



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

AGORA 2000 s.r.l.

2052

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONU DI)

TUNISIE

**RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE DANS LE SECTEUR
AGRO-ALIMENTAIRE
PROJET US/TUN/88/224**

RAPPORT FINAL NON CONFIDENTIEL

Janvier 1994

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE EN GENERAL.....	2
CHAPITRE 2: ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR TOMATES.....	6
CHAPITRE 3: ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DES PRODUITS DE LA PECHE.....	10
CHAPITRE 4: ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DU FROMAGE.....	13
CHAPITRE 5: ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DES SEMI- CONSERVES: LES OLIVES DE TABLE.....	16

INTRODUCTION

Dans le cadre des activités du Projet "Restructuration industrielle dans le secteur agro-alimentaire" (Projet US/TUN/88/224), AGORA' 2000, en collaboration avec le bureau tunisien BADIS, a réalisé une analyse diagnostique approfondie des sous-secteurs de la conserverie, semi-conserverie et fromagerie. Comme prévu par le Plan d'Action du Projet, cette analyse a été articulée sur trois composantes fondamentales:

1. L'étude de huit entreprises des sous-secteurs en question et la rédaction d'un Plan de Réhabilitation pour chacune.
2. L'étude des marchés CEE et Maghreb pour les produits en question.
3. Des études d'opportunité portant sur deux questions particulièrement importantes pour l'industrie agro-alimentaire tunisienne, à savoir la rationalisation dans l'utilisation des déchets de production et le problème de la qualité.

Tout en renvoyant aux douze rapports qui constituent le résultat des études citées pour les conclusions détaillées, on présente, dans les pages qui suivent, une synthèse en forme non confidentielle: celle-ci porte aussi sur des propositions de solutions relevant des mesures à prendre par le Gouvernement et par les autres acteurs (agriculteurs, système du crédit, organismes d'encadrement, etc.) en vue de permettre ou de faciliter la réhabilitation des entreprises du secteur concerné et d'améliorer leurs conditions de fonctionnement et leur performance.

Alors que le Chapitre 1 traite de l'ensemble du secteur de l'industrie agro-alimentaire d'une manière générale, les Chapitres 2 et 3, 4 et 5 se concentrent sur les quatre sous-secteurs faisant l'objet de l'étude, à savoir respectivement la transformation de la tomate, le traitement des produits de la mer, la fromagerie et les olives de table.

CHAPITRE 1

L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE EN GENERAL

1.1 OBSERVATIONS PRELIMINAIRES

L'économie tunisienne a enregistré au cours des années '70 des taux de croissance élevés (en moyenne, 7,4% par an). Au cours des années '80, le taux moyen s'est réduit à 3,4%. Le taux d'inflation moyen, qui a été de 7,5% pour la période 1980-89, est passé à 6% en 1991. En 1992, le taux d'inflation enregistré devrait être de 5%. La dette extérieure est passée de 40,3% du PIB en 1980 à 70,2% en 1987 et à 60,9 en 1991.

En 1987, les autorités tunisiennes, en accord avec le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale ont adopté un Plan d'Ajustement Structurel (PAS) ayant comme objectif de:

- réduire la dimension du secteur public;
- libéraliser les prix;
- favoriser une distribution plus équitable;
- développer le commerce international;
- différencier les exportations;
- réduire le déficit de la balance commerciale (de 7,3% du PIB en 1986 à 2,1% en 1991).

Les objectifs de la politique mise en œuvre n'ont pas encore été atteints et il reste des obstacles importants en particulier en ce qui concerne la distribution, les subsides aux consommateurs et les restrictions à l'importation de produits concurrentiels. De toute manière, le Plan d'Ajustement Structurel qui a été adopté est fondamentalement souple et mesuré de façon à amortir les effets d'impact négatif sur le système.

La libéralisation du crédit, adoptée dans le cadre du PAS, a eu des effets positifs sur le plan de l'efficacité et de l'efficience du système bancaire mais a provoqué une chute soudaine du soutien en faveur des secteurs industriels publics ou à participation publique ou qui de toute façon bénéficient de soutiens et de facilités.

Les plans gouvernementaux font figurer l'agriculture comme secteur prioritaire pour le développement de l'économie tunisienne. Les objectifs de cette politique sont:

- la restriction des importations;
- l'augmentation des entrées de devises;
- la limitation des phénomènes de migration des populations rurales vers les grands centres urbains.

La superficie cultivable représente environ 21% du territoire national et seulement 46,2% de la terre labourable est cultivée. Les principales cultures sont: les céréales, la vigne, l'olivier, les fruits et légumes, les agrumes et les dattes.

Le secteur de la pêche, avec une production de plus de 100.000 T par an, est important étant donné qu'il concerne l'emploi (plus de 23.000 employés), l'auto-suffisance alimentaire et qu'il offre également des possibilités de transformation et d'exportation.

1.2 LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

L'industrie agro-alimentaire s'est développée au cours des années '70 et '80 en bénéficiant soit du système protectionniste que de la planification centralisée des investissements, des objectifs de production et des prix. Ce schéma a effectivement promu le développement des investissements, de la production et des consommations au niveau local, mais a également engendré dans les faits une faible compétitivité et efficacité dans le secteur.

Les indications de développement du secteur prévues par les plans quinquennaux (PQ) successifs adoptés par le gouvernement tunisien ont représenté un point de référence à moyen terme pour les opérateurs, les organes de réglementation du marché et le système relatif au crédit.

Ces tendances ont été enregistrées dans les différents sous-secteurs de l'industrie agro-alimentaire et ont une importance particulière dans la transformation des produits de la pêche et dans la transformation de la tomate. La capacité de production du secteur a augmenté progressivement, jusqu'à assurer la pleine satisfaction de la demande nationale pour les principaux sous-secteurs. Par effet du système de protection, l'industrie agro-alimentaire tunisienne a ressenti de façon assez limitée les conséquences des cycles de conjoncture internationale, que ce soit des cycles de récession que d'expansion.

En outre, l'industrie agro-alimentaire qui est orientée vers une demande locale dans un système protégé, a opéré une politique du produit limitée (sur les aspects concernant la qualité, la diversification, le conditionnement, le marketing, la distribution, la commercialisation). Ceci a comporté en outre des effets négatifs sur les potentialités de promotion des produits vers l'exportation.

Particulièrement importants sont les effets de la politique apparus au cours du VII^{ème} PQ (1987-1991) dans le sous-secteur de la transformation de la tomate. Les objectifs du plan et les orientations des opérateurs se basaient sur l'augmentation considérable de la demande nationale lors du quinquennat précédent et sur la soupape de décharge de la production, à savoir les primes à l'exportation assurées par le gouvernement. Ces préalables ont comporté, en ce qui concerne l'offre, un volume considérable d'investissement pour la réalisation de nouveaux établissements, une augmentation de la capacité de production (+80% au cours de la période) et de la production (de 48.000 T de DCT en 1986 à 85.000 T en 1991).

En outre, au cours de la période 1987-1991 on a enregistré, pour ce qui concerne la demande, la réalisation globale du toit des consommations nationales (environ 55.000 T de DCT), la discontinuité des flux d'exportation (avec des pointes variant entre 13.000 T environ en 1988 et 6.500 T en 1990) et l'augmentation progressive des stocks (environ 30.000 T à fin 1992, correspondant à 60% de la demande nationale annuelle).

Les principaux effets du déséquilibre entre augmentation de l'offre (capacité de production et production) et tendances de la demande se sont transférés sur la situation financière et

économique des entreprises provoquant ainsi l'augmentation des immobilisations par investissements fixes et stocks, une tension financière consécutive et une importante aggravation des comptes économiques par intérêts passifs et amortissements.

1.3 LE SECTEUR FACE A LA LIBERALISATION

Le passage progressif du système économique tunisien d'une politique de protection à une politique de libéralisation dans le cadre du PAS, a coïncidé avec une phase de conjoncture négative du secteur de l'industrie agro-alimentaire, aggravée par les carences structurelles du secteur telles que le sous-équipement du système de production, la faiblesse financière, la sous-capitalisation, le manque d'efficacité des entreprises, la mauvaise commercialisation.

Les facteurs négatifs se sont cumulés aux effets découlant de l'augmentation considérable de l'offre au niveau international, due à l'entrée progressive et concurrentielle en termes de prix, de nouveaux pays producteurs.

L'ouverture progressive du marché pénalise considérablement le système de l'industrie agro-alimentaire tunisienne. Le marché national s'ouvre progressivement à l'importation de produits de plus haute qualité, diversifiés et concurrentiels, alors que les exportations sur le libre marché, en absence de primes, ressentent des carences de qualité du système de marketing. La capacité contractuelle de la production tunisienne apparaît très faible.

En 1992, d'importantes difficultés se sont manifestées sur le plan institutionnel dues à l'indétermination et aux retards d'orientation et d'information du secteur par rapport aux moments charnières de la programmation productive et commerciale auxquels le système était habitué. En particulier: l'absence de détermination de primes à l'exportation, les incertitudes sur la détermination des superficies cultivées.

Les indications du VIIIème PQ (1992-1996) font apparaître une augmentation progressive de la production de DCT (de 85.000 T/an à 100.000 T/an), des prévisions de placement du produit relativement stables pour le marché national (de 55.000 T en 1992 à 60.000 T en 1996) et une augmentation considérable de l'exportation (de 11.000 T en 1991 à 40.000 T en 1996). Ces prévisions semblent optimistes si l'on considère la nécessité d'écoulement des stocks, l'augmentation de l'offre sur le marché international, les incertitudes sur les mesures d'intervention publique (primes à l'exportation et achats par parts de compensation), les carences du système de l'industrie agro-alimentaire pour le libre marché national et international (diversification, qualité, marketing).

1.4 DIAGNOSTIC SECTORIEL

Le cadre institutionnel à l'intérieur duquel devrait opérer le secteur de l'industrie agro-alimentaire est rendu incertain par le passage d'un système d'économie protégée à une libéralisation des marchés nationaux et internationaux. La nouvelle politique du gouvernement n'a pas encore été définie de façon homogène. D'une part, en effet, l'administration publique a continué à assister le secteur, même si de façon discontinue et épisodique pour le plan quinquennal 1992-1996 avec des

objectifs de référence optimistes et d'autre part, elle a interrompu son soutien à la production et à la commercialisation internationale.

Le gouvernement a délaissé son rôle d'arbitre des productions, des prix, des quantités et de composante de la demande en faveur d'un simple rôle de modérateur du système. Le secteur agricole n'a plus de certitudes quant aux prix et aux quantités de production devant être transformées. Le secteur industriel n'est pas en mesure de programmer correctement sa propre production.

L'augmentation de la capacité de production et le degré toujours moindre d'utilisation des installations a pénalisé le niveau global d'efficacité et d'efficience. Ce sont surtout les entreprises ayant investi récemment en installations qui sont confrontées à des difficultés financières et économiques croissantes. Paradoxalement, ce sont les entreprises les plus innovatrices qui ressentent le plus du poids de la conjoncture par rapport aux entreprises plus conservatrices n'ayant pas effectué de nouveaux investissements. De fait, ceci comporte la baisse du niveau de qualité et de compétitivité globale du système.

Le système de crédit évalue négativement la situation du secteur à cause de l'aggravation des positions financières des entreprises et des signes de désengagement de la part du gouvernement. Ceci implique des difficultés de financement non seulement de l'innovation des procédés et des services de l'entreprise mais aussi de la gestion ordinaire.

1.5 LES BESOINS DE CONSOLIDATION ET DE RESTRUCTURATION

Dans cette conjoncture, le diagnostic de Projet, effectué au sein des entreprises, a relevé de nombreux points critiques pour l'entreprise et ceci au niveau du produit, du procédé et des services. La situation économique-financière pénalise les manœuvres de correction possibles.

La gestion qui en découle est extrêmement conservatrice et entraîne inévitablement un affaiblissement du système. De nombreuses entreprises sont en effet déjà hors du marché.

Le rééquilibre du système nécessite une reprogrammation de la production, le financement des stocks, la consolidation de la dette à court terme.

Lors de la marginalisation du secteur, les entreprises ayant les meilleures capacités financières et de gestion doivent procéder à la rénovation de leur stratégie de produit et à la diversification (dans une perspective de libéralisation, le marché local aura des produits diversifiés et de meilleure qualité).

Conjointement à la diversification et à l'augmentation de qualité, l'attention devra se porter également sur une véritable politique commerciale et de marketing tout d'abord vers le marché national.

Les actions nécessaires devraient entraîner, au moins à court et moyen terme, des modifications et des caractérisations du système de l'offre tels que: une diminution du nombre des entreprises sur le marché national, une ultérieure différenciation du niveau d'efficience et de qualité des entreprises (entre entreprises marginales pour le marché local et entreprises de pointe).

CHAPITRE 2

ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR TOMATES

2.1 PROBLEMES A ABORDER ET RECOMMANDATIONS

2.1.1 PROBLÈMES À ABORDER

L'industrie de transformation de la tomate en Tunisie manifeste actuellement de graves signes de crise qui rendent indispensable un programme complexe de rééquilibrage au niveau du secteur et de réhabilitation au niveau de l'entreprise.

Les principaux facteurs de crise qui ont été relevés au niveau du diagnostic dans le cadre du Projet sont les suivants:

- faible niveau d'efficacité des entreprises;
- grave tension financière des entreprises;
- excès de capacité de production;
- haut niveau de stocks;
- incertitude du cadre institutionnel;
- conjoncture internationale défavorable;
- inadaptation du produit;
- inadaptation commerciale.

Le développement du secteur a été rendu possible par l'expansion considérable de la demande intérieure au cours de la décennie 1975-1985. Le développement avait été facilité par le système de protection à l'égard de la concurrence mais s'est réalisé sur des produits non diversifiés et de faible qualité.

La structure du secteur est apparue essentiellement oligopolistique, les choix de politique du secteur ont été négociés au cours des années entre les représentants des producteurs et des transformateurs, sur la base des indications charnières (prix, quantité et soutiens) établies au niveau politique.

La planification a assuré l'équilibre du système, mais a maintenu le secteur sur de faibles niveaux de productivité et d'efficacité que ce soit au niveau agricole (rendements par hectare) qu'industriel (coût de revient).

Les infrastructures spécifiques, les services à l'entreprise, les systèmes de conservation, le conditionnement du produit, le marketing, la commercialisation et le système de distribution sont précaires.

Au cours de la période précédant l'adoption du Plan d'Ajustement Structurel (PAS), la politique du gouvernement pour le secteur avait visé à favoriser le processus d'industrialisation en

agriculture, à élever le rendement et la valeur ajoutée dérivant de la production agricole, à contribuer à l'équilibre démographique et social des campagnes et à contribuer à l'auto-suffisance alimentaire.

2.1.2 RECOMMANDATIONS

Les orientations de politique industrielle pour le secteur de la tomate qui devront être définies par le gouvernement tunisien devront assurer la cohérence avec le choix de libéralisation du marché et la sauvegarde et l'efficacité du système de production.

Les nouveaux objectifs généraux de cette politique peuvent être résumés de la manière suivante:

- sauvegarde et développement socio-économique de l'environnement rural (démographie, emploi, revenu, qualité de la vie);
- sauvegarde et réhabilitation de la structure de production du secteur;
- qualification et diversification du régime alimentaire;
- contribution au rééquilibre de la balance des paiements (auto-suffisance alimentaire, remplacement d'importations, développement des exportations).

2.2 STRATEGIES

Face aux objectifs cités et en tenant compte des facteurs critiques du secteur et de la conjoncture internationale particulière, les recommandations proposées visent à définir un programme d'intervention pour les acteurs du processus de production (administration publique, producteurs agricoles, producteurs industriels, système de crédit) qui soit homogène et équilibré.

2.2.1 STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE

L'application radicale du désengagement public du système des industries agro-alimentaires pourrait provoquer la faillite de la plupart des entreprises du secteur, ce qui entraînerait d'importantes pertes au niveau de l'emploi agricole et industriel, de la production destinée au marché national, des investissements effectués, du capital humain et financier investi.

Le programme de libéralisation du marché du secteur de l'industrie agro-alimentaire devrait donc être calculé à moyen terme (avec un plan à trois ou cinq ans concordé entre les parties de l'administration publique, des producteurs agricoles, des transformateurs et du système de crédit).

Les mesures de soutien lors du passage du système à la libéralisation complète devrait comprendre:

- certitude des références (prix, quantité, primes);
- mesures de compensation;
- révision du plan quinquennal;
- financement des stocks et achat par le gouvernement de parts destinées à des transactions de compensation internationales (par exemple avec les pays du CIS);

- plan de primes à l'exportation décroissantes dans les trois/cinq années;
- financement pour l'innovation du produit.

En synthèse, les mesures souhaitables devraient introduire, sur un plan de trois/cinq ans qui soit certain et balancé, le désengagement public du secteur tomate. Ces mesures devraient comprendre:

1. acquisition de la part de l'administration publique d'une fraction progressivement décroissante des stocks, à destiner, par exemple comme compensation, à des marchés spécifiques (Europe Orientale, marchés CIS, marché du Moyen Orient et Nord-Africain);
2. révision des objectifs du plan quinquennal et adaptation des assistances à ces limites;
3. définition, sur base triennale, de primes à l'exportation à assurer pour des quantités certaines et décroissantes de production;
4. re-financement des entreprises, finalisé à la diversification de la production, à l'innovation du procédé et au renforcement des ressources pour la formation des cadres, la commercialisation et le marketing.

2.2.2 STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Le Programme de réhabilitation identifié au niveau sectoriel devra se traduire par des mesures et des actions qui devront être entreprises par (a) le secteur industriel et (b) les entreprises elles-mêmes.

En particulier, le secteur industriel devra être en mesure de conformer ses propres stratégies à moyen terme à des mesures de réhabilitation telles que celles qui ont été mises en évidence par le diagnostic.

Cette opération suppose un saut de qualité de la part des entreprises, qui devront se conformer aux mesures institutionnelles mises en oeuvre par le gouvernement. En particulier, face à chacune des mesures de soutien qui seront engagées pour assurer un passage équilibré vers la libéralisation, les entreprises et le système industriel dans son ensemble devront assurer des mesures spécifiques adaptées se référant particulièrement à:

- objectifs de production;
- qualité du produit;
- diversification de la gamme des produits et stockage intermédiaire;
- marketing;
- distribution.

2.2.3 STRATÉGIE AGRICOLE

Parallèlement aux mesures institutionnelles et du secteur industriel il faudra également que le secteur agricole adapte ses positions pour assurer le passage de l'industrie agro-alimentaire à la libéralisation.

Les principaux domaines dans lesquels il sera indispensable d'obtenir la coopération du secteur agricole sont les suivants:

- la réduction des superficies cultivées;
- l'introduction de variétés plus performantes;
- l'accroissement des rendements et adoption de moyens de transport limitant les avaries au cours du transport;
- la négociation de prix compatibles.

2.2.4 STRATÉGIE DE CRÉDIT

La définition du programme de réhabilitation sectorielle de l'industrie agro-alimentaire visant à consolider et à développer le secteur dans le cadre d'une économie de marché devra être opportunément accordée avec le secteur du crédit.

2.2.5 STRATÉGIE DES REPRÉSENTATIONS

Dans cette phase, le rôle de coordination et de représentation du système du secteur agro-alimentaire de la part du Groupement des Industries des Conserves Alimentaires (GICA) assumera une importance considérable. Il devra en particulier se charger de la programmation et du monitoring des activités qui seront fixées par les quatre acteurs du procédé: les institutions, le secteur industriel, le secteur agricole et le secteur du crédit.

2.3 PROPOSITION DE MESURES GOUVERNEMENTALES D'APPUI DIRECT ET INDIRECT, AFIN DE FACILITER LES OBJECTIFS DE REHABILITATION DES ENTREPRISES

Au cours de la période précédant la libéralisation et en particulier dans le cadre du 7ème plan quinquennal ('87-'91), le système de crédit tunisien a amplement financé l'augmentation de la capacité de production du secteur en se basant sur des considérations non strictement liées aux perspectives de rentabilité de gestion de l'entreprise, mais plutôt (a) aux prévisions du plan de développement sectoriel indiquées par le plan quinquennal, (b) à la demande complémentaire publique et (c) au système de primes à l'exportation.

La crise de sur-production des derniers exercices et le grave alourdissement des positions financières des entreprises ont amené le système de crédit à changer radicalement sa position et à bloquer le financement du strict minimum en capital d'exercice nécessaire pour l'activité. Les mesures de réhabilitation globales indiquées devront donc être négociées et accordées également avec le système de crédit pour que celui-ci puisse évaluer de façon équilibrée les besoins de (a) consolidation de l'endettement à court terme des entreprises et (b) de financement des campagnes des entreprises ayant une position conforme et coordonnée aux mesures institutionnelles prévues.

Cette position, qui est justifiée par les contingences actuelles du secteur, devra néanmoins être soigneusement évaluée par le système de crédit, puisque son maintien pourrait comporter (a) une position d'impasse totale dans le secteur, allant même au-delà de ce qui dériverait de la situation actuelle de crise, (b) une paupérisation financière rapide et (c) la perte du capital de financement investi.

CHAPITRE 3

ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DES PRODUITS DE LA PECHE

3.1 PROBLEMES A ABORDER ET RECOMMANDATIONS

3.1.1 PROBLÈMES À ABORDER

Du diagnostic de secteur relatif à la transformation du poisson, effectué au cours du projet, les principaux éléments, utiles pour cerner le niveau de stratégie du secteur, concernent:

- l'approvisionnement de la matière première;
- la situation technico-productive de l'entreprise;
- le contrôle de la qualité;
- le marché et les produits.

Ces éléments sont largement cités dans le document diagnostic.

Les éléments de stratégie politico-industrielle qui devraient être mis en oeuvre par le gouvernement en faveur du secteur peuvent être résumés de la manière suivante:

- a) Libre importation, sans charge de frais de douane, qui permettrait de (i) résoudre la situation d'oligopole de la part des commerçants locaux, (ii) d'observer un meilleur contrôle des coûts de production, (iii) d'élargir la gamme de production et (iv) de réaliser une meilleure utilisation des installations.
- b) Encouragement de la part du gouvernement de la distribution de produits congelés sur le marché interne. Cette mesure permettrait (i) de sensibiliser le consommateur, (ii) d'alléger la balance commerciale de la charge d'importation des produits transformés et (iii) de stimuler la production au niveau local de produits finis à haute valeur ajoutée.

Il s'agit d'un procédé "vertueux" qui pourrait permettre lors de sa réalisation (a) de restructurer progressivement les entreprises, (b) de poursuivre les standards de qualité adéquats, (c) de stimuler l'exportation de produits finis dans un contexte commercial et qualitatif adéquat.

En synthèse, la conjoncture du secteur de la pêche en Tunisie présente des signes négatifs:

- insuffisance de matière première;
- sous-utilisation de la capacité de transformation;
- carences de mix de production et commercial.

Dans cette phase de transition qui devrait avoir comme objectif de sauvegarder la structure de production et de sauvegarder les objectifs d'équilibre de la devise, l'engagement qu'il faut suggérer

au gouvernement tunisien pourrait constituer un volant suffisant pour l'atteinte des objectifs préfixés.

3.1.2 RECOMMANDATIONS

Les phases de diagnostic et de programmation du projet, visant à la réhabilitation de certaines industries de transformation du secteur de la pêche en Tunisie, ont mis en évidence certains points critiques importants dont la solution pourrait être entreprise, au niveau du gouvernement, au moyen de solutions cohérentes et finalisées.

Le plan de réhabilitation des entreprises examinées par le Projet recommande en effet des interventions ponctuelles à caractère technologique et structurel qui doivent être réalisées au sein des entreprises. Toutefois leur efficacité reste conditionnée par l'adoption de la part du gouvernement de mesures capables de modifier sensiblement le cadre dans lequel les entreprises se trouvent à opérer: (a) en amont, en ce qui concerne le marché des matières premières et (b) en aval, en ce qui concerne le marché du produit fini.

Il faut noter que ces mesures pourraient constituer également un facteur de promotion des investissements étrangers dans le secteur de la pêche, qui est aujourd'hui pénalisé dans sa consolidation et dans son développement même du point de vue patrimonial et financier.

Pour que les perspectives du secteur de la pêche industrielle, aujourd'hui peu encourageantes, puissent évoluer favorablement, il convient d'adopter, avec le support du gouvernement, des actions d'assistance aux sous-secteurs du poisson congelé et des conserves de poisson.

3.1.3 POISSON CONGELÉ

La mesure proposée vise à la libéralisation de l'importation des matières premières, moyennant augmentation des frais de douane également pour le produit destiné au marché national. Cette mesure est en accord avec la politique de libéralisation générale entreprise par le pays et consentirait:

- le dépassement des graves difficultés d'approvisionnement de la matière première sur le marché local;
- le dépassement des positions d'oligopole du secteur de la pêche/commercial qui conditionnent lourdement le marché;
- la diversification et la re-qualification de l'offre destinée au marché interne et, par contre-coup, à la ré-exportation;
- l'augmentation de la valeur ajoutée;
- la meilleure utilisation, par extension et intensité, des installations.

Par ces mesures, on réaliserait (très efficacement avec l'assistance du gouvernement) un encouragement de la distribution des produits congelés sur le marché interne, à travers les entreprises de grande distribution opérant sur le marché local. Ceci favoriserait:

- la propension de la grande distribution à se doter des segments nécessaires de la chaîne à froid;

- la diversification et la re-qualification de la production destinée au marché interne et, par contre-coup à la ré-exportation;
- la meilleure utilisation, par extension et intensité, des installations;
- la diversification du catering et l'amélioration de la qualité de l'offre de la restauration au niveau du tourisme.

3.1.4 CONSERVES DE POISSON EN BOÎTES (THON ET SARDINES)

La libéralisation de l'importation (moyennant augmentation des frais de douane) des matières premières amplement disponibles sur le marché international à des prix très compétitifs permettrait:

- le dépassement des conditions oligopolistiques du secteur de la pêche/commercial qui maintient des prix très élevés pour la matière première locale destinée à la transformation, pour laquelle il n'existe pas de difficultés d'approvisionnement;
- une meilleure compétitivité sur le marché international par l'effet (a) du faible coût de la matière première d'importation à prix libres et (b) des coûts de transformation locaux avantageux (main-d'oeuvre et énergie);
- une plus grande compétitivité sur le marché interne et le découragement des importations clandestines;
- une meilleure utilisation, par extension et intensité, de la capacité de production.

On prévoit également l'intensification de l'action de contrôle et l'interdiction des importations clandestines de conserves de poisson de provenance orientale afin d'améliorer ultérieurement la compétitivité de la production locale.

La réalisation des initiatives de promotion institutionnelle vers le marché interne favoriserait:

- l'encouragement des consommations internes;
- l'augmentation des niveaux de productivité des entreprises de la conserve;
- la réduction des coûts de transformation;
- une meilleure compétitivité à l'exportation.

CHAPITRE 4

ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DU FROMAGE

4.1 PROBLEMES A ABORDER ET RECOMMANDATIONS

4.1.1 PROBLEMES À ABORDER

Bien que l'étude n'a porté que sur une seule entreprise de production de fromage, l'analyse détaillée du secteur et de son environnement nous amène à constater les difficultés suivantes:

- Irrégularité dans l'approvisionnement en matières premières et ce tant au niveau de la quantité (pendant les périodes de basse lactation) que de la qualité;
- Faible niveau d'encadrement et insuffisance du contrôle interne de la qualité;
- Irrégularité de la qualité du produit fini;
- Difficultés financières de l'entreprise par insuffisance de fonds propres et en raison des délais prolongés d'affinage surtout pour les fromages à pâte cuite;
- Insuffisance de la capacité de production pendant les périodes de grande consommation (saison touristique) qui se traduit parfois par des insuffisances au niveau de la qualité;
- Insuffisance au niveau des emballages et de la présentation.

Bien que récent, le secteur a connu un développement significatif au cours des dix dernières années notamment en raison de la protection tarifaire et de la baisse des importations.

Néanmoins, l'ouverture progressive du marché tunisien sur l'extérieur se traduira nécessairement par l'entrée en compétition de produits importés essentiellement des pays européens et qui sont de bonne qualité, de bonne présentation et à des prix compétitifs (parfois subventionnés par les pays producteurs).

4.1.2 RECOMMANDATIONS

La politique industrielle en matière de production de fromage devra à notre avis assurer la survie et le développement futur de cette industrie naissante.

Les objectifs recherchés en la matière étant:

- La diversification des débouchés pour les éleveurs étant donné que la fabrication de fromage est relativement bien décentralisée au niveau des régions productrices de lait frais.
- Sauvegarde et réhabilitation des structures d'un secteur grand utilisateur de main-d'oeuvre.

- Amélioration du régime alimentaire de la population. le fromage étant un produit à forte teneur de protéines et dont la consommation par tête en Tunisie demeure faible.
- Contribuer à l'amélioration de l'équilibre de la balance commerciale étant donné qu'une production plus importante de fromage de bonne qualité permettra de réduire le recours à l'importation.

4.2 STRATEGIE

4.2.1 AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Le programme de libéralisation a jusqu'à maintenant tenu compte des intérêts du secteur par une protection tant au niveau des quantités importées à titre occasionnel qu'au niveau des droits et taxes exigibles sur les produits importés.

Les mesures d'accompagnement proposées à ce niveau sont les suivantes et peuvent être réalisées dans le cadre d'un programme d'action de cinq ans:

- Contrôle de conformité aux normes tunisiennes de tous les produits importés;
- Formation de techniciens spécialisés dans la fabrication du fromage;
- Prise en charge dans un cadre à définir, des frais de formation en Tunisie et à l'étranger de cadres supérieurs recrutés spécialement pour diriger les unités de production.
- Financement à des conditions favorables des investissements de rénovation et d'acquisition de nouvelles technologies.

4.2.2 AU NIVEAU INDUSTRIEL

L'entreprise doit se rendre à l'évidence que la protection dont elle a bénéficié à ce jour ne peut s'éterniser et qu'elle doit participer activement à l'amélioration de son produit et au développement de ses activités.

A cet effet, les principales actions suivantes sont à entreprendre:

- Augmenter la production en vue de réduire les coûts et améliorer l'accessibilité à une gamme plus large de consommateurs;
- Améliorer le contrôle interne de la qualité;
- Assurer une régularité dans la production et de l'approvisionnement du marché ce qui permettra de fidéliser la clientèle.
- Faire un effort particulier au niveau de la présentation et du design qui doivent répondre aux attentes du consommateur final.

4.2.3 AU NIVEAU AGRICOLE

Le fromage est un produit très sensible à la qualité de la matière première. Le projet de norme actuelle en matière de lait reste en deçà des niveaux voulus pour obtenir un fromage de qualité.

Ainsi, un effort est à faire en vue d'assurer un meilleur encadrement des éleveurs en vue de:

- Améliorer sensiblement la qualité du lait collecté;
- Assurer le transport du lait de la ferme à l'unité de stockage ou de transformation par les moyens les plus appropriés.

4.2.4 AU NIVEAU DU CREDIT

La production d'un fromage de qualité nécessite un délai d'affinage qui peut dépasser trois mois pour certaines qualités. Les moyens actuellement limités des industriels ne leur permettent pas de produire les quantités demandées par le marché. Dans certains cas le délai d'affinage est écourté ce qui se traduit par une baisse de la qualité.

De ce fait, cette industrie doit aussi bénéficier de conditions favorables de financement.

CHAPITRE 5

ELEMENTS DE STRATEGIE DU SECTEUR DES SEMI- CONSERVES: LES OLIVES DE TABLE

L'olive de table est un fruit à très haute valeur nutritive, très apprécié depuis les temps les plus anciens et qui connaît de nos jours un développement spectaculaire au niveau mondial et ce tant au niveau de la production que de la consommation.

Avec 920.000 T de produits consommés en 1992, on se rend compte qu'il y a là un marché formidable où la Tunisie, pays traditionnellement producteur d'olives, peut prendre une part, sous certaines conditions.

Ces conditions que nous résumons ci-dessous doivent constituer les composantes principales autour desquelles s'articulera une stratégie basée sur le développement des exportations des olives de table.

Les objectifs fixés à l'horizon 2000, à savoir 50.000 Tonnes de production dont 35.000 T pour la consommation locale et 20.000 T pour l'exportation, peuvent être réalisés si ces conditions sont remplies, à savoir:

1. Encouragement de la culture des olives de table, et notamment les variétés demandées à l'exportation.
2. Augmentation et modernisation des unités de transformation.
3. Prospection de nouveaux marchés.
4. Promotion de l'exportation de certaines variétés d'olives à huile.

Les recommandations suivantes peuvent être avancées en vue de contribuer à la réalisation de ces conditions:

1. Poursuivre les encouragements à la culture des olives de table par:
 - l'installation de 2 autres pépinières: l'une au Nord, l'autre au Centre;
 - l'encadrement des agriculteurs pour la culture, la taille, l'entretien et la récolte: à ce titre, l'action des commissaires régionaux de développement agricole ainsi que de l'Office National de l'Huile et de l'Institut de l'Olivier est vitale pour le développement des cultures;
 - la poursuite de la recherche visant l'amélioration des rendements;
 - la facilitation aux agriculteurs de l'obtention des crédits;
 - la multiplication des programmes de développement initiés et contrôlés par l'Office de l'Huile;
 - les démonstrations aux agriculteurs de la rentabilité de cette spéculation.

2. **Augmentation et modernisation des unités de transformation:**
 - il serait souhaitable d'encourager l'installation de nouvelles unités, notamment dans les régions qui en sont dépourvues, au Nord Ouest, au Centre et dans la région de Gafsa;
 - il serait plus facile de conseiller aux unités de conserves de tomates, de développer la production d'olives de table, à l'instar de ce qui a déjà été fait par quelques unes d'entre elles;
 - les unités existantes doivent moderniser leurs équipements et se mettre à niveau, pour satisfaire aux normes de qualité et d'hygiène;
 - introduire progressivement des facteurs communs au niveau de la transformation en vue d'unifier les méthodes de travail et aboutir à un standard de qualité homogène permettant de valoriser l'image de marque du produit tunisien;
 - une assistance technique notamment de l'Espagne devrait être recherchée afin d'introduire de nouvelles techniques de production.
 - la capacité de production actuelle étant de 9.000 Tonnes, il faudra penser à la tripler pour pouvoir réaliser les objectifs fixés.

3. **Prospection de nouveaux marchés:**
 - sans abandonner les marchés traditionnels qu'il faudra développer d'une façon plus systématique, des études et des recherches devront être entamées pour prospecter de nouveaux marchés, tels que le marché des Etats-Unis, premier importateur mondial, ainsi que les pays asiatiques;
 - des actions de marketing bien étudiées devraient pouvoir introduire avec succès les variétés tunisiennes, notamment la Maski;
 - Les opérateurs tunisiens devraient tenir compte des prix internationaux, qui sont très compétitifs, et trouver des solutions aux prix relativement élevés des produits tunisiens;
 - des formules de partenariat commercial devraient pouvoir faciliter l'introduction des produits tunisiens sur les nouveaux marchés.

4. **Promotion de l'exportation de certaines variétés à huile et des pâtes d'olives:**
 - des olives à huile, consommées en Tunisie en tant qu'olives de table devraient bénéficier d'un marketing spécial pour la promotion de leur exportation car elles ont deux avantages importants: d'une part, leurs prix sont bas, et d'autre part elles se trouvent en quantités abondantes;
 - ces variétés sont principalement la Beldi, la Chemchali et la Sahli;
 - la pâte d'olive peut également constituer un débouché très important pour les olives à huile; ce produit pourrait être introduit sur les marchés asiatiques.

C'est donc un programme très ambitieux s'inscrivant dans la stratégie nationale visant la diversification de l'activité oléicole et sa plus grande participation à l'effort d'exportation.

Ce programme peut être réalisé dans la mesure où les agriculteurs, les industriels et les exportateurs coordonnent leurs efforts et se répartissent le travail dans le cadre d'une stratégie et des objectifs clairement définis.