditionneurs apportent aux produits une valeur ajoutée véritable.

Ils sont souvent critiqués par les producteurs et assimilés à n'importe quel intermédiaire alors que leur fonction est utile pour la filière.

L'assainissement des filières agricoles passe par le renforcement de ces structures au détriment d'intermédiaires dont l'intervention est purement « inflationniste ». Les conditionneurs, au même titre que les coopératives, doivent être encouragés à engager des actions d'encadrement des producteurs.

D'ailleurs, il est tout à fait possible d'envisager un partenariat entre une coopérative et un conditionneur sur la base d'un partage clair des fonctions :

- la fonction de regroupement de la production, pour la coopérative
- l'apport de valeur ajoutée pour les conditionneurs

1.2.1.5. Les marchés de gros

1.2.1.5.1. Les textes fondateurs

- Loi N° 84-69 du 6 août 1984, relative aux marchés d'intérêt national
- Décret N° 85-537 du 5 avril 1985, relatif à l'organisation et au fonctionnement des marchés d'intérêt national
- Décret N° 85-125 du 25 janvier 1985, portant création d'un marché d'intérêt national à Bir-Kassaâ et institution de son périmètre de protection*
- Arrêté du Ministre de l'économie nationale du 25 janvier 1985, fixant la liste des produits commercialisés au marché d'intérêt national de Bir-Kassaâ et bénéficiant du périmètre de protection
- Arrête du Ministre de l'industrie et du commerce du 22 juillet 1986, portant approbation du règlement intérieur du marché d'intérêt national de Bir-Kassaâ
- Décret N° 86-697 du 18 juillet 1986, relatif à la taxation des redevances à percevoir au marché d'intérêt national de Bir-Kassaâ

1.2.1.5.2. Organisation générale

La société tunisienne des marchés de gros (SO TU MAG) a été créée le 4 décembre 1980. C'est un EPIC placé sous la tutelle du Ministère du commerce, qui assure la gestion des marchés de gros.

La SO TU MAG est propriétaire des bâtiments et des installations et loue les espaces marchands aux opérateurs qui sont les grossistes, les mandataires et les producteurs. La surface des boxes loués aux grossistes et aux mandataires est de 120 m².

Par ailleurs, la SO TU MAG assure les services d'hygiène. Le nettoyage des bâtiments est sous-traité, de même que le gardiennage. Le service de contrôle économique dépend directement du Ministère du commerce. Il assure les relevés de prix et le contrôle de qualité. Le service de la protection végétale, qui dépend du Ministère de l'agriculture, exerce le contrôle phytosanitaire.

Les produits vendus sur le marché de gros de Bir-Kassaâ sont les fruits et légumes et le poisson. Le marché a en projet l'ouverture d'un pavillon pour les volailles.

Selon le marché de Bir-Kassaâ, 80% des approvisionnements proviennent d'intermédiaires et de coopératives de service. Le reste est réalisé par les producteurs directement. Par ailleurs, les transformateurs s'approvisionnent sur le marché de gros quand les prix sont bas, en fin de campagne. Les transformateurs ont un rôle de régulation important à jouer. Ils devraient être associés à l'assainissement du marché pour dégager les produits non conformes.

L'activité est différente selon les pavillons. Elle est très active pour les mandataires et plutôt calme chez les grossistes. Cela tient à la nature, à la qualité moyenne et aux prix des produits présentes. L'organisation des ventes dans les pavillons des mandataires pour les fruits et légumes montre que la qualité des produits n'est pas une préoccupation majeure. Il semble que les ventes soient difficiles à régler dans ces pavillons.

* Le périmètre de protection est la limite à l'intérieur de laquelle il est interdit de procéder à des ventes en gros en dehors de l'enceinte du marché de gros qui fait l'objet de la protection.

Il est souhaitable que la réglementation soit unifiée entre marchés de gros

1.2.1.5.3. La qualité sur les marchés de gros

- La normalisation n'est pas appliquée sur les marchés de gros. On y parle de choix plutôt que de catégorie de produits. De même, les produits ne suivent pas les calibres officiels. Si les produits sont répartis en lots de qualités différentes, en particulier chez les grossistes, la normalisation n'est pas la référence utilisée.
- Le marquage des lots de produits, à savoir les indications permettant de les identifier sont pratiquement inexistantes.
- Les mercuriales ne font que suivre cette pratique en relevant des prix maxima, minima et les prix les plus couramment observés, sans référence à la qualité.
- La qualité des produits présentes par les grossistes est meilleure que celle des mandataires.
- La présentation en caisses plastique est la plus répandue. C'est un emballage commode car réutilisable. Il faut pourtant veiller à la qualité des caisses, éliminer les caisses cassées, qui blessent les produits et procéder à leur nettoyage régulièrement. Les carottes et les navets peuvent aussi être présentés en vrac, ce qui induit des manipulations peu respectueuses de la qualité même pour des produits résistants.
- On ne peut pas dire que les marchés de gros soient un bon vecteur de la qualité parmi les opérateurs.

Des contrôles insuffisamment stricts ni assez nombreux expliquent cette situation. Mais s'ajoutent d'autres considérations, comme la crainte de restreindre la mise en marché de produits non conformes mais qui peuvent correspondre cependant à la demande d'une certaine catégorie de la population. De plus, sur un plan culturel, la mise en décharge de produits alimentaires a un certain caractère choquant.

Ne prendre aucune mesure au prétexte que les producteurs doivent être rémunérés de leur labeur nuit, en retour au marché, et donc finalement aussi aux opérateurs économiques que sont les producteurs eux-mêmes. Ce message devrait être communiqué régulièrement aux opérateurs. De plus, l'utilisation de semences certifiées et l'adoption de bonnes pratiques culturales doivent être encouragées. Si on ne peut prétendre tout régler par la communication, il ne faut pas toutefois lésiner sur les moyens à prendre pour améliorer la compréhension de mécanismes économiques de base de la part des producteurs. Le marché ne doit pas rester accessible aux initiés. Des explications simples peuvent être toujours trouvées en employant des mots du langage courant.

1.2.1.5.4. Les mercuriales

La collecte des prix par les agents du contrôle économique ne fait pas référence aux catégories, aux calibres ou à l'origine des produits. Seuls les grands marchés de gros élaborent une mercuriale. L'information devrait faire l'objet d'une diffusion la plus large possible. Entre marchés de gros, l'information ne circule pas suffisamment. Dans ces conditions, la mercuriale ne peut pas jouer complètement son rôle dans la transparence des marchés.

Par ailleurs, le système de collecte de prix devrait être évalué régulièrement afin de vérifier que la réalité des prix relevés. La mercuriale repose en effet sur les déclarations des opérateurs sur le marché, mandataires et grossistes.

1.2.1.6. Les exportateurs

Il est souvent reproché aux négociants-exportateurs leurs pratiques peu professionnelles. Celles-ci manquent en effet souvent de perspectives, avec trop d'opérations à court terme, au coup par coup.

Une meilleure préparation pour aborder les marchés extérieurs passe nécessairement par l'élaboration de stratégies à long terme.

Beaucoup de négociants-exportateurs sont des structures familiales utilisant de manière insuffisante l'expérience et les appuis extérieurs. Le problème de la faiblesse de l'encadrement est général à toutes les catégories d'opérateurs.

Il est clair que la modernisation, résultat d'actions innovatrices au plan des techniques commerciales utilisées et de la gestion, ne peut se concevoir qu'avec des effectifs d'opérateurs formés pour transformer des potentialités en réalités.

1.2.1.7. Les autres facteurs déterminant la qualité

La qualité des produits n'est pas seulement le résultat des pratiques professionnelles, elle est aussi liée aux équipements et aux intrants de production utilisés.

1.2.1.7.1. Les infrastructures

La présence et l'adaptation aux besoins d'infrastructures telles que réseau d'irrigation, réseau routier, intervient dans le processus de production et dans la préservation de la qualité au cours l'acheminement des produits vers leurs destinations.

On peut aussi citer les télécommunications comme facteur indirect de la qualité des produits dans la mesure où la rapidité de transmission des informations entre producteurs et acheteurs permet un travail plus soigné aux stades de la production et du conditionnement.

1.2.1.7.2. Installations et équipements

Les équipements utilisés peuvent être plus ou moins bien adaptés à un travail de qualité. C'est le cas de l'outillage agricole mais aussi de l'équipement des stations de conditionnement. C'est le rôle des vulgarisateurs de conseiller les producteurs agricoles sur la nature de l'outillage agricole nécessaire. L'acquisition d'équipements dépend bien sûr du financement disponible, en particulier pour le gros matériel. Faute de moyens suffisants, l'équipement ne correspond pas toujours aux besoins. Conséquence, sous-équipés, les producteurs ont fréquemment recours à la manutention et à la manipulation des produits. Producteurs et conditionneurs doivent apprendre à mieux connaître les produits pour adapter leurs pratiques. Faute de soins, on sait que la qualité des produits fragiles peut évoluer très rapidement.

1.2.1.7.3. Intrants de production

La qualité des intrants de production, tels que semences, engrais et produits de traitement est un facteur important qui conditionne la qualité des produits au moment de la récolte.

Pour tenter d'améliorer leurs profits, les producteurs sont tentés d'utiliser des semences et des plants non certifiés, en particulier les semences de leur fabrication.

Le rôle du conseil est ici aussi très important. La notion de rentabilité peut être expliquée simplement aux producteurs par démonstration.

Le rapport 1997 de la Banque centrale de Tunisie indique que "Pour une croissance régulière et plus soutenue, il faut mieux maîtriser les effets des aléas climatiques sur les principales cultures et activités, par le recours aux semences les plus adaptées aux conditions du pays et l'utilisation rationnelle des ressources hydrauliques et engrais, permettant au secteur agricole de s'assurer une compétitivité correcte, compte tenu des prix mondiaux."

1.2.1.7.4. Le financement

L'accès au financement ainsi que l'investissement extérieur sont le grand problème de l'agriculture en général. Les petites unités de production, peu productives, n'attirent pas les investisseurs. Le capital risque s'oriente vers l'industrie, très peu vers la production agricole.

Les coopératives n'ont-elles pas un accès facile au financement. Leur développement ne peut s'envisager sans que ce problème soit traité. Un système clair de conditionnalités pour faciliter l'accès des coopératives au crédit de fonctionnement et d'investissement doit être étudié.

1.2.2. La situation dans les principales filières

1.2.2.1. L'huile d'olive

Les commentaires figurant dans cette partie prennent en compte les données et conclusions d'un rapport spécifique récent qu'il appartient aux autorités compétentes de juger. Il faut rappeler que ce rapport comporte des considérations relatives à la qualité.

1.2.2.1.1. La production et l'exportation

L'oléiculture tunisienne couvre 1,6 millions d'hectares, soit le tiers des terres arables, emploie 270 000 personnes, soit 57% des agriculteurs. Le secteur fait vivre un Tunisien sur huit. Plus de la moitié des oliveraies a moins de 5 hectares. Morcellement des exploitations, vieillissement, manque de moyens financiers et techniques sont la cause d'une rentabilité insuffisante du secteur.

La production d'huile d'olive de la campagne 1998-99 est estimée entre 180 000 et 200 000 T, contre 90 000 T environ pour la campagne 1997-98. De 1994 à 1996, années de sécheresse, la production d'huile d'olive n'avait pas dépassé les 70 000 T, tandis que le volume des exportations était limité à 27 000 T en 1995-96 après 105 000 T en 1994-95.

La Tunisie, 4^{ème} producteur mondial d'huile d'olive, dispose jusqu'en 2000 d'un régime préférentiel pour la vente d'huile d'olive en Europe de 46 000 T par an conformément aux dispositions de l'accord de partenariat conclu en 1995 avec l'UE¹.

L'huile d'olive représente environ 10% de la production agricole et la moitié des exportations agricoles en valeur. Cette filière, fortement exportatrice, est confrontée à une forte concurrence internationale, en premier lieu de la part des producteurs européens, sur le marché européen, principal débouché de l'huile d'olive tunisienne. Dans ce contexte, l'ONH a dû revoir ses prix à la baisse. Le prix de référence de l'huile d'olive tunisienne a ainsi diminué de 15% au cours de la campagne écoulée, de 10% au cours de la campagne 1998-99². On estime qu'il devrait encore baisser d'environ 8% l'année prochaine.

La situation est difficile pour les petits agriculteurs qui ne perçoivent que 0,2 à 0,3 DT/kg d'olives ramassées contre 0,3 à 0,5 l'an dernier.

Production et exportation d'huile d'olive (000 T)									
Campagne	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99
Production	165	285	135	210	70	60	310	90	200 (1)
Exportation	154	96	110	184	105	27	115	107	-

(1) estimation

1.2.2.1.2. Les étapes principales de la fabrication de l'huile d'olive

- Les olives sont lavées à l'eau froide, après triage, puis broyées sans dénoyautage préalable.
- La pâte est affinée et rendue onctueuse par malaxage.

¹ Après l'Espagne, l'Italie et la Grèce

² Contingent tarifaire à droit réduit : 7,81 Euros/100 kg

³ Prix minimum garanti : 1,3 DT/litre

- La pâte est soumise à la pression hydraulique pour en extraire une huile dénommée huile d'olive vierge première pression à froid
- L'huile recueillie est alors décantée par centrifugation. Son aspect, son goût, son acidité sont ensuite vérifiés
- Les huiles de seconde catégories sont ensuite dirigées vers le raffinage.
- Les résidus de pâtes appelés grignons peuvent être traités au solvant afin d'extraire l'huile restante non comestible, qui raffinée et coupée avec de l'huile vierge sera commercialisée sous l'appellation « huile de grignon raffinée et d'olive ». Celle-ci est destinée aux savonneries et à d'autres usages industriels
- Les olives contiennent généralement 17 à 17,5% d'huile

Le process continu reprend ces étapes en évitant les ruptures de charge et donc en améliorant la productivité et la qualité de l'huile.

1.2.2.1.3. La qualité de l'huile d'olive

La réglementation COI distingue 9 catégories, classées selon l'acidité et les qualités gustatives parmi lesquelles on peut citer :

a) Huile d'olive vierge extra : huile d'olive vierge de goût irréprochable, dont l'acidité exprimée en acide oléique libre est au maximum de 1g pour 100g. Une huile vierge extra est toujours obtenue par une première pression à froid. Cette appellation signifie que les fruits ont été broyés et maintenus à une température assez basse pour ne pas altérer le produit.

b) Huile d'olive vierge : Huile d'olive vierge de goût irréprochable dont l'acidité exprimée en acide oléique est au maximum de 2 g pour 100 g. C'est une huile obtenue par des moyens mécaniques, à l'exclusion de moyens chimiques. L'expression huile d'olive vierge "fine" peut être employée au stade de la production et du commerce de gros.

c) Huile d'olive vierge courante : Huile d'olive vierge de bon goût dont l'acidité exprimée en acide oléique est au maximum de 3.3g pour 100g.

d) Huile d'olive vierge lampante : Huile d'olive vierge au goût imparfait dont l'acidité, exprimée en acide oléique, est au maximum de 3,3 g pour 100 g.

e) Huile d'olive raffinée : Huile d'olive obtenue par le raffinage d'huile d'olives vierges dont l'acidité, exprimée en acide oléique, ne peut être supérieure à 0,5 g pour 100 g.

f) Huile d'olive : Huile constituée par un coupage d'huile d'olive raffinée et d'huiles d'olive vierges autres que lampantes, dont l'acidité, exprimée en acide oléique, ne peut être supérieure à 1,5 g pour 100 g.

La majorité des problèmes de qualité de l'huile d'olive trouvent, en général, leur origine dans le process de transformation.

La qualité de l'huile d'olive varie sur les deux mois, environ, de récolte. Des mélanges sont donc effectués pour obtenir une qualité homogène du produit final. L'huile est un produit fragile qui ne se conserve pas très longtemps. Les conditions de conservation sont l'autre facteur important de la qualité, avec le process.

Il faut rappeler que la plupart des marques commerciales, en Europe, commercialisent des assemblages. On trouve ainsi sous label italien des mélanges d'huile d'Espagne, Tunisie, et Italie, l'indication de la provenance n'étant pas obligatoire.

1.2.2.1.4. Forces et faiblesses de la production d'huile d'olive en Tunisie

Une étude récente fait le point de la situation dans le secteur de l'huile d'olive en Tunisie¹⁰. Elle met en relief :

- les forces de la production tunisienne d'huile d'olive, représentées essentiellement par son potentiel de production et les investissements en production. La capacité de trituration, de l'ordre de 23 000 T d'olive par jour, est relativement conséquente
- ses faiblesses
 - L'absence d'identité du produit tunisien qui en fait une matière première et non pas un produit fini. Mais la Tunisie subit les conséquences de l'Organisation Communautaire de Marche (OCM), de la puissance des groupes européens et de la relative saturation du principal marché de consommation mondial qu'est l'Europe.
 - L'irrégularité des quantités exportées. Mais la sécheresse n'explique qu'une partie des fluctuations de la production tunisienne. Le phénomène naturel de l'alternance intervient également.
 - Des conditions techniques de trituration inadaptées et insuffisantes pour la fabrication d'un produit de qualité.
 - Un système peu valorisant de commercialisation par les courtiers.
 - L'absence de structures adaptées pour la promotion et la commercialisation de l'huile d'olive. Même si le cadre en vigueur pour les exportations d'huile d'olive doit vraisemblablement être revu pour impulser plus de dynamisme à la filière et développer de nouveaux concepts pour la commercialisation, l'ONH est aujourd'hui incontournable. Il joue un rôle central dans la commercialisation de l'huile d'olive. Par ailleurs, la promotion est une faiblesse de toutes les filières agricoles et pas seulement de l'huile d'olive.

Le rôle de l'ONH dans le développement des performances de la Tunisie dans l'exportation de l'huile d'olive doit être évalué. Une revue de ses missions, à la lumière de la mesure de l'enjeu pour les exportations agricoles tunisiennes de l'huile d'olive, devrait être réalisée.

On peut dire, en résumé, que l'organisation de la filière huile d'olive souffre d'une insuffisante réactivité face à la concurrence.

Un programme d'actions pour améliorer la compétitivité du secteur est en cours d'élaboration¹¹. Les priorités sont :

- la maîtrise des coûts de production au moyen d'une meilleure rationalisation de l'extension des oliveraies et de l'accroissement de la productivité des productions actuelles. La réduction des plantations anarchiques à faible rendement.
- la promotion de la qualité à ses différentes étapes.
- le développement des exportations au travers d'un encouragement des investissements et du partenariat.

Par ailleurs, une campagne de promotion sera mise en œuvre pour développer la consommation nationale qui n'absorbe que 30% de la production locale.

¹⁰ Etude sur la commercialisation de l'huile d'olive tunisienne. CNEA - Cabinet Gressard Fevrier 1999

¹¹ Cf. déclaration du Ministre de l'Agriculture lors de la séance parlementaire du 18-11-1998

1.2.2.1.5. Les opportunités de développement des exportations

De nouvelles opportunités de commercialisation existent dans les nouveaux pays consommateurs que sont le Japon, les Etats-Unis et le Canada

En Europe, la consommation d'huile d'olive s'accroît. En France, la consommation a triplé au cours des 20 dernières années, atteignant 1 litre par an et par habitant. Elle est de 20 litres par an et par habitant en Grèce.

Le Ministère français de l'agriculture a lancé un plan de rénovation oléicole pour d'une part augmenter la production, marginale parmi les pays producteurs, et favoriser la création d'AOC. En temps que telle l'AOC ne représente toutefois pas forcément une opportunité pour la Tunisie.

La mode de la "diète méditerranéenne" s'est développée après la publication de résultats d'études tendant à démontrer l'effet vasculo-protecteur de l'acide oléique, composant à 70% de l'huile d'olive. Le succès de l'huile d'olive s'est construit sur un axe de santé.

Au niveau méditerranéen s'est constituée la fédération méditerranéenne des villes oléicoles à laquelle participe la Tunisie. Cette fédération organise des journées méditerranéennes de l'olivier qui sont autant d'occasions de promouvoir la consommation de l'olive et de l'huile d'olive.

1.2.2.2. Le vin

1.2.2.2.1. Un manque de dynamisme de la production

La surface totale du vignoble est de 17 500 ha formée pour 55% de petits producteurs et pour 45% de sociétés.

La production viti-vinicole est affectée, comme l'oléiculture, par la sécheresse. La production de vin est de 225 000 hl alors qu'elle culminait à 429 000 hl en 1991-92. L'exportation ne concerne que 80 000 hl, soit un tiers à peine du quota d'importation ouvert par l'UE. Elles s'élevaient à 130 000 hl en 1993-1994.

Pourtant, l'existence d'un stock invendu élevé a posé problème particulièrement en 1994-94. Cela présente un risque pour la situation financière et la rentabilité du secteur. Il faut toutefois distinguer les stocks dits de sécurité, prévus dans la nouvelle stratégie pour le vin.

La situation reste paradoxale. La production baisse mais les stocks sont élevés, ce qui ne suscite pas en retour de dynamisme en production. Ni la consommation nationale ni les exportations ne jouent de rôle moteur dans le déploiement de la production viti-vinicole. S'il est probable que la consommation nationale tend vers un palier, par contre les exportations pourraient être développées au travers d'une autre approche que celle mise en œuvre aujourd'hui.

La production se répartit entre

- 10% de blanc vendu surtout localement
- 30% de rouge exporté essentiellement
- 60% de rose peu exporté

L'office encadre étroitement le secteur

- il fait des interventions sur les marchés, tient la caisse de péréquation
- gère le cadastre en superficies, cépages, appellations
- suit l'état sanitaire du vignoble
- contrôle l'application du cahier des charges pour l'agrément des caves

- joue le rôle d'observatoire de la profession

L'ONV indique que faute de budget suffisant, il n'a pas de programme de promotion. Il apparaît en conséquence que l'ONV ou bien englobe trop de fonctions ou/et n'a pas le financement ni la structuration interne correspondant à ses missions.

1.2.2.2. La fragilité des exportations

Il faut déplorer que 90% des exportations se fassent en vrac. Sur les 80 000 hl, 90% sont pour le marché allemand. La structure des exportations est d'autant plus fragile qu'un seul importateur est destinataire des volumes de vin. Facteur encore aggravant, si c'est possible, cet importateur a le monopole de 3 marques de vin et le contrat de livraison stipule qu'il a un droit sur toute autre marque de vin qui seraient destinées à l'exportation.

La situation est risquée pour l'ONV, qui détient le monopole des exportations de vin en vrac. Un plan stratégique jusqu'à l'année 2007 prévoit une production de 550 000 - 600 000 hl, dont 200 à 250 000 hl exportées, et donc de satisfaire le contingent tarifaire vers l'UE.

1.2.2.3. Pratiques professionnelles et qualité des produits

Les caves sont le maillon faible de la filière. Elles se préoccupent peu de vulgarisation auprès des producteurs et la plupart n'ont pas d'œnologue. L'ONV lui-même a peu d'œnologues. Cette situation fragilise bien sûr le secteur et lui ôte même la possibilité de se développer dans de bonnes conditions.

Pourtant globalement, le potentiel de production est bon en Tunisie. La qualité du vin est par contre moyenne, on observe de nombreuses anomalies à la mise en bouteille et à la conservation. L'ONV fait toutefois état d'une nette amélioration de la qualité. De même l'étiquetage doit être mieux fait. La filière souffre de l'absence d'application des normes de qualité pour le marché local.

La nouvelle politique de qualité avec une meilleure différenciation qualité/prix et un contrôle plus strict est plus conforme aux ambitions de développement de la filière.

Il faut toutefois rester conscient que les besoins en vulgarisation auprès des producteurs ainsi qu'en assistance technique aux caves sont importants.

1.2.2.3. Les agrumes

Les agrumes font partie, avec l'huile d'olive et les dattes, des produits agroalimentaires d'exportation traditionnels de la Tunisie.

La production totale d'agrumes de la campagne 97/98 était de 229 200 T, dont 53% pour la Maltaise. La Maltaise représentait environ 72% de l'ensemble des variétés d'oranges. Les variations d'une saison à une autre peuvent être importantes, ce qui n'est pas anormal lorsque l'on compare la situation dans les autres bassins méditerranéens de production d'agrumes ainsi que les origines extra méditerranéennes. C'était le cas en 98/99, campagne pour laquelle les quantités de Maltaises étaient en retrait de 14% par rapport à la campagne précédente¹².

Les exportations d'agrumes de Tunisie reposent presque exclusivement sur la Maltaise. La Tunisie bénéficie d'un contingent d'exportation dans l'UE de 31 360 T d'oranges en exonération de taxes. Les quantités supplémentaires ainsi que les autres espèces d'agrumes sont acceptées dans l'UE avec

¹² Source: GIAF

une réduction de 80% de droits et taxes. Les exportations de Maltaise n'atteignent le quota d'importation qu'à hauteur de 75% environ.

Les points faibles des exportations d'agrumes peuvent être résumés ainsi :

- les volumes globaux sont faibles : Cela conduit à un manque de visibilité de l'origine Tunisie, en particulier en dehors du marché français, qui valorise bien la Maltaise
- l'offre n'est pas suffisamment diversifiée en espèces et variétés différentes d'agrumes. Mais la diversification ne peut s'envisager tant que les volumes ne seront pas plus importants car ce serait aller vers une fragmentation encore plus grande
- l'offre est trop chargée en petits calibres : des efforts restent donc à faire en production
- la Maltaise n'est pas suffisamment reconnue hors du marché français. Un programme de promotion devrait être mis en place pour les autres marchés
- le nombre de commissionnaires agréés pour la vente en France de la Maltaise est de 18. Ce chiffre paraît trop important au regard des quantités disponibles. La dispersion des quantités qui en résulte peut nuire aux résultats des ventes

Les principaux points forts sont :

- la nature de l'encadrement du GIAF, qu'il convient d'encourager et même de développer vers plus d'actions de promotion
- la Maltaise est un bon produit. Elle peut avoir un rôle d'entraînement sur l'ensemble des exportations d'agrumes

1.2.2.4. La datté

Une étude de 1996 établit un diagnostic de la filière dattes en Tunisie et fait un certain nombre de propositions d'amélioration¹¹.

1.2.2.4.1. L'organisation de la filière

- 75% des producteurs de dattes possèdent une surface moyenne en production de moins de 1/2 hectare et commercialisent 23% de la production
- 10% des producteurs exploitent des parcelles de 1/2 à 2 ha et commercialisent 52% de la production
- 15% des producteurs exploitent donc des parcelles supérieures à 2 ha et commercialisent le reste. Dans cette catégorie se placent les grandes sociétés, dont la SODAD, ex STIL.

Sur la totalité de la production :

- l'exportation absorbe environ 25% de la production. Dans cette filière interviennent des usines de conditionnement qui concentrent la majeure partie des produits de qualité. Ces usines possèdent la plupart des capacités frigorifiques de stockage
- la filière nationale représente 40% de la production. De nombreux intervenants approvisionnent le marché local. On note dans cette catégorie des investissements croissants en équipements frigorifiques
- la production perdue, auto consommée ou recyclée en aliment du bétail est estimée à 35%¹²

Sur les 100 000 T de production de dattes en Tunisie, 60% sont de la Deglet Nour, le reste représenté par les dattes communes, telles que Kenta, Alligh, Okhoet Allig. Dans les nouvelles plantations on relève un fort engouement pour le développement de la production de Deglet Nour au détriment des variétés communes et non sans risque pour la diversité génétique

¹¹ Rapport synthétique de l'étude de la filière dattes en Tunisie. FAO - CIRAD-FLHOR Avril 1996.

¹² Source: Etude de la filière dattes en Tunisie. FAO - CIRAD 1996.

Les opérateurs de la filière peuvent être répertoriés ainsi :

- les producteurs
- les collecteurs, intermédiaires obligatoires entre producteurs, très nombreux, et exportateurs ou commerçants. Cette profession est en voie de réglementation afin d'amener les collecteurs à s'équiper en chambres froides, installations de traitement contre les parasites et limiter les risques d'infestation
- les commerçants, parmi lesquels on distingue :
 - les exportateurs : Leur atomisation pose problème, d'autant plus qu'ils sont très réticents à mener des actions commerciales communes. Le milieu est marqué par un fort traditionalisme
 - les intermédiaires divers pour la commercialisation sur le marché local

1.2.2.4.2. Les exportations tunisiennes et la concurrence

La Deglet Nour est la variété la plus appréciée à l'exportation. La demande est donc forte en comparaison de la datte commune, non sans provoquer des tensions sur les prix. Le prix de la Deglet Nour branchée peut être le double de celui des dattes communes branchées.

L'importation de dattes dans l'UE se fait en exonération totale de taxes et sans limite de volume. La Tunisie exporte annuellement quelque 25 000 T de dattes essentiellement vers l'UE.

La Tunisie est le troisième exportateur mondial de dattes en volumes mais le premier en valeur, avec 70 millions de DT valeur FOB.

En Algérie, les exportations de dattes sont en train d'être relancées. La concurrence risque d'être rude pour la datte tunisienne. Le différentiel de prix de 2 FF/kg soit environ 10 à 15% s'explique en partie par le niveau médiocre du conditionnement de la datte en Algérie. L'Algérie, comme la Tunisie vend les dattes en ferme, mais avec semble-t-il de la souplesse.

1.2.2.4.3. Les facteurs de qualité de la datte

Chaque année, les aléas climatiques font peser un risque sur la production dattière. La Deglet Nour est sensible à l'humidité.

La qualité des fruits d'un régime se répartit de la manière suivante¹¹ :

- dattes tachées : 10% des fruits
- dattes desséchées irrécupérables : 1 à 2% des fruits
- dattes pourries : 1%
- dattes immatures : 5%
- dattes commercialisables : 87%

La datte pour l'exportation doit passer par une station de conditionnement agréée, même pour un courtier.

La qualité a un rôle déterminant sur la fixation des prix de la datte. En fonction de la variété et du type de conditionnement on dénombre 15 références différentes de produits avec des prix allant de 8 FF à 21 FF/kg pour une datte de qualité réglementaire. Pour la seule Deglet Nour, il existe 12 conditionnements différents.

Les contrôles à l'exportation se font soit en station ou au port. Il s'agit du

- contrôle phytosanitaire fait par le Ministère de l'Agriculture, qui détecte la présence éventuelle de parasites
- contrôle de qualité, par l'OFITEC, sur la base de la norme de qualité

¹¹ Source: Etude de la filière dattes en Tunisie. FAO - CIRAD 1996.

Il faut noter que le bromure de méthyle, utilisé pour la désinsectisation des dattes va être désormais interdit en Europe, comme c'est d'ailleurs déjà le cas aux Etats-Unis.

La norme tunisienne NT 45.15 sur les dattes s'applique à la fois aux dattes commercialisées sur le marché national et à l'exportation. Elle vise les dattes à l'état naturel ou traitées mais pas les dattes destinées à une utilisation industrielle, les dattes pressées, ni les dattes congelées. Selon le rapport FAO - CIRAD de 1996, "le pré-triage en fonction des qualités et des normes imposées par la loi, au niveau du producteur ou au niveau du collecteur n'est pratiquement jamais réalisé".

Ce rapport suggère de plus de redéfinir une normalisation de la datte destinée à l'exportation et au marché national en relation avec les autres normes internationales.

1.2.2.4.4. Les points faibles de la filière

Lors d'un atelier de réflexion organisé par l'UTAP début 1998, les préoccupations ont été résumées ainsi :

a) Le niveau de rentabilité est faible et la production est de qualité insuffisante

- L'encadrement et l'organisation du secteur sont insuffisants
- La productivité est faible^{1*}
- La protection phytosanitaire de l'oasis est insuffisante
- La récolte est insuffisamment protégée

a) La performance de la filière de conditionnement, de transformation et de commercialisation des dattes est insuffisante

- Le conditionnement des dattes n'est pas performant
- La commercialisation n'est pas organisée
- Les mesures d'accompagnement sont inadéquates

Au GID on estime que la connaissance des marchés extérieurs est insuffisante et que des actions de promotion générique devraient être lancées, sur la base d'études de marché, en complément des actions du CEPEX. Une campagne de promotion avait été menée en 1987-1988 en France, en Allemagne et au Royaume Uni. Mais son impact n'avait pas été évalué. Il semble d'ailleurs que le budget alloué à cette époque ait été insuffisant. La promotion est aujourd'hui quasi inexistante.

Il faut noter le projet de création d'un label pour la datte Deglet Nour de Tunisie en 1994. Mais ce label n'est pas adopté par l'ensemble des exportateurs.

Les professionnels regrettent que rien ne soit fait pour tenter de modifier l'image un peu "vieillesse" de la datte sur les marchés de destination. Mais dans le même temps, ils refusent l'idée de mener des actions conjointes. L'idée que toute action collective profite aux autres est profondément incrustée dans la mentalité de la profession.

1.2.2.5. Les autres fruits

L'arboriculture occupe en Tunisie une surface totale de 2 millions d'hectares environ située à plus de 86% dans le centre et le sud. Sur ce total la part des oliviers et des amandiers cultivés en sec est prépondérante.

^{1*} Max Reynes estime, dans l'étude sur la filière dattes en Tunisie, que la production de dattes est faiblement rentable bien que créatrice de valeur ajoutée.

Les exportations de fruits tels que les abricots ne représentent que de faibles volumes. On a du mal à se faire une opinion sur le potentiel à l'exportation de ces productions. Il faut rappeler que le marché national est à la fois demandeur et rémunérateur.

1.2.2.6. La pomme de terre primeur

1.2.2.6.1. La production tunisienne

L'exportation de pommes de terre primeur de Tunisie est marquée par de fortes fluctuations à l'intérieur de limites de volumes faibles comparées aux capacités des concurrents. On peut même parler d'échelles différentes. La Tunisie exporte de 2 000 T à 4 000 T environ par an de pommes de terre primeur vers l'Europe quand le Maroc en expédie par exemple 20 à 30 fois plus. La pomme de terre, de même que l'exportation de primeurs en général, illustre bien le problème de visibilité sur les marchés extérieurs de ces productions.

Cette situation est le résultat d'un manque d'organisation pour l'exportation de primeurs, en général, vers l'Europe. Il n'y a pas de ciblage vers l'exportation de la production, en termes de variétés et de calendrier, à part quelques cas, dont la géothermie et des partenariats avec des acheteurs étrangers¹⁷.

La production maraîchère couvre environ 14 000 ha, irrigués à 90%. Elle est constituée en majeure partie de petites exploitations.

A la fois cause et conséquence de l'inorganisation commerciale, les producteurs sont très prudents vis-à-vis de l'exportation. La production est à double fin, orientée en majeure partie vers le marché national, très demandeur, et vers l'exportation, avec en conséquence un mélange variétal. L'absence de taille critique est bien sûr le frein principal à une bonne organisation commerciale des exportations. En retour, la valorisation des produits sur les marchés extérieurs ne peut que souffrir de cette situation ce qui, en conséquence, n'est pas encourageant pour développer les exportations. Le blocage est donc total. Seule une politique volontariste, basée sur un encouragement des producteurs et des exportateurs, à partir d'information et d'animation essentiellement, pourrait permettre d'envisager une issue.

Il faut noter que le manque d'expérience et de professionnalisme sont des faiblesses peu prises en compte par le GIL, le groupement professionnel de la profession. On peut se poser la question de la cohérence d'ensemble des actions entreprises sur la pomme de terre, à savoir la production de semences et le stock de régulation. Sans volet d'encouragement des exportations, on mesure mal la dimension stratégique des actions du GIL.

Autre difficulté, la pomme de terre n'est jamais exportée sous signe de reconnaissance tunisien. Vers l'Allemagne, elle est exportée en big bag de 1 tonne environ, et souvent mélangée avec d'autres origines. Le conditionnement pourrait pourtant être fait à façon en Tunisie y compris sous marque du distributeur.

L'Espagne propose par exemple des petits conditionnements (de 2,5 à 5 kg) et traite directement avec la grande distribution par l'intermédiaire de puissantes organisations exportatrices.

¹⁷ C'est le cas de certaines SMVDA pour la production de pomme de terre Nicola destinée à l'Allemagne.

Les exportateurs italiens, quant à eux, ont mis en place un réseau s'adressant en priorité aux spécialistes de la pomme de terre, courtiers et grossistes, à chaque destination. Ils sont les initiateurs du carton, plus commode, plus propre et plus vendeur que le sac de 15 ou 25 kg¹⁸

1.2.2.6.2. Concurrence et consommation dans les pays de destination

Les pommes de terre primeurs à chair ferme sont appréciées des consommateurs européens.

La nature du milieu de production de la pomme de terre est un facteur important des rendements et de la qualité. On sait, en particulier, que les terres sableuses sont propices à une production de qualité. La Nicola, variété à chair ferme appartenant au groupe en expansion des pommes de terre utilisées à la fois pour les salades, les préparations à la vapeur et sautées, est la meilleure variété primeur pour beaucoup de marchés.

Mais d'autres variétés sont aussi appréciées, comme la Roseval en France, et d'autres variétés ailleurs en Europe. Cela demanderait une investigation de la part du GIL et des exportateurs eux-mêmes. Il faut noter que la grenaille est un sous-produit qui peut être valorisable dans le catering.

La baisse importante de consommation de pommes de terre en Allemagne depuis l'après guerre s'est faite surtout au détriment de la pomme de terre de consommation. Au contraire, la pomme de terre primeur a progressé durant la période janvier - juillet. Cette tendance se retrouve d'ailleurs dans la plupart des pays européens. En France, 1/3 des quantités consommées provient de la restauration hors foyer et porte essentiellement sur les pommes de terre de consommation.

Le gros de la production européenne ne démarre pas avant mai - juin. Le gain en précocité des productions nationales, grâce à des techniques culturales adaptées, dans les pays de grande consommation que sont l'Allemagne, la France et le Royaume Uni, enlève une part de l'intérêt des expéditions à partir de la mi-juin.

Les concurrents de la Tunisie sur les marchés européens sont Chypre, Israël, l'Égypte, le Maroc mais aussi l'Espagne, l'Italie et la France.

Devant la faiblesse des volumes en provenance de Tunisie, les destinataires devraient être des spécialistes. Par ailleurs, les fournisseurs tunisiens doivent prêter une attention particulière au tri et présenter des lots homogènes.

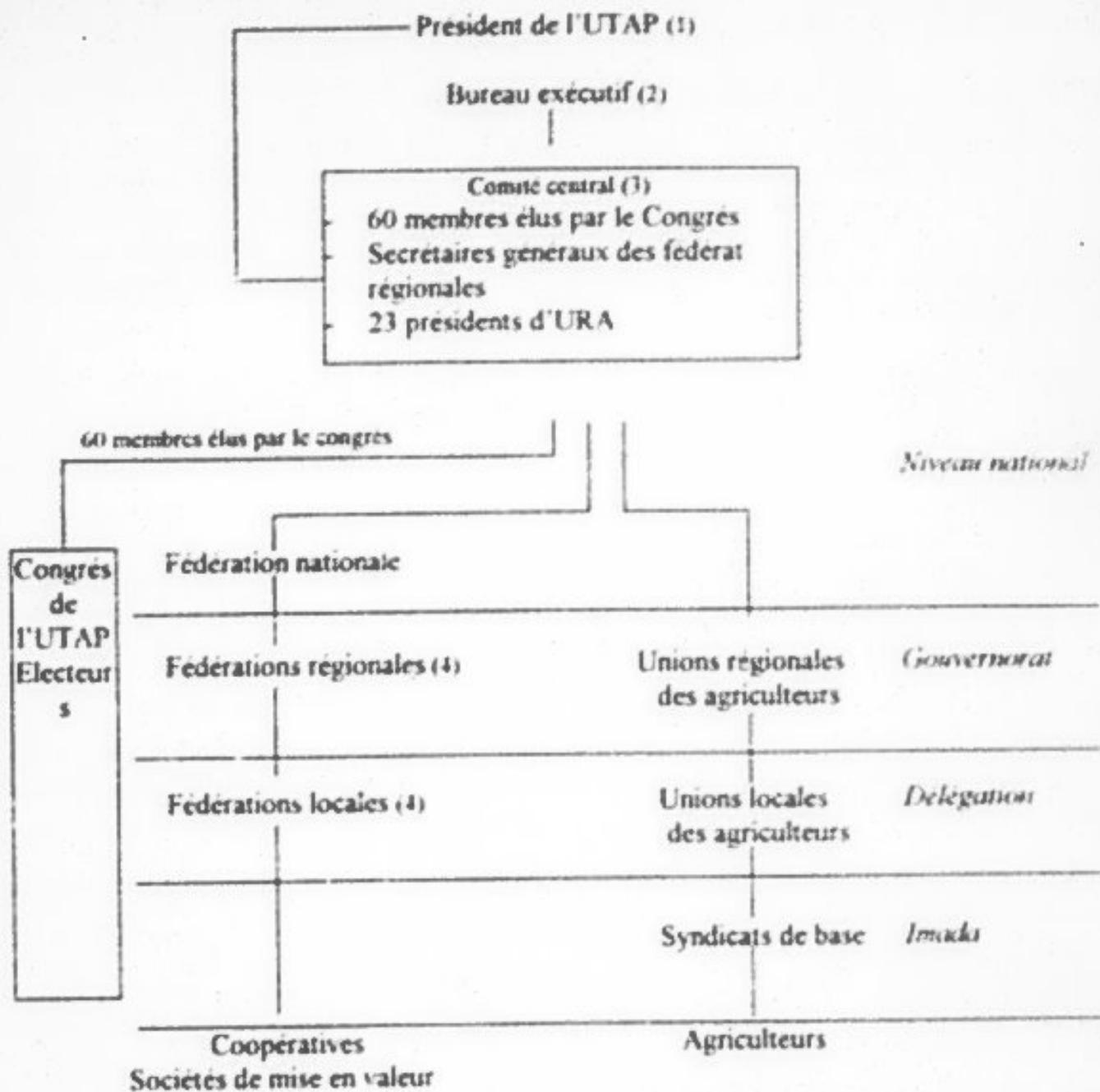
1.2.3. L'encadrement professionnel

1.2.3.1. Les syndicats professionnels

L'UTAP est le syndicat des exploitants agricoles. Il a une véritable assise au niveau local. Son implantation parmi les agriculteurs est bonne.

¹⁸ Carton de 50X30X28 de 25 kg net. D'autre part, il existe aussi le carton e 40X30X23 de 12.5 kg net, pour les pommes de terre haut de gamme.

La structure de l'UTAP est la suivante



- (1) Election du président
- (2) Formation du bureau exécutif : 20 membres. Seuls les 60 membres élus au comité central sont éligibles au B.E.
 Pour certaines décisions, il est prévu un bureau exécutif élargi qui comporte les membres du B.E., les secrétaires généraux et les présidents des URA
- (3) Le comité central est élu pour 5 ans. Il se réunit au moins 2 fois par an
- (4) Il y a 3 catégories de fédérations
 - Les fédérations par produits : ex céréales, tomates, etc
 - Les fédérations par forme d'exploitation : SMVDA, agriculteurs-techniciens
 - Les fédérations par services : Cooperatives, agriculteurs-exportateurs

Pour son fonctionnement, l'UTAP bénéficie de la mise à disposition de personnel par le Ministère de l'agriculture

La perception de l'UTAP apparaît floue. Alors que sa mission première est celle de syndicalisme agricole, il est souvent perçu comme un prolongement de l'administration. Si les liens de

subordination entre UTAP et administration ne sont pas formels, le fait d'assurer en partie la fonction de vulgarisation, même à titre expérimental, afin d'utiliser son bon réseau de représentation dans les régions ne fait qu'accroître les interrogations.

La représentativité et la légitimité de l'UTAP découlent de son ancrage à la base, qui semble réel et de l'accomplissement de sa mission principale, le syndicalisme. L'Etat de son côté a besoin d'un partenaire suffisamment fort pour que les décisions prises ne soient pas contestées par la base. Plutôt que de se lancer dans la fourniture de service, rôle qui ne devrait pas être le sien, l'UTAP devrait animer la base, encourager l'émergence de structures d'encadrement des producteurs en vue de développer la production en même temps que le revenu des producteurs. Pour ce faire, l'UTAP doit être en mesure de faire des propositions à l'administration. Elle doit pour cela développer sa propre expertise.

De son côté l'administration devrait considérer l'UTAP comme son partenaire de négociations. Les aides de l'administration en nature (prêt de personnel) ou en espèce (subventions) ne devraient pas constituer un prétexte pour contester ce rôle de partenaire.

En complément de son rôle de défense des intérêts corporatistes de la profession agricole, l'UTAP devrait susciter les programmes, en relation avec l'administration, à même de générer une amélioration des revenus des producteurs. Son rôle dans la mobilisation des producteurs devrait aussi s'orienter vers la sensibilisation aux exigences des marchés en terme de qualité des produits.

1.2.3.2. Les structures interprofessionnelles

1.2.3.2.1. Les groupements interprofessionnels

Les groupements interprofessionnels ont pour missions d'organiser la profession, la promotion de la commercialisation et veiller à l'approvisionnement régulier des marchés.

Parmi les 7 groupements interprofessionnels, le GIL (légumes), le GIAP (agrumes et fruits) et le GID (dattes) entrent dans le champ des termes de références de cette partie de l'étude.

Le conseil d'administration des groupements est, par décret, majoritairement composé de représentants des professionnels.

Ils disposent d'une autonomie de gestion dans un cadre contraignant d'allocation de ressources par le FODECAP.

L'administration affiche clairement sa volonté de responsabiliser davantage les organisations professionnelles en général. Pourtant, le contexte dans lequel évoluent les groupements apparaît comme ambigu, avec un décalage entre la volonté et la pratique de la part de l'administration. Les groupements sont, en fait, étroitement liés à l'administration et en sont même le prolongement. Ils négocient chaque année, sur la base des programmes, des fonds que l'on refuse au Ministère de l'Agriculture d'appeler budget ce qui montre le degré de dépendance des groupements vis-à-vis de l'administration. Les professionnels considèrent d'ailleurs que l'Etat se méfie de leur capacité à encadrer, encore moins gérer, le secteur.

L'hétérogénéité des missions, dont certaines peuvent doubler des actions menées par d'autres institutions, et des modes de fonctionnement, considérés en dérive par rapport à des objectifs de « bonne gestion », conduit le Ministère de l'Agriculture à engager un diagnostic des groupements.

Sans se substituer à l'étude qui sera lancée, on peut simplement approuver l'inquiétude du Ministère en rappelant toutefois que le caractère disparate des missions des groupements est prévu par les statuts et que leur fonctionnement est sous contrôle de l'administration.

Les ambiguïtés se situent au niveau d'un mélange des genres au niveau des missions, d'une part, et du financement des groupements d'autre part.

1 - Les missions

• L'intervention

- *L'utilité de l'intervention*

L'intervention a un effet démobilisateur sur les professionnels, qu'elle ne contribue pas à responsabiliser. L'intervention ne devrait être qu'un ultime recours quand les mesures de régulation interne des filières, adoptées par les professionnels eux-mêmes, n'ont pas l'efficacité escomptée, situation qui peut entraîner des perturbations graves en production. L'intervention ne devrait pas être un mode de gestion des marchés, comme cela a été longtemps, et dans une moindre mesure continue encore, le cas en Europe, avec les effets que l'on connaît au niveau des besoins de financement.

Des acteurs économiques, dûment responsabilisés et sachant dialoguer entre eux, ont un rôle important à jouer dans la régulation des marchés. Par ailleurs, l'autorégulation des secteurs requiert également des équipements de stockage performants et en nombre suffisant ainsi qu'un bon système d'information sur prix et les volumes commercialisés. Les objectifs de qualité doivent figurer en bonne place parmi les facteurs intervenant dans la gestion des marchés.

- *La pratique de l'intervention*

On constate aussi que l'intervention n'est pas gérée de la même manière selon qu'il s'agit de l'huile d'olive, où intervient l'Office National de l'Huile (ONH) ou de la pomme de terre, domaine réservé à un groupement interprofessionnel, le GIL, pour ne citer que ces 2 produits. Dans ces 2 cas, la provenance des fonds d'intervention est différente. Une mise en cohérence du système d'intervention paraît nécessaire.

Que l'intervention soit pratiquée par l'interprofession est une bonne idée en soi, à condition de responsabiliser les professionnels de l'amont comme de l'aval des filières. Les professionnels concernés par l'intervention, en particulier ceux de la filière pomme de terre, doivent être conscients que les fonds utilisés pour l'intervention restreignent le nombre et l'importance des actions d'appui, pourtant autrement plus structurantes que l'intervention. Il y a donc, d'une certaine façon, concurrence entre actions d'intervention et actions d'appui aux secteurs puisqu'elles émanent toutes les deux au même budget, celui mis à la disposition des groupements interprofessionnels par le FODECAP. Par ailleurs, il faut noter que les filières de produits sans intervention, et donc leurs opérateurs, subissent en quelque sorte les difficultés des secteurs « assistés ». Ils sont lésés dans la mesure où ils contribuent à financer l'intervention. En effet, ils reçoivent moins de la part d'un fonds amputé d'une partie utilisée pour l'intervention.

La gestion de l'intervention accapare une partie des moyens des groupements, comme le GIL, où elle se pratique. Cela se fait au détriment des autres actions.

Enfin, il faut signaler l'amélioration que représente la nouvelle pratique de l'intervention par le GIL. Celui-ci fait désormais intervenir des opérateurs pour les achats de pommes de terre et la gestion des stocks, ce qui participe à dynamiser l'économie du secteur.

- *Le financement de l'intervention*

Comme déjà évoqué, ce financement provient du FODECAP, au même titre que les actions d'appui. Par principe on peut se demander pourquoi l'intervention est financée par un fonds dit « de développement de la compétitivité ». Comme déjà signalé, l'intervention n'a aucun effet structurant bien au contraire.

Devant une situation qui manque de cohérence, et qui de toutes façons ne donne pas satisfaction, deux voies pourraient permettre de mieux clarifier les besoins de financement, pour mieux les gérer ensuite :

- a) sortir le financement de l'intervention du FODECAP, il faut donc dans ce cas trouver d'autres moyens de le financer. L'intérêt est de bien séparer les besoins de financement des secteurs, pour mieux les comprendre et les anticiper. Cette voie permet évidemment d'augmenter la part disponible pour les opérations d'appui.
- b) conserver le financement de l'intervention dans le cadre du FODECAP mais en associant étroitement les professionnels à la gestion de ce fonds, en se fixant pour objectif de mettre en place les mécanismes pour mieux gérer le marché et en finir dans les 3 ans avec l'intervention.

• L'appui au secteur

Les actions de vulgarisation et de promotion sont dispersées parmi divers services d'appui. Les actions de promotion sur les marchés étrangers, coûteuses, gagneraient à être mieux organisées entre les divers intervenants que sont les groupements interprofessionnels et le CEPEX.

Par ailleurs, les groupements ne s'impliquent pas suffisamment dans l'amélioration de l'organisation des filières. Pourtant, sur ce plan, le besoin est immense.

2 - Le financement. Il provient de la taxe parafiscale, dont le mode de prélèvement est critiquable¹⁹, et pour certains groupements des ressources propres. La plupart des groupements n'utilisent pas la possibilité laissée par leurs textes fondateurs que des recettes proviennent du revenu d'activités ainsi que de cotisations des adhérents. Le GIAF, pour sa part, a des recettes propres provenant de la vente de matériel végétal et de produits chimiques mais ne facture pas les services rendus aux exportateurs, pourtant importants et onéreux.

Le cas du Groupement interprofessionnel des fruits et agrumes mérite d'être cité. C'est le plus ancien groupement et un des mieux structurés. Le GIAF est un organisme d'intérêt économique public régi par la loi N° 93/84 du 26-07-93 et le décret N° 94-1165 du 23-05-94.

Pour ce qui concerne les agrumes, le GIAF mène une action d'encadrement rapproché auprès des exportateurs, qui s'apparente à celle d'un « marketing board », tels que les anciennes structures d'exportation centralisées qu'étaient le CMBI et AGREXCO en Israël et OUTSPAN - CAPESPAN en Afrique du Sud. Si ces structures ont aujourd'hui perdu leur monopole, elles n'en ont pas moins rendu un immense service aux exportations de ces 2 pays.

Seul le GIAF, parmi les groupements, dispose de ressources propres conséquentes comme le montre la réalisation du budget pour 1998. Sur un montant total de dépenses de 2,553 millions de DT :

- 27% provenaient des ressources propres, comme que la vente de matériel végétal et de produits chimiques
- 73% de la taxe parafiscale, via le FODECAP. La répartition de cette allocation était 43% pour les programmes et les équipements et 30% pour le fonctionnement. On peut signaler que grâce aux ressources propres, la part des dépenses affectées au fonctionnement reste dans la limite souhaitée par le Ministère de l'agriculture, entre 1/3 et 1/4 du total.

Le budget prévisionnel 99 du GIAF est de 3,53 millions de DT couvert à hauteur de 25% par les ressources propres.

1.2.3.2.2. Les centres techniques

Deux centres techniques ont été créés en 1997, le centre technique de la pomme de terre (à Saïda) et le centre technique des céréales (à Bou Salem). Ils sont régis par un statut type (décret N° 2243 du 18-11-1996).

¹⁹ CF chapitre 1.3.9.1. consacré au FODECAP

Leur rôle²⁹, est d'assurer l'adaptation des résultats de recherche aux conditions réelles des exploitations agricoles et de mener des actions de vulgarisation agricole.

Les 2 centres techniques sont considérés comme pilotes en attendant une possible extension vers d'autres produits. Les centres techniques peuvent jouer un rôle important en procurant des références de qualité aux producteurs à condition d'être suffisamment proches d'eux. Il est donc important que les professionnels soient largement représentés dans la définition des programmes et puissent donner leur avis sur leur fonctionnement.

Les centres techniques par groupes homogènes de produits sont une voie intéressante pour mieux explorer et diffuser les référentiels de qualité qui font partie de l'information de base dont ont besoin les producteurs. De plus, les centres doivent s'intéresser aux calculs économiques, tels que les coûts de production, importants pour déclencher chez les producteurs des mécanismes d'amélioration de la productivité. En effet, les agriculteurs ne peuvent pas être absents de la réflexion sur la compétitivité des produits tunisiens.

Il paraît clair que le succès ou l'échec des centres techniques est lié aux moyens dont ils disposeront et à la réussite de la collaboration avec la recherche d'une part et la vulgarisation d'autre part. Bien organisés, les professionnels s'intéresseront de près au fonctionnement de ces centres en faisant régulièrement le bilan des actions menées.

1.2.3.3. Les chambres d'agriculture

La création des chambres d'agriculture participe d'un schéma fédérateur régionalisé bien connu ailleurs, en France en particulier, où il fonctionne bien. Le fait qu'il n'y ait qu'un seul syndicat agricole, l'UTAP, n'explique qu'une partie de la difficulté à engager leur développement en Tunisie. On ne peut aujourd'hui faire qu'un constat : il s'agit d'un test non concluant pour l'instant et qui coûte semble-t-il relativement cher en fonctionnement. La mobilisation des producteurs sur le thème de la qualité ne passe pas par les actions des chambres d'agriculture.

En tenant compte des structures existantes et de l'objectif d'amélioration des conditions de production, d'autres schémas de régionalisation des actions de supervision et d'encadrement de l'agriculture pourraient être envisagés en associant étroitement les producteurs et les opérateurs post-récolte.

1.2.3.4. Les structures d'encadrement des producteurs

1.2.3.4.1. La nature de l'encadrement nécessaire

- Informer à la fois sur les techniques et sur les marchés
- Guider sur les espèces à produire
- Faire le lien avec les services d'appui, en particulier ceux de la vulgarisation et de la protection des végétaux
- Procurer des services : Faciliter l'acquisition d'intrants de production et surtout faciliter l'écoulement de produits au préalable conditionnés, c'est-à-dire dûment triés, calibrés et emballés pour prétendre optimiser la valeur ajoutée.

C'est schématiquement ce que devraient proposer les groupements de producteurs pour répondre aux besoins de base des producteurs. On notera que "faciliter" ne doit pas forcément être interprété comme une nécessité du groupement pour assurer lui-même le service. Il peut être plus ou moins facile de faire jouer la concurrence locale entre fournisseurs d'intrants et entre négociants pour ce qui concerne l'écoulement des produits.

²⁹ Cf. Projet de TdR pour une étude de diagnostic, d'élaboration des plans de développement des groupements interprofessionnels et des centres techniques agricoles.

Capacité de gestion et d'animation sont les deux facteurs sur lesquels peut porter l'évaluation d'un groupement de producteurs. Par ailleurs, il est clair que si un groupement de producteurs apporte un service, il ne peut se substituer à la fonction de production. La responsabilisation des adhérents est la condition pour que le groupement de producteur parvienne à l'âge adulte.

De plus, pour ce qui concerne la fonction commercialisation, un bon degré de confiance entre producteurs et l'équipe chargée des ventes est nécessaire. Il n'est en effet jamais facile d'expliquer les fluctuations des marchés, surtout quand les prix sont à la baisse. Un groupement de producteurs qui assumerait la fonction commerciale se doit d'être aussi performant sur une campagne que les négociants, en termes de prix aux producteurs. C'est en tous cas sur ce point qu'il est jugé par les adhérents, dans un climat qui peut être rendu difficile par les négociants.

La réalité des structures actuelles d'encadrement des producteurs, coopératives et AIC, en attendant la concrétisation des groupements de développement, est tout autre.

1.2.3.4.2. Les coopératives agricoles de service

Le nombre des coopératives agricoles de service (CAS) est en augmentation. On en dénombre aujourd'hui environ 200. Elles rassembleraient de 40 000 à 100 000 agriculteurs sur les 420 000 exploitants recensés. Deduction arithmétique, de 10% à 20% des agriculteurs sont donc membres d'une coopérative et de plus le nombre moyen d'adhérents est de 200 à 500.

Les coopératives sont en majorité situées au Nord-Est et sur le littoral Est. Par contre on en compte très peu au Sud Ouest. Elles sont en particulier sous-représentées dans les gouvernorats de Kairouan, Gafsa, Siliana. Leur présence est de plus encore faible dans les gouvernorats qui disposent de périmètres irrigués.

La typologie des CAS est grosso modo la suivante :

- La principale activité est l'approvisionnement (pour 78% des CAS)
- La 2^{ème} activité par importance est la motoculture (41% des CAS)
 - L'activité d'écoulement de fruits et légumes vient ensuite avec par 38% des CAS. Les coopératives agricoles de service contribuent à la commercialisation de 1/3 des volumes transitant par le marché de gros de Tunis.
 - L'activité conditionnement - triage des fruits et légumes ainsi que la transformation n'intéresse que 7 à 9 % des coopératives.

Activité des CAS en 1994	Nombre
Approvisionnement	129
Écoulement	63
Motoculture	68
Lait	49
Vinification	12
Transformation	15
Oléiculture	10
Triage - Conditionnement	11
Nombre total de coopératives ²¹	166

Les CAS sont régies par la loi 67-4 du 19/1/1967 - Une modification vers plus d'autonomie des CAS est intervenue en 1983, avec le décret 83-933 du 13-10-1983 (encore en vigueur en 1995).

²¹ La plupart des coopératives sont polyvalentes.

La constitution d'une coopérative requiert l'agrément des autorités de tutelle que sont le Ministère de l'agriculture (DGFE) et le Ministère des finances. Une nouvelle procédure, faisant intervenir le gouverneur, simplifie les circuits d'agrément.

Sur la base des informations disponibles en 1995, les 166 coopératives, existant à ce moment, avaient un personnel de 979 employés, soit en moyenne environ 6 personnes par coopérative. 20% des CAS disposaient d'un comptable. 90% avaient un magasinier.

On note une stratégie de renforcement des coopératives pour la collecte du lait, produit subventionné.

Les points faibles des coopératives peuvent se résumer ainsi :

- Elles ont une double tutelle : Celle des conseils d'administration d'un côté, légitime pour des entités jouant un rôle économique, et celle de l'administration via le Ministère de l'agriculture en particulier. On peut se demander à quoi correspond cette tutelle :
 - un appui particulier par rapport aux autres acteurs économiques ? Pour aider à la constitution et au fonctionnement des coopératives, l'administration peut prêter du personnel qualifié. Ainsi, les 2/3 des coopératives ont un directeur technique, mis à leur disposition par le Ministère de l'agriculture. Mais cette facilité peut-elle à elle seule expliquer la tutelle du Ministère de l'agriculture ?
 - ou une volonté de contrôle ? Et dans ce cas, cela suppose qu'elles représentent un risque particulier par rapport aux autres types de structures économiques. La naissance des coopératives paraît donc ensachée d'une certaine lourdeur, peu propice à leur dissémination.
- Malgré leur rôle structurant en milieu rural, les coopératives reçoivent peu d'incitations de la part de l'Etat. Certes leur statut leur permet d'échapper à l'impôt sur les bénéfices²² et elles peuvent prétendre pour les équipements à une prime de 20% au lieu de 7% pour les autres investisseurs. Mais les sociétés peuvent aussi être exonérées de l'impôt sur les bénéfices dans le cadre de nouveaux investissements. Dans la réalité, seulement 3,37% des investissements approuvés par l'APIA en 1996 concernaient des coopératives, contre 50,5% pour les promoteurs individuels et 45,2% pour des sociétés²¹. L'avantage procuré par le statut de coopérative est donc assez restreint.
- La précarité de la situation financière et le faible niveau moyen de formation des adhérents représentent un obstacle pour envisager facilement leur développement. Si par principe l'utilité économique des coopératives ne fait pas de doute par contre leur survie est liée à une bonne cohésion et une dynamique internes, l'acquisition des réflexes de base d'une bonne gestion, ce qui paraît illusoire rapidement sans accompagnement. L'assistance technique à la gestion est réduite au minimum et les actions de formation des administrateurs, organisées dans le passé, ont cessé. Les coopératives doivent se doter d'un projet fédérateur et avoir une vision claire de l'avenir sous peine de périliter rapidement.
- L'encadrement des producteurs est insuffisant. Leurs actions sont encore trop parcellaires. Les tâches de vulgarisation sont quasiment absentes et ne constituent pas un objectif des coopératives. Un programme de sensibilisation, d'animation et de formation a été mis en place en 89-90 et 91-93. Il est souhaitable qu'il soit rétabli.
- Les coopératives devraient adopter des règles de bon fonctionnement interne. La dynamique de la coopérative peut être en effet gravement entravée en cas de conflit entre président et directeur. La coopérative ne doit pas devenir un enjeu de pouvoir, au gré de rivalités internes.

²² Sauf pour les opérations réalisées avec les non-adhérents

²¹ Source : Rapport annuel 1996 de l'APIA

Si certaines fonctions, comme la comptabilité, peuvent être sous-traitées par contre les coopératives doivent investir dans les équipements qui seront au cœur de leur activité. Cela ne doit pas empêcher la collaboration avec les structures privées pour des activités complémentaires dans le conditionnement, le stockage ou la commercialisation. Il est souhaitable qu'elles investissent seules, ou en partenariat avec un négociant, la fonction de commercialisation afin que les producteurs ne soient plus coupés du marché comme c'est le cas aujourd'hui.

Pour des raisons évidentes de taille et de gestion, un essor rapide des coopératives est peu probable dans les conditions actuelles. Dûment animées et organisées, les coopératives ont pourtant un rôle évident au plan qualitatif auprès de leurs adhérents. Elles doivent intervenir positivement dans le processus de fabrication et de contrôle des produits.

1.2.3.4.3. Les Associations d'intérêt collectif

On envisage aussi de confier aux associations d'intérêt collectif (AIC), créées pour la gestion de l'eau d'irrigation et de l'eau potable, une fonction d'encadrement des producteurs.

La loi N° 99-43 du 10-05-99 prévoit la constitution de groupements de développement dans le secteur de l'agriculture et de la pêche. Les groupements de développement, tels que le prévoit la loi, pourront encadrer les producteurs, procéder à des actions de vulgarisation, entreprendre des actions visant à créer de la valeur ajoutée. Le conditionnement et l'entreposage entrent donc dans cette définition. Rien n'interdit à ce qu'ils soient opérateurs économiques puisqu'ils ont la personnalité civile.

Les groupements de développement associent donc les possibilités prévues pour les CAS et celles des AIC, ces dernières devenant d'ailleurs des groupements d'intérêt collectif.

Toutefois, comme pour les CAS, la loi ne prévoit aucune aide au démarrage de ces groupements.

1.3. Les services d'appui et de contrôle

1.3.1. La nature de l'appui nécessaire

La plupart des structures de production sont de petite taille. Il leur faut des structures d'encadrement capables d'assurer un relais technique et économique. On peut appeler ces structures du terme général de groupements de producteurs, pour ne pas se limiter au seul terme de coopérative. Producteurs et groupements de producteurs doivent être réactifs aux exigences des marchés, comme de véritables entreprises. Parmi les tâches principales que les services d'appui devraient encadrer figurent :

- L'amélioration de la productivité
- La maîtrise des coûts
- L'amélioration de la qualité
- La sensibilisation des agriculteurs aux exigences du marché

Les groupements de producteurs sont des relais importants mais qui nécessitent un accompagnement pour atteindre ces objectifs. Parmi les services d'appui on peut citer :

- L'administration, à savoir les services du Ministère de l'agriculture, Directions générales offices, les CRDA, etc.
- Les structures professionnelles : UTAP, chambre d'agriculture quand elles existent
- Les groupements interprofessionnels
- Les instituts techniques

Sur le terrain, les CRDA, et leurs services de vulgarisation, sont les plus proches des coopératives. De plus, le suivi d'une démarche qualité des groupements de producteurs peut provenir des instituts techniques, quand ils existent, et des groupements interprofessionnels.

La sensibilisation des structures de production aux exigences des marchés, en particulier en ce qui concerne la qualité, est un travail permanent qui doit mobiliser l'ensemble des services d'appui. Notion à la fois d'ordre culturel et très concrète, on l'a vu, la démarche qualité englobe toutes les étapes du processus de fabrication des produits finis, depuis le choix des intrants de production, en passant par les techniques culturales.

Les groupements de producteurs sont des opérateurs économiques. Accompagnement ne signifie pas pour autant assistance permanente. Le premier besoin, nécessaire pour assurer les conditions de l'indépendance des groupements de producteurs est de renforcer les capacités de gestion, par un travail d'animation, de formation et de vulgarisation.

Pour être efficace, un service d'appui doit auparavant avoir été testé et ses caractéristiques avoir fait l'objet de procédures permanentes et suivies, en tout cas claires pour les utilisateurs.

Les missions des services d'appui ou des organismes professionnels apparaissent pour l'instant souvent floues, sentiment que confirment les interrogations qui ressortent :

- en premier lieu du lancement de la présente étude
- des expérimentations en cours qui portent en particulier sur un nouveau type d'organisation de la vulgarisation, avec l'UTAP comme relais, ou sur les chambres d'agriculture.

La définition des rôles des services d'appui, la dispersion des actions et le saupoudrage de moyens ne permettent pas de parler de systèmes stables.

1.3.2. L'administration

Le Ministère de l'agriculture en tant que tel ne peut pas être confondu avec un service public. Sa mission est de guider, faciliter et contrôler. Ses messages doivent donc être clairs.

La crainte légitime exprimée au Ministère de l'agriculture d'une confusion entre les rôles de contrôles et de régulation de l'Etat et celui d'encadrement sectoriel devrait conduire à une meilleure concertation avec les représentations professionnelles pour mettre à plat un certain nombre de problèmes :

- La définition claire des rôles de l'administration d'une part et des organismes professionnels de l'autre. L'intervention omniprésente de l'administration dans les structures professionnelles lui est souvent reprochée. L'administration devrait étudier les voies et les moyens de parvenir à une relation de partenariat avec les instances professionnelles. Cette nouvelle relation demandera sans doute un effort de part et d'autre pour parvenir à un changement de conception et de pratique quotidienne.
- L'adaptation des structures actuelles d'encadrement de l'agriculture aux besoins du secteur.

Dans le contexte actuel, l'initiative de la concertation revient à l'Etat. Celui-ci, qui souhaite une plus grande professionnalisation de l'agriculture, doit donc accompagner les changements. Il faudra pour cela constamment conserver à l'esprit la nature des enjeux : la perspective de moderniser l'agriculture et ses services connexes. La notion de compétitivité, par la recherche d'une qualité toujours meilleure des produits et des services, devra être donc toujours présente dans les esprits des partenaires.

1.3.3. La recherche appliquée

La recherche supervisée par l'IRESA s'appuie sur

- 4 établissements de recherche : l'INRAT, l'INGREF, l'Institut de recherche vétérinaire, l'Institut de l'olivier
- 9 établissements d'enseignement supérieur, qui participent à la recherche dans le cadre des programmes nationaux prioritaires

Deux instituts échappent à la tutelle du Ministère de l'Agriculture

- L'Institut de recherche halieutique, qui dépend du Secrétariat d'Etat à la recherche scientifique, rattache au Premier ministre
- L'Institut des régions arides

L'INRAT comprend 25 laboratoires groupés en 7 départements et 19 centres et stations expérimentales parmi lesquelles

- 3 stations pour les cultures légumières : à Metline, Sahline et Teboulba
- 6 stations pour la viticulture et l'arboriculture : à Mornag, Kouba Kebira, Le Krib, Sbikha et Bembla, plus celle de Tozeur

Le centre de Degache touche les principaux thèmes liés au palmier dattier et à l'agriculture d'oasis en général

Chacun des 10 programmes prioritaires établis comprend des projets fédérateurs, répartis entre plusieurs institutions de recherche, qui sont orientés vers des produits déterminés, comme l'arboriculture

Sitôt le paquet technologique, résultat de la recherche, défini, il est vérifié sur sites appartenant aux producteurs et adapté. Des journées d'information sont organisées pour les vulgarisateurs sur la base de fiches techniques. Ces fiches sont ensuite reprises pour la vulgarisation au travers d'actions de démonstration

La relation avec les professionnels se fait par les groupements interprofessionnels qui participent au financement d'actions de recherche par le biais de conventions de recherche-développement. C'est, par exemple, le cas du laboratoire de technologie des fruits et légumes de l'INRAT qui établit ses programmes en étroite relation avec les groupements interprofessionnels, le GIAF et le GIL. De plus, il faut noter la volonté nouvelle d'impliquer les professionnels dans l'évaluation et la valorisation des programmes

Les maigres moyens mis à la disposition de la recherche, critiqués par certains professionnels, sont pénalisants. Les chercheurs notent toutefois une amélioration depuis 1992, en particulier grâce un cofinancement avec la Banque mondiale

L'enveloppe prévue pour les 10 programmes fédérateurs sur 4 ans²⁴ s'élève à 21 millions de DT, dont 2,7 MDT pour l'arboriculture (oliviers, agrumes, palmiers dattiers, vignes, autres espèces), 1,3 MDT pour les légumes, 1,925 MDT pour les produits de la mer. Sur la base des années précédentes, la répartition est d'environ 50%-50% entre investissements et fonctionnement. D'introduction récente, l'horticulture ne bénéficie d'aucune action de recherche. On compte plutôt, pour cette gamme de produits, sur l'appui du secteur privé

La qualité est évidemment une composante du paquet technologique formulé par la recherche. Quoiqu'en général assez critiques sur les trop faibles moyens affectés à la recherche, les

²⁴ Projet communiqué par l'IRESA le 20-05-99 et sujet à modification

professionnels saluent quelques résultats comme ceux acquis sur le palmier dattier par le centre de recherches phœnicicoles de Degache ?

1.3.4. La vulgarisation

1.3.4.1. L'AVFA

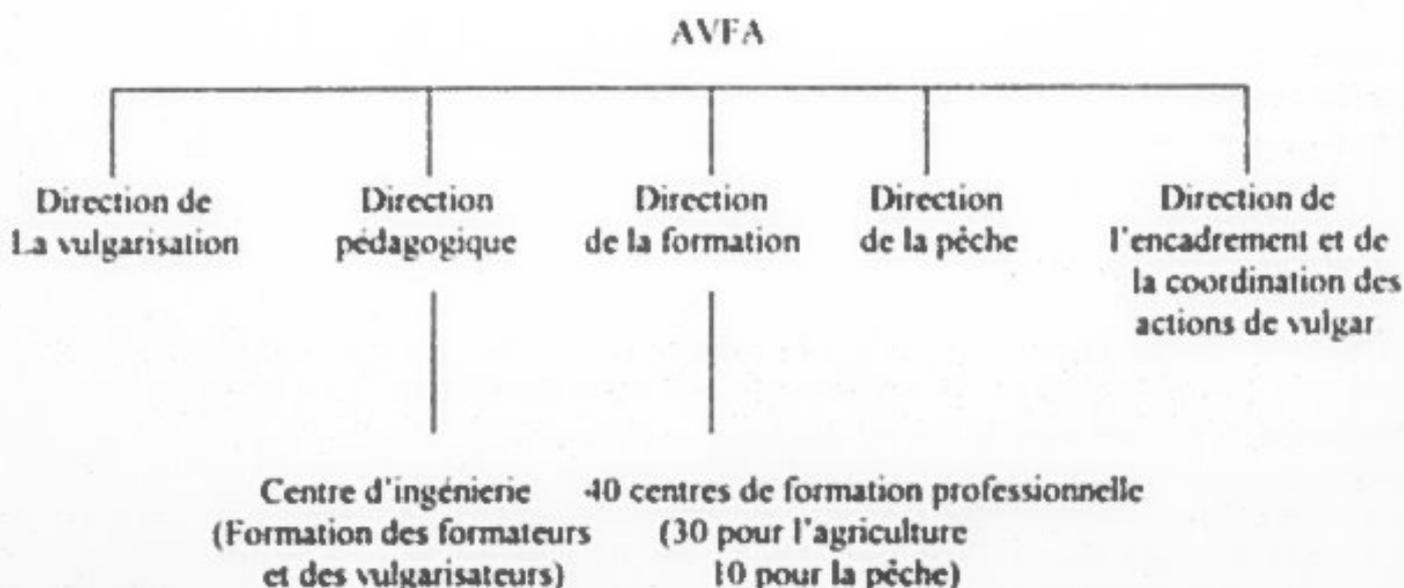
La vulgarisation est un maillon essentiel dans le processus d'amélioration des compétences des producteurs. Savoir-faire en matière technique et de gestion, utilisation de technologies adaptées conditionnent les performances des entreprises en matière de compétitivité coût-qualité.

L'objectif de la vulgarisation est de maximiser le profit des producteurs, en tenant compte des contraintes liées à l'environnement économique. Mais la vulgarisation doit aussi participer à atteindre des objectifs plus globaux, d'ordre politique, de développement de certaines productions, de qualité en particulier sous l'angle de l'exportation.

L'AVFA est la principale structure de vulgarisation en Tunisie, mais pas la seule. D'autres interventions de vulgarisation émanent des groupements interprofessionnels, des offices, de conseillers agricoles privés. L'UTAP mène pour sa part une opération pilote de vulgarisation. L'AVFA assure par sa part la vulgarisation de masse et la formation/recyclage des vulgarisateurs. Pour diffuser ses messages, elle utilise bulletins d'information, radio et brochures.

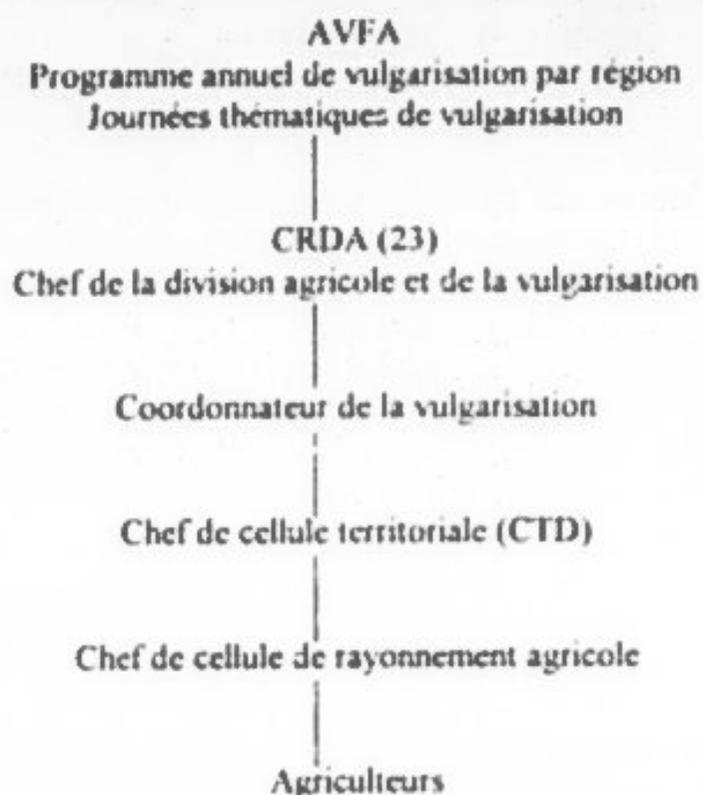
Les vulgarisateurs sont formellement dépendants de l'AVFA mais sont gérés pratiquement par les CRDA (Commissariat Régional au Développement Agricole), présents dans chacun des 23 gouvernorats.

Statutairement, l'AVFA doit prochainement devenir une nouvelle direction du Ministère de l'Agriculture, ce qu'elle n'est pas encore. Sa structure interne est la suivante :



La direction de l'encadrement et de la coordination des actions de vulgarisation vient d'être créée. Elle est chargée de la coordination des actions de vulgarisation menées par l'administration, par les structures professionnelles et par le secteur privé (coopératives, groupements de développement, conseillers agricoles, ...). Les intervenants de la vulgarisation doivent donc être agréés.

La structure de coordination des actions des vulgarisateurs, dans les 23 CRDA du pays, par l'AVFA peut être schématisée ainsi :



L'AVFA inclut dans ses programmes et diffuse au cours des journées de vulgarisation un certain nombre de recommandations liées à la qualité, en particulier sur les thèmes suivants :

- Utilisation de semences sélectionnées et certifiées
- Recommandations variétales
- Hygiène et traitements préventifs et curatifs
- Pratiques culturales – fumures

Les thèmes à vulgariser sont en voie de standardisation. Ils seront inscrits dans une nomenclature afin de faciliter leur gestion au plan national. Par ailleurs, l'AVFA a mis en place un système de suivi-évaluation pour ses vulgarisateurs.

1.3.4.2 Les points faibles du système de vulgarisation

Les points faibles actuels du système et de l'organisation de la vulgarisation sont reconnus par l'AVFA, ils peuvent être résumés ainsi :

- Les CRDA sont souvent accusés d'utiliser les vulgarisateurs à d'autres tâches que celles de vulgarisation. L'AVFA cite même le chiffre de 60% du temps consacré à la vulgarisation. Il faut contrôler l'importance des tâches administratives des vulgarisateurs et travailler sur une organisation du travail et des relations internes aux CRDA qui permette de les comprimer au maximum.
- Le nombre de vulgarisateurs est insuffisant, certaines zones en sont dépourvues.
- Facteur limitant de l'accès direct des vulgarisateurs aux producteurs, le nombre de véhicules à leur disposition est insuffisant.
- Le reproche fait aux vulgarisateurs est de pas être assez innovants. Les interventions sont trop classiques, laissant peu de place à l'improvisation. La formation des vulgarisateurs est donc en question. Ils doivent être de bons techniciens, dûment informés des travaux réalisés par la recherche et disposant de plus d'une information technique abondante et à jour. Ils doivent aussi

savoir communiquer. Leur formation de base, ainsi que les sessions de recyclage, doivent inclure l'acquisition des techniques de communication

- L'impression dominante aujourd'hui est que les producteurs sont peu impliqués dans les actions de vulgarisation. En sens inverse, on peut dire aussi qu'ils s'y intéressent peu. Leur présence dans les journées d'information, organisées localement, est faible. Quelle qu'en soient les raisons, approche insuffisamment rapprochée, difficultés de communication des vulgarisateurs, thèmes peu mobilisateurs, lieu d'organisation des journées de vulgarisation trop éloignées, etc., il convient de comprendre les raisons de ce désintérêt apparent afin de proposer un choix de solutions possibles.

Dans pareil contexte, on peut penser que les consignes relatives à la qualité, en général, restent relativement secondaires. D'autant plus que pour ce faire, les vulgarisateurs devraient avoir accès à l'information sur les marchés, et être capables de donner les explications de base sur les tendances profondes des marchés. Pour une plus meilleure sensibilisation à la qualité, le lien des producteurs avec la réalité économique est indispensable.

Les services de vulgarisation, par l'AVFA et les autres services, ne répondent qu'en partie à la fois aux attentes des producteurs et aux objectifs de développement de la production, tels qu'indiqués par le plan.

- Les actions de vulgarisation rapprochée sont limitées. Une meilleure démultiplication des efforts pourrait être organisée par le biais de davantage d'actions de démonstration menées chez des producteurs relais.
- Les encouragements à produire pour suivre les indications du plan devraient être donnés avec prudence en ce qui concerne les cultures annuelles. En effet, faute d'organisation des producteurs pour la commercialisation, les volumes complémentaires provenant des nouvelles surfaces mises en production, ou de l'amélioration des rendements, ont toutes chances de venir engorger les marchés et de mener à une spirale descendante des prix. L'effet démobilisateur d'une pareille situation est facile à vérifier avec la fluctuation des superficies mises en cultures pour un produit donné.
- Sur ce point précisément, les leaders de la production, dynamiques, performants et innovateurs au plan technique, pourraient être mieux utilisés pour des actions de démonstration. Cela permettrait une diffusion plus efficace des actions de vulgarisation. Il conviendrait de démontrer aux producteurs la forte probabilité de succès économique pour des produits de qualité, auxquels on aura apporté une valeur ajoutée plus importante, en premier lieu au travers d'une simple segmentation de la qualité.
- La trop grande passivité des agriculteurs. Les producteurs ne sentent pas suffisamment concernés par les journées organisées sur des thèmes de vulgarisation. Ce manque d'intérêt peut trouver sa source dans un certain désabusement quant aux prix pratiqués, les mêmes selon eux quels que soient les efforts déployés pour améliorer les pratiques culturales.
- La vulgarisation doit être s'impliquer davantage dans la réalité économique des coûts de production et des prix de marchés.
- Les actions de vulgarisation disséminées entre divers intervenants. Ce n'est pas un point faible que si la coordination des actions est insuffisante et si l'on connaît le niveau de la demande.
- La problématique de la vulgarisation est à la fois un problème de coordination et l'absence de procédures unifiées. Les paquets technologiques diffusés par les instituts de recherche aux vulgarisateurs lors de journées portes ouvertes ne suffisent pas.
- Des réformes ou des restructurations trop fréquentes peuvent aboutir à une déstabilisation du système de vulgarisation, contraire aux intérêts des producteurs.

Le système national de vulgarisation a besoin pour accomplir convenablement sa mission de faire fonctionner chacun des éléments qui le constituent : politique, définition des paquets technologiques, interventions de terrain en les coordonnant via les programmes de vulgarisation.

1.3.5. Normalisation et système d'assurance qualité

1.3.5.1. Qualité "légale" vs qualité commerciale

La normalisation dresse un cadre légal dans lequel doivent s'insérer les produits et les services concernés par la réglementation. Elle codifie des critères constitutifs sans lesquels la qualité pourrait être interprétée et conçue de manières différentes par les opérateurs. Elément de référence, la normalisation permet par conséquent aussi le contrôle de qualité.

Les normes ne représentent pas seulement un minimum en deçà duquel les produits ne peuvent être commercialisés, elles prévoient aussi un système de niveaux qualitatifs pour les produits agricoles. Le classement en catégories est en effet nécessaire pour ce type de produits qu'il est impossible de standardiser au stade de la production, comme cela se fait pour les produits industriels.

La classification de la qualité en vigueur dans les pays de destination des produits exportés doit être satisfaite sous peine :

- soit d'être rejetés si le minimum qualitatif pour la mise en marché n'est pas respecté,
- soit déclassés si la déclaration à l'entrée et les indications portées sur les colis de produits ne correspondent pas de la qualité constatée.

Un pays exportateur, quel qu'il soit, ne peut se permettre de laisser ses exportateurs expédier des produits ne répondant pas aux exigences de la réglementation à destination. Il doit adapter à la fois sa propre réglementation et son système de contrôle de qualité. C'est bien le travail que mène la Tunisie, qui procède aux adaptations nécessaires de sa réglementation pour plus de conformité avec celle en vigueur à l'échelle internationale.

Il faut noter qu'un des objectifs de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC ou WTO) est d'éviter que les réglementations nationales ne représentent un frein au commerce international. L'harmonisation des normes à l'échelle internationale n'est pas terminée.

Le codex alimentarius, créé en 1962 et financé par la FAO et l'OMS regroupe un ensemble de normes pour les produits alimentaires. Après la signature des accords de Marrakech, en avril 1994 et la création de l'OMC, en janvier 1995, les normes du codex alimentarius ont une valeur de fait. Elles servent de référence pour apprécier la validité des réglementations nationales.

La qualité commerciale s'inspire bien sûr de la "qualité légale" en la complétant par les critères de fiabilité. La meilleure situation pour un fournisseur est que la qualité commerciale de ses produits s'inscrive dans un système qu'il s'engage à respecter, ce qui en retour doit lui attirer la confiance de ses clients et lui assurer des marchés.

1.3.5.2. La fonction de l'INNORPI

L'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) est un établissement public à caractère non administratif qui intervient dans la normalisation, la qualité des produits et des services, la métrologie et la protection de la propriété industrielle.

L'INNORPI n'est pas encore accrédité pour délivrer des certifications. Le seul organisme accrédité pour délivrer des certifications est la Commission Nationale d'accréditation, qui n'est pas encore

opérationnelle L'INNORPI va entamer prochainement une procédure pour être certifié et demandera ensuite son accréditation

L'INNORPI estime que son accréditation devrait faciliter l'exportation de produits tunisiens car ses certificats seront reconnus

Il faut rappeler que la certification concerne des produits, des lots de produits, des procédures (normes ISO)

Au travers de l'organisation de séminaires sur la normalisation et la certification, l'INNORPI participe d'une certaine façon à la promotion de la qualité

1.3.5.3. Les textes de lois et règlements en vigueur

Les références réglementaires régissant les activités de l'INNORPI sont les suivantes :

- Loi N° 80-50 du 25 juillet 1980 autorisant l'adhésion de la Tunisie à l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce, conclu à Genève le 12 avril 1979
- Loi 82-66 du 8 août 1982, relative à la normalisation et à la qualité
Le Ministère de l'économie nationale assure la direction d'ensemble de la normalisation et le contrôle de son application
- Décret N° 82-1314 du 24 septembre 1982, portant organisation et fonctionnement de l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
- le Décret N° 83-724 du 4 août 1983, fixe les catégories de normes et les modalités de leur élaboration et de leur diffusion

La réglementation tunisienne distingue 2 statuts de normes :

- les normes homologuées : Elles sont d'application facultative
- les normes enregistrées : Elles sont à caractère obligatoire et concernent la santé, la sécurité, l'environnement et l'intérêt économique du pays

La décision de soumettre les projets de normes à l'homologation ou de procéder à leur enregistrement est prise par l'Institut après avis de la Commission Technique concernée

En cas de difficulté dans l'application des normes homologuées, il est prévu un système de dispense de leur application

La procédure d'élaboration de normes est la suivante :

- 1 - réparation d'un avant-projet de norme par l'INNORPI, sur base de normes internationales, étrangères ou de tout autre document utile
- 2 - Rédaction de l'avant-projet par l'INNORPI ou un auteur désigné par lui
- 3 - Discussion et adoption de l'avant-projet par une Commission Technique
- 4 - Enquête publique de 2 mois
- 5 - Adoption en l'état ou révision en fonction des observations éventuelles émises par les administrations ou les opérateurs

- Le Décret N° 85-665 du 27 avril 1985 relatif au système de certification de la conformité aux normes
- La certification est une attestation de conformité aux normes attestée par la marque nationale MT. Elle permet de garantir la qualité des produits. Le système de certification de la conformité aux normes est géré par l'INNORPI. En agroalimentaire, seuls les produits biologiques font pour l'instant d'une certification obligatoire
- Il existe 3 types de certifications :

- la certification directe : à condition d'être accrédité
- la co-certification : Dans ce cas l'organisme non accrédité doit travailler en collaboration avec un autre dûment accrédité. C'est le cas pour l'INNORPI pour ce qui concerne les produits destinés à l'exportation, qui travaille avec un organisme accrédité
- la certification locale

En Tunisie, l'INNORPI assure la certification locale ainsi que la co-certification internationale des produits biologiques²⁵

- Le Décret N° 90-1233 du 1^{er} août 1990, relatif aux tarifs de redevances représentatives des taxes afférentes à la propriété industrielle
Par propriété industrielle il faut entendre brevets d'invention, dépôts de marques de fabrique et de commerce, dessins et modèles industriels
- Le Décret N° 95-2436 du 11 décembre 1995, fixant la liste des attestations administratives pouvant être attribuées aux usages par les services et les entreprises publiques relevant du ministère de l'industrie

1.3.5.4. L'utilisation des normes de qualité en Tunisie

La normalisation ne pose pas de problème majeur en Tunisie. Des procédures existent. On relève toutefois dans le fonctionnement de l'INNORPI un sous-effectif du secteur agroalimentaire qui ralentit le déroulement des procédures. L'INNORPI donne la priorité aujourd'hui à la certification, plus profitable. Membre de l'OMC, la Tunisie est dans l'obligation de coordonner ses dispositions relatives à la normalisation avec la réglementation internationale. Un certain travail reste à faire encore. C'est le cas de la datte, produit pour lequel il existe une norme tunisienne qui n'est pas complètement homogène avec les standards internationaux.

L'utilisation des normes en Tunisie n'est pas une question réglée. C'est au plan des filières locales aboutissant aux marchés de gros puis à la vente au détail ou directement aux magasins de détail que se pose l'application des normes.

La situation peut être résumée ainsi :

- sur les marchés de gros on parle de "choix" plutôt que de catégorie, terme officiel de la normalisation. Sur les lots de produits, fruits et légumes, il n'y a pas d'affichage des critères de qualité tels que catégorie et calibre. La normalisation n'est donc pas la base à partir de laquelle s'exercent les contrôles
- tous les produits trouvent actuellement un débouché
- les prix peuvent être relativement tendus à certains moments. On observe, d'ailleurs, une certaine compétition entre circuits de commercialisation locale et exportation
- la différence de qualité entre marché national et exportation peut être très grande, même si l'on trouve de beaux produits vendus localement
- Première observation : Un assainissement du marché, libéré des produits hors normes, est nécessaire. Mais, conséquence défavorable sur l'inflation et donc sur le pouvoir d'achat des ménages, les prix pourraient augmenter dans un premier temps. Les mesures doivent donc être progressives pour limiter, et étaler, cet inconvénient. Les mesures d'accompagnement doivent donc être concomitantes

²⁵ L'INNORPI ne peut encore assurer de certification internationale, faute de reconnaissance. Les audits tierce partie ISO 9000 se font en partenariat avec des organismes habilités.

- Deuxième observation : l'existence de 2 filières, l'une orientée vers l'exportation et placée sous contrôle étroit, l'autre, mal contrôlée, pour la commercialisation locale, ne favorise pas l'enracinement chez les opérateurs de procédures respectueuses de la qualité
- Troisième observation : Une politique qui privilégierait les volumes, en ne s'attardant pas dans l'immédiat sur la qualité, introduirait justement le risque de laisser perdurer des pratiques non professionnelles contraires aux intérêts à la fois des opérateurs et aussi du pays. Les marchés de gros ont un rôle à jouer dans une politique de développement de la production soucieuse de la qualité. La réglementation doit y être appliquée et les contrôles devenir effectifs

1.3.5.5. Les conditions pour la mise en place d'un système d'assurance qualité

Le système le plus efficace d'assurance qualité est le paiement à la qualité. Il suppose une différenciation des produits selon leur qualité. D'autre part, il faut rappeler que la qualité n'est pas seulement le suivi des normes. C'est aussi le degré de professionnalisme des opérateurs, par exemple la façon de préparer les expéditions, au niveau des colis, des lots et du suivi de la campagne.

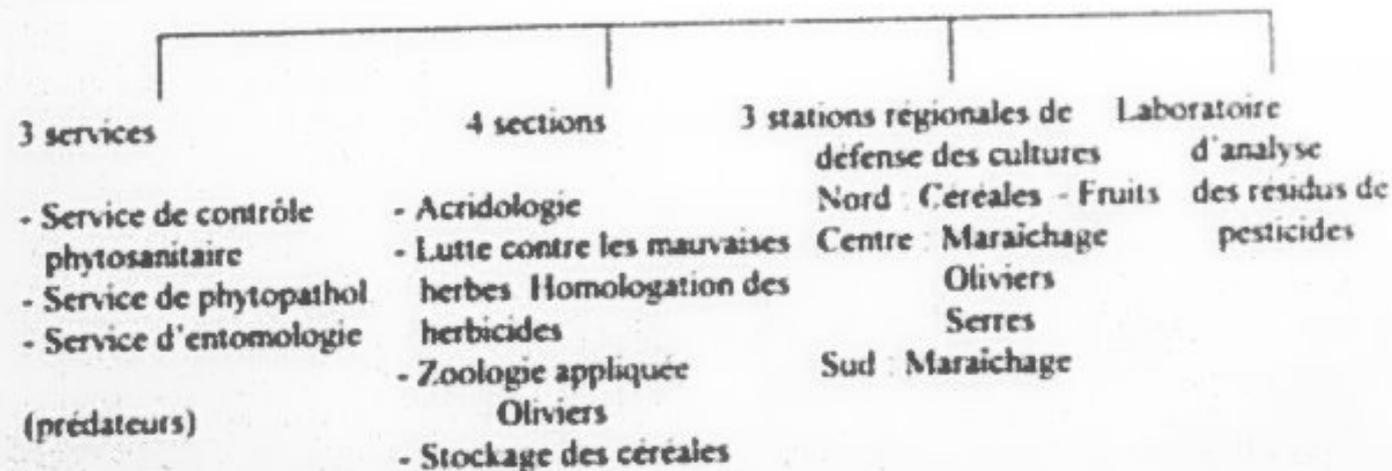
L'assurance qualité suppose la définition et le suivi de procédures pouvant aller jusqu'à une certification. C'est avant tout un système d'autocontrôle qui doit permettre aux entreprises de maîtriser leurs expéditions au plan qualitatif. Cela suppose un bon niveau interne d'encadrement.

La mise en place d'une politique de marque(s) commerciale(s) dans une entreprise ne peut se concevoir sans autocontrôle de la production. Une marque doit être un signe d'assurance qualité, sous peine de décevoir les destinataires des produits et finalement les perdre. Une marque doit donc amener à définir et à faire respecter un cahier des charges.

1.3.5.6. Le système de protection des végétaux

La structure du système de protection des végétaux peut se schématiser ainsi :

Sous-Direction de la défense des cultures



Les techniciens de défense des cultures dépendent
Des stations régionales
Des CRDA

Les décisions de lancer des avertissements agricoles s'appuient sur un suivi par comptage des prédateurs. Les avertissements sont lancés après que la commission régionale de défense des cultures, qui regroupe, par type de produits, les techniciens des CRDA et des stations et le

recherche, ait donné son accord. Le comité central de défense des cultures peut également être saisi en cas de difficulté de prise de décision.

Au final, les avertissements doivent déclencher les traitements.

1.3.5.7. Les points faibles du système

On peut noter qu'entre les actions de protection des végétaux, en amont, et les contrôles phytosanitaires, en aval, quand ils ont lieu, il n'y a pas suivi de la qualité depuis la récolte jusqu'à l'exportation ou la mise à la consommation sur le marché local. Ce suivi ne devrait pas concerner uniquement les risques liés aux prédateurs. Il pourrait en fait d'abord s'appuyer sur des recommandations et des actions de sensibilisation auprès de tous les opérateurs échelons. Les maillons faibles de la chaîne d'écoulement des produits sont :

- En production : la récolte et la protection des produits jusqu'à leur conditionnement
- Au niveau du conditionnement : le soin apporté aux produits pendant les manipulations
- La motivation des producteurs est aujourd'hui insuffisante pour mettre en œuvre des pratiques culturales vraiment soucieuses de la qualité des produits. Il en est de même pour la segmentation des produits selon des critères de qualité. La responsabilisation des agriculteurs est une question soulevée par tous les services d'appui rencontrés. On peut en proposer deux explications :
 - Leur ignorance de la réalité des marchés, à cause de l'écran que représentent les intermédiaires. Aucun service n'apporte actuellement de solution au problème de déficit d'information.
 - L'habitude prise de compter sur les services d'appui technique, tels que ceux de la vulgarisation qui se chargent des traitements sans que rien n'en coûte aux producteurs. S'il y a assistanat, comme cela est souvent évoqué, il repose sur une pratique qui consiste à épargner, donc d'une certaine manière à déresponsabiliser les producteurs.

1.3.6. Contrôles

1.3.6.1. Le contrôle technique

La loi N° 94-41 du 7 mars 1994, relative au commerce extérieur²⁹, a institué notamment un contrôle technique à l'importation et à l'exportation. Le contrôle de qualité à l'exportation est assuré par l'Office du Commerce de la Tunisie (OCT).

Deux types de contrôle de qualité à l'exportation sont prévus :

- lors de l'agrèage des stations de conditionnement et des unités de transformation de produits destinés à l'exportation.
Pour les fruits et légumes, l'agrèage des stations de conditionnement est effectué par une commission interdépartementale présidée par l'OCT. Cette commission programme ses visites surtout avant l'ouverture de la campagne d'exportation.
Pour l'huile d'olive la commission d'agrèage est présidée par le Ministère de l'Agriculture.
- au moment de l'exportation. Le contrôle de qualité qui accompagne les procédures douanières porte sur la conformité du produit aux normes de classification, de calibrage, d'emballage, d'étiquetage.

Il convient de mentionner que l'OCT souhaite mener une étude pour l'évaluation du système existant de contrôle technique à l'importation et à l'exportation, avec les propositions subséquentes. Les termes de référence de cette étude suggèrent que des failles existent dans le système de

²⁹ JORT du 8 mars 1994

contrôle, en particulier pour ce qui concerne la conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur au plan national et international

1.3.6.2. Le contrôle phytosanitaire

Les contrôles à l'exportation des résidus de pesticides, par le laboratoire d'analyse dépendant de la sous-direction de la défense des cultures du Ministère de l'agriculture, sur les produits exportés se font à la demande des exportateurs seulement. Il n'y a pas de contrôle systématique. En pratique, les contrôles concernent surtout les produits de la mer. Les fruits et légumes sont peu concernés, ce qui s'explique par le risque relativement faible de dépassement des limites autorisées dans l'Union européenne et dans les autres pays de destinations, étant donné la faible utilisation de pesticides en Tunisie.

La délivrance du certificat phytosanitaire pour les produits destinés à l'exportation n'est donc pas, en général, le résultat d'un contrôle.

Il n'y a jamais eu de refoulement de produits pour un problème de résidus trop importants.

Il faut signaler que le laboratoire d'analyse des résidus des pesticides a 3 activités principales :

- L'homologation des produits pesticides
- Le contrôle à l'importation de ces produits
- L'analyse des résidus pour les produits destinés au marché local et à l'exportation

Il faut promouvoir la mise en place et l'évaluation régulière des procédures d'autocontrôle dans les stations de conditionnement et dans les unités de transformation de l'huile d'olive. Les entreprises, en particulier dans les filières dattes, huile d'olive et vin, doivent donc s'équiper pour cela et surtout suivre des protocoles rigoureux pour le contrôle, allant au-delà, si nécessaire, des obligations réglementaires. La nécessité peut provenir d'une obligation de la part des acheteurs étrangers. Si la certification ISO 9002 n'est pas une obligation légale pour les entreprises de conditionnement, elle est un "plus" par rapport à la concurrence et surtout faciliter la pénétration des marchés.

1.3.7. La relation entre performances et niveau d'encadrement

1.3.7.1. L'enseignement et la formation professionnelle

L'apport des institutions d'enseignement à la qualité en agriculture ne doit pas être vu seulement au travers des programmes. L'enseignement supérieur agricole²⁷ adapte ses programmes dans un souci de « coller » aux attentes des utilisateurs de compétences des secteurs public et privé.

Si la qualité des ingénieurs et techniciens formés est une réalité, il faut plutôt se demander comment satisfaire les besoins des entreprises. Les indicateurs de niveau d'encadrement manquent, il apparaît globalement que le secteur agricole privé n'a pas, en général, l'encadrement suffisant pour mener à bien la modernisation des structures de production.

Alors que la concurrence très rude sur les marchés d'exportation oblige à penser davantage aux performances, en particulier en terme de qualité, l'agriculture tunisienne et les métiers qui lui sont directement rattachés (conditionnement - stockage - première transformation) ne paraissent pas s'être encore donné les moyens de relever les défis par des investissements immatériels suffisants. L'enjeu est pourtant considérable : conserver voire améliorer les parts de marché.

L'évaluation des besoins des entreprises est pourtant impossible, le secteur privé ne formulant pas ses demandes de manière précise. Sollicités par les responsables de l'enseignement supérieur

²⁷ L'enseignement supérieur agricole inclut 7 écoles ou instituts supérieurs

agricole pour donner un avis sur les besoins de compétences qui ne seraient pas aujourd'hui couverts, les entreprises du secteur ne se prononcent pas. Cette situation peut se comprendre de deux façons différentes :

- L'éventail de formations proposées par l'enseignement supérieur agricole suffit actuellement. Effectivement, ce point ne semble pas représenter un obstacle majeur à la modernisation des entreprises par le biais d'une meilleure qualité de l'encadrement. De plus, on l'a dit, les programmes d'enseignement paraissent relativement ouverts vers les besoins des entreprises.
- Les entreprises restent de toutes façons peu sensibles au problème de l'encadrement ce qui explique le désintérêt vis-à-vis pour les programmes d'enseignement. Les faibles moyens financiers des entreprises est l'explication couramment évoquée. Il conviendrait toutefois de montrer sur ce point les conséquences, qui peuvent être rapides, d'un bon encadrement sur l'accroissement de la productivité.

On sait que les techniciens sont davantage sollicités que les ingénieurs. Ceci est bien sûr à relier aux moyens des entreprises. En octobre 1998, 612 ingénieurs agricoles étaient au chômage²⁹. Les promotions d'ingénieurs et de techniciens atteignent 380 diplômés, dépassant les objectifs fixés par le IX^{ème} plan. 34% de la promotion d'ingénieurs 1998 étaient encore au chômage quelques mois après la fin de leurs études.

L'UTAP de son côté ne véhicule pas suffisamment l'information sur les besoins des entreprises et ne mène pas d'actions de sensibilisation sur le thème de l'encadrement auprès de ses adhérents. Il semble que malgré les « prêts » de cadres par l'administration, l'UTAP souffre d'une insuffisance de capacité d'expertise pour analyser finement les besoins de l'agriculture et la placer en position plus favorable dans les négociations avec l'administration. Il en est de même dans d'autres organismes professionnels ou administratifs.

Au plan des programmes, il est souhaitable que les programmes de l'enseignement supérieur agricole et de la formation professionnelle insistent davantage sur les exigences des marchés en matière de qualité. Les thèmes suivants devraient être renforcés :

- « connaissance des marchés »,
- « circuits de commercialisation »,
- « formation des prix »

En conclusion on peut dire que les exigences qualitatives des marchés en matière de produits/services dans les pays de consommation n'accrochent pas suffisamment l'attention des entreprises. La raison en est la faiblesse des moyens en encadrement, faiblesse à mettre en parallèle avec la taille des entreprises et leur capacité financière.

1.3.7.2. Le recrutement de cadres

Des aides sont prévues par le code d'incitations aux investissements dans le cadre de dispositions spécifiques pour le recrutement de personnel d'encadrement. « Les entreprises peuvent bénéficier, durant une période de 5 ans, de la prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale pour des salaires versés au titre des nouveaux recrutements d'agents de nationalité tunisienne titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur. »

Ces dispositions peuvent en compléter d'autres, dans le cadre de contrats spécifiques, pour favoriser l'embauche de cadres dans les entreprises.

²⁹ Donnée fournie par l'IRESA, sur la base de sources provenant de l'observatoire de l'emploi.

Faute d'une promotion suffisante de ces dispositions auprès des entreprises ou faute de dispositif plus complet, le sous-encadrement demeure une réalité. Un diagnostic devrait être dressé de la situation véritable du pays en la matière dans le pays. Cette étude devrait permettre d'adapter, ou éventuellement changer, les dispositions existantes. Tout nouveau programme devrait inclure, en plus des mesures spécifiques relatives à l'aide à l'embauche, des campagnes régulières de sensibilisation auprès des entreprises.

1.3.8. L'information technique et commerciale

1.3.8.1. Information technique

L'information technique est pourvue principalement au travers des actions de vulgarisation. Néanmoins, au stade de la production comme aux stades en aval de la production, une capitalisation des connaissances est nécessaire pour améliorer ensuite l'efficacité des actions de sensibilisation et de formation. La capitalisation doit consister à enregistrer les résultats des pratiques au niveau de la production agricole et post production, avec leurs succès et leurs échecs.

Sur cette base devraient être organisés chaque année des séminaires destinés à chaque catégorie d'opérateurs.

L'information technique à diffuser peut donc être très pratique. Comme les actions de formation, elle doit influencer à la fois sur la productivité et sur la qualité des produits finaux. La demande peut être d'ailleurs forte. Selon une enquête menée dans le cadre de l'étude de faisabilité du CTAA, le secteur des huiles est particulièrement demandeur d'information. Cela s'explique par la volonté de cette industrie de rester compétitifs dans leur environnement fortement concurrentiel.

L'Observatoire National de l'Agriculture, créé par la décision présidentielle du 12 mai 1998 peut jouer une partie de ce rôle²⁹. Ses missions sont :

- la mise en place d'un système d'information fiable permettant d'analyser la situation du secteur de l'agriculture et de la pêche au niveau national et international
- l'examen et l'analyse des politiques agricoles nationales et internationales
- l'examen et l'analyse des accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux

L'ONAGRI ne fait pas double emploi avec les actions d'autres institutions. L'objectif de l'ONAGRI est de mettre en place un système de veille économique avec les avertisseurs qui conviennent.

1.3.8.2. Information commerciale

1.3.8.2.1. L'avis des exportateurs

Les opérateurs mettent en relief les lacunes du système d'appui aux exportations, en particulier la déficience d'information. Ils regrettent de ne pas disposer d'études produits/pays suffisamment fines. S'ils savent que la France est, en général pour les produits agricoles, le premier marché de la Tunisie, sauf pour le vin et l'huile d'olive, les questions concernant les autres marchés restent pendantes :

- sur quels marchés se placer ?
- quel est le type de produit recommandé par marché, en terme de variété, calibres, qualité, fenêtres d'exportation

Mais l'information leur paraît également insuffisante pour :

²⁹ Les décrets N° 308 et 309 du 1^{er} février 1999 créent et organisent l'ONAGRI.

- les caractéristiques précises de la production, le déroulement des campagnes de production. Les exportateurs en ont besoin pour mettre en place des programmes de livraison, planifier les volumes
- la connaissance de la demande nationale
- la capacité des industriels pour la transformation

Le reproche fait à l'offre en information est de n'être pas assez précise et de manquer d'actualité. Elle se compose pour l'instant en partie de statistiques. Les études de marché font défaut ou, quand elles existent, sont peu ou pas diffusées. Le GIAF, pour ce qui le concerne, suit la situation des marchés avec beaucoup d'attention. Ses bulletins, dont il faut souligner la qualité, mériteraient d'être mieux diffusés. Ils comportent des éléments de prix et de volumes, en particulier sur les marchés français.

Les exportateurs souhaitent disposer de suffisamment d'information en début de campagne pour aider au choix des marchés de destinations et des partenaires, ce qui est crucial pour leurs engagements.

1.3.8.2.2. L'intérêt d'une information pertinente, précise et actualisée

Un système d'information de marché ne peut prétendre prévoir à l'avance avec précision quels seront les prix pratiqués pour un produit à un moment donné. Pour autant, une bonne information de marché permet de mettre en œuvre des actions commerciales pour optimiser les résultats commerciaux. L'information permet un pilotage de la campagne afin de mieux utiliser les opportunités offertes par les marchés. Au contraire, des opérateurs « aveugles » aux signaux des marchés ne sont pas en situation de concevoir des adaptations de leurs pratiques commerciales.

Un système d'informations commerciales, même performant, ne suffit pas à lui seul pour reprendre l'avantage sur les marchés. L'initiative appartiendra toujours aux exportateurs. Une information sur les marchés, dûment systématisée par des procédures contrôlables, constitue un outil permettant de mieux guider la gestion des exportations. Ce n'est pas pour autant un « pilote automatique » des exportations.

De la mise à disposition d'une information répondant bien aux attentes des exportateurs, on peut attendre des modifications de comportement professionnel. Les interrogations que provoque la mise à disposition de l'information est une première étape de la sensibilisation des opérateurs, nécessaire aux adaptations des stratégies commerciales.

Des informations à la fois instantanées et en tendance sont nécessaires aux exportateurs. On peut citer, par exemple, le suivi de la tendance à la consommation en Europe de produits sains et naturels.

1.3.9. Les facilités de financements

1.3.9.1. Fonds de développement de la compétitivité (FODECAP)

Le Fonds de développement de la compétitivité dans le secteur de l'agriculture et de la pêche, institué dans le cadre de la loi de finances pour l'année 1995³⁰, a été conçu comme un instrument d'amélioration de la compétitivité à la fois des produits et du secteur agricole. Ce chapitre est une évaluation rapide et partielle de l'efficacité de cet organisme par rapport aux objectifs généraux de

³⁰ Article 45 de la loi N° 94-127 du 26 décembre 1994 et Décret N° 94-2617 du 6 décembre 1994 - JORT N° 103 du 30-31 décembre 1994

gestion de la compétitivité en amont, au stade de la production, dont la qualité, il faut le rappeler, est un des facteurs

Le FODECAP est alimenté par des taxes parafiscales prélevées sur les ventes locales et l'importation de certains produits. Cette taxe est de 2% pour les légumes, les produits de la mer, le soja et le maïs, 1% sur les fruits et 0,050 DT/kg de viande rouge importée.

La loi de finances 1995 stipule que :

« Le fonds est destiné à financer les interventions relatives aux activités agricoles, de pêche et des industries alimentaires, soit directement, soit par l'intermédiaire des groupements interprofessionnels ou d'organismes spécialisés, dans le but de développer la compétitivité dans ces secteurs. »

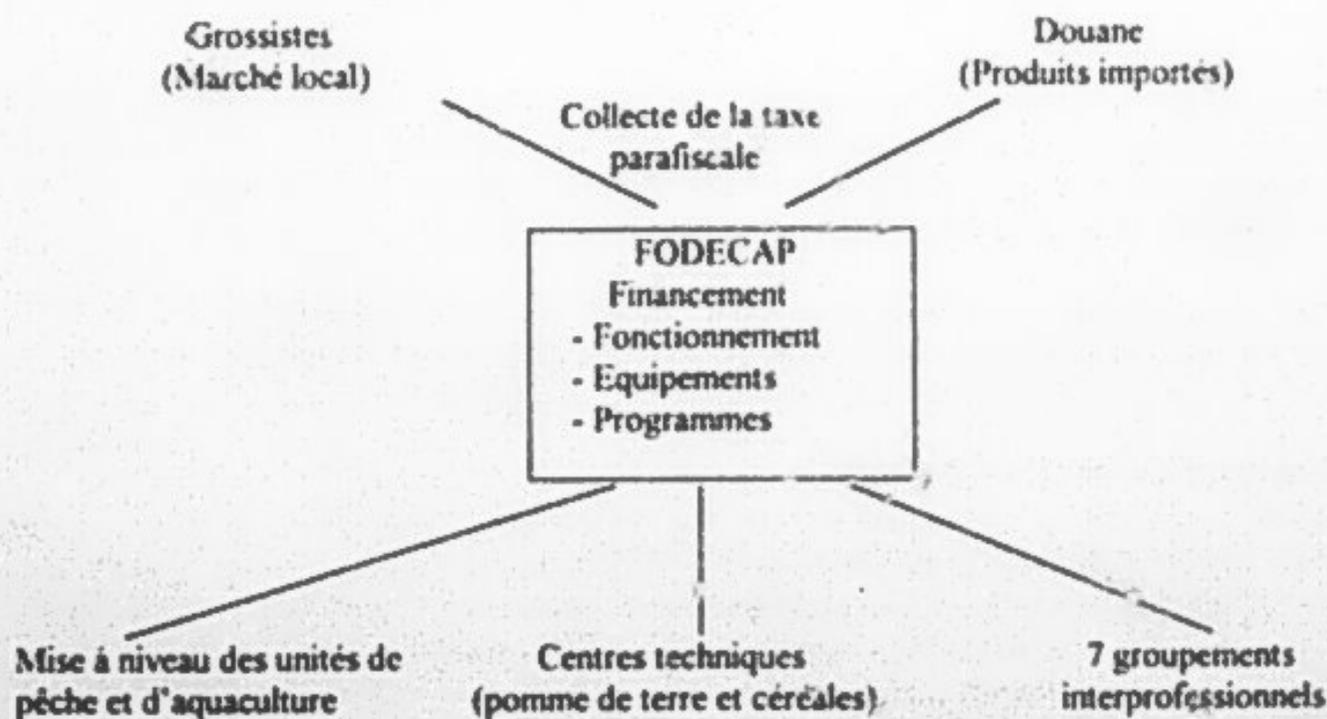
De plus, le décret N° 95-1420 du 31 juillet 1995 fixe les règles d'organisation, de fonctionnement et les modes d'intervention du FODECAP. L'objet du FODECAP est de :

- « 1) financer les activités et programmes des groupements interprofessionnels et notamment :
 - les dépenses de fonctionnement et d'équipement
 - l'intervention pour la stabilisation des prix des produits agricoles, agroalimentaires et de la pêche
- 2) financer les études sectorielles et stratégiques
- 3) et d'une manière générale, toute autre action visant la promotion de la compétitivité dans le secteur »

« Sont admis à solliciter le concours du FODECAP :

- les groupements interprofessionnels dans le secteur agricole et de la pêche
- les organismes spécialisés et professionnels exclusivement pour les volets relatifs à la promotion de la productivité, de la qualité et les études sectorielles et stratégiques qui leur sont confiées »

Le schéma de fonctionnement du FODECAP est le suivant :



Confronté à des besoins accrus de financement, avec entre autres la perspective de la création de nouveaux centres techniques, et semble-t-il aussi quelques problèmes de recouvrement de la taxe parafiscale, le Ministère de l'agriculture, ordonnateur du fonds, veut imposer une structure

d'utilisation des allocations. L'objectif visé est de limiter les dépenses de fonctionnement et d'équipement à moins de 1/4 à 1/3 du montant total alloué aux groupements sur présentation des programmes annuels. Le reste irait donc aux programmes. Si l'intention est louable en soi, on peut cependant se demander s'il est réaliste dans la mesure où la réalisation des programmes est étroitement dépendant de la disponibilité de compétences humaines et d'équipements performants. Une étude, comme celle envisagée sur les missions et le fonctionnement des groupements, est effectivement nécessaire.

Il pourra être nécessaire d'élargir le champ d'investigations et procéder à un diagnostic de l'ensemble de la structure de financement des divers secteurs agricoles.

Le débat sur le financement des actions menées par les groupements ne devrait pas être en effet circonscrit à la seule taxe parafiscale. Les enjeux sont importants tant au niveau de la productivité à chacun des stades des filières de produits qu'à celui des actions d'amélioration de la qualité et de promotion qui sont menées. Des comparaisons avec les systèmes en vigueur à l'étranger seraient utiles.

Deux causes au moins rendent difficiles la maîtrise de l'utilisation des fonds du FODECAP :

- l'incertitude quant aux besoins en intervention, fluctuant selon les campagnes
- les éventuelles décisions présidentielles, qui peuvent amener à financer plus d'actions que prévues

Le mélange des missions nuit à la lisibilité des objectifs qui sont assignés aux groupements. De plus, le souci d'épargner de la taxe les produits destinés à l'exportation ne paraît pas légitime. Les produits exportés profitent plus que les autres des actions des groupements au travers en particulier de la promotion. Il convient, de plus, de vérifier que l'application d'une taxe parafiscale de 2% serait vraiment préjudiciable à la compétitivité des produits tunisiens sur les marchés étrangers. Il ne faut pas oublier qu'un supplément de ressources bénéficierait logiquement aux actions sur les produits, qu'ils soient destinés au marché local ou à l'exportation.

1.3.9.2. Les aides à l'investissement

L'Agence de promotion des investissements agricoles (APIA)¹¹ a pour mission de contribuer au développement des investissements privés dans le secteur de l'agriculture et de la pêche. L'objectif visé par le système d'aide à l'investissement¹² est de développer la production et d'améliorer la productivité. Avec ses quelque 22 délégations régionales l'APIA a un bon réseau de représentation dans le pays.

La qualité n'est pas un élément isolé dans l'analyse des projets soumis à l'APIA. L'évaluation des projets est technique, économique et financière mais les études de marché ne sont pas systématiques.

La technologie et les équipements en général sont un des facteurs qui conditionnent le niveau de qualité des produits. Le code d'incitation aux investissements permet la prise en charge par l'Etat d'une part du coût d'acquisition des équipements, variable selon le montant total des investissements et selon la catégorie d'équipement.

On peut noter que le matériel informatique n'est pas compris dans la liste des équipements éligibles aux dispositions du code d'incitation aux investissements. Il s'agit pourtant d'un matériel qui

¹¹ L'APIA est un EPNA créé par la loi N° 82-67 du 6 août 1982.

¹² Code d'incitation aux investissements : Loi N° 93-120 du 27 décembre 1993.



SUITE EN

F 2



ONAGRI
TUNISIE

MICROFICHE N°

10561

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE

الجمهورية التونسية
وزارة الزراعة

Observatoire National de l'Agriculture
30, Rue Alain Savary - 1002 Tunis

المركز الوطني للفلاحة
41 - محمد الخامس - تونس - 1002

F 2

participe à décloisonner les entreprises du secteur rural. La messagerie E-mail et le réseau internet sont par exemple un moyen puissant de communication et d'accès à l'information.

Le projet de l'APIA pour les 5 prochaines années est :

- l'accompagnement technique des entreprises, en particulier pour améliorer l'emballage,
- l'aide à la pénétration des marchés extérieurs,
- l'assistance au marketing

Ce sont en effet des domaines où les besoins des entreprises sont criants.

1.3.3. Les programmes de mise à niveau

Dans le cadre du programme de mise à niveau, les plans d'actions prévoient que le coût de la formation professionnelle nécessaire à une meilleure qualification dans les entreprises visées soit pris en charge par l'Etat à hauteur de 50%.

Une enquête, confiée par le Ministère de l'industrie au secteur bancaire, effectuée auprès de 202 entreprises dont les dossiers ont été approuvés entre mars 1996 et février 1998, indique que les programmes de mise à niveau se traduisent dans l'entreprise par une augmentation de l'effectif¹¹ global et de celui de l'encadrement. Le chiffre d'affaires global de ces entreprises a progressé de 32% en 3 ans et le chiffre d'affaires à l'exportation de 46%.

1.4. La promotion

1.4.1. Actions communes vs individuelles

La promotion dépend surtout d'efforts propres aux entreprises. Administrations et organisations professionnelles peuvent organiser un cadre permettant des synergies, facteur important lorsque les financements sont insuffisants et définir des actions communes.

La promotion est nécessaire pour faire connaître et reconnaître à la fois les produits et les entreprises.

On a déjà eu l'occasion de le souligner, efforts d'amélioration de la qualité et promotion sont liés.

La promotion peut se concevoir à deux niveaux entre lesquels il doit y avoir complémentarité :

- au niveau collectif, qui concerne toutes les entreprises d'un même secteur (huile d'olive, datte, vin, pomme de terre, etc.), en distinguant la qualité, au travers des labels, ou pas. L'origine dans son ensemble peut être aussi concernée ("Tunisie", ou un terroir de la Tunisie)
- au niveau des entreprises : au travers essentiellement d'une politique de marques.

Pour être efficace, la promotion, au niveau collectif comme au niveau des entreprises, doit réunir un certain nombre de conditions de base, telles que :

- la réalité de l'offre : les volumes disponibles doivent justifier l'action de promotion, dont l'objectif, il faut le rappeler, est d'accroître les quantités vendues
- un niveau de qualité reconnu : on ne peut promouvoir que de bons produits, sous peine d'assister à un contre effet désastreux en cas de qualité insuffisante
- des professionnels consciencieux, sérieux et fiables et non pas seulement tentés par l'opportunisme des "coups commerciaux" sans suite.

¹¹ Source : Article sur les programmes de mise à niveau paru dans « La Presse » du 5 mai 1999.

1.4.2. Les divers types d'actions de promotion

1.4.2.1. La promotion générique

La promotion générique consiste, stricto sensu, à promouvoir le produit en lui-même, sans lien avec son origine. La Tunisie n'a pas les moyens de se lancer dans ce type d'actions que peut profiter aux exportateurs tunisiens autant qu'aux concurrents, surtout si ces derniers sont mieux organisés commercialement. De plus, certaines instances internationales sont plus mieux organisées pour cela, comme par exemple l'association oléicole internationale. La Tunisie, membre de telles organisations, devrait donc susciter les actions de promotion générique.

Il faut noter que certaines campagnes de promotion générique sont financées par l'Union européenne, les exportateurs tunisiens doivent savoir les utiliser même si l'objectif de la campagne est de promouvoir, sans le dire, la consommation de produits européens.

Certains produits ont toutefois besoin d'être appuyés par des campagnes de promotion générique. C'est le cas de la datte qui est un produit en perte de vitesse. Perçu comme vieillissant, il a besoin d'être relancé.

Une promotion produit-origine, comme datte ou vin de Tunisie, mieux ciblée, semble être plus efficace et correspondre davantage aux possibilités de la Tunisie.

1.4.2.2. La promotion de la marque

La promotion de la marque est du ressort des entreprises. Les services d'appui peuvent tout au plus guider, appuyer par leurs conseils cette activité essentielle.

Entre professionnels, les marques sont importantes. Dans le secteur des fruits et légumes, les importateurs évoquent les marques qui comptent et tentent de travailler avec elles, c'est-à-dire avec les exportateurs qui les distribuent.

La mise en place d'une marque prend du temps mais facilite ensuite la promotion des produits :

- une marque correspond à un ou des produits "finis". Elle identifie ces produits auprès des professionnels en transmettant par son nom des caractéristiques non seulement de qualité mais aussi de disponibilité. La notoriété d'une marque prend du temps à se construire. Elle peut être un bon vecteur du développement des ventes ou au contraire provoquer leur effondrement si elle déçoit les destinataires. Une marque est la conséquence de la mise en place d'une stratégie par les opérateurs, producteurs et exportateurs. Elle a un effet structurant en imposant des procédures de gestion technique et commerciale précises. Marque et expéditeur "liés" : foires - salons, etc.
- une marque a un effet unificateur pour l'entreprise dont elle est issue. Elle facilite l'identification des colis de produits, la fabrication éventuelle de matériel promotionnel. Une marque donne plus de sens à une participation à des manifestations professionnelles telles que foires ou salons.

Les produits vendus en vrac comme l'huile d'olive ou le vin sont privés de la possibilité d'une telle promotion par la marque.

1.4.3. Les programmes de promotion et d'appui divers aux exportations agricoles

1.4.3.1. Les actions du CEPEX

Les grandes entreprises, ou les filiales de sociétés étrangères, entreprennent seules des actions de promotion sans avoir besoin de recourir aux services du CEPEX ou d'autres institutions. Les

petites entreprises forment la majeure partie du tissu professionnel dans les filières agricoles. Ce sont des entreprises familiales dont la gestion souffre souvent d'un déficit d'encadrement compétent. Elles ont besoin d'appui en général, pour la promotion de leur produits en particulier. Il paraît légitime de leur apporter un appui dans la mesure où elles jouent un rôle important dans l'emploi et que, d'autre part, les défaillances de ces entreprises sont nombreuses, sans pour autant que des entreprises mieux adaptées prennent le relais.

Les principaux textes portant création et régissant le fonctionnement du CEPEX sont les suivants :

- Loi N° 73-20 du 14 avril 1973, portant création d'un Centre de Promotion des exportations, modifiée et complétée par la loi N° 88-14 du 12 mars 1988
- Décret N° 90-158 du 16 janvier 1990, modifiant le décret 73-637 du 11 décembre 1973, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement du CEPEX
- Décret N° 98-2132 du 28 octobre 1998, fixant l'organisation administrative et financière et les modalités de fonctionnement du CEPEX

De la structure du CEPEX on peut identifier 5 départements opérationnels principaux :

- Le département Stratégie
Avec la direction recherche et développement et la direction de la formation
- Le département Assistance
Avec la direction de l'appui à l'exportation et la direction des relations extérieures
- Le département Information
Avec la direction de l'informatique et des systèmes d'information et la direction de la documentation et des publications
- Le département Promotion
Avec la direction des manifestations commerciales et la direction de la logistique promotionnelle
Parmi les actions de promotions du CEPEX, il faut mentionner le commerce électronique, initiative sans doute porteuse d'avenir si l'on compare avec d'autres réalisations dans le monde, et la galerie marchande
- Le FORPRODEX, fonds spécial du Trésor²⁴ dont la gestion est confiée au CEPEX. Le FORPRODEX peut accorder des subventions et des prêts aux entreprises pour les actions suivantes
 - Editions de supports promotionnels : catalogues, brochures, etc. Publicité
 - Création de labels, design et enregistrement de marques
 - Etudes de marchés et d'implantation
 - Prospection de marchés extérieurs
 - Participations individuelles aux foires et salons
 - Etc

Les aides du FORPRODEX peuvent être aussi des soutiens à l'exportation, comme c'est le cas pour les agrumes. Les exportateurs d'agrumes ont bénéficié au titre de la campagne 1996/97 du soutien financier du FORPRODEX des mesures suivantes²⁵ :

- Dans le cadre de contrats fermes sur les marchés hors UE : Une prime d'encouragement équivalente à 50% des recettes nettes en devises
- Dans le cadre de la vente en ferme et "au mieux" : Une prime d'encouragement représentant le 1/3 des rapatriements nets en devises pour le petit et le moyen calibres

²⁴ Le FORPRODEX est régi par la Loi des Finances 84-84 du 31-12-1984 et le décret N° 85-944 du 22-07-1985, modifié par les décrets N° 88-678 du 24-03-1988 et N° 98-674 du 16-03-1998

²⁵ Mesures proposées par le GIAF et décidées par le Ministre du commerce le 10-12-1996

- Mesure exceptionnelle d'aide au transport de 72 millimes/kg net exporté par remorque frigo, afin de tenir compte de la hausse des températures en mars 1997, ayant entraîné une maturité avancée de la Maltaise. Cette aide a permis de compenser le coût élevé du transport par remorque frigo

S'il n'entre pas dans le présent exercice de faire une évaluation précise de l'efficacité des actions du CEPEN on peut tout de même faire les observations suivantes

- les services du CEPEN aux exportateurs qui sont loin d'être négligeables sont gratuits. On peut se demander, au plan des principes, pourquoi. Pour les petites entreprises, un accompagnement des efforts d'exportation paraît justifié mais doit-il être systématique ? Cette question participe d'un souci d'efficacité de l'accompagnement et d'utilisation rationnelle des fonds du CEPEN

- pourtant, les moyens disponibles sont un facteur limitant, ce qui n'est pas en soi étonnant. Il faut souligner l'impact par exemple sur la qualité de l'information mise à disposition des exportateurs. L'accès aux bases de données, coûteux, est insuffisant. Les mercuriales sur les marchés de destination ne sont pas à jour
- le budget du CEPEN n'est pas affecté par service. Si cela facilite la tâche des chefs de service on manque de critères pour évaluer l'efficacité du fonctionnement des services
- il n'y a pas de stratégie d'actions définie par secteur. Certains secteurs sont jugés prioritaires, mais cela correspond plutôt à l'importance des produits dans les exportations. Mais la portée d'actions de promotion pour des produits vendus en vrac, comme l'huile d'olive, est forcément limitée

1.4.3.2. Les actions des groupements interprofessionnels et des offices

Hormis la présence à des salons et foires, en relation avec le CEPEN, les actions de promotion des groupements interprofessionnels n'apparaissent pas distinctement. Les actions du GIAF et de l'ONV s'apparentent davantage à des actions d'organisation commerciale

1.4.3.3. Les actions de l'APIA

Les activités promotionnelles mises en œuvre par l'APIA sont axées sur l'investissement et donc sur les entreprises. Elles se distinguent donc d'une promotion axée sur la connaissance des produits commercialisés à l'étranger. Les risques de chevauchement avec le CEPEN, en ce qui concerne la participation à des salons extérieurs et avec le FIPA, pour la promotion des investissements dans le secteur IAA, semblent bien maîtrisés. Le Comité national des exportations, dont l'APIA est membre, assure d'ailleurs la coordination des diverses interventions

Toutefois, le souhait exprimé à l'APIA est de mettre en place un service du type SOPEXA ou Food from Britain pour une promotion spécifique à l'agroalimentaire, secteur en retard par rapport à l'industrie en ce qui concerne la promotion. Dans son projet pour les 5 prochaines années figure l'assistance à la pénétration des marchés extérieurs. Une coordination étroite devra donc être organisée avec le CEPEN et les groupements interprofessionnels

La plupart des interventions de l'APIA ne sont pas facturées

Il n'y a pas d'évaluation systématique, avec des procédures claires, de l'impact des actions menées par l'APIA

Une réflexion sur l'adaptation du statut de l'APIA aux objectifs visés paraît nécessaire. L'APIA estime qu'un statut semi-public avec implication des professionnels est préférable

1.4.3.4. Points forts et points faibles des actions de promotion

Points forts :

- Des institutions compétentes existent pour mener des actions de promotion
- Le Comité National des Exportations assure la coordination des actions de promotion
- Les synergies potentielles sont a priori fortes entre des structures spécialistes des produits, comme les groupements interprofessionnels, et des structures compétentes en matière de promotion comme le CEPEX et l'APIA. Il faut donc mieux étudier en commun les actions possibles dans un souci de plus grande efficacité et d'utilisation rationnelle des fonds disponibles

Points faibles :

- Les moyens sont insuffisants pour assurer des services de base aux exportateurs comme la mise à disposition d'une information fiable et actualisée
- Tout au moins en ce qui concerne la promotion, l'agroalimentaire ne paraît recevoir un appui à la mesure de son importance dans les exportations du pays
- La plupart des services aux exportateurs sont gratuits. Cela participe d'une intention, louable, de développer les exportations. Il faut pourtant s'interroger sur l'efficacité de ce système en liaison avec les besoins non satisfaits. D'autre part, dans la mesure où les professionnels ne sont pas associés au financement des actions de promotion collective ils ne peuvent prétendre influencer sur la stratégie tant du CEPEX que de l'APIA ou même des groupements professionnels
- Il faut souligner une nouvelle fois la difficulté d'organiser des actions de promotion efficaces pour les produits en vrac tels que l'huile d'olive, le vin, ou même la pomme de terre
- De même, l'efficacité de la promotion de produits dont les volumes sont insuffisants pour vraiment peser sur les marchés, comme la Maltaise ou les pommes de terre primeur, ou/et soumis à forte fluctuation d'une campagne à l'autre, comme la pomme de terre primeur, reste à évaluer.

2. Recommandations

2.1. Renforcer la crédibilité de la Tunisie sur les marchés extérieurs

Recommandation générale : La crédibilité est une notion collective qui se bâtit à partir des actions individuelles. L'image des produits tunisiens sur les marchés étrangers n'est pas suffisamment affirmée, hormis pour la datte. Une stratégie de développement de l'exportation doit proposer des programmes pour :

- Développer le potentiel de produits exportables, tenant compte de la consommation locale et des opportunités de commercialisation sur les marchés étrangers
- Améliorer à la fois la compétence des opérateurs et la compétitivité des produits

L'exportation représente un enjeu pour le pays, à la fois au plan des équilibres extérieurs et du développement de l'emploi. Pour cette raison, l'appui aux filières de produits exportables doit être renforcé.

Les mesures d'accompagnement proposées aux opérateurs ne peuvent être dissociées d'actions permanentes de sensibilisation. Une certaine solidarité entre opérateurs est à organiser par filière afin que les engagements des uns vis-à-vis des destinataires concernent aussi les autres, dans un esprit de partenariat production - négoce.

2.2. Résoudre le dilemme besoins-moyens disponibles

2.2.1. Rationaliser la gestion des services

Devant le constat d'une insuffisance de moyens disponibles face aux besoins en appui technique, l'option de facturer aux opérateurs les services rendus devrait être étudiée. Le statut type des groupements interprofessionnels¹⁰ le permet. Une position de principe de nature politique sur un refus de facturer les services devrait être accompagnée de solutions alternatives pour apporter aux opérateurs une meilleure réponse à leurs besoins d'appui que celle proposée aujourd'hui.

L'option "facturation" permettrait :

- De responsabiliser les opérateurs et d'améliorer l'efficacité des actions d'appui
- De mieux les associer à la définition des programmes ainsi qu'au contrôle de leur exécution

Une réflexion sur cette option doit permettre d'envisager les scénarios possibles pour introduire progressivement une responsabilité financière des opérateurs dans la mise en œuvre des actions d'appui.

La taxe parafiscale n'est pas la seule source de financement des services d'appui à l'agriculture.

2.2.2. Réflexion nécessaire sur la taxe parafiscale

La réflexion sur le financement des services d'appui ne devrait pas s'arrêter à celui de la taxe parafiscale. On peut même se demander s'il ne s'agit pas là d'une bonne occasion pour réévaluer l'ensemble des schémas de financement de l'agriculture en refaisant le plan global emplois - ressources.

¹⁰ Décret N° 94-1165 du 23-05-94

Pour ce qui concerne le FODECAP, fonds théoriquement consacré aux actions d'amélioration de la compétitivité, il conviendrait de se poser la question de son utilisation pour les actions d'intervention sur les marchés, c'est-à-dire de régulation

La réflexion permettrait de poser certaines questions parmi lesquelles figurent

- Le bien fondé des actions de régulation
- Quel pourraient être les autres modes possibles de financement, introduisant par exemple une dose de coresponsabilité des opérateurs des filières concernées

Par définition, les actions de régulation dépendent de la conjoncture des marchés. Les besoins ne sont ni constants ni permanents. Ces fluctuations ne sont pas sans gêner le déroulement des "actions d'amélioration" en général

2.2.3. Les besoins d'investissement

Les producteurs importants et les SMVDA recherchent souvent des partenaires. Les actions de l'APIA avec entre autres son catalogue du partenariat peuvent ne pas suffire. Il faut pouvoir apporter des réponses différenciées à leurs attentes et tenter en particulier de promouvoir le capital risque en amont, même si ce type de financement est quelquefois difficile à mobiliser dans le secteur de la production agricole. Outre le financement qu'il peut apporter, le capital risque peut être considéré comme un outil de la modernisation des structures de production par les méthodes rigoureuses de gestion qu'il est susceptible d'imposer

2.3. Le rôle de facilitateur de l'administration

L'administration doit mieux définir son rôle de guide, de facilitation et de contrôle. Elle doit aussi clarifier à la fois ses objectifs et sa communication vis-à-vis des professionnels. Le message est aujourd'hui rendu flou par le mélange entre intentions affichées, décisions et surtout la mise en œuvre des décisions.

Le Ministère de l'agriculture doit parvenir à mieux coordonner les actions publiques ou privées en particulier en matière de vulgarisation et de promotion.

La politique suivie envers les groupements interprofessionnels doit être clarifiée. Elle est aujourd'hui subie par les professionnels. Les groupements peuvent se convertir en outil de dynamisation des filières si leurs missions et les moyens qui leur sont accordés sont redéfinis.

2.4. Recommandations par filières

2.4.1. Mode de production

2.4.1.1. La production biologique

L'image des produits biologiques est aujourd'hui rassurante pour les consommateurs européens confrontés à des crises à répétition touchant la sécurité alimentaire. Pourtant, il faut se méfier de la phase de relatif engouement actuel. En effet, la relation entre biologique et meilleure santé n'est pas démontrée. Au contraire, dans certains cas, le naturel n'est pas source de sécurité¹. On peut donc dire que la vogue du "bio" profite d'une certaine ambiguïté quant à ses qualités réelles.

¹ Dans un rapport intitulé "Alimentation et cancer", le professeur Tubiana, de l'Académie nationale de médecine (France), met en avant le risque potentiel des produits issus de l'agriculture biologique sur la santé humaine. "L'attention doit être portée sur la possibilité de contamination des produits biologiques, faute de traitement contre les mycoses, par des moisissures diverses qui peuvent sécréter des mycotoxines dont certaines sont parmi les plus puissants cancérigènes connus".

Il faut donc recommander la prudence et ne pas négliger les caractéristiques qualitatives traditionnelles des produits. Des contrôles doivent être mis en place pour s'assurer de la sécurité des produits, avec une attention particulière pour certains d'entre eux comme la datte

Par ailleurs, il est important de veiller

- l'homogénéité des lots de produits et la continuité des expéditions
- leur présentation, la nature de l'emballage

La Tunisie possède un avantage théorique pour la mise en œuvre d'une production biologique. L'utilisation d'engrais et de produits phytosanitaires est d'ores et déjà faible, la mise en place de référentiels de production biologique ne devrait donc pas poser de grandes difficultés. La production "bio" passe par une certification obligatoire.

L'effort de promotion de ces produits devra être intense. La commercialisation des produits biologiques devrait être associée au terroir, à savoir la Tunisie, comme entité ou même à ses régions que le développement du tourisme contribue à faire connaître en Europe.

2.4.1.2. La production intégrée

Comme pour l'agriculture biologique, on peut faire la recommandation suivante

- Il faut s'intéresser à la production raisonnée et développer des labels spécifiques pour ce type de production
- Pourtant la question de l'intérêt objectif de ce mode de production peut se poser dans la mesure où peu d'expérimentations, destinées à comparer et évaluer de manière approfondie les 3 systèmes, production conventionnelle, biologique et raisonnée sur un même site, ont été menées. Mais réalisme ne signifie pas pour autant paralysie. Les produits issus de l'agriculture raisonnée offrent des opportunités particulières de promotion.

Comme pour le bio, mais sans être obligatoire, une certification est fortement recommandée pour ce type de production.

L'agriculture raisonnée offre pour l'instant la possibilité d'une promotion particulière, au moins sous la forme d'un label, à condition que la fiabilité de celui-ci soit reconnue par des procédures suivies et contrôlées. Mais ce type de production devrait devenir rapidement une exigence minimale pour accéder aux marchés.

2.4.2. Les produits

Quelles que soient les filières, les actions d'amélioration compétitive à mener doivent impliquer étroitement les opérateurs, laissés seuls à un moment donné devant des décisions économiques. Pareille approche n'enlève rien au besoin de stimulation et d'accompagnement des professionnels.

2.4.2.1. Les dattes

La datte tunisienne doit être consciente qu'elle sera concurrencée sérieusement par l'Algérie sitôt qu'une relance de la production sera possible dans ce pays. La Tunisie doit jouer sur la qualité de ses produits, en particulier au plan de la sécurité alimentaire. Elle devra sur ces bases développer des actions de promotion spécifiques.

2.4.2.2. L'huile d'olive

Passer d'une exportation de matière première à celle d'un produit fini, c'est-à-dire conditionné et "marketé", demandera vraisemblablement beaucoup de temps. Dans le cadre du programme national huile d'olive, ou parallèlement, les recommandations de l'étude du CNEA sur l'huile d'olive

devraient être prises en considération, en particulier sur les aspects de restructuration de la filière, des conditions de commercialisation et d'amélioration de la qualité.

Par ailleurs, il semble nécessaire d'insister sur certains points ou apporter quelques remarques complémentaires :

- Création d'Appellations d'Origine. Il s'agit d'une approche marketing qui s'inscrit dans un cadre en plein essor en Europe, où la référence aux terroirs se développe et qui ne peut concerner que l'huile d'olive conditionnée
- Créer ou renforcer des groupements de producteurs. Promouvoir un regroupement de ces groupements de producteurs pour prendre des initiatives commerciales communes
- Inciter à la concentration des unités de transformation, à la fermeture des petites unités artisanales. En effet, les unités de transformation ont une activité annuelle réduite. Les aides à l'investissement pourraient ne concerner désormais que les initiatives de regroupement de potentiel. Les initiatives d'investissement doivent permettre une meilleure adéquation entre le niveau des installations et les exigences de qualité
- Communiquer auprès des importateurs et des centrales d'achat sur l'origine huile d'olive de Tunisie, en s'assurant que les volumes conditionnés peuvent être effectivement disponibles
- Faire des tests de conditionnement sous marque de distributeur

2.4.2.3 Le vin

Le diagnostic fait au point 1.2.2.2 montre une organisation du secteur insuffisante. Il n'est pas normal que 90% des exportations se fassent en vrac et que des stocks importants puissent être nécessaires alors qu'un tiers à peine du quota d'importation ouvert par l'UE soit couvert.

Le monopole d'exportation de vin en vrac par l'ONV ne paraît pas compatible avec une évolution rapide du secteur. Dans cette filière, plus que les autres, les opérateurs doivent être davantage représentés.

Les objectifs doivent être définis en termes :

- d'augmentation des exportations de vin logé. Les volumes doivent être accrus sans être atomisés en un trop grand nombre de destinataires. Il faut toujours respecter un certain équilibre et éviter toute dépendance vis-à-vis d'un nombre trop restreint de clients
- de diminution relative progressive des exportations de vin en vrac, au profit du logé. Le plan stratégique 2007 devrait être revu en conséquence, afin que le vin logé représente au moins 50% des 200 à 250 000 hl d'objectif d'exportation
- de qualité en fonction des marchés de destination

Pour répondre à de tels objectifs, l'ONV doit évoluer dans le sens d'un ancrage plus étroit avec les opérateurs en charge de l'exportation de vin logé. Il doit être capable de proposer des stratégies commerciales, où la qualité sera un facteur de base, par pays. Le secteur a besoin de leaders que l'ONV devrait être en mesure d'accompagner techniquement, sans ambiguïté.

2.4.2.4. La pomme de terre primeur

Les volumes disponibles sont aujourd'hui trop faibles pour envisager des stratégies de commercialisation efficaces et encore moins des actions de promotion.

Importation et exportation ne portent pas sur les mêmes produits. Les variétés sont différentes, les époques aussi. Un travail de fonds reste à faire. Il consiste d'abord à élaborer avec les producteurs et les exportateurs un programme pluriannuel de développement de production et d'exportation de pommes de terre primeur.

Il faut réfléchir parallèlement à la façon d'organiser la commercialisation en pensant à la diversification des marchés, dès que les volumes le permettront, et à la valeur ajoutée au travers du conditionnement.

Le GIL doit dynamiser puis accompagner les opérateurs de la filière pomme de terre. La première action à mener est de fournir les éléments d'information sur les opportunités à l'exportation nécessaires pour mobiliser les opérateurs. Parmi ces éléments figurent

- les variétés recommandées,
- les campagnes de commercialisation, les informations relatives aux positions concurrentielles
- des divers fournisseurs du marché européen, avec comparaison pour la situation présente des producteurs tunisiens et les conséquences en matière d'adaptation des organisations et des techniques
- la réglementation qualitative, les procédures d'importation

La question centrale est bien de pouvoir justifier tout projet de développer la production pour prétendre faire de la Tunisie un exportateur qui compte.

Au plan qualitatif, l'adaptation variétale est possible comme aussi l'amélioration des techniques culturales que peut procurer un bon encadrement technique. Si l'étude de compétitivité à mener confirme que la Tunisie possède un réel potentiel pour l'exportation de la pomme de terre, dans ce cas il sera souhaitable d'organiser la relance de manière rapprochée avec un certain nombre de leaders de la production et du commerce. Il ne s'agit pas d'une précaution superflue de langage. Les opérateurs doivent constamment suivre l'évolution de leurs performances grâce à l'appui du GIL. Les décisions de développer ou non les volumes doivent donc provenir des professionnels impliqués dans une logique à la fois d'opportunité et de profit.

2.4.2.5. Les agrumes

La Maltaise est certes un bon produit mais, de manière moins accentuée que pour la pomme de terre, les volumes sont insuffisants.

La seule stratégie aujourd'hui possible repose sur la qualité des produits qui permet de préserver la notoriété des produits et donc les chances de succès d'un éventuel déploiement ultérieur des volumes. Une stratégie à long terme est en effet nécessaire. Le GIAF est suffisamment bien structuré pour guider les opérateurs dans cette approche.

Une diversification des destinations doit être organisée en premier lieu par une promotion de la Maltaise auprès des importateurs étrangers.

2.4.3. Revoir le rôle et le fonctionnement des groupements interprofessionnels

Les groupements n'ont aujourd'hui d'interprofessionnel que le nom. Les professionnels des filières concernées leur reprochent d'être plutôt des organes d'information et de conseil au service de l'administration. Mauvaise interprétation ou carrément incompréhension, le malaise semble profond. Il faut dire qu'à la fois le mélange de missions et les différences de fonctionnement entre groupements n'en font pas, en général, des structures simples à saisir. Il y a peu d'éléments communs dans le fonctionnement des groupements interprofessionnels.

Appuis à la vulgarisation, soutien technique, stockage, commercialisation, promotion sont des actions qui se juxtaposent, et se concurrencent au plan des moyens disponibles, mais n'apparaissent

pas pour autant comme un ensemble cohérent. Il manque une approche stratégique par filière dans laquelle la qualité aurait une place importante.

A l'évidence, une réflexion approfondie est nécessaire sur ces organes qui devraient davantage jouer un rôle d'entraînement sur les filières qui les concernent.

Les recommandations pratiques doivent coller au diagnostic fait au point 1.2.3.2.1. L'objectif général proposé est de guider les groupements interprofessionnels vers plus de maturité en impliquant davantage les opérateurs professionnels. Par répercussion, cela devrait accroître l'intérêt des opérateurs vis-à-vis de leurs instances professionnelles représentatives et donc la mobilisation autour de grands objectifs de développement. L'impact des groupements en serait amélioré.

On ne répètera jamais assez que, même difficile à instaurer actuellement, en particulier pour le marché national, la qualité est un critère de la gestion des filières. Des objectifs de qualité devraient être fixés sur le long terme, en vue d'améliorer globalement la performance des filières, et sur le court terme, pour coller à la conjoncture.

Les compensations ou subventions devraient permettre des actions structurelles d'amélioration fortes. C'est surtout sur ce plan que la négociation doit se développer entre partenaires professionnels et publics. L'administration doit contribuer à responsabiliser les opérateurs et leurs structures représentatives.

Il faut insister sur le fait que les retraits de produits non-standards devraient être progressivement automatisés et non-indemnisés.

Un pacte entre représentation professionnelle et administration devrait donc délimiter les contours de l'autonomie des groupements, en particulier au plan de la gestion des filières.

L'information aux opérateurs doit être au cœur de l'appui procuré par les groupements.

Pour coller aux objectifs de gestion de filière, les groupements devraient sous-traiter complètement les actions de recherche - expérimentation amont, à savoir les actions d'amélioration de la production, et en aval, les techniques de packaging, les études de logistique, commercialisation, consommation, promotion.

Comme déjà signalé, le GIAF a prouvé sa compétence en ce qui concerne, en particulier, l'appui aux exportations. Son mode de communication envers ses membres est intéressant. Mais le GIAF n'est pas forcément un modèle global duplicable pour les autres organisations par produits.

2.5. Services d'appui : Les adaptations nécessaires

Les services d'appui ne devraient pas se substituer aux opérateurs comme cela a pu et peut encore être le cas, pour les traitements phytosanitaires par exemple. La complémentarité entre les actions des services d'appui et celles des structures professionnelles et interprofessionnelles devrait être mieux définie.

2.5.1. Communiquer sur la qualité auprès des professionnels

De même que les actions de mise à niveau font l'objet d'une communication importante, un équivalent devrait être organisé pour ce qui concerne la qualité, à destination des professionnels à différents niveaux des filières. L'attente des opérateurs est forte, les messages à leur intention devront y répondre.

Il faut sensibiliser les professionnels à tenir compte des exigences des marchés et à la notion d'engagement entre autres en termes de niveau et de régularité de la qualité des produits.

Il faudra souligner les conséquences d'une approche qualité pour l'organisation interne des entreprises, en particulier en ce qui concerne l'autocontrôle

La qualité ne coûte pas toujours plus cher. Les changements concernent surtout les procédures de travail.

Une nouvelle approche qualité doit être véhiculée par les organisations professionnelles. De plus il faudrait voir comment le Bureau de mise à niveau pourrait s'en saisir. Il faut rappeler que les audits de mise à niveau ont très peu concerné les entreprises de conditionnement de FL¹⁰.

Par ailleurs, l'INNORPI et les organisations professionnelles devraient promouvoir une démarche d'assurance qualité auprès des entreprises de première transformation et de conditionnement. La démarche d'assurance qualité est volontaire et coûteuse pour les entreprises. Elle suppose l'analyse des processus de production et de commercialisation. Des procédures sont déterminées et transcrites dans des manuels de procédures que l'entreprise s'engage à respecter. C'est le sens du terme "assurance qualité". Un auto-contrôle est réalisé à chaque étape des processus. La certification fait référence aux normes ISO 9000 pour le management de la qualité et à la norme ISO 14000, pour le management environnemental. D'autre part, le système HACCP concerne la sécurité alimentaire. Il s'agit de normes très strictes permettant de s'assurer que le produit offert au client est sain et sans risque.

2.5.2. Mettre en œuvre un système d'information de marchés

Une information de marché fiable et constamment actualisée est nécessaire à deux niveaux, pour le marché local et les principaux marchés de destination des produits tunisiens.

2.5.2.1. Le marché national

On a déjà mentionné qu'un système d'information de marchés (SIM) permet la transparence des marchés et participe à la connaissance des mécanismes de formation des prix. Largement diffusée, l'information participe aussi à accélérer et à fluidifier les échanges de produits. Pour l'instant en Tunisie il n'y a pas de système mais seulement des relevés de prix. Le travail de collecte et de mise en forme de l'information réalisé actuellement peut relativement facilement se transformer en SIM. Il faut pour cela mettre en œuvre des procédures standardisées incluant la diffusion aux opérateurs et un fonctionnement en réseau sur tous les marchés de gros.

Le SIM doit susciter la mise en place d'un cadre normalisé pour le contrôle de qualité.

2.5.2.2. Les marchés de destination

Les exportateurs ont besoin d'informations provenant des marchés de destination. Comme au plan national, il faut organiser un système rassemblant l'information et la distribuant aux utilisateurs tunisiens.

Objective, rigoureuse, renouvelée en permanence, facile d'utilisation, telles sont les principales caractéristiques d'un système d'information performant. Conçu ainsi, celui-ci constitue un véritable outil de travail.

La mise à disposition d'une information fiable, d'une part, et un travail de terrain d'accompagnement des opérateurs, d'autre part, doit conduire à l'amélioration des pratiques professionnelles et de la productivité à tous les niveaux des filières d'exportation. On peut légitimement en attendre une compétitivité accrue et une mise en cohérence de plus en plus nette de

¹⁰ Deux audits d'entreprises de conditionnement de dattes ont été réalisés.

l'offre tunisienne en produits exportables. La solidité de cette harmonisation des produits et des pratiques dépendra des solidarités qui devront être organisées entre les exportateurs. On peut par exemple imaginer des initiatives de regroupement commercial de l'offre.

Parmi les informations nécessaires aux opérateurs, on peut citer :

- Des relevés de prix sur les principaux marchés. Des informations de prix sur des destinations de diversification possibles. Des sources existent (CCI-Genève, ZMP, SNM, etc.) Il faut en dégager des synthèses concernant les produits intéressants de la Tunisie.
- Des analyses de l'évolution des approvisionnements et de la consommation dans les pays de destination traditionnels et de diversification.
- Des fiches d'information sur les procédures d'importation à destination, les régimes douaniers, avec mise à jour chaque fois que nécessaire.
- Des fiches descriptives de l'organisation des différentes filières, mises à jour régulièrement. Des présentations de sociétés et groupes d'importation et de distribution.
- Des synthèses des notes élaborées par les divers ministères impliqués dans les négociations commerciales internationales. Ces notes devraient conclure sur des recommandations pratiques pour les exportateurs tunisiens.
- Une revue de la presse économique et de revues professionnelles. On remarquera que des revues de presse existent déjà et qu'il semble a priori possible de se les procurer.
- Etc.

2.5.2.3. Le fonctionnement d'un SIA

Outre la collecte de données brutes sur les prix et les volumes commercialisés, un système d'information de marché, concernant le marché local ou les marchés étrangers, doit être capable de passer des accords pour des prestations complémentaires d'analyse avec des experts extérieurs.

Deux niveaux de prestations différents devraient être envisagés, correspondant à deux niveaux différents de coûts pour les opérateurs :

- Une information de base avec des prix et des observations sur la conjoncture.
- Une information plus élaborée avec, en complément de l'information de base, les analyses et la revue de presse.

2.5.3. Promouvoir un meilleur contrôle de l'offre en produits

2.5.3.1. Maîtrise des volumes et de la qualité

2.5.3.1.1. L'organisation de la production

a) Recommandation de principe

Il est de l'intérêt de toutes les parties :

- les producteurs, en premier lieu
- des partenaires aval, conditionneurs et exportateurs
- de l'administration et de la Tunisie en général

que la production soit organisée en structures à vocation technique et économique.

Il est impossible de promouvoir efficacement des actions de dynamisation et d'amélioration des compétences si les producteurs ne sont pas rassemblés, de manière non autoritaire. Par non-autoritaire, il faut entendre que l'adhésion volontaire à une structure d'encadrement représente une base importante pour le succès futur des actions menées. Cela signifie aussi qu'une promotion doit être menée auprès des producteurs pour démontrer les bienfaits des organisations communes de producteurs.

Les entités existantes, c'est-à-dire essentiellement les coopératives et les AIC doivent être attractives pour les producteurs indépendants. Elles ont un rôle de démonstration majeur à jouer.

a) Le fonctionnement des organisations communes de producteurs

Quelle que soient leur dénomination, coopératives, AIC ou groupements de producteurs, ces entités doivent être suffisamment structurées pour prétendre atteindre leurs objectifs. La première justification des organisations de producteurs est de mettre en valeur le potentiel commun de production pour tout ou partie des actions suivantes :

- l'amélioration des techniques de production, grâce à une meilleure coordination avec les services de vulgarisation
- la gestion et la maintenance de réseaux d'irrigation, comme c'est le cas pour les AIC
- le partage de certains équipements de culture et de récolte
- l'achat d'intrants de production
- le conditionnement, la transformation des produits : tri - calibrage - emballage pour les fruits et légumes, extraction de l'huile à partir des olives, process de fabrication du vin
- mise en marché des produits

Ce dernier point est sans doute un des plus mobilisateurs pour les producteurs. Pourtant, une organisation de producteurs qui se chargerait de la mise en marché doit être performante au plan des prix obtenus pour ses adhérents. Pour cela, un certain nombre de règles doivent être appliquées et suivies par les membres de l'organisation. En particulier, au plan de la qualité, il faudra accepter, tôt ou tard, que les critères de qualité guident la formation des prix.

Pour assurer son succès, une organisation de mise en marché et ses membres doivent adhérer à des principes acceptés par tous, parmi lesquels :

- l'organisation doit assurer ses débouchés avant de prendre en charge la production de ses membres
- les exigences de la clientèle doivent être prises en compte avec pour objectif de les satisfaire complètement
- pour devenir un opérateur qui compte, il faut mettre en œuvre les procédures qui garantissent la fiabilité en terme de volumes et de qualité. En particulier, pour les productions annuelles telles que les légumes, il faut essayer de mettre en place un programme de mise en production pluriannuel afin d'éviter les fluctuations propres à ce type de spéculations liées à la situation des marchés
- une organisation de producteurs n'étant pas un "hôpital", les mauvais produits devraient être rejetés ou n'être acceptés qu'avec les réserves qui s'imposent quant aux prix attendus. En tout état de cause, un agréage contradictoire s'impose à la livraison par les producteurs - membres de l'organisation
- se positionner sur un créneau de non-qualité peut se révéler rapidement non rentable et décevoir les membres de l'organisation de producteurs, ce qui en retour est susceptible d'avoir de graves répercussions internes

2) Recommandations particulières

- Stimuler la formation de nouvelles organisations de producteurs, par des initiatives de l'UTAP et de l'administration
- Renforcer les coopératives et AIC existantes par davantage d'assistance technique au plan de la gestion technique, commerciale et financière
- Etudier les voies et les moyens pour développer un système d'avantages vraiment décisif pour les organisations de producteurs. Cet avantage doit être justifié par un certain nombre

d'engagements, tels qu'actions de développement, mise en œuvre de procédures de bonne gestion, etc. L'objectif est de mettre en place les systèmes de garantie nécessaires pour faciliter l'obtention de crédits de campagne

2.5.3.1.2. Les filières purement exportatrices

L'encadrement de l'exportation est une position de principe légitime à condition de s'appuyer des objectifs et des moyens clairement définis. En particulier, les engagements des opérateurs envers l'exportation doivent être contrôlés

Des filières purement exportatrices doivent être offrir un certain degré de garantie de volumes exportables. Loin d'être isolées, elles doivent former avec la commercialisation locale des filières cohérentes. L'encadrement des groupements interprofessionnels est donc nécessaire

L'exportation doit avoir un rôle moteur sur l'ensemble de la filière concernée. Une trop grande dichotomie entre exportation et commercialisation locale risque de reléguer le marché local au rang de marché de dégagement

2.5.3.1.3. L'expérimentation et la vulgarisation

Une mise en cohérence des diverses actions de vulgarisation doit être étudiée dans un souci de plus grande efficacité sur le terrain

Il faut développer les techniques de communication. D'autre part, l'information économique doit accompagner l'information technique

Avec les représentations professionnelles devrait être mis en œuvre un guide des bonnes pratiques de l'expérimentation mentionnant notamment

- les investissements nécessaires en équipements
- la qualification du personnel affecté aux expérimentations
- l'organisation de l'expérimentation : sorte de cahier des charges détaillant les procédures de travail
- le contrôle par le Ministère de l'agriculture et les groupements interprofessionnels

2.5.3.2. Renforcement les groupements de producteurs

2.5.3.2.1. Clarifier les statuts possibles

On distingue mal les caractéristiques propres à chaque statut possible des groupements de producteurs. La réglementation doit être clarifiée pour affecter un statut à objectif précis

2.5.3.2.2. Le rôle de tutelle du Ministère de l'agriculture

On peut s'interroger sur l'intérêt de maintenir la tutelle du ministère de l'agriculture sur les coopératives. Cela ne correspond pas à un accompagnement spécifique des coopératives, qui se distingue fondamentalement des autres structures privées. La question qui se pose est d'ailleurs importante : dans quel cadre le statut des coopératives s'inscrit-il, privé ou public ?

Par ailleurs, faute d'aides au démarrage et d'un encadrement suffisant, les coopératives ont de la peine à émerger et à fonctionner normalement. Un système d'aides au démarrage des coopératives devrait être défini, en incluant les conditionnalités

2.5.3.2.3. Renforcer l'animation et l'assistance technique

De nouvelles coopératives, ou d'autres formes de groupements de producteurs, devraient être suscitées par des actions conjointes UTAP - administration. L'UTAP, proche des producteurs, peut jouer un rôle particulièrement efficace, mais a besoin d'un soutien technique des CRDA.

Il faut aussi prévoir un programme permanent de dynamisation des coopératives en fonctionnement. L'animation peut prendre la forme de séminaires organisés à l'échelle locale. Un réseau d'animateurs, compétents en organisation et gestion, devrait également être créé sous l'égide d'un organisme existant. Nul besoin a priori d'en créer un nouveau pour cet objet particulier.

2.5.3.3. Consolider la relation entre producteurs et exportateurs

Un système de contrats producteurs - opérateurs d'aval est bien sûr à encourager. Un tel système permet de rassurer à la fois les producteurs sur leurs débouchés et leurs clients sur la sécurité d'approvisionnement. Les filières d'exportation, plus que les circuits locaux, ont besoin de faire fonctionner ce système pour offrir aux importateurs les garanties de livraison qu'ils demandent.

Le système de contrats n'est pas facile aujourd'hui à mettre en œuvre. Il nécessite le relais d'organisations de producteurs. On le voit pour le transformé-ou les accords deviennent caducs dès que le marché du frais devient plus rémunérateur.

Une première étape dans cette voie consisterait à développer l'échange d'information entre opérateurs sur les capacités de production et la demande des divers marchés. Cette mission pourrait être confiée aux groupements interprofessionnels.

2.5.3.4. Actions auprès des conditionneurs et des exportateurs

2.5.3.4.1. Sensibilisation - Formation

Comme pour la production, des actions de sensibilisation devraient être mises en œuvre auprès des conditionneurs et des exportateurs. Le thème de la qualité devrait être central dans les interventions.

En particulier, les entreprises de conditionnement ne doivent pas être laissées sur le côté. Leur activité de fabrication de "produit fini" doit être accompagnée par des mesures spécifiques de vulgarisation des thèmes liés à la préservation de la qualité des produits et de modernisation de leur mode de gestion technique et commerciale.

2.5.3.4.2. Mieux encadrer les exportations et promouvoir la concentration de l'offre

Il faut promouvoir et mettre en œuvre des stratégies d'exportation favorisant le partenariat entre opérateurs de façon à partager les risques, les coûts, les besoins de financement.

Sur ce plan, un groupement comme le GIAF joue déjà un rôle appréciable, qui doit être encore développé et dont les autres groupements interprofessionnels devraient s'inspirer.

De manière générale, il faut recommander aux professionnels d'éviter l'éclatement des volumes vers trop de destinations différentes.

Seule la concentration de l'offre peut répondre aux contraintes d'hétérogénéité de la production et à l'évolution de la distribution. Le développement éventuel de l'exportation des produits les plus fragiles, c'est-à-dire de durée de conservation limitée, impose la mise en place d'une gestion des expéditions en flux tendus. Seul un regroupement de l'offre paraît à même de satisfaire cette condition, en l'absence de structures d'exportation de taille importante en Tunisie actuellement.

Par ailleurs, il faut orienter le choix des partenaires aval. La multiplicité des opérateurs dans la filière des fruits et légumes induit un grand nombre de circuits commerciaux, rendant difficile le suivi des flux de marchandises. Le suivi est pourtant nécessaire à la fois pour vérifier les résultats commerciaux et pour répondre au souci croissant de traçabilité.

2.5.4. Garantir la sécurité alimentaire

La préoccupation de davantage de sécurité alimentaire est vive, avec les crises diverses de cette fin de siècle, dont l'enjeu est la santé humaine. Elle touche pratiquement toutes les filières alimentaires. Cette situation n'a rien de temporaire mais correspond au contraire à une tendance lourde.

La maladie de la "vache folle", les OGM, les résidus de pesticides et d'engrais, la listériose et maintenant la dioxine, ont en effet créé des situations d'angoisse et d'alerte permanente déclenchant de nouveaux contrôles. La population est alarmée et peut même, quand l'occasion se présente, le faire savoir en utilisant le bulletin de vote¹⁰.

La grande distribution, toujours à la recherche de solutions renouvelées pour encourager le consommateur à acheter et pour se différencier de la concurrence, peut prendre des décisions ayant un impact majeur sur leurs approvisionnements et donc sur les fournisseurs. C'est par exemple le cas de la décision de la plupart des chaînes de distribution européennes de ne plus acheter d'aliments incorporant des OGM. La répercussion sur les fournisseurs ne s'est pas fait attendre. Les filiales françaises de Nestlé et d'Unilever, de même que Danone annoncent qu'elles éviteront désormais de recourir à ces substances.

Dans un environnement de suspicion général des consommateurs vis-à-vis des aliments qui leur sont proposés, les produits tunisiens peuvent se distinguer favorablement. Ils disposent d'un certain atout "santé". Mais les conséquences sont multiples pour les fournisseurs de produits agricoles :

- la qualité des produits se traduit de plus en plus par un souci de sécurité alimentaire. La traçabilité des produits devient une condition de vente pour les fournisseurs de produits alimentaires. Les exportateurs tunisiens devront se plier à ces exigences pour au moins conserver leurs marchés.
- les nouveaux systèmes de contrôle pourront être assez contraignants. Certains exportateurs ne pourront y répondre qu'en envisageant des formes d'association pour partager les coûts. On peut donc dire, dans un tel cas de figure, que les exigences des destinataires amèneront les évolutions subséquentes en amont de la filière qui n'auront pu se mettre en œuvre spontanément. On sait, en effet aujourd'hui, les difficultés à amorcer des coopérations interentreprises en Tunisie.
- Si les conditions qualitatives minimales sont respectées, notamment en termes de résidus, on peut dire que globalement la gamme de produits proposée par la Tunisie est "dans l'air du temps". Huile d'olive, vin et fruits et légumes sont des produits ayant une image positive dans le public, car pour la plupart associés au mieux vivre, au sain et au naturel. De plus, pour ces produits, la Tunisie n'est pas identifiée comme une source à risque. En liaison avec les distributeurs, une utilisation savante pourrait être faite en marketing.
- ces produits bénéficieraient de l'engouement actuel pour le régime méditerranéen.

¹⁰ Les observateurs politiques s'accordent pour dire que le succès relatif des "Verts" en France aux élections européennes du mois de juin 1999, provient de cette préoccupation de santé alimentaire, d'autant plus que le scrutin se déroulait en pleine crise des farines animales à la dioxine.

- cette bonne image globale doit bien sûr être relayée par des actions promotionnelles et surtout commerciales auprès des acheteurs, importateurs et même centrales d'achat en direct afin de tenter de définir un cadre de coopération et de développement

2.5.5. Renforcer le niveau de compétence dans les entreprises

2.5.5.1. Le renforcement de la compétitivité

Le renforcement de la compétitivité est l'affaire des entreprises, en liaison avec les services d'appui. La recommandation en la matière est d'être très pratique quant aux programmes d'amélioration de la compétitivité hors coût, à savoir portant sur l'amélioration de la qualité des produits et des services.

2.5.5.2. L'enseignement supérieur

Sollicités par les responsables de l'enseignement supérieur agricole sur les besoins en compétences qui ne seraient pas aujourd'hui couverts, les entreprises du secteur n'émettent pas d'avis ni d'objection quant à l'adéquation formation - besoin. On peut comprendre cette situation de deux façons différentes :

- L'éventail de formations proposées par l'enseignement supérieur agricole suffit actuellement. Effectivement, la formation ne semble pas représenter un obstacle majeur à la constitution d'un encadrement de qualité dans les entreprises. De plus, on l'a dit, les programmes d'enseignement paraissent relativement ouverts vers les besoins des entreprises.
- Les entreprises restent de toutes façons peu sensibles au problème de l'encadrement ce qui explique le désintérêt vis-à-vis pour les programmes d'enseignement.

Il faut accentuer la communication auprès des entreprises sur le thème de la qualification requise pour l'encadrement, en particulier au plan de la sensibilisation aux marchés. L'enseignement supérieur doit de manière générale mieux promouvoir les cadres qu'elle forme.

2.5.5.3. La formation professionnelle

Une formation professionnelle de qualité doit être proposée aux professionnels des filières agricoles et aux opérateurs associés. Il faut arriver à les convaincre que la formation fait la performance. Les programmes de formation aux professionnels devraient insister sur un certain nombre de points clés :

- La qualité ne coûte pas toujours beaucoup plus cher à produire.
- La qualité est une notion tangible : La différenciation de la qualité est généralement associée à une meilleure rémunération des producteurs.
- Les efforts sur la qualité des produits et des services associés ne doivent pas être réservés à la seule filière d'exportation. Pour un bon enracinement dans les mentalités, le marché national a un rôle important à jouer par une meilleure sélectivité. Sur ce plan, les mercures de prix peuvent avoir un effet de démonstration. Mais pour cela, il faut que l'information remonte auprès des producteurs.

Auprès des exportateurs, les bonnes pratiques professionnelles doivent être promues. Une bonne connaissance des marchés de destination et de bons réflexes professionnels permettent de se rendre rapidement compte que les mauvais produits et un service insuffisant n'ont pas de place sur les marchés de destination, européens en particulier. Il est d'ailleurs illusoire de penser rentabiliser de telles opérations.

Plus précisément les recommandations sont les suivantes :

- Pour les agriculteurs : Les centres de formation professionnelle régionaux devraient renforcer leurs actions. Les thèmes évoqués dans ce chapitre doivent y trouver une bonne place dans le programme des sessions de formation.
- Pour les exportateurs, en particulier les négociants, et les intermédiaires logistiques : des sessions de formation devraient leur être proposées sous couvert des chambres de commerce ou de toute autre instance. Les organisations professionnelles doivent jouer un rôle dynamique de sensibilisation auprès de leurs membres.

2.5.5.4 Aides à l'embauche de cadres

Le déficit d'encadrement dans les entreprises est en fait un problème de gestion, de type familial comme on l'a vu, mais aussi correspond à une ignorance sur le potentiel nouveau que peut amener dans une entreprise un personnel bien formé.

Si des campagnes de sensibilisation sont nécessaires, il faudrait parallèlement revoir le système en vigueur d'aides à l'embauche.

2.5.5.5. Les programmes de mise à niveau

Les programmes de mise à niveau touchent peu le secteur agricole et de première transformation⁴.

Il est donc souhaitable qu'une campagne de communication soit menée auprès de ces entreprises pour les informer et les sensibiliser aux bénéfices qu'elles peuvent attendre de tels programmes.

S'il s'avérait que les conditionnalités fixées pour l'accès à ces programmes ne conviennent pas aux entreprises de ce secteur, il faudrait alors proposer des adaptations au programme. Le Bureau de mise à niveau devrait mener une enquête à ce sujet et faire éventuellement des propositions pour redresser cette situation.

2.5.6. Définir des stratégies pour la promotion et la commercialisation

2.5.6.1. Rationaliser les actions des services de promotion

2.5.6.1.1. Entre services d'appui

Il faut revoir la rationalité actuelle du système de promotion produits - marchés pour dégager par produit une cohésion forte, correspondant mieux au type d'action nécessaire.

2.5.6.1.2. Le choix des actions et des moyens

La recommandation générale est de tenter de dégager des moyens complémentaires, au travers d'une responsabilisation des professionnels.

Il faut aussi mettre en place des stratégies fines sur la base de l'observation des actions de promotion entreprises sur les marchés de destinations. On peut illustrer cela de la manière suivante.

Une campagne de promotion générique sur l'huile d'olive ou une campagne publicitaire d'une marque d'huile d'olive devrait amener la profession à réagir rapidement et utiliser les possibilités de synergie d'actions propres. Il faudra évidemment auparavant vérifier qu'une promotion propre à la Tunisie sur ce thème pourrait être accompagnée par des réalisations commerciales, ce qui n'est pas aujourd'hui acquis.

Autre exemple : La filière française pomme de terre a lancé en avril 1969 une campagne de communication sur la pomme de terre "nouvelle". Sans pour autant faire de parasitage, les professionnels tunisiens devraient suivre ce type de promotion, nombreux en Europe, et mettre en place des actions qui lui sont propres, recherchant les synergies adéquates.

⁴ Deux entreprises de conditionnement de dattes ont bénéficié de ce programme.

2.5.6.2. Développer les signes distinctifs de qualité

2.5.6.2.1. Les signes de qualité officiels

On peut noter le succès en Europe des signes de qualité officiels : AOC, labels, certificats de conformité, agriculture biologique.

Ces signes permettent une distinction des produits, un ancrage au terroir qui se distingue d'une standardisation qui facilite la délocalisation de la production. La promotion des produits de terroir se base sur le retour à l'authenticité souhaité par les consommateurs. Les distributeurs ont accompagné cette tendance. Ainsi, la chaîne de supermarchés Leclerc a décidé de lancer 110 produits du terroir sous le sigle "Nos régions", tous fabriqués par de petites entreprises locales.

Les démarches d'appellation d'origine obligent bien souvent la filière concernée à se structurer et les exploitants à coopérer pour être plus performants.

Si l'on veut lancer les signes de qualité, il convient aussi de mettre en place les procédures permettant d'assurer la continuité de la qualité faisant l'objet de la promotion collective.

Il convient d'étudier les réalisations à l'étranger de marques nationales de qualité ou de marques nationales de conformité. Les chartes qualité incluent les conditions culturales, le conditionnement, l'entreposage, le transport et la traçabilité. En France, il en existe en tomate, fraise, pomme de terre primeur. Par exemple, la charte de qualité "Tomates de France" rassemble 60% de la production française, soit 300 000 T sur 500 000 T. C'est l'interprofession qui est chargée de sa mise en place et de son contrôle.

L'agriculture raisonnée : Protection et fertilisation raisonnées sont des techniques de plus en plus utilisées en Europe. Elles demandent beaucoup de temps d'observation et de réflexion. L'agriculture raisonnée représente à la fois un coût et une économie puisque tout est utilisé avec parcimonie mais demande l'emploi de certains matériels.

Sur la base d'un cahier des charges, une marque nationale de conformité "agriculture raisonnée" pourrait être étudiée. Mais les "techniques propres" seront bientôt une exigence minimale des marchés. Le but sera alors plutôt de conserver des marchés que d'espérer vendre plus chers des produits qui peuvent par ailleurs coûter plus cher.

2.5.6.2.2. Etudier la faisabilité d'un label de qualité "Tunisie"

Si l'on n'est pas question d'en définir ici les pourtours, on peut signaler seulement qu'une marque nationale "Tunisie" peut être envisagée sur la base d'un ensemble de critères rassemblés dans un cahier des charges. Une promotion spécifique à cette marque collective devrait alors être lancée.

2.5.6.3. Acteurs de promotion par les entreprises

Les marques privées doivent être encouragées. Plusieurs exportateurs, décidant de fournir un même marché, peuvent s'associer pour mettre en place une marque commune. Cela suppose de respecter les conditions d'un même cahier des charges et d'échanger l'information commerciale.

¹⁰ La protection raisonnée passe par la détermination de seuils de nuisibilité, c'est-à-dire accepter l'infestation jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel il est indispensable de traiter. On utilise donc des pièges pour capturer les ravageurs, les connaître et les compter, et des auxiliaires.

La fertilisation raisonnée a pour but d'adapter les apports de fertilisants aux besoins réels des cultures. Des analyses de sols doivent donc être effectuées régulièrement.

Les distributeurs attachent une place importante à la concentration de l'offre qui règle leurs problèmes d'approvisionnement. En conséquence, ils s'intéressent aux marques réellement fédératrices. Les exportateurs capables de stabiliser leurs expéditions sont les seuls qui soient en mesure de mettre en œuvre une politique de marque commerciale. Il faut noter que les distributeurs sont critiques vis-à-vis des marques dont la qualité supérieure n'est pas vraiment reconnue ou coûte trop cher par rapport au bon niveau moyen de qualité du reste du marché.

Une assistance aux exportateurs au développement de politiques de marque devrait être mise en place. L'INNORPI devrait être associé à ce type d'actions de sensibilisation. Mais une politique de marques ne se résume pas à un simple enregistrement auprès de l'INNORPI. L'enregistrement n'est qu'un événement dans la vie d'une marque. Il faut procéder des identifications préalables :

- De marchés auxquels s'adressent les marques
- De moyens à mettre en œuvre pour assurer la permanence des caractéristiques des marques, en particulier une qualité constante et régulière
- Le lien avec volumes. Une marque n'est visible que si les volumes sont suffisants. Une dispersion des volumes pourrait avoir un effet désastreux sur les prix obtenus.

2.5.6.4. Les circuits de commercialisation

On a vu que les deux grands circuits de commercialisation de fruits et légumes en Europe sont les suivants :

Importateurs ——— Grossistes ——— Commerce de détail traditionnel
et
Importateurs ——— Centrale d'achat ——— Supermarchés - Hypermarchés

Il faudrait aussi ajouter l'industrie du catering, dont le chiffre d'affaires s'élève globalement à 11% du total hors taxes.

Les centrales d'achat peuvent aussi importer directement. Mais le passage par les importateurs est a priori la voie qui convient pour les produits tunisiens. La relation exportateurs - importateurs doit être renforcée, en s'inspirant de l'exemple mis en œuvre par le GIAF.

Le premier circuit est en voie de régression, concurrencé par la grande distribution. Résistent relativement bien dans les villes les commerces de détail tenus en particulier par des Tunisiens. Il conviendrait de vérifier l'efficacité d'actions de promotion centrées sur ce type de commerce.

2.6. L'environnement réglementaire

2.6.1. Adapter les dispositions à un objet précis

On l'a vu pour les statuts des groupements de producteurs, les textes réglementaires manquent en général de précision. Il faut s'interroger sur la raison et sans doute revoir les procédures de définition et de mise en œuvre des règlements. Il faut recommander que les textes soient étudiés avec toutes les parties concernées, en premier lieu les professionnels auxquels ils s'adresseront.

La réglementation gagnerait à être plus claire. L'ambiguïté des textes est un frein à l'instauration d'un climat de stabilité et de confiance, propice au développement d'initiatives de la part des opérateurs.

2.6.2. Appliquer la normalisation aux ventes locales

La normalisation devrait être appliquée aux produits conditionnés vendus sur le marché national. Il ne s'agit, ni plus ni moins, que d'une mise en conformité des pratiques commercialisation avec la réglementation. Les marchés de gros doivent être les premiers concernés par cette disposition qui suppose de réviser la présentation des produits, sans doute aussi l'organisation des ventes ainsi que l'organisation des contrôles.

Cela suppose de mettre en place les contrôles nécessaires à une mise en conformité des produits. Cela suppose aussi une révision de la procédure de cotation des produits, intégrant les critères de qualité mis en œuvre.

L'objectif attendu est une élévation du niveau de qualité des produits vendus. Les conséquences sont pour la plupart favorables à court ou moyen terme.

- Les pratiques professionnelles aux différents stades de la filière : la menace d'un déclassement des produits, ou même en cas de non conformité à leur retrait, doit amener les opérateurs à améliorer leurs pratiques, éventuellement en investissant pour moderniser leurs équipements.
- Développement de la culture "qualité" des opérateurs, ce qui est un facteur de permanence de l'amélioration des pratiques professionnelles.
- Conséquence sur l'exportation : Rapprochement des pratiques entre filière locale et exportation avec une différence de qualité moindre. Davantage de produits devraient être éligibles pour l'exportation, à condition bien sûr que les volumes disponibles le permettent.
- D'autre part, ces mesures devraient avoir un effet favorable sur les approvisionnements de l'industrie de la transformation alimentaire.
- Les prix : la poussée inflationniste prévisible n'est pas forcément justifiable car les mesures adoptées devraient avoir pour effet d'accroître la productivité de la filière.

Les conditions de mise en œuvre doivent être étudiées avec les professionnels au travers de leurs structures de représentation. Communication, formation appui à l'investissement sont les éléments d'une assistance à mettre en place.

2.7. Pour un partenariat renforcé entre syndicalisme agricole et administration

La relation entre l'UTAP et l'administration est placée sous le signe de l'ambiguïté. En dehors de toute considération d'ordre politique, il est souhaitable que le partenariat entre les parties établisse les rôles de chacun dans le cadre d'un programme visant à promouvoir la qualité au niveau de la production.

3. Plan d'actions

3.1. Revue de la réglementation en vigueur

Plan sur 2 ans

Maitre d'ouvrage : Ministère de l'agriculture

Maitre d'œuvre : Ministère de l'agriculture, ou sous-traitance à un bureau privé

Objectif : Diagnostic de la réglementation en vigueur

Résultat attendu : Adaptation aux normes internationales et application de normes nationales compatibles avec les circuits exports. Transparence par diffusion large de l'information relative aux prix de gros en Tunisie.

Bénéficiaires : Producteurs, groupements de producteurs, groupements interprofessionnels, conditionneurs et exportateurs

Nature de l'intervention : Prestation d'étude

Estimation de coût : 60 000 \$

3.2. Evaluation des circuits de financement de l'agriculture

Plan sur 1 an

Maitre d'ouvrage : Ministère de l'agriculture

Maitre d'œuvre : Ministère de l'agriculture, ou sous-traitance à un bureau privé

Objectif : Diagnostic des circuits de financement des groupements interprofessionnels et des offices

Résultat attendu : Définir des priorités d'actions à financer. Adapter éventuellement les sources de financements en conséquence. Adaptation éventuelle des modes d'intervention sur les marchés. Responsabiliser davantage les professionnels dans la gestion des actions par filières.

Bénéficiaires : Groupements de producteurs, office, indirectement les producteurs, les groupements de producteurs

Nature de l'intervention : Prestation d'étude

Estimation de coût : 60 000 \$

3.3. Promotion de la qualité

3.3.1. Communication "Qualité"

Plan sur 5 ans

Maitre d'ouvrage : Ministère de l'agriculture

Maitre d'œuvre : les groupements interprofessionnels, offices, UTAP et UTICA, INNORPI

Objectif : Sensibilisation et animation. Promotion de la démarche d'assurance qualité auprès des entreprises de première transformation et de conditionnement des produits agricoles et de pêche.

Résultats attendus : Responsabilisation des opérateurs, meilleure compréhension des enjeux économiques individuels. Repositionnement de l'image des produits tunisiens à l'extérieur.

Bénéficiaires du projet : Producteurs, groupements de producteurs, conditionneurs et exportateurs

Nature de l'intervention : Communication par séminaires, brochures

Estimation de coût : 150 000 \$ par an

3.3.2. Assistance aux organisations de producteurs

Plan sur 5 ans

Maitre d'ouvrage : Ministère de l'agriculture

Maitre d'œuvre : Groupements interprofessionnels, CRDA, AVFA, UTAP

Objectif : Appui à la gestion commerciale. Aide à la mise en place de programmes pluriannuels.

Procédures de qualité

Resultats attendus : Meilleure pertinence des actions d'appui aux producteurs
Beneficiaires du projet : Producteurs, groupements de producteurs
Nature de l'intervention : Démonstrations, formation, communication
Estimation de coût : 500 000 \$ par an

3.3.3. Plan qualité et organisation commerciale du secteur huile d'olive

Selon les recommandations du rapport CNEA - Gressard de février 1999

3.3.4. Assainissement du marché

Plan sur 5 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture et ministère du commerce

Maître d'œuvre : Groupements interprofessionnels, structures de contrôle du ministère du commerce, UTAP, UTICA

Objectifs : Elimination des produits hors norme et des petits calibres

Resultats attendus : Complément plus contraignant de la mesure précédente, l'assainissement du marché conduira à une interrogation sur la compétitivité sur le marché national où cette notion est vide de sens pour l'instant.

Beneficiaires du projet : Producteurs, transformateurs, grossistes et mandataires

Nature de l'intervention : Contrôles de qualité dans les stations de conditionnement et sur marchés de gros, démonstrations, communication par séminaires, brochures

Estimation de coût : 500 000 \$ par an

3.3.5. Système d'information de marché

Plan sur 3 ans

Maître d'ouvrage : Ministère du commerce, ministère de l'agriculture

Maître d'œuvre : Structure idoine du ministère du commerce, groupements interprofessionnels

Objectif : Extension du système national de prix.

Resultats attendus : Participation à l'autorégulation des marchés et à la segmentation prix-qualité -
Meilleure transparence des marchés, en terme de prix et de volumes approvisionnés -
Assainissement de l'environnement concurrentiel

Beneficiaires du projet : Producteurs, grossistes, mandataires

Nature de l'intervention : Organisation d'un système national de prix, communication par bulletins et média, sensibilisation des opérateurs

Estimation de coût : 100 000 \$ par an

3.3.6. Améliorer l'information sur les marchés de destination

Plan sur 2 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture, ministère du commerce

Maître d'œuvre : CEPEX, groupements interprofessionnels, bureau d'études privé

Objectif : Fournir une information conjoncturelle sur les prix pratiqués sur les marchés traditionnels et de diversification, des analyses sur les tendances des marchés, les circuits de commercialisation, la consommation. Les études toucheront à la fois les produits agricoles et les produits de la pêche et de l'aquaculture

Resultats attendus : sensibilisation des opérateurs - Meilleure adaptation des produits aux besoins des marchés, réponses marketing possibles à la segmentation des marchés

Beneficiaires du projet : Producteurs- exportateurs, exportateurs

Nature de l'intervention : Etude

Estimation de coût : 150 000 \$ par an

3.3.7. Développement des signes officiels de qualité

Plan sur 3 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture

Maître d'œuvre : INNORPI, groupements interprofessionnels, OCT

Objectif : Adaptation des signes de qualité, création d'une marque nationale "Tunisie"

Résultats attendus : Mobilisation accrue de tous les opérateurs aux enjeux de la qualité

Bénéficiaires du projet : Producteurs, grossistes, mandataires, exportateurs

Nature de l'intervention : Etude, séminaires de sensibilisation, réglementation, prestations de conseil et d'assistance technique

Estimation de coût : 100 000 \$ par an

3.3.8. Assistance aux exportateurs

Plan sur 5 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture, ministère du commerce

Maître d'œuvre : Groupements interprofessionnels, UTAP, UTICA, structures idoines du ministère du commerce

Objectif : Appui à la gestion commerciale. Aide à la mise en place de programmes pluriannuels

Procédures de qualité

Résultats attendus : Meilleur ciblage export produit-marché

Bénéficiaires du projet : Producteurs-exportateurs et exportateurs purs

Nature de l'intervention : Conseil et assistance technique, formation, communication

Estimation de coût : 200 000 \$ par an

3.3.9. Promotion de l'encadrement dans les entreprises

Plan sur 2 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture, ministère de l'emploi

Maître d'œuvre : Groupements interprofessionnels, UTAP, UTICA, enseignement supérieur agricole et de gestion

Objectif : Développer l'embauche de cadres, évaluer le système d'aides à l'embauche

Résultats attendus : Amélioration des performances des entreprises

Bénéficiaires du projet : Producteurs, groupements de producteurs, conditionneurs, exportateurs

Nature de l'intervention : Etude, communication par séminaire, brochures, formation

Estimation de coût : 50 000 \$ par an

3.3.10. Conception de campagne de promotion

Plan sur 2 ans

Maître d'ouvrage : Ministère de l'agriculture, ministère du commerce

Maître d'œuvre : CEPEX, groupements interprofessionnels, bureau d'études privé

Objectif : Synthèse des études existantes sur le thème de la promotion. Plan stratégique de promotion sur les marchés étrangers.

Résultats attendus : Mobilisation de l'offre tunisienne - Meilleure dynamisation des opérateurs -

Efficacité accrue sur les marchés extérieurs

Bénéficiaires du projet : Producteurs-exportateurs, exportateurs

Nature de l'intervention : Etude

Estimation de coût : 50 000 \$ par an

FIN

83

VUES