

11728

B 1916

REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

ET DE L'ENERGIE

**Groupement des Industries
De Conserves Alimentaires**



Etude Stratégique sur la Filière de la Tomate d'Industrie en Tunisie



SYNTHESE GENERALE

Rapport final actualisé 2002/2003

Septembre 2003

Résumé

Le Groupement des Industries de Conserves Alimentaires (GICA) a entrepris et réalisé la présente étude stratégique sur la filière de la tomate d'industrie entre 1998 et 1999 et l'a actualisée en 2002/03 en tenant compte des changements substantiels vécus par le secteur de la transformation durant les 5 dernières années 1999-2003 et de la situation de la filière à l'échelle internationale. Le diagnostic actualisé de la filière à l'échelle internationale a révélé l'existence d'un grand marché mondial des produits tomates issus de la transformation annuelle d'environ 27 millions de tonnes de tomates fraîches, et dont le concentré en emballage aseptique représente plus que 80% du volume des échanges commerciaux. Le double concentré en emballage consommateur, dont une grande partie provient du reconditionnement du triple concentré, ne représente que sensiblement moins de 20% du volume des transactions commerciales des dérivés de la tomate et montre des signes de fléchissement au profit des produits plus élaborés (ketchup, sauces, etc...).

A l'échelle nationale, la filière a réalisé entre 1999 et 2003 un saut qualitatif (mise à niveau de 20 unités de transformation) et quantitatif spectaculaires (2 records successifs de production de 124 000 T et 127 000 T de double concentré de tomate (DCT) respectivement en 1999 et 2000) grâce au grand soutien de l'Etat tant au niveau agricole (subvention des équipements d'irrigation localisée, 87% des superficies en tomate équipée en goutte à goutte en 2003) qu'au niveau industriel (aide au programme de mise à niveau). Toutefois, certaines insuffisances décelées au niveau des différents maillons de la filière (notamment le maillon commercial) devraient être relevées pour parfaire le développement de la filière.

Dans le but de doter la filière des moyens de compétitivité nécessaires à son intégration dans un marché mondial ouvert à la concurrence parfaite, la présente étude a proposé les grandes lignes d'une démarche stratégique bâtie autour d'un objectif principal : **une filière compétitive dans un environnement concurrentiel**. Pour réaliser cet objectif, il est envisagé d'agir au niveau de 4 points clés : **l'organisation de la filière**, **le prix de la tomate fraîche**, **l'orientation vers le conditionnement aseptique** et **le soutien des exportations**. La qualité étant un facteur déterminant de la compétitivité, devrait être renforcée au niveau de tout les maillons de la filière. Finalement, tout revient à réaliser deux conditions nécessaires : une tomate fraîche compétitive et du concentré conditionnée en aseptique. En effet, pour être compétitif (cas de la Chine et du Chili), nous devons produire une tomate au moindre coût possible, et pour vendre sur le marché international, nous devons disposer des moyens de

conditionnement en aseptique. Pour le double concentré en emballage consommateur, pour lequel nous sommes en situation excédentaire (capacité industrielle et production), les opportunités d'écoulement sont limitées en dehors des marchés traditionnels limitrophes qui eux même deviennent de plus en plus concurrentiels.

La démarche stratégique a été envisagée selon deux scénarii complémentaires, l'un dit de transition et qui correspond à la période actuelle jusqu'à l'horizon 2007, et l'autre dit de continuité et représente une suite logique au premier. Les deux scénarii ont les mêmes objectifs sauf que le second est plus ambitieux et vise l'orientation de la filière vers une politique d'exportation sur de nombreux marchés et notamment les marchés limitrophes qui présentent des potentialités de consommation fort importantes. Pour réaliser les différents objectifs fixés, un plan d'actions récapitulatif a été élaboré. La mise en œuvre de ce plan est d'autant plus urgente que la filière évolue d'une manière rapide et quelques fois imprévue aussi bien au niveau local qu'international.

La réussite de la stratégie proposée nécessite la collaboration des différents partenaires de la filière et l'adoption du concept de partenariat Tuniso-tunisien qui doit désormais prendre la place de la relation de concurrence entre les opérateurs (industriels et agriculteurs) qui a été jusque là un facteur de dispersion. L'intérêt de la filière, ne peut être préservé que par l'esprit de complémentarité et de l'action concertée et commune.

Il va de soit de dire que le pari de la compétitivité de la filière ne peut être gagné qu'à travers la donne agronomique en premier lieu (amélioration de la productivité et compression des coûts des facteurs de production). L'encadrement et le soutien de l'Etat dans ce processus de développement sont vivement souhaités sinon impératif car à lui seul, en grande partie, que revient le progrès perceptible déjà réalisé. Son soutien, non seulement sécurise les opérateurs de la filière, mais également encourage l'esprit d'initiative et crée une atmosphère de confiance en un avenir meilleur.

INTRODUCTION GENERALE

La présente étude a été réalisée par le Groupement des Industries de Conserves Alimentaires dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de développement visant à doter le secteur de la transformation de la tomate d'un pouvoir compétitif lui permettant de s'intégrer d'une manière sure et harmonieuse dans le contexte d'un marché mondial ouvert caractérisé par une concurrence acharnée. Cette étude, lancée en 1998, achevée en 1999 et actualisée en 2002, a été décidée suite à la situation qu'a vécue le secteur de la transformation sur la période 1990/97 qui s'est caractérisée par des fluctuations de la production entre des excédents nocifs (1996) et des déficits rudes (1993, 1994). Ces fluctuations, dans les deux cas, ont fortement nuis à un secteur formé de petites à moyennes entreprises dont les moyens financiers sont très modestes sinon fragiles.

Les termes de références de l'étude ont prévu d'envisager deux scénarios de développement, un premier scénario visant le maintien de la production à un niveau permettant d'assurer l'autosuffisance du pays en matière de double concentré de tomate (DCT) et de dégager un excédent pour les besoins d'exportation sur les marchés libyen et français. Le second scénario plus ambitieux visait l'adoption d'une stratégie basée essentiellement sur l'exportation. La stratégie préconisée pour le développement de la filière a été prévue pour la période 2000-2006.

Durant l'année 1999 alors que l'étude était en cours d'achèvement, on assista à des changements substantiels au niveau de la filière que personne n'a prévu. Un saut quantitatif a été réalisé au niveau de la production agricole entraînant un record de transformation et la fabrication de 124 300 T de DCT contre 84 000 T en 1998. Parallèlement, on a enregistré une augmentation de la capacité de transformation qui est passée de 26 000 T/J en 1998 à environ 29 000 T/J en 1999. L'exploit a continué avec la réalisation d'un second record de transformation en l'année 2000 par la production de 127 440 T de DCT. Dans le même temps, le taux de couverture par l'irrigation au goutte-à-goutte a significativement augmenté pour atteindre environ 80% du 17000 ha plantés en 2002, alors que la capacité de transformation est passée à environ 33 000 T/J pour la même année. Au même rythme de développement, nos exportations en DCT ont passé de 14 000 T en 1998 à 30 000 T environ en 2002.

Par ailleurs, grâce aux encouragements de l'état, 20 entreprises sur 35 ont adhéré au programme de mise à niveau et certaines d'entre elles (3 unités) ont déjà obtenu la certification ISO 9002 en plus des démarches entreprises pour la mise en place du système de contrôle HACCP.

Le soutien substantiel de l'état aussi bien au niveau agricole (subvention des équipements d'économie d'eau) qu'au niveau industriel (aide au programme de mise à niveau industrielle) a été le catalyseur principal de la démarche de développement du secteur à côté des efforts consentis par les intervenants de la filière. Ce soutien doit être considéré en tant qu'investissement national inscrit dans le cadre de la politique de l'Etat Tunisien déterminé à hisser la Tunisie au rang des pays développés. Un investissement qu'il faudrait absolument préserver et valoriser au mieux.

Tenant compte de ces mutations rapides et positives par le Groupement des Industries de Conserves Alimentaires a procédé à l'actualisation de l'étude stratégique en 2002 en apportant les modifications nécessaires aux scénarios de développement pour cadrer avec le progrès enregistré au niveau de la filière et les exigences du marché international.



En ce qui suit l'on présentera une synthèse actualisée des résultats du diagnostic au niveau des trois maillons agronomique, industriel et commercial et un plan de développement répondant aux objectifs d'une filière compétitive.

Dans cette présentation, l'on commencera par un aperçu général sur la situation de la filière de la tomate d'industrie à l'échelle internationale, puis l'on évoquera la situation à l'échelle nationale et l'on proposera en dernier lieu les grandes lignes de la stratégie de développement préconisé. Un tableau récapitulatif d'un plan d'action détaillé figurera à la fin de ce rapport.

A- DIAGNOSTIC EXTERNE : LE CONTEXTE INTERNATIONAL

La tomate d'industrie représente une activité assez importante à l'échelle mondiale de part sa production qui dépasse les 100 millions de tonnes d'après les statistiques de l'FAO et dont environ 27,842 millions de tonnes sont transformées annuellement (moyenne 1999/20002). Cette activité est dominée par les pays de l'Association Méditerranéenne Internationale de la Tomate transformée (AMITOM) qui en détiennent 39,5%, suivis par les Etats Unis d'Amérique avec une part 36%. La Chine vient en 3^{ème} position avec 5,3% en tant que pays émergeant caractérisé par des coûts de production très compétitifs et un rythme de développement spectaculaire (transformation de 2,3 million de tonnes en 2002, soit 8,5% du total mondial, contre 1,0 million de tonne en 2001).

Les principales caractéristiques de la filière de la tomate d'industrie à l'échelle mondiale se résument dans les points suivants :

☞ **La production mondiale de la tomate connaît des variations cycliques (3 ans en moyenne) avec des pics record de production observés le plus souvent dans les pays petits à moyens producteurs.** En effet, malgré la maîtrise de l'appareil de production dans les pays leaders de la tomate d'industrie, la transformation mondiale de la tomate enregistre des pics cycliques (1996, 1999 et 2002)¹ engendrés généralement par des conditions climatiques exceptionnellement favorables. Ces pics de production entraînent le plus souvent des stocks reports excédentaires qui perturbent, par fois et selon leur importance, les cours internationaux du concentré de tomate. Le recours à la réduction des emblavures des campagnes suivantes est jusque là la solution la plus adoptée pour rétablir l'équilibre du marché international. Cet équilibre est souvent retrouvé rapidement grâce à une volonté commune de tous les pays membres du Conseil Mondial de la Tomate d'Industrie.

☞ **Dans les deux grands pôles leaders, le soutien à la production de la tomate d'industrie fait partie intégrante de la politique agricole de ces pays.** Aussi bien aux Etats Unis que dans les pays de l'Union Européenne, la filière de la tomate d'industrie est soutenue par des programmes de subvention à la production (à titre d'illustration, pour la campagne 2002, le prix de la tomate fraîche au niveau de l'industriel européen est de 75 millimes le kg, contre 95 millimes le kilo pour l'industriel tunisien). Ce soutien assure une partie du pouvoir compétitif de leurs entreprises. L'autre partie de la compétitivité réside dans la maîtrise parfaite de la gestion au niveau de tous les maillons de la filière. Des contrats et programmes de production de 3 ans sont souvent observés et assurent une grande stabilité du système.

☞ **A côté des Etats Unis et des pays de l'Union Européenne, la Chine a pu émerger en tant que pays grand producteur de tomate qui va concurrencer durablement les leaders de cette activité.** En effet, au bout d'une période très courte, la chine a pu augmenter sa production de tomate en passant de 0,8 MT en 1999 à 2,3 MT en 2002 et des prévisions de 3,5 MT pour la campagne 2003. Notons à cette occasion que ce pays a augmenté sa capacité de transformation de 30 000 T/J en 2003 pour passer de 50 000 T/J à 80 000 T/J.

☞ **La dominance des pays grands producteurs de tomate n'est pas seulement imposée au niveau de la production, mais elle se manifeste aussi au niveau du marché.** Ces pays produisent essentiellement pour exporter (rapport consommation/production se

¹ 1996 : 25,8 MT; 1999 : 29,6 MT et 2002 : 27,1 MT ; MT : million de tonne de tomate fraîche

situé entre 7% et 25%, excepté l'Italie 39%) et de ce fait, ils sont fortement outillés pour affronter la concurrence sur un marché libre. Huit pays (USA, Italie, Chine, Turquie, Espagne, Grèce, Portugal, et Chili) transforment environ 82% des quantités de tomates d'industrie produites à l'échelle mondiale (campagne 2002). Mis à part les Etats-Unis qui consomment la grande part de leur production, la transformation de la tomate d'industrie dans les autres pays est réalisée essentiellement pour la production de **concentré industriel destiné à l'exportation**. Ainsi, 86% des exportations mondiales sont assurées par les sept premiers producteurs de tomates transformées (l'Italie, la Chine et la Turquie détiennent respectivement 37%, 20% et 11% des parts du marché mondial). Les volumes des exportations sont généralement stables et ne sont pas affectés par les variations de la production. En effet, les pays exportateurs défendent agressivement leurs parts de marché et importent le plus souvent pour exporter. L'Italie étant l'exemple le plus pertinent du dynamisme commercial. En effet, ce pays importe de grandes quantités de concentré (124 000 T de concentré de la Chine en 2001) pour les réexporter sur d'autres marchés. Les italiens exportent vers plus de 30 destinations.

☞ **80% du commerce international du concentré est représenté par le triple concentré alors que le double concentré en boîte ne représente que 20% du volume des transactions.** Le triple concentré est essentiellement utilisé pour la seconde transformation mais également pour le reconditionnement en double concentré pour des besoins d'exportation. Le double concentré produit et conditionné directement en emballage consommateur (boîte métallique) ne représente en réalité qu'une part très faible de la production du concentré et est exclusivement fabriqué quelques pays dont la Tunisie. Les autres pays exportateurs de DCT le font à partir du triple concentré en aseptique.

☞ **L'essentiel du commerce mondial du concentré de tomate s'opère principalement dans les zones limitrophes ou dans les grandes zones de libre-échange, notamment, intra-UE, USA-Canada-Mexique, Chili-Brésil, Chine-Japon, mais la Chine très compétitive arrive à vendre son produit sur le marché européen.** La quasi-totalité des échanges de concentré se localisent comme suit :

Union Européenne : 408 mille tonnes en équivalent DCT 28/30% (moyenne 2000/2002) importées principalement par l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie, la France, la Hollande, et la Belgique. 79% de ce volume provient des pays membres de l'union et 21% des pays tiers notamment la Chine. 15% seulement de ces importations sont en emballage consommateur.

Amérique : 135 mille tonnes de triple- concentré importées par le Canada et le Brésil.

Asie : 107 mille tonnes de triple concentré importées notamment par le Japon.

Pays Arabes : 125 mille tonnes de DCT environ en emballage consommateur importées principalement par la Libye, l'Algérie et les pays du Golfe.

Afrique noire : 40 milles tonnes de DCT environ.

Europe de l'Est : Russie, Tchéquie, ...

☞ **la consommation mondiale, comme le montre le volume des échanges en triple concentré, est principalement orientée vers les produits élaborés.** En effet, l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale consomment 70% des quantités de tomates transformées. Cette consommation se présente sous forme de produits élaborés diversifiés. La consommation du concentré sous sa forme basique, tel que produit en Tunisie, se trouve surtout localisée en Afrique, au Moyen Orient et en Europe de l'Est.

Au niveau de l'Union Européenne, durant ces dernières années (1998-2001), la tendance de la transformation s'est orientée vers les produits élaborés (+35%) avec une réduction de (-4%) pour le concentré et (-35%) pour les tomates pelées.

☞ **Ces produits élaborés, à haute valeur ajoutée, font l'objet d'une concurrence entre les multinationales.** Ainsi le commerce international de produits de seconde transformation se trouve essentiellement détenu par les grandes multinationales (Heinz, Unilever, Kraft, Master Foods, Amora,). Au niveau de ce type de produit, la marge de manœuvre est plus importante et permet d'allouer des budgets importants au marketing et à la promotion. Ces produits élaborés, fortement maquettés, s'adressent essentiellement aux marchés à fort pouvoir d'achat. Compte tenu de la concurrence au niveau de ce segment, les opportunités d'accès à ce marché, pour des pays comme la Tunisie, se présentent surtout au niveau des marques distributeurs.

☞ **Les pays exportateurs de concentré de tomate se positionnent sur le marché international grâce à leurs faibles coûts de production et à la qualité de leur produit mais également à leur dynamisme commercial.** Ce dynamisme provient notamment de grandes unités de production, voire de multinationales, qui déploient de grands moyens pour la commercialisation de leurs produits. La qualité constitue un critère de première importance, notamment pour le concentré destiné à la deuxième transformation.

☞ **La consommation mondiale du concentré basique est en stagnation, voire en fléchissement,** au profit de produits moins concentrés (qui paraissent plus frais -polpa, passata... consommés en Italie) et de produits à plus grande valeur ajoutée (divers types de sauces et ketchup).

☞ **C'est un commerce qui porte sur un produit reconditionné** à partir de triple concentré en aseptique en provenance de pays à faibles coûts de production (Chine). Ainsi, vu son caractère standard et basique, le prix de vente de ce produit conditionne fortement les chances de saisir des opportunités commerciales. Des courtiers et spécialistes de vente en Italie, en Grèce et en Turquie très actifs en Afrique et au Moyen-Orient dominent le commerce mondial de ce produit, qui se trouve plus ou moins partagé entre :

- Les Italiens du sud, qui détiennent l'exclusivité du marché de l'Afrique noire (30 000 T sur un marché de 35 000 T) et une bonne part du marché du Moyen-Orient (18 000 T sur 50 000 T), ainsi que 27% du marché maghrébin estimé à 70 000 T.
- Les Grecs, avec 41% du marché maghrébin (une unité de transformation libyenne est installée en Grèce et approvisionne le marché libyen) et 10% du marché du golfe.
- Les Turcs avec en moyenne 30% du marché de l'Europe de l'Est, 30% du marché du golfe, 20% du marché maghrébin et 9% du marché africain.
- Les Chinois et les Portugais, détenant respectivement 14% et 11% du marché du golfe.

B- DIAGNOSTIC DE LA FILIERE A L'ECHELLE NATIONALE

Les principales caractéristiques des trois maillons (agronomique, industriel et commercial) de la filière de la tomate d'industrie en Tunisie sont décrites en ce qui suit :

Le maillon agronomique

La tomate d'industrie en Tunisie est une culture stratégique de part sa dimension agronomique, économique et sociale. Elle est pratiquée sur environ 17000 ha par une population d'agriculteurs avoisinant les 10000 exploitants (dont 8000 exploitants environ au Cap Bon). Les principales régions qui approvisionnent le secteur de la transformation sont le Cap Bon (65%), Sidi Bouzid (13%), Béja (12%) et l'Ariana (7,8%).

↳ **La structure des exploitations réservées à cette culture est fortement éclatée, se traduisant par un grand nombre de parcelles de petite taille (91% des parcelles inférieures à 3 Ha).** Ce morcellement est très accentué au Cap Bon où 50% des superficies cultivées en tomates sont inférieures ou égales à un hectare. Cette structure pose des problèmes de fatigue de sol d'une part, et constitue une contrainte pour l'encadrement et l'organisation de la production d'autre part. La Turquie présente pratiquement une structure agraire similaire mais se différencie toutefois de la Tunisie par une meilleure organisation de la culture à travers l'existence de coopératives de village regroupant les producteurs de tomate.

↳ **Contrairement aux autres pays producteurs de la tomate d'industrie où la production est exclusivement programmée par la profession et fixée à 80% au moins par des contrats de culture, la programmation de la production de tomate en Tunisie demeure jusque là estimée en commun accord entre la profession et les ministères de tutelles.** Les contrats de culture, qui constituent le principal outil de programmation, sont timidement appliqués sinon absents et ne donnent aucune indication sur les intentions de plantation. Les superficies emblavées dépendent en premier lieu de la libre décision de l'agriculteur qui est plus ou moins influencé par le soutien financier ou en nature accordé par l'industriel. Celui ci est bien évidemment soumis à son tour à la conjoncture du secteur.

↳ **Le rendement national moyen de la tomate a presque doublé en passant d'environ 26 T/ha en 1995 à environ 43 T/ha en 1999 mais demeure faible par rapport à celui des pays concurrents situé entre 52 et 93 T/ha.** L'introduction de l'irrigation localisée et des variétés hybrides de tomate d'industrie ont permis d'atteindre des niveaux de rendement individuel très appréciables et il est encore possible d'améliorer le rendement national moyen par une meilleure maîtrise des techniques de production. Ce gain en productivité réalisé sur des parcelles de petite taille (<3ha) confirme bien que la performance n'est désormais plus liée à la taille de l'exploitation mais plutôt au degré d'intégration des meilleures techniques de production. Notons à ce propos que le Cap Bon, caractérisé par des parcelles de très petite taille a été la première région à introduire et à propager l'irrigation au goutte à goutte. Ainsi, si la petite taille de l'exploitation pose le problème de la fatigue du sol et des difficultés d'organisation, elle a l'avantage d'être facilement gérée, flexible et performante.

↳ **L'objectif de l'économie d'eau pour la culture de tomate est atteint par la propagation de l'utilisation des équipements d'irrigation au goutte à goutte qui ont couvert environ 87% des superficies allouées à la tomate en 2003.** La technique d'irrigation au goutte à goutte qui a débuté en 1995 avec 200 hectares a couvert actuellement environ 16100 hectares (en 2003), soit 87% des superficies allouées à la tomate. Cette situation a positivement contribué à la maîtrise quantitative de la production et à l'amélioration de la qualité de la matière première sans que ce dernier facteur soit suffisamment maîtrisé.

↳ **En l'absence d'un système de paiement à la qualité, les producteurs de tomates accordent peu d'importance à ce facteur.** En effet, la qualité de la matière première réceptionnée au niveau des usines est le plus souvent mauvaise (présence de fruits pourris, écrasés, verts et d'autres impuretés) témoignant du manque d'intérêt de la part de l'agriculteur au facteur qualité. Le problème est encore accentué par un système de transport en vrac manifestement non adapté (hauteur de chargement trop élevé résultant en l'écrasement des fruits et la perte de jus). Or la qualité de la matière première, qui conditionne la qualité du produit fini, est de facto un facteur primordial de compétitivité sur le marché international qu'il faudrait assurer à l'amont de la chaîne de transformation. Ainsi, la mise en place d'un système d'agrégation de la tomate fraîche, seul garant de la qualité, est une priorité d'importance vitale pour la filière.

↳ **Les techniques culturales de la tomate d'industrie sont encore peu maîtrisées par nos agriculteurs** se traduisant par un gaspillage de fertilisants (excès d'azote et de phosphore), un pilotage inefficace des irrigations et une négligence du traitement phytosanitaire notamment contre les noctuelles et les acariens (dégâts quelques fois très significatifs en fin de culture se traduisant par une perte de production et de qualité).

↳ **L'approvisionnement des unités de transformation demeure jusque là aléatoire dans le temps compte tenu de l'absence de calendrier de récolte en adéquation avec la capacité des unités de transformation et de la réception.** Les apports en tomates fraîches aux usines parviennent sans aucune programmation préalable, ce qui engendre souvent en période de pointe des problèmes de longues files d'attente. Ainsi ce qui est gagné au niveau de la productivité est en partie perdu, en terme de quantité et de qualité, à cause du manque d'organisation. Cette situation se trouve relativement atténuée par la présence des centres de collecte qui regroupent la production d'un grand nombre de petits agriculteurs, sachant que 46% des tomates fraîches transitent par ces centres. Dans les pays développés, les délais entre la récolte et la transformation sont assez courts (6 h au Japon, 10 h au Portugal, et 18 h au maximum comme règle générale en Europe...).

↳ **La campagne de transformation de tomates est assez courte et se traduit souvent par la concentration de la production engendrant un approvisionnement dépassant la capacité d'absorption des unités.** Il en découle des problèmes de saturation en période de pointe et une sous exploitation des équipements en dehors de cette période. Les limites climatiques de l'étalement de la production sont assez serrées mais la production précoce et surtout tardive semble être possible et le sujet mérite d'être creusé plus profondément; une tâche qui devrait être assignée à la recherche agronomique.

➤ Avec les coûts actuels des facteurs de production et le prix de cession pratiqué, la culture de tomate est une activité rentable. Cette rentabilité est fonction des rendements qui sont susceptibles d'être améliorés grâce à une bonne maîtrise des techniques culturales.

➤ La tomate d'industrie est une culture stratégique qui n'a pas encore bénéficié de suffisamment d'intérêt spécifique au niveau de la recherche agronomique et industrielle. Quelques travaux portant sur le choix variétal sont toutefois menés par l'INRAT en collaboration avec la station d'appui à la recherche de la Manouba (SAM) relevant du GIL. L'insuffisance des moyens affectés à ces travaux et le manque de collaboration entre les structures de soutien à la filière expliquent en partie la faiblesse de la portée de ces programmes sur l'amélioration variétale de la culture de tomate.

Le Maillon Industriel

Le diagnostic exhaustif des 35 unités de transformation fonctionnelles et de leur entourage économique et institutionnel a permis de dégager les principales caractéristiques suivantes :

➤ L'activité des conserveries de fruits et légumes en Tunisie se trouve assurée principalement par la transformation de la tomate d'industrie. Cette spécialisation est plutôt « involontaire » et est le résultat apparent de la non disponibilité d'autres produits agricoles destinés à la transformation (mis à part le piment pour la fabrication de l'harissa). En réalité, il s'agit d'une question de marché. En effet c'est la demande qui est le moteur de développement aussi bien de la production que de la transformation et les autres produits, autres que le concentré de tomate, ne se sont pas suffisamment développés à cause de leur demande limitée sur le marché local.

Dans les autres pays du bassin méditerranéen, la conserverie de tomate est spécialisée dans la transformation de la tomate d'industrie; cette spécialisation est voulue et est même plus poussée, et ce au niveau de la production du concentré et des dérivés issus de la deuxième transformation.

➤ Le secteur de l'industrie de transformation de la tomate est relativement dispersé. Il est constitué par des unités individuelles et compte actuellement (2003) 34 unités fonctionnelles d'une capacité théorique de transformation de 31 740 T/J. Cette capacité globale se répartit en terme d'effectif comme suit : 6 unités ont une capacité inférieure à 500 T/J, 16 unités ont une capacité comprise entre 500 et inférieure à 1000 T/J et 12 unités ont une capacité supérieure ou égale à 1000 T/J. Ces 12 unités représentent 67% de la capacité globale fonctionnelle ce qui est un atout de plus qui aidera à l'organisation et au développement de la filière.

➤ Malgré l'état de saturation du marché local et la limitation de l'exportation à la seule destination de la Libye qui est un marché reconnu par les opérateurs de la filière comme étant non sûr dans le temps, on constate que l'investissement dans le secteur de la tomate d'industrie n'a pas cessé d'augmenter durant les années 1999-2001. En effet, durant ces trois années, l'on a enregistré l'installation d'une capacité supplémentaire d'environ 8 600 T/j et il faudrait le dire, dans ce nouvel investissement, plusieurs entreprises ont misé sur le marché libyen. Or la situation de la campagne 2003 a montré désormais qu'il s'agit d'un marché non garanti.

➤ **Une exploitation peu efficace de la capacité installée mais susceptible d'être améliorée.** Le taux moyen d'exploitation de la capacité de transformation sur une durée de la période de pointe d'une moyenne de 24 jours, a été de 66% durant les 7 dernières campagnes (96-2002). En terme quantitatif, la période de pointe absorbe entre 63% et 83% des quantités de tomates transformées durant toute la campagne.

Sur toute la campagne de transformation (70 jours en moyenne), le taux moyen d'exploitation de la capacité globale de transformation a été de 30% environ. Cette inefficacité revient à l'existence de goulots d'étranglement, depuis la réception de la matière première jusqu'au stockage du produit fini (organisation de l'approvisionnement, sous-dimensionnement et absence d'entretien au niveau de certains postes...) et à la concentration de la production agricole sur une période très courte de la campagne.

➤ **La question de l'étalement de la campagne, soulevée constamment par les industriels, est d'ailleurs en partie liée à cette inefficacité de l'exploitation de la capacité et dépend pour beaucoup du manque de programmation de la production agricole dans le temps en adéquation avec la capacité de transformation.** En effet, la concentration « agronomique » de l'approvisionnement représente un point critique qui se trouve accru par les goulots d'étranglement existants au niveau de la transformation. Lorsque l'approvisionnement dépasse la capacité d'absorption des unités, on assiste au phénomène de saturation et à la formation des files d'attente.

➤ **Un approvisionnement en tomates fraîches le plus souvent improvisé.** Le manque d'organisation de l'approvisionnement commence dans la majorité des conserveries par l'absence d'une structure chargée des relations avec les agriculteurs. L'intervention des industriels dans la campagne agricole se situe principalement au niveau du financement alors que la planification des plantations et de la récolte relève souvent de la décision de l'agriculteur.

➤ **Des conditions de transport de la matière première non satisfaisantes affectant sévèrement la qualité des tomates fraîches.** Avec la nouvelle tendance vers l'utilisation généralisée du transport en vrac des tomates fraîches, la qualité de la matière première se voit sévèrement affectée. En effet, en plus de la perte de jus suite à l'écrasement des fruits entassés avec des hauteurs de plus d'un mètre dans les bennes et les conditions favorables à la multiplication des agents de pourriture, l'on crée également dans l'entourage immédiat des usines des conditions de souillure portant atteinte à l'environnement par le dégagement des mauvaises odeurs.

➤ **De meilleures perspectives pour l'offre en emballage métallique.** L'entrée en production de deux nouvelles unités laisse entrevoir de meilleures perspectives de l'offre en emballage métallique se traduisant par la baisse des prix de la boîte métallique. Quant à la qualité des boîtes, la non maîtrise de certaines règles au niveau de leur manipulation de la part de certains industriels explique en partie le problème «classique» de la corrosion. Concernant le conditionnement aseptique, son utilisation actuelle à des fins de dépotage dans les boîtes métalliques s'avère, à première vue, coûteuse et non rentable, mais elle permet néanmoins de saisir des opportunités d'exportation sur les nouveaux marchés.

➤ **Une adhésion encourageante au programme de mise à niveau :** 20 entreprises sur 35 ont adhéré au programme de mise à niveau et la plupart d'entre elles ont déjà achevé les

travaux. Parmi ces conserveries, trois ont déjà obtenu la certification ISO 9002 dont une fonctionne en HACCP.

➤ **Une politique qualité en amélioration.** La qualité du concentré tunisien s'est nettement améliorée ces dernières années parallèlement à l'amélioration de l'offre en tomates fraîches avec la propagation de l'irrigation localisée et en raison des meilleures conditions de transformation requises dans le cadre de la mise à niveau d'un certain nombre d'usine. Toutefois beaucoup d'effort reste à fournir pour généraliser la qualité et assurer sa régularité dans le temps (toutes les campagnes) et dans l'espace (dans toutes les usines de transformation).

➤ **Un prix de concentré de tomate faiblement compétitif avec toutefois des possibilités de compression des coûts.** Le coût du concentré de tomate est dominé à près de 66,8% par le coût de la matière première et de l'emballage (48,2% et 18,6%). La marge de manœuvre de l'industriel est en fin de compte relativement faible mais compte tenu du faible taux d'exploitation des équipements et des pertes constatées au niveau de la consommation énergétique, il existe des gisements substantiels de compression des coûts.

Le Maillon Commercial

Le secteur de transformation de la tomate en Tunisie fabrique essentiellement un seul produit, le DCT en boîte métallique destiné presque exclusivement au marché local. Il y a autant de marques que de conserveries mais il n'y a pratiquement pas une différence significative entre ces marques aussi bien au niveau des prix qu'au niveau de la présentation et de la qualité. En l'absence de diversification, le marché des dérivés de la tomate est monotone avec un circuit de commercialisation relativement banalisé et une forte concurrence. Les principales caractéristiques du maillon commercial de ce secteur se présentent comme suit :

➤ **Une production destinée prioritairement à une importante consommation locale, avec des excédents ciblant essentiellement le marché libyen.**

Par tête d'habitant, la Tunisie est le premier pays consommateur de concentré de tomate en équivalent tomates fraîches (60 à 70 kg). L'industrie de transformation n'a pas une vocation exportatrice (DCT directement logé en boîtes alors que le marché international de ce type de produit est réduit) et est plutôt tournée vers le marché local avec des excédents exportables destinés principalement au marché libyen qui présente grossièrement les mêmes caractéristiques de consommation que la Tunisie.

Ainsi, le marché libyen constitue jusqu'à 2002 le principal client de la Tunisie, alors que le marché algérien s'est quasiment éclipsé. Le marché français est encore présent mais les quantités exportées sont relativement faibles.

La continuité et le développement des exportations de concentré sur le marché libyen n'auraient pu être assurés sans le soutien financier de l'Etat et ce, à travers la subvention directe accordée aux industriels permettant de compenser le différentiel entre le prix du concentré tunisien et celui du marché international. La filière s'étant développée notamment pour satisfaire les besoins locaux, sa compétitivité au niveau international se trouve affectée par des coûts de production peu compétitifs, notamment au niveau de la matière première.

S Une concurrence locale forte traduisant une saturation du marché. Le marché local montre des signes de saturation, avec une concurrence locale de plus en plus vive. Les marges à accorder aux grossistes constituent l'un des principaux critères de commercialisation. Cette saturation est d'autant plus accrue que les débouchés à l'export, autres qu'en Libye et en France, sont limités.

S Un secteur basé sur le seul produit DCT. Contrairement aux autres pays concurrents, le secteur de transformation de la tomate en Tunisie est basé sur le seul produit DCT. A part les tomates pelées produites en quantité négligeable et qui n'ont pas de place sur le marché local, aucun autre produit tomate n'a été essayé. L'absence d'une demande locale des produits élaborés justifie ce manque de diversification.

S La mise en place du fond de soutien à l'exportation du concentré de tomate, créé récemment en commun accord entre l'UTAP et l'UTICA et cofinancé par les agriculteurs et les conserveurs pour promouvoir les exportations, n'a pas jusque là fonctionné conformément à ses objectifs.

C- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE DE LA TOMATE D'INDUSTRIE

Compte tenu des résultats du diagnostic de la filière de la tomate d'industrie à l'échelle internationale et locale, nous proposons en ce qui suit les grandes lignes d'une stratégie de développement pour laquelle deux scénarii ont été envisagés ; un scénario de transition qui prévoit le maintien de la production à un niveau permettant de satisfaire les besoins du marché local et la demande à l'exportation sur les marchés traditionnels et un scénario de continuité qui constitue une suite logique au premier et qui prévoit, outre les objectifs du premier scénario, le développement de la filière pour des fins d'exportation du concentré industriel sur de nouveaux marchés.

L'objectif principal autour duquel sera bâtie la stratégie de développement s'intitule « **une filière compétitive dans un environnement concurrentiel** ». Aussi bien pour le premier scénario que pour le second, les opérateurs de la filière devront agir conformément aux **orientations stratégiques** suivantes :

- Agir en qualité de partenaires Tuniso_tunisiens (agriculteurs-conserveurs-commerçants).
- Produire la quantité que l'on sait vendre.
- Produire une qualité satisfaisante à un coût compétitif.
- Assurer une meilleure organisation des maillons de la filière.
- Renforcer et soutenir nos parts de marché à l'exportation et diversifier les destinations de nos produits.

L'un des principaux préalables de cette stratégie est l'introduction du nouveau concept de partenariat tuniso-tunisiens entre les différents opérateurs de la filière, producteurs agricoles, conserveurs, commerçants et organismes d'encadrement. La relation de rapport de force entre les intervenants, jusque là stérile, devrait désormais céder la place à l'esprit de partenariat, seul garant de la réussite de la démarche stratégique et par là de la prospérité et de la pérennité de la filière. Le maillon agronomique est désormais le cheval de bataille au niveau duquel devrait être réalisé l'essentiel de gain de compétitivité notamment en ce qui concerne la productivité et le coût de la matière première.

Les deux scénarii ont été proposés avec l'argumentation nécessaire pour permettre au décideur politique d'adopter le scénario qui convient le mieux. L'appellation scénario de « transition » indique une situation qui évolue dans le temps pour atteindre au bout d'une certaine période un autre état substantiellement différent de l'état initial. Il est plus rationnel donc d'adopter le concept dynamique de transition que celui de stagnation. Le second scénario dit de « continuité » est ainsi appelé pour dire qu'il constitue une suite logique au premier scénario et ne peut représenter une rupture avec l'état de départ. A travers ce scénario, on n'envisage pas de réaliser un saut mais d'assurer la continuité de l'évolution normale du secteur tout en étant plus ambitieux.

En ce qui suit, l'on présente une synthèse de l'ensemble des éléments de la stratégie. L'argumentation des différents choix et des objectifs visés est présentée en détail dans le document de la deuxième phase de l'étude à savoir la stratégie de développement.

Le scénario de transition prévu jusqu'à l'horizon 2007 aura pour objectifs quantitatifs:

- Production de : 800 000 T à 860 000 T de tomates fraîches
- Transformation : 625 000 T à 690 000 T de tomates fraîches
- Capacité théorique de transformation : 22 000 T/J à 25 000 T/J
- Fabrication de : 111 500 T à 123 000 T de DCT dont
- Consommation locale : 88 000 T à 100 000 T de DCT
- Exportation : 20 000 T à 25 000 T de DCT sur le marché libyen
2000 T à 4 000 T de DCT (en 2005) sur la France (contingent CEE)

Les marchés traditionnels devraient être appréhendés avec plus d'agressivité en tant que marchés totalement ouverts à la concurrence. Sur ces marchés limitrophes grands consommateurs de concentré de tomate au même titre que la Tunisie, notre pays jouit des atouts de proximité (moindre coût de transport) et de l'existence d'un espace maghrébin au sein duquel il est possible de développer des relations de privilèges commerciaux.

Le scénario de continuité prévu à partir de 2007 ne prévoit pas d'objectifs quantitatifs pour la production et l'exportation du triple concentré mais inclut les objectifs quantitatifs du premier scénario. Toutefois, on évoque la portée de la demande pour ce scénario qui se présente comme suit :

- Double concentré : 40 000 T sur le Moyen Orient et 20 000 T sur l'Europe de l'Est
- Triple concentré : 408 000 T sur l'UE dont 8% en provenance des pays tiers (moyenne des importations 1999-2001).

Les potentialités nationales de la filière se présentent comme suit :

Potentiel agricole :

Les potentialités de productions agricoles (superficies et rendements) ont été estimées en concertation avec les CRDA des régions productrices de tomates et en tenant compte des nouvelles créations des périmètres irrigués et des possibilités d'extension de la culture de tomate.

- Superficie potentielle : 25 700 ha dont 21 000 ha en goutte à goutte
- Production de tomates fraîches : 1 770 000 T
- Quantités disponibles pour la transformation : 1 600 000 T
- Fabrication DCT : 286 000 T
- DCT disponible à l'exportation (dont marchés traditionnels) : 186 000 T à 198 000 T

Potentiel industriel :

Selon deux hypothèses d'évolution¹, la capacité de transformation atteindrait à l'horizon 2007, 34 000 T/J à 42 000 T/J (*chiffres arrondis*).

Aussi bien pour le premier scénario que pour le second, l'objectif principal de la compétitivité devrait être assuré au niveau des trois maillons de la filière. Ainsi les objectifs communs aux deux scénarii, explicités en détail dans le plan d'action, se résument comme suit:

¹ Hypothèse basse: taux d'accroissement annuel moyen fixe de 258 T/J calculé sur la période 1992-97

Hypothèse haute: taux d'accroissement annuel moyen fixe de 1790 T/J calculé sur la période 1998-2002

Maillon agronomique

Objectif I : Organiser et régulariser la production de la tomate d'industrie

La régularité de la production de tomate est un objectif fondamental sur lequel s'appuie toute la stratégie de la filière. C'est un préalable nécessaire à la programmation aussi bien de la production que de l'écoulement du produit fini et particulièrement les programmes d'exportations. Les facteurs techniques, énumérés ci-après, considérés en tant que sous objectifs permettraient ensemble de réaliser l'objectif de régularité de la production.

S/objectifs :

- Organiser davantage les producteurs de tomate
- Programmer la production (Produire ce que l'on programme de transformer)
- Produire dans le cadre d'une stratégie d'économie d'eau
- Améliorer et stabiliser les rendements à travers une meilleure maîtrise des techniques Culturales et une utilisation généralisée des variétés de tomate proprement industrielles
- Optimiser la répartition de la production dans le temps (étalement de la campagne)
- Renforcer le rôle des structures de recherche et d'encadrement de la filière

Objectif II : Gagner en compétitivité

Malgré le gain substantiel réalisé au niveau des rendements en tomate, notamment avec l'introduction de l'irrigation au goutte à goutte et des variétés hybrides, la marge de manœuvre est encore très importante et c'est l'amélioration des rendements sur laquelle il faudrait compter pour comprimer le coût de la matière première et gagner en compétitivité.

S/objectifs :

- Rationaliser le prix de la tomate fraîche selon le coût objectif de production et en fonction de l'amélioration des rendements
- Assurer la qualité de la matière première en instaurant un système de payement à la qualité à l'instar des autres pays producteurs de tomate

Objectif III (spécifique au scénario de continuité) : Se rapprocher des performances agronomiques de la concurrence internationale

S/objectifs :

- Assurer une régularité quantitative de la tomate d'industrie (honorer les contrats d'exportation)
- Faire du prix de la tomate un des principaux piliers de la compétitivité du concentré

Maillon industriel

Objectif I : Organiser et mieux orienter l'industrie de transformation

Cet objectif vise la régularité de la production du concentré en terme de quantité et surtout de qualité au niveau de chaque conserverie et par là au niveau de l'ensemble des unités pour cadrer avec la programmation nationale aussi bien pour le marché local que pour l'exportation.

S/objectifs :

- Organiser davantage le secteur de l'industrie de transformation
- Orienter l'investissement vers le conditionnement en aseptique (viser l'exportation du triple concentré en aseptique)
- Maîtriser la programmation au niveau industriel (transformer ce que l'on sait vendre)
- Mieux organiser la campagne de transformation

Objectif II : Améliorer les composantes de la compétitivité

S/objectifs :

- Continuer et maintenir l'effort de mise à niveau et intégrer les systèmes d'assurance de la qualité
- Assurer une meilleure exploitation de l'outil de transformation
- Maîtriser le coût de revient du concentré
- Produire un concentré de meilleure qualité

Objectif III (spécifique au scénario de continuité) : Développer l'activité du concentré industriel

S/objectifs :

- Adopter une politique de production destinée à l'exportation
- Investir en matériel de conditionnement en aseptique
- Investir en compétences humaines
- Assurer une qualité produit satisfaisante

Maillon commercial

Objectif I : Un commerce local qui répond aux exigences de la compétitivité

S/objectifs :

- Renforcer la structure commerciale des conserveries
- Se préparer à la libéralisation

Objectif II : Améliorer l'approche des marchés traditionnels à l'exportation

S/objectifs :

- Assurer les besoins quantitatifs des marchés traditionnels
- Assurer une meilleure qualité pour les marchés traditionnels

Objectif III (spécifique au scénario de continuité) : Développer une dynamique commerciale à l'exportation**S/objectifs :**

- Structuration et organisation commerciale des conserveries
- Améliorer le rôle des sociétés de commerce international
- Mettre en place un système d'information sur le marché mondial des dérivés de la tomate
- Soutenir les exportations à travers une meilleure valorisation du fond de soutien des exportations du concentré de tomate
- Développer le partenariat avec les pays leaders

Quel scénario choisir ?

Compte tenu des résultats du diagnostic de la filière à l'échelle internationale et locale et des enseignements tirés du passé proche de notre filière (excédents de production sans issue d'écoulement) et des échéances de libéralisation des marchés, la Tunisie est appelée à jouer pleinement son rôle en tant que premier pays producteur et exportateur des produits томатés dans le monde arabe et sur la rive sud de la méditerranée. Ainsi les opérateurs de la filière de la tomate d'industrie doivent se préparer pour affronter la concurrence aussi bien sur le marché local que sur les marchés limitrophes (Libye, Algérie, pays du Golfe). Nos potentialités de production agricole (1.6 million de T) et industrielle (41 700 T/J) estimées d'une manière modeste permettraient à la Tunisie de se classer parmi les premiers pays producteurs de tomate d'industrie à l'échelle mondiale. Toutefois, un grand effort devrait être déployé dans le futur proche pour répondre aux objectifs de la compétitivité. Une meilleure organisation au niveau des maillons de la filière est la clé du progrès sans contestation. Cette organisation permettrait une meilleure maîtrise de la programmation de la production et faciliterait l'action commune.

La compétitivité, objectif principal de la présente étude, est entrain d'être construite progressivement à travers l'amélioration des rendements et la maîtrise de l'impact des aléas climatiques par la généralisation de l'irrigation localisée qui a eu un effet positif sur la qualité de la matière première et du produit fini. L'adhésion de plus que la moitié des conserveurs au programme de mise à niveau a nettement amélioré les conditions de transformation notamment au niveau de la qualité. L'augmentation progressive de la taille des unités (12 unités représentant 60% de la capacité théorique totale du secteur ont des capacités de transformation égales ou supérieures à 1000 T/J) est aussi un acquis qui s'ajoute au compte de la filière. Toutefois, le maillon commercial reste le point faible de la filière qu'il faut absolument renforcer. La mise en place du fond de soutien à l'exportation du concentré est un acquis d'importance primordiale qui sera le cheval de bataille du pari de l'exportation dans l'avenir. A présent, ce degré de progrès atteint ne peut supporter en aucun cas un retour en arrière. Ainsi, le scénario de transition envisagé jusqu'à l'horizon 2007 est de facto adopté et mérite d'être renforcé pour préparer le terrain au second scénario de continuité prévu à partir de 2007 et ayant pour orientation stratégique le développement des exportations du concentré industriel, en plus des objectifs du scénario de transition. Certaines actions relatives à ce scénario devraient désormais être amorcées dès à présent compte tenu de la nouvelle donne du marché libyen qui présente cette année des signes alarmants.

Malgré l'argumentation en faveur du second scénario, la stratégie finale à adopter demeure l'œuvre des responsables du secteur de la transformation et des hautes instances.

Quand et comment agir ?

Compte tenu du rythme d'évolution accéléré des composantes de l'environnement du secteur de la transformation et des menaces affichées par les échéances d'ouverture des marchés, la mise en application de la stratégie de développement de la filière de la tomate d'industrie devrait être entamée dans les plus brefs délais. Il est évident que les actions proposées dans le plan présenté n'ont pas la même importance et certaines d'entre elles sont plus prioritaires que les autres. Encore plus certaines actions sont de courte durée alors que d'autres sont à moyen terme. Il revient ainsi de commencer par les actions pointues et de première importance qui sont à notre avis les suivantes :

- ☞ L'étude de faisabilité de la mise en place d'un système d'agrégage des tomates, y compris l'élaboration d'un référentiel de qualité.
- ☞ La mise au point d'un système de transport garantissant la préservation de la qualité des tomates fraîches dont le système actuel utilisé ne peut que favoriser la dégradation de la qualité à un niveau inacceptable avec l'impact négatif supplémentaire sur l'environnement proche des usines et même l'environnement commun.
- ☞ La création de noyaux de groupements d'agriculteurs pour faciliter l'application des contrats de culture. Les centres de collecte pourraient être organisés de façon à ce qu'ils constituent les premiers noyaux de groupements de producteurs qui prendront en charge la gestion des contrats de culture avec les conserveurs.
- ☞ L'étude du coût moyen de production de la tomate pour servir de document de base à la négociation du prix de référence.
- ☞ La mise en place d'un système de veille sur le marché international des produits tomates (concentré et dérivés) qui pourrait être éventuellement pris en charge par le GICA.
- ☞ La mise en place d'un système de gestion du fond de soutien aux exportations du concentré de tomate qui permettrait aux opérateurs de bénéficier automatiquement et immédiatement de la subvention pour toute opération d'exportation réalisée.
- ☞ L'encouragement à l'intégration des systèmes de conditionnement en aseptique dans les unités de transformation existantes afin de pouvoir saisir plus d'opportunités d'exportation sur le marché international.

Plan d'action

La réalisation des objectifs prévus dans la stratégie de développement de la filière de la tomate d'industrie nécessite la mise en œuvre d'un ensemble d'actions réparties sur les différents maillons. Ces actions sont portées à la charge des différents intervenants de la filière, producteurs, conserveurs, exportateurs et institutions de tutelle, de soutien ou d'encadrement. Certaines actions ont une grande portée et nécessitent des décisions à haut niveau (Ministères) et d'autres sont ponctuelles et pourraient être réalisées à court terme par les organismes de soutien soit individuellement, soit en association.

Les actions proposées n'ont pas été budgétisées compte tenu de la nature de la présente étude qui devrait se limiter à fournir des orientations stratégiques sans toutefois évoquer les détails. En effet, chaque action proposée pourrait faire à elle seule l'objet d'une étude de faisabilité.

L'approbation du plan d'action proposé ouvrirait la voie vers la réalisation des objectifs prévus dans cette stratégie. Il reste sous entendu que la mise en œuvre de cette stratégie de développement est d'autant plus urgente que la situation aussi bien au niveau local qu'international évolue d'une manière rapide et quelquefois non prévue.

PLAN D'ACTIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

OBJECTIF	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
I- MAILLON AGRONOMIQUE			
Organiser les davantage les producteurs de tomate	La production de la tomate d'industrie est assurée par une grande population d'agriculteurs (10 000 exploitants environ) sur de petites parcelles ne dépassant pas 3 Ha (93% des exploitations). La maîtrise de la programmation de la production dans ce cas passe obligatoirement par l'organisation des agriculteurs dans des groupements ou associations de producteurs pour faciliter l'application et la gestion des contrats de culture.	UTAP. CRDA GICA.	Initier la formation de groupements ou associations de producteurs, et généraliser l'application des contrats de culture. Les centres de collecte de tomate ayant une expérience confirmée pourraient servir de noyaux pour d'éventuels groupements ou associations de producteurs. Des encouragements spécifiques devraient être envisagés pour accélérer le processus.
Programmer la production (produire ce que l'on programme de transformer)	Actuellement, la programmation de la production se fait en concertation entre la profession et les ministères de tutelles mais l'agriculteur demeure libre de s'écarter de cette programmation puisque aucun engagement écrit ne le contraint. C'est une programmation qui se fait désormais sur la base des intentions de plantation qui ne peuvent être vérifiées en l'absence des contrats de culture. Lesquels contrats s'ils sont appliqués représentent « des commandes fermes de production » sur lesquelles ont peut programmer convenablement aussi bien la transformation que les exportations.	Fédération de l'Agroalimentaire, UTAP, GICA. Ministères de l'Agriculture, Ressources Hydrauliques et de l'Environnement : Ministère de l'Industrie et de l'Energie, Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat	La programmation de la production agricole ne peut être envisagée en dehors des contrats de culture. Ainsi la mise en application de ces contrats est une nécessité absolue pour assurer le développement de la filière. La mise au point d'un modèle de contrat type fiable et juridiquement valable est le premier pas à faire dans ce sens. Des encouragements sont à envisager pour promouvoir l'application des contrats de culture. Les industriels pourraient jouer un rôle déterminant dans ce sens avec le soutien des instances de tutelle.

OBJECTIF -	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
Produire dans le cadre d'une stratégie d'économie en eau	La culture de tomate est l'une des cultures les plus consommatrices en eau ; compte tenu des disponibilités du pays en cette ressource, le développement de cette culture doit être basé sur le système d'irrigation en goutte à goutte. Toutefois, il est important de signaler que l'adoption de ce type d'irrigation ne doit pas être exploitée pour s'étendre en superficie, d'où l'importance de la vulgarisation.	Aide de l'Etat (jusqu'à satisfaction des objectifs)	La maîtrise de l'irrigation en goutte à goutte est nécessaire pour exploiter les avantages de cette technique ; ainsi, il serait opportun d'étudier la possibilité d'utiliser une partie de la subvention des équipements d'économie d'eau pour programmer un projet d'encadrement visant la vulgarisation de cette technique auprès des agriculteurs.
Améliorer et stabiliser les rendements à travers une meilleure maîtrise des techniques culturales	1- L'irrigation - Développer l'information portant sur la technique d'irrigation en goutte à goutte en finalisant le guide sur l'irrigation localisée, en cours d'élaboration par le GICA, par une expérimentation pratique. - Lancer une campagne nationale de sensibilisation et de vulgarisation sur la technique d'irrigation en goutte à goutte 2- Choix variétal - S'orienter davantage vers les variétés purement industrielles qui sont plus productives et moins exigeantes que les variétés à double-fin. - Favoriser les variétés résistantes à la manipulation et au transport. 3- La fertilisation - Mener des essais culturaux utilisant les engrais les plus courants et les moins chers dans le cadre de parcelles de démonstration. Consommer moins de fertilisants pour assurer l'optimum de rendement. - Mettre au point des modèles de fertilisation en fonction du type de sol et du système d'irrigation et les vulgariser auprès des agriculteurs 4- La protection phytosanitaire - Mener, au même titre que la fertilisation, des essais culturaux (depuis la pépinière jusqu'à la récolte) afin de mettre au point les stades d'intervention, les produits et le nombre de traitements nécessaires à une protection phytosanitaire adéquate.	INRAT, l'INAT, GICA, GIL, CRDA, AVFA INRAT Industriels Fournisseurs de semences INRAT, GIL, GICA, CRDA, AVFA. idem	Cet objectif ne peut être assuré qu'à travers le renforcement du rôle des structures de recherche, d'encadrement et de vulgarisation (voir cet objectif dans ce qui suit) L'expérimentation est une condition nécessaire pour orienter le choix variétal : par ailleurs, les industriels jouent un rôle déterminant dans le développement de variétés adaptées à la transformation

OBJECTIF ~ Optimiser la répartition de la production de tomate dans le temps	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE Etudier les possibilités d'étalement de la production de la tomate d'industrie dans le temps en adéquation avec l'objectif d'optimisation économique des différents facteurs aussi bien au niveau agronomique qu'au niveau industriel (rendement, qualité, capacité de transformation, ...)	INTERVENANTS INRAT, INAT, GICA, GIL, UTAP, CRDA, AFVA	PREALABLES ET OBSERVATIONS Lancer une expérimentation de terrain pour définir un intervalle temporel de production de la tomate d'industrie en fonction du différentiel climatologique régional
Renforcer le rôle des structures de recherche et de vulgarisation	1- Développer une recherche spécifique à la tomate d'industrie à l'instar du programme Qualitom de l'UE - Développer des actions d'expérimentation à court terme (3 ans) concernant les essais sur les techniques culturales, permettant de préciser les informations nécessaires à une vulgarisation adéquate sur la culture, et d'intégrer la composante économique sur le coût des facteurs de production - Développer l'expérimentation continue de nouvelles variétés de tomate - Etudier l'opportunité de réserver une station expérimentale à ce type d'expérimentation et la doter des moyens nécessaires au bon fonctionnement. 2- Renforcer la vulgarisation et l'encadrement des agriculteurs - Mener des actions de vulgarisation et d'encadrement des producteurs par zone de production et auprès d'un échantillon d'agriculteurs, en ciblant au départ une population à un niveau d'instruction assez élevé - Installer dans chaque zone de production des parcelles de démonstration pour la formation pratique des agriculteurs aux techniques culturales.	-GICA : responsable du pilotage de l'ensemble des actions ciblant la filière de la tomate d'industrie -INRAT : responsable de la conception et des choix des priorités d'expérimentation -INAT : responsable de l'expérimentation technologique Avec la participation de l'UTAP, des CRDA et de l'AVFA pour la diffusion des informations	Il y a lieu d'allouer une enveloppe financière pour l'ensemble des actions visant la réalisation de ces objectifs, en donnant la priorité à la maîtrise de l'irrigation, premier facteur déterminant pour un bon rendement agricole, et à l'expérimentation variétale.

OBJECTIF	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
Rationaliser le prix de la tomate fraîche en fonction du coût de production réel et de l'amélioration des rendements	L'amélioration du rendement agricole à travers la maîtrise des techniques culturales et la compression du coût de production moyennant une meilleure gestion des facteurs de production doivent être normalement suivies d'une révision progressive du prix de la tomate fraîche pour améliorer la compétitivité du produit fini. Pour ce faire, il y a lieu de : - Conduire cette révision dans le cadre d'une commission spéciale regroupant les différents intervenants de la filière - Mener les négociations du prix en se basant sur une étude annuelle de l'évolution des coûts de production et des gains de productivité.	UTAP, UTICA, GICA	La détermination du coût réel de production peut être intégrée dans le cadre de l'expérimentation des techniques culturales ; par ailleurs, l'évaluation des gains de productivité doit être basée sur la connaissance du rendement réel de la culture, ce rendement pouvant être mesuré auprès d'un échantillon d'exploitations.
Assurer la qualité de la matière première	- Pour encourager les agriculteurs à livrer de la tomate de bonne qualité, il est primordial d'instaurer un système de paiement à la qualité à l'image de ce qui est pratiqué dans les pays développés. Pour ce faire, il y a lieu de conduire une étude de faisabilité pour la mise en place de station d'agrèage de la tomate selon un référentiel qualité prédéfini. - Pour soutenir l'effort d'amélioration de la qualité de la matière première, il est recommandé de conduire une étude pour la conception d'un système de transport des tomates fraîches garantissant la préservation de la qualité de la matière première. - Exiger au niveau des centres de collecte l'aménagement d'un abri pour protéger les tomates contre le soleil ; cette obligation pouvant faire l'objet d'une clause du cahier des charges relatif aux centres de collecte.	GICA : Responsable de l'étude UTAP, UTICA GICA : responsable de l'étude	Le paiement à la qualité est le seul moyen garant pour inciter les producteurs à mieux prendre soin de la qualité de la matière première. Il ne suffit pas de produire une tomate de bonne qualité bord-champ mais il est très important de préserver cette qualité sur le chemin vers l'usine et en période de stationnement. Ainsi le volet transport (moyen et méthode) est une étape assez importante à laquelle il faudrait accorder l'intérêt nécessaire.

II- MAIELON INDUSTRIEL			
OBJECTIF	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
Organiser davantage le secteur de l'industrie de transformation	Compte tenu de l'état de dispersion des unités de transformation et des exigences des marchés extérieurs en termes quantitatifs et qualitatifs des produits demandés, il est vivement souhaité de rapprocher le plus les entreprises les unes des autres dans l'objectif d'uniformiser les conditions de transformation qui permettent d'avoir un produit tunisien uniforme en terme de qualité et de « prix » pour pouvoir saisir les opportunités d'exportation sur les marchés extérieurs notamment celles relatives au concentré industriel (triple concentré en emballage aseptique) dont les transactions intéressent généralement de grandes quantités. Dans ce cadre, il est recommandé d'élaborer un guide de bonnes pratiques dans le domaine des conserves alimentaires qui servira de référence pour tous les industriels et qui aidera à uniformiser les procédés de fabrication dans toutes les unités de transformation. En plus, il est vivement souhaité de voir se former des groupements de conserveurs à l'image de ce qui est recommandé pour les agriculteurs.	GICA, industriels	Le dicton « l'union fait la force » reste désormais valable dans toutes les circonstances. Ainsi la collaboration entre les entreprises « rivales » est un signe de sagesse et de maturité qu'il faudrait encourager avec tous les moyens possibles. Agir en partenaires et non en concurrents devrait être le slogan de l'étape pour la filière de la tomate d'industrie. L'intérêt de la collectivité devrait être l'objectif de toute action.
Orienter l'investissement industriel vers le conditionnement en aseptique	Compte tenu de l'état de saturation du secteur en terme d'outil de production de DCT, il est vivement souhaité d'orienter l'investissement futur vers la production du triple concentré en emballage aseptique qui est un produit disposant d'un marché mondial très grand. Un encouragement spécial de la part de l'Etat est à envisager pour promouvoir l'intégration des systèmes de conditionnement en aseptique dans les unités existantes.		L'orientation progressive de la filière vers un marché mondial plus ouvert devrait être accompagnée par l'amélioration des performances tant au niveau agronomique qu'au niveau industriel notamment au niveau de la qualité et du prix.

Maîtriser la programmation au niveau industriel (Transformer ce que l'on sait vendre)	1- « Inverser » la filière en : - établissant les prévisions de transformation selon les possibilités d'écoulement sur le marché local et à l'export - utilisant les prévisions de transformation pour programmer les plantations en tomate. 2- Développer les contrats de culture - Mettre en place un système d'incitation à l'application des contrats de culture et appeler les industriels à mieux contribuer à la réalisation de cet objectif. - Revoir le modèle de contrat existant, notamment sur le plan juridique - Développer la notion de production contractée	Opérateurs commerciaux et industriels l'UTAP, industriels GICA	Fiabilité de l'information concernant les prévisions de transformation de chaque conserveur Une plus grande spécialisation des agriculteurs aiderait à la généralisation des contrats de culture La participation de l'industriel au financement de la campagne agricole ne peut que contribuer au développement de contrats de culture
Mieux organiser la campagne de transformation	1- Programmer l'approvisionnement en adéquation avec la capacité de transformation des unités 2- Renforcer la présence des centres de collecte, principalement dans la région de Sidi Bouzid, dans le but de diminuer le coût de transport	Industriels Industriels	La planification de l'approvisionnement doit faire l'objet de coordination entre l'agriculteur et l'industriel et doit être intégrée dans le contrat de culture
Continuer et maintenir l'effort de mise à niveau et intégrer les systèmes d'assurances de la qualité	Le programme de mise à niveau des entreprises du secteur des conserves alimentaires a réalisé des résultats très satisfaisants grâce au soutien très important accordé par l'Etat. Il a intéressé jusqu'à présent 20 entreprises qui se sont améliorées d'une manière très perceptible. Il s'agit d'une « métamorphose » complète qui ne peut être qu'admiration. Il s'agit bien là d'un effort d'investissement qu'il faudrait continuer et soutenir jusqu'à ce qu'il touche la totalité des entreprises. Il est également recommandé aux entreprises ayant réalisé un programme de mise à niveau de mettre en place un système d'assurance qualité pour l'obtention de la certification ISO et d'instaurer le système HACCP.	Industriels	Soutenir et inciter les entreprises qui n'ont pas adhéré encore au programme de mise à niveau pour rejoindre la course vers la performance



OBJECTIF	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
Assurer une meilleure efficacité de l'outil de transformation	1- Assurer une meilleure maîtrise du procédé de transformation, notamment au niveau de l'opération d'évaporation où l'installation des tours de refroidissement est indispensable pour la phase de condensation des vapeurs ; l'entretien des machines doit être par ailleurs amélioré afin de réduire le taux des pannes (surtout au niveau des conditionneuses) 2- Optimiser le dimensionnement des équipements, principalement au niveau des tours de refroidissement et des pompes d'extraction des eaux de condensation. 3- Assurer un meilleur encadrement de la production en : - valorisant les cadres recrutés pour les autres activités de transformation - programmant des actions de formation et de recyclage du personnel productif	Industriels	La faiblesse des barrières à l'entrée du secteur (technologie standard et rentabilité de l'activité) expliquent en partie la faible maîtrise du procédé de transformation. Par ailleurs, rares sont les industriels qui sollicitent les services d'un bureau d'engineering pour un projet d'extension ou de création d'usine.
Maîtriser le coût de revient du concentré	Le coût du concentré conditionné en emballage commercial est occupé à 48% par le coût d'achat de la tomate; le reste est partagé entre : 1- les frais de fabrication dont la compression repose principalement sur l'amélioration de l'efficacité d'exploitation du potentiel de transformation 2- Le coût de l'emballage métallique : la création de deux nouvelles unités d'emballage laisse entrevoir de meilleures perspectives pour le prix de la boîte métallique dans un nouveau contexte concurrentiel. Par ailleurs, la dynamique qui caractérise actuellement le secteur d'emballage, notamment au niveau des études de développement, contribuera à l'amélioration de la compétitivité de la boîte métallique.	Industriels Fabricants d'emballage PACKTEC	La boîte métallique est l'emballage qui convient le mieux pour le conditionnement du DCT : l'emballage en verre n'est pas valorisé pour ce type de produit et le Tétrapak présente des inconvénients technologiques et techniques liés à la constance du produit et à sa durée de conservation

OBJECTIF ~	ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	INTERVENANTS	PREALABLES ET OBSERVATIONS
Produire un concentré de meilleure qualité	1- Mieux organiser la réception des tomates en : - aménageant un quai de réception en adéquation avec la capacité d'évaporation de l'usine - en assurant la marche en avant des véhicules de transport - aménageant un abri pour les véhicules en stationnement 2- Améliorer la qualité de la transformation à travers une plus grande maîtrise du procédé de transformation, particulièrement au niveau du préchauffage des tomates broyées et de refroidissement des boîtes 3- Développer la gestion de la qualité dans les conserveries pour ce faire : - Mettre en place un système de contrôle et de prévention basé sur l'outil de gestion « Analyse des risques et points critiques pour leur contrôle » (HACCP) ; - Renforcer le contrôle au niveau des points critiques de production (brix du concentré, poids et serti de la boîte, température à cœur du produit) et procéder à l'enregistrement des résultats qui serviront à l'amélioration de la qualité - Pour les petites unités ne disposant pas de laboratoire de contrôle, faire appel aux prestataires de service pour les analyses effectuées en dehors de la chaîne de production (notamment le GICA qui dispose d'un labo accrédité). Assurer une meilleure maîtrise du phénomène de corrosion des boîtes - Etablir un cahier des charges pour l'emballage métallique et profiter du nouveau contexte concurrentiel pour le faire respecter - Contrôler certains points critiques au niveau de la transformation (chocs à la sortie du tunnel de refroidissement, séchage des boîtes, humidité et aération du local de stockage) pour préserver l'emballage contre la corrosion	Conserveurs Conserveurs Conserveurs Conserveurs, Fabricants d'emballage Structures administratives concernées	L'installation d'un bassin de réception peut contribuer à la fluidité de la réception ; toutefois, ce système nécessite une gestion assez délicate, notamment au niveau du nettoyage, étant donné que le bassin peut devenir un milieu propice au développement des moisissures La priorité doit être donnée à la maîtrise de la qualité du produit, l'organisation et l'assurance qualité peuvent constituer une deuxième étape de progrès dans la gestion de la qualité

	4- Renforcer le contrôle sanitaire et commercial - Renforcer les moyens humains et financiers alloués au contrôle commercial - Réviser les anciens textes législatifs en vue d'assurer l'efficacité du contrôle - Intégrer les conserveries de tomate dans le programme tracé dans le cadre de la stratégie de promotion des IAA, visant le renforcement du contrôle de l'hygiène et de la qualité à tous les niveaux de la production		A l'instar des autres pays transformateurs, la maîtrise de la qualité doit relever exclusivement de la responsabilité de l'industriel. Il est en effet seul responsable du choix des moyens pour assurer la conformité de ses produits aux normes en vigueur. Ainsi, l'agrément appliqué aux unités exportatrices pourrait être généralisé pour le marché local et ce contrôle devrait disparaître à moyen terme.
III- MAILLON COMMERCIAL vers un commerce local qui répond aux exigences de la compétitivité	1- Renforcer la structure commerciale des conserveries - Mettre à niveau la fonction commerciale à travers la création d'un embryon marketing visant le développement du produit (présentation de l'emballage, communication et promotion) - Développer les actions de communication afin de renforcer la notoriété des conserveries. 2- Se préparer à la libéralisation - Développer un système d'information et de communication sur le cours du concentré à l'échelle internationale - Assurer une coordination étroite entre les opérateurs commerciaux et se présenter sur le marché international en tant qu'un ou deux interlocuteurs tunisiens - Conduire des études de marché visant à s'adapter à l'évolution des besoins du consommateur tunisien en d'autres produits dérivés de la tomate, et permettant d'anticiper l'importation de produits plus élaborés.	Conserveurs	Compte tenu de la faible valeur ajoutée du DCT et de son caractère standard, les efforts déployés en matière de marketing ne peuvent pas être à la hauteur de ceux fournis pour les produits plus «élaborés»

Page 29

A- Préalables pour la mise en œuvre d'une stratégie d'exportation

Il est important tout d'abord de rappeler que l'étude des potentialités de production de la tomate d'industrie a montré que la Tunisie est capable de produire pour une stratégie d'exportation ; ces potentialités ont été estimées à l'équivalent de 285 750 Tonnes de concentré compte tenu du développement de l'irrigation en goutte à goutte (21 000 Ha contre 4 700 Ha en irrigation traditionnelle) et de l'amélioration du rendement agricole moyen (46 T/Ha en traditionnel et 74 T/Ha en goutte à goutte).

Cette stratégie va être bien évidemment conditionnée par la demande sur le marché international dont les principales caractéristiques ont été évoquées au début de ce document de synthèse. Compte tenu de ces grandeurs caractéristiques et des autres résultats du diagnostic du commerce mondial des tomates transformées, les principaux préalables pour hisser la filière tunisienne au niveau des pays potentiellement exportateurs portent sur les points suivants :

Au niveau du maillon industriel et commercial

* **Investissements** : l'étude des potentialités de transformation a montré clairement que le potentiel existant en l'an 2002 suffit, à travers l'amélioration de la productivité, pour répondre aux besoins de production du concentré commercial. La stratégie d'exportation devant être basée sur le développement du concentré industriel en emballage aseptique, il conviendrait d'orienter les nouveaux investissements vers la production de ce type de concentré.

Ces investissements doivent atteindre une capacité critique supérieure à 1000 T/j qui va permettre une économie d'échelle et une organisation industrielle répondant aux critères de compétitivité (présence de laboratoire qualité et d'un service agronomique), ce qui est réalisé déjà en partie avec 60% de la capacité nationale de transformation détenue par des unités de capacité supérieure ou égale à 1000 T/j.

* **Politique qualité** : le concentré industriel présente des exigences qualitatives plus strictes que le concentré basique (en plus du D° Howard et du brix). Ces exigences concernent principalement :

- la couleur : le choix variétal et la transformation de la tomate de pleine campagne sont déterminants pour ce critère
- la viscosité : ce critère est particulièrement exigé pour le concentré Hot break destiné à la seconde transformation ; la maîtrise du procédé de transformation est fondamentale pour respecter ce critère qui peut varier d'un client à un autre.
- Les résidus pesticides : la politique qualité depuis la protection phytosanitaire jusqu'au lavage des tomates doit tenir compte des doses à ne pas dépasser au niveau du concentré

Au niveau de l'organisation qualité, l'assurance qualité ne peut constituer qu'un avantage comparatif par rapport aux unités concurrentes dans la mesure où l'accès à certains marchés exige le certificat de conformité aux normes ISO 9000.

* **Politique commerciale** : la dynamique commerciale est une condition nécessaire pour se positionner sur le marché à l'export ; pour ce faire, les conserveries de tomate seraient

appelées à :

- Mettre en place une structure commerciale pour l'exportation chargée notamment de la prospection des marchés et de l'amélioration de la fonction marketing
- Favoriser, à l'instar de la Turquie, la création de sociétés commerciales par groupe de conserveries pour renforcer le poids de la filière par rapport aux grandes unités ou aux multinationales
- Développer un système d'information sur le marché extérieur du concentré de tomate et assurer une plus grande synergie avec les sociétés de commerce international (SCI) qui sont appelées elles aussi à développer leur système d'information. Cette tâche pourrait être assignée au GICA dans le cadre de ses prérogatives.

AU NIVEAU DU

Les deux principaux objectifs visés dans le cadre du scénario de continuité, à savoir la régularité qualitative et quantitative de la production agricole et l'amélioration de la productivité, restent valables pour une stratégie d'exportation. Toutefois, les quantités transformées seront plus importantes et les efforts en matière d'organisation de la filière seront plus conséquents. Ainsi, à l'instar des pays concurrents, la spécialisation des agriculteurs et l'industrialisation des exploitations sont des conditions nécessaires pour construire les bases de performance d'une production de tomate destinée à l'exportation.

Par ailleurs, la compétitivité du concentré, de part sa faible valeur ajoutée, repose à 48% sur le prix de la tomate fraîche. A l'instar des pays émergents comme le Chili et la Chine qui ont pu gagner des parts sur le marché international au détriment des pays traditionnellement exportateurs grâce à un bas coût de production de la tomate (50 mil/kg et 37 mil/kg), les efforts en matière de révision du prix de référence conséquents à l'exploitation des gisements de productivité devraient être plus importants. La réalisation de l'ensemble de ces objectifs ne peut que favoriser le partenariat qui ne peut se développer qu'en présence d'un environnement propice pour attirer les investisseurs étrangers.

Le fond de soutien aux exportations du concentré devrait jouer pleinement son rôle. Un mécanisme d'octroi automatique des aides à l'exportation devrait être mis en place pour encourager les opérateurs à approcher les marchés extérieurs à tous les horizons possibles.