



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.

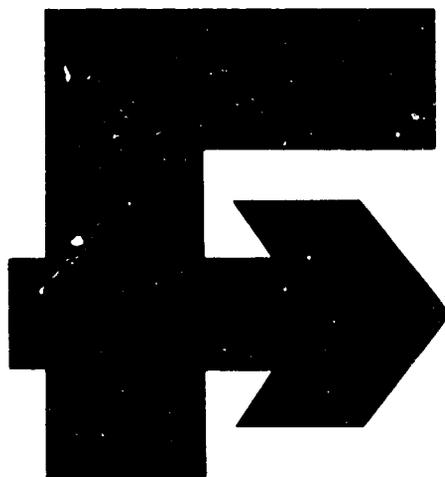
CONTACT

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

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

21254

FIDIMI CONSULTING



Contrat no. 94/086
entre
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement
Industriel et
Fidimi Consulting S.p.A.

LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE
DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

Rapport Final Non Confidentiel

Projet US/TUN/88/224
Groupe d'activité J14102
P.G.

Rome Septembre 1995

Table des matières

- 1. Le problème de la mise à niveau de l'industrie en Tunisie**
 - 1.1 Le développement économique des années '60-'70
 - 1.2 Les conséquences sur le système économique
 - 1.3 Le plan de redressement adopté
 - 1.4 L'application de la réforme

- 2. La situation de l'agroalimentaire vis à vis de la mise à niveau.**
 - 2.1 La structure et les faiblesses de l'agroalimentaire
 - 2.2 Les différences principales par rapport aux produits européens

- 3. Les résultats des analyses effectuées (phase II)**
 - 3.1 Généralités
 - 3.2 Le secteur vitivinicole
 - 3.3 Le secteur des jus de fruits
 - 3.4 Le secteur de la biscuiterie
 - 3.5 Le secteur de la confiserie
 - 3.6 Le secteur des huiles essentiels

- 4. Conclusions et Recommandations**

1. LE PROBLÈME DE LA MISE À NIVEAU DE L'INDUSTRIE EN TUNISIE

Il est important au début de ce rapport de résumer les éléments essentiels qui ont déterminé la décision du gouvernement tunisien d'établir un plan de redressement économique, ainsi que les facteurs qui sont à la base de la stratégie adoptée pour la mise à niveau du système industriel.

1.1 Le développement économique des années '60-'70

La croissance économique du pays après son indépendance en 1956 et tout au long des années '60 et '70 s'est basée sur l'adoption d'un système économique centralisé et protégé.

Ce choix, qui a été partagé par beaucoup d'autres pays en développement, a assuré un progrès plus rapide et équilibré - grâce à l'efficace répartition des ressources entre les différents secteurs de l'économie, assurée par la gestion centralisée du gouvernement.

Les entreprises se sont développées dans cet environnement caractérisé par un soutien fort et planifié de l'Etat:

- Les agréments pour la création des entreprises industrielles étaient accordés suivant des critères de planification centralisée, ce qui éliminait souvent même la concurrence locale, et donnait lieu à des rentes protégées,
- Le crédit était facilité au maximum: plusieurs entrepreneurs ont eu la possibilité de limiter leur capital risque à 5% de l'actif investi,
- Les restrictions douanières sur les importations ont pratiquement permis une activité sans concurrence étrangère,
- La plupart des prix étaient fixés par l'Etat,

- Le système législatif a rendu presque impossible la faillite des entreprises vu la nécessité de sauvegarder les emplois. Une entreprise peut pratiquement encore aujourd'hui continuer son activité en cessant de rembourser aux Banques les frais financiers.

Ces mesures malgré leur rigidité, ont contribué au développement économique rapide et, à une croissance remarquable du PIB réel dans les années '60 et '70.

1.2 Les conséquences sur le système économique

La situation décrite auparavant a porté, toutefois, à certaines conséquences qui sont devenues structurelles dans le système économique tunisien et qu'on cite brièvement:

- endettement élevé des entreprises et, d'une part, forte exposition des banques d'autre part
- tendance au développement de structures de production intégrées verticalement, c.-à.-d. d'une capacité de production structurellement sous-exploitée.
- recours limité à la sous-traitance ou à des formes alternatives d'investissement productif (par exemple location ou *leasing* des équipements)
- tendance à la cristallisation des rapports entre producteurs et consommateurs tant au niveau de matières premières et de produits semi-finis qu'au niveau de consommation finale. Il est rare qu'une entreprise s'approvisionne en mettant en compétition les fournisseurs, il est fréquent qu'une entreprise aille "son fournisseur" et le fournisseur sont "clients fixes". Les produits sur le marché évoluent beaucoup plus lentement qu'en Europe.
- tendance des entreprises à occuper des segments fixes ou des niches de marché sans contribuer à l'évolution du même.
- niveau technologique et en général de la qualité des produits relativement arriéré. Ce qui est dû tant à l'isolement du système productif par rapport aux marchés

internationaux qu'à la faible dimension du marché intérieur qui ne permettent pas une rénovation technologique continue.

- sous-dimensionnement structurel des forces de vente: l'action de l'entrepreneur au niveau de son marché est suffisante, surtout auprès des PME, - compte tenu que le marché est, au niveau sectoriel, contrôlé par un nombre limité de sujets (clients et concurrents).
- attitude très limitée concernant l'adoption de politiques de marketing. Des facteurs comme l'analyse du marché, la structure de la demande et de son évolution, l'évaluation de la position compétitive de l'entreprise par rapport à la concurrence - sont très rarement pris en considération pour le développement des produits et la formulation des stratégies d'entreprise. Le recours aux moyens publicitaires comme investissement ou à d'autres formes de promotion est relativement peu répandu. Ceci est d'autant plus vrai et plus important pour les entreprises qui opèrent dans les secteurs de grande consommation, comme le cas de la plupart des produits alimentaires.

En bref, on constate une déformation très répandue au niveau des entrepreneurs qu'on pourrait définir *production-oriented*. Ce sont les exigences intérieures du système de production et les caractéristiques des moyens de production en dotation qui conditionnent les choix des produits et des marchés, plutôt que le contraire.

1.3 Le plan de redressement adopté

Face à cette situation et surtout après la crise économique qui s'est manifestée dans la deuxième partie des années '80, le pays s'est trouvé dans l'obligation d'opérer un virage pour dépasser les deux facteurs de limitation du développement économique et industriel, en particulier:

- la dimension limitée du marché intérieur qui ne permet pas la modernisation des moyens de production et l'expansion des entreprises tunisiennes

- la difficulté d'augmenter la compétitivité des entreprises, de stimuler l'ajustement technologique et de dynamiser l'activité industrielle dans le cadre d'un système protégé, ou la concurrence entre les opérateurs joue un rôle relativement limité.

Le choix était entre:

- le maintien d'une situation en dégradation avec une stabilité artificielle et relative, qui éloignait progressivement la Tunisie des niveaux des pays industrialisés
- l'entrée sur le libre marché avec une restructuration de toute l'économie tunisienne, mais accompagnée inévitablement par la rupture de certains équilibres établis.

Le choix d'ouverture sur le libre marché a été concrètement lié par le gouvernement à deux objectifs:

- l'entrée de la Tunisie dans la Zone de Libre Echange avec l'Union Européenne.
- l'adhésion de la Tunisie à l'accord du GATT qui réglera les rapports du commerce international

L'application de la réforme sera progressive (notamment au niveau de réduction des taux douaniers) et différenciée par rapport aux domaines économiques. L'agriculture sera peu touchée par la réforme et la production restera protégée.

Il découle de cette position que l'application dans le secteur agro-alimentaire concernera la seule composante industrielle.

De même, certaines activités comme la production et la transformation laitière ne seront pas soumises à la réforme alors que d'autres le seront avec des délais plus longs (voir les 4 listes des secteurs avec des délais et des modalités de démantèlement des barrières douanières différentes).

1.4 L'application de la réforme

L'application de la réforme entrainera un changement profond dans la mentalité, l'attitude et les méthodes de gestion des chefs d'entreprises. En effet le marché sera ouvert à la concurrence étrangère, et les entreprises devront faire face à ce défi auquel elles n'étaient pas habituées. Les autorités espèrent aussi que ces réformes avec tout ce qu'elles apporteront comme mesures de soutien, créeront le déclic pour que les entreprises partent à la conquête de nouveaux marchés étrangers.

Il y a donc une **action de mise à niveau** à effectuer pour introduire les changements nécessaires.

Le gouvernement tunisien a récemment considéré les effets positifs d'un plan de mise à niveau similaire, adopté par le Portugal lors de son rentrée dans la Communauté Européenne. Ce pays, assez comparable à la Tunisie par rapport à la dimension, avait à la fin des années '70, une structure du PIB analogue à celle de la Tunisie d'aujourd'hui.

En particulier le gouvernement portugais avait très clairement séparé les entreprises en deux catégories:

- les entreprises nécessitant une mise à niveau
- les entreprises en difficulté

Ces dernières n'étaient pas admises à recevoir l'assistance pour la mise à niveau mais elles recevaient un support différent, destiné aux employés plutôt qu'aux entreprises. L'intérêt était essentiellement la sauvegarde de la pleine occupation et donc les interventions visaient à la réqualification du personnel.

En Tunisie on enregistre de même une présence d'entreprises en difficulté. Plus précisément et selon l'expérience acquise dans le diagnostic effectué, on pourrait grossièrement reconnaître les suivantes catégories d'entreprise:

1. entreprises qui ont besoin d'un assainissement financier

C'est le cas de beaucoup d'entreprises qui ayant accumulé de pertes importantes sont dans l'incapacité de rembourser leurs crédits bancaires. Ce qui a porté à une forte accumulation de la dette par rapport à la consistance du capital net. Ces entreprises ne peuvent pas être admises aux programmes de mise à niveau.

2. entreprises en difficulté financière

Ces entreprises, bien qu'elles continuent à assurer le service de leurs dettes, présentent un déséquilibre au niveau des structures de leur bilan. Leurs fonds propres sont souvent en deça des normes généralement admises en Europe, et elles nécessiteront donc une recapitalisation appropriée (capital net sur actif investi au moins au 30 %). Dans plusieurs cas du secteur agro-alimentaire (où généralement la valeur ajoutée des produits n'est pas très élevée), les frais financiers pèsent énormément par rapport aux frais industriels du produit, ce qui comporte des prix de revient élevés et non compétitifs en raison de la qualité offerte.

Au moins d'une restructuration financière conséquente qui intégrera la consolidation des fonds propres, cette catégorie d'entreprises sera également écartée du programme de mise à niveau.

3. entreprises qui ont besoin d'une mise à niveau

Les entreprises peuvent nécessiter de:

- un ajustement technologique en rapport avec l'obsolescence de leur système de production
- l'introduction d'un système de qualité intégral en ligne avec les standards européens; ce qui entraîne une différente organisation des activités de l'entreprise.
- la reformulation des stratégies d'entreprise qui doivent se baser sur un approche *marketing oriented*; ce qui comporte une sensibilisation de l'entrepreneur et en définitive un changement de mentalité.

Les investissements pour la mise à niveau peuvent donc se regrouper en deux catégories:

- investissements matériels (modernisation des installations)
- investissements immatériels (savoir-faire en marketing, publicité, adoption d'un système de qualité, etc.)

En effet cette analyse est appuyée par les indications informellement acquises sur les critères que le gouvernement tunisien vise à adopter pour la mise à niveau. Le programme - qui englobera les entreprises industrielles du secteur privé disposant d'un fort potentiel de croissance - porte sur l'ensemble des aspects (technologie, organisation, équilibre financier, formation professionnelle, etc.) et prévoit des actions conduisant à:

- l'acquisition de nouvelles technologies (y compris la rénovation des installations) ainsi que l'acquisition d'un nouveau savoir-faire; il est explicitement prévu un programme de renforcement, de modernisation, et de développement de l'infrastructure industrielle de base;
- l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel; il est explicitement prévu un programme d'assistance technique et de promotion de la qualité.

Les autorités tunisiennes ont donc intensifié leur action de sensibilisation des responsables de tous les secteurs pour qu'ils s'engagent sans retard dans le programme de mise à niveau prévu à cet effet.

Les mots d'ordre sont: qualité - technologie - marketing.

En plus des programmes de formation et d'assistance qui seront assurés par les Centres techniques et les bureaux d'études spécialisés, le gouvernement déploie de gros efforts pour mettre en place des structures de coopération adéquates entre les entrepreneurs tunisiens et leurs homologues européens, afin de développer et d'intensifier les projets de partenariat et de sous-traitance. Ces formules

pourraient effectivement aider les entreprises à gagner beaucoup de temps dans leur apprentissage de l'économie du marché et de la libre concurrence.

2. LA SITUATION DE L'AGROALIMENTAIRE VIS-À-VIS DE LA MISE À NIVEAU

2.1 La structure et les faiblesses du secteur

L'agroalimentaire est le premier secteur industriel en Tunisie. Il absorbe 40% de la production agricole et représente 20% des exportations tunisiennes. Le secteur est articulé en 10 sous-secteurs classés selon des critères se rapportant à la nature de la matière première utilisée, à la nature du produit élaboré et au type de technologie adoptée (nomenclature reprise du nouveau code des investissements):

1. Industrie du lait (laiterie, yaourterie, fromagerie, crèmes glacées, etc.)
2. Industrie des corps gras (huilerie, raffinerie, extraction d'huiles de grignons et de graines, conditionnement, etc.)
3. Industrie des céréales et dérivés (minoterie, semoulerie, pâtes alimentaires, couscous, boulangeries, biscuiteries, farines infantiles, etc.)
4. Industrie des conserves et semi-conserves (conserves de fruits et légumes, poissons et produits carnés, semi-conserves, etc.)
5. Séchage, déshydratation, lyophilisation
6. Industries du sucre et dérivés (sucrierie, chocolaterie, confiserie, levurerie, etc.)
7. Industrie de boissons
8. Industrie du froid
9. Fabrication d'aliments composés pour le bétail
10. Industrie alimentaires diverses.

Le nombre d'entreprises agro-alimentaires en Tunisie s'élève à environ 6.000. On retrouve des entreprises de dimension relativement grande (au niveau de centaines de salariés) mais la dimension moyenne est plutôt celle de l'entreprise petite, opérant sur le marché local ou sous-regional.

Par rapport aux autres secteurs industriels les entreprises agro-alimentaires sont généralement moins avancées technologiquement et dans une position de plus grande vulnérabilité.

Les points faibles les plus importants sont essentiellement liés à:

Les matières premières

- la dépendance pour l'approvisionnement de la matière première (directement ou indirectement) d'une production agricole qui est de plus en plus irrégulière.

Les conséquences sont:

- une situation financière, en général, assez critique à cause des résultats de gestion négatifs successifs liés aux conditions non favorables de l'approvisionnement.
- des difficultés d'expansion de la production durant les phases favorables du marché ou par rapport à un produit de succès, toujours en relation au manque de matière première.

La situation est plus ou moins grave selon les différents sous-secteurs. Cette difficulté est mitigée dans certains cas par la possibilité d'importation de la matière première si la valeur de celle-ci est suffisamment élevée par rapport aux frais de transport (par exemple la farine). Toutefois la dépendance à l'égard du cours des devises étrangères est évidente.

La qualité

En ce qui concerne l'entrée dans le libre marché, le secteur agro-alimentaire tunisien se trouve face à face avec une menace particulièrement grave.

La concurrence européenne s'est évoluée depuis plusieurs années et a entrepris la concentration et l'automatisation de la production, ainsi que la rationalisation de la distribution pour réduire les frais; la qualité des produits, qui est très soignée, a été standardisée en adoptant des normes qui regardent tous les domaines de l'entreprise (ISO 9000).

Ce système est en mesure de fournir produits de qualité élevée et constante à des prix très compétitifs.

Par contre en Tunisie le système est parcellisé dans une myriade de petites entreprises et les produits sont encore de qualité inférieure.

Les prix

Malgré le coût particulièrement bas de la main d'œuvre, une série de facteurs limite considérablement la compétitivité du produit tunisien.

En particulier:

- les prix de certaines matières premières sont élevés en absolu (c.-à.-d. par rapport aux cours internationaux);
- le niveau d'automatisation de la production reste faible;
- les différentes filières concernées (au niveau de la chaîne de chaque sous-secteur: production agricole, transformation, production industrielle, distribution et commercialisation) sont peu ou pas coordonnées, intégrées et très faiblement rationalisées;

Cette situation peut engendrer des risques graves dans le cas où les tarifs douaniers sont complètement réduits; cela entraînerait une concurrence difficile à tenir avec les produits européens.

2.2 Les différences principales par rapport aux produits européens

Il y a un certain nombre de différences importantes entre les produits européens et tunisiens, indépendamment de la qualité matérielle et du prix. Premièrement les concepts d'hygiène et de sécurité qui engagent l'entreprise jusqu'à la consommation finale.

De plus la plupart de l'offre des produits européens est étudiée et mise au point avec une grande attention à la demande du marché: les consommateurs visés sont préalablement analysés, et segmentés par catégorie sociale, âge, habitudes, pouvoir d'achat, etc.

Les produits sont conçus, produits, contrôlés, emballés, distribués, présentés, et réclamés en raison des besoins de chaque segment identifié.

En particulier les produits sont accompagnés, et en partie "contiennent" eux mêmes, une série d'informations qui servent à favoriser l'identification et la sélection du consommateur par rapport à ces nécessités et, en même temps, à stimuler la consommation.

Ces informations sont transmises pratiquement a travers l'emballage mais aussi parmi d'autres moyens comme le "nom" du produit. Mais c'est surtout à travers les moyens publicitaires que le produit est introduit et poussé sur le marché (presse, radio-télévision, tableaux dans les rues, etc.).

Mais il y a aussi d'autres informations contenues sur les emballages des produits alimentaires européens: les données sur la qualité du produit (composition et déclaration d'appétit, provenance, date de préparation et d'échéance, facteurs alimentaires spécifiques comme les calories, emballage, etc.)

D'après les résultats d'études spécifiques réalisés en France le "contenu immatériel" des produits alimentaires est en moyenne le 72 % de la valeur du produit. Ce pourcentage englobe aussi les frais de transport et commercialisation, en

mesure différente par rapport à la typologie du produit, mais c'est la composante liée directement ou indirectement à l'information qui détient la quote majeure.

En ce qui concerne les produits tunisiens et particulièrement dans la plupart des cas étudiés, il s'avère que la conception est le fruit d'une intuition de l'entrepreneur ou d'une tentative d'imitation des produits étrangers que d'une étude de marketing spécifiquement exécuté.

La publicité des produits de large consommation n'est pas encore suffisamment développée en Tunisie.

Il y a donc un problème de mise à niveau ou plutôt de mise sur le marché des produits tunisiens qu'il faut décidément résoudre puisque:

- l'entrée sur le marché européen et la compétition avec les produits locaux impose l'adoption de systèmes de conception et de promotion des produits qui soient visés à la satisfaction de la clientèle locale.
- la publicité télévisée des produits européens peut et pourra toujours plus facilement atteindre les consommateurs tunisiens. Ce qui est dû non seulement à la possibilité de capter des programmes européens (diffusés par satellite ou directement à partir des côtes italiennes et françaises) mais aussi au probable achat d'espaces publicitaires locaux (sur les chaînes télévisées comme sur les journaux) de la part des exportateurs étrangers concernés - une fois que la zone de libre échange sera mise en oeuvre.

3. LES RÉSULTATS DES ANALYSES EFFECTUÉES (PHASE II)

3.1 Généralités

En accord avec les Termes de Référence de l'ONUDI, 11 entreprises ont été considérées. En particulier:

- 3 du secteur vitivinicole (UCCV, Takelsa, Grombalia)
- 3 du secteur des jus de fruits (JET, Tunisie Fruits, SFCJF)
- 3 du secteur de la biscuiterie (Sotubi, Chabane, Biscuits Fins)
- 1 du secteur de la confiserie (Le Moulin)
- 1 du secteur des huiles essentiels (Aromat)

Considérant les classifications citées au chapitre 1, les analyses effectuées ont porté à reconnaître la situation suivante:

Entreprises qui ont besoin d'un assainissement financier	4
Entreprises en difficulté financière	1
Entreprises qui ont besoin d'une intervention de mise à niveau	6

D'un autre côté si on fait abstraction de la situation financière, les besoins de mise à niveau pourraient être classés comme suit:

Ajustement technologique important (rénovation des installations-amélioration du savoir faire)	8
Introduction d'un système de qualité à niveau européen	11
Adoption d'un approche <i>marketing oriented</i>	11

C'est le cas de préciser que pour les 3 entreprises qui n'ont pas besoin d'un ajustement technologique important, la

situation n'est pas nécessairement optimale et des améliorations devraient être néanmoins considérées. Toutefois leur capacité de maîtriser la rénovation en termes de connaissances et de ressources financières a été favorablement évalué.

En effet la même situation peut être observée en Europe où les entreprises ne sont pas toutes dans les mêmes conditions d'avancement, et les opérateurs poursuivent continuellement l'"optimum" technologique. Pour ces raisons on retrouve facilement en Europe des entreprises en retard, sans que des programmes de soutien aient été nécessairement lancés.

Mais l'aspect le plus important est celui du retard dans le domaine de la qualité et dans la formulation des stratégies d'entreprise, qui sont encore fortement orientées vers la production (*production oriented*) et très peu influencées par des concepts de *marketing*.

Ceci étant deux conclusions importantes sont été tirées par l'étude des 11 cas analysés.

les investissements nécessaires pour la mise à niveau sont plutôt immatériels que destinés à la rénovation des installations.

Naturellement les investissements techniques restent nécessaires et, dans certains cas indispensables, mais sans une modification prioritaire des systèmes de qualité et des politiques de *marketing* les entreprises alimentaires tunisiennes ne pourraient pas soutenir la compétition avec les concurrents européens.

Par rapport à la nécessité d'adopter un système de qualité en ligne avec les standards européens.

la mise à niveau doit intéresser toute la filière concernée. En effet l'imposition d'un niveau de qualité élevée à n'importe quel point de la chaîne qui va du produit agricole jusqu'au produit fini, entraîne l'application des mêmes normes dans toutes les autres points. Il est donc pas possible que le producteur de biscuits demande une certaine composition de farine à son fournisseur (avec des spécifications strictes sur les composants) si celui-ci n'est pas en mesure de contrôler la qualité de son produit et du blé dont il s'approvisionne, etc.

Pour les 5 sous-secteurs analysés, des considérations plus détaillées ont été présentées dans les rapports confidentiels des entreprises. Les plus importantes concernent les aspects suivants:

3.2 Le secteur vitivinicole

Le système productif est fortement arriéré dans tous les domaines (agricole, productif et commercial). Les plantations et les technologies productives sont pratiquement les mêmes que celles établies par les colons et bien plus appropriées à la production de vins de coupage.

Une des causes du retard dans la rénovation des vignobles et des installations est certainement dans l'application de la loi de 1970 qui n'a pas évidemment encouragé, à aucun niveau, les investissements dans la qualité. L'établissement des prix fixes de vente par le ONV- Office Nationale du Vignoble- qui sont presque indépendants de la qualité du produit, est l'élément plus fort de conditionnement du secteur.

Les rendements agricoles restent très faibles et bien en deçà des moyennes enregistrées par les pays concurrents.

Il faut relever aussi un certain retard du côté marketing et en particulier dans la présentation du produit (qualité des

emballages, des étiquettes, et de tout ce qui concerne l'"image" du produit).

Cela est aussi partiellement dû à l'absence d'une situation de concurrence sur le marché local et ce retard a certainement porté préjudice au produit tunisien sur le marché extérieur.

On a constaté en effet que, malgré une certaine autonomie dans l'exportation (par convention de l'UCCV avec l'ONV), les ventes des produits tunisiens sont confiées à des agents qui souvent représentent, en même temps, des produits concurrents (par exemple le vin du Maroc). Les produits sont commercialisés donc presque en gros sans aucune attention au rapport avec le marché spécifique.

L'intervention du secteur privé au niveau de la production et la commercialisation du vin en Tunisie et à l'exportation reste marginale étant donné que l'UCCV et l'OTD représentent 90% des capacités de vinification et 60% des capacités de conditionnement. Le système coopératif, comme adopté par l'UCCV n'est pas, à notre avis, absolument en cause. Ce système est très répandu dans le domaine viti-vinicole même dans les pays les plus libéraux.

Une série de mesures de mise à niveau a été suggérée aux opérateurs rencontrés, en particulier pour:

- les activités agricoles (établissement d'un cadastre viticole, rajeunissement et renouvellement des plantations, techniques de plantation et culturales, variétés, etc.);
- les activités de production (modalités de contrôle de la matière première, rénovation des installations de vinification et d'embouteillage, etc.);
- la valorisation des sous-produits (production de moût, distillation des vins courants, utilisation des sous-produits du raisin vinifié, valorisation du marc, etc.); l'amélioration de la qualité (système de contrôle, emballages, etc.)
- L'introduction d'un système de qualité intégrale en ligne avec les normes européennes (ISO 9000)
- L'introduction d'une politique commerciale plus orientée à des concepts de marketing.

Toutes ces mesures amélioreraient sensiblement la situation de ce secteur, mais elles seraient incomplètes si une décision au niveau de l'Office Nationale de la Vigne n'est pas prise.

Notre avis est de suggérer au Gouvernement Tunisien l'introduction, au moins, d'un système mixte dans lequel, en parallèle à l'action du susdit institut publique, les opérateurs puissent commencer à exercer le droit de fixer librement les conditions de commercialisation et, donc, à développer des produits de haute gamme.

Nous savons qu'un projet de ce genre est actuellement à l'étude. Il faut encourager son approbation mais aussi recommander l'évaluation des effets transitoires du changement de régime en prévoyant une certaine progressivité dans le temps de l'application des mesures de libéralisation

3.3 Le secteur des jus de fruits

La production des jus de fruits est caractérisée principalement par trois activités:

- Production et commercialisation de jus de fruits naturels sans autres transformations.
- Production de jus concentrés essentiellement d'agrumes, de la pâte de fruit, et des huiles essentielles.
- Production de jus de fruits à partir de jus concentrés produits localement ou importés et des boissons à base de jus de fruits.

Les jus d'agrumes et les jus d'orange en particulier sont les produits les plus fabriqués (par les trois sociétés considérés par l'étude, à savoir la "JET", "Tunisie-Fruit" et la "SFCJF"), totalisant une capacité globale de transformation de 14.000 tonnes. Cette capacité est sous exploitée et durant les années les plus favorables elle ne dépasse pas le 45%.

Le problème principal du secteur est celui de la disponibilité de la matière première de bonne qualité en quantité suffisante et à un prix compétitif.

En effet, contrairement aux prévisions, la production nationale d'agrumes n'a pas progressée au cours des dernières années et ceci malgré l'arrivée au Cap Bon des eaux du Nord. La production moyenne est restée aux alentours de 200.000 tonnes, les principales variétés étant:

Les raisons principales de stagnation du secteur sont:

- l'irrégularité des pluies et de la production agricole, le faible rendement de culture (20-30 t/ha) - qui est à sa fois imputable au déficit hydrique et à une insuffisance d'entretien (fertilisation, taille, traitements);
- le vieillissement du verger, la présence de maladie des plantes;
- les prix élevés et instables tout le long de la campagne. Ce qui est en partie une conséquence des raisons susdites, mais qui dépende fortement des prix du marché de la consommation du produit frais. Cette consommation ne cesse pas de se développer à cause de l'accroissement démographique.

Les prix des jus de fruits sont relativement élevés par rapport à ceux des boissons gazeuses (jusqu'à 5 fois) et l'écoulement des jus et des boissons à base de jus sur le marché local reste irrégulier et limité.

Les transformateurs souffrent des grandes difficultés d'approvisionnement et ne peuvent pas travailler, par conséquence, à pleine capacité.

La mise à niveau des entreprises concernées, même si des améliorations techniques sont nécessaires (des indications précises ont été fournies aux opérateurs), reste donc liée à la résolution des problèmes qui sont à l'amont et qui regardent la production agricole.

Les seules solutions possibles sont à un niveau intersectoriel et portent sur des actions de:

- **Intégration "Agriculture-Industrie".**
L'acquisition de plantations de 400 à 500 hectares de la part de chaque transformateur devrait permettre d'assurer à l'usine plus de 50 % de ses besoins (5.000 à 6.000 T/an) sur une production agricole de l'ordre de 15.000 à 25.000 T/an. En plus l'application de mesures d'amélioration des conditions de culture (rajeunissement et assainissement de plantes, irrigation et réalisation systématique de la taille, etc.) devrait augmenter sensiblement le rendement par hectare. Une plantation moderne, maintenue rationnellement, devrait atteindre une production de 50 T/ha. Ce genre de solutions ne peut toutefois être envisagé qu'avec un crédit agricole d'aide à long terme.

- **Etablissement d'une politique nationale de développement de l'agrumiculture**
Il est nécessaire un rapprochement et une coordination plus étroite entre les transformateurs et:
 - le Ministère de l'Agriculture (mise à disposition de terres irrigables en concessions de 50 ans renouvelables et mesures d'accompagnement)
 - le GIAF (promotion et services agronomiques)
 - les exportateurs de fruits
 - les industriels
 - les banques (mise en place d'un système efficace de crédit agricole à long terme)

3.4 Le secteur de la biscuiterie

Il existe en Tunisie 14 unités de fabrication de biscuits, réparties sur tout le territoire, dont deux sont fermées pour des difficultés financières. En 1994 la production a été estimée en 33.000 t.

Quant à la consommation de la population en biscuits, elle est difficile à déterminer, étant donné que le marché est approvisionné par divers sources comprenant les unités déclarées, les installations informelles, les importations contrôlées et non contrôlées provenant des pays limitrophes.

La typologie des entreprises est très différenciée et comprend des unités bien équipées et organisées industriellement et des autres encore artisanales.

Indépendamment des améliorations techniques, qui évidemment sont plus ou moins nécessaires pour les différentes catégories d'entreprises, tout le secteur semble être affecté par les problèmes suivants:

- la qualité des matières premières critique; la farine est souvent approvisionnée à l'étranger à cause d'une disponibilité et d'une qualité irrégulières; le problème est surtout dans le manque à tous les niveaux d'une capacité de contrôle de la qualité.
- le manque d'un système d'assurance de la qualité en ligne avec le standard européen dans les activités d'approvisionnement, de transformation et d'emballage des produits. Toutes ces opérations doivent s'effectuer en conditions spécifiées et réglementées.
- les produits souvent ne sont pas étudiés en fonction de la demande du marché mais répondent à des clichés classiques plus ou moins mis à jour; les biscuits sont parmi les produits de large consommation pour lesquels la composante de marketing est d'importance cruciale sur les marchés évolués.

Le secteur de la biscuiterie est peut-être celui qui nécessite plus des autres d'une rénovation des produits et de l'adoption d'une approche orientée vers marketing de toute l'activité soit pour pénétrer les marchés extérieurs soit pour faire face à la concurrence étrangère en Tunisie.

3.5 Le secteur de la confiserie

On classifie dans le secteur "confiserie" un grand nombre de spécialités et produits alimentaires dans lesquels le saccharose est l'élément dominant

L'industrie de la confiserie est très jeune en Tunisie. A l'exception de quelques unités de production, les usines sont plus proches de l'artisanat que de l'industrie.

Parmi les problèmes qui freinent l'essor et le développement de ce secteur figurent:

- Exiguité du marché local
- Coût très élevé du matériel
- Presque la totalité de la matière première est importée
- Qualité moyenne du produit fini en général (limitant ainsi les possibilités d'exportation).

Il existe en Tunisie 31 unités, dont 7 en arrêt de fonctionnement pour des difficultés financières et deux nouvelles installations en cours de démarrage.

Les catégories commerciales sont très variées et comprennent: halwa chamia, bonbons (fourrés, non fourrés et aromatisés), chewing-gun (bille, chlorophylle, cigare, pastille), confiserie cacaotée, caramel, dragés (aux amandes, poi-chiche, chocolaté), fruits confits, confiserie gélifiante, rahat loukoum, nougat

Une seule entreprise a été analysée. Les problèmes et les nécessités de mise à niveau sont absolument similaires à ceux de la biscuiterie.

3.6 Le secteur des huiles essentiels

Le secteur des arômes et des essences est très important en Tunisie. La destination dominante des exportations tunisiennes est le marché français qui absorbe 83% des quantités exportées d'essence de romarin et la presque totalité des autres produits.

L'industrie des arômes et parfums a pris un essor considérable dans le monde entier dans les 40 dernières années, dû à: une production qui est passée de l'état artisanal à l'état industriel, l'amélioration du pouvoir d'achat, et l'avancée technologique.

Le prix des matières premières est un facteur décisif de succès sur le marché. La qualité tunisienne est réputée dans le monde entier, mais elle est trop chère par rapport aux produits offerts par les autres pays.

Une seule entreprise a été analysée. Les problèmes et les nécessités de mise à niveau sont absolument similaires à ceux des secteurs cités précédemment.

Pour faire face à la concurrence de produits de moindre qualité, les producteurs tunisiens devront mener une politique active d'information sur la qualité et la composition pour une mise en valeur appropriée de ses produits.

Dans ce domaine, on constate que trop peu d'efforts ont été faits pour contacter et sensibiliser directement les clients potentiels. Les pays concurrents ont leurs propres représentants dans les pays d'importation.

Pour faire face à la concurrence, les producteurs tunisiens devront consacrer des dépenses considérables au marketing et à l'amélioration de la qualité, en particulier:

- les produits doivent être offerts dans des qualités qui sont demandées sur le marché;
- les prix de ces produits doivent s'ajuster au niveau des prix de la concurrence;
- le marketing doit être développé par les producteurs.

La Tunisie a d'énormes potentialités qui pourraient être développées, dans les domaines des huiles essentielles, des arômes et des parfums. Des erreurs d'appréciations commises par le passé lui ont enlevé un grand marché, celui des romarins, mais ce marché qui est devenu très lucratif peut être repris si une politique appropriée de soutien au secteur est mise en place avec le Ministère de l'Agriculture. La Tunisie peut également développer d'autres produits tels que celui des arômes de dattes, et conquérir des marchés où il n'y a pas encore beaucoup de concurrence.

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats plus importants de la phase diagnostique de l'étude peuvent se résumer dans les points suivants:

1. Les problèmes de mise à niveau des entreprises considérées sont en prévalence des problèmes de mise sur le marché étant donné qu'une modification des systèmes de qualité et des politiques de marketing est absolument prioritaire par rapport aux exigences de rénovation des installations techniques.

La mise à niveau technique reste bien sûr nécessaire et, dans certains cas indispensables, mais, à notre avis, ces problèmes peuvent être en partie résolus par les voies ordinaires. On fait référence au crédit bancaire et aux nombreuses lignes de crédit de soutien disponibles pour la rénovation des installations en Tunisie.

Dans l'évaluation des possibles plans d'investissement on doit tenir compte des conséquences sur la structure patrimoniale et financière de l'entreprise qui doit rester en ligne avec celle des concurrents européens (en général plus capitalisés). En particulier le capital de risque des entreprises tunisiennes doit augmenter pour que à égalité de qualité et de frais industriels, les frais financiers n'empêchent pas la compétition avec les concurrents étrangers.

Nous pensons donc que - sans négliger de soutenir spécialement la réhabilitation technique des entreprises - les investissements immatériels, visant à introduire un système en ligne avec les normes de qualité européenne (ISO 9000) et à établir une attitude de marketing, sont prioritaires.

Pour ces raisons le cours de formation prévu à la fin de ce projet a été reformulé et porte sur ces deux points.

2. La mise à niveau doit intéresser toute la filière concernée. En effet l'imposition d'un niveau de qualité élevée à n'importe quel point de la chaîne qui va du produit agricole jusqu'au produit fini, entraîne l'application des mêmes normes dans toutes les autres points.

Le programme devrait être préparé en intéressant toutes les activités à l'amont et à l'aval. Un transformateur qui adopte la qualité intégrale ISO 9000 devrait obtenir la qualification de ses fournisseurs et donc une assistance bien organisée et intégrale doit être prévue.

3. Le cas des entreprises qui ont besoin d'un assainissement financier ou qui sont en difficulté financière semble être très important. Les analyses effectuées ont evidencié la dimension du problème. La situation ne devrait pas en principe préoccuper puisque - en vue de l'entrée dans un système de libre marché -on pourraient porter ces entreprises à la faillite ou à un traitement différent (entreprises en difficulté).

Le problème se pose quand lesdites entreprises occupent une position-cléf dans leur secteur. En cas de faillite, l'ouverture à la concurrence étrangere du marché tunisien serait totale et sans protection. C'est le cas, par exemple, du secteur des jus de fruits ou les difficultés qui affligent les transformateurs tunisiens ont permis l'entrée en force des produits étrangers.

Une solution peut être l'activation d'une ligne d'assistance technique affectée à la gestion de l'entreprise ("tutorage") pour une période appropriée (fournie par un consultant de haut niveau), comme garantie à une intervention d'assainissement financée ou co-financée par des organismes de coopération bilaterale ou multilaterale (l'autre partie serait du gouvernement tunisien).

Le financement devrait s'effectuer à la suite d'une négociation de la dette avec les Banques locales et après la préparation d'un *Business Plan* qui démontre la capacité de la nouvelle gestion à rembourser la dette. Ceci

sera possible dans le cadre d'un plan d'expansion des ventes et de modernisation de la gestion dans le cadre nouveau du libre marché.

Ce genre d'intervention a été récemment et positivement expérimenté en Italie du sud (Loi 44 en faveur des jeunes entrepreneurs) et des interventions similaires sont en discussion ou en experimentation en Europe de l'est.

Des actions informelles ont été effectuées pour vérifier la disponibilité du gouvernement italien et d'autres organismes internationaux à participer au montage d'une telle ligne d'intervention en Tunisie.

Le problème a été présenté à un représentant du gouvernement italien (M. Cerulli) au cours du mois d'avril 1995 à Rome et la possibilité d'une assistance confiée à l'ONUDI a été considérée.

Un représentant de la Banque Mondiale (Miss J. Press) a été rencontré à Tunis le 24 et le 25 mai 1995 pour présenter la proposition.

La réponse à ces propositions est évidemment liée à une présentation officielle des mêmes de la part du gouvernement tunisien puisque les contacts cités auparavant se sont déroulés d'une façon absolument informelle.

La Fidimi Consulting reste disponible à collaborer à un approfondissement technique et à une mise au point operative de cette solution.