



SLE Publication Series –S234–

Étude du Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural (SLE)
sur commande de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
(FAO) et de la
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
au sujet de

Les Petites et Moyennes Exploitations Agricoles face aux structures de supermarchés.

Commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières.

Auteurs

Ralf Arning (Chef d'équipe), Christin Bauer, Constanze Bulst, Annalena Edler,
Daniel Fuchs, Alexandra Safi

Avec la contribution de

En Tunisie

Lokman Zaibet (Coordinateur des homologues tunisiens), Imèn Bouaziz, Asma El
Hamzaoui, Marouen Selmi, Imèn Zaoui,

Au Maroc

Yahya Faress et Abdelkhalek Mortad

Décembre 2008



Disclaimer:

The findings, interpretations and conclusions in this report are those of the authors. They do not necessarily represent the views of FAO / GTZ.

Schriftenreihe des SLE (Seminar für Ländliche Entwicklung)

SLE Publication Series (Centre for Advanced Training in Rural Development)

Herausgeber/ SLE Seminar für Ländliche Entwicklung
Editor (Centre for Advanced Training in Rural Development)
Humboldt Universität zu Berlin

Sitz: Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
10099 Berlin, Germany

E-Mail: sabine.doerr@agrار.hu-berlin.de

Internet: www.agrar.hu-berlin.de/sle
www.berlinerseminar.de

Redaktion/ Iris Paulus
Managing Editor SLE – Seminar für Ländliche Entwicklung

Druck /
Printing

Vertrieb / Seminar für Ländliche Entwicklung
Distributors Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
10115 Berlin 10099 Berlin

1. Auflage 2009 / 1-200
1st edition 2009

Copyright 2009 by SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre for Advanced Training in Rural Development)

ISSN 1433-4585

ISBN 3-936602-38-7

Titelbilder / Interview with traders on market, Hypermarché in Meknès

Cover photos SLE Team

Avant-propos

Le Centre de Formation Supérieure pour le Développement Rural (Seminar für Ländliche Entwicklung, SLE) de l'Université Humboldt de Berlin forme depuis plus de 45 ans des jeunes professionnels dans le domaine de la coopération allemande et internationale. Le SLE transmet pour cela, dans le cadre d'un cours de formation interdisciplinaire d'une année, les compétences nécessaires.

Des séjours de trois mois à l'étranger sont une composante importante de cette formation: les étudiants mènent des études innovatrices et effectuent des consultations pour des projets et organisations à l'étranger. Dans ce cadre, l'implication des différents acteurs sur place est considérée comme essentielle. Les résultats de ces études appliquées contribuent à la recherche de solutions aux problèmes de développement rural.

Au cours des années, le SLE a conduit plus des 100 projets à l'étranger dans plus de 70 pays. Les résultats des travaux ont été publiés dans une série d'études.

En 2007 les équipes du SLE ont mené des études au Ghana, au Pérou, au Tunisie et au Maroc.

La présente étude a été commanditée par la FAO.

Prof. Otto Kaufmann
Doyen
Faculté d'Agronomie et d'Horticulture

Carola Jacobi-Sambou
Directrice
SLE – Centre de Formation
Supérieure pour le
Développement Rural

Remerciements

L'idée initiale pour cette étude a été développée et énoncée par Günther Feiler de la FAO. L'équipe lui présente ses remerciements infinis pour l'initiation de cette étude, son accueil chaleureux, sa disponibilité permanente et tous ses efforts réussis de faciliter la tâche à l'équipe. Surtout dans l'organisation et l'établissement de contacts il a été fortement appuyé par ses collègues Mohamed Ajroud, Afef Oueslati et Ileana Grandelis, nous leur sommes très reconnaissants pour leur appui et leur disponibilité dans le cadre de cette étude. Dans le même sens nous aimerions exprimer notre très grand merci à la GTZ, plus spécifiquement à Jörg Linke, Ali Abaab et Abdelmajid Jemai du Projet PANLCD pour leur disponibilité, leur appui précieux à l'équipe et à la réussite de l'étude.

Ce rapport est le résultat d'un travail conjoint de cinq mois environ. Pendant une période importante l'équipe SLE fut appuyée par des homologues tunisiens et marocains. Sans la collaboration avec ces homologues le rapport n'aurait pas l'actuelle qualité et l'étude n'aurait pas été aussi enrichissante et bénéfique pour toutes les personnes impliquées. Ainsi, nous présentons nos remerciements particuliers à nos homologues tunisiens Imèn Bouaziz, Imèn Zaoui, Asma El Hamzaoui et Marouen Selmi ainsi qu'à Lokman Zaibet, professeur à l'ESA Mograne ; de la même manière nous exprimons des remerciements particuliers à nos homologues marocains Yahya Faress et Abdelkhalek Mortad, à leur professeur Akka Ait El Mekki et à Mohammed Boulif, Directeur de l'ENA Meknès. Les contributions des dites personnes ainsi que de Abdelrahni Dkhis (DPA El-Hajeb) à la réussite et au bon déroulement de l'étude sont inestimables.

En ce qui concerne la conduite de l'étude en Tunisie, l'équipe SLE est également reconnaissante à Samir Abid, Itaf Neji et Youssef Kachouti de l'UTAP, à Dadreddine Gमित et Najoua Nabli Béji du CRDA Kairouan ainsi qu'à Lassouad Kothair, Habib Jebnoun et Siai Othman du CRDA Nabeul pour leur soutien dans la prise de contact avec les acteurs et la facilitation de la conduite de l'étude.

Au Maroc, le CGDA fut notre partenaire qui, avec son engagement inconditionnel pour la cause de l'étude et l'équipe en particulier, nous a fait bénéficier d'un soutien incomparable ; nous aimerions exprimer nos remerciements à Mohamed Ait Kadi, Abdelkarim Rahali, Abdelkader Saisi et Mohammed Khalid Bouchamma, leur appui fut d'une valeur inestimable pour nous. En outre, nous sommes très reconnaissants pour l'aide et le soutien apportés par Moha Alibouch de la DPA Meknès et de tous les techniciens et agents de terrains des DPA et CTV.

Nous exprimons également un grand merci à tout le personnel du SLE que ce soit administratif ou technique qui nous a accompagné et appuyé pendant toute la durée

de la mise en œuvre de l'étude ; particulièrement, nous remercions Iris Paulus pour sa patience, ses observations et son encadrement tout au long du processus.

La bonne volonté et la disponibilité d'un très grand nombre d'autres personnes étaient cruciales pour la réalisation de l'étude, notamment celles des experts, des structures d'appui et particulièrement celles des acteurs mêmes de la filière. Bien qu'en grande partie ces acteurs soient des privés ils n'ont pas hésité de nous consacrer du temps, de supporter avec patience l'arrosage – et parfois le bombardement – de nos questions et de nous donner toute information désirée.

L'équipe s'excuse pour toute personne qu'elle a éventuellement oublié d'en faire convenablement mention et aimerait souligner que le fait d'avoir collaboré avec toutes les personnes citées – et le cas échéant oublié de les nommer personnellement – l'a honoré et lui a fait énormément plaisir.

Merci !

Résumé

Depuis les années 90, les grandes chaînes de supermarchés ont découvert les pays émergents et les pays en voie de développement comme nouveaux débouchés. Ayant commencé en Amérique latine, cette expansion s'est poursuivie en Asie pour enfin atteindre aussi l'Afrique.

Cette évolution entraîne un **changement majeur des circuits de distributions** classiques. Les supermarchés détiennent une part toujours croissante du marché, y inclus le secteur des fruits et légumes frais, non transformés. En même temps, les **exigences des supermarchés** en termes de normes de qualité, de quantités prédéfinies et de ponctualité de la livraison requièrent des structures de production et de distribution plus intensives, efficaces et rationalisées. La majorité des petites et moyennes exploitations agricoles (PMEA) ne sont pas en mesure de répondre à ces exigences. En conséquence, elles se voient exclues des structures de distribution modernes pendant que leurs **débouchés traditionnels décroissent**. Les PMEAs se sentent ainsi de plus en plus sous pression.

Dans les pays du Maghreb, **l'expansion des supermarchés** présente encore un phénomène relativement récent. Néanmoins, en vue de l'évolution dans d'autres pays, on peut s'attendre à un développement similaire à celui de l'Amérique latine et de l'Asie. La présente étude contribue à la **description de ce processus** et à **l'appréciation des conséquences** de cet évolution pour les PMEAs. A cette fin, elle analyse les relations entre les PMEAs et les grandes et moyennes surfaces (GMS) à l'exemple de **trois filières spécifiques**. Il s'agit de la filière des agrumes frais dans la région côtière de Nabeul et de la filière de la pomme de terre dans la région intérieure de Kairouan en Tunisie ainsi que de la filière de la pomme de terre dans la région intérieure du Saïss au Maroc. Cette analyse permet d'identifier les **défis et les opportunités** liés au changement des structures de distribution pour les PMEAs. Le processus de mise en œuvre de ce travail de recherche a parallèlement ciblé un **développement mutuel des capacités** au travers de la collaboration entre l'équipe SLE et des étudiants de **deux écoles d'agriculture** en Tunisie et au Maroc.

Le secteur agricole dans les deux pays examinés est dominé par les petites et moyennes exploitations agricoles, caractérisées par une forte **parcellisation de leur foncier**. L'âge moyen des agriculteurs s'avère relativement élevé ainsi que le taux d'analphabétisme. Ces facteurs compliquent l'intégration potentiel de ces acteurs dans les structures de distribution modernes. En comparaison avec le Maroc, l'expansion des supermarchés en Tunisie reste encore plus timide. Dans le secteur des fruits et légumes frais, **la part de marché des GMS** ne présente que 1-2%,

tandis qu'au Maroc celle-ci s'élève à 10% environ. Dans les deux pays, des **répercussions directes** sur la commercialisation des PMEAs n'ont pas encore pu être constatées. Les supermarchés s'approvisionnent à travers de différents canaux : au Maroc ils s'appuient surtout sur des **centres de distribution** qui assurent la livraison aux différents magasins d'une chaîne respective. Ces centres se procurent de leur marchandise d'un côté auprès du marché central mais ils achètent également de plus en plus auprès des **fournisseurs préférés** ou chez des **grands producteurs**. En Tunisie, il existe de stratégies diverses d'achat : la voie classique par les **marchés de gros** régionaux, les contrats avec de différents fournisseurs ainsi qu'avec de grands producteurs agricoles ou bien l'achat centralisé par voie d'un centre de distribution similaire au modèle rencontré au Maroc.

Les différentes **caractéristiques structurelles** du secteur agricole mentionnées ci-dessus rendent difficile une collaboration directe entre PMEAs et GMS. On n'en trouve que quelques rares exemples de ce type. Au delà, un **manque de structuration horizontale** des producteurs agricoles s'ajoute auxdites difficultés. De manière générale, un producteur seul n'est pas en mesure de satisfaire les exigences d'une chaîne de supermarchés par rapport à **la qualité, la quantité des produits et la ponctualité** de la livraison. En outre, on constate un **manque de prestations de services financiers et d'appui-conseil ciblés** sur la promotion de la commercialisation et adaptés aux besoins des producteurs agricoles.

En dépit de ces obstacles, quelques exemples montrent qu'une **collaboration entre PMEAs et GMS** est bien possible. Au Maroc, la chaîne Marjane en a fait un objectif de la politique interne de l'entreprise d'établir et de développer des relations d'affaires avec des petites exploitations présélectionnées. En Tunisie, un autre exemple présente le cas de Monoprix qui s'adresse à des petites exploitations pour s'approvisionner des produits biologiques.

En vue de l'évolution globale, un **accompagnement actif des acteurs** et surtout des PMEAs de la part de l'Etat est nécessaire dans une double optique : Il est question de **créer les conditions cadres politiques et institutionnelles** nécessaires qui puissent assurer la participation d'un grand nombre d'acteurs et de PMEAs aux marchés dynamiques changeants. Parallèlement il est essentiel de promouvoir la **valorisation et la mise à niveau des circuits de distribution classiques**. Afin d'atteindre ces objectifs de manière durable **l'active participation de tous les acteurs** d'une filière à la réflexion, au développement de stratégies et au processus de transformation est indispensable si l'on veut que les réformes induites soient soutenues par une large base d'acteurs et ainsi durablement ancrée. La promotion de **la communication, la concertation et la coopération entre tous les concernés** des niveaux micro, méso et macro est primordiale à cet égard.

Au niveau des producteurs, c'est surtout la **promotion des regroupements horizontaux** complétée par le **développement des capacités managériales et entrepreneuriales**, qui doivent être au cœur des programmes d'appui. Une structuration horizontale contribuera entre autres au renforcement nécessaire du **pouvoir de négoce** des PME, à la capacité des producteurs d'approvisionner les acheteurs et aux prestations de services au profit des producteurs. Ces prestations de services, en général, ne doivent pas seulement cibler l'efficacité de la production mais aussi la commercialisation ainsi que la réalisation et **l'augmentation de la valeur ajoutée**.

A ces fins, les instruments de la **promotion de chaînes de valeur ajoutée** ainsi que la mise en œuvre de **formations entrepreneuriales** présentent des mesures concrètes et prometteuses au profit de chacun des acteurs d'une filière et particulièrement des producteurs agricoles.

Executive Summary

Since the 1990ies, big supermarket chains have discovered developing and emerging countries as new outlet markets. Starting in South America, the spread of supermarkets proceeded to Asia and more recently also to Africa.

Due to the market power of supermarket chains, this development has brought about a **change of classic marketing structures**. Concerning the sale of fresh fruits and vegetables, the market share of supermarkets is rising continuously. Concomitant, the demands of supermarkets regarding product quality and supply are higher than those of the traditional outlet markets. Hence, international norms and standards are constantly gaining importance; just-in-time delivery of large quantities throughout the whole year is a prerequisite in modern commercialisation channels. However, many **small and medium sized enterprises** can hardly fulfil these requirements and are thus likely to be excluded from these new channels. Combined with disappearing traditional outlet markets, this exclusion puts small and medium sized agricultural enterprises increasingly under pressure.

In the Maghreb region, the spread of supermarkets is still a relatively new phenomenon. However, based on experiences in other countries, a similar development as in Latin America and Asia is to be expected. The present study describes the **hitherto existing effects** of this development particularly on small and medium sized agricultural enterprises **in Tunisia and Morocco**. It also gives a rough projection of estimated future developments on the basis of experiences in other countries. In order to be able to grasp the current situation and **existing relationships between agricultural enterprises and supermarkets** three value chains have been analysed. Subjects of the research were the value chains of potatoes in two landlocked regions namely Kairouan (Tunisia) and Saiss (Morocco) as well as the value chain of citrus fruits in the coastal region of Nabeul (Tunisia). The analyses ought to help identifying **opportunities and challenges** of a commercialisation system in transition.

The study's field phase was jointly conducted with students of a Tunisian and Moroccan agricultural university with the objective to develop mutual capacities.

In the agricultural sector in Tunisia and Morocco, small and medium sized agricultural enterprises are predominant. Both countries are characterized by farmers' high average age, a high illiteracy rate as well as the extensive parcelling of farmland. All of these are factors which *per se* hamper **producers' integration into modern marketing channels**.

A look at the "modern" commercialisation sector in both countries shows that the spread of supermarkets in Tunisia is less advanced than in Morocco. The **market**

share of supermarkets in the sector of fresh fruits and vegetables in Tunisia adds up to only 1-2%, whereas in Morocco it already reaches about 10%. But, until now, **no direct impact** of the spread of supermarkets on small-scale farmers can be observed in the two countries.

Supermarkets procure their commodities through different channels showing a greater variety in Tunisia than in Morocco: In the latter, distribution centres owned and operated by the respective supermarket chains are dominating.

A part from the wholesale market, these centres purchase to a growing extent from **preferred suppliers** or directly from (usually large scale) producers and then furnish the different chain stores. In Tunisia, the procurement channels show a greater variety: supermarkets acquire their goods from the wholesale market, through a network of preferred suppliers, directly from big producers or, as in Morocco, by means of a **central provision system**.

There could only be found **few examples of a direct collaboration** between supermarkets and small farmers, amongst other factors due to the structural characteristics of the agricultural sector mentioned above. Another critical parameter hindering cooperation between the two lies in the **limited degree of horizontal organization** on the part of the producers which causes high transaction costs for supermarket chains. Producers by themselves cannot assure the **high requirements** in terms of quality, quantity and on-time delivery. Furthermore, results show that there is a **lack of adapted financial and non-financial services** to support farmers in the commercialization of their products.

However, in spite of these obstacles, there are some examples which prove that a direct collaboration between supermarkets and small farmers is possible. Such is the case of the procurement policy of the supermarket company Marjane in Morocco. They have made it an explicit goal to initiate and further develop business cooperation with selected small producers. In Tunisia, one example is the case of Monoprix, where organic products are purchased directly from small farmers.

Against the background of the global expansion of supermarkets, a proactive approach to **managing changing marketing channels** is necessary to secure the outlet markets of small farmers in the future. This approach must be twofold: for one thing, a **conducive political and institutional environment** must be created in order to enable small farmers to integrate into modern distribution systems. At the same time, it is essential to **restructure and upgrade classical distribution channels**. In order to attain these goals and to implement sustainable changes, it is crucial to **actively integrate all stakeholders** of the value chain in the process of transformation. Therefore, as a first step, the communication, cooperation and the flow of information between all stakeholders must be enhanced.

With specific regard to the producers level, individual **managerial and entrepreneurial capacities** should be promoted as well as the horizontal organization between farmers. A better organization between farmers could contribute to the strengthening of their bargaining power vis-à-vis business partners. Moreover, financial and non-financial services should aim not only at the promotion of efficient production strategies but should put a further focus on **additional value creation** through an appropriate commercialisation of the products.

The sustainable upgrading of the value chain could be achieved by means of a comprehensive, step-by-step **value chain promotion process**, aiming at the profit maximization of all chain stakeholders and/or redistribution of profit margins within the value chain. Such a process could offer the necessary **space for dialogue and concerted action** of all stakeholders on the micro-, meso- and macro-level, thereby creating a true ownership among stakeholders for the process, its activities and its final result.

Zusammenfassung

Seit den 1990er Jahren haben die großen Supermarktketten die Entwicklungs- und Schwellenländer als neue Absatzmärkte entdeckt. Angefangen in Südamerika hat sich die Ausbreitung der Supermärkte in Asien fortgesetzt und auch Afrika erreicht.

Diese Entwicklung hat aufgrund der Marktmacht von Supermarktketten die **Veränderung klassischer Vermarktungsstrukturen** zur Folge. Der Marktanteil der Supermärkte am Verkauf von frischem Obst und Gemüse nimmt kontinuierlich zu. Gleichzeitig sind die **Anforderungen der Supermärkte an Produktqualität und Zulieferung** höher als die der traditionellen Absatzmärkte. So gewinnen internationale Normen und Standards stetig an Bedeutung, just-in-time Lieferung großer Mengen über das ganze Jahr hinweg wird im modernen Vermarktungssektor vorausgesetzt.

Diese Anforderungen können von vielen **kleinen und mittleren Agrarbetrieben** nicht erfüllt werden. Der daraus resultierende Ausschluss aus den modernen Vermarktungsstrukturen in Kombination mit dem **Wegbrechen der traditionellen Absatzmärkte** setzt die kleinen und mittleren Agrarbetriebe zunehmend unter Druck.

Im Maghreb ist die Ausbreitung der Supermärkte noch ein relativ neues Phänomen. Aufgrund der beobachteten Erfahrungen in anderen Ländern ist jedoch auch hier eine ähnliche Entwicklung wie beispielsweise in Lateinamerika und Asien zu erwarten. Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, die bisherigen **Auswirkungen dieser Entwicklung** mit besonderem Fokus auf kleine und mittlere Agrarbetriebe zu beschreiben und zukünftige Entwicklungen anhand von Erfahrungen in anderen Ländern abschätzen zu können. Dafür wurden die aktuelle Situation und die bestehenden **Beziehungen zwischen den genannten Agrarbetrieben und Supermärkten** in Tunesien und Marokko am Beispiel von drei Wertschöpfungsketten untersucht. Gegenstand der Untersuchung waren die Wertschöpfungsketten „Zitrusfrüchte“ in der Küstenregion Nabeul und „Kartoffeln“ in den Binnenregionen Kairouan (Tunesien) und Saiss (Marokko). Die Analysen ermöglichten, **Chancen und Herausforderungen des sich verändernden Vermarktungssystems** zu identifizieren. Zum Zwecke des gegenseitigen Capacity Development waren Studenten einer tunesischen respektive marokkanischen landwirtschaftlichen Hochschule in die Durchführung der Studie eingebunden.

Der landwirtschaftliche Sektor in Tunesien und Marokko ist von kleinen und mittleren Agrarbetrieben geprägt. Ein hohes Durchschnittsalter der Landwirte, eine hohe Analphabetenrate sowie eine starke Parzellierung der landwirtschaftlichen Nutzfläche

sind in beiden Ländern charakteristisch und erschweren die Integration der Produzenten in die modernen Vermarktungsstrukturen.

Die Ausbreitung der Supermärkte ist in Tunesien nicht so weit fortgeschritten wie in Marokko. Der **Marktanteil der Supermärkte** an frischem Obst und Gemüse beschränkt sich hier auf 1-2%, in Marokko beträgt er hingegen bereits 10%. In beiden Ländern sind bisher **keine direkten Auswirkungen der Ausbreitung der Supermärkte auf die Kleinbauern** festzustellen. Die Supermärkte beziehen ihre Ware über unterschiedliche Kanäle: In Marokko dominieren Verteilungszentren, die von den jeweiligen Supermarktketten betrieben werden. Diese Zentren beschaffen ihre Ware entweder vom Großmarkt, vermehrt jedoch über **bevorzugte Zulieferer** oder direkt vom Produzenten, um anschließend die einzelnen Filialen zu beliefern. In Tunesien sind die **Beschaffungswege** vielfältiger: über den Großmarkt, via bevorzugte Zulieferer, direkt von Großproduzenten oder wie in Marokko über ein zentrales Verteilungssystem.

Die einleitend angesprochenen strukturellen Eigenschaften des landwirtschaftlichen Sektors sind unter anderem dafür verantwortlich, dass sich eine **Zusammenarbeit von Supermärkten und Kleinbauern** sowohl in Tunesien als auch in Marokko auf wenige Beispiele beschränkt. Eine weitere Ursache, die eine Kooperation dieser beiden Akteure erschwert, ist die **unzureichende Organisation der Produzenten**, die die hohen **Anforderungen bzgl. Produktqualität und Liefermodalitäten** als einzelner Betrieb in der Regel nicht erfüllen können. Außerdem fehlen **passende Beratungs- und Finanzierungsleistungen** mit Hilfe derer die Kleinbauern die Vermarktung ihrer Produkte verbessern können.

Ein Beispiel dafür, dass es trotz dieser Hindernisse möglich ist, eine direkte Kooperation zwischen Supermärkten und Kleinbauern aufzubauen, ist die Beschaffungspolitik der Supermarktkette Marjane in Marokko. Das Unternehmen fördert gezielt den Aufbau und die Weiterentwicklung von Geschäftsbeziehungen zu ausgewählten kleinen Produzenten. In Tunesien konnte eine Geschäftsbeziehung dieser beiden Akteure beispielsweise bei der Supermarktkette Monoprix angetroffen werden, die ihre biologischen Produkte von Kleinbauern bezieht.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Entwicklungen ist eine **aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses** der Vermarktungsstrukturen notwendig, um auch in Zukunft den Absatz der kleinbäuerlichen Produkte sicherzustellen. Zum einen müssen die **politischen und institutionellen Rahmenbedingungen** geschaffen werden, die es den Kleinbauern ermöglichen, sich in die modernen Vermarktungsstrukturen zu integrieren. Zum anderen müssen **traditionelle Absatzwege besser strukturiert und aufgewertet** werden. Um diese Ziele zu erreichen und beabsichtigte Veränderungen nachhaltig zu verankern, ist es notwendig **alle Akteure der Wertschöpfungskette** in den Transformations- und

Gestaltungsprozess zu **integrieren**. Hierfür wird es wichtig sein, Kommunikation, Kooperation und Informationsfluss zwischen den einzelnen Akteuren zu verbessern.

Speziell auf der Ebene der Produzenten sollten neben der Förderung individueller **unternehmerischer Kompetenzen** der **horizontale Zusammenschluss** der Produzenten unterstützt werden. Eine bessere Organisation der Kleinbauern würde in erster Linie dazu beitragen, ihre Verhandlungsmacht gegenüber den verschiedenen Käufern ihrer Produkte zu stärken. Des Weiteren müssen den Produzenten **angepasste Dienstleistungen** nicht nur bezüglich eines effizienten Anbaus, sondern auch hinsichtlich einer **größtmöglichen Wertschöpfung** u.a. durch eine angepasste Vermarktung zur Verfügung gestellt werden.

Um ein nachhaltiges „**Upgrading**“ der **Wertschöpfungskette** zu erreichen, bietet sich das konkrete und an der Gewinnmaximierung aller Akteure ausgerichtete Instrument der **Wertschöpfungskettenförderung** an. Hierdurch wird der Dialog aller Beteiligten der Mikro-, Meso- und Makroebene gefördert und stellt deren **Ownership** am Gestaltungsprozess und „Endprodukt“ sicher.

Comment lire la présente étude

L'introduction brosse un tableau du contexte global de l'étude ainsi que de ses objectifs.

Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique qui – en tant que objectif accentué – ne joue pas seulement un rôle important dans la collecte et l'analyse des données, une attention particulière est également accordée à sa présentation dans ce rapport.

La première partie des résultats se base sur la recherche documentaire qui a fait ressortir une vue d'ensemble des facteurs, réactions et hypothèses de dimension mondiale par rapport à l'expansion de supermarchés. Elle devrait permettre au lecteur par la suite de situer plus facilement les trois études de cas de filières examinées. Il s'agit de trois exemples de différentes chaînes de valeur ajoutée pour des produits agricoles, deux en Tunisie et une au Maroc. Cette partie descriptive se basant sur les données relevées pendant une phase terrain dans les deux pays s'étend sur les deux chapitres 4 et 5. Lesdits chapitres commencent avec une description des conditions cadre macro-économiques ainsi que des critères appliqués pour le choix des régions et des filières examinées. Lors de l'analyse des filières, l'accent a été mis sur la relation entre les Petites et Moyennes Entreprises Agricoles (PMEA) et l'évolution actuelle au niveau du secteur de la distribution moderne en Tunisie et au Maroc. A la fin des deux chapitres respectifs se trouve une conclusion spécifique qui résume les résultats.

Il s'enchaîne une présentation synthétique des problématiques observées (chapitre 6) à l'aide de deux outils essentiels d'analyse – l'analyse SEPO et une analyse des positions de pouvoir des acteurs.

Cette présentation débouchera sur les recommandations (chapitre 7) qui d'une part sont communes aux deux pays et d'autre part complétées par celles spécifiques pour la Tunisie et le Maroc.

Il reste à souligner que l'étude traite les trois chaînes de valeur ajoutée spécifiques à titre d'exemple. La majorité des données, des conclusions et des recommandations décrits dans le rapport est aussi valable pour un grand nombre d'autres filières nationales de fruits et légumes. De ce fait, certains circuits de commercialisation ainsi que des institutions et organisations qui influencent le secteur agricole et la commercialisation des produits frais ne sont pas présentés de manière spécifique à une filière en question mais plutôt d'une manière générale.

Table des matières

Remerciements	i
Résumé	iii
Executive Summary	vi
Zusammenfassung	ix
Comment lire la présente étude	xii
Table des matières	xiii
Liste des figures	xvi
Liste des tableaux	xvii
Liste des encadrés	xvii
Sigles et abréviations	xviii
1 Introduction	1
Partie méthodologique	4
2 Méthodologie et démarche	5
2.1 Phase préparatoire	5
2.1.1 Clarification du contenu et du contexte de l'étude	5
2.1.2 Méthodologie	6
2.1.3 Elaboration d'un plan de travail	13
2.1.4 Enregistrement des documents électroniques.....	14
2.2 Phase de mise en œuvre	14
2.2.1 Présentation du concept.....	14
2.2.2 Atelier de formation d'équipe	15
2.2.3 Première phase terrain (phase test)	15
2.2.4 Deuxième phase terrain.....	17
2.2.5 Rédaction du rapport	20
Partie Résultats	22
3 Expansion des supermarchés	23
3.1 Facteurs et conditions de l'expansion des supermarchés	23
3.2 Réactions et conséquences	24
3.3 Hypothèses	25
4 Résultats Tunisie	29
4.1 Contexte macro-économique	29
4.2 Régions et filières sélectionnées	31
4.2.1 Les agrumes dans le gouvernorat de Nabeul.....	32
4.2.2 La pomme de terre dans le gouvernorat de Kairouan	33

4.3	Filière fruits et légumes	34
4.3.1	Niveau Micro.....	35
4.3.2	Niveau Méso.....	48
4.3.3	Niveau Macro.....	53
4.3.4	Niveau Méta.....	54
4.4	Filière Agrumes	55
4.4.1	Niveau Micro.....	57
4.4.2	Niveau Méso.....	61
4.4.3	Niveau Macro.....	63
4.5	Filière Pomme de terre non transformée.....	64
4.5.1	Niveau Micro.....	66
4.5.2	Niveau Méso.....	71
4.5.3	Niveau Macro.....	72
4.6	Trois digressions.....	74
4.6.1	Digression 1 : Le secteur biologique.....	74
4.6.2	Digression 2 : Le secteur de l'export	78
4.6.3	Digression 3 : La collaboration entre PMEA et Sociétés de conditionnement et d'export.....	79
4.7	Conclusions	80
5	Résultats Maroc	85
5.1	Contexte macroéconomique Maroc.....	85
5.1.1	Le rôle économique de l'agriculture	85
5.1.2	Caractéristiques de l'agriculture marocaine.....	86
5.1.3	L'avancée de la pomme de terre	89
5.1.4	Grandes et moyennes surfaces au Maroc.....	90
5.2	Choix des régions et des filières.....	91
5.2.1	La région de Saiss	92
5.2.2	Pommes de terre	93
5.3	La filière de la pomme de terre non transformée	95
5.3.1	Niveau Micro.....	97
5.3.2	Niveau Méso.....	111
5.3.3	Niveau Macro.....	114
5.3.4	Niveau Méta.....	117
5.4	Conclusions	118
6	Présentation synthétique de la problématique	123
6.1	Analyses SEPO.....	124
6.2	Rapports de pouvoir	129
7	Recommandations	133
7.1	Recommandations communes aux deux pays.....	133
7.2	Recommandations Tunisie.....	143
7.3	Recommandations Maroc.....	146

8	Epilogue	149
9	Documents consultés	151
10	Glossaire	159
11	Annexes	163
	Annexe 1 : Changement des circuits de commercialisation et expansion des supermarchés – facteurs, conséquences et hypothèses.....	163
	Annexe 2 : Plan de travail.....	168
	Annexe 3 : Cadre logique	169
	Annexe 4 : Mindmap de la démarche appliquée pendant la phase préparatoire	170
	Annexe 5 : Mindmap de la démarche appliquée en Tunisie / au Maroc.....	171

Liste des figures

Figure 1: Les principales fonctions à trois différents niveaux d'une filière	12
Figure 2 : Répartition du PIB en Tunisie.....	29
Figure 3: Régions de l'étude en Tunisie	32
Figure 4: Taille des exploitations en Tunisie.....	36
Figure 5 : Nombre de points de vente des hyper- et supermarchés en Tunisie.....	41
Figure 6 : Evolution du nombre magasins de hyper-/supermarchés.....	42
Figure 7 : Carte de filière Agrumes (Tunisie).....	56
Figure 8 : Carte de filière Pomme de terre (Tunisie).....	65
Figure 9 : Evolution de la part du PIB agricole dans le PIB	85
Figure10: Nombre en fonction de la taille des exploitations agricoles au Maroc	88
Figure 11: Evolution des productions agricoles (en milliers de tonnes).....	88
Figure 12: Evolution des productions agricoles par habitant	89
Figure 13 : Région de l'étude au Maroc.....	92
Figure 14 : Carte de filière Pomme de terre (Maroc)	96
Figure 15 : Flux des produits au marché de gros de Meknès	103
Figure 16 : PME face aux marchés dynamiques – facteurs et portes d'entrée	123
Figure 17 : Positions de pouvoir au niveau de la commercialisation	131
Figure 18 : Model « Agrégateur » (ou « Outgrower Scheme »).....	147

Liste des tableaux

Tableau 2 : Taille des exploitations d'agrumes à Nabeul	57
Tableau 3 : Profil des chaînes marocaines de supermarchés	90
Tableau 4 : Superficie consacrée à la pomme de terre dans la région Meknès-Tafilalet.....	93
Tableau 5 : Analyse SEPO des filières pomme de terre et agrumes en Tunisie	124
Tableau 6 : Analyse SEPO de la filière pomme de terre au Maroc.....	127
Tableau 7 : Vue synoptique des recommandations.....	136

Liste des encadrés

Encadré 1 : Frais et taxes au Marché de Gros de Bir-Kassâa.....	38
Encadré 2 : Projet pilote d'Intégration dans la filière.....	45
Encadré 3 : Coopérative de Services Agricoles de Grombalia	63
Encadré 4 : Exemple de formes alternatives de mobilisation de capital	66
Encadré 5 : Taxes prélevées au Marché de gros de Kairouan	69
Encadré 6 : Coopératives réforme agraire au Maroc.....	99
Encadré 7 : Prix et marges bénéficiaires dans la filière Pomme de terre	102

Sigles et abréviations

AFA	Agence Foncière Agricole
AIC	Association d'Intérêt Collectif
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
AVFA	Agence de la Vulgarisation Agricole
CAM	Crédit Agricole du Maroc
CEFE	Competency based Economies through Formation of Enterprise
CGDA	Conseil Général du Développement Agricole
COSAG	Coopérative de Services Agricoles de Grombalia
CRA	Comité Régional de l'Agriculture
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CT	Centre de Travaux
CTAB	Centre Technique de l'Agriculture Biologique
CTV	Cellules Territoriales de Vulgarisation
DEPAAP	Direction des Entreprises Publiques Agricoles et des Associations Professionnelles
Dh	Dirham (monnaie marocaine)
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DPAE	Direction de la Programmation et des Affaires Economiques
ENA	Ecole Nationale d'Agriculture Meknès
ESA	Ecole Supérieure d'Agriculture Mograne
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture.
GDA	Groupement de Développement Agricole
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIF	Groupement Interprofessionnel de Fruits
GIL	Groupement Interprofessionnel de Légumes
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces (Super- et Hypermarchés)
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

ha	Hectare
IDE	Investissement direct étranger
JV	Joint Venture
kg	kilogramme
MARH	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques Tunisie
MIN	Marché de Gros d'Intérêt National
MIR	Marché de Gros d'Intérêt Régional
MP	Marché de Production
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONA	Omnium Nord Africain
Pdt	Pomme de terre
PIB	Produit Intérieur Brut
PIBA	Produit Intérieur Brut Agricole
PMEA	Petites et Moyennes Exploitations Agricoles
SAU	Surface Agricole Utile
SEPO	Succès-Potentialités-Echecs-Obstacles
SIAT	Salon International de l'Investissement Agricole et de la Technologie
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung der Humboldt Universität Berlin
SMVDA	Société de Mise en Valeur et de Développement Agricole
SOTUMAG	Société Tunisienne des Marchés de Gros
t	tonne
TdR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
URAP	Union Régionale de l'Agriculture et de la Pêche
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

1 Introduction

Depuis les années 90, les grandes chaînes de supermarché ont découvert les pays émergents et les pays en voie de développement comme nouveaux débouchés. Leur **expansion rapide** peut être décrite **en trois vagues** de prolifération, l'Amérique latine étant la première région où les supermarchés ont successivement pris en main une grande part de la distribution alimentaire. Jusqu'au milieu des années 90, l'Amérique du Sud, l'Asie de l'Est (sauf la Chine), l'Afrique du sud et l'Europe Centrale ont été saisis par la première vague. Jusqu'à la fin des années 90 cette évolution a atteint l'Asie de l'Est et l'Amérique Centrale. Depuis l'année 2000 l'expansion des supermarchés s'est poursuivie en Chine, en Inde et en Russie et commence à se faire sentir en Afrique subsaharienne, notamment au Kenya, en Zambie et au Zimbabwe. Cette évolution a été accompagnée d'un processus de concentration du marché considérable. A l'échelle mondiale, les 30 plus grandes chaînes de supermarchés contrôlent plus de 30 pourcents de toute la distribution alimentaire. En ce qui concerne les pays du **Maghreb**, l'émergence de grandes et moyennes surfaces (GMS) est encore un **phénomène** (relativement) **récent**.

Différents facteurs sont à la base de cette évolution mondiale. Les entreprises internationales de supermarchés se trouvent face à des marchés saturés dans les pays industrialisés. Ils cherchent donc à conquérir de nouveaux débouchés dans des pays où une classe moyenne urbaine croissante ne dispose pas seulement d'un pouvoir d'achat croissant mais devient également de plus en plus exigeante en termes de qualité et de présentation des produits alimentaires (Wiggerthale 2007).

Bien que **l'expansion des GMS** se soit déroulée de différentes manières dans les divers pays, quelques **tendances communes** ressortent, notamment au niveau des structures **d'approvisionnement**. Les exigences des supermarchés en termes de normes de qualité, de quantités prédéfinies avec précision et de ponctualité de la livraison requièrent des structures de production et de distribution intensives et rationalisées. C'est pour cela que beaucoup de supermarchés ne suivent plus le circuit commercial traditionnel qui passe habituellement par les marchés de gros. Par contre, ils cherchent une coopération étroite avec des centres de distribution, des grossistes spécialisés et des fournisseurs sous contrat exclusif. Différentes formes d'agriculture contractuelle présentent un autre moyen pour garantir la traçabilité des produits, permettant contrôler le processus de production. Ceci va jusqu'aux directives par rapport à l'usage de certains semences, engrais et pesticides.

En particulier pour les Petites et Moyennes Exploitations Agricoles (**PMEA**), les exigences des GMS constituent d'importants obstacles, comparés aux conditions des débouchés traditionnels. En même temps, ces derniers sont **mis sous pression**

par la nouvelle concurrence des supermarchés, qui détiennent une part toujours croissante du marché et exercent une grande influence sur l'évolution de la qualité et des prix.

Les petites et moyennes exploitations agricoles jouent un rôle majeur pour le développement du secteur agricole, le développement rural et la gestion des ressources naturelles en Tunisie ainsi qu'au Maroc. Ce sont d'importants partenaires dans l'économie des deux pays, qui apportent une contribution essentielle à la sécurité alimentaire. Cependant, la capacité de production de beaucoup d'exploitations agricoles est mis en danger par les répercussions du changement climatique comme l'érosion du sol et la progression de la désertification. La Tunisie et le Maroc ouvrent de plus en plus leurs marchés à la concurrence internationale – bien qu'à une vitesse différente – et promeuvent l'intégration régionale. De nombreux accords de libre **échange bi- et multinational** complètent la libéralisation poussée par l'OMC, entre autres l'accord de libre échange entre le Maroc et les Etats-Unis de 2004 ou l'accord d'Agadir de 2004 entre le Maroc, la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie. De plus, la Tunisie et le Maroc étaient les deux premiers pays qui ont signé un accord d'association avec l'UE (1995 et 1996 respectivement). Cette libéralisation progressive était un facteur important pour faciliter l'expansion des supermarchés dans ces deux pays et afin de permettre l'entrée des chaînes européennes dans les marchés nationaux.

Bien qu'au cours des dix dernières années les supermarchés en Tunisie et au Maroc aient connu un développement remarquable, **leur nombre reste limité**. On peut néanmoins supposer que l'évolution dans ces deux pays ne diffère pas de manière fondamentale de celle dans d'autres pays qui ont connu une croissance rapide du nombre de supermarchés. Les PMEAs risquent d'être exclues des circuits de commercialisation modernes et de voir leurs débouchés et leur existence économique menacés par le poids croissant des GMS sur le marché. Il est donc question d'évaluer les impacts sur le secteur agricole et spécifiquement sur les PMEAs. A cet effet, le bureau sous régional de la FAO à Tunis et la GTZ Tunisie ont commandité la présente étude, visant l'identification de potentielles pistes d'intervention politique. La FAO et la GTZ souhaitent jouer un rôle actif dans le suivi et l'accompagnement de cette évolution, en prenant en compte les intérêts et contraintes de tous les acteurs impliqués des filières concernées.

Objectifs de l'étude

L'étude analyse les circuits de distribution de produits agricoles frais en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières spécifiques. Ces circuits se trouvent au milieu d'un **processus de transformation**. Cette transformation s'articule non seulement autour de l'installation accélérée de grandes et moyennes surfaces (GMS) au cours des dernières années dans les deux pays mais se caractérise aussi par une augmentation de la part de marché de celles-ci. Quant à l'étude, il s'agit d'apprécier les **conséquences de cette évolution** pour les PMEAs et d'identifier les pistes potentielles d'intervention politique, pour que les PMEAs puissent exprimer leur potentiel et saisir les opportunités qu'offrent les marchés (tant « modernes » que traditionnels) ainsi que le cadre réglementaire.

L'étude ambitionne de définir une **approche méthodologique** pouvant servir de point de repère pour de futures recherches sous la tutelle de la FAO concernant des sujets et défis similaires dans d'autres pays du Maghreb. La **documentation de la démarche** méthodologique et la mise en parallèle des résultats de deux pays, la Tunisie et le Maroc, dans cette étude pourront d'une part aider à orienter de futures équipes chargées d'une tâche comparable et d'autre part, fournir la base méthodologique, - à affiner et à optimiser, pour de futures études du même type que la FAO souhaite entamer dans la région

Si l'objectif premier vise les résultats du travail accompli, ce même travail cible parallèlement le processus de **développement des capacités**. Partie intégrante du projet, cet aspect traduit l'intention du commanditaire et l'objectif de l'étude qui visent à contribuer à la **formation et l'échange professionnelles mutuelles** au sein d'une équipe internationale et multidisciplinaire, comprenant des étudiants tunisiens et marocains d'une part, et l'équipe du SLE d'autre part.¹ Au Maroc et en Tunisie, comme dans d'autre pays du Maghreb, les jeunes diplômés se trouvent face à un marché de travail restreint. En cherchant la collaboration avec des institutions de formation supérieure, la FAO et la GTZ souhaitent démontrer comment le potentiel et les capacités des jeunes diplômés, bien formés et engagés, peuvent être développés et utilisés en même temps. Il est question de leur offrir la possibilité de gagner des expériences pratiques en vue de faciliter leur insertion dans le marché de travail. A cet effet, la phase terrain s'est effectuée en collaboration avec l'École Supérieure d'Agriculture de Mograne (ESA) en Tunisie et l'École Nationale d'Agriculture de Meknès (ENA) au Maroc.

¹ Voir le cadre logique en annexe 3

Partie méthodologique

2 Méthodologie et démarche

Nous allons maintenant décrire le processus de conception et de mise en œuvre de l'étude. Deux grands sous-chapitres (2.1 et 2.2) traitent d'une part du travail effectué pendant la phase préparatoire à Berlin et d'autre part de la démarche qui a été la nôtre durant le séjour en Tunisie et au Maroc.² La structure de ce chapitre suit la chronologie de l'enchaînement des différents étapes du travail accompli par l'équipe.

2.1 Phase préparatoire

Cette phase s'est chronologiquement divisée en trois étapes principales, complétées par une activité de nature continue :

- 1) Clarification du contenu et du contexte de l'étude,
- 2) Elaboration de la méthodologie,
- 3) Elaboration d'un plan de travail

Parallèlement, l'équipe a effectué un travail permanent de sauvegarde de données qui consistait en l'enregistrement de tout document sur un disque dur central.

2.1.1 Clarification du contenu et du contexte de l'étude

Les termes de référence (TdR) élaborés par la FAO en collaboration avec la GTZ et le rapport de la mission préparatoire effectuée par le chef d'équipe au cours du mois d'avril³ constituaient la base des activités menées par l'équipe dans le cadre de la clarification du contenu de l'étude et des tâches à accomplir.

Ces deux documents ont permis à l'équipe de faire un **inventaire des utilisateurs** (directs et indirects) des résultats de l'étude ; d'établir un « **arbre des causes** », répercutant les éléments ayant été identifiés comme apportant une contribution à la problématique centrale décrite dans les TdR, et de développer un **système d'objectifs** (ou bien un cadre logique) faisant état de l'objectif principal, des objectifs de projet et des produits que l'on compte fournir pour atteindre les objectifs (voir annexe 3).

Outre lesdits deux documents de référence, l'équipe a consulté un grand nombre de documents de base collectés au cours de la mission préparatoire et d'autres sources (surtout sur Internet) afin de s'imprégner du thème et de mieux comprendre la

² Voir annexes 4 et 5 pour deux *mindmaps* documentant la démarche appliquée

³ La mission a été effectuée du 30 mars au 12 avril 2008.

problématique en sa globalité (voir documents consultés et annexe 1). Ces documents concernaient essentiellement le phénomène de l'expansion des supermarchés, le concept d'une filière et son analyse, le contexte agricole macroéconomique des deux pays en question, ainsi qu'un aperçu concernant la situation spécifique des PMEAs. La lecture de l'ensemble des documents a permis à l'équipe d'en déduire sept **champs de recherche** que l'équipe a jugés indispensables d'examiner, afin de pouvoir répondre aux exigences des termes de référence et appréhender la problématique en sa globalité, notamment :

1. *Filières et relations commerciales existantes*
2. *Changement des circuits de commercialisation*⁴
3. Contexte macroéconomique
4. Politiques nationales, cadre juridique et institutionnel
5. Aspects sociaux
6. Comportement du consommateur
7. Modèles et expériences.

Par la suite, l'équipe a doté chacun de ces sept grands champs de plusieurs questions de recherche dans le but de les détailler encore davantage et ainsi mieux cibler la recherche. A chaque question on a attribué des sources d'informations potentielles et un degré d'importance, indiquant si le traitement de la question est indispensable ou facultatif.

2.1.2 Méthodologie

Après avoir clarifié au mieux le contenu et le contexte de l'étude, l'équipe était en mesure de cerner les méthodes qu'elle jugeait appropriées pour relever et analyser les données désirées.

Définitions et unités de relevé

Tout d'abord il était question de définir les unités de relevé, en premier lieu celles d'une PMA et d'une GMS. La recherche documentaire a amené l'équipe à adopter les définitions suivantes :

⁴ L'équipe a considéré les deux premiers champs de recherche – en caractères italiques – comme étant les plus importants.

En ce qui concerne les **PMEA**, il s'agit des exploitations ayant des ressources suffisantes qui permettent, sur la seule base de la production végétale, de dégager une capacité d'investissement qui en fait des exploitations viables⁵. La délimitation est ainsi faite par rapport aux grandes exploitations agricoles et aux micro-exploitations de subsistance. Sachant que la définition est difficilement applicable à la recherche pratique sur le terrain, l'équipe a décidé d'adopter une définition opérationnelle, à savoir, les exploitations entre 1 et 20 ha de terres irriguées et entre 3 et 50 ha de terres non irriguées.

Puisque la présente étude fait la lumière sur la relation entre PMEAs d'une part et les **grandes et moyennes surfaces (GMS)** d'autre part, il était question de définir ce deuxième grand acteur. La catégorie des GMS comprend :

- a) Les *hypermarchés* avec une surface de plus de 5000 m² et une gamme d'environ 30.000 produits.
- b) Les *supermarchés* avec une surface de 500m² à 5000m² et une gamme d'environ 10.000 produits.
- c) Les *superettes* avec une surface de moins de 500m² et une gamme de produits limitée.

En ce qui concerne les PMEAs, hormis les paramètres de la catégorisation, l'équipe a jugé important de distinguer les exploitations situées à proximité d'un super-/hypermarché, de celles qui sont loin d'un tel point de vente.

Quant aux GMS, toutes les chaînes dans la capitale ainsi que celles dans les villes de la zone d'étude ont été contactées.

Afin de comprendre la relation entre les PMEAs et les GMS, ses enjeux et potentialités, d'autres groupes d'acteurs ont suscité l'intérêt de l'équipe ; elle a décidé d'interviewer également

- Les intermédiaires, les fournisseurs des GMS, les acheteurs des produits des PMEAs
- Les différents types de détaillants
- Les dirigeants des marchés de gros, des marchés permanents et des souks
- Les ministères et leurs services concernés

⁵ La définition se réfère essentiellement à celle exposée dans FAO (2005), *Assistance dans l'élaboration d'une stratégie spécifique de développement des petites et moyennes exploitations agricoles à caractère économique (PMEACE)*, TCP/TUN/2906(A)

- Les organisations horizontales et verticales d'acteurs
- Des prestataires des services (p.ex. les services de vulgarisation)
- Des consultants et experts

Cette liste cependant n'était pas considérée comme exhaustive, mais susceptible d'être complétée, à travers l'expérience du terrain et l'apport des interviews et des nouveaux contacts.

Pour disposer d'un outil pratique sur le terrain, fournissant un cadre aux interviews, l'équipe a élaboré des **guides d'entretien**, basés sur les champs de recherche et les questions y afférentes. Ces guides n'étaient pas conçus dans le sens d'un questionnaire strict mais plutôt pour donner des lignes directrices aux intervieweurs, tout en permettant de s'adapter à interlocuteur. A ce propos, quatre guides ont été utilisés pendant la phase terrain, notamment un guide pour a) les PME, b) les GMS, c) tout type d'intermédiaires, commerçants, détaillants, ainsi que d) les différents types d'experts. Si le besoin se faisait sentir, l'équipe a adapté un guide à un acteur spécifique.

Echantillonnage

Les unités de relevé ont été sélectionnées à l'aide d'un « **échantillonnage non probabiliste** ». Pour répondre de manière adéquate à l'hétérogénéité à l'intérieur de chaque unité et aux conditions cadres de l'étude, ce type d'échantillonnage offre la possibilité de prendre en compte tous les différents sous-groupes importants d'une unité.

Dans le cas présent, l'échantillonnage non probabiliste s'est fait par trois voies :

– *par quotas* :

Des quotas sont déterminés pour des types d'individus, puis les quotas sont remplis par les premiers individus correspondant aux différents types.

– *par opportunité (« convenience sampling »)* :

Utilisation des individus disponibles selon les circonstances et le contexte.

– *par boule de neige* :

Trouver un individu de la population à étudier, puis lui demander de chercher d'autres participants et faire de même avec les nouveaux participants.

Pour le cas de cette étude, les trois différents types n'existent que rarement sous une forme pure. Dans la pratique, c'est plutôt en fonction de la situation rencontrée sur place que le mélange s'est fait généralement.

Méthodes de relevé

Vu les conditions cadres – les ressources et le temps limités – d'une part, et les tâches à remplir d'autre part, l'équipe a choisi les trois méthodes principales suivantes pour le relevé de données :

- Recherche documentaire
- Interviews semi structurées
- Discussions en groupe

La **recherche documentaire** était un élément majeur de la phase préparatoire de l'équipe à Berlin. Pour l'équipe cette phase a permis de s'imprégner du sujet et des pays.

Un phénomène d'importance fondamentale, et même le point de départ de cette étude, est l'expansion des structures de supermarchés. Afin de pouvoir mettre les facteurs et hypothèses globaux à l'intérieur de cette expansion en parallèle avec la situation rencontrée en Tunisie et au Maroc, l'équipe a mis un accent particulier sur ces aspects pendant la recherche documentaire. Elle a donc distillé un nombre de **facteurs, réactions et conséquences** ainsi que des **hypothèses** au niveau international concernant l'expansion des supermarchés sous forme de tableaux (voir chapitre 3 et annexe 1).

Une liste de tous les documents consultés pendant la phase préparatoire et dans les deux pays se trouve à la fin de ce rapport.

L'**interview semi structurée** est une méthode développée par la recherche sociale empirique. Pour ce type d'interview des questions guidant l'entretien (voir guides d'entretien ci-dessus) sont préparées et posées à l'interlocuteur. Par contre, les réponses ne sont pas pré formulées ni à cocher. Plutôt, il est donné toute liberté à la personne interviewée pour sa réponse. Cette approche est plus ouverte et moins limitant par rapport à d'autres méthodes empiriques. L'avantage de cette méthode apparaît dans la possibilité pour le questionneur d'aborder concrètement des sujets souhaités en utilisant une liste de questions préparée, tout en permettant au partenaire interrogé de répondre librement et, le cas échéant, d'insérer de nouveaux aspects dans l'entretien. Le questionneur a la tâche de guider l'interview mais il n'est pas obligé de suivre l'ordre de la liste des questions. On reste ouvert pour tout aspect émergent lors de l'entretien.



Discussion de la démarche à l'ENA au Maroc

(Source : Equipe SLE)

La **discussion en groupe** est une méthode d'enquête pour appréhender les opinions d'un groupe relatives à un sujet spécifique ; en fonction de la situation donnée, ceci complète les interviews individuelles. Le *focus group* est une forme particulière de discussion en groupe : il s'agit ici d'un débat entre 8-12 participants, d'une durée de 90 à 120 minutes en temps normale et qui est animé par un modérateur. Les *focus groups* ont été formés essentiellement pour les discussions avec producteurs (PMEA), intermédiaires et courtiers.

Un autre outil qui a été appliqué au cours de la phase terrain est le « **mapping** », i.e. le dessin d'une carte de filière, obtenu de manière participative. L'objectif est de visualiser la filière, ses fonctions et acteurs, ses différents niveaux micro, méso et macro ainsi que le flux de produits. L'outil aide à comprendre la vision que les interlocuteurs ont de la filière, et permet de se faire une idée du niveau de connaissances des personnes interrogées au sujet de l'ensemble de la filière.

Méthodes d'analyse

La présente étude est centrée sur les relations entre supermarchés et PMEAs dans le contexte du changement des circuits de distribution des produits agricoles, marqué par la croissance du nombre de supermarchés et de leur pouvoir économique. En réalité, il s'avère que ces relations font partie intégrante d'un environnement comprenant une multitude d'acteurs qui influencent et encadrent la relation entre

supermarchés et PME. Cette relation ne peut pas exister indépendamment des autres acteurs de la filière. Il est donc indispensable de prendre connaissance de cet environnement et de l'analyser, afin de mieux comprendre ladite relation ainsi que ses potentialités et obstacles. L'équipe a ainsi situé l'objet central de l'étude dans le contexte de la filière et ses différents niveaux : micro, méso et macro.

Pour ce faire, il a été décidé de se baser sur la méthode d'analyse et de promotion de filières **Valuelinks** de la GTZ.⁶ Une méthode d'analyse de filière décrit un système économique organisé autour de marchés particuliers. Elle fournit un modèle et une analyse de la situation de la filière en question.

L'outil principal d'analyse de *Valuelinks* est la carte de filière (« value chain map »). A l'aide de la carte de filière, l'équipe est en mesure d'analyser et de visualiser les informations recueillies, les fonctions aux différents niveaux, les canaux de commercialisation, le flux de produits, les forces et faiblesses de la filière, les problèmes au sein de la filière, etc.

Au micro niveau se trouvent les acteurs de la filière « qui touchent directement au produit en question » et remplissent ainsi les fonctions de base. Au méso niveau, il y a toute sorte de prestataires de services publics et privés qui appuient, au travers de leurs activités professionnelles, d'autres acteurs de la filière, essentiellement au micro niveau. Les acteurs du macro niveau créent les conditions cadres qui facilitent et rendent possibles (« enabling ») les activités économiques des acteurs des niveaux micro et méso. Finalement, il y a un niveau méta englobant tous les facteurs socio-économiques qui facilitent ou entravent l'exercice des activités économiques.

Valuelinks est une méthode d'analyse et de promotion de chaînes de valeur ajoutée, le deuxième aspect étant le principal. Pour la présente étude, par contre, ce premier élément est d'importance primordiale puisqu'il s'agit de comprendre et analyser les relations des acteurs aux trois différents niveaux ainsi que le flux du produit.

Le **caractère anticipatif** de l'étude – le pressentiment d'une évolution qui jusqu'ici n'a pas encore pris de l'envergure – est d'un côté le grand défi pour l'équipe de recherche et de l'autre côté témoigne d'une grande clairvoyance de la part des commanditaires qui aimeraient être munis d'éléments de réponses avant même que le plus fort impact ne se fasse sentir. *Valuelinks* par contre n'est pas apte à tenir compte de ce caractère anticipatif. Il a été essentiellement pris en considération par la mise en parallèle des facteurs, conséquences et hypothèses observés au niveau

⁶ L'intégralité de la méthode *Valuelinks* englobe douze modules, dont les deux premiers se focalisent essentiellement sur la recherche d'informations et l'analyse de ces dernières. Les éléments et outils de ces modules sont aptes à fournir et à analyser une gamme d'informations en fonction de la profondeur et la largeur de la collecte de données. Les potentialités de l'analyse sont fortement déterminées par l'envergure de la recherche.

mondial (voir chapitre 3) d'une part et des situations observées dans les deux pays d'autre part.

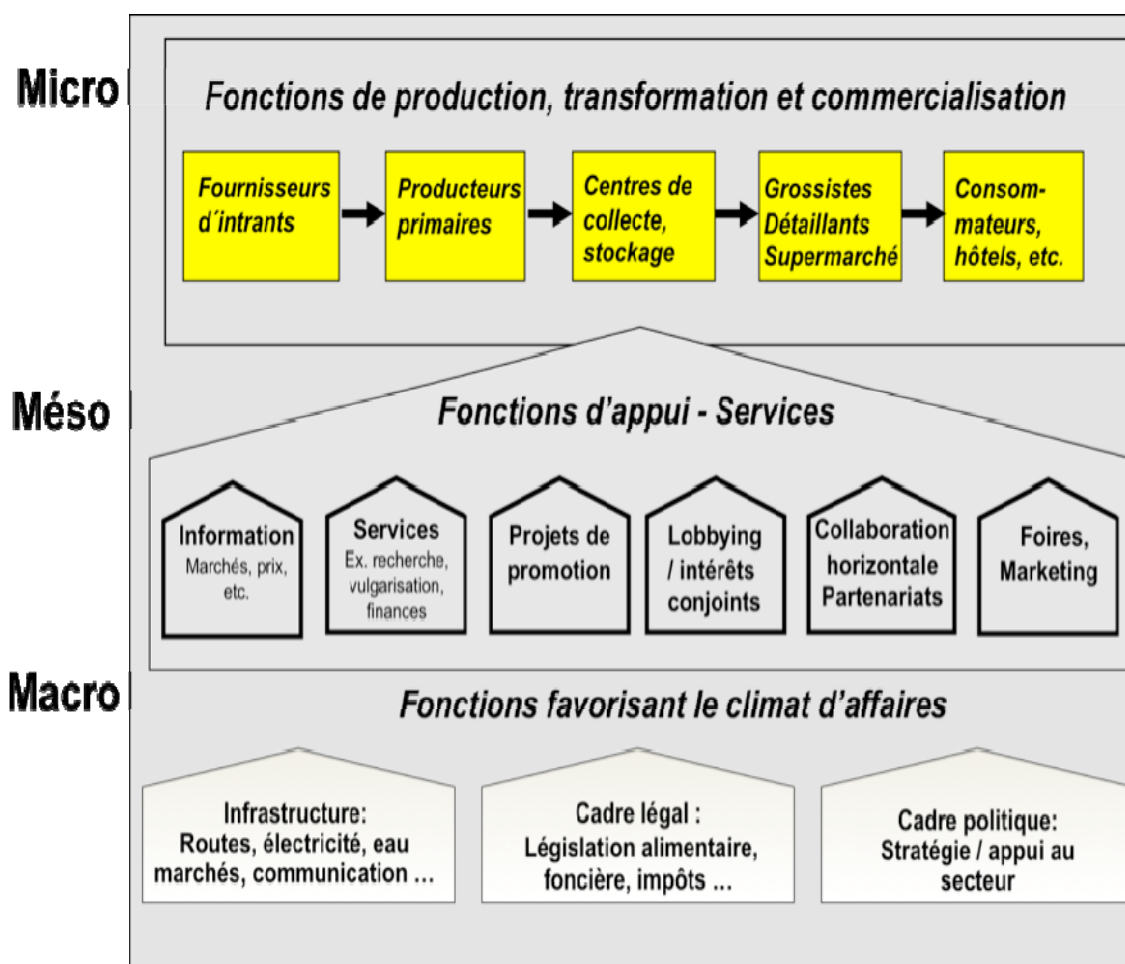


Figure 1: Les principales fonctions à trois différents niveaux d'une filière
Source : GTZ 2006, adapté

Outre l'analyse des filières à l'aide de *ValueLinks*, l'équipe a identifié l'analyse **SEPO**⁷ comme outil d'analyse d'une situation donnée et présentation de résultats. L'outil permet de visualiser et analyser les forces (succès et potentialités) et faiblesses (échecs et obstacles) par rapport à une filière, à son environnement, à un groupe d'acteurs ou même par rapport à des aspects spécifiques. Proprement employé, il s'agit d'une part, d'un instrument très simple, clair et en même temps puissant, d'autre part, au travers de la prise en compte de facteurs statiques *et* dynamiques, cet outil donnera la possibilité aux utilisateurs de l'étude de réitérer l'exercice dans le temps, en fonction d'une certaine périodicité, afin de suivre et documenter l'évolution

⁷ Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles (anglais : SWOT analysis)

des aspects examinés par l'équipe et ainsi alimenter les débats et la prise de décisions stratégiques.

Pour comprendre les rapports entre les acteurs de la filière il est indispensable de regarder les **relations de pouvoir** qui les influencent. Dans un tissu d'acteurs il existe une multitude de dynamiques qui forment les relations de pouvoir. Dans le présent cas l'équipe a choisi deux aspects essentiels au niveau de ces relations :

- Le pouvoir de position : Quel est le pouvoir d'un acteur grâce à sa position dans le tissu ?
- Ressources de pouvoir : Quelles sont les ressources de pouvoir auxquelles les acteurs ont recours?

Dans un ensemble de relations et coopérations les acteurs s'attribuent des positions et agissent en fonction de leur perception et de différents intérêts d'acteurs puissants. Cette géométrie dynamique et variable peut être modifiée par les événements et interventions externes. Ceci ouvre de pistes potentielles d'intervention pour les services de l'Etat en offrant p.ex. des incitations ou des primes. A travers des processus de négociation et de médiation on arrive à amorcer une réflexion sur le positionnement dans le tissu d'acteurs : Quelques acteurs développent un nouveau comportement, certaines relations d'acteurs changent, de nouvelles règles se négocient et se fixent.

La « toile d'araignée » est l'instrument choisi par l'équipe pour visualiser et analyser les deux aspects cités ci-dessus : le pouvoir de position et les ressources de pouvoir dont dispose l'acteur.

2.1.3 Elaboration d'un plan de travail

A la fin de la phase préparatoire à Berlin l'équipe a procédé à l'élaboration d'un plan de travail pour la période du séjour dans les pays hôtes. Ce séjour de trois mois étant grosso modo réparti comme suit :

- Première semaine : Arrivée ; phase d'installation et de présentation publique du concept
- Semaine deux et trois : Conduite d'une phase test sur le terrain conjointement avec les homologues ; analyse et adaptation de cette collaboration
- Semaine quatre à sept : Conduite de la phase terrain en Tunisie et au Maroc ; à cette étape-ci l'équipe s'est scindée en deux sous-groupes, deux membres sont partis au Maroc, trois membres restaient en Tunisie ;
- Semaine huit à dix : Rédaction du rapport
- Semaine onze : Présentation des résultats en Tunisie et au Maroc

- Semaine douze : Dépôt du premier draft du rapport et retour à Berlin

Pour plus de détails du plan de travail voir l'annexe 2.

2.1.4 Enregistrement des documents électroniques

Un élément central du travail en équipe est l'accessibilité à toute la biographie et tous les documents produits par l'équipe, pour ses membres, si possible même simultanément. A cet effet, il existe des espaces centraux sur Internet que l'on peut réserver gratuitement, juste en se procurant d'un nom d'utilisateur et mot de passe. A travers cet outil, et en communiquant les données nécessaires aux membres de l'équipe, on peut assurer d'une part, la sauvegarde des documents et d'autre part l'accessibilité permanente de ceux-ci pour tous les membres.

2.2 Phase de mise en œuvre

Cette phase s'est déroulée dans les pays hôtes Tunisie et Maroc. Elle a été chronologiquement divisée en cinq étapes principales:

1. Présentation du concept
2. Atelier de formation d'équipe
3. Première phase terrain (phase test)
4. Deuxième phase terrain
5. Rédaction du rapport

Les cinq étapes sont expliquées de manière plus détaillée par la suite.

2.2.1 Présentation du concept

Après l'installation en Tunisie, l'équipe a présenté le concept de l'étude lors de l'atelier de démarrage convoqué par le bureau de la FAO auquel était invitée une quarantaine de personnes. Grâce à l'appui conjoint de la FAO et de la GTZ, cet atelier a permis à l'équipe de bénéficier des observations et remarques faites par les participants et, le cas échéant, de les intégrer dans le concept. Pour les commanditaires l'atelier a permis de faire connaître l'étude à un plus grand public, surtout au niveau des services étatiques concernés, et de mettre en lumière le sujet de ce rapport PMEAsupermarchés.

2.2.2 Atelier de formation d'équipe

Aussi bien en Tunisie qu'au Maroc, les deux sous-groupes collaboraient avec des homologues nationaux. En Tunisie ces derniers étaient issus de l'Ecole Supérieure de l'Agriculture Mograne, au Maroc de l'Ecole Nationale de l'Agriculture Meknès. Comme l'équipe et les homologues n'avaient jamais travaillé ensemble ni fait connaissance mutuellement, l'équipe a opté pour une séance de formation d'équipe (« **teambuilding** ») avec les homologues avant de sortir sur le terrain pour mener les interviews avec les acteurs. Cet atelier de formation d'équipe s'est tenu pendant une journée entière en Tunisie et, en raison des contraintes de temps, pendant une demi-journée au Maroc.

Afin de faire connaissance mutuellement, les membres de l'équipe SLE et les homologues ont pris le temps de mettre en place un échange sur le background privé et professionnel de chacun, ainsi que sur les différentes motivations pour la participation au projet de recherche. Ceci a permis de mieux découvrir, et les forces, et les attentes de chacun.

L'atelier a également permis de discuter avec les homologues de la démarche prévue. Conçue en Allemagne et sans que l'équipe ne connaisse les pays hôtes, celle-ci devait être adaptée au contexte du pays par rapport à certains aspects.

En outre, il a fallu que l'équipe allemande se concerta avec les équipes tunisienne et marocaine afin d'harmoniser leurs idées quant à la **conduite pratique des interviews** : Quelle répartition des tâches entre les intervieweurs ? Comment faire la traduction des réponses données en Arabe – simultanément, après la réponse ou même après l'interview, sous forme d'un résumé ? Faut-il choisir un seul intervieweur, alors que les autres prennent des notes ou est-ce que chacun pose des questions tout en prenant ses propres notes ?

Voici quelques-unes des questions qui ont du être discutées lors de cet atelier destiné à harmoniser la démarche et à amorcer la création d'une équipe cohérente à partir d'individus qui ne se connaissaient pas auparavant, mais qui avaient l'intention de travailler ensemble de manière intensive pendant plusieurs semaines.

2.2.3 Première phase terrain (phase test)

Suite à la conduite de cet atelier, la grande équipe (Allemands et Tunisiens) a entamé une première phase terrain de dix jours afin de tester la collaboration en général, l'approche, les guides d'entretiens et le processus d'analyse conjointe des interviews.

Les premières interviews, qui se sont déroulées en petits groupes mixtes de deux à quatre personnes, ont surtout donné l'occasion aux membres de la grande équipe d'éprouver la collaboration pratique dans la situation concrète d'une interview, d'échanger par la suite les points de vue sur le déroulement de celui-ci et de faire les mises au point nécessaires. **L'évaluation et l'analyse des informations** reçues au cours des entretiens par les intervieweurs ont été effectuées de préférence le jour même de l'interview, afin de pouvoir compléter les notes prises par une mémoire « fraîche » des points discutés.

Les premières interviews ont également permis de tester les guides d'entretien et de mieux les adapter aux différents groupes cibles. Ce travail d'adaptation s'est fait de manière continue pendant toute la phase test.



Analyse commune des données recoltées

(Source : Equipe SLE)

Les évaluations et analyses communes des interviews, la discussion avec les acteurs, ainsi que l'affinement de la démarche et des guides d'entretien n'ont pas seulement constitué une étape méthodologique essentielle, ces activités ont également joué un rôle majeur dans le processus de développement des capacités de tous les membres de l'équipe.

Suite à la phase test, la moitié de l'équipe s'est déplacée au Maroc.

2.2.4 Deuxième phase terrain

Par rapport à cette deuxième, – et principale – phase terrain nous allons décrire maintenant comment la **prise de contact** s'est faite avec les différents groupes d'acteurs, comment – grâce à l'expérience de la première phase terrain – les interviews se sont déroulées, en termes de répartition des tâches et comment l'analyse et l'évaluation des données ont été abordées.

Prise de contact avec les acteurs

L'équipe est passée essentiellement par trois canaux pour entrer en contact avec **les grandes et moyennes surfaces** (et d'autres acteurs) dans les deux pays :

a) La voie officielle ; fort utile pour le travail de l'équipe, cette piste s'est avérée en Tunisie peu fructueuse en raison des procédures administratives assez longues qui n'ont pas toujours permis à l'équipe de réaliser son programme d'entretiens dans les délais et avec les personnes les mieux indiquées pour la thématique en question.

Toutefois, il convient de signaler que les personnes interviewées en Tunisie ont souvent montré une certaine disponibilité permettant ainsi à l'équipe d'aborder plusieurs aspects et ce même si certains commerçants et détaillants n'ont pas souhaité nous donner leurs noms à la fin de l'interview, pour des raisons qui nous échappent.

Au Maroc, l'équipe n'a pas rencontré de difficulté dans la prise de contact avec l'administration ou d'autres acteurs. En outre, les personnes rencontrées ont généralement montré une disponibilité totale pour l'équipe et se sont montrées très ouvertes et franches dans les discussions.

b) Une personne de contact ; il s'agit certainement de la voie la plus rapide et la plus efficace. Dans les deux pays le contact personnel, soit par un membre de l'équipe, soit par l'intermédiaire de la structure partenaire (ENA/ESA), soit par une tierce personne, était souvent la meilleure alternative.

c) Le contact direct ; ici, des membres de l'équipe ont approché p.ex. un super-/hypermarché sans passer par une personne de contact, ni demande ou avertissement écrit. Ils sont directement entrés dans le magasin pour demander à la réception une rencontre avec la personne concernée. Il est possible que cet élément de surprise et de confrontation directe ait été parfois le facteur essentiel pour le consentement de la personne interviewée. C'est précisément cette voie que l'équipe a empruntée généralement pour entrer en contact avec des détaillants, commerçants, grossistes et intermédiaires.

Quant au contact avec les **PMEA** (et autres acteurs) l'équipe a bénéficié de l'appui des services du Ministère de l'Agriculture (CRDA Nabeul et Kairouan en Tunisie, DPA El Hajeb et Meknès ainsi que le CGDA au Maroc). C'était surtout grâce aux relations avec les acteurs de ces derniers, et grâce à leur connaissance du terrain, que l'équipe a pu rencontrer les catégories d'acteurs souhaitées.

Outre cet appui très utile de l'administration, les premières interviews avec des producteurs ont permis de nouer de nouveaux liens prometteurs avec d'autres producteurs ; c'est ainsi que se faisait l'établissement de contact selon le principe de la « boule de neige ».

Le lien avec les différents **intermédiaires et courtiers** que l'équipe a rencontrés, est surtout le résultat des contacts personnels des agents des services du Ministère de l'Agriculture ou d'une tierce personne (p.ex. d'un commerçant). Ces premiers contacts étaient complétés selon le principe de « boule de neige », donc, les intermédiaires ou courtiers ont établi une passerelle vers d'autres collègues.



Interview avec un commerçant-grossiste

(Source : Equipe SLE)

La plupart des interviews avec **commerçants et détaillants** était le fruit d'une combinaison de l'approche « par quotas » et de l'« échantillonnage opportun » (*convenience sampling*). L'équipe est entrée en contact avec ce groupe d'acteurs en fonction de deux critères :

- a) Par emplacement, en couvrant les endroits stratégiques tels que p.ex. le marché central ou les marchés à proximité d'une GMS ;

b) Par acteur spécifique, en couvrant la gamme d'acteurs à l'intérieur de cette catégorie, entre autres les épiciers, les détaillants des marchés permanents et hebdomadaires, etc.

Néanmoins l'approche « boule de neige » restait pendant toute la phase terrain un canal très puissant et approprié pour établir un contact ; ceci s'applique aux commerçants et détaillants mais aussi à la plupart des autres acteurs.

Les interviews avec les services concernés de l'**administration** ont demandé un effort non négligeable en Tunisie. Par contre au Maroc, grâce au soutien du CGDA et la structure partenaire ENA, le contact avec l'administration ne posait pas de problèmes.

Tout **autre acteur**, n'entrant dans aucune des catégories décrites ci-dessus, était principalement contacté

- par le canal « opportun » (p.ex. un producteur, fournisseur direct d'une grande surface, rencontré par hasard au marché de gros) ou
- par la voie « boule de neige » qui a souvent ouvert des portes prometteuses et intéressantes.

En fin de compte, dans les deux pays l'équipe a pu mener des entretiens avec un grand nombre d'acteurs de tous les trois niveaux micro, méso et macro, notamment :

- 53 producteurs agricoles
- 27 intermédiaires (y inclus stockeurs, grossistes et courtiers)
- 58 détaillants et khaddars
- 14 représentants de 9 différentes chaînes de supermarchés
- 72 experts (majoritairement de la fonction publique, mais aussi des dirigeants et agents de structures horizontales et verticales et des consultants privés).

Interviews – Répartition des tâches

La conduite des interviews au sein de petites équipes, composées de collègues allemands et tunisiens ou marocains, nécessitait une courte phase de « rodage » pour connaître la façon de travailler des uns et des autres, pour répartir les tâches et pour harmoniser les éléments les plus importants de cette collaboration. Il y avait surtout la question de comment procéder dans les interviews menées en langue **Arabe** et celles menées en langue **Française**.

Pour les premières, il s'est avéré utile de procéder à une répartition des tâches, consistant à confier la traduction et la responsabilité de la discussion aux arabophones et la prise de notes aux autres. Ainsi, les équipes étaient sûres de pouvoir gérer la simultanéité des tâches des interviews en Arabe.

Pour les interviews en Français, les équipes ont désigné, après concertation, un responsable pour chaque interview, toutefois chaque participant était tenu de prendre des notes et de participer activement à l'interview.

Evaluation et analyse des données

Ce travail s'est généralement fait en trois étapes. La première étape ayant lieu directement après l'interview, lors de l'échange des premières impressions au sein de l'équipe. Cette activité constitue déjà une évaluation ad hoc des informations. Ensuite, les intervieweurs procédaient au remplissage des **fiches d'évaluation**, c'est-à-dire des guides d'entretien, complétés par les réponses données par la personne interviewée, ainsi que par les informations relatives aux personnes interrogées, à la structure, la date et au lieu. De cette façon, chaque interview menée donne lieu à une fiche d'évaluation. Cette étape était accomplie de préférence conjointement par les intervieweurs.

Dans une troisième étape finalement, destinée à permettre à l'équipe de gagner une vue d'ensemble des informations recueillies et des grands axes qui se dessinent, on procédait à la rédaction de **résumés hebdomadaires**. Ces résumés constituaient également des étapes intermédiaires importantes pour la préparation de la rédaction du rapport final.

2.2.5 Rédaction du rapport

Cette dernière phase du processus d'élaboration et de mise en œuvre de cette étude, s'est essentiellement déroulée sans la participation des homologues tunisiens et marocains, qui étaient tenus de regagner leurs cours à la date de l'achèvement de la phase terrain.

Au cours de ce travail, l'équipe était confrontée au véritable défi, consistant dans le fait de coordonner les contributions rédigées par les différents membres du groupe, soit en travail individuel, soit en travail de groupe, et de créer à partir de là un document cohérent, répondant aux attentes des commanditaires. A cet effet, une première ébauche du plan de rapport a été élaborée. Cette ébauche faisait l'objet d'une discussion interne, débouchant sur une version corrigée, qui constituait ensuite la base sur laquelle a été effectuée la répartition des chapitres à écrire. Tandis que la rédaction de différents chapitres du rapport ne pouvait se faire sans un certain degré de travail individuel, les conclusions et recommandations ont été rédigées en travail de groupe et avec la contribution de tous.

Après la rédaction, chaque chapitre était soumis à une relecture et correction par au moins un autre membre de l'équipe. Après avoir rassemblé les différentes

contributions des membres, il a été procédé à une autre relecture (correction) du document entier. Ceci fait, le résultat d'un processus, qui avait débuté avec la lecture des TdR par l'équipe, – le premier draft, a été déposé auprès des commanditaires et présenté à un public intéressé et concerné, lors d'un atelier de restitution en Tunisie et au Maroc.

En guise de conclusion, on peut dire que l'analyse des filières suivant la méthodologie *Valuelinks* s'est avérée appropriée et adaptée au contexte et aux fins poursuivies par l'étude. Ceci s'applique de la même manière aux outils tels que l'analyse SEPO et l'analyse des positions de pouvoir à l'aide d'une toile d'araignée. Il y a probablement un grand nombre d'autres outils qui – par leur potentiel – pourraient être utiles pour d'autres analyses des données collectées. L'équipe a choisi ceux qui lui semblent les plus appropriés et qui, en fin de compte, ont fait preuve de leur aptitude.

Il s'est également avéré très utile d'avoir employé des guides d'entretiens semi structurés au lieu d'un questionnaire détaillé et plus figé. Les différents sous-groupes d'intervieweurs tunisiens/marocains et allemands avaient ainsi beaucoup plus de latitude de réagir aux partenaires d'entretiens et à des nouveaux sujets introduits dans l'entretien par le partenaire.

Bien que l'échantillonnage établi ne soit pas représentatif l'équipe constate – après un grand nombre d'interviews avec intervenants et experts de différentes filières – que la situation rencontrée dans trois filières en Tunisie et au Maroc et les résultats de l'étude décrits dans les chapitres suivants donnent à un haut degré une bonne image de la situation et des problèmes d'autres filières nationales de produits frais.

Le prise de contact avec les personnes surtout de l'administration en Tunisie n'était pas toujours facile et nécessitait un grand effort du côté de l'équipe. Ceci contrairement au Maroc où la prise de contact avec l'administration était facile et celle avec les privés largement soutenue et facilitée par l'administration. Vu les difficultés en Tunisie l'équipe est d'autant plus contente d'avoir pu mener un nombre total d'entretiens de plus de 200 personnes couvrant tous les maillons des filières en question aux niveaux micro, méso et macro. Néanmoins, pour des études futures similaires il est indiqué de clarifier de tels aspects bien avant le démarrage de l'étude.

Partie Résultats

3 Expansion des supermarchés

L'expansion mondiale des supermarchés est la grande évolution qui fournit la toile de fond au sujet de cette étude. Pour être en mesure de placer l'analyse de la situation dans le deux pays, la Tunisie et le Maroc, dans ce contexte, il est indispensable pour l'équipe de se faire une image

- a) des facteurs et conditions de cette évolution,
- b) des réactions à cette expansion et de ses conséquences ainsi que
- c) de certaines hypothèses qui orbitent autour de ce phénomène.

Par la suite, les grandes lignes de ces aspects relatifs à l'expansion des supermarchés seront tracées en distinguant les trois niveaux - micro, méso et macro ; l'intégralité des éléments distillés au cours de la recherche documentaire se trouvant sous forme de tableaux en annexe 1.

3.1 Facteurs et conditions de l'expansion des supermarchés

Les documents relatifs au sujet, consultés par l'équipe, citent un nombre de facteurs et conditions de l'expansion des supermarchés que l'on repère principalement aux niveaux micro et macro/méta. Un élément catalyseur important de ce dernier semble être l'**investissement privé** dans les pays que ce soit l'investissement direct étranger couplé ou non à une plus grande importance accordée au secteur privé et conséquemment la création d'un **climat d'investissement** plus favorable. Dans ce même grand cadre se situe également la libéralisation des échanges commerciaux au niveau mondial.

D'autres facteurs, situés plutôt au niveau méta, concernent la croissance démographique et les phénomènes relatifs à celle-ci, que sont le rajeunissement de la structure d'âge de la population supposant que les jeunes sont plus ouverts aux innovations et à l'urbanisation accélérée, étant donné que les supermarchés se trouvent uniquement en milieu urbain.

Quant au niveau micro, la littérature cite principalement deux facteurs ; le premier est lié d'une part à l'augmentation du **pouvoir d'achat** par la croissance des revenus totaux dans un pays, et au nombre croissant de femmes occupant un emploi d'autre part, deux aspects conduisant ensemble à l'élargissement de la classe moyenne.

Le deuxième facteur renvoie à un changement des habitudes alimentaires, composé d'un certain nombre d'éléments, ainsi qu'à une consommation généralement croissante (intrinsèquement liée à d'autres facteurs cités ci haut).

3.2 Réactions et conséquences

Ce chapitre résume les différents constats par rapport aux réactions et conséquences de l'expansion des supermarchés qu'elles soient intentionnelles ou non.

Un certain nombre d'éléments observés au niveau mondial concerne l'approvisionnement des GMS, généralement marqué d'une part par l'introduction de **standards de qualité** et de nouvelles conditions de paiement aux fournisseurs et d'autre part, par la mise en place d'un système de **grossistes spécialisés** et **fournisseurs préférés**. Ce qui conduit certains fournisseurs à investir dans du nouveau matériel et des équipements frigorifiques et de stockage, leur permettant de mieux s'adapter aux exigences des supermarchés. En ce qui concerne les ventes aux consommateurs, les GMS ont établi des stratégies avec l'intention de fortement **concurrencer les marchés** et points de ventes classiques.



Hypermarché Marjane à Meknès

(Source: Equipe SLE)

Basé sur la recherche dans plusieurs pays, Reardon (2006) voit essentiellement quatre « piliers » de l'expansion des supermarchés, notamment :

- a) La centralisation et même sous régionalisation de l'achat
- b) L'orientation vers des grossistes spécialisés et des entreprises logistiques
- c) La mise en place d'un système de fournisseurs préférés
- d) L'importance croissante de standards privés

Une étude qui s'est penchée sur quatre filières en Chine n'a, jusque-là, pas constaté de répercussions en milieu rural au niveau des producteurs agricoles, dues à l'installation des GMS en milieu urbain.

Le tableau annexé cite d'autres études de cas qui mettent en lumière la façon dont les différents pays et intervenants ont réagi à la présence et l'importance croissante des GMS.

Les mesures prises au niveau macro concernent en premier lieu une adaptation du **cadre juridique** réglant le commerce intérieur et la transformation de produits agricoles ayant pour conséquence l'ouverture de nouvelles possibilités d'activités économiques pour les acteurs des filières. En outre, une tendance générale est à observer au niveau des gouvernements nationaux qui mettent en place des **incitations** fiscales et des fonds de subvention afin de faciliter l'adaptation du secteur privé (y compris les producteurs agricoles) aux nouveaux défis occasionnés par le changement des circuits de distribution.

3.3 Hypothèses

Les hypothèses du niveau micro, formulées explicitement ou implicitement dans les documents relatifs au sujet, concernent en grande partie des aspects d'intégration des producteurs dans les canaux « modernes » et l'agriculture contractuelle comme moyen de relier des PMEAs aux marchés « modernes ». Concernant le premier aspect, il semble que le **manque d'information, de moyens financiers et de capacités** au niveau des producteurs soit la raison principale empêchant l'intégration des producteurs dans des canaux « modernes ». Pourtant, les canaux « modernes » peuvent être des passerelles vers des produits de haute qualité et par conséquent d'un meilleur prix. A titre d'exemple, le tableau suivant donne une idée des prix réalisés pour quelques légumes frais dans les deux canaux en Indonésie.

L'agriculture contractuelle est communément considérée comme une alternative intéressante, offrant un certain nombre de potentialités aux producteurs. Néanmoins, quelques auteurs indiquent les risques et effets négatifs que peut comporter l'agriculture contractuelle à l'égard des PMEAs. Une autre option pour lier des PMEAs aux marchés « modernes », est le modèle d'agrégateur (« outgrower scheme » ou « lead farmer model »).

Le paysage organisationnel dans les filières agricoles de plusieurs pays révèle une absence frappante d'**organisations de producteurs** qui, de manière générale, offrent des opportunités d'activités commerciales communes. Ceci surtout en vue du refus des GMS et de leurs fournisseurs à collaborer avec plusieurs (petits) producteurs.

Tableau 1 : Prix payés au producteur dans des canaux traditionnels et « modernes » (en \$ US)

	Traditionnel	Moderne	Traditionnel / Moderne
Choux	0,07	0,27	25,9%
Carottes	0,13	0,27	48,1%
Poivrons	0,24	0,37	64,9%
Pommes de terre	0,19	0,25	76,0%
Echalotes	0,31	0,37	83,8%
Tomates	0,18	0,15	120,0%
Moyenne			69,8%

Source : Chowdury et al. 2005

Le tableau ci-dessus illustre la différence entre les prix payés aux producteurs dans des canaux de commercialisation traditionnels et « modernes » à l'exemple de six filières maraîchères en Indonésie. Il s'avère que les prix « modernes » étaient nettement meilleurs par rapport aux traditionnels – les derniers se situant à la hauteur de 25,9% à 83,8% des prix « modernes ». Néanmoins, il est à noter que ceci était dû à une meilleure qualité et que les volumes vendus par ces canaux étaient largement inférieurs (en raison des exigences qualitatives non satisfaites) à ceux vendus par les canaux traditionnels (qui absorbent toute qualité).

Dans un seul cas le prix traditionnel était inférieur au « moderne » (exemple de la tomate).

En ce qui concerne la relation entre marchés traditionnels et « modernes », il ressort que les marchés traditionnels ont une bonne assise auprès des clients et arrivent à concurrencer les marchés « modernes » à plusieurs égards. Néanmoins, ces derniers trouvent leur compte, surtout grâce à l'hygiène et la traçabilité des produits.

Au niveau macro, l'ensemble des hypothèses accentue le rôle important de l'Etat dans la mise en place du cadre juridique et régulateur adapté afin d'arriver afin que tous les acteurs (surtout les PME) puissent sortir leurs épingles du jeu. On fait appel aux **politiques nationales**, qui non seulement doivent créer un environnement

et un climat d'investissement favorables au secteur privé, mais aussi veiller à la mise à niveau des circuits traditionnels. Cette mise à niveau est aussi importante que, parallèlement, l'intégration des PME dans les circuits « modernes » ; tendanciellement, dans les pays des filières de faible valeur ajoutée, la **mise à niveau des circuits traditionnels** reste la priorité principale de la politique sectorielle.

4 Résultats Tunisie

Le chapitre suivant explique les résultats de l'étude en Tunisie. Deux filières dans deux régions font l'objet de l'analyse. Après avoir donné une introduction dans le contexte macro-économique (chapitre 4.1) le choix des filières et régions est expliqué dans le chapitre 4.2. Comme une grande partie des données et résultats est valable pour les deux filières, ces résultats sont condensés dans un seul chapitre (voir 4.3, filière fruits et légumes). Les éléments spécifiques à seulement une des filières sont décrits dans les deux chapitres suivants (chapitres 4.4 et 4.5).

4.1 Contexte macro-économique

En Tunisie le poids du secteur agricole est relativement faible par rapport à d'autres pays émergents. Sa part au produit intérieur brut (PIB) est en baisse constante, grâce à la croissance rapide du secteur tertiaire, et ne s'élevait en 2006 qu'à 12 %. Une grande partie du PIB est réalisée dans le secteur tertiaire, notamment celui du tourisme (Economist Intelligence Unit 2008). Seulement 16 % de la population active est employée par le secteur primaire. Ce pourcentage a également considérablement baissé depuis les années 60, au cours desquelles il fournissait encore 46 % des emplois (Banque Mondiale 2008).

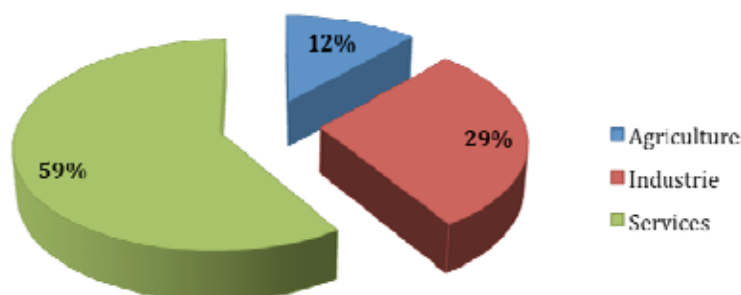


Figure 2 : Répartition du PIB en Tunisie

(Source : Banque Mondiale 2008)

Néanmoins, l'agriculture bénéficie en Tunisie d'une importance stratégique majeure. L'objectif du gouvernement consiste à atteindre des taux élevés d'autosuffisance pour d'importants produits de base stratégiques, comme les céréales, les pommes de terre, le lait et la viande rouge. Notamment dans le contexte de la crise alimentaire globale, le développement de la production agricole requiert une attention particulière.

Le cadre de la politique agricole tunisienne est fourni par les **plans de développement**, qui définissent les objectifs fondamentaux et domaines d'action pour des périodes de cinq ans. À la fin des années 1990 (9^{ème} Plan 1997-2001), la libéralisation des marchés a connu d'importants progrès, à travers les négociations de l'OMC d'une part, et à travers la signature de l'accord d'association avec l'UE d'autre part. Le 10^e plan (2002-2006) met l'accent sur la promotion de l'investissement privé et sur le soutien aux petites entreprises dans leur important rôle pour le développement régional et social (Banque Mondiale 2006).

La politique du plan actuel (jusqu'en 2011) se concentre sur les quatre domaines suivants (MARH 2007):

- a) **L'amélioration de la compétitivité du secteur**, incluant également l'amélioration des performances des petites et moyennes exploitations agricoles (PMEA) dans ses objectifs explicites. Cet objectif doit être atteint, entre autres, par les modifications suivantes : l'intensification de l'agriculture, l'augmentation de la valeur ajoutée de la production, la promotion du secteur privé, à la fois dans le secteur des investissements productifs et dans le domaine de l'organisation et du conseil aux producteurs et l'amélioration du travail des organisations de producteurs.
- b) **La promotion de l'export**, qui doit être obtenu par la diversification des produits exportés et des marchés, ainsi que par la promotion de la production bio, l'amélioration de la qualité et le renforcement du rôle des groupements interprofessionnels au niveau de la commercialisation.
- c) **La promotion des ressources naturelles** en tant que base fondamentale d'un développement durable.
- d) **La consolidation de la sécurité alimentaire** en tant que facteur essentiel de la souveraineté nationale. On prévoit ici entre autres un soutien renforcé des différents maillons à l'étape « après production », une plus grande libéralisation de la commercialisation et la promotion de la transformation.

L'objectif, visant à assurer la sécurité alimentaire à travers la production nationale, a une influence considérable sur la régulation à la fois du marché intérieur et du Commerce extérieur.

La Tunisie est importatrice nette de produits agricoles. En 2006, 94 % des importations agricoles étaient couvertes par les exportations agricoles. L'objectif pour 2009, est une balance commerciale alimentaire équilibrée (ibid.).

Le commerce avec les produits agricoles est fortement règlementé, surtout lorsqu'on le compare avec celui d'autres produits. Afin de pouvoir permettre l'approvisionnement à faible coût, de la population en aliments de base, tels que les céréales, le lait et où les pommes de terre, une régulation du marché a eu lieu à

travers une régulation des prix. L'État intervient par ailleurs dans le marché, à travers la régulation des quantités produites ou bien importées.

4.2 Régions et filières sélectionnées

Pour l'analyse des relations entre les grandes et moyennes surfaces (GMS) et les petites et moyennes exploitations agricoles (PMEA), deux produits ont été choisis à titre d'exemple dont les filières se sont étudiées dans une région respective.

Le choix des régions s'est fait en fonction des critères suivants :

- Choix d'une région côtière et d'une région intérieure, non seulement y a-t-il de différentes conditions climatiques auxquelles l'agriculture est soumise dans ces deux régions mais la région côtière est aussi mieux aménagée sur le plan infrastructurel ce qui se répercute entre autres au niveau de la commercialisation.
- Un degré d'influence différent exercé par le secteur touristique, car l'importante demande générée par les restaurants et hôtels, a une grande influence sur la demande
- Pour le choix des filières, les critères suivants ont été retenus :

Choix d'une chaîne de valeur ajoutée issue de la filière fruits, et d'une autre issue de la filière légumes

- Choix de produits vendus, sans transformation, sur le marché local; la prise en compte de produits transformés aurait brisé le cadre de la présente étude.
- Choix de deux filières qui diffèrent quant au degré de leur organisation et structuration, afin de pouvoir formuler des recommandations couvrant une large gamme de problèmes dans les filières en Tunisie.

En fonction de ces critères, les régions de Kairouan et Nabeul ont été choisies pour l'étude des filières pommes de terre et agrumes (voir figure 3 ci-dessous).

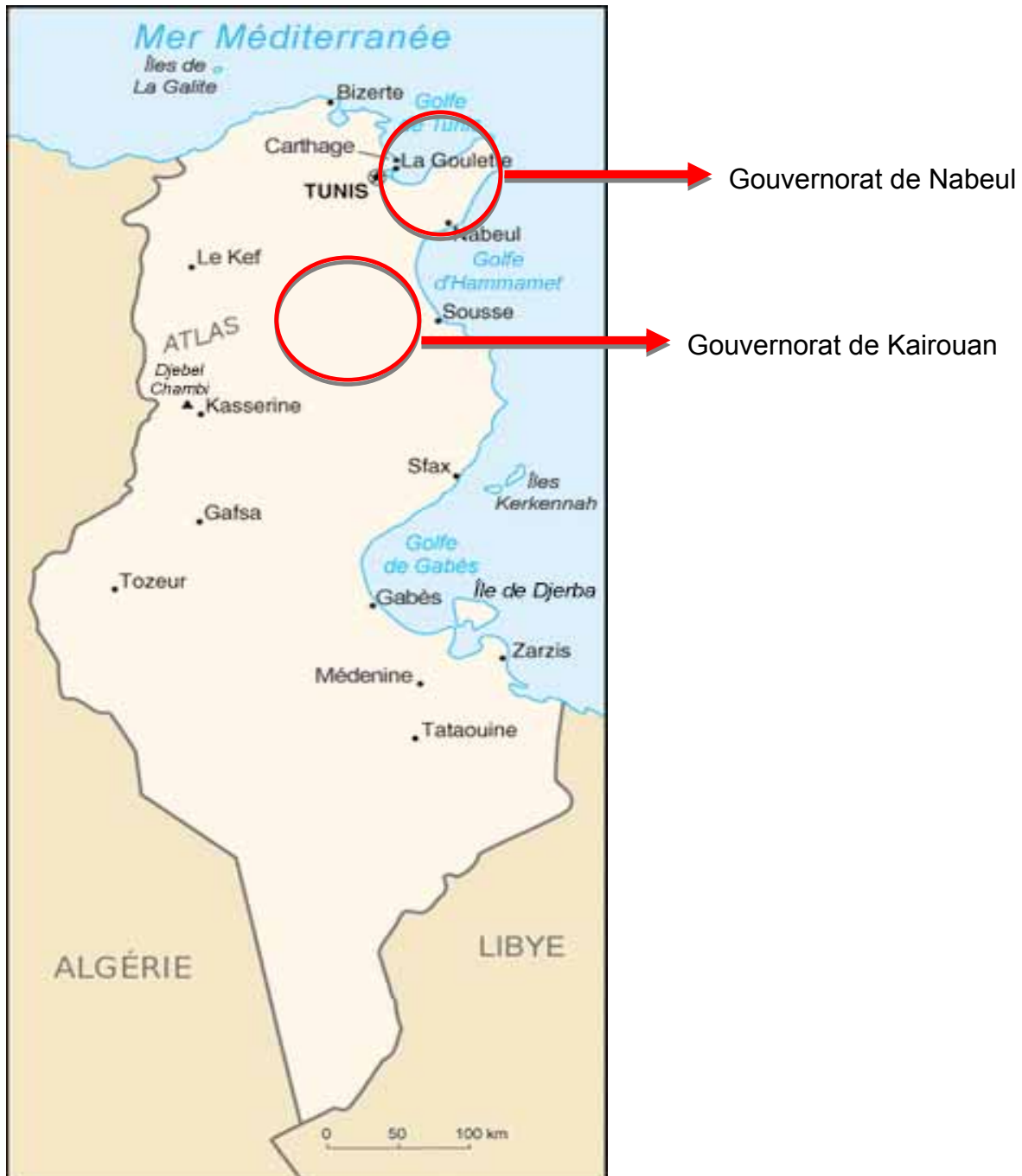


Figure 3: Régions de l'étude en Tunisie
(Source de la carte : Wikimedia Commons)

4.2.1 Les agrumes dans le gouvernorat de Nabeul

Nabeul se trouve au sud-est de Tunis, sur la péninsule du Cap Bon, à environ 60 km de la capitale. La péninsule se trouve en partie dans une zone humide et subhumide, en partie dans une zone semi aride. Conformément à la moyenne nationale, 34 % de la population vit à la campagne, mais une concentration plus élevée que la moyenne sur le secteur primaire (21,5 %), témoigne de la grande importance de l'agriculture

pour cette région. Nabeul et la ville voisine de Hammamet sont deux villes touristiques très appréciées. Pour l'année 2005, la région a enregistré 21 % des nuitées à l'hôtel de toute la Tunisie (Ministère du Développement et de la Coopération Internationale 2008a).

Nabeul est une **région très fertile**. Bien que ne s'étendant que sur 1,3 % de la surface totale de la Tunisie, elle participe à hauteur de 16 % à la valeur globale de la production agricole. Elle est particulièrement réputée pour **l'arboriculture fruitière** ; 85 % de la production d'agrumes est concentrée dans la région de Nabeul. Environ 10 % des agrumes sont exportés, le reste de la production est vendu sur le marché local essentiellement à l'état non transformé.

Dans le gouvernorat de Nabeul, les agrumes sont cultivés sur une surface de 14 425 ha. Les plus importantes délégations pour la culture des agrumes sont Soliman, Mezel Bouzalfa et Beni Khaled. 7500 agriculteurs travaillent dans la production des agrumes. La surface moyenne cultivée s'élève à 1,4 ha.

Les variétés cultivées dans le gouvernorat sont la Maltaise de Tunisie, la clémentine, la mandarine, le citron, les oranges Meski, Thomson et Valencia. La Maltaise occupe avec 38 % la plus grande partie de la surface de production. Une grande partie de la production de Maltaises est exportée, essentiellement vers la France.

4.2.2 La pomme de terre dans le gouvernorat de Kairouan

Kairouan se situe à environ 160 km au sud de Tunis, dans une zone semi aride à aride. Contrairement à Nabeul la région à une forte empreinte rurale. 68,2 % de la population vit à la campagne et 29,6 % de la population active travaille dans l'agriculture. En raison de son histoire, la ville de Kairouan est également une destination d'excursion appréciée par les touristes. Comparé à Nabeul, le nombre d'hôtels et cependant très limité.

À côté de l'arboriculture, **Kairouan est connu pour la culture maraîchère**. 12 % de la production nationale est issue de cette région. Une importance particulière revient ici aux tomates et piments. La raison en est que les tomates, aussi bien que les piments, sont transformés pour l'essentiel (respectivement en concentré de tomates et en poudre de piments). La partie de la production vendue à l'état frais et non transformée sur le marché local, est relativement faible. Pour cette raison, ces deux filières n'ont pas été choisies, le choix s'est porté plutôt sur la filière pomme de terre.

Les pommes de terre sont cultivées en Tunisie au cours de quatre saisons : extra primeur, primeur, saison et arrière-saison. La plus grande partie des pommes de terre tunisiennes sont produites pendant la saison. Entre 1998 et 2002 la production a atteint son point culminant, avec en moyenne 17,41 t/ha. Les deux variétés

répandues en Tunisie sont Nicola et Sponta. Nicola est essentiellement cultivée pour l'export, surtout vers l'Allemagne, Sponta pour le marché local.

La semence pour la culture est importée au cours de la saison, celle destinée à l'arrière-saison est issue de la production tunisienne. Elle est stockée, soit par le Groupement Interprofessionnel de Légumes (GIL) dans des chambres frigorifiques, soit par l'agriculteur lui-même d'une façon traditionnelle.

14,4 % de l'ensemble des surfaces dédiées à la production de légumes en Tunisie, sert à la culture de pommes de terre (MARH 2004). La production de pommes de terre de Kairouan représente 8 % de l'ensemble de la production nationale. Au cours de la saison 2007/2008, 465 ha ont été consacrés à la culture de la pomme de terre. Pour la culture de l'arrière-saison, la surface s'élève à environ 1000 ha. Ces différences en **superficies cultivées** s'expliquent par le fait qu'au cours de la saison, il y a un plus grand choix de possibilités d'utilisation la surface pour d'autres cultures. En plus la culture au cours de l'arrière-saison est moins coûteuse, en raison de la disponibilité de semences locales pour cette période, qui sont moins coûteuses que celles importées.

4.3 Filière fruits et légumes

Ce chapitre décrit les caractéristiques essentielles de la production et de la commercialisation de fruits et de légumes en Tunisie. Il s'agit notamment de mettre en évidence les caractéristiques qui s'appliquent, indépendamment des produits spécifiques, aux différentes filières.



Fruits et légumes au Souk
(Source : Equipe SLE)

L'organisation de ce chapitre est calquée sur le modèle, décrit au chapitre 2, d'une chaîne de valeur ajoutée et se divise en fonction du niveau micro, méso, macro et

méta. Les chapitres 4.4 et 4.5 traiteront par la suite des caractéristiques spécifiques de la filière agrumes et de la filière pomme de terre.

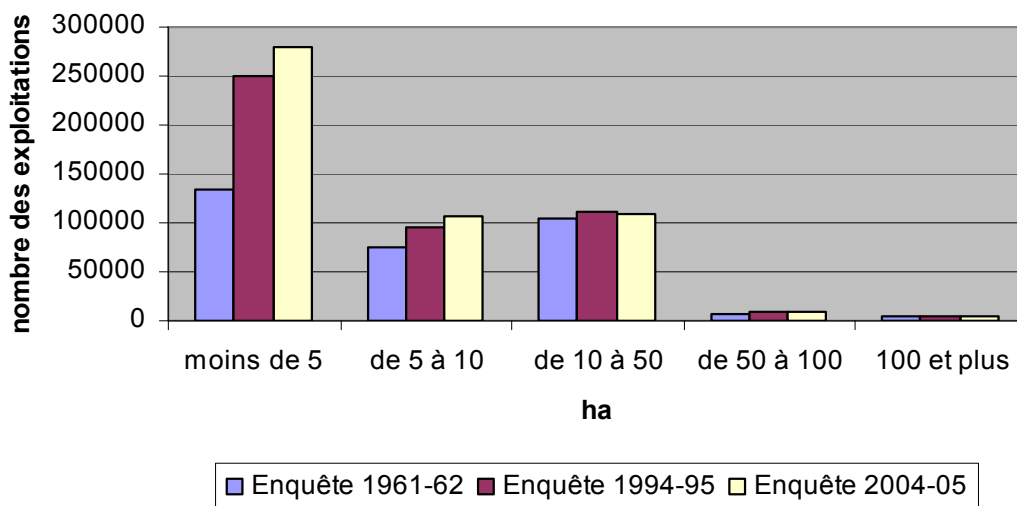
4.3.1 Niveau Micro

On associe grosso modo au micro niveau, les différentes étapes, allant de la livraison d'intrants, en passant par la production, les intermédiaires, les grossistes et les détaillants, à la consommation. Comme un élément essentiel de l'analyse de la chaîne de valeur ajoutée est constitué par la description de l'interaction des acteurs, une étude globale des acteurs s'avère nécessaire. Pour cette raison, le sujet a été abordé de deux points de vue : du point de vue des producteurs et du point de vue de la commercialisation. Comme l'étude est centrée sur les PME, les grandes entreprises comme les SMVDA et les combinats agricoles n'ont pas été pris en compte du côté des producteurs.

Du côté de la production

L'agriculture tunisienne est aujourd'hui dominée par les petites exploitations. Le nombre des exploitations agricoles a augmenté de 471 000 en 1995 à 516 000 en 2008 (MARH 2006). En même temps, la moyenne de la surface cultivée par exploitation a nettement baissé. 97 % des exploitations cultivent aujourd'hui une surface de moins de 50 ha. Figure 4 montre que le nombre des exploitations, cultivant une surface inférieure à 5 ha a plus que doublé depuis 1961/1962 et s'élevait en 2004/2005 à 281.000 exploitations (54 % du nombre total d'exploitations) (MARH 2006).

Une grande partie des parcelles (78,9%) change de propriétaire par voie d'héritage (ibid.). En raison de la pratique courante de l'héritage, la surface par exploitation diminue de façon continue. Un grand nombre de paysans ne possède pas de **titre foncier officiel** pour les surfaces cultivées. Malgré les efforts de l'AFA pour régler les relations de propriété, ce problème persiste et limite, en même temps que les taux d'intérêts élevés, l'accès au crédit pour de nombreuses PME. La plupart des PME interrogées ne perçoivent actuellement aucune subvention étatique. Les chances de réussite jugées relativement faibles, associés à l'effort relativement élevé pour les demander, explique que de nombreuses PME ne déposent pas de demande de **subvention**. L'absence de subventions pour le soutien à la commercialisation a été souvent critiquée. Les programmes de vulgarisation dont certaines PME ont d'ores et déjà pu profiter, ont rencontré un écho positif.



Source: MARH 2006

Figure 4: Taille des exploitations en Tunisie

Les exploitations travaillant dans le secteur de l'arboriculture fruitière et de la culture maraîchère ne sont généralement pas spécialisées sur une culture particulière. La sécheresse croissante des dernières années, ainsi que les maladies et parasites qui s'attaquent aux plantes, représente un défi majeur. Afin de minimiser ce type de risque, les PMEA cultivent un large éventail de produits.

Du côté de la commercialisation

Pour la vente de leurs produits les agriculteurs disposent de différentes voies. Celles-ci incluent la vente aux intermédiaires, détaillants, exportateurs et consommateurs, ainsi que le passage par le marché de gros. L'importance relative des différentes voies de commercialisation dépend des produits.

Intermédiaires

La vente aux intermédiaires se fait généralement sur place. On peut distinguer deux différents modes de vente. Dans le premier cas, l'agriculteur récolte lui-même ses produits, effectue éventuellement le premier tri en fonction des différentes qualités et négocie ensuite avec l'intermédiaire un prix pour une partie ou l'ensemble de la récolte. L'avantage pour l'agriculteur réside dans le fait qu'il n'a pas à supporter le coût du transport.

Dans le deuxième cas il s'agit de ce qu'on appelle « **la vente sur pied** », ou bien « l'achat sur pied ». On désigne ainsi la possibilité de vendre l'ensemble d'une culture avant même la récolte. Les intermédiaires qui pratiquent l'achat sur pied sont nommés « khaddars ». L'acheteur et le vendeur négocient, après avoir examiné la

récolte, un prix forfaitaire pour la totalité de la quantité. La récolte incombe à l'acheteur. L'agriculteur économise du temps et de l'argent, car il n'est pas responsable, ni de la récolte ni du **transport des produits**. En outre, l'ensemble de la récolte est vendu en une seule fois, la bonne comme la mauvaise qualité, ce qui écarte le risque de garder une partie de la production sur les bras. Enfin, il ne faut pas négliger le fait, que le producteur est payé plus rapidement pour ses produits, que s'il devait attendre la récolte et la vente. Les agriculteurs disposent généralement de moyens de communication, pour se tenir informés des **prix au marché de gros**, et ils mettent à profit cette information pour négocier directement dans leurs exploitations avec les intermédiaires. Étant donné que le règlement rapide à une grande importance pour eux, ils acceptent cependant souvent des prix relativement bas.

L'avantage pour l'acheteur réside dans le fait de pouvoir contrôler le traitement des fruits au cours et après la récolte, afin de préserver la **qualité des produits**. Ceci est important, notamment parce qu'il est tenu d'acheter l'ensemble de la récolte, supportant ainsi le risque lié au prix et à la vente, pour la bonne et la mauvaise qualité.

Marché de gros

Le commerce en gros se fait aux marchés de gros d'intérêt national (MIN), les marchés de gros d'intérêt régional (MIR) ou bien les marchés de production (MP).

Les **marchés de gros d'intérêt national** sont au nombre de huit, situés à Bizerte, Sousse, Moknine, Sfax, Gabès, Béja, Kairouan. Le MIN de Tunis – Bir-Kassâa, créé en 1984, est le principal marché de gros. Il est géré par la Société tunisienne des marchés de gros (SOTUMAG). Les **marchés de gros d'intérêt régional** sont au nombre de 75, dont 14 au Gouvernorat de Nabeul et 9 au Gouvernorat de Kairouan. En général, les vendeurs au marché de gros n'entrent pas en contact direct avec l'acheteur. La vente est assurée par des mandataires, les « habbat ».

Les **marchés de production**, au nombre de 14 (dont 3 sont réservés aux primeurs, 4 aux dattes et 1 aux agrumes), se trouvent dans les zones de production et sont spécialisés sur un produit. Ils sont de nature saisonnière et se tiennent aux périodes de production. Les quantités commercialisées par ces canaux sont relativement faibles.

Dans ce cas de figure, le producteur est responsable du transport de sa marchandise jusqu'au marché de gros. Arrivé là-bas, elle est vendue – en fonction de la taille du marché – par l'agriculteur lui-même ou par un **commissaire**. L'inconvénient pour l'agriculteur réside dans le fait, d'avoir à payer jusqu'à 15 % en différentes taxes et impôts, et de devoir se charger du transport. L'avantage en revanche est à

chercher dans la large clientèle rencontrée au marché de gros et dans le meilleur prix obtenu par rapport à la vente sur pied. En général, les prix se fixent selon l'offre et la demande. Dans le cas des produits de base, il est cependant possible que les représentants de l'Etat donnent instruction aux responsables du marché, de s'assurer que les prix ne dépassent pas un certain niveau.

Au MIN de Bir-Kassâa, quatre pavillons sont consacrés à la vente des fruits et légumes. Dans trois de ces pavillons, ce sont les mandataires ou les coopératives qui sont chargés de la vente aux grossistes et détaillants. Les **mandataires** (« habbat ») louent un carreau au marché et peuvent fournir, sur demande, des caisses en plastique pour la marchandise. Ils reçoivent un pourcentage du chiffre d'affaires. D'ailleurs, les agriculteurs ont la possibilité de louer des espaces dans des chambres frigorifiques.

Un **quatrième pavillon** est réservé aux grossistes et sociétés qui s'occupent eux-mêmes de la vente, sans passer par un intermédiaire. Cette réduction du nombre d'intermédiaires intervenant entre vendeur et acheteur était l'un des principaux objectifs de la création de ce quatrième pavillon en 1996.

En principe, les prix au marché de gros se fixent selon l'offre et la demande. Généralement, l'agriculteur est payé dans un délai allant d'un à trois jours.

Encadré 1 : Frais et taxes au Marché de Gros de Bir-Kassâa

Au niveau du MIN **Bir-Kassâa**, une taxe de 12,5%, supportée par le vendeur, se répartit comme suit :

- 5% pour le mandataire (« habbat »)
- 2% pour la SOTUMAG
- 2% pour les Fonds de compétitivité
- 3% de factage
- 0,5% pour le Fonds National de Solidarité

Des frais de factage supplémentaires de 3% sont supportés par l'acheteur. Pour les autres marchés de gros d'intérêt national les taxes peuvent légèrement varier.

Au niveau des MIR, une taxe de 5% pour la municipalité et 2% pour la fiscalité sont à assumer par le vendeur.

Quoique l'achat de la marchandise au marché de gros soit une disposition impérative, d'autres formes d'approvisionnement sont souvent recherchées par les détaillants dans le but d'éviter les frais et ainsi réaliser une marge bénéficiaire plus

élevée. On estime que pour certains fruits et légumes frais seulement 20 à 50% des quantités consommées localement passent par les **marchés de gros**. Une étude du MARH sur la filière fruits et légumes présume que seul 20% des abricots et 30% des agrumes soient absorbés par les marchés de gros (MARH 2005).

Détaillants

Les intervenants de vente en détail peuvent être

- des détaillants agréés au niveau du marché municipal qui disposent d'un carreau loué
- des détaillants qui vendent au marché municipal de façon ambulante
- des vendeurs aux souks, soit hebdomadaires, soit journaliers
- des vendeurs spécialisés en fruits et légumes qui disposent d'un local au centre ville ou dans les quartiers résidentiels.

Tout vendeur ou détaillant qui vend essentiellement des fruits et légumes s'appelle « khaddar ». La vente directe à un détaillant ou un supermarché, n'est pas autorisée par la loi. Néanmoins, ce cheminement direct d'un produit n'est pas rare. Pour les petits et moyens producteurs, il s'agit presque exclusivement de la vente à un « khaddar », qui vend des fruits et légumes au marché ou dans sa propre boutique. La livraison directe de supermarchés est généralement le fait de grandes exploitations.

La vente directe est avantageuse pour les deux parties. Les taxes prélevées dans le cas de la vente par les marchés de gros, sont évitées et le bénéfice augmente pour les deux parties. Pour le producteur cependant, cette voie de commercialisation peut être liée à l'inconvénient de longs trajets de transport. Notamment lors de la livraison aux supermarchés, qui exigent des livraisons quotidiennes, le transport pose problème pour les petits et moyens producteurs.

Les marges de bénéfices des « khaddars », règlementées par un décret datant de 1988, restent faibles. Afin de jouer sur les marges permises, certains acheteurs, détaillants ou intermédiaires, se tournent vers le fardage: ils achètent différentes caisses de bonne et de mauvaise qualité, mélangent les différentes catégories et calculent ensuite leur prix de vente à partir du prix d'achat de la marchandise de la meilleure qualité. En cas de contrôle ils ne présentent que cette dernière quittance. Bien qu'il s'agisse d'une pratique connue et que des contrôles soient effectués, le fardage reste un phénomène répandue.

Le **fardage** ne présente pas seulement un problème en ce qui concerne la distorsion des marges. Il peut également être considéré à la base d'une certaine réticence envers un triage cohérent et conséquent de la part des différents acteurs impliqués dans la transaction. Il est évident que l'intermédiaire qui s'engage dans le fardage ne

sera **pas en faveur d'un système de triage** ou même d'emballage qui compliquerait cette pratique. En outre, les agriculteurs peuvent s'interroger sur le bien-fondé du tri avant la vente, si c'est pour retrouver la marchandise mélangée à nouveau chez le détaillant qui la vend à un prix élevé.

Exportateur / centre de conditionnement et contrat de culture

A côté de la vente sur le marché local, certains produits bénéficient de la possibilité de l'export. Dans ce cas, les produits sont vendus, soit directement à un exportateur qui se chargera des opérations de lavage, triage, calibrage et emballage, soit à un centre de conditionnement qui se chargera de cette valorisation des produits.

Un type de production, destinée notamment à l'export et à l'industrie de transformation, est ce que l'on appelle **le contrat de culture**. Il est conclu entre l'exportateur / le centre de conditionnement et le producteur. À côté des quantités vendues et du prix fixé, ce type de contrat stipule également certains détails concernant la production, comme par exemple le type de semences et l'utilisation d'engrais et de pesticides.

Le contrat de culture offre au producteur l'avantage de réduire considérablement son risque commercial et, tout comme dans le cas de l'achat sur pied, celui de vendre la plus grande partie de sa récolte en une seule fois. Cependant, il ne peut vendre à ses partenaires, que la partie de la production correspondant aux **exigences de qualité**. Le reste est généralement vendu sur le marché local. Un avantage supplémentaire pour le producteur, consiste à connaître le prix de vente dès le moment du semis. L'agriculteur dispose ainsi d'un cadre d'action clair, à l'intérieur duquel il peut optimiser son bénéfice.

Le prix à payer pour la réduction du risque, réside dans le danger de ne pas pouvoir profiter de **certaines marges bénéficiaires**. Lorsque le producteur est lié par contrat, il ne peut vendre qu'au prix contractuel. Si le prix du marché se situe au-dessus du prix fixé par contrat, les bénéfices potentiels échappent au producteur. Mais l'acheteur lui aussi court le risque, que le prix fixé par contrat devienne désavantageux, en raison de l'évolution des prix du marché. Si ces derniers sont bas, l'acheteur est néanmoins obligé de payer le prix élevé qui a été convenu.

Le contrat de culture comporte cet **avantage pour l'acheteur**, de pouvoir exercer une grande influence sur les caractéristiques de la production. La détermination détaillée de la culture et des contrôles supplémentaires de la part des acheteurs, garantissent une récolte d'un niveau qualitatif élevé.

Vente directe aux consommateurs

Les agriculteurs ont également la possibilité de vendre directement aux consommateurs, sans que la marchandise ne passe par le marché de gros. Ceci peut se faire à l'occasion du marché hebdomadaire au directement sur les lieux de production. L'avantage pour le producteur réside dans le fait, de ne pas avoir à **payer de taxes** comme sur le marché de gros, et d'avoir souvent de courtes distances de transport. Ce canal de commercialisation n'a cependant qu'une faible importance, car seule une petite partie des produits est vendue par cette voie.

Grandes et moyennes surfaces (GMS)

Il existe en Tunisie six chaînes de supermarchés : Carrefour et Champion, appartenant tous deux au groupe UTIC (Ulysee Trading and Industrial Companies), Géant et Monoprix (Groupe Mabrouk), ainsi que le Magasin Général et MAGRO, qui appartiennent également à un groupe. Aussi bien le groupe UTIC que le Groupe Mabrouk, sont tenus avec une participation minoritaire française de la chaîne Carrefour respectivement Casino. Promogro et le Magasin Général/MAGRO se trouvent entre des mains tunisiennes.

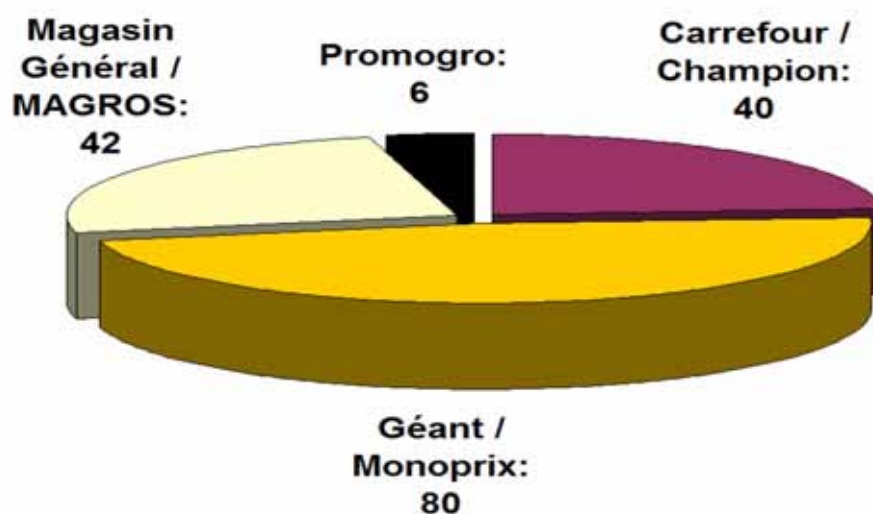


Figure 5 : Nombre de points de vente des hyper- et supermarchés en Tunisie
(Source : Données collectées par l'équipe)

La commercialisation à travers les supermarchés est un phénomène relativement récent en Tunisie. Selon les renseignements fournis par le Ministère de Commerce la part du marché des GMS à la vente en détail a été doublée au cours des 10 dernières années pour atteindre 13 %. Pour l'année 2016, on s'attend à une part d'environ 20 %. Le **nombre de points de vente** est passé de 23 (1985) à 120 en 1995, et même à 160 pour l'année 2008. En même temps, il y a eu un phénomène

de concentration du marché : le **nombre de chaînes** est passé de 9 en 2003 à seulement 6 aujourd'hui. Le groupe Mabrouk a racheté en 2003 la chaîne Touta, ainsi que les principaux points de vente de la chaîne Les Passages. Bonprix appartient depuis 2006 au groupe UTIC. Aux côtés des hypers- et supermarchés, il existe environ une centaine de superettes. Étant donné qu'elles ne vendent pas de fruits et légumes frais, il n'en sera plus question par la suite.

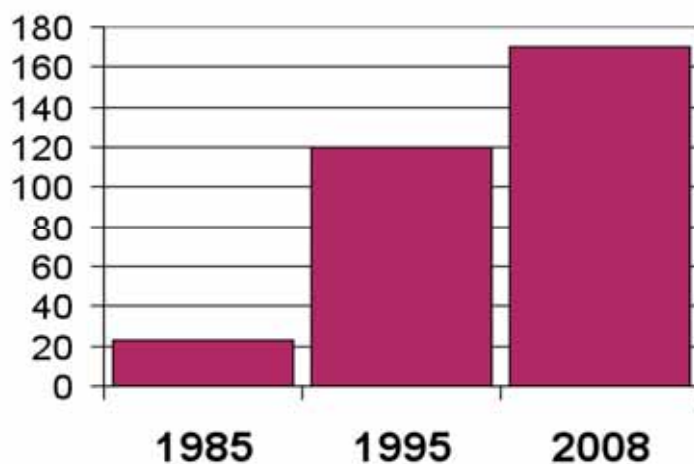


Figure 6 : Evolution du nombre magasins de hyper-/supermarchés

(Source : Ministère de l'Economie)

Pour les fruits et légumes frais non transformés, les grandes et moyennes surfaces présentent un débouché qui absorbe actuellement 1 à 2% de la marchandise. Selon le gestionnaire d'une succursale les marges bénéficiaires des fruits et légumes ne représentent que « des poussières ». Ils jouent en premier lieu un rôle de « produits d'appel ».

En ce qui concerne leur approvisionnement, les GMS sont, du point de vue légal, limitées au marché de gros et aux autres structures qui ont le droit d'émettre des quittances, telles que les SMVDA ou les sociétés de collecte et de conditionnement. Néanmoins, les différentes chaînes suivent aussi d'autres stratégies de ravitaillement.

Promogro

Promogro s'approvisionne à travers ses propres acheteurs, exclusivement auprès des marchés de gros. La sélection de la marchandise se fait en fonction de la qualité et des prix. Bien qu'il y ait un grand nombre de vendeurs, les acheteurs ne sont pas toujours satisfaits de la qualité offerte et ne trouvent donc pas nécessairement une marchandise conforme à leurs exigences. Un changement de la stratégie d'approvisionnement n'est pourtant pas envisagé au stade actuel.

Selon les responsables de Promogro, une **collaboration directe** avec les PME n'est pas exclue par principe. Néanmoins, en dehors des restrictions juridiques, le manque d'organisation des PME est considéré comme un obstacle majeur à une collaboration.

Promogro se voit très loin d'une introduction de normes pour les fruits et légumes frais. Ils soulignent que ceci pourrait être un projet dans l'avenir. En ce moment, le niveau d'organisation du secteur agroalimentaire semble encore loin de l'adoption de mécanismes de traçabilité. De même, l'emballage ne présente pas un projet rentable à suivre à court terme. Pourtant, au vu des modes de commercialisation en Europe et Amérique du Nord, Promogro y voit une tendance incontournable.

En ce qui concerne sa **stratégie d'expansion**, le marché pour les GMS se présente encore restreint et Promogro est donc hésitant par rapport à l'ouverture de nouveaux points de vente. Cependant le franchising est considéré comme option intéressante.

Carrefour/ Champion

Le groupe UTIC gère 40 points de vente en Tunisie, dont un Carrefour (hypermarché) à Tunis, cinq Champions (trois à Tunis, un à Sousse, un à Sfax), ainsi que 36 anciens Bonprix. Jusqu'à fin de 2009, l'ouverture de trois autres magasins de Champion est prévue dans le sud de la Tunisie, entre autres à Gafsa et Mahdia. L'approvisionnement en fruits et légumes frais n'est pas organisé de la même façon pour tous les points de vente. Les magasins de Champion, ainsi que Carrefour, sont livrés directement par les **fournisseurs préférés** du groupe. Les anciens Bonprix en revanche, se procurent leurs marchandises à travers une plate-forme d'achat centrale, qui cependant est approvisionnée par les mêmes fournisseurs préférés.

Les hyper- et supermarchés du groupe UTIC s'approvisionnent en fruits et légumes frais en passant par un **pool de 23 fournisseurs préférés**, qui ont été choisis en fonction de critères, associant les exigences de qualité à un rapport qualité-prix attractif. Il existe trois types différents de fournisseurs: des SMVDA, des producteurs gérant d'exploitations de différentes taille et des intermédiaires, qui achètent eux-mêmes au marché de gros ou auprès des producteurs. Selon Carrefour le lien direct entre producteurs et les GMS est plus rentable pour les deux parties en raison des taxes levées aux marchés de gros.

La collaboration avec les PME n'est pas exclue pour Carrefour. De telles relations sont cependant rendues difficiles par les exigences élevées de Carrefour. La livraison quotidienne, qui souvent va de pair avec de longs trajets, n'est pas rentable pour les petits producteurs et leur faible quantité de produits. La quantité exigée, par exemple deux tonnes de pommes de terre au quotidien, ne peut souvent être fournie que par les grands producteurs. Selon les informations d'un fournisseur, le paiement

est effectué après un à trois mois. Ceci peut également représenter un **obstacle majeur pour les petits producteurs**. Par ailleurs, les producteurs sont tenus de reprendre quotidiennement la marchandise invendue, condition qui ne peut être supportée par les PME. Les conditions commerciales offertes par Carrefour sont, même pour des grandes exploitations, pas toujours lucratives. Selon une société de collecte d'agrumes et de dattes, le prix offert par Carrefour est trop bas. En plus le supermarché exige la mise à disposition gracieuse d'une grande quantité de fruits, pour entamer des relations commerciales. Notamment pour le secteur des produits bio, Carrefour se montre très intéressé par une solution, permettant d'acheter la marchandise d'un grand nombre de petits producteurs.

Les **négociations avec les fournisseurs** sont menées conjointement pour Carrefour, Champion et Bonprix à travers la centrale. L'organisation des livraisons quotidiennes est gérée par les différentes filiales ou bien la plate-forme centrale pour les anciens Bonprix. L'initiative pour l'établissement de relations d'affaires est généralement prise par les fournisseurs. Les producteurs se déplacent eux-mêmes à Carrefour, présentent un échantillon de leurs produits, et ils négocient de possibles prix et quantités. Selon la SMVDA, il est également possible que la marchandise d'un producteur attire l'attention de Carrefour au marché de gros, et que le contact soit établi de cette façon. Les contrats avec les fournisseurs stipulent les quantités à livrer et les remises accordées à Carrefour, mais non pas la qualité exigée. La qualité des produits est vérifiée à l'arrivée et la marchandise insatisfaisante est, le cas échéant, renvoyée. Carrefour entrevoit une possibilité d'exercer un meilleur contrôle sur la qualité des produits, à travers l'introduction des **contrats de culture**. Notamment pour les légumes, il est questions d'élaborer des cahiers de charges, déterminant avec précision les caractéristiques de la production et des produits. Ce type d'obligation contractuelle pourrait éventuellement être introduite dès l'année prochaine.

Encadré 2 : Projet pilote d'Intégration dans la filière

Dans le cadre d'un projet pilote, sous la responsabilité de la Banque Mondiale, de l'APIA et du GIL, Carrefour a conclu un contrat particulier avec une entreprise d'emballage de **pommes de terre**. Il s'agit de la tentative d'obtenir, par la segmentation d'un produit, à la fois une meilleure qualité et un prix plus élevé. L'entreprise d'emballage livre **Carrefour** en pommes de terre conditionnées en filets qui, selon la variété, se prêtent à différents modes de préparation. L'introduction de ces produits a été accompagnée par un **programme de marketing** spécifique. La particularité de cette entreprise réside entre autres dans le fait que la pomme de terre fait partie des produits de base, dont le prix est normalement contrôlé par le Ministère de l'Economie, et fixé à moins de 500 millimes/kg. Carrefour cependant, propose la **marchandise triée et conditionnée** de cette façon, à un prix entre 600 et 700 000 millimes/kg. Jusqu'ici cette pratique est tolérée, notamment en raison du soutien de la Banque Mondiale, cependant elle est susceptible d'être arrêtée à tout moment par les autorités.

La vente de fruits et légumes frais ne représente qu'un **faible chiffre d'affaires** pour Carrefour. Mais comme les fruits et légumes sont achetés frais chaque jour, ce secteur représente un point d'attraction pour les clients. Pour cette raison, il y a de temps en temps des actions de marketing spécifiques qui visent, à travers la création d'une atmosphère de marché, la stimulation de l'achat de fruits et légumes au supermarché.

Une certaine tendance à vendre davantage de **fruits et légumes conditionnés**, tout comme l'offre de produits bio, doit être placée dans le contexte de la clientèle typique de Carrefour, caractérisée par un certain pouvoir d'achat.

MAGRO

MAGRO est un grossiste-détaillant appartenant à la chaîne du Magasin Général, spécialisé dans les produits gros et demi-gros. La vente de fruits et légumes frais représente pour MAGRO une expérience nouvelle en même temps qu'un petit chiffre d'affaires seulement, par rapport aux autres produits du magasin. MAGRO s'approvisionne **exclusivement au marché de gros**, même si ses employés chargés de l'achat ne sont pas toujours satisfaits de la qualité offerte. L'approvisionnement par le marché de gros reste la solution la plus aisée pour un supermarché, pour qui les **fruits et légumes frais ne constituent pas une priorité**, servant plutôt à compléter la gamme des produits offerts. Au stade actuel, les normes de qualité ou la certification des fruits et légumes ne sont pas jugées importantes, et il n'existe aucun projet d'avenir en ce sens.

Géant et Monoprix (Groupe Mabrouk)

Au groupe Mabrouk appartiennent actuellement l'hypermarché Géant à Tunis, fondée en 2005, et les supermarchés Monoprix, dont il existe 80 magasins à travers tout le pays. L'approvisionnement ne se fait pas de la même manière pour Géant et pour les filiales Monoprix. Géant travaille avec **différents fournisseurs**. Il s'agit de SMVDA et de grandes sociétés qui produisent généralement elles-mêmes et achètent « sur pied » la marchandise d'autres producteurs. Elles proposent différents produits, la spécialisation étant encore rare pour les légumes, à l'exemple les champignons et endives. Il peut arriver que les fournisseurs, en cas de difficultés d'approvisionnement, revendent la marchandise du marché de gros à Géant. Cette voie est cependant évitée dans la mesure du possible, car **la qualité et l'hygiène** au marché de gros sont jugées insuffisantes. Fruits et légumes sont pré triés selon les différentes catégories et livrés à différents prix. Géant procède à une autre sélection et il n'est pas rare que certaines parties de la marchandise sont renvoyées. Des problèmes de qualité existent généralement, notamment en ce qui concerne les légumes frais.



Hypermarché Géant à Tunis

(Source : Equipe SLE)

Les Monoprix, répartis sur tout le pays, sont approvisionnés à partir d'une plateforme centrale à Tunis, qui travaille avec les mêmes fournisseurs. Les quantités distribuées aux magasins sont déterminées par la **plateforme** selon ses propres estimations, basées sur les statistiques de ventes. Il peut ainsi arriver qu'un produit particulier soit livré en trop faible ou trop grande quantité. Les magasins n'ont pas non plus la possibilité de renvoyer une marchandise insatisfaisante, car l'assurance qualité se fait au niveau de la plateforme.

Géant ne travaille pas avec des normes propres et souligne au contraire, que le degré d'organisation actuel du secteur agroalimentaire ne permettrait pas d'en imposer. Bien qu'il n'y ait pas d'expériences faites avec les **contrats de culture**,

ceux-ci sont considérés de façon plus que sceptique. Géant part du principe, que les clauses des contrats, y compris le cahier de charges, ne seraient pas respectées par la majorité des agriculteurs et que le contrôle du respect de ces clauses serait trop coûteux.

En ce qui concerne l'hypermarché Géant, nous avons constaté qu'il n'y a pas de concurrence avec les marchés de produits frais, car la clientèle visée n'est pas du tout la même. Il en va autrement des filiales **Monoprix**, qui se trouvent bien dans une **relation de concurrence** avec les souks, les marchés municipaux et les marchés hebdomadaires, notamment en cas de proximité géographique.

Du côté de la consommation

Les souks, les marchés municipaux et les khaddars couvrent toujours 98 % des achats de fruits et légumes frais. Une modification de ce comportement de consommation ne se fait actuellement sentir qu'à Tunis, où le nombre des GMS est nettement plus élevé que dans les autres régions du pays. Ici, il y a une **concurrence directe entre les GMS et les marchés municipaux**, dont les commerçants se plaignaient déjà du recul de la clientèle. Contrairement aux souks, les marchés offrent en général un niveau de qualité plus élevé. Ainsi la clientèle visée est similaire à celle qui achète dans les supermarchés, généralement les couches moyennes et supérieures.

Les raisons pour lesquelles une partie des consommateurs achète de plus en plus aux supermarchés, sont multiples. De nombreux marchands sur les marchés à Tunis ont évoqué une raison pratique, à savoir l'existence de **places de parking** devant les supermarchés. Les difficultés de stationnement constituent en revanche toujours un problème pour l'achat sur les marchés municipaux. Un autre avantage, lié à l'achat au supermarché, réside dans la possibilité de **toucher la marchandise**, de choisir soi-même et éventuellement, de n'acheter que de faibles quantités. En plus, l'achat au **supermarché passe pour être moderne** et offre la possibilité de se distinguer. Selon Carrefour, il arrive même que des clients viennent à Carrefour pour acheter une petite quantité de produits, ce qui laisse supposer, que la visite de l'hypermarché et l'expérience de consommation qui y est liée, semblent agréables.

À cela s'oppose la préférence des clients, notée par différents acteurs, à faire leurs achats aux souks et aux marchés, dans la mesure où la marchandise y est jugée plus fraîche. L'ambiance et les traditions de consommation, ainsi qu'à la relation personnelle entre le client et le marchand, jouent également un rôle qu'il ne faut pas sous-estimer. Certains clients viennent faire leurs achats au marché, à fin d'entretenir des contacts sociaux.

4.3.2 Niveau Méso

Au méso niveau, il existe de différentes organisations et institutions qui collaborent avec les acteurs du micro niveau, qui les soutiennent ou leur proposent leurs services sous une autre forme. Leurs fonctions seront décrites ci-dessous.

Coopératives

D'une manière générale, une coopérative est un groupement à but non lucratif, d'un certain nombre d'agriculteurs avec l'objectif de répondre aux besoins des agriculteurs sur tous les plans. Ceci comprend notamment la fourniture d'intrants et la facilitation de l'écoulement.

Moins de la moitié des PMEAs sont actuellement adhérentes à une coopérative. La situation actuelle de l'organisation des producteurs sous forme de coopératives ne peut être comprise qu'en regardant l'historique de ce type d'association, dont une grande partie a été créée directement après l'indépendance. Les interventions de l'Etat tunisien en faveur des zones agricoles sous-développées étaient alors caractérisées par une approche d'administration verticale. L'adhésion aux coopératives de production était ainsi imposée pendant les années 60. Ceci était en même temps une tentative, destinée à **répondre au morcellement des terres** dû au système d'héritage. Par la suite, malgré des différentes réformes du statut légal et des changements réels sur le terrain, les coopératives ont gardé une certaine réputation en tant que **structures guidées par l'administration publique**. Avec la libéralisation de l'adhésion, les années 70 et 80 ont ensuite vu une forte baisse du nombre des coopératives, due non seulement à l'image paraétatique mais également à l'efficacité limitée, la mauvaise gestion et l'endettement d'un grand nombre d'entre elles. Par conséquent, le fait d'adhérer à une coopérative suscitait une certaine réserve de la part des agriculteurs.

Néanmoins, il est important de signaler que la réticence généralisée contre les coopératives semble perdre du terrain. Une grande partie des exploitants interviewés ne se sont pas prononcés par principe contre les coopératives. Il semble plutôt s'agir d'une question d'intérêt, d'incitation et de présence de coopératives à proximité.

Le service qu'offre une partie des coopératives au niveau de l'écoulement, se limite au transport et à la vente de la marchandise au marché de gros. Puisque la plupart des producteurs disposent de moyens de transport propres ou optent pour la vente sur pied, **la coopérative ne joue plus un véritable rôle dans la commercialisation** des marchandises de ses adhérents. Les avantages que peuvent offrir les coopératives résident dans une importante mesure dans les différentes formes de subventions auxquelles la coopérative a droit. Elle est, entre autres, exonérée des impôts sur ses bénéfices et certains investissements sont subventionnés par l'Etat.

On constate, qu'à l'heure actuelle, le rôle d'un grand nombre de coopératives semble limité. Elles se sont pratiquement transformées en **points de vente d'intrants**, cependant, cette fonction est également assurée par le secteur privé.

Au delà, les services rendus par la coopérative ne se basent pas sur un véritable **intérêt collectif**, ni ne le créent. Ceci s'applique notamment au niveau de l'écoulement, puisque la vente de la marchandise sur les marchés de gros se fait à titre individuel par chaque agriculteur.

D'après des gérants de coopératives, la loyauté et l'engagement des adhérents restent limités, les assemblées générales souffrent souvent d'un **faible taux de présence**. Le caractère participatif des coopératives n'est donc souvent pas très visible. Ainsi se referme le cercle vicieux : une coopérative ne peut travailler de façon efficace et générer des avantages pour ces adhérents, sans la volonté et le soutien de ses membres. Mais si l'adhésion ne semble pas avantageuse, une coopérative ne peut gagner ni de nouveaux adhérents, ni le soutien des membres existants.

En grande partie, la crise et parfois même la faillite de beaucoup de coopératives est engendrée par **une mauvaise gestion**. Il convient de souligner que, selon des experts interviewés, les conseils d'administration sont composés d'agriculteurs bénévoles qui ne disposent souvent ni de connaissances, ni d'expériences dans le domaine de l'économie et de la gestion. Pourtant, ceci n'explique pas tout, car d'autres coopératives ayant démarrées dans les mêmes conditions cadre, n'ont pas connu le même échec.

Les multiples difficultés liées au système des coopératives ont amené l'administration à intervenir et entreprendre une modification de leur statut et leur nomination. Jusqu'au mois d'octobre 2008, toutes les coopératives doivent se **transformer et seront ensuite nommées sociétés mutuelles**. Cette transformation vise à leur donner plus de marge de manœuvre dans la conduite de leurs activités, entre autres en leur facilitant l'accès au crédit, ou bien encore par la concession de droits élargis au niveau de l'exercice de leurs activités. Pour l'instant, ces changements ne sont pas palpables par les acteurs sur le terrain. Pour beaucoup d'agriculteurs et de responsables de coopératives, il s'agit en premier lieu d'un nouveau nom, destiné à **dissoudre l'ancienne image** attachée aux coopératives. En fin de compte, il reste à voir si la transformation en sociétés mutuelles portera les fruits souhaités.

Les Groupements de développement agricole (GDA)

Les Groupements de développement agricole (GDA) sont le résultat d'une évolution rapide d'association d'intérêt collectif (AIC) à des groupements d'intérêt collectif (GIC) et puis à des groupements de développement agricole (GDA).

Si le domaine d'activité des AIC et GIC se situait essentiellement dans **le secteur de l'irrigation**, les GDA assument aujourd'hui également un grand nombre d'autres tâches. Ainsi, ils s'intéressent aussi bien aux questions de l'utilisation durable des ressources naturelles, qu'aux questions relatives à la productivité et à la commercialisation, ainsi qu'à d'autres domaines, représentant un intérêt commun des agriculteurs, comme par exemple la résolution de conflits fonciers. (Bachta et Zaibet 2006)

Même si les GDA sont mandatés pour mettre en œuvre un large éventail d'activités, il leur manque les moyens financiers pour le faire. Les GDA sont essentiellement financés à travers la vente de l'eau. En raison de problèmes financiers cependant, les **paiements des agriculteurs** ne se font que partiellement. La plupart des GDA n'a aucune possibilité d'accéder à un **crédit**, dans la mesure où ils ne peuvent apporter aucune garantie. Le soutien de l'État se fait sous forme de subventions (10 Millimes par m³ d'eau), considérées fréquemment comme trop peu élevées.

La répartition des tâches entre les GDA et les coopératives n'est pas toujours très claire. Après la transformation des AIC en GDA, un large éventail d'activités a été mis à la portée de ces organisations, qui se recoupent partiellement avec celles d'une coopérative. Les personnes interrogées à ce sujet ont déclaré unanimement, que les GDA et les coopératives devaient jouer **des rôles complémentaires**. Il a été souligné à maintes reprises, que les GDA ne possèdent ni les moyens financiers, ni l'infrastructure nécessaire, pour agir dans le secteur de la commercialisation. Pour cette raison, on attribue aux GDA un rôle de soutien à la production, alors que les coopératives passent pour être les structures appropriées, pour une activité au niveau de la commercialisation.

Les groupements interprofessionnels agricoles

Les groupements interprofessionnels sont des structures qui par définition rassemblent tous les acteurs d'une filière donnée. En Tunisie, il existe essentiellement **deux grands groupements interprofessionnels** dans le secteur notamment celui des légumes et celui des fruits. Ils jouent un rôle important en tant qu'intervenant au niveau de l'organisation de la filière et de **la régulation du marché**. Ils sont censés contribuer à la coordination des activités des différents intervenants professionnels et apporter leur assistance pour l'augmentation, l'amélioration et la diversification de la production. Ils s'engagent notamment dans l'amélioration de la qualité, la promotion de la transformation, le conditionnement et l'exportation. De plus, il leur est confié un rôle au niveau de la concertation et de la médiation des intérêts entre l'administration et les professionnels (Ministère du Développement et de la Coopération Internationale 2008b).

Le Groupement Interprofessionnel des Légumes (GIL)

Une mission spécifique du GIL concerne l'approvisionnement et le stockage des semences, surtout celle de la pomme de terre. Au niveau de la production, le GIL oriente les agriculteurs vers l'adoption de nouvelles techniques et les assiste dans choix des variétés. D'autres missions du GIL comprennent la publication de documents relatifs à la production, la transformation et commercialisation des légumes, la collecte et le contrôle du fonctionnement des stations de conditionnement. Au niveau de la régulation du marché, le GIL intervient par des mécanismes d'**incitation au stockage inter saisonnier** et la **stabilisation des prix** par le stockage de produits dans ses propres entrepôts. Il s'agit essentiellement de stocks stratégiques qui servent à alimenter le marché local pendant les périodes de pénurie. En effet, le GIL dispose de centres de collecte. Il achète les produits à un prix fixé en fonction du prix de revient (MARH 2004).

Le Groupement Interprofessionnel des Fruits (GIF)

Hormis les activités communes des deux groupements interprofessionnels, le GIF joue un rôle important au niveau de la recherche et s'engage dans la vulgarisation agricole. Outre l'approvisionnement et la distribution de certains intrants il fait de la promotion commerciale et organise des campagnes d'exportation (MARH 2004).

Les Commissariats Régionaux au Développement Agricole et les Cellules Territoriales de Vulgarisation

Les Commissariats Régionaux au Développement Agricole (CRDA) représentent le Ministère de l'Agriculture au niveau des gouvernorats. Ce sont des établissements publics à caractère administratif qui assurent également un rôle de prestataires de services. Au niveau des délégations, le CRDA est représenté par les Cellules Territoriales de Vulgarisation (CTV), qui s'occupent de **la vulgarisation sur le terrain**. Pour la fonction de conseil, on ne dispose généralement que d'un technicien par CTV, qui s'occupe de jusqu'à 600 agriculteurs. L'engagement étatique au niveau du conseil aux agriculteurs, est parfois perçu de façon très critique. Un conseiller privé s'est montré sceptique, jugeant les conseils du CTV dépassés. Dans la mesure où l'État n'est plus actif au niveau de la production, il devrait également se retirer du domaine de conseil.

Agence de Promotion de l'Investissement Agricole

L'Agence de Promotion de l'Investissement Agricole (APIA) est une structure étatique qui a pour mission de promouvoir l'investissement privé dans les domaines de l'agriculture et de la pêche. Ainsi, l'APIA cherche à contribuer à **l'accroissement de la production**, à l'amélioration des produits des entreprises et au **renforcement des services** liés au secteur. A cette fin, **l'APIA identifie des opportunités d'investissement et des idées de projets à promouvoir par les opérateurs privés tunisiens et étrangers**. Les services de l'APIA s'adressent aux agriculteurs, aux pêcheurs, aux investisseurs tunisiens et étrangers et aux jeunes promoteurs (APIA 2008).

Comme l'APIA, la **Direction Générale du Financement et de l'Investissement des Organisations Professionnelles** (DGFIOP) a également pour mission de promouvoir l'investissement privé. Son groupe cible, par contre, sont plutôt les petites et moyennes entreprises et exploitations agricoles tandis que l'APIA est orientée vers les moyennes et grandes entreprises et exploitations.

L'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche

L'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP) est une organisation professionnelle nationale de développement à caractère syndical. L'UTAP représente environ 500.000 exploitants (40% des producteurs). L'UTAP a pour mission de représenter les producteurs agricoles et de défendre leurs intérêts. L'implication des agriculteurs dans la prise de décision, au niveau politique ainsi qu'au niveau de l'UTAP elle-même, constitue l'un des objectifs prioritaires de l'UTAP. Ceci se reflète dans une organisation décentralisée, se traduisant par des représentants élus aux différents niveaux (national, régional, délégation). Si l'UTAP conçoit des programmes d'action au niveau central, ceci se fait toujours en concertation avec les représentants au niveau régional.

Projet de plateformes

Un nouveau projet en collaboration avec la Banque Mondiale, le Groupement Interprofessionnel de Légumes (GIL), le Groupement Interprofessionnel de Fruits (GIF) et le Ministère de l'agriculture est actuellement coordonné par l'UTAP : il s'agit du projet de plate-forme au profit de petits agriculteurs. L'objectif de ce projet est de faciliter l'accès aux marchés à l'export et d'**améliorer la compétitivité des producteurs**. Plusieurs projets pilotes de plateformes sont prévus à Kairouan (abricots), Sidi Bouzid (raisin), Gabes (grenade), Mednine / Tataouine (pêche) et Kebeli (tomate). Ces projets, cependant, sont encore en phase préparatoire.

Il est prévu de créer un centre de conditionnement pour les produits. La gestion des plates-formes doit être confiée au Groupements d'intérêt économique (GIE), créés à cet effet. La création des GIE constitue le noyau central du projet de plateformes. Cette forme assez flexible de l'organisation des producteurs, laissant d'une part une grande marge de manœuvre pour l'adaptation aux besoins de ses membres, mais exigeant d'autre part des cotisations (financières ou en nature), doit permettre une gestion adaptée et efficiente des plateformes. Un comité national doit garantir la coordination entre les différentes plateformes. Un élargissement du projet aux prestations de services pour la commercialisation sur le marché local est en principe possible, mais ne joue aucun rôle à l'heure actuelle.

4.3.3 Niveau Macro

A côté de la régulation des quantités et des prix (voir chapitre 5.5.3), l'État influence aussi la commercialisation de fruits et légumes, à travers la régulation des canaux de commercialisation. Comme déjà mentionné, la commercialisation de produits agricoles doit passer par le **marché de gros**. En raison cependant des frais et taxes qui y sont levés, un autre système de voies de commercialisation informelles s'est formé. Dans ce contexte, le Ministère de Commerce a lancé le « Programme de mise à niveau des circuits de distribution de produits agricoles et de la pêche ».

Programme de mise à niveau

L'objectif du « programme de mise à niveau des circuits de distribution des produits agricoles et de la pêche » est d'augmenter la transparence du système de commercialisation et d'améliorer la qualité des produits. En ce sens, il s'agit de **clarifier les rôles des acteurs**, qui jusqu'ici n'ont agi que dans le secteur informel. L'objectif n'est pas de faire disparaître les canaux informels, mais de les rendre plus transparent et de mieux les organiser. Le programme comprend des mesures matérielles (modernisation des marchés) et des mesures immatérielles (formation et sensibilisation de différents acteurs, amélioration de la gestion des marchés, révision de la régulation des marchés).

Autres réformes

Un autre changement prévu consiste dans l'installation d'un deuxième marché de gros dans le Grand Tunis. Ce projet en est encore au stade de l'élaboration des différents scénarios. L'idée n'est pas de créer un deuxième marché de gros de la même forme que Bir-Kassâa, mais une **plateforme**, dans les fonctions dépassent celles de Bir-Kassâa. À côté par exemple des fruits, légumes et poissons, la viande et les fleurs devraient également être incluses dans le commerce. Par ailleurs, le

commerce, suivant l'exemple du quatrième pavillon nouvellement installé de Bir-Kassâa, devrait se limiter aux produits conditionnés, créant ainsi un lieu de vente pour la marchandise de qualité supérieure, en même temps qu'une plate-forme pour l'export.

Il est également prévu, dans le cadre d'un « **plan directeur** », de réformer l'installation de supermarchés et la réglementation pour l'approvisionnement des détaillants. Les études préliminaires ont déjà été mises en œuvre, cependant les informations détaillées concernant les projets ne sont pas disponibles à l'heure actuelle. Selon le Ministère de Commerce, l'objectif est d'assurer un **équilibre durable entre les GMS et les petits commerçants**. On réfléchit par exemple, à la possibilité pour les GMS, d'être livrées directement par les producteurs. Une telle mesure serait en revanche en conflit avec les intérêts des marchés de gros, dont une telle réforme doit tenir compte. Quatre autres chaînes de supermarchés étrangères ont manifesté leur intérêt pour le marché tunisien. Leur entrée sur le marché dépendra des résultats de ce plan.

4.3.4 Niveau Méta

Une analyse globale d'une chaîne de valeur ajoutée doit tenir compte, à côté des éléments politiques et économiques, des aspects socioculturels fondamentaux. Nous allons maintenant souligner les points qui se répercutent sur la situation des PME.A.

La profession d'agriculteurs se transmet généralement de père en fils. Pour une majorité des PME.A, la famille représente une aide irremplaçable, sans laquelle l'exploitation de l'entreprise ne serait pas possible. Ainsi, la majorité des producteurs interrogés ont appris leur métier dans l'exploitation des parents, et cultivent maintenant la partie des terres dont ils ont hérité. Seuls 15,7 % des agriculteurs disposent d'une formation dépassant celle de l'école primaire. **L'analphabétisme** s'élève à 46 % (MARH 2006). Ce phénomène est lié également à un âge moyen relativement élevé : 65 % des agriculteurs ont plus de 50 ans et seulement 6 % ont moins de 35 ans. Un **changement de génération** attend donc l'agriculture tunisienne. On peut s'attendre, à ce que dans les années à venir, des agriculteurs plus jeunes et mieux formés reprennent les exploitations paternelles. C'est avec inquiétude cependant, qu'on observe une nouvelle évolution, qui fait que la jeune génération ne voit pas son avenir dans l'exploitation parentale, et préfère migrer vers les villes ou à l'étranger.

Les jeunes agriculteurs seront dès le départ confrontés à une situation, qui place d'ores et déjà les différentes exploitations, tout comme l'agriculture dans son ensemble, devant des **défis majeurs**, situation qui s'aggrave avec chaque nouvelle génération : en raison des coutumes d'héritage, les surfaces cultivées sont fortement

parcellisées. Seul 17,5 % des parcelles changent de propriétaire par le biais de la vente. Cette pratique de l'héritage est fortement ancrée dans l'espace rural, à travers la religion et une longue tradition. La **propriété foncière** est considérée comme partie intégrante de l'histoire de la famille et elle est étroitement liée au souvenir de la personne décédée. La vente ne constitue souvent pas une option sérieuse pour de nombreuses personnes, qui parfois même ont le sentiment que cette option serait indécente. En revanche, le versement des parts d'héritage ou le fermage des terres des autres héritiers constitue une solution qui trouve application. Une partie des agriculteurs décide de cultiver la terre conjointement avec les frères. Il arrive ainsi, que le pouvoir décisionnaire concernant l'exploitation soit partagé par plusieurs personnes et que les décisions ne puissent être prises par une seule personne. Le même problème se pose, lorsque la gestion se fait à distance, parce que le propriétaire de l'exploitation n'est pas présent en permanence, ayant par exemple d'autres activités en ville (FAO 2005a). Ceci influence également les **stratégies d'exploitation**. On peut dire qu'elles varient tendanciuellement entre deux objectifs individuels. D'une part, on distingue une stratégie visant l'augmentation du patrimoine. Les décisionnaires sont généralement fortement impliqués dans l'exploitation, disposent d'une grande compétence technique et sont prêts à investir et à courir des risques, sous réserve de pouvoir trouver les capitaux nécessaires. Beaucoup d'autres PMEAs en revanche, poursuivent une **stratégie de conservation du patrimoine**, avec une disposition minimale au risque et à l'investissement. Cette dernière attitude se rencontre souvent, lorsqu'il n'y a pas de décisionnaire clairement identifié (ibid.).

4.4 Filière Agrumes

Après avoir présenté dans le chapitre précédent les caractéristiques communes à toutes les filières fruits et légumes, nous allons maintenant décrire les spécificités de la filière agrumes. La carte de filière (voir figure 7) donne une vue d'ensemble sur les acteurs impliqués dans la production et la commercialisation, ainsi que sur le cheminement des produits. Les tâches des différents groupes d'acteurs, ainsi que leurs interactions seront décrites plus en détail au chapitre suivant.

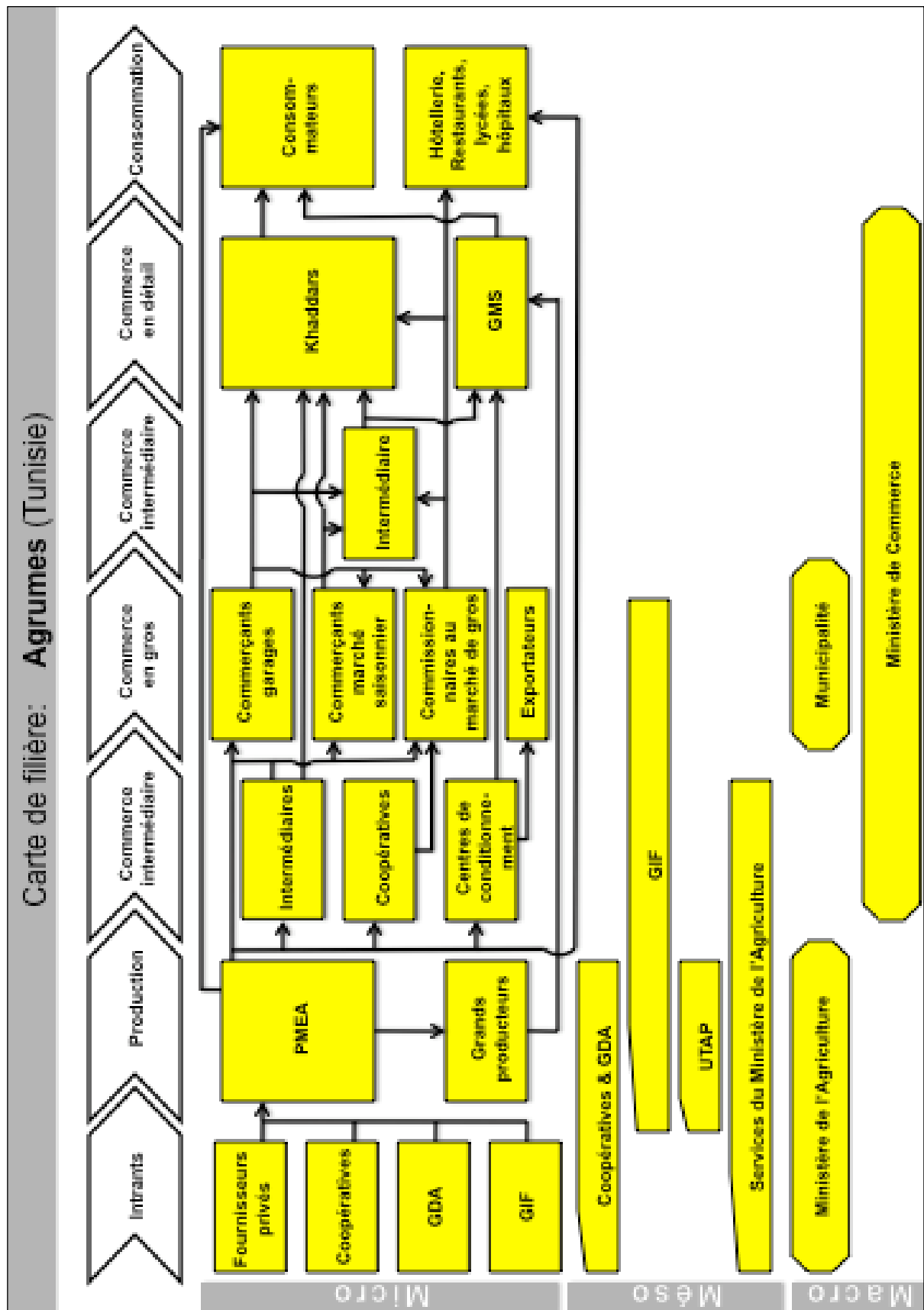


Figure 7 : Carte de filière Agrumes (Tunisie)

4.4.1 Niveau Micro

Dans ce chapitre nous présentons les caractéristiques essentielles de la production d'agrumes, ainsi que les étapes ultérieures du commerce de gros et de détail, parcourues par les fruits après la production.

Du côté de la production

Les producteurs interviewés cultivent entre 1,5 et 22 ha d'agrumes. Comme dans toute la Tunisie, le verger agrumicole au Cap Bon est marqué par un vieillissement considérable, phénomène particulièrement accentué pour la Maltaise. Un recensement de l'année 1999 démontre que près de la moitié des plantations de Maltaises, a plus de 40 ans. Un **rajeunissement des vergers** poserait des difficultés à la plupart des PME, car ils ne disposent ni du capital d'investissement nécessaire ni des liquidités suffisantes pour supporter les pertes de transition. Même s'il existe des subventions de l'Etat pour l'achat des nouveaux plants, le temps jusqu'à la première récolte reste de 6-7 ans.

Tableau 2 : Taille des exploitations d'agrumes à Nabeul

Taille	<0,5	0,5-1	1-2	2-4	4-5	5-10	10-20	>20
Nombre de vergers	319	656	450	251	50	82	18	7

Source : CRDA Nabeul, 2008

Le degré de triage effectué au niveau des exploitations dépend du mode d'écoulement. Tous les producteurs font un tout **premier triage** et éliminent les pièces abîmées. Cependant, le triage n'est pas fait de manière cohérente pour le marché local. Les intermédiaires qui viennent directement acheter aux vergers n'exigent pas forcément le triage mais achètent souvent toute la production.

Pour les agrumes destinés à l'exportation, le triage et le calibrage se font habituellement au niveau des sociétés et des coopératives qui disposent des chaînes de conditionnement.

L'emballage est assuré au niveau des centres de conditionnement et des coopératives. Aucun producteur interviewé ne fait l'emballage ni prévoit de le faire dans l'avenir.

Pour les agrumes, les prix sont libres et soumis à la loi de l'offre et de la demande. Les régulations officielles ne touchent qu'aux taxes au niveau du marché de gros et aux marges bénéficiaires des détaillants. Parmi les difficultés nommées par les

agriculteurs, on note l'augmentation des coûts de production au cours des dernières années, tandis que les prix payés aux producteurs ont peu évolués. Les calculs de la part du Ministère de l'Agriculture montrent **une augmentation significative des coûts de production**. Cependant, comparé à la filière Pommes de Terre, il faut noter que la relation entre coûts de production et prix à la vente n'est pas aussi asymétrique.

Entre 1994 et 2004 les prix moyens payés aux producteurs d'agrumes ont augmenté d'environ 55% au niveau national, ce qui devrait permettre de compenser, au moins en partie, l'accroissement des charges de la production (MARH 2005).

En général, les producteurs disposent de leurs propres camions pour assurer le **transport** au marché local. Dans le cas de l'achat sur pied, c'est l'intermédiaire qui s'en charge. En ce qui concerne l'export, ce sont les centres de conditionnement qui assurent le transport eux-mêmes.

Les relations entre vendeur et acheteur se basent essentiellement sur les **relations de confiance**, les contrats écrits continuent à faire l'exception. Les producteurs se sont exprimés plutôt **en faveur des contrats de culture** qui présenteraient pour eux une assurance d'écouler toute la production et de fixer un prix à l'avance. Ils estiment que l'obstacle pour l'introduction de tels contrats se trouve au niveau des centres de conditionnement qui, craignant ne pas trouver la qualité désirée, préfèrent pouvoir contrôler la qualité au moment de l'achat.

L'agriculteur a le choix entre différentes possibilités de commercialisation. La plupart des producteurs ne reste pas fidèle à un canal spécifique mais change de saison en saison en fonction des prix et des conditions de vente offertes par les **différents acheteurs**.

Du côté de la commercialisation

Intermédiaires

La vente sur pied du producteur à un intermédiaire (« Khaddar ») semble désormais **le mode d'écoulement le plus courant**. Ce sont plus de 70% des PMEAs qui optent pour cette pratique (MARH 2004). C'est la raison la plus souvent avancée est de « devoir s'occuper de rien ». Ce canal semble engendrer les moindres coûts de transactions au niveau du producteur.

Les intermédiaires ont l'habitude de sonder les vergers avant de s'engager dans l'achat sur pied. Ils s'occupent eux-mêmes de la récolte, en engageant des ouvriers occasionnels, pour la plupart non spécialisés. Achetant le tout venant, ils visent une clientèle diverse, de l'exportateur jusqu'au détaillant au marché local. A partir du

« khaddar », le produit peut passer par tous les autres canaux de commercialisation: garages, centres de conditionnement pour l'export, détaillants, MIR et MIN ou bien la vente à un autre intermédiaire.

Les intermédiaires se voient exposés au même risque que les producteurs en ce qui concerne **l'absence d'une véritable différenciation des prix** en fonction de la qualité. Ils ont donc peu d'intérêt à assurer un bon triage. Au marché local, ces intermédiaires et les producteurs préfèrent vendre les agrumes mélangés afin d'être sûr d'écouler l'ensemble de la production à un prix convenable.

Garagistes

Un phénomène qui a gagné de l'importance au cours des années passées est la vente aux « garages » tout au long des rues. Gérés par des privés, il existe environ 300 garages au moment de la saison dont chacun vend à peu près deux tonnes par jours selon les estimations du Commissariat Régional au Développement (CRDA) Nabeul. Sur la période des quatre mois de la saison, la part de la production qui passe par ces points de vente s'élève à près de 72.000 tonnes.

Ces dépôts alimentent le marché local ainsi que le marché extérieur. Pour les agriculteurs les avantages de la vente aux garages résident dans la proximité géographique par rapport aux lieux de production et au niveau des prix fixés selon la qualité.

Marché de gros

Comme pour la filière de fruits et légumes en général, le passage par les marchés de gros présente une option rare. L'intérêt des producteurs et intermédiaires est plutôt de contourner les taxes au niveau des marchés de gros. Nous allons maintenant décrire, à titre d'exemple, la situation au marché de gros d'intérêt régional de Tazerka.

Les vendeurs à Tazerka sont producteurs et intermédiaires ; les acheteurs sont des détaillants des marchés et souks, des épiciers, des hôtels et aussi des GMS. Les taxes prélevées auprès des vendeurs correspondent aux 7% habituellement exigés aux MIR. Le marché ne dispose pas de lieu de stockage ou de frigo. La marchandise peut rester sur le lieu entre 24 et 48 heures et doit être vendue dans ce délai.

Si ce n'est pas l'agriculteur lui-même qui se charge de la vente, il confie sa marchandise à une personne de confiance. En général, les agriculteurs apportent leurs **produits en vrac** et se servent des caisses sous caution.

Le triage selon **qualité et calibre** ne se fait pas de manière cohérente. En principe, l'agriculteur a la possibilité de présenter son produit selon première, deuxième et troisième choix ou bien selon grand, moyen et petit calibre. Il pourra ensuite

demander un prix en fonction de ce triage. Toutefois, les ouvriers et responsables du marché indiquent que la marchandise n'est souvent pas triée parce que l'acheteur préfère vendre toutes qualités mélangées. Ceci est dû la pratique du fardage (voir chapitre 4.3.1)

En dehors des agriculteurs, il y a aussi les intermédiaires qui viennent vendre la marchandise qu'ils ont achetée auprès des producteurs ou frigoristes privés. Pourtant, la plupart des intermédiaires a intérêt à **contourner le marché de gros** et de vendre aux consommateurs finaux qui n'ont pas besoin de quittances (p.ex. les écoles et lycées).

Le CRDA Nabeul estime que le marché de gros et le marché de production saisonnier perdent de plus en plus de l'importance. On présume une **baisse des quantités** vendues par ces canaux d'environ 10% par an en faveur des garages.

Coopératives

La vente à travers les coopératives a connu un certain développement dans la région de Nabeul. Ce canal offre aux agriculteurs la possibilité d'écouler de grandes quantités, voire toute la production. Ceci est considéré comme un avantage capable de contrebalancer le prix éventuellement moins avantageux. Les producteurs interviewés citent la mise à disposition de caisses et la fourniture d'intrants au titre des services offerts par la coopérative.

Détaillants

Les détaillants, eux aussi nommés « khaddars », qui vendent aux marchés municipaux ou qui disposent de leur propre local, s'approvisionnent aux marchés de gros, étant donné qu'ils ont besoin de quittances. Toutefois, certains d'entre eux achètent directement auprès des producteurs. Ce sont pour la plupart les détaillants mêmes qui assurent le transport. Les marges bénéficiaires fixées officiellement ne sont pas toujours respectées et peuvent augmenter jusqu'à 30%. Une concurrence avec les GMS, par contre, n'est pas ressentie.

GMS

L'équipe n'a pas rencontré d'exemples de vente directe entre PME et supermarchés.

MAGRO

Le magasin a ouvert ses portes à Nabeul en 1994. Il se trouve dans un quartier résidentiel à 1,5 km du prochain marché de légumes. MAGRO a commencé à

intégrer les fruits et légumes frais dans la gamme de ses produits seulement en juillet 2008 afin de satisfaire la **demande des clients**. Bien que certaines sociétés de production se soient proposées comme fournisseurs, MAGRO continue à s'approvisionner au marché de gros de Tazerka, puisque les prix demandés sont jugés trop élevés. MAGRO compte parmi ses clients l'hôtellerie, des restaurants et les résidents d'un quartier de classe moyenne/supérieure ainsi que les touristes saisonniers. Ce sont à 90% des clients fidèles. Il n'existe presque pas de concurrence avec les circuits traditionnels : le prochain marché est loin et il n'y a pas de souk dans le quartier.

Monoprix

Le magasin existe depuis 2004 et se trouve dans le même quartier que MAGRO. Comme tous les autres magasins Monoprix, le magasin de Nabeul s'approvisionne au travers d'une **plateforme** de la chaîne à Tunis. En raison de cette centralisation, le responsable du rayon fruits et légumes ne pouvait pas fournir d'informations détaillées sur les stratégies d'approvisionnement.

4.4.2 Niveau Méso

A Nabeul il existe quelques organisations de soutien à la production et/ou la commercialisation d'agrumes. Aux côtés du Groupement Interprofessionnel de Fruits (GIF), qui cultive dans ses plantations des plants d'agrumes pour les revendre à des prix subventionnés aux agriculteurs, la Fédération Régionale des Agrumes, en tant que sous organisme de l'UTAP spécialisée sur un produit, assure la défense des intérêts des producteurs d'agrumes. Contrairement à d'autres régions, les GDA et coopératives ont également une importance particulière à Nabeul.

Groupements de Développement Agricole (GDA)

Les Groupements de Développement Agricole sont largement répandus dans la région de Nabeul. Selon des expertes du CRDA Nabeul il existe au total 40 GDA, dont 22 pour les agrumes. Comparé à d'autres organisations, le taux d'adhésion aux GDA est relativement élevé (55 %), mais il varie au sein de la région entre 36 et 80 %. Le nombre d'adhérents d'un GDA se situe entre 50 et 800.

Les activités des GDA se limitent à Nabeul à la vente de l'eau, à l'entretien des systèmes d'irrigation, au conseil et à la vente d'intrants. En revanche, leurs activités ne s'étendent pas à « l'après production ».

Malgré les critiques qui se font entendre au sujet du mode de fonctionnement des GDA (voir chapitre 4.2.2), ils sont toujours considérés comme les **organisations les**

plus proches des producteurs. En raison de leur large présence dans la région, du grand nombre d'adhérents et de leur proximité par rapport à la base, leur potentiel pour le développement de l'agriculture est jugé très important par certains experts.

Coopératives

A Nabeul aussi, l'importance des coopératives a diminué depuis les années 1960. Le nombre d'adhérents a parfois été divisé par quatre. Néanmoins, il existe quelques **coopératives opérationnelles** et actives, qui assurent, à côté d'une fonction de conseil et de la livraison d'intrants, des activités de commercialisation (voir l'encadré ci-dessous). Il faut alors distinguer deux possibilités : les coopératives qui n'approvisionnent que le marché local et celles qui exportent également. En raison des **multiples difficultés**, auxquelles les coopératives ont été confrontées par le passé et le sont encore (voir chapitre 4.2.2), le nombre de coopératives travaillant à l'exportation des agrumes, est passé de cinq à seulement une.

La seule **coopérative d'export** qui ait résisté, est celle de Beni Khaled. Elle existe depuis 1956, et bien que le nombre de ses adhérents ait baissé depuis les années 1960 de 1200 à 400, on la compte parmi les grandes coopératives. En tant qu'exportateur, la coopérative se charge du conditionnement des fruits, c'est-à-dire du triage, lavage, séchage, cirage et de l'emballage. Les critères retenus pour l'exportation des agrumes, essentiellement vers la France, sont seulement la qualité et la taille. Des normes précises comme celles d'EUREPGAP ne sont pas encore exigées pour les agrumes. Un produit qui n'est pas propre à l'export est vendu sur le marché local.

Encadré 3 : Coopérative de Services Agricoles de Grombalia

La **Coopérative de Services Agricoles de Grombalia (COSAG)** fournit un bon exemple de coopérative, dont la direction engagée a élaboré des projets ambitieux pour la mise en place d'un système de commercialisation moderne – projets qui jusqu'ici n'ont pas pu être réalisés, faute de moyens financiers et de soutien par les adhérents.

Dans le secteur de la commercialisation, les projets de la COSAG sont d'ores et déjà très concrets. L'objectif est de mettre en place **un centre de conditionnement** et de livrer les GMS à partir de celui-ci. Un élément central de ce projet est l'emballage des produits, qui doit créer une identité commune des producteurs. Dans la mesure où **l'emballage de la marchandise** constitue un obstacle au fardage, on inciterait au triage de différentes qualités et à la production d'une qualité supérieure. La vente sous le nom de marque de la coopérative est censée remplacer la vente isolée de chaque producteur.

Bien que des équipements et techniques bons marchés aient déjà été choisis pour l'emballage et qu'une main-d'œuvre peu coûteuse soit disponible, le projet a jusqu'ici échoué, entre autres en raison du financement. Par ailleurs, le soutien plein et entier des adhérents n'est actuellement pas acquis. Il n'y a pas de stratégie jusqu'ici, pour remédier à ce problème.

Les activités de la coopérative s'étendent actuellement sur un grand nombre de secteurs qui, soumis à une forte concurrence, ne génèrent que **peu de valeur ajoutée pour les agriculteurs**, comme la location de machines. Une étude commanditée par le CRDA, recommande à la coopérative de moins s'engager dans les secteurs comme celui de la mise à disposition de machines ou de fourrage, mais de voir son rôle à l'avenir plutôt comme intermédiaire entre l'agriculteur et par exemple, les institutions financières, les acheteurs ou d'autres acteurs de la filière.

4.4.3 Niveau Macro

Dans la mesure où les agrumes ne représentent pas un enjeu stratégique important, l'influence politique et la régulation se limitent aux réglementations généralement applicables à la commercialisation de fruits et légumes frais, comme la définition des marges bénéficiaires pour la vente au détail. La détermination des prix est soumise à la loi de l'offre et de la demande et ne connaît pas de régulation de la part de l'État.

La Tunisie dispose de **quotas d'export** pour le marché européen. Au cours des dernières années ces quotas n'ont été remplis qu'à moitié environ. Ceci s'explique entre autres par le fait que la Maltaise, principal produit exporté, est relativement chère, comparé à d'autres variétés importées par l'Europe, en n'offrant qu'une qualité moyenne. Afin de pouvoir **augmenter l'exportation**, l'introduction de nouvelles

variétés est prévue. Par ailleurs, la production globale d'agrumes doit être augmentée au cours du XI^{ème} Plan, pour passer de 236 000 t à 290 000 t. Afin d'y parvenir, on prévoit la plantation annuelle de 700 ha de nouveaux plants d'agrumes.

4.5 Filière Pomme de terre non transformée

Après avoir traité dans le chapitre précédent la filière agrumes, nous allons parler des particularités de la filière pomme de terre au gouvernorat de Kairouan. La figure ci-dessous donne une vue d'ensemble des acteurs et des étapes traversées par la pomme de terre non transformée.

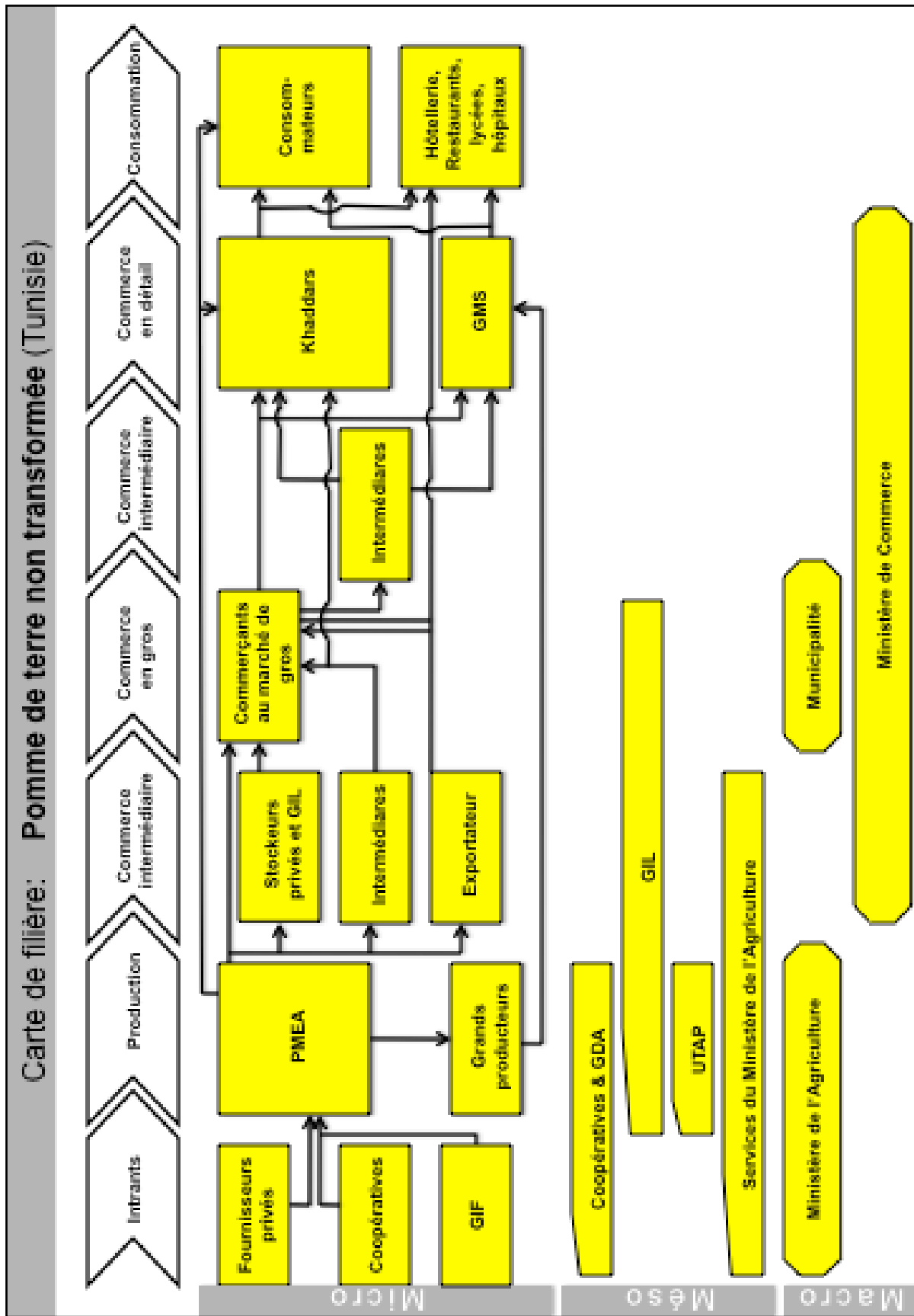


Figure 8 : Carte de filière Pomme de terre (Tunisie)

4.5.1 Niveau Micro

Au niveau micro sont associés à la fois les producteurs et d'autres maillons, directement en relation avec la production ou la commercialisation de la pomme de terre dans la région de Kairouan.

Du côté de la production

Chez les PMEAs interrogées, les surfaces consacrées à la culture de la pomme de terre se situent entre le 0,5 et 5 ha. Les producteurs de pommes de terre de Kairouan sont confrontés à de nombreux problèmes. Notamment en 2008, beaucoup d'agriculteurs n'ont pas pu couvrir leurs coûts de production avec la vente de leurs récoltes. Ceci est essentiellement dû au fait que les coûts de production connaissent depuis des années une augmentation nettement plus considérable que celle du prix de vente des pommes de terre, qui lui est **régulé par l'État**. La hausse des prix de production s'explique par celle du coût de l'irrigation, ainsi que par celle du prix des semences et engrais. À cela s'ajoute une **baisse de la qualité de la semence** disponible, ressentie par les agriculteurs interrogés, et ce malgré la hausse des prix. Un point positif évoqué par certaines PMEAs est l'amélioration du rendement grâce à de nouvelles méthodes d'irrigation subventionnée par l'État, comme celle du goutte-à-goutte. D'un autre côté, une offre plus importante en pommes de terre a entraîné une plus forte concurrence entre les PMEAs, ainsi qu'une dégradation des conditions de commercialisation. La situation économique particulièrement tendue, amène certaines PMEAs à envisager l'arrêt de la culture de la pomme de terre.

Parmi les PMEAs interrogées, seules quelques-unes sont organisées en **coopératives**. Une grande partie cependant des personnes interrogées, coopèrent avec d'autres PMEAs pour certains objectifs précis, notamment le transport de la récolte.

Encadré 4 : Exemple de formes alternatives de mobilisation de capital

L'un des agriculteurs interrogés parlait d'une forme alternative de coopération : la création d'une forme de **société anonyme**. La culture et la récolte sont prises en charge par l'agriculteur, mais deux actionnaires participent aux dépenses qui en résultent. En contrepartie, une partie des bénéfices leur est reversée et ils disposent d'un droit de regard sur toutes les décisions concernant l'exploitation de la ferme. De cette façon il est possible d'acheter davantage de terres et de faire les **investissements nécessaires**, par exemple en matière de techniques d'irrigation.

Nombre d'intermédiaires exigent des producteurs le **triage** de la récolte, effectué généralement par l'agriculteur et les membres de sa famille. Le tri se fait soit en fonction de la taille, soit en fonction de la qualité. Les agriculteurs interrogés critiquent cependant, que le triage représente un travail supplémentaire pour eux, travail qui n'est pas rémunéré. Le **prix des pommes de terre après triage** ne serait pas plus élevé qu'avant. Mais certains intermédiaires refusent toute récolte, n'ayant pas été triée au préalable. Certaines PMEAs ne disposent pas de capacités nécessaires pour le triage, et se trouvent ainsi confrontés à des conditions de commercialisation plus difficiles. Les producteurs qui exportent une partie de leur récolte, expliquent que le triage est une condition incontournable pour l'**export**, si bien que de nombreuses PMEAs seraient exclues d'avance de cette possibilité de commercialisation. L'emballage de la récolte ne fait pas partie des tâches des agriculteurs, il est au contraire assuré par les maillons suivants de la filière.

Une autre forme de triage est le choix de pommes de terre destinées à la vente (taille moyenne et grande) et de celles utilisées comme semences (petit diamètre). Cette forme de triage est largement répandue parmi les producteurs. En matière d'organisation du transport de la récolte, il n'y a pas de règle générale. On peut cependant noter que c'est souvent l'acheteur qui prend en charge le transport.

Quelques-unes des personnes interrogées vendent une partie de leur récolte comme semences ou stocks stratégiques au GIL ou à des stockeurs privés. Les prix qui sont alors offerts sont bons, mais les PMEAs ne sont pas toujours en mesure de remplir les exigences de qualité.

Du côté de la commercialisation

Intermédiaires

Une grande partie des PMEAs vend ses produits à des intermédiaires, avec enlèvement à la ferme, intermédiaires avec lesquels de nombreux producteurs collaborent depuis des années. Certains ont indiqué gagner plus d'argent de cette façon, en économisant les frais et taxes prélevés au marché de gros. Il n'y a pas de contrat écrit, les relations d'affaires étant basées sur une longue **relation de confiance**. En cas de difficultés financières et pour l'achat d'intrants, il arrive que les PMEAs soient soutenues par les intermédiaires. Ou ce sont les commerçants qui prennent **contact avec les PMEAs directement au niveau de l'exploitation**, ou les producteurs cherchent eux-mêmes des acheteurs au marché de gros ou dans les souks (qui viendront ensuite chercher la marchandise à la ferme).

En ce qui concerne la **vente sur pied** et la vente après récolte, il existe souvent une forme mixte, où l'accord avec un intermédiaire intervient avant la récolte. La négociation des prix se fait cependant seulement après la récolte et dépend de la qualité des pommes de terre, ainsi que des prix du marché de gros au moment de la vente. L'une des PMEAs interrogées, vend la totalité de sa récolte sur pied, mais elle le fait dans le cadre d'une vente aux enchères, annoncée publiquement.

La majorité des PMEAs ont indiqué qu'ils s'orientent, lors de la négociation des prix de vente des pommes de terre, aux prix pratiqués aux marchés de gros à Kairouan et à Sousse, ainsi qu'au marché local. C'est en allant au marché, ou par téléphone que les personnes prennent **connaissance des prix**. Dans quelques rares cas on utilise aussi Internet. Jusque-là le prix obtenu le lundi au marché de gros a valeur de référence toute la semaine qui suit. Certaines PMEAs demandent en connaissance de cause des prix plus bas, que ceux qu'elles pourraient obtenir au marché de gros, afin de fidéliser durablement leurs intermédiaires. Selon les PMEAs, certains intermédiaires concluent des contrats annuels avec les hôtels ou les GMS, fixant le prix pour une année entière. Dans ce cas les intermédiaires conviennent de leur côté avec les PMEAs d'un prix annuel fixe.

Marché de gros

Le marché de gros de Kairouan est un espace central pour la filière. Les détaillants („khaddars“), les grossistes et les fournisseurs de différentes institutions comme les écoles ou les casernes viennent entre autres acheter ici. Par ailleurs, il y a aussi des intermédiaires qui viennent acheter ici la marchandise, qui sera ensuite revendue aux détaillants. La vente des pommes de terre se trouvant chez les stockeurs privés ou semi étatiques est également prévue à travers le marché de gros. Les supermarchés ne font pas partie de la clientèle des marchés de gros. Le seul supermarché local, Promogro, s'approvisionne aux marchés de gros de Sousse et de Tunis.

Jusqu'à ce jour, le **marché de gros ne dispose pas d'entrepôts**, qu'ils soient frigorifiques ou non. Généralement la marchandise est livrée par les agriculteurs dans des caisses et pré triée. Les produits sont vendus à un mandataire, le «habbat». Celui-ci loue une place sur le marché de gros et est habilité à émettre des factures pour les producteurs, ainsi que des quittances pour les acheteurs. Généralement les agriculteurs s'adressent toujours au même «habbat ».

Encadré 5 : Taxes prélevées au Marché de gros de Kairouan

Les taxes prélevées aux marchés de gros de Kairouan s'élèvent à 16 % au total. 2,5 % en incombent à l'acheteur et 13,5 % au vendeur. Ce dernier chiffre se décompose comme suit :

- Mandataire (« habbat ») : 4%
- Municipalité : 5%
- Portefaix (Coopérative Ouvrière) : 2,5%
- Taxe étatique (pour légumes et fruits) : 2%

D'une façon générale le prix résulte de l'offre et de la demande. Mais comme la pomme de terre fait partie des aliments de base, le Ministère de l'Economie intervient en régulant son prix, de façon à ne pas dépasser un prix maximal. Les marchands font état d'une **augmentation du nombre des intermédiaires**, ne disposant pas d'un agrément officiel en tant que «habbat ». Ceux-ci achètent la marchandise, afin de la revendre à un «habbat ». Le Ministère de l'Economie souhaiterait voir disparaître complètement les «habbat », car la majoration de 15 %, infligée par ces derniers au prix d'achat, ne serait aucunement en relation avec le service rendu.

Frigoristes privés

Une nouvelle voie de commercialisation encore peu utilisée est la **vente aux frigoristes**, qui de leur côté livrent également les GMS et qui, selon l'avis de deux PMEAs, offrent des prix intéressants.

La mise en place de chambres froides privées a été fortement encouragée par l'État à travers des subventions. Dans la région de Kairouan deux de ces chambres, exclusivement réservées aux pommes de terre, sont à la disposition des producteurs depuis respectivement 2000 et 2004. Selon les indications des exploitants, celles-ci sont essentiellement utilisées pour le **stockage de semences**. Le temps de stockage pour les pommes de terre s'étalerait entre deux mois (pour la semence) et quatre mois (pour la consommation).

Les chambres froides sont exclusivement utilisées par les exploitations de taille moyenne, qui stockent en moyenne entre 5 et 10 t. Les petites exploitations ont recours à des méthodes de stockage traditionnelles. Le prix du stockage est calculé par tonne et par mois. Des contrats sont signés, mais uniquement parce que cela a été exigé par le GIL. La majeure partie de la marchandise stockée dans les frigos en question, fait partie du stock stratégique officiel destiné à la consommation. Dans ce cas les agriculteurs doivent se conformer à un **cahier de charges**. En matière de

stockage stratégique, les prix sont fixés par les autorités, un mois avant la récolte. Les pommes de terre sont ensuite achetées par des commissionnaires, disposant d'un ordre d'achat des GIL.

Détaillants

La vente au détail se fait essentiellement à travers les détaillants («khaddars») sur les marchés municipaux et les souks. Selon les détaillants, la marchandise est en général déjà triée et provient des marchés de gros, mais ici aussi il y a des exceptions. En cas de difficultés d'approvisionnement, les «khaddars» cherchent le contact direct avec les producteurs. En revanche, tous les commerçants ne sont pas satisfaits par une collaboration directe avec les PMEAs, qui exigent parfois des prix trop élevés.

De nombreux détaillants ne disposent pas d'un **moyen de transport propre**, si bien qu'ils doivent en louer un. La critique porte surtout sur le manque d'entrepôts (frigorifiques ou non) au niveau du marché, ainsi que sur le manque général d'organisation et d'aménagements. Promogro, le seul supermarché de la région, n'est pas perçu comme **concurrent potentiel**. Les détaillants font observer d'une part la différence de clientèle, d'autre part, l'avantage qui réside selon eux dans la **plus grande fraîcheur de leur marchandise**.



Détaillant au marché Sidi Bahri à Tunis

(Source : Equipe SLE)

GMS

Il n'y a pas de contacts directs entre les PMEAs et les GMS. Certaines PMEAs les jugeraient pourtant souhaitables, mais en raison des faibles quantités produites et en raison des variations de la récolte en fonction des saisons, elles ne sont pas en mesure de se conformer aux **exigences des GMS** pendant toute l'année.

Promogro

La stratégie d'approvisionnement de Promogro a déjà été décrite plus haut. Comme pour toutes les autres filiales, la marchandise est achetée au marché de gros. Mais selon le directeur d'un magasin Promogro, l'organisation du marché et la qualité des produits offerts à Kairouan ne satisfont pas Promogro, qui envoie ses acheteurs jusqu'à Sousse ou Tunis.

Le magasin se trouve plutôt à la périphérie de la ville, et c'est la raison qui est avancée, pour expliquer qu'il n'y aurait pas de situation de concurrence avec les souks, les marchés et les épiciers. Ces derniers constitueraient plutôt une partie de la clientèle de Promogro, qui se voit entre autres dans le rôle d'un grossiste.

4.5.2 Niveau Méso

Le soutien apporté aux cultivateurs de pommes de terre à Kairouan par les organisations représentées au méso niveau, est très limité, à la fois dans le secteur de la production et celui de la commercialisation.

Les CTV sont des **organismes étatiques** chargés du conseil agricole pour la production. Malgré des capacités très limitées, les CTV ont fréquemment été citées par les producteurs de pommes de terre comme source d'information suffisante concernant les nouvelles techniques de production.

Le **rôle des coopératives** n'est pas très marqué. Seuls quelques-uns des agriculteurs interrogés sont membres d'une coopérative. La commercialisation par les coopératives n'est jusqu'ici pas encore pratiquée. Cependant, l'élargissement des activités à la commercialisation est ambitionné par au moins une coopérative. Le GIL, en tant qu'organisation du niveau méso, fait office de fournisseur de semences, tout en régulant le marché.

4.5.3 Niveau Macro

Comme la pomme de terre est un produit de base, et donc d'une grande importance stratégique, le marché est soumis à une régulation particulière. La stratégie de l'État vise à maintenir les prix à la consommation à un niveau stable et peu élevé ainsi que d'assurer l'approvisionnement du marché en pommes de terre – si possible tunisiennes – pendant toute l'année. Afin d'augmenter la production de pommes de terre, les agriculteurs bénéficient de **semences subventionnées**. En plus, la production de pommes de terre a été incitée dans de nouvelles régions.

En matière de régulation de prix il faut distinguer deux instruments, utilisés dans des situations différentes.

La surproduction :

En cas de surproduction, l'objectif de la régulation des prix consiste à maintenir un prix minimal pour les producteurs. À cette fin, **un stock régulateur** est constitué, pour diminuer les quantités disponibles sur le marché et stabiliser le prix. C'est le GIL qui est responsable de l'achat de pommes de terre. Le problème qui se pose alors est lié au fait, que le stockage de pommes de terre requiert certains **critères de qualité**, réduisant ainsi la quantité des pommes de terre propre au stockage. En plus, les possibilités d'achat à des fins de stockage sont limitées. En fin de compte, le stock régulateur est insuffisant pour garantir un prix minimal aux producteurs.

La sous production :

Dans le cas d'une sous production, l'État intervient en plafonnant les prix. Concrètement, le plafonnement des prix se fait au niveau du marché de gros. Les responsables des marchés sont informés du **prix maximal**, et recommandent à leur tour aux commerçants, de ne pas vendre les pommes de terre à un prix plus élevé que celui indiqué. À l'intérieur de ce cadre, la fixation des prix reste pourtant soumise à la loi de l'offre et de la demande.

Afin d'assurer **l'approvisionnement du marché en cas de sous production**, il est possible de se servir des stocks stratégiques. Il est par ailleurs possible de recourir à l'importation de pommes de terre. De 1998 à 2003, la Tunisie a importé chaque année des pommes de terre pour à une valeur entre 15 et 31 millions \$ US. Selon les PME interrogées, l'importation de pommes de terre aurait lieu également, lorsque le marché tunisien offre une quantité suffisante, créant ainsi une pression supplémentaire sur les PME.

L'inefficacité dans l'imposition de prix minimaux, associée à la fixation stricte de prix maximaux, limite les possibilités de bénéfice pour les producteurs. Du côté des

producteurs on regrette que l'État, qui possède des stratégies en cas de sous production, ne soit pas en mesure de protéger suffisamment les producteurs des pertes en cas de surproduction. À cela s'ajoute le **démantèlement des subventions**, si bien que la production n'est plus rentable pour certains d'agriculteurs. En raison notamment du plafonnement des prix, il n'y a aucune incitation pour investir dans l'amélioration de la qualité du produit. La qualité disponible sur le marché est ainsi souvent critiquée.

4.6 Trois digressions

Hormis les filières étudiées l'équipe a cherché des exemples dans le cadre de l'étude qui représentent des cas d'une intégration de PMEAs dans les circuits de distribution modernes. Par la suite, la lumière est jetée sur ces exemples afin de donner des inspirations par rapport à la question quelles formes les relations entre PMEAs et GMS peuvent prendre ; aussi, ces cas d'études démontrent de manière exemplaire les possibilités à travers lesquelles PMEAs peuvent arriver à faire face aux changements actuels des canaux de distribution.

4.6.1 Digression 1 : Le secteur biologique

La culture biologique de produits agricoles gagne du terrain en Tunisie comme dans beaucoup d'autres pays. Actuellement, la Tunisie occupe la première place parmi les pays africains et la 29^e place au niveau mondial, en termes de surface allouée à l'agriculture biologique. Une grande partie de ces surfaces (75 %) est consacrée à la culture d'olive et de dattes biologiques. Le reste est utilisé pour la culture de légumes, fruits et herbes aromatiques. Les produits sont majoritairement exportés.

Les surfaces consacrées à la **culture biologique en Tunisie** ont augmenté de façon exponentielle de 300 ha en 1997 à 220 000 ha en 2007. Le nombre d'agriculteurs biologiques est passé de seulement 10 en 1997 à 720 en 2007 (chiffres fournis par le CTBA).

La majorité des surfaces est exploitée par des PMEAs, les grandes exploitations ne jouant qu'un rôle mineur. Une observation plus détaillée du secteur biologique semble donc utile dans le cadre de cette étude, même si la pomme de terre et les agrumes ne représentent à ce jour qu'une faible partie de la production biologique.

Il existe quatre entreprises agréées par l'État qui certifient les produits biologiques : ECOCERT, IMC, BCS et LACON. Il s'agit d'entreprises étrangères qui toutes disposent d'une succursale en Tunisie. A l'heure actuelle, il n'y a pas d'entreprises tunisiennes de certification.

Commercialisation

Jusqu'ici la plus grande partie de la production biologique est destinée à l'export. Le marché intérieur n'est que faiblement développé. En revanche, les GMS sont en principe intéressées par la commercialisation de produits biologiques. Monoprix, Promogro, Carrefour et Géant proposent déjà des produits biologiques, mais il s'agit pour l'essentiel de produits transformés. Une étude de Promogro a démontré que la majorité de ses clients sont prêts à déboursier pour des produits biologiques jusqu'à 30 % de plus que pour des produits habituels. En revanche, l'approvisionnement des

GMS par des PMEAs en produits biologiques, devrait rencontrer des problèmes plus importants que pour des produits agricoles traditionnels : les **quantités produites sont encore plus faibles**, l'approvisionnement régulier encore plus difficile. En plus, l'éventail de fruits et légumes issus de la culture biologique est fortement limité.

En tant que produits de qualité, les produits biologiques ne sont pas soumis à la régulation des prix par l'État. Parmi les formes de commercialisation, on rencontre aussi bien l'achat sur pied, l'agriculture contractuelle et la vente directe à la ferme au consommateur final.

Avantages

La culture biologique offre plusieurs avantages aux PMEAs. Il s'agit d'un marché nouveau en croissance, avec d'intéressantes possibilités de bénéfices et peu concurrentiel à ce jour. Actuellement l'État **offre des subventions**, prenant en charge 30 % des frais de reconversion sur la culture biologique, ainsi que 70 % des frais de certification des produits biologiques, et ce pendant cinq ans. Non seulement sur le marché à l'export, mais également sur le marché tunisien, on peut s'attendre à une demande croissante de produits biologiques dans l'avenir, notamment de la part des GMS. Pour ces raisons, la culture biologique, y compris de pommes de terre et d'agrumes, offre des opportunités prometteuses pour les PMEAs tunisiennes.

Problèmes et facteurs limitants

Du côté des producteurs, il faut mentionner avant tout les engrais et pesticides biologiques, à la fois chers et jusqu'ici peu efficaces, et dont le choix est à ce jour relativement limité en Tunisie. Certains agriculteurs se sont montrés sceptiques, quant à la possibilité de lutter efficacement contre les parasites et les maladies des plantes à l'aide de ces produits. Les **frais engendrés par la certification et la reconversion sur la culture biologique**, ainsi que la faible récolte, vendue souvent à l'ancien prix pendant la phase d'adaptation, constituent des obstacles majeurs pour de nombreuses PMEAs, et ce malgré les subventions.

Selon le **Centre Technique de l'Agriculture Biologique (CTAB)**, de nombreuses PMEAs seraient prêtes à investir dans la culture biologique, si elles disposaient d'une évaluation des coûts et avantages de cette reconversion pour leur exploitation. Une telle prestation de services n'existe pas à ce jour. Également pour les questions relatives à la production, l'emballage, le transport et la commercialisation, la création d'organisations centrales serait nécessaire, jouant un rôle d'interlocuteur dans toutes ces affaires. En fin de compte, c'est l'offre en matière de **prestations de conseil** qui est insuffisante. Du côté de la commercialisation, le problème essentiel réside dans le peu d'envergure du marché intérieur pour produits biologiques, et la grande

dépendance qui en résulte, les marchés mondiaux instables. L'étude de Promogro suscite certes l'espoir, mais d'un autre côté la clientèle de Promogro n'est certainement pas représentative de l'ensemble de la population tunisienne. Selon le CTAB, la majorité de la population tunisienne ne serait pas informée des avantages des produits bios, et ne serait donc pas prête non plus à dépenser davantage. Conséquemment, il faudrait mettre l'accent sur une large **campagne de marketing** concernant les produits bios, afin de sensibiliser les consommateurs à ces avantages.

Le Centre Technique de l'Agriculture Biologique (CTAB)

Une des institutions qui se consacrent entièrement à la promotion du secteur biologique, est le Centre Technique de l'Agriculture Biologique (CTAB) à Sousse. D'une part, ce centre aborde la culture biologique d'un point de vue scientifique et s'intéresse à sa commercialisation. L'élaboration d'une carte des zones dédiées à la culture biologique, la « Carte d'agriculture biologique », est en projet. L'activité du centre s'étend d'autre part à la **vulgarisation agricole**, est sert de centre d'information. Les personnes intéressées peuvent acheter directement les produits biologiques de l'exploitation appartenant au centre et visiter les cultures. Par ailleurs le centre organise des rencontres entre agriculteurs et exportateurs et tient des listes de contacts d'entreprises exportatrices dans le secteur biologique.

Réseau d'agriculture biologique

Consacrée à la culture biologique, le Réseau d'agriculture biologique dispose d'une cellule régionale dans chacun des 24 gouvernorats en Tunisie. Ces cellules sont composées de quatre spécialistes : deux appartenant au CRDA, dont un qui assure la coordination du réseau concerné, l'un appartenant à l'UTAP et un dernier spécialiste de l'Agence de Vulgarisations et Formation Agricole (AVFA). La formation des spécialistes est prise en charge par le CTAB. Les cellules travaillent dans le domaine de la sensibilisation des agriculteurs aux possibilités de la culture biologique et organisent régulièrement des tournées à travers le gouvernorat concerné. Elles conseillent par ailleurs les agriculteurs dans le domaine de l'organisation au sein d'associations telles que le GDA.

Exemple de *Good Practice*

En dépit des obstacles cités ci-dessus, la décision de s'engager dans la production biologique peut néanmoins déboucher sur une **histoire de succès**. C'est ce qui est arrivé à un producteur d'abricots et de grenades que nous avons interrogé, dont l'exemple pourrait faire école. Fils d'agriculteur, ayant d'abord commencé sa carrière

dans le domaine de la pharmacie, il est convaincu que beaucoup de maladies dont souffre la population sont liées à l'application des produits chimiques (produits phytosanitaires, engrais chimiques) au niveau de l'exploitation agricole ; la décision d'opter pour la production biologique s'est donc faite par conviction.

Ayant hérité d'un lopin de terre de son père, il quitte son travail de pharmacien et recommence à zéro. Pendant deux ans il suit une **formation en agriculture biologique** avec la FAO et fait des stages avec le CTAB à Sousse. Vu que son père cultivait déjà l'abricot, le choix du produit s'est inscrit dans la continuité. Il décide de cultiver cinq différentes variétés d'abricots afin de pouvoir échelonner la récolte sur quatre à cinq semaines et assurer la livraison de produits toujours frais pendant cette période. Au travers d'un « projet intégré » il demande et obtient différentes **subventions pour le financement d'équipements et de matériel**. Il obtient les certifications bios IMC et Ecocert.

Comment se fait-il que ce producteur-ci ait réussi dans ces activités ?

Après avoir paré au plus pressé au niveau de la production, il se lance dans la commercialisation. Pour démarrer il cherche à se faire connaître et à nouer des contacts. Il fréquente différentes **foires agricoles** non seulement en Tunisie (SIAT) mais aussi à l'étranger. Il passe des annonces dans les journaux pour faire de la publicité pour son produit. Il cherche d'abord à travailler avec des hôtels mais échoue. Par la suite, il trouve des **exportateurs** intéressés et un premier contrat est établi. La qualité de son produit est appréciée, et il peut, par conséquent demander un prix correspondant. Au lieu d'en rester là et de se reposer, il préfère ne pas se limiter à une seule option d'écoulement et, par prévention, se met à **chercher d'autres options pour mettre en valeur son produit**. C'est ainsi qu'il approche le directeur commercial de Monoprix et le convainc de son projet. Les premières livraisons se font pour la saison de 2007 et le contrat verbal est renouvelé pour 2008. Pendant la saison 2008 il livre environ une tonne d'abricots et 500-600kg de grenades par jour à la plateforme propre à Monoprix sur commande journalière. Il y rencontre des **relations de confiance et de travail sérieux**. Ce cas présente un des premiers exemples d'un contact direct et d'une collaboration fructueuse entre PMEA et GMS.

Aujourd'hui il compte 1250 pieds d'abricotiers sur un terrain de 5 ha, il envisage d'élargir sa production et a reçu une prime du président, l'honorant comme meilleur producteur biologique. Il vend sa production désormais sous son propre label. Ce n'est pas seulement l'histoire de quelqu'un qui voit dans l'agriculture biologique un véritable bienfait, mais surtout l'histoire de quelqu'un qui est convaincu par une idée, et qui s'investit dans la réalisation de celle-ci, sans fuir les risques et, surtout, en faisant preuve de dynamisme personnel, le tout dédié à un objectif clair.

4.6.2 Digression 2 : Le secteur de l'export

Dans le cadre de cette étude, il est intéressant de jeter un bref regard sur la chaîne de valeur ajoutée de l'export, celle-ci étant organisée avec plus de rigueur que celle du marché local et offrant de ce fait matière à réflexion.

Projet de Promotion de l'Export

Dans la région d'Ain el Bidha, il existe un projet pour la promotion de l'export de pommes de terre. Il a été créé par l'UTAP et le Comité Régional de l'Agriculture (CRA), qui fait partie du CRDA, sur demande d'un exportateur.

En collaboration avec l'exportateur, un contrat a été élaboré et proposé à tous les agriculteurs d'Ain el Bidha. La moitié d'entre eux s'est décidée à participer au projet. Le contrat stipule que la semence est fournie par l'exportateur et payée par l'agriculteur seulement après la récolte. Le producteur assure lui-même son **approvisionnement en pesticides et engrais**. Le prix de vente pour les pommes de terre est fixé par l'État avant même la culture. Actuellement il s'élève à 340 millimes par kilo pour les pommes de terre de grand calibre et à 180 millimes par kilo pour les petites pommes de terre. L'exportateur garantit aux agriculteurs l'achat d'une certaine quantité de grandes et petites pommes de terre, sous réserve qu'elles soient conformes aux **critères de qualité**.

Cette méthode offre aux agriculteurs une grande sécurité prévisionnelle, même si un tel contrat comporte également le risque de vendre finalement les pommes de terre à un prix inférieur à celui du marché au moment de la récolte. Un autre avantage de la production pour l'export pour l'agriculteur, réside dans **l'absence de frais de transport** et dans l'appui de l'État à travers des subventions. La reconversion à l'export ne nécessite pas de grands changements au niveau de la production, seule la variété de pommes de terre cultivée n'est pas la même que celle habituellement cultivée pour le marché local. En revanche, l'exportateur a un niveau d'exigence concernant la qualité et l'état des pommes de terre, qui est supérieur à celui de l'acheteur du marché local. Selon le spécialiste de la CTV Ain el Bidha, responsable de la vulgarisation, cela ne représente cependant pas un problème majeur pour les agriculteurs.

Le CRDA se montre satisfait du déroulement du projet, d'autant qu'un deuxième exportateur l'a rejoint cette année. On suppose cependant qu'une partie des agriculteurs se retireront du projet, avec **l'augmentation du nombre de chambres froides en Tunisie**. Ce type de stockage leur permettrait de vendre de petites quantités à différents moments pour profiter ainsi de hausses de prix, au lieu d'être obligé de vendre l'ensemble de la récolte en une seule fois.

Dans le cadre de cette étude, deux des PMEAs participant à ce projet, avec des surfaces de culture de pommes de terre entre un et deux ha, ont été interrogés. Dans les deux cas **un triage est effectué** : les pommes de terre de bonne qualité sont triées en fonction de leur taille et vendues à l'exportateur. Les pommes de terre de moindre qualité sont vendues au marché local à travers des intermédiaires.

Selon les personnes interrogées, les avantages cités du projet d'exportation ne contrebalancent cependant guère les problèmes généraux du secteur de la pomme de terre, et dont souffrent également les PMEAs produisant pour l'export. Pour elles également, les coûts de production et les prix à la vente ne se situent pas dans une relation appropriée, si bien que les deux PMEAs interrogées envisagent de ne plus cultiver de pommes de terre l'année prochaine et de se reconvertir à d'autres légumes.

D'autres expériences de PMEAs avec le secteur d'exportation

Pour d'autres PMEAs interrogées, qui ne se situent ni à Ain al Bidha, ni ne travaillent à l'export, une grande confusion règne au sujet des **exigences des exportateurs**, ainsi qu'au sujet de la réglementation étatique concernant l'accès à ce marché. Il est donc nécessaire de fournir un plus grand travail d'information et de conseil, si l'on souhaite faire entrer les PMEAs plus largement dans l'export. Certaines PMEAs aussi, ont déjà fait de **mauvaises expériences** avec des exportateurs, qui les ont amenées à rompre les relations d'affaires pour manque de confiance.

4.6.3 Digression 3 : La collaboration entre PMEAs et Sociétés de conditionnement et d'export

Dans le cadre de cette étude, nous avons également interrogé une société de conditionnement de pommes de terre, qui coopère avec les PMEAs et approvisionne aussi bien des GMS locales que le marché à l'export. En règle générale, les grands collecteurs évitent la collaboration avec les PMEAs. Cette entreprise a également indiqué préférer collaborer avec de grandes exploitations, dans la mesure où cela lui permet d'acheter de plus grandes quantités auprès d'un seul partenaire (réduction du coût du transport). On trouve ici néanmoins un **exemple d'intégration indirecte de PMEAs dans une structure moderne de commercialisation**. Grâce à un producteur, occupant une fonction de « chef de fil » (comparable à l'idée de « l'agrégateur », telle qu'elle est développée au Maroc), l'entreprise achète également la marchandise de petits exploitants de la région de Sidi Bouzaid. Le « chef de fil » devient l'intermédiaire pour les services matériels et immatériels que l'entreprise offre aux producteurs qui sont sous contrat avec elle, afin d'obtenir une

certaine **qualité selon les normes EurepGap**, ou plutôt désormais GlobalGap. Il distribue la semence et s'assure que les informations concernant la technique de culture et la récolte soient appliquées par les agriculteurs. La semence représente près de 50% des coûts de production. La mise à disposition de la semence constitue en quelque sorte une avance, qui sera déduite du prix de vente versé au producteur après la récolte.

4.7 Conclusions

Les conclusions suivantes se réfèrent non seulement à la situation des PME et GMS en Tunisie en général mais aussi aux filières spécifiques examinées.

Expansion des supermarchés

Par rapport au niveau international, mais également en comparaison avec d'autres pays du Maghreb, la part de marché des supermarchés en Tunisie est assez faible jusqu'à aujourd'hui. Un important taux d'urbanisation, une classe moyenne croissante et enfin un secteur touristique en expansion ont fait naître un groupe cible prometteur pour les supermarchés. Le taux d'expansion qui s'élève à 50% pour les dix dernières années, est en effet considérable. En même temps, une politique de libéralisation restée prudente jusqu'ici, ainsi que la limitation voulue du nombre d'ouvertures de magasins dans le Grand Tunis par exemple, ont contribué à ralentir l'expansion des GMS. Dans le secteur des fruits et légumes frais, la part de marché des GMS se limite à 1 - 2%.

La majorité des points de vente se concentre sur les **zones à forte concentration urbaine** le long de la côte, notamment dans le Grand Tunis. Si l'apparition de ce nouvel acteur n'a pas encore eu d'impact notable pour les marchés de produits frais dans les régions, les marchés municipaux à Tunis ont d'ores et déjà enregistré une baisse sensible du chiffre d'affaires. Les GMS attirent une clientèle à fort pouvoir d'achat, grâce à la promesse d'une **expérience de consommation moderne**, au confort de la disponibilité de tous les produits et le principe du self-service. En tant que produits d'appel, les fruits et légumes frais sont d'une importance stratégique, pour compléter l'offre de produits, mais ne contribuent très peu au chiffre d'affaires.

Comportement du consommateur

L'offre est favorablement accueillie par les clients, même si la valeur sociale d'une sortie sur les marchés traditionnels continue à être appréciée et que la qualité des marchandises proposée dans les étals reste souvent derrière celle proposée par les

marchés de produits frais. Il est possible que ce dernier aspect soit lié à **l'absence de normes de qualité** bien définies imposées par les supermarchés, comme au fait que la question de la traçabilité ne soit pas encore prise en compte. Ceci pourrait cependant évoluer avec l'élévation du niveau d'exigence des consommateurs, qui, selon plusieurs études, attachent de plus en plus de prix à l'hygiène, à la qualité et à la présentation des produits. Le degré d'organisation des différentes filières en revanche, réserve encore quelques obstacles en ce qui concerne l'introduction de normes et de mécanismes de traçabilité.

L'approvisionnement des supermarchés

Les **stratégies d'achat** des différentes chaînes de supermarchés sont encore loin d'une phase de consolidation. Différentes formes coexistent au contraire, parfois même à l'intérieur d'un même groupe. Parmi les canaux choisis, il y a l'achat centralisé par l'intermédiaire d'une plate-forme appartenant à l'entreprise, les **contrats avec différents fournisseurs**, ainsi qu'avec de grands producteurs agricoles, ou bien la voie classique par les marchés de gros régionaux. On distingue une tendance vers l'approvisionnement par quelques rares fournisseurs préférés. En dehors de priorités internes à l'entreprise et la focalisation sur un rapport qualité-prix avantageux, c'est également la réglementation légale de la commercialisation dans le secteur agricole qui détermine le choix du canal d'approvisionnement. Officiellement, ce sont uniquement les grandes exploitations agricoles, les entreprises d'emballage et les commerçants du marché de gros qui ont le droit de **délivrer les quittances nécessaires** à la conclusion d'un marché.

Collaboration entre GMS et PME

Le premier obstacle concernant les possibilités d'intégration de petits producteurs dans les nouvelles structures commerciales se situent à ce niveau. La vente directe aux supermarchés et rendue difficile, voire impossible, par la nécessité d'une quittance. Mais même si cette réglementation était modifiée, il reste un grand nombre d'exigences et de conditions de marché imposées par les supermarchés, qui remettent en question une possible collaboration. Certaines filiales exigent la **livraison quotidienne de petites quantités**, guère rentable pour l'agriculteur en raison de son coût élevé en matière de temps et de frais. Les grandes quantités exigées par d'autres chaînes en revanche, ne peuvent être fournies par une seule petite exploitation. Généralement, les **supermarchés qui passent des marchés directement avec des fournisseurs** et producteurs, exigent que la marchandise invendue soit reprise. Ces conditions ne peuvent être supportées par les PME, pas

plus que les paiements retardés de plusieurs mois ou les réductions revendiquées par les supermarchés.

Si les GMS ne se refusent pas dans le principe à une **collaboration avec les PMEAs**, les coûts de transaction élevés, qu'entraînerait une collaboration avec de nombreuses petites exploitations en l'absence d'un interlocuteur central, constituent **un obstacle**. Quelques exemples isolés démontrent néanmoins, qu'une relation d'affaires entre supermarchés et petits agriculteurs n'est pas complètement exclue et peut même représenter une association rentable pour les deux côtés. Ces exemples se rencontrent par exemple dans l'agriculture biologique, un créneau dans lequel les PMEAs sont nettement avantagés par rapport aux grands producteurs. Au-delà de la livraison directe, il existe la possibilité que les produits de petits agriculteurs se retrouvent dans les étals des supermarchés en passant par les marchés de gros. Ceci en revanche, ne peut être vérifié.

Les PMEAs ne se voient guère en mesure d'améliorer leur situation à travers des interventions ciblées, non seulement à l'égard d'une possible intégration dans des structures modernes, mais également en ce qui concerne **l'amélioration des canaux de commercialisation** existants. La majorité d'entre elles, perçoit les propres possibilités d'aménagement à cet égard, comme très limitées. Les influences extérieures, comme les mécanismes de l'offre et de la demande, ainsi que les stratégies étatiques de régulation du prix et de la production, sont considérés comme étant les facteurs déterminants. L'âge moyen, le **niveau d'instruction** et l'absence d'exemples positifs d'alternatives sont tous des facteurs expliquant pourquoi les agriculteurs conçoivent très peu de possible marge de manœuvre et des possibilités de commercialisation innovantes. À cela s'ajoute, pour la majorité des exploitations, le **manque de moyens financiers**, qui les empêche de s'engager dans des voies de commercialisation, dont les modalités supposent certaines réserves en capitaux. Le mode de production qui demande beaucoup de travail, limitant ainsi le temps disponible, joue également un rôle important.

Par voie de conséquence, les producteurs privilégient en général une vente rapide, si possible de toute la production, ainsi qu'un paiement rapide. C'est donc la vente sur pied qui remporte la préférence des agriculteurs, demandant le plus faible investissement en termes de **coûts de transaction**. Malgré le sentiment de limitation des propres possibilités d'action, la prise de conscience concernant les problèmes de commercialisation existe. Les **contrats de culture** sont ainsi perçus positivement, dans la mesure où ils offrent un canal de distribution sûr.

Cadre législatif et juridique

La Tunisie continue à mettre en œuvre une politique, dont le caractère régulateur est marqué en ce qui concerne les prix des aliments de base et le contrôle des marges bénéficiaires. Si la régulation des prix semble justifiée, eu égard à la hausse mondiale des prix de denrées alimentaires, les faibles prix pour les consommateurs se répercutent en revanche de façon unilatérale à charge des producteurs. La pratique actuelle n'incite par ailleurs pas les agriculteurs à s'intéresser à la production d'une qualité meilleure, dans la mesure où ils ne peuvent espérer en obtenir un meilleur prix. Le **manque de motivation pour investir dans la qualité** et effectuer un triage de façon conséquente, résulte par ailleurs de la pratique du fardage tout au long de la filière : la marchandise qui a été triée, est à nouveau mélangée et vendue, sous présentation de fausse quittance, afin de contourner les marges bénéficiaires fixées par les autorités.

Organisation des producteurs

Les défis qui se présentent dans le secteur de la commercialisation, ne peuvent être dissociés des difficultés auxquelles les agriculteurs sont confrontés au niveau de la production. Il faut mentionner ici également les **obstacles bureaucratiques**, qui rendent l'accès aux programmes de crédit difficile, pouvant ainsi bloquer toute initiative propre. Les démarches pour le dépôt des différentes demandes sont perçues comme compliquées et peu transparentes. Souvent, les propriétaires d'exploitations ne disposent pas non plus des **titres fonciers** nécessaires, pour participer à un programme de crédit ou de subventions.

Actuellement il n'existe aucun programme, conçu spécialement pour la promotion de la commercialisation. Les structures concernées du niveau méso, qui offrent des conseils et d'autres prestations de services, n'ont guère pris conscience de cette question. Les programmes consacrés au marketing ou à la qualité, initiés par le GIF / GIL ou l'UTAP, visent essentiellement la promotion de l'export. Même au sein des structures du CRDA, on semble avoir une **idée très floue** de la manière dont on pourrait mettre en place une vulgarisation au bénéfice des producteurs **au sujet de la commercialisation**, tout comme des contenus qui pourraient y être évoqués. Généralement on suppose au contraire, que la promotion de la vente peut être obtenue essentiellement à travers les améliorations au niveau de la production.

Dans le contexte des regroupements au niveau horizontal, la facilitation de la commercialisation a toujours constitué **une tâche centrale des coopératives**, et qui cependant n'est plus assumée que par quelques-unes d'entre elles. En ce qui concerne le marché local, cette action se limite généralement aux transports et à la vente de la marchandise au marché de gros. Aujourd'hui ce service ne représente qu'une plus-value très limitée pour les agriculteurs, dans la mesure où d'autres canaux de commercialisation promettent de meilleurs prix et que le transport peut

majoritairement être assuré individuellement. Ici se pose cependant la question de savoir si cet aspect conservera sa **validité à long terme**, face à la hausse du prix du carburant et des frais de transport.

Un refus généralisé des coopératives ne peut être constaté, en revanche c'est leur existence et/ou visibilité sur le terrain qui fait défaut. Les possibilités d'action de nombreuses coopératives sont limitées en raison de **difficultés financières**, d'une mauvaise gestion ou d'un manque de participation. Généralement les avis des responsables divergent, entre les structures étatiques et les organisations professionnelles, quant à savoir quels regroupements (coopératives, GDA, GIE etc.) devraient et pourraient prendre en charge quelles activités et quelle structure possède la plus grande proximité par rapport à la base, offrant ainsi un maximum de **possibilités de participation**.

Principaux aspects politiques

Il existe une conscience fondamentale au niveau politique, de l'importance de regroupements horizontaux et de la **nécessité de réformes**. Ceci se concrétise dans la transformation du statut de coopératives vers celui de sociétés mutuelles. Pour la majorité des acteurs au niveau de la base par contre, les avantages de ces mesures ne sont guère compréhensibles. L'intérêt politique se concentre généralement plus sur la promotion de l'export que sur la promotion de la commercialisation locale. En revanche, l'existence de circuits parallèles a été identifiée en tant que problème. L'initiative du Ministère de l'Economie du « **Programme de Mise à Niveau des Circuits de Distribution des Produits Agricoles et de la Pêche** » constitue un pas dans la bonne direction. Mais ici aussi, il est trop tôt pour juger des résultats de la mise en œuvre. La question qui se pose est notamment celle de savoir dans quelle mesure il est possible d'imposer au niveau de la politique intérieure, la libéralisation des canaux de distribution et la réforme du système de taxes sur les marchés de gros.

5 Résultats Maroc

5.1 Contexte macroéconomique Maroc

5.1.1 Le rôle économique de l'agriculture

Le secteur de l'agriculture a contribué au cours des dernières années à hauteur d'environ 15 % au produit intérieur brut du Maroc. Les variations conjoncturelles et climatiques des quantités récoltées et vendues conduisent à la fluctuation de ce pourcentage, mais l'observation des 40 dernières années fait constater une tendance plutôt décroissante (voir figure 9).

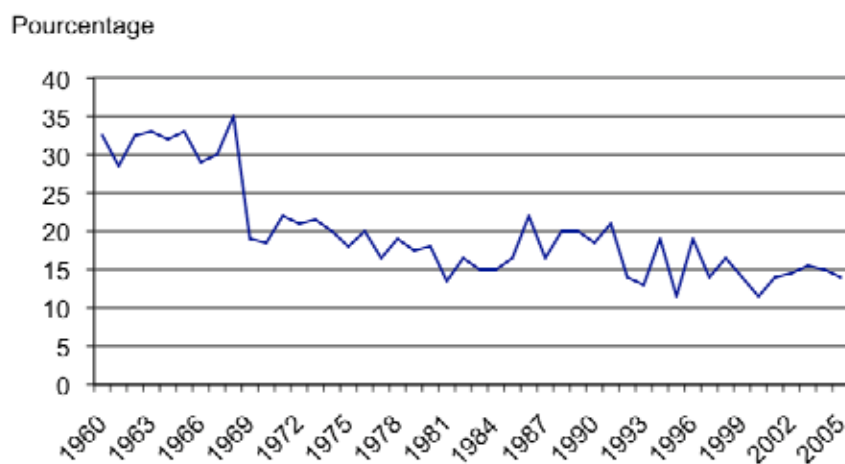


Figure 9 : Evolution de la part du PIB agricole dans le PIB

(Source : Akesbi et al. 2008)

Comparée aux sociétés industrialisées, basées sur le développement industriel et celui des prestations de services, la part du secteur agricole reste significative, mais elle ne permet pas de classer le Maroc parmi les pays agricoles typiques, en voie de développement. Pour l'Allemagne par exemple, la contribution de l'agriculture au produit intérieur brut s'élève à un peu moins d'un pourcent et dans de nombreux pays en voie de développement, cette contribution dépasse les 40 %.

Concrètement, le chiffre d'affaires global du secteur agricole s'élève à environ 15 milliards de dollars US. Cette **contribution à l'économie nationale** a été apportée en 2004 par près de 5 millions de Marocains et Marocaines, c'est-à-dire 45 % de la population enregistrée sur le marché de travail (Akesbi et al. 2008).

D'un point de vue purement économique, le rapport entre la part du PIB et le nombre de personnes employées indique un manque d'efficacité du secteur agricole en comparaison avec les autres secteurs. D'un point de vue non moins intéressant en terme d'économie politique, on peut cependant argumenter que ceci souligne

l'importance du secteur agricole. Si tous les autres secteurs réunis ne contribuent au revenu que de la moitié de la population active, de **grandes parties de la population marocaine dépendent directement ou indirectement de l'agriculture.**

Dans les régions rurales le nombre de personnes employées dans le secteur agricole atteint 80 % de la population active. En même temps pour l'année 2004, les chiffres indiquent que les **deux tiers environ de la population identifiée comme étant pauvre** au Maroc, vivent dans les régions rurales et y représentent plus de 25 % de la population.

Notamment la stagnation du secteur agricole, ainsi qu'une croissance continue de la population, ont contribué à favoriser l'installation dans les villes : dès 2004, la majorité des 30 millions de Marocains et Marocaines habitait déjà dans les villes (55,2%), contre seulement 44,8 % à la campagne (Akesbi et al. 2008).

5.1.2 Caractéristiques de l'agriculture marocaine

Situé au nord du continent africain, le Maroc est limité par une côte de près de 3500 km le long de l'Atlantique et de la Méditerranée, ainsi que par les pays voisins, l'Algérie et la Mauritanie. Sur une superficie totale d'environ 70 millions de hectares, environ 9 millions sont dédiés à l'agriculture, 21 millions sont utilisés comme pâturages et 6 millions d'hectares sont couverts de forêts. Près de la moitié de la surface de l'État marocain est constituée de déserts ou de paysages désertiques.

Le climat essentiellement méditerranéen se distingue par une sécheresse croissante du nord au sud et de l'ouest à l'est, marquant fortement l'agriculture. Près de 60 % des surfaces cultivées sont consacrés aux céréales (dans l'ordre d'importance décroissant : l'orge, blé tendre, blé dur, maïs). La culture de légumineuses, de fourrage et de légumes occupe entre 2 et 4%. Mesurée à la surface qui y est consacrée, l'importance de ce qu'on appelle les cultures industrielles reste plutôt limitée. Sous cette désignation sont rassemblées les plantes, qui doivent subir une transformation pour pouvoir être utilisées. Il s'agit au premier chef de plantes contenant du sucre ou de l'huile comme par exemple la betterave, la canne à sucre ou les tournesols. Les olives, amandes et agrumes représentent la majeure partie des plantations fruitières, qui s'étendent sur environ 600 000 ha. 22 % des surfaces agricoles sont soumises à la jachère.

Le **climat méditerranéen** n'imprime pas seulement sa marque à l'agriculture, il la limite également de façon naturelle dans son expansion et sa productivité. Ainsi, les périodes de sécheresse plus longues que prévu, dont l'apparition semble de plus en plus fréquente depuis les années 80 selon l'avis conjugué des experts et des agriculteurs, entraînent régulièrement de très mauvaises récoltes. Si un système

d'irrigation a été mis en place pour environ 1,4 millions d'hectares (14% des SAU), l'agriculture se trouve en situation de forte concurrence avec l'industrie et les villes à croissance rapide pour **l'accès aux réserves en eau** qui sont encore disponibles.

L'eau ne représente cependant pas le seul problème en termes de raréfaction de ressources naturelles. Environ 60 % des surfaces agricoles du Maroc sont classées par les experts comme étant menacées par l'érosion, 22 % d'entre elles seraient déjà dans un stade avancé. On estime que le Maroc perd chaque année environ 22 000 ha de surface cultivable par l'érosion (Akesbi et al. 2008).

D'autres **défis** encore attendent l'agriculture marocaine dans un avenir proche. À croissance constante, on estime que la population atteindra jusqu'en 2050 près de 50 millions de personnes. Actuellement, la surface cultivée par habitant s'élève à 0,29 ha, elle tombera à 0,17 ha dans 30 ans, si l'on suppose la constance de la croissance démographique et de la surface disponible (à titre de comparaison, l'Allemagne dispose de 0,15 ha par habitant). Afin de pouvoir maintenir le degré d'autonomie atteint jusqu'ici, une très nette **augmentation de la productivité** doit avoir lieu au niveau de l'agriculture. Mais afin de pouvoir financer celle-ci, il faut également renforcer les exportations. Pourtant le secteur agricole représente d'ores et déjà une partie importante de l'ensemble des exportations du Maroc.

La politique agricole marocaine s'oriente depuis quelques années vers **l'ouverture sur les marchés internationaux**. Dans ce contexte, il faut mentionner en premier lieu les accords particuliers avec l'UE, les Etats-Unis ainsi que d'autres pays du Maghreb. Afin de moderniser l'agriculture marocaine, d'augmenter sa productivité et mettre à profit des avantages concurrentiels comparatifs dans le commerce international, la promotion de la restructuration et de l'optimisation est prévue. Pour y arriver, *Le Plan Maroc Vert* actuellement le programme de reformes le plus important dans le secteur représente la stratégie pilote du Ministère de l'Agriculture.

Parmi les mesures de soutien, il faut également mentionner la détaxe déjà existante de produits agricoles au niveau des producteurs. Les taux d'imposition en vigueur sont appliqués seulement au niveau du commerce, c'est-à-dire au niveau du marché de gros. Cette réglementation a déjà été prolongée à deux reprises au cours des dernières années et est prévue actuellement jusqu'à fin 2013.

Une attention particulière doit être accordée, lors de la mise en œuvre des différentes mesures aux structures typiques dans le secteur agricole marocain. En premier lieu il faut mentionner le **morcellement extrême des surfaces**. Environ 70 % des exploitations agricoles, dont le nombre total s'élèvent à près de 1,5 millions, possèdent une surface inférieure à 5 ha, pour 55 % d'entre elles, ce chiffre tombe sous les 3 ha (voir figure 10). Ces dernières n'exploitent que 12 % de la SAU, alors que 1 % des exploitations possèdent plus de 50 ha et cultivent en même temps 15 % de la SAU.

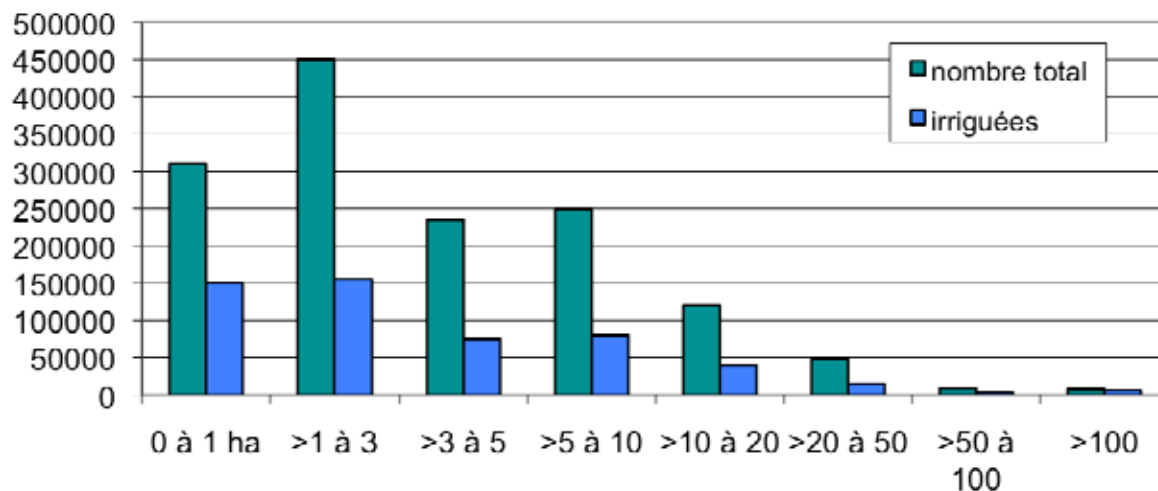


Figure10: Nombre en fonction de la taille des exploitations agricoles au Maroc
(Akesbi et al. 2008)

Plus de deux tiers des exploitations agricoles (81% ou bien 76% des SAU) sont dirigées par des agriculteurs n'ayant aucune instruction, ou bien une instruction insuffisante, ne sachant ni lire ni écrire. Environ 10 % ont fréquenté une école coranique et seulement 6 % ont atteint un niveau d'école primaire. Il faut cependant constater, que l'âge moyen des responsables d'exploitation s'élève à 52 ans, et que plus de 23 % d'entre eux, ont même dépassé l'âge de 65 ans (Akesbi et al. 2008).

Depuis l'indépendance du Maroc, la production globale des plus importants produits agricoles a augmenté. On remarque notamment la forte croissance des cultures maraîchères (voir figure 11).

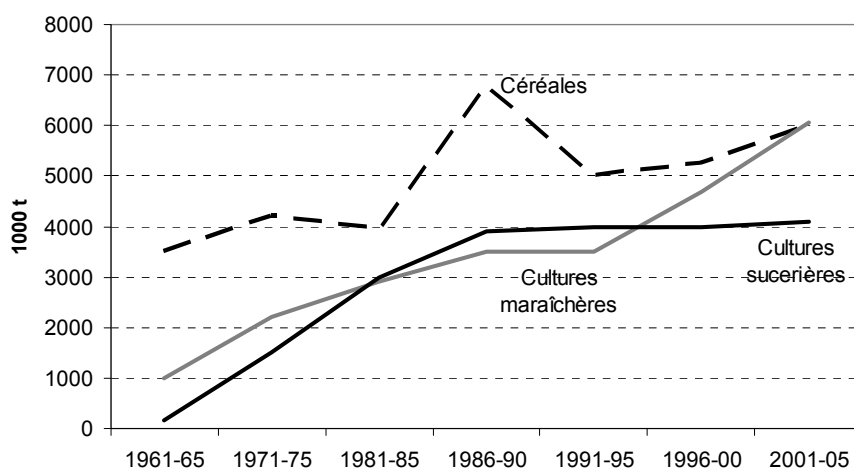


Figure 11: Evolution des productions agricoles (en milliers de tonnes)
(Akesbi et al. 2008)

Lorsqu'on met en rapport la production globale et le nombre d'habitants, il faut cependant noter une baisse de la production de céréales. Si la production d'agrumes par tête d'habitant est restée pratiquement constante au cours des 50 dernières années, seules les **cultures maraîchères** connaissent une augmentation significative, comme le montre figure 12.

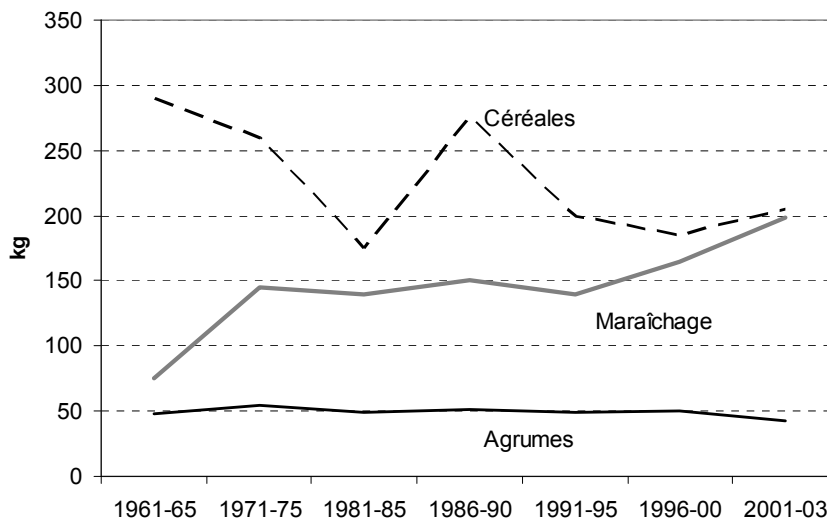


Figure 12: Evolution des productions agricoles par habitant (Akesbi et al. 2008)

5.1.3 L'avancée de la pomme de terre

L'importance croissante de la culture maraîchère est particulièrement mise en lumière par l'évolution de la culture de la pomme de terre. La tendance globale à **l'accroissement de la production de pommes de terre** dans les pays en voie de développement se reflète aussi au Maroc. Les quantités récoltées auront ainsi été multipliées par dix, passant de 150 000 t en 1961 à une récolte record de 1,56 millions de tonnes en 2006, qui ont été cultivées sur environ 60 000 ha. Le rendement moyen s'élève actuellement à environ 25 t par hectare (à titre comparatif : global 16,8t/ha ; Allemagne 42,3t/ha). Le Maroc occupe aujourd'hui la cinquième place parmi les pays africains, lorsqu'on compare la production globale (FAO 2008).

Le consommateur marocain consomme en moyenne 42 kilos de pommes de terre fraîche par an (FAO 2008). En dehors d'une courte période allant de mai à fin juin, le Maroc profite d'une **production de pommes de terre s'étalant sur toute l'année**. Les principales régions de culture se concentrent le long de la côte atlantique au nord et au sud de Casablanca, où un climat méditerranéen modéré contribue aux bonnes conditions de culture. Mais les plateaux de haute et moyenne montagne, situés à l'intérieur du pays, offrent également de bonnes conditions pour la culture de

la pomme de terre, si bien qu'on obtient en général deux récoltes par an. Avec des procédés de culture modernes et une **technique d'irrigation optimisée** (système goutte-à-goutte), on peut obtenir des rendements allant jusqu'à 70 t par hectare (Louddi n/a).

5.1.4 Grandes et moyennes surfaces au Maroc

Comme il a été expliqué dans l'introduction générale, l'expansion de supermarchés modernes reste un phénomène relativement nouveau en Afrique du Nord. On peut cependant dire que l'évolution au Maroc est plus avancée que dans d'autres pays du Maghreb. Dès 1991 le premier grand hypermarché de la chaîne **Marjane** a ouvert à Casablanca. Aujourd'hui ce sont quatre grandes chaînes qui se partagent le secteur de la grande distribution : Asswak Assalam et Label Vie en tant qu'entreprises 100 % marocaines, Marjane et Acima, ainsi que Makro, qui a été repris en 1997 par le groupe allemand Metro (voir tableau 3).

Tableau 3 : Profil des chaînes marocaines de supermarchés

Entreprise	Propriétaires	Ouverture 1 ^{er} magasin	Date de l'IDE	N° de magasins	Villes
Marjane	100% ONA	1991	2001 - 2007	17	Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger, Fès, Agadir, Tétouan, Meknès
Acima	100% ONA	2002	2002 - 2007	25	Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger, Fès, Agadir, Meknès, Témara, Lahjajma, Oujda
Makro/ Metro	Metro Group (D) ; rachat de Makro (hollandais) par Metro (allemand) en 1997	1991	1991	8	Rabat, Casablanca (2), Tanger, Marrakech, Fès, Oujda
Asswak Assalam	National Chaabi Group (accord de franchise avec Casino)	1998	2004	7	Rabat, Marrakech, Agadir, Kénitra, Témara, Tanger
Label' Vie	Label' Vie (Partenariat stratégique avec LeaderPrice)	1986	2005	16	Rabat (5), Casablanca (6), Mohammedia, El Jadida, Kénitra, Meknès, Settat

(modifié et actualisé d'après Codron 2004)

En 2007 les deux chaînes de supermarchés indépendants, Marjane et Acima, appartenant au consortium marocain Omnium Nord Africain ont été placées sous

une direction commune, sans pour autant renoncer à une relative indépendance d'action. Ce groupe, auparavant un *joint venture* franco-marocain, atteste, tout comme l'engagement du groupe allemand Metro, de l'importance des **investissements étrangers** dans le secteur de la grande distribution, le secteur qui en 2006 a réuni environ 2,5 % de l'ensemble des investissements directs étrangers (Akesbi et al. 2008). La chaîne de supermarchés Asswak Assalam a ainsi conclu un accord de franchise avec le groupe français Casino en février 2004, Label' Vie a opté pour un partenariat stratégique avec LeaderPrice.

Si toutes les chaînes de supermarchés se sont limitées dans leurs débuts aux deux centres urbains de Rabat et de Casablanca, on trouve aujourd'hui leurs **magasins dans presque toutes les villes de taille moyenne**. Asswak Assalam vise par exemple l'ouverture de huit nouveaux hypermarchés au cours des quatre années à venir. Selon les déclarations de ces cadres, Marjane prévoit cinq nouvelles ouvertures par an, Label' Vie vise 40 points de vente en 2011. Actuellement le secteur de la distribution moderne représente seulement près de 10 % des ventes de fruits et légumes au Maroc, mais l'observation de l'évolution des années passées, ainsi que les projets prévus, laisse supposer une croissance dont la rapidité n'est pas près de décroître.

5.2 Choix des régions et des filières

Lors du choix d'une chaîne de valeur ajoutée, ainsi que de son intégration régionale au Maroc, différents critères ont été retenus que nous allons expliquer par la suite.

Pour le **choix des régions** les critères suivants étaient importants :

- région typique pour la culture maraîchère
- la proximité géographique par rapport à l'Ecole Nationale de l'Agriculture de Meknès en tant que partenaires de coopération dans le cadre de cette étude

Pour le **choix de la filière** les critères suivants ont été retenus :

- le choix d'une filière qui est d'une grande importance pour la région, mesurée en nombre d'exploitations pratiquant la culture en question
- filière à caractère exemplaire pour la région choisie
- choix de produits vendus sans transformation sur le marché local

À partir des critères cités plus haut ainsi que des discussions avec les représentants du Ministère de l'Agriculture, du CGDA et de l'ENA de Meknès, le choix s'est porté

sur la **filière pomme de terre dans la région Saïss**. Les experts sur place ont confirmé que cette filière est non seulement largement répandue mais également d'une grande importance pour la région. On explique ceci par l'augmentation, à la fois de la consommation nationale et de la production de pommes de terre, notamment au cours des dernières années. En outre, la région dispose, en raison de **conditions de sol et de climat favorables**, d'un important potentiel dans le domaine de la production de pommes de terre, potentiel qu'il n'est que partiellement exploité et qui gagnera probablement en importance à l'avenir



Figure 13 : Région de l'étude au Maroc
(Source de la carte : Wikimedia Commons)

5.2.1 La région de Saïss

La région Saïss est un plateau aux pieds du Moyen Atlas, appelé aussi « le cœur du Maroc ». La région n'est pas représentée par une unité administrative indépendante, mais se compose des deux provinces Meknès-Tafilalet et Fès-Boulemane, avec leurs centres de Meknès (environ 680 000 habitants, à 160 km à l'ouest de Rabat) et Fès (un million d'habitants, à 220 km à l'ouest de Rabat).

Le climat semi continental, à empreinte méditerranéenne, ainsi que la bonne qualité des sols de la région, offrent de bonnes conditions pour une production agricole qui joue un **rôle important dans la région**. En dehors de la culture céréalière, la région est connue pour l'arboriculture fruitière et les cultures maraîchères. Ces dernières sont destinées en grande partie au marché local et transportées telles quelles dans les centres urbains proches (Fès, Rabat, Casablanca, Tanger) pour y être commercialisées. Le reste de la production maraîchère est transformé industriellement (notamment les tomates). Au cours des dernières années, la part destinée à l'export a également augmentée, dans le cadre d'une **augmentation nationale de la production** et d'une amélioration des revenus dans le secteur de l'arboriculture et de la culture maraîchère (Bourfoune 2005).

Au cours de la phase de terrain, l'équipe s'est concentrée essentiellement sur la province de Meknès-Tafilalet, où les pommes de terre et les oignons représentent plus de 80 % de la culture maraîchère (voir tableau 4). Cette province est à son tour divisée en trois unités administratives, Meknès, El-Hajeb et Ifrane, où une grande partie des entretiens avec les différents acteurs de la filière ont été menée. Les explications qui suivent s'appuient donc essentiellement sur des informations techniques ou bien des données récoltées dans ces régions, informations et données qui cependant possèdent un certain caractère exemplaire pour le haut plateau de Saïss.

Tableau 4 : Superficie consacrée à la pomme de terre dans la région Meknès-Tafilalet

	Superficie de pomme de terre Saison en ha	Superficie de pomme de terre Arrière Saison en ha	%	Nombre des producteurs de pomme de terre	%
Meknès	1000	500	24	350	15
El Hajeb	2700	1700	70	1500	67
Ifrane		400	6	400	18
Total	3700	2600	100	2250	100

(Ministère de l'Agriculture 2008)

5.2.2 Pommes de terre

Les pommes de terre peuvent être cultivées au Maroc tout au long de l'année, du moins dans certaines régions. On distingue trois périodes de culture : l'arrière saison, primeur et saison, mais de loin la plus grande partie des pommes de terre marocaines sont produites au cours de la saison. Deux variétés, Desirée et Spunta,

sont essentiellement produites au cours de la saison et de l'arrière saison (surfaces cultivées environ 52 000 ha), alors que pour les primeurs la variété Nicola est majoritaire, cultivée sur environ 8000 ha. Le tableau 4 montre la répartition de la superficie consacrée à la pomme de terre saison et arrière saison, ainsi que le nombre des producteurs qui la cultivent à l'exemple de la région de Meknès-Tafilalet.

Les surfaces destinées à la culture de la pomme de terre se chiffraient en 2006/2007 à 57 958 ha avec une production annuelle d'environ 1 500 000 t, correspondant à un rendement moyen de 24,8 tonnes par hectare, avec une tendance croissante (Ministère de l'Agriculture 2008: Projet de promotion).

La pomme de terre occupe ainsi environ 25 % de la surface cultivée, dédiée à la production maraîchère, au niveau national. Ce pourcentage va probablement augmenter dans les années à venir, en raison des **potentiels non encore épuisés** au niveau de la production, de la consommation et de la semence. On prévoit en outre une plus forte concentration sur le secteur de l'export, afin de compenser la perte en devises, due à l'importation de semences européennes. Le coût de l'importation de ces pommes de terre de semence s'élève en moyenne à 40 % des coûts d'intrants (Bourfoune 2005).

Des 160 000 t de pommes de terre de **semences**, nécessaires au niveau national, environ 25 % sont importées (environ 41 000 t). La majeure partie des semences utilisées est produite localement, prélevée pour l'essentiel sur la récolte précédente et généralement stockée de façon traditionnelle sous la paille jusqu'au moment de la plantation.

Dans la région de Meknès-Tafilalet on irrigue de deux manières. D'une part, **l'irrigation** gravitaire est toujours très répandue, permettant d'obtenir un rendement moyen entre 25 et 35 t par hectare. À côté de cette méthode d'irrigation traditionnelle, de nombreuses exploitations de la région ont pu, entre autres à l'aide de subventions étatiques, adopter la méthode de l'irrigation par goutte-à-goutte, nettement plus économe et permettant d'obtenir des rendements nettement plus élevés (50-70t/ha).

Globalement c'est une production moyenne de pommes de terre de 180 000 t par an qui est obtenue dans la province de Meknès-Tafilalet (représentant environ 14 % de la production nationale), avec un rendement moyen d'environ 28 t par hectare (voir Ministère de l'Agriculture 2008: Projet de promotion).

L'exemple de la province El-Hajeb montre une forte progression de la production de pommes de terre entre 1999 et 2005, alors qu'en même temps, les surfaces cultivées n'ont que faiblement augmenté, si bien qu'on peut identifier ici une augmentation de la productivité. Cette évolution peut être expliquée par plusieurs facteurs. La région dispose de réserves appréciables en eaux souterraines, permettant l'irrigation de

plus grandes surfaces cultivées, et donc **une augmentation de la production**, notamment au cours de l'arrière saison. En outre, les producteurs de pommes de terre, qui disposent généralement de bonnes connaissances professionnelles et techniques, ont le potentiel nécessaire à la production de semences d'un niveau qualitatif élevé, production qui pourrait progressivement remplacer la **coûteuse importation de semences européennes**. La bonne infrastructure, ainsi que la proximité de centres urbains, constituent d'autres facteurs favorables pour l'évolution de la culture de la pomme de terre (Louddi n/a).

5.3 La filière de la pomme de terre non transformée

La présentation de la filière est divisée en quatre niveaux, que nous allons expliquer dans le chapitre suivant. Cette présentation débouche sur une analyse des problèmes des acteurs et institutions concernés, axée essentiellement sur la situation des Petites et Moyennes Entreprises Agricoles et des Grandes et Moyennes Surfaces. Une analyse SEPO (au chapitre suivant) doit finalement contribuer à l'étude des possibles potentialités et risques d'une intégration des petites exploitations agricoles dans les canaux de commercialisation modernes.

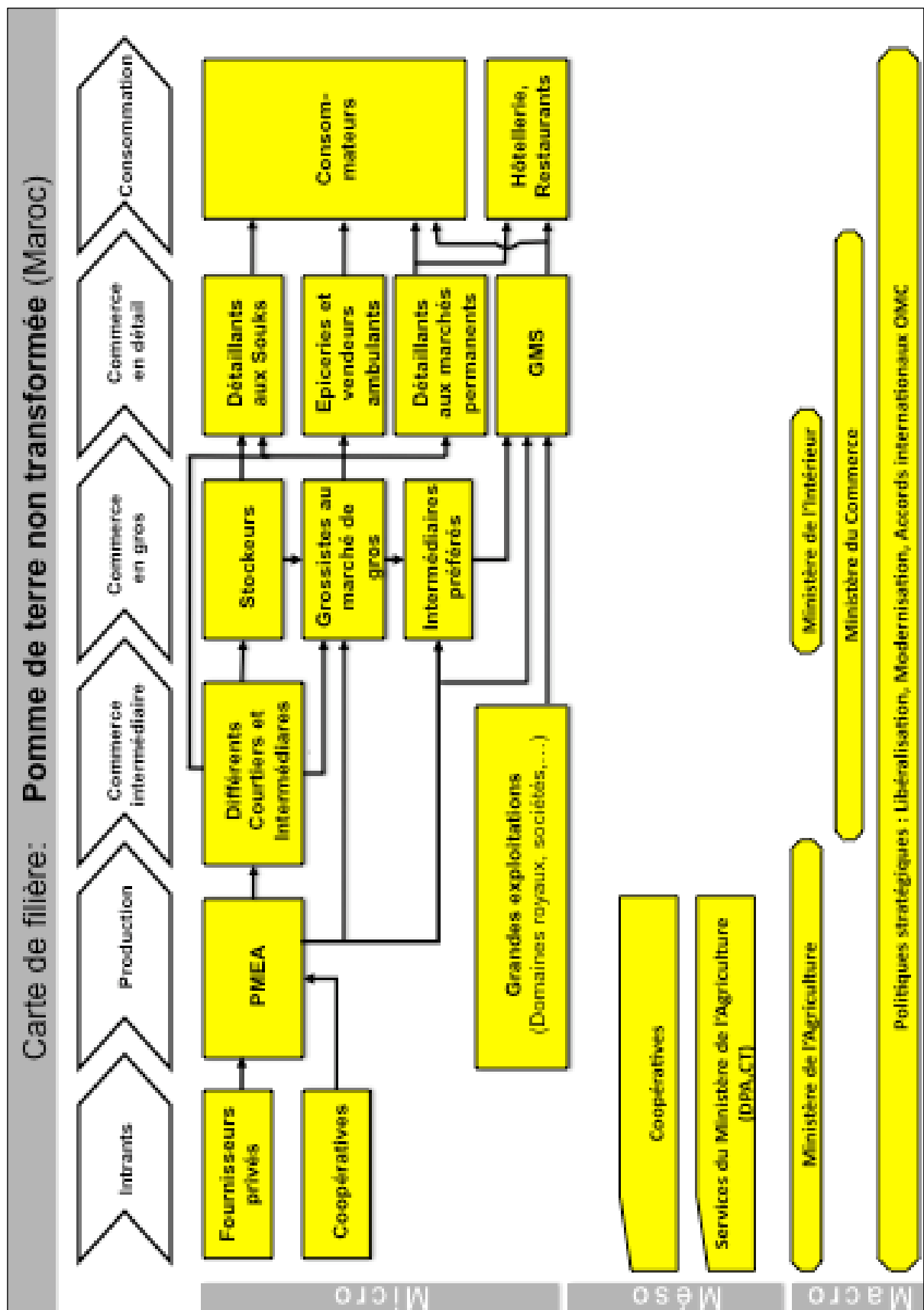


Figure 14 : Carte de filière Pomme de terre (Maroc)

La figure 14 permet de visualiser les acteurs du niveau micro, participant au parcours du produit, depuis la plantation de la pomme de terre jusqu'au consommateur, ainsi que les institutions aux niveaux méso et macro de la filière.

Au début de la chaîne se situe le producteur, dans notre cas une exploitation agricole de petite ou moyenne taille, qui a besoin de différents moyens de production. Il s'agit ici entre autres de semences, d'engrais et/ou de produits phytosanitaires, achetés auprès d'un revendeur spécialisé. Au niveau de la production, il y a des **cas isolés de création de coopératives** de petites exploitations agricoles, dont le but premier est l'achat commun des intrants.

La vente de la marchandise se fait en règle générale avec la participation d'un courtier, qui occupe la fonction d'intermédiaire entre l'agriculteur et l'acheteur éventuel. Les acheteurs sont essentiellement des intermédiaires, dont l'activité s'étend sur différents débouchés. Le parcours classique de la marchandise passe par le marché de gros, qui constitue officiellement le lien entre la production d'une part, et la vente en gros et les détaillants d'autre part. Une partie de la marchandise est livrée par les intermédiaires directement aux marchés hebdomadaires et aux souks, où elle est revendue par les détaillants. Dans certains cas isolés, la pomme de terre peut être stockée par des entreprises spécialisées avant sa commercialisation

Seuls quelques rares producteurs d'envergure font preuve d'une plus grande intégration, en vendant leur marchandise directement à des clients comme des supermarchés modernes.

Le consommateur final, mais également les hôtels et restaurants, peuvent choisir de s'approvisionner aux souks traditionnels, aux marchés hebdomadaires ou bien chez les détaillants ou supermarchés.

5.3.1 Niveau Micro

Du côté des producteurs

Pour les variétés de pommes de terre cultivées dans la région de Meknès/Saïss, la semence est généralement importée d'Europe. Selon les personnes interrogées, les prix pour la semence choisie ont fortement augmenté au cours des dernières années et constituent souvent la plus grande partie des coûts de production variables. C'est pour cette raison que les **coopératives existantes sont axées sur l'achat en commun d'intrants**, afin de faire des économies d'échelle en achetant de plus grandes quantités. Par ailleurs, certaines exploitations ont réussi au cours des dernières années, à l'aide de subventions étatiques, la reconversion de leurs techniques de production sur une irrigation plus efficiente de goutte-à-goutte,

procédé qui a contribué à une amélioration supplémentaire du rendement. Cette reconversion cependant, a pu être mise en œuvre essentiellement par les exploitations de taille supérieure, capables de se conformer aux exigences, liées à **l'appui financier de l'État**. Dans ce contexte il faut mentionner notamment les documents fonciers nécessaires (voir l'encadré suivant : coopératives réforme agraire), ainsi que le **préfinancement de l'investissement**, qui constituent souvent des obstacles considérables, particulièrement pour les petites exploitations à faible capital. Le même problème se pose pour l'accès aux crédits privés.

Le manque de liquidité de nombreuses exploitations agricoles limite également souvent fortement leurs possibilités de commercialisation. Généralement la vente de la récolte a lieu avant même la maturité de la plante. Cette **pratique de la vente sur pied** est largement répandue et les prix négociés sont basés sur une estimation de la récolte attendue et des négociations ultérieures. En cas d'accord, l'agriculteur reçoit un acompte et transmet la responsabilité de la récolte de sa marchandise à l'acheteur, qui complète le paiement après l'achèvement de la récolte. Cet accord se fait oralement et se base sur une confiance réciproque. Il peut arriver que le prix d'achat estimé se situe en dessous de la valeur réelle de la récolte. Si en revanche une récolte s'avère être mauvaise contre toute attente, l'acheteur peut se retirer du marché, mais perd l'acompte versé à l'agriculteur. Ce montant représente cependant le plus souvent un pourcentage insignifiant du prix global. Dans ce cas, l'agriculteur est obligé de prendre en charge la récolte et de trouver un nouvel acheteur avant que sa marchandise ne se détériore. Malgré ces risques potentiels, de nombreux agriculteurs préfèrent, selon leurs propres dires, cette stratégie classique de commercialisation par vente sur pied. Les raisons évoquées par les cultivateurs font état de la **pression financière** évoquée plus haut, du manque d'infrastructures (transports de la marchandise), de la concentration des efforts sur la seule production, ainsi que d'un manque de temps et de connaissances concernant les alternatives de commercialisation.

Lors de la vente au kilo, l'agriculteur est lui-même responsable de la mise en œuvre de la récolte. Cette pratique demande plus de travail et entraîne éventuellement un coût supérieur (en main-d'œuvre). En même temps, elle permet à l'agriculteur de baser ses négociations sur la récolte réelle et d'obtenir ainsi éventuellement un meilleur prix.

Contrairement à l'achat d'intrants à travers les coopératives existantes, la commercialisation des produits est presque exclusivement gérée individuellement par les exploitations. Selon les producteurs, les regroupements à des fins de commercialisation se heurtent aux **différences qualitatives des produits**, à la divergence des moments de la récolte, ainsi qu'à la méfiance réciproque et à la mauvaise expérience avec les coopératives étatiques (voir l'encadré 6).

Dans le cas des pratiques de commercialisation présentées plus haut, généralement le producteur n'a pas au début de contact direct avec le véritable acheteur de sa marchandise. Les intermédiaires sont **les courtiers**. Ils disposent des informations nécessaires à la transaction (fournisseurs, acheteurs potentiels, prix, coûts de transport, etc.) et peuvent soit être contactés par les deux parties, soit s'adresser aux agriculteurs pour leur faire une offre pour leurs récoltes. Un agriculteur peut parfois recevoir plusieurs offres par saison, ce qui lui permet d'en choisir la meilleure. Pour son entremise, le courtier reçoit un pourcentage des deux parties. Pour les producteurs celui-ci se situe normalement entre deux et trois pourcent de la somme négociée.

Encadré 6 : Coopératives réforme agraire au Maroc

Les **coopératives réforme agraire** sont des coopératives qui ont été fondées après l'indépendance du Maroc dans les années 1960-70 par l'État. Le premier objectif de ces coopératives a été la redistribution des surfaces agricoles utiles à des groupements de producteurs, comptant généralement 30 à 40 membres. Sous l'obligation de cultiver ensemble les terres et de ne pas les diviser pour les répartir chacun entre ses propres fils, comme le prévoit le **droit traditionnel d'héritage**, on a mis à disposition des coopératives les terres appartenant à l'État, ainsi que les crédits nécessaires pour les premiers investissements.

Après les premiers succès cependant, de nombreux problèmes sont apparus, dont les effets se sont amplifiés au cours des dernières décennies. Ainsi, le nombre des membres des coopératives a connu une croissance continue, en raison du **statut transmissible par héritage** de ses adhérents. Des déficiences au niveau de l'administration et de la planification financière, ainsi qu'une mauvaise gestion, sont le résultat de responsabilités mal établies, conduisant à un fort **endettement** de nombreuses coopératives. Le **manque de clarté** concernant la répartition des terres parmi les membres, ainsi que l'absence de documents de propriété, attestant le droit à une exploitation individuelle des terres, ne facilitent ni la production, ni la planification à long terme avec les investissements, les subventions, et l'accès au crédit, qui y sont liés. Ces évolutions ont amené beaucoup de membres au cours des dernières années à se retirer presque complètement des coopératives, si bien que de grandes surfaces sont mal ou sous exploitées, ou encore affermées de façon illégale.

Seuls quelques rares agriculteurs commercialisent eux-mêmes leurs produits auprès de grossistes ou détaillants, essayant ainsi d'augmenter leurs marges bénéficiaires. D'après les experts, il y a une **légère tendance chez les agriculteurs à vouloir**

prendre en main eux-mêmes la commercialisation de leurs produits, afin de contourner les intermédiaires. Cette tendance est plus visible chez les producteurs plus jeunes, notamment ceux qui ont pu bénéficier d'une formation scolaire et/ou professionnelle.

Il y a quelques années, l'État a par ailleurs introduit des **normes** pour des produits agricoles frais, entre autres pour la pomme de terre, afin de créer des standards uniformes et de faciliter ainsi la commercialisation pour les producteurs et les rendre plus compétitifs. Ces normes cependant, n'ont pas pu être mises en pratique et restent largement méconnues.

Indépendamment du type de commercialisation choisi, toutes les personnes interrogées ont constaté d'importantes variations annuelles de prix pour les pommes de terre. Ces fluctuations peuvent **empêcher la spécialisation et les investissements de certaines exploitations**, car l'évolution est difficilement prévisible, ce qui rend difficile toute planification et tout calcul basé sur des prévisions.

Du côté de la commercialisation

Courtiers, Intermédiaires

Le courtier est l'intermédiaire entre le producteur et l'acheteur. D'après les courtiers rencontrés dans la région étudiée, il faut surtout de nombreux contacts et informations sur le marché pour pouvoir exercer cette activité avec succès. Le courtier doit par ailleurs être en mesure de mettre en place une **relation de confiance** avec les deux parties, afin de fidéliser aussi durablement que possible sa clientèle. L'expérience acquise au cours des années joue bien entendu également un rôle important. Généralement le courtier ne possède pas de bureau, mais travaille de façon flexible et peut fréquemment être rencontré dans des endroits connus, comme par exemple un café central. Ces lieux jouent un rôle décisif pour la prise de contact, la négociation et l'échange d'informations. Généralement le courtier n'est pas spécialisé sur des produits agricoles, mais travaille également dans le secteur immobilier, la vente de voitures ou autres. Les courtiers expérimentés mentionnent **une augmentation des personnes actives dans leur domaine**. Ils expliquent cela par l'augmentation continue du nombre de chômeurs dans les régions rurales, qui se composent principalement de jeunes gens et d'anciens agriculteurs.

Au titre de prime pour son entremise, le courtier reçoit des deux parties un pourcentage sur la somme, qui a été négociée pour la transaction. Le montant est soit réparti de façon égalitaire sur le producteur et l'acheteur, soit les deux parties

participent chacun avec un montant différent. C'est souvent de l'agriculteur qu'on exige la somme la plus importante. Au cours des négociations, le **courtier profite souvent de l'absence d'informations concernant le marché et du manque d'assurance de la part des petits agriculteurs**. Les courtiers interrogés avancent, qu'il est plus important d'entretenir de bonnes relations d'affaires avec les intermédiaires, afin de s'assurer de futurs marchés.

À côté de son rôle d'intermédiaire, le courtier assume souvent celui de témoin, lorsqu'il y a des différends entre les deux parties. Il peut alors agir directement comme conciliateur, clarifier les positions divergentes concernant les accords conclus et confirmer les ententes, qui généralement n'ont pas été fixées par écrit.



Commerçants et intermédiaires au marché Souika à Ain Taoujtad

(Source : Equipe SLE)

Lorsque le marché est conclu, l'intermédiaire est responsable de la récolte (en cas de vente sur pied), du retrait et du transport de la marchandise. Une partie des intermédiaires commercialise la marchandise directement sur le marché de gros régional, dont nous allons détailler le fonctionnement et la structure ci-dessous. À côté de ces voies de commercialisation officielles, il existe d'autres débouchés que l'intermédiaire peut servir directement. Il s'agit d'une part des marchés hebdomadaires locaux, où la marchandise est vendue aux détaillants, ou ce qu'on appelle les « **Souikas** ». Ces dernières sont apparues notamment dans les petites villes des régions rurales, comme structures parallèles aux marchés de gros trop

éloignés. Une « Souika » fonctionne comme lieu de vente de biens agricoles entre intermédiaires. À partir de là, la marchandise est vendue, soit directement aux détaillants, soit à d'autres intermédiaires, soit au marché de gros.

Dans quelques rares cas, la pomme de terre est stockée avant de retourner dans le circuit de la commercialisation. Les **stockeurs spécialisés** peuvent acheter la marchandise de différents intermédiaires, ou bien leur louer les entrepôts. Malgré le coût important pour l'infrastructure nécessaire (chambres froides), le stockage représente l'avantage, de pouvoir obtenir de meilleurs prix en dehors de la saison. Une collaboration directe entre stockeurs privés et différents petits producteurs est considérée comme difficile, car le stockage nécessite un triage, un contrôle de qualité et une organisation exigeantes, que les petits agriculteurs ne fournissent pas.

Encadré 7 : Prix et marges bénéficiaires dans la filière Pomme de terre

Marges bénéficiaires des acteurs interrogés de la filière pomme de terre

Acteurs	Dépenses p. ex.	Coûts* Dh/kg	Prix de vente* Dh/kg	Gains* Dh/kg
PMEA	Moyens de production	0,6 – 1,1	0,9 – 1,4	0,3 – 0,8
Courtier	Mobilité, téléphone	?		proportionnel 2 – 4%
Intermédiaire	récolte, transport	Achat + ?	2 – 5	0,6 – 4,1
Stockeur	électricité, logistique	Achat + 0,1 – 0,2	1,9 – 4	0** – 3,5
Détaillant	Location de stand, coûts de fonctionnement	Achat + ?	3,5 – 7	0,5 – 5

* Les chiffres reposent uniquement sur les informations fournies par les personnes interrogées et ne prétendent nullement à une validité générale.

** les entrepôts ne sont généralement pas utilisés pour les seules pommes de terre. Il peut donc arriver, qu'il faille les vider pour faire de la place à d'autres produits, qui promettent un gain plus élevé (p.ex. des pommes).

Selon le Ministère de l'Agriculture, le prix moyen national de la pomme de terre au niveau des producteurs, c'est situé en 2007 autour de 0,66 Dh/kg (là où notre tableau indique 0,9-1,4 Dh/kg). Dans la période allant de juin à août, lorsque seules les pommes de terre stockées se retrouvent sur les marchés, les prix pour les consommateurs ont augmenté pour atteindre jusqu'à 7 Dh/kg.

Globalement, le domaine de la commercialisation de la filière pomme de terre est marqué, dans la région étudiée, par un **grand nombre et une grande diversité d'acteurs** et de marchés d'approvisionnement et d'écoulement. Le produit passe souvent par les mains de plusieurs courtiers et intermédiaires, ce qui occasionne à chaque fois une augmentation du prix, dans la mesure où chacun ajoute sa propre marge. Dans quelques rares cas seulement, les différents acteurs cherchent à écourter les voies de commercialisation, afin d'augmenter leurs propres marges. Les intermédiaires achètent par exemple directement chez les producteurs, ou ces derniers cherchent, comme il a été évoqué plus haut, directement un débouché pour leurs marchandises.

Marché de gros pour fruits et légumes à Meknès

Le marché de gros comme institution officielle et étatique, censée structurer et réguler la commercialisation de produits frais est décrit ci-après d'une manière générale qui n'est pas seulement valable pour la pomme de terre, mais pour tous les fruits et légumes frais passant par le marché de gros. Son mode de fonctionnement s'appuie sur deux textes de lois, datant des années 1960 et attribuant aux communes le droit de créer un marché de gros, d'organiser son mode de gestion et de générer les impôts qui en résultent. La figure suivante schématise la structure et le mode de fonctionnement d'un marché de gros marocain à l'exemple de Meknès.

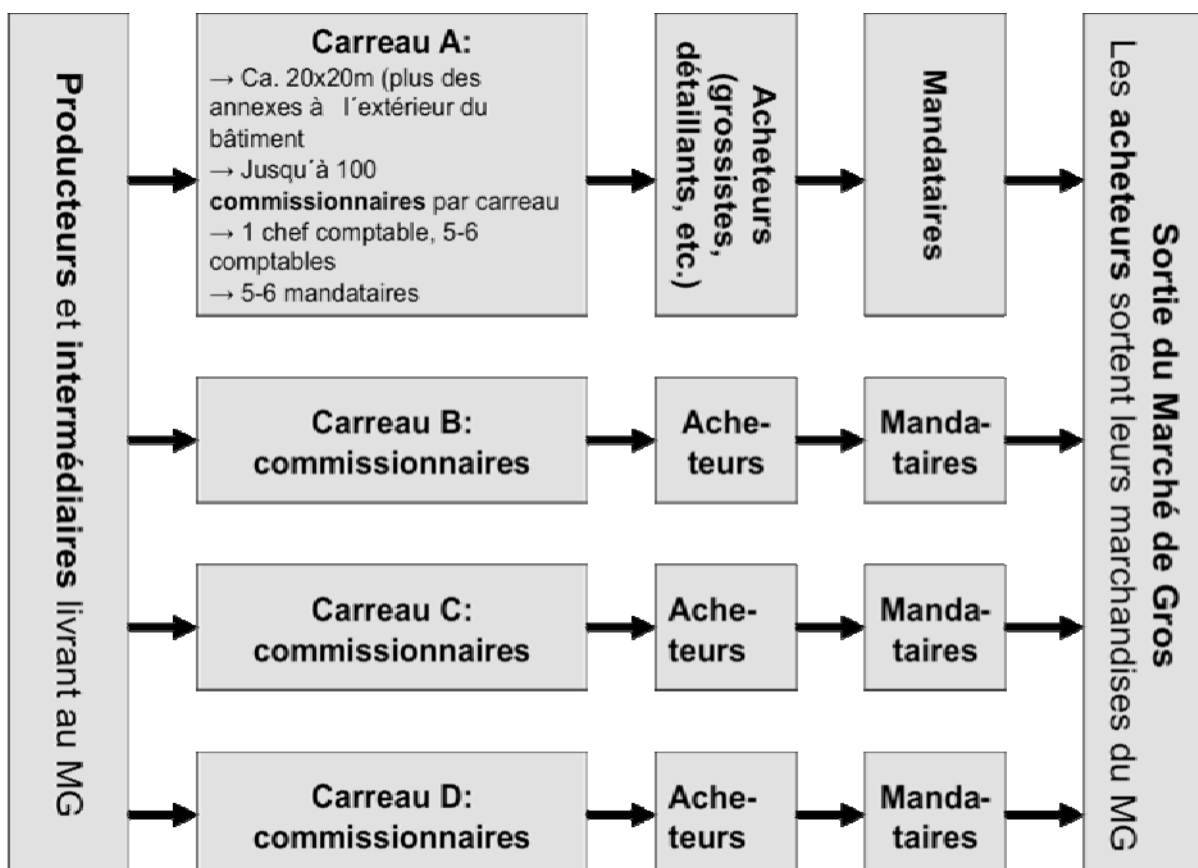


Figure 15 : Flux des produits au marché de gros de Meknès

Le marché de gros de Meknès se compose au total de quatre unités, appelées les carreaux, et qui incombent officiellement à la responsabilité d'un **nombre fixe de mandataires**. Ces mandataires assurent la véritable gestion du marché de gros, dans la mesure où ils agissent en tant qu'intermédiaires, surveillent les transactions et lèvent les taxes. Sur le taux d'imposition fixée à 7 %, 4,5 % en sont reversés à l'administration municipale et 2,5 % sont conservés par le mandataire pour ses services et pour couvrir les frais de fonctionnement du marché de gros. La moitié des mandataires sont d'anciens combattants nommés par l'État, et dont le statut est héréditaire. Les autres places sont confiées à des personnes privées sur appel d'offres et limitées à trois ans.

Dans la pratique cependant, les tâches officielles du mandataire que nous venons de décrire, sont assumées par **un grand nombre de commissionnaires**. Le statut et le rôle du commissionnaire ne sont pas réglementés par la loi. Les éventuels pourcentages du commissionnaire sur les taxes ou même les paiements, sont basés sur des accords personnels avec le mandataire concerné. La principale source de revenus du commissionnaire réside en un pourcentage propre au prix de vente. Ce montant se compose de la rémunération de son **travail d'intermédiaire entre acheteur et vendeur** et éventuellement de la mise à disposition de caisses de transport.

Lors de son arrivée au marché de gros, un vendeur (intermédiaires, producteurs) doit **tout d'abord contacter un commissionnaire**. Ces premières négociations se déroulent généralement devant les portes du marché de gros à proprement parler. Les intermédiaires travaillent souvent avec un commissionnaire qu'ils connaissent et préfèrent déjà, et qui à son tour transmet les offres aux acheteurs potentiels (grossistes et détaillants, intermédiaires). Les acheteurs s'adressent souvent à des commissionnaires qui se sont spécialisés sur certains produits et niveaux de qualité. La détermination des prix est basée uniquement sur l'offre et la demande. Si les parties tombent d'accord, le vendeur amène sa marchandise à l'emplacement du commissionnaire à l'intérieur du marché de gros. Ici la marchandise est pesée, transbordée et taxée, le tout sous surveillance d'un comptable. Les revenus issus des taxes sont transmis par le chef comptable aux mandataires. Selon les propos recueillis au marché de gros, **les mandataires n'interviennent guère en personne dans les transactions quotidiennes**. Leur présence se limite aujourd'hui à quelques jours par mois, pour gérer les revenus. Malgré leur absence et la transmission de leurs tâches aux commissionnaires, ce sont toujours les mandataires qui contrôlent le marché de gros et toutes les transactions qui y ont lieu. Beaucoup de personnes appartenant à la filière, considèrent les structures et le mode de fonctionnement du marché de gros comme dépassés, compliqués et opaques. Cette circonstance, ainsi que les taxes prélevées, ont amené, au cours des

dernières années, de plus en plus de vendeurs potentiels à **contourner la commercialisation par le marché de gros**. Les experts estiment, qu'aujourd'hui, 30 à 60 % des fruits et légumes vendus au Maroc ne sont plus enregistrés sur les marchés de gros. Les marchands utilisent plutôt des canaux non officiels, comme la vente directe déjà évoquée, sur les marchés hebdomadaires, les « Souikas » et aux grossistes et détaillants.

Grossistes et détaillants

Après être passée officiellement sur le marché de gros, ou bien avoir traversé des canaux de commercialisation non officiels, la pomme de terre est livrée par les grossistes et intermédiaires aux différents marchés d'écoulement. Les débouchés traditionnels sont les marchés hebdomadaires dans les centres ruraux, ainsi que les souks quotidiens (les marchés des quartiers), les marchés centraux et de petites épiceries spécialisées dans les villes d'importance régionale.



Interview d'un détaillant de pomme de terre

(Source : Equipe SLE)

Selon les vendeurs des marchés hebdomadaires de la région de Meknès, le chiffre d'affaires de la marchandise vendue, ainsi que le nombre de clients, ont baissé au cours des dernières années. Les vendeurs expliquent cette évolution essentiellement par la baisse du pouvoir d'achat général de leurs clients. Notamment dans les régions rurales, dans lesquelles une grande partie de la population dépend

directement de l'agriculture, les revenus ont baissé au cours des dernières années en raison de la **cherté des intrants** et de mauvaises récoltes, dues au manque d'eau. Cette perte financière ne se reflète pas seulement au niveau de la quantité de produits vendus, mais également au niveau de la qualité qui est demandée. Les vendeurs ont observé, que les clients, qui avaient l'habitude d'acheter des produits de qualité supérieure, décident aujourd'hui de plus en plus en fonction du prix.

Notamment les vendeurs les plus âgés ont constaté en outre, une **augmentation du nombre de détaillants** sur le marché hebdomadaire. Afin de réagir à la baisse du chiffre et à la concurrence croissante, certains détaillants achètent, dans la mesure du possible, leur marchandise directement au marché de gros, afin d'éviter l'augmentation du prix par les intermédiaires. La majorité cependant des petits détaillants de fruits et légumes, ne dispose pas de moyens de transport propre, ce qui les oblige à continuer à acheter auprès des intermédiaires. Ces fournisseurs acceptent par ailleurs, que la marchandise ne soit pas payée directement, mais seulement après sa vente à la fin de la journée. Le manque de moyens de transport, la certitude de devoir payer la marchandise à l'enlèvement, ainsi que l'absence de choix et de qualité expliquent que seul un tout petit nombre de détaillants achète directement auprès des petits agriculteurs de la région.

Les tendances similaires sont confirmées par les détaillants des souks et marchés centraux de centres urbains. Beaucoup ont également noté une **baisse de la quantité de fruits et légumes commercialisés**, ainsi qu'une demande croissante de leur clientèle de produits médiocres à des prix plus avantageux. Ce changement est expliqué par l'absence de clients à fort pouvoir d'achat, qui ont soit déménagé, dans le contexte du développement urbain, dans des quartiers plus modernes et/ou qui préfèrent acheter dans des supermarchés. Cette évolution est particulièrement visible au marché central de Meknès qui a enregistré, selon les personnes concernées, des baisses de chiffre d'affaires allant de 30 à 40 % au cours des dernières années. En réaction à cette évolution, certains détaillants tentent d'offrir des **prestations de services particulières à leurs clients**, comme l'achat à crédit ou la livraison à domicile de la marchandise.

Les **épiceries** constituent un autre débouché important. À la campagne, le développement des épiceries reste un phénomène relativement récent, permettant aux habitants de s'approvisionner quotidiennement en fruits et légumes frais, au lieu de dépenser une forte somme en une fois au marché hebdomadaire. Notamment dans les centres urbains, leur nombre est en croissance dans les quartiers résidentiels, offrant ainsi l'avantage de la **proximité par rapport aux clients**. Par ailleurs, elles se caractérisent souvent par des heures d'ouverture flexibles, des services de livraison et le contact personnel avec la clientèle.



Présentation de fruits et légumes au marché central de Meknès

(Source : Equipe SLE)

Grandes et moyennes surfaces

Les super- et hypermarchés constituent un nouveau débouché qui gagne en importance. D'après les experts, leur part au chiffre d'affaires nationale en fruits et légumes s'élève actuellement à environ 10 %, avec une tendance croissante.

Les GMS sont en principe également soumises au règlement, qui les oblige d'acheter les produits agricoles au marché de gros. Les grandes chaînes de supermarchés cependant ont leurs propres stratégies d'approvisionnement qui diffèrent les unes des autres, et que nous allons présenter à titre exemplaire pour trois chaînes interrogées dans la région, ainsi que pour un magasin à Rabat.

Il n'existe pas de stratégie d'approvisionnement spécifique pour la pomme de terre, mais des stratégies calquées sur celles utilisées pour les autres fruits et légumes, notamment :

Marjane

Même si la part des fruits et légumes dans le chiffre global d'une filiale se situe fréquemment en dessous de 5 %, l'importance de ce secteur a néanmoins été soulignée, en tant qu'attrait principal pour la clientèle. On accorde pour cette raison une attention particulière au rayon des fruits et légumes, considéré comme « cœur » d'un supermarché. Afin de répondre aux exigences de qualité élevées et constantes, Marjane a installé une **plateforme centrale de distribution à Casablanca**,

permettant d'approvisionner tous ses magasins du pays. Cette plateforme se fournit à 15% auprès du Marché de Gros de Casablanca, elle achète, donc, 85% auprès des fournisseurs préférés ou directement chez des producteurs. Généralement, il s'agit des grands producteurs agricoles. Néanmoins, Marjane - suivant la politique interne de l'entreprise – collabore aussi avec certaines PME. Dans le cadre de cette collaboration Marjane offre de l'appui technique à la production, met à la disposition des PME des caisses pour le transport et organise des formations et de l'accompagnement managériaux et financiers.

En principe, les chefs de secteur et de rayons d'un point de vente de Marjane ne sont pas obligés de passer par cette plateforme et peuvent comparer les offres avec le marché local. Si des produits de qualité équivalente y sont offerts à des prix moindres, ceux-ci peuvent être achetés. Il s'agit alors généralement de producteurs locaux spécialisés, qui répondent aux exigences de quantité et de qualité de Marjane. Ces transactions ne passent généralement pas par le marché de gros, mais sont néanmoins taxées.

Les décisions d'un chef de rayon sont déterminées par le fait d'atteindre à la fin du mois une part déterminée du chiffre d'affaires globale et des marges bénéficiaires. Les études ont montré que les deux hypermarchés de Marjane à Meknès et à Fès achètent la plus grande partie de leur marchandise à travers la plateforme centralisée à Casablanca. Les exceptions constatées ne concernent que certains lots de produits déterminés, comme par exemple les pommes, les olives et les raisins.

Un interlocuteur a mentionné un certain nombre de critères importants comme **conditions préalables à une collaboration directe** avec les producteurs locaux. En haut de la liste se situe la qualité exigée, qui n'est cependant pas évaluée selon des normes et standards arrêtés, mais qui est déterminée essentiellement selon l'aspect extérieur, à savoir la couleur, la forme et la taille de fruits et légumes. En dehors de ces exigences de qualité, le producteur doit être en mesure de livrer la quantité souhaitée à des dates déterminées. Cette **livraison « just in time »** permet aux magasins de n'y consacrer que de faibles capacités de stockage. En plus de ces conditions de livraison, les producteurs doivent encore accepter un **report du paiement à 90 jours**. Il est par ailleurs courant d'exiger des remises de fin d'année, qui sont calculées en pourcentage sur l'ensemble de la marchandise écoulée et constituent un gain supplémentaire pour les GMS (la marge arrière). Les fournisseurs de Marjane doivent par ailleurs être enregistrés en tant que **fournisseurs agréés** dans le système informatique central, pour pouvoir livrer leur marchandise. Lorsqu'un chef de secteur ou de rayon est convaincu par un fournisseur, cette étape ne constitue en revanche pas un obstacle.

En principe la possibilité d'une collaboration avec plusieurs petites exploitations agricoles n'a pas été refusée, mais elle reste considérée comme étant très difficile en raison des exigences importantes de Marjane et des coûts de transaction élevés.

Acima

Cette chaîne de supermarchés appartient à la même entreprise que le groupe d'hypermarchés Marjane, elle se distingue cependant au niveau de la stratégie d'approvisionnement de ce dernier. En raison de **mauvaises expériences** et de réclamations répétées concernant la qualité et la ponctualité de la livraison de producteurs locaux, la direction d'Acima a opté pour un **approvisionnement centralisé** et national. Depuis juin 2008, les chefs de rayons fruits et légumes sont obligés d'acheter leur marchandise exclusivement à travers la plateforme à Casablanca. Les contrats avec des producteurs locaux ont dû être résiliés.

Label' Vie

Les magasins de la chaîne de supermarchés Label' Vie achètent leurs fruits et légumes essentiellement à travers **deux plateformes centrales** à Casablanca et à Rabat. La dernière est chargée essentiellement de l'approvisionnement de filiales régionales, alors que la plateforme de Casablanca se charge de l'approvisionnement au niveau national. À côté de l'approvisionnement central, il existe aussi des contrats avec des producteurs et intermédiaires locaux, qui doivent être enregistrés et autorisés par la plateforme, mais peuvent être contactés directement par les directeurs de filiale et de départements. Un peu comme chez Marjane, la décision d'acheter la marchandise à travers la plateforme ou chez un vendeur local dépend du **rapport qualité-prix**. On exige des produits d'un niveau de qualité élevé, qui sont soumis à un contrôle visuel dès réception. Par ailleurs la ponctualité doit être respectée lors de la livraison de la marchandise et un report du paiement doit être accepté. **Il n'y a pas de normes et de standards officiels**. Il existe en revanche des exigences internes concernant le lavage, le triage et éventuellement l'emballage des produits frais. Ces conditions sont garanties lors de l'achat direct par la plateforme, mais ne font pas partie des prestations des marchés de gros locaux. Dans le cas d'Acima, la collaboration avec les petites exploitations agricoles de la région est ainsi empêchée.

Asswak Alsalam

La chaîne de supermarchés Asswak Alsalam approvisionne également ses points de vente à travers une **plateforme centrale**. Dans un seul cas, la direction du rayon fruits et légumes a été confiée à un vendeur indépendant, responsable de

l'approvisionnement, de la présentation et de la vente de la marchandise. Il est lui-même producteur et les fruits et légumes proviennent en partie de sa propre exploitation, en partie du marché de gros. Pour la vente de ses produits au sein du magasin, il reverse 12 % de son chiffre d'affaires à Asswak Alsalam.

Pour résumer, les discussions avec toutes les GMS ont permis de constater, que dans le principe **l'approvisionnement** des magasins est assuré **préférentiellement par des plateformes centralisées**. Quelques personnes interrogées ont mentionné par ailleurs une tendance à remplacer une plateforme nationale par plusieurs **centres de distribution régionaux**. Dans le cas de Marjane, une répartition stratégique en trois régions, Nord, Sud et Ouest est prévue. Pour cette dernière, une plateforme est prévue à Fès, qui est d'ores et déjà en construction et dont l'ouverture est prévue pour 2009. La direction de Label' Vie envisage la possibilité de mettre en place un centre d'approvisionnement dans la région de Saiss.

En dehors des avantages déjà mentionnés, d'une plateforme en tant que source d'approvisionnement garantie, les grands centres de distribution soutiennent également la **politique de prix agressive des chaînes de supermarchés** pour étendre leurs parts de marché. L'achat de grandes quantités permet de négocier des prix plus avantageux, pouvant être transmis aux magasins locaux. Comme les marchés ne sont pas soumis à une régulation des prix au Maroc, les supermarchés peuvent fixer leurs prix librement. Les fruits et légumes, ainsi que d'autres d'aliments de base comme le lait et les produits céréaliers sont fréquemment utilisés comme **produits d'appel**. À l'aide de ces offres spéciales, le client doit être attiré dans le magasin, où il sera idéalement incité à acheter d'autres produits. On crée ainsi l'impression d'un rapport qualité-prix globalement lucratif pour le client. Par ailleurs les supermarchés proposent un grand nombre de produits de différents niveaux de prix, si bien que le client peut s'approvisionner avec toutes les marchandises souhaitées.

De cette manière, les GMS mettent les marchés classiques de plus en plus sous pression. On identifie déjà **les répercussions**, notamment sur les marchés et les détaillants des villes, comme le **recul des ventes mentionné** plus haut. En revanche, il n'était pas possible d'identifier des répercussions immédiates de l'extension des supermarchés, sur les petits et moyens producteurs de pommes de terre dans la région de Saiss.

Du côté des consommateurs

La concurrence de différents débouchés que nous avons décrite dans le chapitre précédent, profite au consommateur. Il peut choisir d'acheter une marchandise à des niveaux de qualité et de prix différents. L'accroissement de la couche moyenne au Maroc a également contribué à agrandir la clientèle des **Grandes et Moyennes Surfaces**. D'après différents vendeurs, les consommateurs apprécient d'abord le large choix, la qualité offerte ainsi que le cadre extérieur lors de l'achat au supermarché. À ce titre on peut citer les locaux climatisés, la présentation de la marchandise et les parkings qui y sont associés. Par ailleurs, la clientèle est de plus en plus sensible aux questions de propreté et d'hygiène, en particulier lorsqu'il s'agit de produits frais. D'une façon générale les supermarchés s'orientent en fonction des souhaits et préférences du groupe cible. Ce fait implique, que les directeurs commerciaux des magasins peuvent adapter l'éventail des produits proposés dans leur magasin à la clientèle du site.

Les **épiceries** situées dans les quartiers résidentiels constituent, à travers leur proximité géographique, leurs heures d'ouverture flexibles et le service individualisé, des points de vente appréciés. La majeure partie de la population rurale, ainsi que les habitants des quartiers moins aisés, continuent cependant à s'approvisionner dans les **souks traditionnels** ou bien sur les **marchés hebdomadaires**. Les souks sont aussi un lieu de contacts sociaux, un lieu de rencontre avec l'administration. Les questions afférentes à l'état civil, la justice, la poste et les soins médicaux sont souvent réglés dans les souks. (Akesbi et al. 2008)

5.3.2 Niveau Méso

Au niveau méso se trouvent au Maroc des institutions étatiques et privées, ayant une influence variable sur la chaîne de valeur ajoutée « pommes de terre ». Ce sont leurs structures et les modes de fonctionnement que nous allons aborder par la suite.

Organismes publics

Directions Provinciales de l'Agriculture (DPA), Centres de Travaux (CT)

Les Directions Provinciales de l'Agriculture agissent au niveau régional et sont directement rattachées au Ministère de l'Agriculture. Leur domaine de compétence s'étend entre autres à la mise en œuvre de la politique agricole au niveau régional, ainsi qu'au relevé et traitement de données agricoles. Par ailleurs elles coordonnent les Centres de Travaux locaux, qui sont en contact direct avec les exploitations agricoles. Ceux-ci se chargent principalement de la vulgarisation agricole et de l'appui aux producteurs sur place. Ce soutien inclut à la fois la mise à disposition de

machines agricoles, et la transmission d'expertises techniques. Il est prévu que les agents locaux proposent régulièrement des réunions d'information et de formation, auxquels les agriculteurs intéressés peuvent assister gratuitement. Ces rencontres peuvent se dérouler dans les locaux des Centres de Travaux ou bien sur le terrain et doivent porter par exemple sur de nouvelles techniques culturales, sur des questions phytosanitaires ou les techniques d'irrigation. Au cours des dernières années le domaine de compétence des Centres de Travaux s'est encore élargi. Ils doivent encourager les petites et moyennes exploitations agricoles à fonder des coopératives et les soutenir dans les démarches nécessaires. D'après certains agriculteurs et employés des Centres de Travaux concernés de la région de Saiss, ce large domaine d'activité n'est cependant que partiellement mis en œuvre. On accuse ici le **manque de moyens financiers et de personnel qualifié**. Pour cette raison la fonction de conseil aux producteurs se limite souvent à des revendeurs privés de produits phytosanitaires et de semences, dont les conseils cependant se limitent à leurs propres produits. De nombreux agriculteurs regrettent le manque de soutien professionnel et se disent prêts, dans quelques cas isolés, de faire appel à la compétence de conseillers privés et indépendants contre paiement. Cette tendance est confirmée par un producteur de la région d'Ain Taoujtad, qui propose, à titre d'activité annexe, de fournir des prestations de conseil.

Chambre d'agriculture

Les Chambres d'agriculture se situent au niveau des provinces et sont représentées par une fédération nationale à Rabat. Les représentants élus doivent défendre les intérêts des producteurs lors de réunions régulières avec les autorités locales et les représentants du Ministère de l'Agriculture. Ces rencontres, qui se déroulent généralement à intervalle mensuel, doivent permettre de coordonner leurs propres événements et programmes avec ceux des autres acteurs ou institutions qui travaillent sur place (p.ex. DPA, CT, Ministère d'Infrastructure). D'autres activités de la Chambre d'Agriculture au niveau du développement régional, dépassant la seule défense des intérêts des producteurs, ne sont cependant guère réalisées, en raison du manque de personnel. Le fait que le budget annuel mis à disposition de la Chambre d'Agriculture par le Ministère ne soit pas fixe, ne facilite pas la planification à long terme et la mise en œuvre de nombreux projets.

Organismes et institutions privés

À côté des organismes publics, des institutions privées agissent également au niveau méso de la filière. Il s'agit d'associations professionnelles agricoles, coopératives agricoles, ainsi que de coopératives réforme agraire. Ces dernières ont

déjà été abordées dans le contexte du droit foncier, dans le cadre du chapitre consacré aux producteurs (voir l'encadré 6 page 98).

Coopératives Agricoles

On compte au Maroc au total 3350 coopératives agricoles, la majeure partie d'entre elles dans les secteurs de la production laitière et de l'élevage (respectivement 1200 et 800 coopératives). Au cours de la phase d'enquête, nous n'avons pas pu prendre contact avec une coopérative agricole de producteurs de pommes de terre. Nous allons néanmoins présenter les possibles avantages d'une organisation structurée de plusieurs exploitations agricoles.

Une coopérative agricole vise généralement l'optimisation, soit au niveau de la production, soit au niveau de la collecte de produits. Dans quelques rares cas, des exploitations agricoles se sont aussi regroupées pour la transformation commune de leurs produits.

Jusqu'ici les exemples de réussite de coopératives agricoles se rencontrent essentiellement dans le secteur de la production laitière. D'après les experts, il y a plusieurs raisons à cela. Il faut tout d'abord une gestion et une comptabilité, qui soient à la fois bonnes et transparentes. Par ailleurs, la coopération doit apporter un plus à chaque membre individuellement. On le voit bien à l'exemple des producteurs de lait, pour lesquels la collecte quotidienne commune du lait par le service de la coopérative, représente une facilitation majeure. D'importantes subventions financières de l'État, dans le cadre de la stratégie visant l'autosuffisance du Maroc en lait des années 1970, ont en outre contribué à la réussite de nombreuses coopératives agricoles.

Associations professionnelles agricoles

Contrairement aux coopératives agricoles, les associations professionnelles agricoles ne sont pas autorisées à dégager des profits financiers. Le rôle d'une association se limite exclusivement à la défense des intérêts de ses membres face à différents acteurs. Des 350 associations existantes au Maroc, 250 agissent au niveau régional et 100 au niveau national. Leur **statut juridique** est basé sur un texte de loi qui a 50 ans, et que les experts jugent trop général et peu clair. Ce manque de clarté concernant le cadre légal, ne facilite pas dans la pratique, la définition du véritable domaine de compétence d'une association.

Pour résumer on peut retenir, que les institutions étatiques agissant au méso niveau de la filière ne peuvent, en raison du manque de moyens financiers et personnels, remplir suffisamment leur **rôle de soutien**. L'intervention d'acteurs ou d'initiatives

privés est souvent rendue difficile par des conditions cadre juridiques insuffisantes et/ou manquant de transparence.

5.3.3 Niveau Macro

Le niveau macro est marqué par les conditions cadre politiques et les stratégies nationales, exerçant une influence sur la chaîne de valeur ajoutée de la pomme de terre, dans notre cas. Comme il l'a déjà été évoqué brièvement dans le chapitre consacré aux producteurs, environ la moitié de la semence utilisée par les producteurs de pommes de terre marocains provient de l'Europe. Les producteurs interrogés de la région d'enquête, utilisent exclusivement des pommes de terre de semences importées. Ce lien évident avec des marchés étrangers, dès le niveau de la production, indique que la politique de commerce extérieur de l'État marocain joue un rôle important, notamment pour le secteur agricole intérieur. Avec l'entrée du Maroc dans l'OMC, le pays s'est fondamentalement engagé dans **l'ouverture et la libéralisation** de ses marchés. Des accords particuliers avec l'Union Européenne, ainsi qu'avec les Etats-Unis, soutiennent la tendance de l'orientation vers le marché mondial. Cette évolution doit être achevée en 2012, date à laquelle l'État marocain doit être en mesure de défendre sa position dans le libre-échange avec l'Union Européenne. Notamment dans le secteur agricole, le Maroc espère des retombées positives, grâce aux avantages concurrentiels comparatifs. Au vu de cet objectif, le Ministère de l'Agriculture a fait développer une stratégie, qui prévoit une modernisation du secteur, qui intègre tous les producteurs. Ce « **Plan Maroc Vert** » repose sur **deux piliers**, censés amorcer et soutenir le développement du secteur.

- D'une part, il s'agit du **développement d'une agriculture de haute valeur ajoutée** / haute productivité – une approche orientée sur le développement d'une agriculture performante, entre autre, à travers une vague d'investissement privé. Dans ce cadre on vise une meilleure organisation des producteurs. Des « agrégateurs » doivent guider et coordonner des groupes de petits producteurs, très similaire au type « **Outgrower Scheme** ». L'agrégateur a pour rôle de soutenir les petites exploitations dans la production et la commercialisation, surtout les lier aux marchés modernes porteurs.
- D'autre part, **l'accompagnement solidaire de la petite agriculture** devra déboucher sur des fortes répercussions positives au niveau de la réduction de la pauvreté et du développement rural – donc, une approche orientée sur la lutte contre la pauvreté.

À côté du *Plan Maroc Vert*, d'autres réformes sont prévues, ou bien en train d'être planifiées, qui dépassent la compétence exclusive du Ministère de l'Agriculture. Ces

modifications concernent entre autres le **droit foncier**. Le manque de clarté dans les relations de propriété freine l'investissement et l'utilisation optimale des surfaces cultivées. Ceci apparaît très clairement à l'exemple des coopératives réformes agraires (voir l'encadré 6, page 98). Les projets de **privatisation de terres** appartenant à l'État sont rendus difficiles par des créances non encore honorées, résultant de l'octroi de crédit aux coopératives. Les différents membres ne peuvent acquérir les terres qu'ils cultivent, que lorsque la coopérative dans son ensemble aura honoré ses dettes. Cette interdépendance réciproque des différents membres, la division répétée au fil des années par héritage, ainsi que l'espoir d'une reprise des créances par l'État ralentissent, ou bien bloquent, le processus de privatisation.

D'autres réformes se réfèrent à la **réglementation légale**, qui régit les organisations professionnelles, mentionnées dans le contexte des acteurs du niveau méso. Les experts ont ainsi évoqué plusieurs problèmes concernant les coopératives agricoles. La création d'une coopérative agricole est un processus pénible. Il faut présenter un dossier complet, comprenant la planification détaillée du projet, et qui doit être examiné par différentes instances ministérielles.

En outre, de nombreuses **coopératives agricoles** ne possèdent pas de structures, ni de direction modernes, ce qui se reflète notamment dans la comptabilité et la gestion financière. Le manque de compétences au niveau de la direction et de la gestion explique, que les possibilités de subventions étatiques ne sont pas utilisées pleinement. Ainsi, l'objectif qui consiste à **promouvoir les regroupements horizontaux** de producteurs à travers des taux de subvention plus élevés que ceux accordés aux exploitations isolées, n'est que partiellement atteint. Afin de renforcer le rôle et l'efficacité des coopératives agricoles, il est prévu de rendre les obligations légales plus transparentes et de compléter les textes de loi qui jusqu'ici manquaient de clarté ou faisaient défaut. Afin d'assurer la mise en pratique de ces mesures, il est prévu d'organiser des **formations** dans les domaines du droit, de la gestion et du contrôle de la gestion financière, à l'intention des acteurs concernés.

Les associations professionnelles agricoles souffrent fréquemment des mêmes défauts structurels et légaux, ce qui influence négativement leur fonctionnement. Des projets de réformes similaires à ceux des coopératives agricoles sont donc prévus. Dans ce cadre on prévoit de faire évoluer les **associations professionnelles** vers des groupements interprofessionnels, dans lesquels tous les acteurs d'une filière devraient être représentés. Ces groupements interprofessionnels visent principalement la création d'une **plateforme de communication commune** pour les acteurs, afin d'optimiser le fonctionnement de la filière.

Non seulement les organisations professionnelles privées, mais également les acteurs étatiques sont concernés par la réforme. Ainsi, il est prévu de réduire le

nombre des **Chambres d'Agriculture** de 37 à 16 représentations régionales, dirigées par un comité élu, et qui intègrent également les représentants de coopératives et de sociétés de production. Cette concentration doit faciliter la coordination des acteurs entre eux, ainsi qu'avec les instances étatiques. Dans le cadre de la même réforme il est prévu d'intégrer les Centres de travaux dans la structure des Chambres d'Agriculture. Ainsi, l'accent est davantage mis sur la composante pratique des programmes de développement rural et du conseil, à fin de rendre leur mise en pratique plus efficace. Les DPA en revanche, sont transformées en organismes de contrôle administratifs. Le financement de ces réformes doit se faire par un « **fonds de développement rural** » étatique.

Une autre réforme importante pour la filière concerne **le marché de gros**, qui constitue l'intersection officielle entre la production et la commercialisation. Ce rôle cependant n'est assuré par le marché de gros que d'une façon fort limitée, comme le confirment de nombreux experts et acteurs de la filière.



Situation de négociation au marché de gros de Meknès
(Source : Equipe SLE)

Ces restructurations concernent à la fois les composantes matérielles et logistiques, ainsi que les fonctions institutionnelles. L'infrastructure, souvent dépassée, de nombreux marchés de gros doit être modernisée et étendue dans le cadre des réformes. On prévoit notamment des installations pour le triage et l'emballage des produits frais, ainsi que l'extension des **entrepôts et chambres froides**. Au niveau

structurel, on réfléchit principalement à la redéfinition du rôle des mandataires, dont le statut d'administrateur exclusif et d'instance de contrôle de toutes les transactions, est critiqué. Cette concentration de pouvoir entre les mains d'un petit nombre a dans le passé souvent fait obstacle aux modernisations.

À cela s'ajoute, que les **mandataires** ont aujourd'hui délégué leurs tâches quotidiennes au niveau de l'organisation et de la régulation des activités commerciales à un grand nombre de **commissionnaires**. Le système d'achat et de vente, ainsi devenu très confus et souvent basé sur des relations et accords personnels, ne facilite pas la transparence des affaires, notamment pour les nouveaux arrivants, commerçants ou producteurs, souhaitant procéder à une commercialisation directe.

Il est souvent difficile de remédier aux déficiences au niveau de la direction des marchés de gros, car le statut héréditaire des mandataires ne laisse que peu de place aux changements. On envisage de remplacer l'intéressement au prorata par un salaire fixe. Ce règlement pourra s'appliquer en particulier à la rémunération des anciens combattants. La limitation dans le temps des contrats avec les mandataires privés, a en revanche pour effet que ceux-ci assument davantage leurs responsabilités.

C'est par ailleurs une **concertation interministérielle** insuffisante (Ministères de l'Agriculture, de l'Intérieur et du Commerce), qui complique le processus de restructuration. En effet, il n'y a pas d'accord entre les ministères, quant à savoir de quel domaine de compétence finalement relève le marché de gros.

Comme il a été montré dans ce chapitre, le niveau macro de la chaîne de valeur ajoutée se caractérise par des mesures politiques, comprenant à la fois des accords internationaux pour l'ouverture du marché et des projets de réformes nationales. Ces efforts pour poursuivre la modernisation du secteur agricole, nécessite également la prise en compte de structures sociales.

5.3.4 Niveau Méta

Le fonctionnement de petites et moyennes exploitations agricoles n'est pas seulement marqué par des aspects politiques et économiques. D'autres aspects, ancrés dans les **structures socioculturelles**, influencent également les décisions au sein d'une exploitation.

L'exploitation est généralement dirigée par le père, ou bien le plus âgé des hommes de la famille, en tant que chef de famille traditionnel. Même lorsque celui-ci ne participe plus aux activités quotidiennes et aux affaires, ce sont ses conceptions qui marquent les objectifs de l'exploitation. Notamment les petites exploitations familiales

visent la sécurité économique de la famille. La **réduction des risques** a donc la priorité sur une possible optimisation des gains, par la modification du système traditionnel de production et de commercialisation. Ce mode de gestion se base traditionnellement sur différents critères de décision. Le premier facteur vise l'approvisionnement de la famille avec les aliments de base nécessaires, issus de la propre production. Ceci explique pourquoi notamment les petites exploitations ne sont pas spécialisées sur la culture d'un produit particulier. Seuls les excédents, dont la famille n'a pas besoin, sont éventuellement commercialisés. Les gains obtenus sont généralement investis dans l'achat de bétail (surtout petits ruminants et volaille), qui représentent un placement de capitaux vivant. En cas de besoin, certains animaux sont vendus, afin de dépasser des difficultés financières ou effectuer des investissements particuliers – une stratégie communément appelée **thésaurisation**.

Ces structures de pensée sont encore profondément ancrées, notamment dans les anciennes générations d'agriculteurs, qui marquent l'agriculture marocaine. 80 % des exploitations sont dirigés par des producteurs dont l'âge dépasse les 60 ans. Selon l'avis des experts, qui a été confirmé dans le cadre de notre enquête, le changement de mentalité s'effectue plutôt dans la jeune génération. Tendanciellement, l'objectif de l'autosuffisance recule de plus en plus au profit de l'intérêt accordé à la commercialisation par les jeunes producteurs. Cet engagement au niveau de la commercialisation des produits est facilité par un certain niveau d'instruction, dont l'ancienne génération ne dispose souvent pas.

Un autre problème structurel, qui se répercute parfois négativement sur la situation économique de jeunes producteurs notamment, et la loi religieuse concernant **l'héritage**, qui continue à être appliquée. Cette réglementation traditionnelle prévoit que l'agriculteur divise son exploitation et les terres cultivables qui en font partie, pour les partager entre ses fils. Cette pratique a conduit au fil du temps à une forte **parcellisation des terres agricoles** et accentue le problème foncier existant (comme il a été expliqué plus haut).

5.4 Conclusions

Expansion des GMS

Au Maroc également le secteur de la grande distribution moderne a gagné en importance, à la faveur d'un accroissement continu de la population, d'une urbanisation qui progresse et de l'élargissement d'une couche moyenne avec de nouvelles habitudes de consommation. Si le développement de supermarchés est plus avancé au Maroc que dans les autres pays du Maghreb, c'est sans doute en raison d'une **politique commerciale au niveau** national et international de plus en

plus libérale. La participation d'investisseurs étrangers aux chaînes locales de supermarchés et/ou les partenariats stratégiques avec des entreprises européennes expérimentées du même secteur ont également accéléré cette évolution.

En comparaison avec l'Europe, l'Asie du Sud-est et l'Amérique du Nord, l'expansion des supermarchés en est encore à ses débuts au Maroc. On ne peut pour l'instant pas identifier les indicateurs d'une évolution avancée, comme par exemple la création de centres de distribution sous-régionaux (c.-à-d. pour la « sous-région » Maghreb) telle que s'annonçant en Asie du Sud-est, ou une tendance généralisée à **l'intégration verticale** de producteurs isolés et spécialisés, au niveau de la politique d'approvisionnement de grandes chaînes de supermarchés. Du côté des consommateurs on distingue la tendance vers des **exigences de qualité** plus élevées, mais les revendications d'une complète traçabilité et de normes d'hygiène, ne sont pas marquées. Jusqu'ici les chaînes de supermarchés au Maroc n'appliquent **pas de normes internationales**, comme par exemple le Codex Alimentarius, lors de l'achat des produits frais. L'évaluation de la qualité se fait presque exclusivement selon des critères visuels. Avec l'ouverture des marchés européens aux produits marocains, on verra probablement les standards internationaux de production se généraliser davantage. La marchandise excédentaire, initialement prévue pour le marché à l'export, sera vendue sur les **marchés locaux**. Les supermarchés seront probablement les premiers acheteurs de ces produits d'un niveau qualitatif élevé, si bien que les marchandises certifiées trouveront ainsi leur place dans les rayons nationaux.

Concurrence pour les débouchés traditionnels

La part de marché de 10 %, atteint jusqu'ici par la grande distribution dans le secteur des fruits et légumes frais, exerce une **pression sur les débouchés traditionnels**. Un recul du chiffre d'affaires a été constaté, notamment sur les marchés qui, en raison de leur situation et de leur offre, visent la même clientèle et se situent en concurrence directe avec les supermarchés locaux. Les supermarchés, au Maroc comme ailleurs, usent d'une **politique de prix agressive**, afin d'attirer de plus en plus de clients dans leurs magasins. Les fruits et légumes frais sont souvent utilisés comme produits d'appel, et dans le cadre de promotions, proposés parfois même sous le prix d'achat. Si la création de supermarchés tentait initialement de répondre aux souhaits des classes aisées, l'éventail des produits proposés dans un magasin est aujourd'hui adapté à la population des quartiers alentours. Le concept de vente est passé de l'offre de produits particuliers pour une clientèle privilégiée, à celui ambitionné de la consommation de masse de larges couches de la population. Si cette **stratégie de marketing** montre dans un avenir proche autant de succès que

dans d'autres régions du monde, la restructuration des canaux de commercialisation sera encore accélérée et la pression sur les marchés traditionnels renforcée.



Commerçants, grossistes et détaillants au souk d'Ain Taoujtad

(Source : Equipe SLE)

Conséquences au niveau des PME

Des **répercussions directes sur la commercialisation des PME**, n'ont pas encore pu être constatées dans la région étudiée. D'éventuels liens indirects ne s'établissent que lors de l'approvisionnement des GMS par le marché de gros régional. Les **exemples isolés d'une collaboration directe** entre supermarchés et un petit producteur régional, se limitent en général à des cultures particulières, vendues dans le cadre d'offres spéciales au supermarché. Jusqu'ici les chaînes de supermarchés approvisionnent leurs magasins dans tout le pays à travers des **centres de distribution centraux**, situés dans la grande région de Casablanca-Rabat. Dans le cadre de l'avancée de leur expansion, les grandes chaînes de supermarchés du Maroc ont tendance à implanter des plateformes supplémentaires au niveau régional. L'une de ces plateformes est en cours de construction pour la région de Saïss et offrira un nouveau débouché régional important, qui pourrait intégrer également des petites et moyennes exploitations agricoles.

Collaboration entre GMS et PME

On peut cependant supposer que la majorité des PME ne pourra concurrencer les grands producteurs et/ou les fournisseurs préférés pour l'approvisionnement direct

de la plateforme. Les petites exploitations isolées n'auront probablement pas leur place, même en tant que source d'approvisionnement indirecte des supermarchés, par l'intermédiaire des fournisseurs préférés. Les principaux **obstacles à une collaboration avec les PME**, se situent pour les GMS au niveau des coûts de transaction élevés, de la capacité de production et de livraison insuffisante, de la fiabilité et de l'esprit d'entreprise du côté des PME. En outre, les modalités de paiement habituelles (délai de paiement, remise de fin d'année) ne peuvent être supportées par la majorité des producteurs. Ces constats dressés par l'équipe au Maroc confirment les tendances mondiales, telles que décrites dans la littérature s'y rapportant, qui cite les obstacles d'une collaboration directe entre GMS et PME.

Le **manque d'intérêt pour la commercialisation** de leurs produits, s'exprime fréquemment dans l'absence d'une orientation en fonction du marché de la part des PME, qui se perçoivent essentiellement comme producteurs, et non pas comme producteurs *et* commerçants. La recherche de possibles alternatives de commercialisation, comme par exemple la commercialisation directe sur le marché de gros, est perçue comme trop compliquée et « **casse-tête** ». Le caractère opaque d'un grand nombre de processus officiels et non officiels complique davantage l'accès aux canaux de commercialisation.

Le soutien apporté aux PME par les institutions étatiques, se réfère essentiellement à l'optimisation de la production, alors que l'appui à la commercialisation ne peut être proposé que de façon très limitée. La création de coopératives et de regroupements d'agriculteurs ne s'est fait par le passé qu'en raison des avantages lors de l'achat en commun d'intrants. Une **commercialisation collective** en revanche, est refusée par de nombreux producteurs.

Cadre législatif et juridique

À côté de la vulgarisation agricole, l'État propose également des **subventions** pour l'achat de matériel technique et des **programmes de crédit** pour le financement d'investissements. Beaucoup de PME ne sont cependant pas en mesure de remplir les conditions exigées. L'absence de titres fonciers et/ou de garanties, ainsi que des capitaux nécessaires au préfinancement, constituent souvent des obstacles infranchissables. Cette absence de possibilités d'investissement dans un secteur orienté vers la modernisation, signifie que les PME perdront encore plus de terrain face aux exploitations possédant davantage de capitaux. Celles-ci pourront accentuer leurs avantages concurrentiels par les innovations techniques et l'adaptation aux nouvelles exigences du marché (par exemple le triage, le calibrage et l'emballage).

La sensibilisation croissante aux problèmes des petites et moyennes exploitations agricoles, s'exprime au niveau politique par de nombreux **projets de réforme**. Ces restructurations visent entre autres une amélioration de la situation de commercialisation de produits agricoles.

Dans le cadre d'une modernisation générale de l'agriculture au Maroc, qui est ambitionnée pour augmenter la productivité et la compétitivité, la **mise à niveau des débouchés nationaux** est également prévue. Ces efforts impliquent entre autres l'introduction et l'application de normes et standards nationaux, ainsi que des innovations techniques et d'infrastructures. Les réformes envisagées contribueront certes à l'extension des GMS, mais entraîneront **une pression croissante sur les PME**. Celles-ci seront tenues de s'adapter davantage aux conditions de ces nouvelles structures de commercialisation. Cependant, un défi majeur demeure, notamment de permettre un développement harmonieux et mutuel des GMS et des PME en même temps. Les exigences imposées à ces dernières ne devront pas constituer un frein à leurs activités mais plutôt un catalyseur, favorable à un développement rural équilibré.

6 Présentation synthétique de la problématique

Le chapitre suivant doit permettre de donner une vue synthétique des contenus centraux, qui ont été présentés en détail dans l'analyse des trois filières. À cette fin, nous allons systématiquement dénoncer les problèmes et déficiences structurels qui résultent des deux études de cas. L'accent sera alors mis sur les aspects en relation avec la commercialisation. Cette présentation fournit la base pour une **analyse SEPO** de la situation des PMEAs à l'égard de la commercialisation, analyses menées séparément pour les deux pays. Enfin, nous allons étudier la question de la **position de pouvoir** de trois groupes d'acteurs. Le pouvoir auquel les acteurs peuvent se référer dans l'exercice de leurs fonctions, revêt un intérêt particulier dans le cadre de la commercialisation et joue un rôle important dans les négociations. L'analyse de ces positions de pouvoir est représentée de façon graphique sous la forme d'une toile d'araignée. Comme les positions de pouvoir des acteurs ne se distinguent pas de façon substantielle entre le Maroc et la Tunisie, la présentation se fait en une seule figure pour les deux pays.

Afin de mieux situer les analyses suivantes et les recommandations faites au chapitre 8 dans le contexte global de la relation des PMEAs avec les marchés dynamiques (dont font partie à un haut degré les supermarchés) l'équipe présente une vue synoptique sur cet ensemble (figure 16).

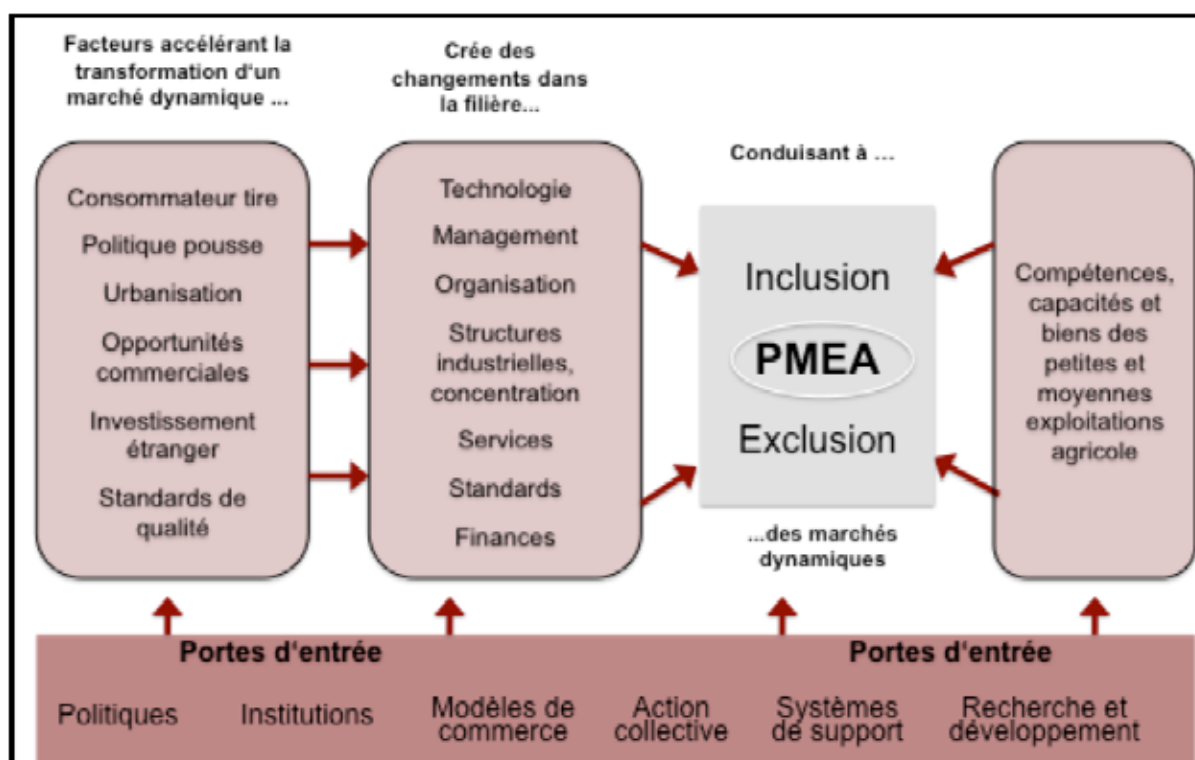


Figure 16 : PMEAs face aux marchés dynamiques – facteurs et portes d'entrée

(Source : Vermeulen et al. 2008, modifié)

L'encadré gauche de la figure cite un nombre de facteurs cruciaux d'un niveau plus général influençant la dynamique et des processus de changement de marchés. A l'intérieur de cet ensemble de facteurs se trouvent des éléments génériques (deuxième encadré juxtaposé) surtout du niveau micro et méso qui sont des outils de changements dans les filières et au niveau des marchés dynamiques. Ceux-ci exercent une pression sur les PMEAs qui sont obligées d'y faire face en utilisant leurs compétences, capacités et atouts. Il existe plusieurs portes d'entrée des niveaux micro, méso et macro dans ce système d'interactions permettant de l'influencer. Conséquemment, les recommandations formulées ci-dessous tiennent compte de ces portes d'entrée puisqu'elles représentent pour les décideurs politiques les leviers à leur disposition.

6.1 Analyses SEPO

En complément aux problématiques présentées plus haut, situées aux différents niveaux des filières, les analyses SEPO suivantes, montrent à la fois les forces et faiblesses, ainsi que les potentialités et obstacles de l'ensemble de la filière à l'égard de la situation de commercialisation des PMEAs dans les régions et filières étudiées.

L'analyse SEPO des deux filières étudiées en Tunisie, présentée ci-dessous, distinguent les aspects communs aux deux filières et ceux qui s'appliquent de façon spécifique à l'une d'elles.

Tableau 5 : Analyse SEPO des filières pomme de terre et agrumes en Tunisie

Succès - Points forts / Strengths
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité d'adaptation aux différents canaux de vente • Main-d'œuvre disponible (p.ex. pour assurer le triage) • Appui familial au sein des PMEAs • Transparence : Prix du marché de gros comme chiffre d'orientation • Organisation fonctionnelle du transport <p>Agrumes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentration régionale de la production des agrumes • Large couverture du terrain par les GDA • Existence de coopératives pratiquant la commercialisation et l'exportation • Libre fixation des prix selon l'offre et la demande

Echecs - Points faibles / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'innovation insuffisante due au faible niveau de formation, à une moyenne d'âge élevée, à la charge de travail élevée • Insuffisance de moyens financiers • Insuffisance de programmes d'appui pour la commercialisation (vulgarisation, financement, infrastructure) • Taux élevé d'analphabètes • Frais élevés au niveau du marché de gros encouragent les circuits parallèles • Marges bénéficiaires non transparentes et flux d'information insuffisant dans les canaux de commercialisation parallèles • Trop d'intermédiaires • Morcellement dû au système d'héritage • Manque de pouvoir de négoce <p>Pomme de terre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régulation des prix qui désavantage les producteurs • Insuffisance d'organisation des producteurs, surtout pour la commercialisation • Mauvaise qualité des semences <p>Agrumes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de participation dans les organisations existantes • Vieillesse des populations agrumicoles
Potentialités / Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage par voyages d'échange • Marché croissant pour les produits de qualité et biologiques • Nouvelle génération de producteurs innovateurs • Intérêt des producteurs pour les contrats de culture • Programme de mise à niveau des circuits de distribution • Projet de plateforme de GIL, GIF et UTAP • Prise de conscience au niveau des producteurs de la nécessité de s'organiser <p>Pomme de terre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre croissant de lieux de stockage frigorifique <p>Agrumes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience des exigences en qualité et traçabilité à travers l'exportation
Obstacles / Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Exigences en matière de qualité que le producteur ne saura pas satisfaire • Compétition aigüe due à la libéralisation du commerce • Diminution de l'appui familial due à l'exode rurale • Exigences des GMS en termes de volume et échéance <p>Pomme de terre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation persistante des prix de production tandis que les prix de consommation restent les mêmes

L'analyse SEPO témoigne de la situation difficile des PME en Tunisie, peu propice à faire face aux défis à venir. L'augmentation des coûts de production, associée aux prix à la consommation régulés par l'Etat, réduisent, notamment pour les producteurs

de pommes de terre la rentabilité de leur travail. En raison de l'insuffisance de moyens financiers et du faible niveau d'instruction, il y a peu de capacités disponibles pour rendre la commercialisation plus efficiente. Bien que le **marché de gros** offre un certain cadre d'orientation pour la commercialisation, ce dernier est souvent contourné en raison des taxes élevées. Les produits sont alors commercialisés par des canaux longs et peu transparents. Le pouvoir de négoce est en outre généralement limité par le degré d'organisation insuffisant des producteurs.

Afin de contrer ces difficultés, il a été fait appel à certains **réformes et programmes** qui, à condition d'être mis en œuvre de façon conséquente et d'être axés sur le marché local, offrent les potentialités d'une amélioration fondamentale de la situation des PMEAs. Par ailleurs, certains producteurs ont été sensibilisés à la nécessité de s'organiser. Les changements actuels des conditions cadres impliquent l'opportunité pour les producteurs d'emprunter de **nouvelles voies en matière de production et de commercialisation**, y compris à travers l'expansion de la production biologique. Le changement de génération qui doit se produire, pourrait nettement faciliter cette évolution. L'expérience des PMEAs avec les **contrats de culture**, ainsi que les exigences de qualité plus élevées du secteur de l'export, pourraient par ailleurs soutenir l'évolution vers des produits d'un niveau qualitatif plus élevé et plus compétitifs.

Malgré ces potentialités, les PMEAs risquent de ne pas être à même de répondre aux exigences croissantes à l'égard des produits, et de ne plus trouver leur place sur les marchés en voie de modernisation, à moins de créer les **conditions cadres nécessaires** et de permettre aux producteurs d'accéder aux prestations d'appui-conseil et aux formations continues, ainsi qu'aux moyens financiers nécessaires. L'augmentation des coûts de production et la perte de main d'œuvre due à l'exode rurale, diminuent encore la compétitivité des PMEAs. Eu égard notamment à la concurrence internationale qui s'accroîtra à l'avenir, cette évolution constitue une menace sérieuse pour les PMEAs.

Après avoir condensé la situation rencontrée en Tunisie sous forme d'un tableau d'analyse SEPO, la même chose est maintenant présentée résumant la situation au Maroc.

Tableau 6 : Analyse SEPO de la filière pomme de terre au Maroc

Succès - Points forts / Strengths⁸
<ul style="list-style-type: none"> • Bon savoir-faire technique de production (permettrait une orientation sur la commercialisation) • Disponibilité de semences de qualité • Peu de capital fixé • Bonne infrastructure • Existence de programmes de subventions • Augmentation de la production au cours de 10 dernières années • Exemples individuels de vente directe entre producteurs et GMS • Exonération fiscale des producteurs
Echecs - Points faibles / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Morcellement de la SAU • Dépendance de semences importées • PME ne disposent pas de moyen de transport pour la commercialisation • Manque d'infrastructure de stockage et de conditionnement • Stockage traditionnel → pertes de semences • Insuffisance d'organisation des producteurs • Manque de pouvoir de négoce • Insuffisance de transparence de différents canaux de commercialisation • Insuffisance de communication et de concertation (inter-/intra-maillon) • Insuffisance d'information sur l'aval de la filière • Manque de liquidité • Restructuration « Crédit Agricole » • Accès limité aux programmes de subvention • Pas de formation en commercialisation et marketing • Insuffisance des services de vulgarisation (privé et public)
Potentialités / Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de capacités pour la production de semences • Débouchés régionaux à forte demande (Fès, Meknès, Casablanca, Rabat, Tanger) • Demande en Pomme de terre croissante • Projets de mise en place des centres de distribution des GMS dans la région Saiss • Potentiel d'exportation inexploité • Mise en œuvre d'un certain nombre de mesures prévues dans le Plan Maroc Vert • Réformes prévues (prise de conscience au niveau politique concernant les défis du secteur agricole) à divers niveaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Foncier ○ Marché de gros ○ Administratif ○ Organisations professionnelles • Rajeunissement de la population des producteurs

⁸ Aux yeux des auteurs, la terminologie anglaise de l'analyse SWOT permet de mieux rendre compte de l'essence du grand nombre d'aspects évoqués. C'est pour cette raison qu'elle figure ici.

Obstacles / Threats

- Attachement aux modes traditionnels de production et de commercialisation
- Forte fluctuation des prix
- Insuffisance d'intérêt pour la commercialisation
- Réticences vis-à-vis de la vente groupée
 - Facteurs techniques : différentes qualités et dates de récolte
 - Méfiance
 - Mauvaises expériences des années 60 par rapport aux coopératives
- Multiples exigences des GMS

L'accroissement du rendement de la culture de pommes de terre dans la région et l'augmentation constante de la demande ont contribué au cours des dernières années à une augmentation du chiffre d'affaires de la filière. Ces potentialités n'ont cependant pas pu être explorées complètement, notamment par les petites et moyennes exploitations, en raison de déficiences financières et structurelles. On peut également supposer, que l'insuffisance de regroupements horizontaux de producteurs, ainsi que les **déficits d'information et de communication** tout au long de la filière, empêchent une large couche de PMEAs de profiter de l'évolution positive du marché.

À y regarder de plus près, on aperçoit cependant beaucoup de potentialités qui se dessinent du côté des PMEAs, et qui pourrait contribuer à l'optimisation de leur commercialisation. À côté des débouchés qui existent déjà, la demande de produits agricoles frais augmentera, surtout du côté des GMS, les chiffres de croissance et la plateforme de distribution prévue dans la région laisse deviner un potentiel qui n'est pas négligeable. En même temps, la **conscience accrue des problèmes au niveau politique**, a conduit à l'élaboration d'une série de projets de réforme, dont entre autres, le Plan Maroc Vert, pour la réalisation duquel des moyens financiers considérables ont été débloqués. Le **changement de génération** parmi les dirigeants exploitations agricoles, représente une opportunité pour l'agriculture marocaine. Cet ensemble de changements structurels est porteur d'une grande potentialité. En principe, il est propre à ouvrir de nouvelles voies et possibilités aux producteurs au sein de la filière.

Une série d'obstacles fait cependant face à ces potentialités, obstacles qui pourraient rendre plus difficile ce processus. C'est entre autres la retenue et le **désintérêt des producteurs à l'égard de la commercialisation**, qui joue ici un rôle important. Cette retenue est renforcée par le sentiment d'être confronté, en tant que le profane, à un domaine dont le fonctionnement reste opaque. Des aides institutionnelles adaptées, sous forme de conseils ou de formations continues dans le domaine de la

commercialisation, ne sont guère proposées. De nombreux producteurs restent donc attachés aux formes traditionnelles de production et de commercialisation.

6.2 Rapports de pouvoir

La commercialisation de marchandises est un processus de négociation, qui n'est pas peu influencé par des **rapports et facteurs de pouvoir**, qu'ils soient visibles ou non. Cela s'applique pareillement aux négociations entre acteurs de la filière à chaque fois qu'ils entament des négociations autour d'un produit. Afin de représenter et analyser ces rapports de pouvoir, l'équipe s'est servie de l'image de la toile d'araignée : sur chacun de ces cinq axes est porté un facteur décisif, sur lequel un pouvoir est basé. Ces facteurs sont a) de l'information, b) des compétences dans la communication, c) de connaissances spécifiques, d) des expériences pratiques et e) des relations sociales.

- a) *L'information* : la disponibilité d'informations indispensables sur le marché, permettant à l'acteur d'en tirer profit au cours des négociations.
- b) *Compétences en matière de communication* : il s'agit du pouvoir lié la compréhension des structures de commercialisation et à l'aptitude à communiquer de façon claire, de convaincre d'autres personnes et d'imposer par là ses propres intérêts.
- c) *Connaissances spécifiques* : le pouvoir basé sur des connaissances spécifiques concernant la commercialisation et ses acteurs, connaissances dont les autres ne disposent pas, mais qui sont indispensables au processus permettant d'atteindre le but fixé.
- d) *Expériences pratiques* : le pouvoir qui résulte des expériences et compétences apprises en matière de commercialisation, et qui s'exprime dans l'aptitude à résoudre des problèmes concrets.
- e) *Relations sociales* : le pouvoir résultant de l'appartenance sociale à certains réseaux et les avantages qui en résultent.

Ces facteurs ont été analysés pour les groupes d'acteurs PME, intermédiaires/commerçants et GMS. Chacun des groupes d'acteurs s'est vu attribuer des valeurs allant de 1 à 10 pour les cinq facteurs, ce qui a permis leur positionnement dans la toile d'araignée (voir figure 17 page 130).

- a) *Information* : Les producteurs interrogés dans les régions étudiées disposent en général d'un **niveau d'information insuffisant** concernant le marché, notamment la valeur de leurs marchandises et l'évolution actuelle des prix. Les intermédiaires et GMS en revanche sont nettement mieux informés, en observant l'évolution de l'offre et de la demande au niveau régional et national.

- b) *Compétences en matière de communication* : D'après leurs propres aveux, les intermédiaires profitent souvent du **manque d'assurance dans les négociations**, dont font preuves les PMEAs. Si le succès d'un commerçant dépend de son adresse dans la négociation, adresse dont il doit faire usage quotidiennement, l'agriculteur se concentre essentiellement sur la production et considère souvent le processus de négociation comme un « casse-tête ».
- Les acteurs modernes comme les GMS cherchent à **renforcer les compétences en matière de communication** et l'attitude professionnelle du personnel concerné, pour s'assurer des avantages pour l'entreprise.
- c) *Connaissances spécifiques* : les intermédiaires profitent fréquemment du **grand nombre de leurs contacts**, leur permettant d'accéder à des connaissances spécifiques. Ceci apparaît clairement à l'exemple du marché de gros au Maroc. Les contacts personnels et les connaissances précises concernant la conclusion et le déroulement des transactions, facilite très nettement la vente de la marchandise. La vente directe sur les marchés de gros est décrite par les agriculteurs comme très difficile et prenante (un vrai « casse-tête »), ce qui s'explique par le fait, qu'ils ne disposent précisément pas de ces **connaissances spécifiques**.
- d) *Expériences pratiques* : Grand nombre de producteurs pratiquent la vente sur pied et possèdent **peu d'expérience** avec d'autres stratégies de vente. Les intermédiaires et les GMS, qui négocient souvent dans différents domaines d'activité et avec un grand nombre de partenaires, peuvent en revanche s'appuyer sur une **large expérience**.
- e) *Relations sociales* : Les intermédiaires disposent généralement d'un vaste **réseau de contacts sociaux**, basé sur des relations personnelles et facilitant son travail. Dans les canaux modernes de commercialisation en revanche, les négociations se situent plutôt à un niveau qui se réfère exclusivement au rapport qualité-prix.

Les PMEAs sont intégrées dans les structures sociales traditionnelles des régions rurales, dans lesquelles les relations personnelles continuent à jouer un rôle important. Ces contacts étroits ne s'expriment cependant généralement pas au niveau de la commercialisation et/ou ne sont pas mis à profit dans ce contexte. Les ambitions personnelles, ainsi que la méfiance réciproque des agriculteurs entre eux, empêche l'exploitation des potentialités qui pourraient en résulter.

Malgré l'existence de coopératives pour l'achat en commun de moyens de production, la commercialisation reste essentiellement individuelle, en raison de la crainte de pertes et inconvénients résultant d'une commercialisation commune.

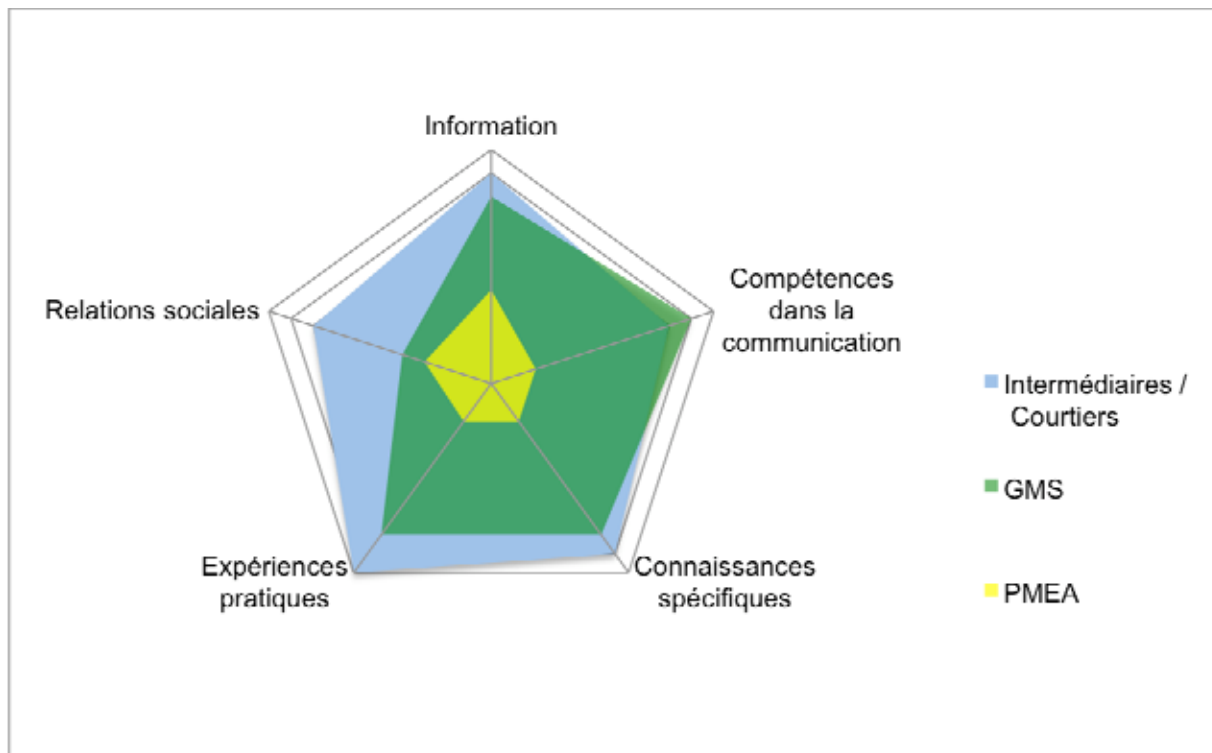


Figure 17 : Positions de pouvoir au niveau de la commercialisation

Figure 17 montre des pentagones de différentes formes et tailles, posés les uns sur les autres. Ils résultent de l'attribution des cinq facteurs de pouvoir, comme expliqué plus haut. La représentation montre la forte position de pouvoir, à la fois des GMS et des intermédiaires et courtiers, dans les processus de négociation. Ces positions de pouvoir sont utilisées pour imposer leurs intérêts, c'est-à-dire pour négocier des prix et conditions avantageux. Cette position forte des acteurs cités est basée sur la façon dont ils sont munis à l'égard des cinq facteurs décrits. Il ne s'agit pas a priori d'un constat surprenant, dans la mesure où le travail des intermédiaires réside essentiellement à ce niveau ; en ce qui concerne les GMS, cette tâche revêt une importance primordiale, car, au vu des quantités de marchandises vendues, le plus petit succès de négociation se répercute considérablement au niveau du bénéfice final.

La position de pouvoir des PMEAs en revanche, est nettement plus faible, comme on le voit à l'aide de la toile. Elles ne disposent ni de l'expérience requise, ni des connaissances, ni des informations ou compétences en matière de communication, et elles ne disposent pas non plus de relations sociales appropriées, qui pourraient garantir une position de pouvoir dans les négociations. Ce constat non plus, n'est pas nécessairement surprenant, mais il permet de visualiser l'écart frappant par rapport aux deux autres groupes d'acteurs et il met en lumière l'importance de la différence de position de pouvoir entre les acteurs, permettant de comprendre qui est celui qui se sent en position de force (et l'est certainement aussi). Cet écart est

accentué par le fait que le producteur est un vendeur essentiellement polypolistique, alors que, surtout au niveau régional, c'est-à-dire dans la zone de chalandise des producteurs, les intermédiaires génèrent une demande plutôt oligopolistique ; quant au GSM, leur positionnement est encore plus fortement oligopolistique.

Si les PME ne parviennent pas à mieux se munir pour **améliorer leur position** au niveau des cinq facteurs mentionnés, alors on peut supposer,

a) qu'elles retirent un profit moindre de leur situation de vendeur d'un produit, dans les situations de négociation ;

b) qu'elles n'exploiteront pas non plus à l'avenir les possibilités de commercialisation inexploitées aujourd'hui ;

c) qu'elles demeurent trop peu créatives dans la conception et l'ouverture de nouvelles voies de commercialisation ;

d) qu'elles continueront à préférer la commercialisation la plus aisée, mais peut-être aussi la moins avantageuse d'un point de vue économique ;

e) qu'elles ne posséderont pas la confiance nécessaire dans leurs propres capacités, afin d'emprunter des voies nouvelles.

Nous avons exposé les résultats de l'étude au chapitre 3 (« expansion des supermarchés ») en passant par la description des situations rencontrées en Tunisie et au Maroc (chapitres 4 et 5) jusqu'à la présentation synthétique de la problématique (chapitre 6). Ces résultats ont conduit à la discussion et formulation de recommandations qui sont présentées par la suite.

7 Recommandations

7.1 Recommandations communes aux deux pays

Scénario

L'expansion amorcée du secteur moderne de commercialisation au Maroc et en Tunisie, se poursuivra dans un avenir proche. Ce processus est d'ores et déjà plus avancé au Maroc qu'en Tunisie. Pour l'avenir également, on peut s'attendre à ce que l'évolution au Maroc et en Tunisie continue à se poursuivre à des vitesses différentes.

En prenant en compte l'évolution dans d'autres pays, on peut cependant s'attendre à des répercussions similaires de l'extension des GMS dans les deux pays. Cette évolution s'accompagnera de la **conquête croissante** de parts de marché, aujourd'hui dévolues aux débouchés traditionnels, par les GMS. D'après les résultats de notre enquête, celles-ci s'adressent essentiellement à la clientèle des marchés centraux, des marchés de quartier et marchés municipaux dans les zones urbaines. D'après les expériences recueillies, les souks ne seraient pas concernés dans un premier temps.

En raison des stratégies et **capacités de commercialisation des GMS**, leur permettant une démarche agressive pour gagner leur clientèle, minant ainsi les marchés classiques, le danger est de voir ces derniers disparaître à long terme, sans que les PME ne soient intégrées dans les structures de commercialisation nouvellement créées. Si cette évolution n'est pas accompagnée par des mesures restructurantes de la part de l'État, il est à craindre que les petites et moyennes exploitations agricoles – en tant que **producteurs pauvres en ressources**, et ce à plus d'un titre (capital, équipements techniques, savoir-faire, etc.) –, soient condamnées à la mort économique dans le pire des cas, ou bien se transforment en fournisseurs principalement de produits de moindre qualité. Car la production d'une meilleure qualité nécessite des investissements, pour lesquels les moyens financiers ne sont pas disponibles, ou que les producteurs ne sont pas prêts d'effectuer.

Objectifs politiques

Il paraît certain, que toutes les PME ne survivront pas à l'extension accélérée des supermarchés. On peut considérer cette réduction comme une saine adaptation au marché. Il relève cependant du rôle de l'État, d'assurer le bien-être de ses citoyens. Il ne peut donc pas rester dans le rôle du spectateur passif, lorsqu'il s'agit de l'avenir, de la subsistance et donc de la survie de milliers de producteurs et de leurs familles. Il ne lui reste que les possibilités suivantes :

- a) créer les **conditions cadres** nécessaires assurant la participation des PMEAs aux marchés dynamiques changeants
- b) de créer une transition successive pour la majorité des personnes concernées, à travers une **politique agricole et de l'emploi adaptée**, c'est-à-dire créer des alternatives.

La disparition pure et simple d'un grand nombre de subsistances économiques, en laissant faire l'évolution et la loi du marché, ne peut constituer une alternative sincère, si l'État se sent redevable à l'égard de ses citoyens et s'il ne veut pas laisser se perdre la précieuse expérience de toute une génération de producteurs. Les transformations et l'ouverture des marchés ne peuvent donc constituer des processus auto régulés.

Double stratégie pour atteindre ces objectifs

Il existe deux manières de faire participer les PMEAs aux marchés dynamiques, et il semble indiqué de les poursuivre de façon parallèle :

- a) **valorisation et mise à niveau des circuits de commercialisation traditionnels**. Ces circuits continueront à jouer un rôle important à l'avenir pour de grandes parties de la population. C'est une mesure qui doit accompagner la dynamique de la rapidité des changements induits par l'expansion des GMS. La mise à niveau des circuits classiques aura en fin de compte, des répercussions sur tous les acteurs des filières agricoles.
- b) création des conditions permettant **l'intégration potentielle des PMEAs dans les canaux de commercialisation moderne**. Vu que les GMS cherchent de préférence l'approvisionnement auprès de grands producteurs, il est indispensable de créer des incitations et mettre en place des régulations qui mènent les supermarchés à collaborer avec des PMEAs, d'une côté. De l'autre côté, il est également nécessaire de soutenir les PMEAs dans l'adaptation au nouveau cadre des circuits modernes (p.ex. exigences en normes et standards, chaîne de froid, technique de production, etc.) et de créer des incitations également à ce propos.



Transport d'agrumes à Nabeul

(Source : Equipe SLE)

Ces deux stratégies ne peuvent pas être poursuivies l'une isolée de l'autre. Beaucoup de défis auxquels font face les PMEAs par rapport à une possible intégration dans les structures modernes, sont liés à des problèmes qui, déjà à présent, entravent un bon fonctionnement des circuits classiques. Une grande partie des mesures à entreprendre seront, donc, en fin de compte orientée en direction d'une mise à niveau des circuits classiques ainsi que l'intégration des PMEAs dans les structures modernes.

Par la suite nous présentons les recommandations que l'équipe a déduites de la situation rencontrées dans les deux pays ainsi que des conclusions tirées. Le tableau suivant (tableau 7) donne une **vue synoptique de l'ensemble des recommandations** qui sont davantage détaillées dans ce chapitre-ci pour celles qui concernent les deux pays, dans le chapitre 7.2 pour celles spécifiques à la Tunisie et dans le chapitre 7.3 pour celles spécifiques au Maroc.

Les trois colonnes à droite du tableau précisent le niveau (micro, méso et macro) auquel se réfère la recommandation en question.

Tableau 7 : Vue synoptique des recommandations

	Macro	Méso	Micro
Recommandation Tunisie et Maroc			
Entreprendre des mesures institutionnelles d'adaptation	x		
Mettre en place et contrôle des normes et standards	x		
Créer de lieux de stockage et de réfrigération		x	x
Réalisation d'installations d'emballage et de triage		x	x
Imposer des régulations aux GMS afin de les obliger de coopérer avec les PMEAs	x		
Offrir des prestations de services adaptées		x	
Créer le cadre juridique pour la mise à disposition de prestations de services privés	x		
Mettre à disposition des services financiers adaptés		x	
Promouvoir la structuration horizontale des producteurs basée sur un intérêt commun	x	x	x
Orienter les activités des coopératives sur les étapes de l'après production	x	x	
Soutenir l'identification des avantages d'un regroupement		x	x
Mettre en œuvre des ateliers de promotion de filières	x	x	x
Offrir de formation managériale et entrepreneuriale		x	
Sensibiliser la population pour les problèmes écologiques liés à l'intensification de l'agriculture		x	
Préserver les ressources naturelles par une réglementation stricte exigeant une gestion durable	x		
Suivre les répercussions de la crise alimentaire mondiale sur les PMEAs	x		
Recommandations Tunisie			
Promouvoir le potentiel du marché national	x		
Déployer plus d'efforts au niveau des communes pour la mise en œuvre du « programme de mise à niveau des circuits »	x		
Adapter la régulation des prix et des marges bénéficiaires	x		
Promouvoir la collaboration interinstitutionnelle pour l'encadrement technico-commercial des PMEAs	x	x	
Promouvoir un maillon après-production	x	x	
Intégrer des structures interprofessionnelles dans le processus de restructuration	x	x	

Recommandations Maroc			
Préciser le « Plan Maroc Vert »	x		
Décélérer l'expansion des GMS	x		
Clarifier et préciser le rôle des agrégateurs	x	x	
Assurer la participation des producteurs au développement du modèle d'agrégateur	x	x	x

Dans les deux pays il nous semble indispensable de songer à l'introduction de **normes et standards** et leur contrôle, à l'appui à la création de **lieux de stockage et de réfrigération**, ainsi que d'installations **d'emballage et de triage**. Des mesures en ce sens, permettent d'**augmenter la valeur** des produits agricoles frais, à la fois d'un point de vue qualitatif et hygiénique, tout en soutenant la compétitivité des producteurs. La réussite de toutes ces adaptations nécessite des efforts de la part des PMEAs mais aussi un soutien conséquent des structures qui les encadrent. Parmi les facteurs clés, ce sont la **coopération entre les producteurs** et la **prestation de services adaptés** à leurs besoins qui doivent guider les activités d'appui. Des recommandations dans ce sens sont présentées ci-dessous.

Néanmoins, les exemples d'autres pays montrent que ces efforts ne conduiront pas par la force des choses à une intégration réussie des PMEAs dans les circuits modernes. Il paraît plutôt concevable d'**imposer des régulations** aux supermarchés au profit des PMEAs. A titre d'exemple, il est possible de les obliger à collaborer avec des structures horizontales de PMEAs, à s'approvisionner en partie par des canaux qui font preuve d'une intégration d'un grand nombre de PMEAs, ou à louer de l'espace dans leurs magasins à des structures commercialisant des produits de PMEAs afin qu'elles puissent atteindre une clientèle importante par ce biais.

Promotion des prestations de services financiers et non financiers

Afin de soutenir le processus d'adaptation, il est indispensable de mettre à disposition des petites et moyennes exploitations agricoles des **offres adaptées de prestations d'appui-conseil**. Les producteurs du secteur agricole ont d'une façon générale un grand besoin de conseils. Comme il a été évoqué dans les digressions plus haut, l'équipe a pu constater ce besoin dans le cadre de cette étude – également à l'égard de l'agriculture biologique et de l'export de produits frais. Il est possible d'offrir des prestations de services par le biais de prestataires étatiques ou privés, ou bien d'une combinaison des deux. On peut développer des programmes étatiques à cette fin, tout en créant des bases juridiques d'une réglementation claire de la mise à disposition de **prestations de services** privés, et en appuyant celles-

ci⁹. Il faut ici créer des incitations financières et proposer une planification professionnelle et existentielle, qui inciterait par exemple les **jeunes diplômés** d'oser l'indépendance et d'offrir des prestations de conseil pour les producteurs agricoles, les transformateurs et les organisations professionnelles.

Pour la modernisation de l'agriculture, tout comme pour la mise à niveau des filières, tous les acteurs de ces filières doivent pouvoir profiter de **prestations de services financiers**, adaptées à leurs besoins. Sans ces prestations, certaines des mesures recommandées dans ce chapitre, courent le risque de ne pas pouvoir épuiser leurs potentialités inhérentes. Les prestations de services financiers adaptées aux besoins des acteurs, permettant, même aux exploitations et personnes à faible capital, d'accéder aux **investissements dans le secteur agricole** et celui de la commercialisation, sont un élément crucial pour le succès de certaines des options d'actions évoquées dans ce rapport et pour la mise à niveau des filières.

Promotion de la structuration horizontale des producteurs basée sur un intérêt commun

Les organisations de producteurs sont par principe propres à soutenir leurs membres dans un processus d'adaptation et/ou de réorientation et de les accompagner avec leurs conseils ; lors de l'achat de moyens de production, du stockage et de la vente de la récolte, une gestion commune peut conduire à des **économies d'échelle**. Une **nouvelle orientation** des activités des coopératives sur les étapes de l'après production, pourrait ouvrir de nouvelles possibilités de commercialisation aux producteurs et ainsi attribuer un rôle plus important aux coopératives.

Les regroupements de producteurs sont entre autres l'une des rares possibilités pour les producteurs de profiter des avantages d'un regroupement (et améliorer ainsi, entre autres, leurs positions de pouvoir face aux autres acteurs, voir chapitre 6.2), tout en disposant d'une relative indépendance et autodétermination dans la gestion et sans être liés à un contrat plus ou moins contraignant.

⁹ La conception de services agricoles adaptés aux besoins, tout comme la recherche de mécanismes de financement adaptés, placent les personnes concernées généralement devant des défis majeurs. L'initiative de Neuchâtel a publié à cet égard des recommandations précieuses et utiles, voir www.neuchatelinitiative.net



Rencontre de producteurs dans la zone de la DPA El Hajeb

(Source : Equipe SLE)

Cependant, ce serait une erreur de croire qu'il est possible d'organiser les producteurs de l'extérieur. Les exemples du passé et d'un grand nombre de pays ont démontré que les créations de coopératives ou autres **regroupements horizontaux**, initiés de l'extérieur, voire obtenus par la force (par exemple par décret ou un projet de développement), n'ont guère – à quelques rares exceptions près – donné lieu à des structures durables. La règle générale est au contraire l'échec. Ceci ne veut pas dire que de tels regroupements ne peuvent être soutenus par des conseillers et incitations. Il est cependant une condition indispensable, que le regroupement soit basé sur un fort **intérêt (économique) commun**, que le besoin de coopération soit donc ressenti et exprimé parmi les membres. Cette condition *sine qua non* est, après l'expérience des décennies passées, la clé de voûte pour la **durabilité d'une organisation**. Dans ce cadre il est important de souligner que chaque acteur de filière et chaque personne extérieur appuyant le processus doit être conscient, que **la confiance** nécessaire pour le bon fonctionnement d'un regroupement demande du temps et doit se construire à partir d'expériences globalement positives des uns avec les autres et avec l'organisation.

La question décisive en matière d'organisation de producteurs est donc l'identification par les producteurs des avantages d'un regroupement et la volonté qui en résulte de s'organiser (et non pas « d'être organisés » de l'extérieur). Dans ce contexte il faut mentionner avant tout deux mesures cruciales prometteuses :

- a) la mise en œuvre d'ateliers de promotion de filières
- b) l'offre en formation managériale.

Ateliers de promotion de filières

Le principe fondateur de la promotion de filières se base sur le constat, que ce sont les acteurs d'une filière qui la connaissent le mieux, car ils en tirent leur subsistance, si bien qu'ils font preuve d'un certain engagement et finalement assument certaines responsabilités. La promotion de filières part du principe que la filière possède un potentiel non épuisé, que les acteurs sont eux-mêmes en mesure d'épuiser, avec l'appui, la facilitation et/ou l'accompagnement de l'extérieur. Ceci se fait sur la base de décisions, obtenues par des processus de concertation au sein de forums et de groupes noyaux, et donc soutenues par tous les acteurs.

On confère dans ce cadre un haut degré de **responsabilité** et de droit à l'autodétermination aux acteurs (il s'agit ici en principe de tous les acteurs du niveau micro, méso et macro). La formulation d'**objectifs concrets**, que les acteurs d'une filière donnée se fixent, ainsi que l'élaboration des mesures correspondantes, menant à cet objectif, permet d'enclencher un processus de prise de conscience, de développement des capacités et d'engagement de la part des participants. Au final, cela permet d'obtenir les effets suivants :

- a) La **prise de conscience** des acteurs à l'égard des problèmes, des défis et potentiels de la filière, et ce à tous les niveaux ;
- b) Le fait d'atteindre, dans le meilleur des cas, les objectifs dégagés à partir d'une analyse de problèmes et *formulés* ensemble, amenant ainsi une **mise à niveau de la filière**, ce qui profite généralement à *tous* les acteurs sur le plan financier ;
- c) La création chez tous les acteurs participants, d'une **large compréhension** de la globalité de la filière et des besoins des différents acteurs ; ainsi les acteurs s'approprient de la cause commune, ils développent le « **ownership** » nécessaire pour leur ferme engagement dans les activités de promotion de filières.
- d) Une meilleure évaluation de la position et du **rôle propre au sein de la filière**, avec les opportunités et les risques qui y sont liés ;
- e) La création de **structures interprofessionnelles**, dans lesquels tous les acteurs sont représentés et qui sont destinés à la concertation et à la planification de mesures.

Dans le cadre des mesures de promotion de la chaîne de valeur ajoutée, une prise de conscience à l'égard des **coopérations horizontales** est créée auprès des différents groupes d'acteurs (voir précédemment les points a, c et d). À côté des effets positifs sur la filière, il faut voir également ici les répercussions au niveau des acteurs : ils prennent conscience de l'importance de la collaboration horizontale et commencent petit à petit de **développer de la confiance**, ingrédient indispensable

pour des relations économiques durables ; et la confiance se développant entre acteurs au cours du processus de promotion de filières réduit considérablement les **coûts de transaction** de chaque acteur.

Il existe de différentes offres en matière de concepts pour la promotion de filières qui se distinguent généralement par des focalisations différentes au niveau du concept et lors de la mise en œuvre. Un de ces concepts, qui a prouvé son aptitude et sa fonctionnalité dans le contexte des pays émergents et en développement, et avec lequel l'équipe a déjà fait de bonnes expériences, est la méthodologie de *ValueLinks* de la GTZ¹⁰. Certains éléments analytiques de la méthodologie ont déjà été utilisés dans le cadre de cette étude.

Formation managériale et entrepreneuriale

La formation managériale est un concept de formation continue pour l'amélioration des compétences et qualifications clés dans les domaines du commerce et de la gestion d'entreprise. Elle vise souvent spécialement la qualification des personnes à faibles revenus et contribue à la promotion économique. Cette formation vise **l'amélioration de la performance individuelle** pour la création d'entreprises ainsi que pour l'amélioration de la compétitivité d'entreprises (y compris des exploitations agricoles). L'objectif des formations managériales est essentiellement la création, la sauvegarde et l'extension d'activités et d'emplois économiques indépendants et compétitifs. Elles offrent ainsi la possibilité

- a) de développer la confiance dans les propres aptitudes
- b) de générer son propre revenu
- c) d'améliorer la situation économique de petites et moyennes entreprises.

L'hypothèse fondamentale des formations managériales suppose que les gens qui ont **une vision nette et claire de leurs objectifs**, et qui possèdent les qualifications nécessaires pour pouvoir les atteindre, ont beaucoup plus de chances de devenir des individus productifs de la société et de réussir sur le plan économique.

Une telle formation managériale, spécialement adaptée aux pays émergents et en voie de développement est par exemple le **CEFE** (Competency based Economies through Formation of Enterprise).¹¹ Une autre formation managériale et entrepreneuriale est offerte par l'**Institut Africain de l'Entreprise**.¹²

¹⁰ Plus d'informations sous www.value-links.de

¹¹ Plus d'informations et contacts au site Web www.cefe.net.

¹² L'institut pour l'instant ne dispose pas de site Internet. Le Directeur de l'Institut Africain de l'Entreprise est Monsieur D.T. Bâ, adresse email : iae.europ@wanadoo.fr ou iae@afribonemali.net

En dehors de ces options et recommandations valables pour les deux pays, il existe également des approches spécifiques, résultant des situations différentes selon qu'il s'agisse de la Tunisie ou du Maroc, et que nous allons présenter maintenant.

Répercussions sur l'environnement

Avec l'ouverture grandissante du Maroc et de la Tunisie sur le marché mondial et l'accroissement des parts de marchés des supermarchés au niveau national, ce sont non seulement les grandes exploitations, mais à moyen terme également les petites et moyennes exploitations agricoles qui seront poussées de façon croissante à la **spécialisation et l'intensification de la production**, afin d'assurer leur compétitivité au niveau national et international. Ces processus de spécialisation et d'intensification de l'agriculture s'accompagnent inévitablement d'une plus grande pression sur les ressources naturelles, qui, comme expliqué de façon concise, entre autres dans *Akesbi et al.* (2008), sont déjà fortement sollicitées dans certaines parties du Maroc, avec guère de possibilité de récupération¹³.

L'introduction et la promotion de normes et standards nationaux au niveau de la commercialisation pour les produits agricoles, doivent s'accompagner d'une **sensibilisation de la population pour les problèmes écologiques**. Comme le montrent cependant les expériences des pays industrialisés, l'avenir des ressources naturelles ne doit pas être décidé uniquement par le consommateur dans les rayons des supermarchés. Il faut des réglementations légales strictes qui exigent une gestion durable, afin de **préserver les ressources naturelles**. La seule recherche d'une productivité maximale et d'une production à moindre prix amènent à négliger les questions environnementales au profit des intérêts économiques. Lorsque le coût de la protection de l'environnement s'oppose aux bénéfices à court terme, celui-ci ne doit pas être supportés par les seuls producteurs, mais doit être réparti sur un ensemble plus grand.

Prise en compte des évolutions globales

Pour terminer un bref regard sur un phénomène récent notamment la crise alimentaire de l'année 2007. L'analyse du secteur agricole et de celui du commerce intérieur du Maroc et de la Tunisie ne doit pas négliger ces importantes évolutions globales, qui exercent une grande influence au niveau micro. Les conséquences

¹³ D'un autre côté et compte tenu de la croissance démographique, l'agriculture ne sera jamais en mesure à l'avenir de nourrir la population du pays, sans intensification – un dilemme qui ne concerne pas que l'agriculture du Maroc.

d'une **crise alimentaire** internationale durable, peuvent se répercuter sur le secteur de la grande distribution dans les deux pays. La cherté croissante des aliments de base sur le marché mondial peut entraîner une plus grande concentration sur la culture locale (substitution des importations), dans la mesure où la hausse des prix rend p.ex. la culture céréalière à nouveau rentable. Il est nécessaire de suivre de près la question, si les possibles évolutions se répercutent positivement sur la situation des petites et moyennes exploitations agricoles, ou si la baisse du pouvoir d'achat, due à la hausse des prix à la consommation, affaiblit plutôt les débouchés des PME.A.

7.2 Recommandations Tunisie

Malgré un important taux d'expansion de la grande distribution en Tunisie, les effets de celle-ci sur le secteur agroalimentaire en général et les canaux de commercialisation en particulier, restent jusqu'à aujourd'hui limités. Les décideurs politiques peuvent ainsi saisir l'opportunité d'une démarche proactive, en concevant des **stratégies anticipatives**. Compte tenu de l'augmentation exponentielle des parts de marché des GMS, pronostiquée pour un avenir proche, la nécessité d'une action et le défi que celle-ci représente, ne doivent pas être sous-estimés. Il s'agit de ne pas d'attendre la pression sur les PME.A et donc sur la situation socio-économique des régions rurales dans leur ensemble, pour y réagir. Il s'agit au contraire de mettre à profit les possibilités d'aménagement, aujourd'hui encore existantes, afin de créer à temps les conditions cadre politiques nécessaires et mettre en place des mesures ciblées.



Vente au garage : Agrumes á Nabeul

(Source : Equipe SLE)

Promotion du potentiel du marché national

On remarque ici, que la politique de promotion de la commercialisation était jusqu'ici essentiellement focalisée sur le secteur de l'exportation. Il est indispensable d'encourager de la même façon **la structuration et la modernisation du marché local**. Le marché local offre un potentiel important pour l'amélioration des revenus et son rôle en tant que moteur du développement des régions rurales, ne doit pas être sous-estimé. Il est essentiel dans ce contexte, que les Ministères de l'Agriculture et de l'Economie font face ensemble aux défis de la promotion de la commercialisation. Dans le cadre du « Programme de Mise à Niveau des Circuits de Distribution des Produits Agricoles et de la Pêche » les investissements non négligeables ont d'ores et déjà été effectués au niveau de l'infrastructure existante, comme au niveau du marché de gros Bir-Kassâa. Au niveau des communes en revanche, les effets du programme sont encore peu tangibles et nécessitent davantage d'efforts.

Adaptation de la régulation des prix et des marges bénéficières

L'expansion encore relativement lente des supermarchés s'explique entre autres par la régulation ciblée du domaine de la production et de la commercialisation par l'État. La **régulation du secteur** devrait être poursuivie de façon appropriée, afin de permettre la mise à niveau les canaux traditionnels, de manière à ce qu'ils puissent perdurer aux côtés des structures modernes.

L'actuelle réglementation officielle concernant **la régulation des prix** doit être réexaminée et adaptée en certains endroits, comme le principe du contrôle des prix et la manière de le mettre en œuvre dans le cas des aliments de base. La pratique actuelle devrait être adaptée en ce sens, que le faible prix à la consommation ne doit pas être supporté unilatéralement par les producteurs, mais que son coût doit être réparti sur plusieurs acteurs. Par ailleurs, ce type de régulation de prix s'oppose à une promotion conséquente de la qualité, en empêchant d'obtenir de meilleurs prix pour les produits d'une qualité meilleure.

Collaboration interinstitutionnelle pour l'encadrement technico-commercial des PMEAs

Comme il a déjà été souligné, il est nécessaire de soutenir les PMEAs dans le processus de professionnalisation de la commercialisation, à travers les prestations de services adaptés. La Tunisie dispose à cette fin, de différentes institutions à différents niveaux, dont l'offre peut être étendue et conçue plus efficacement. Il n'existe pas à l'heure actuelle, d'offres conçues spécialement pour l'amélioration de la commercialisation sur le marché local. Une plus grande coopération entre les organisations permettrait ici de tirer profit de la complémentarité de leurs points forts

spécifiques. La **combinaison des compétences professionnelles** d'organisations comme l'UTAP ou le GIL/GIF, avec la proximité par rapport à la base des CTV et GDA, permettrait d'atteindre une plus grande efficacité des offres de vulgarisation. Il existe un exemple pour ce type de démarche avec le Réseau d'Agriculture Biologique (voir chapitre 4.6.1).

Promotion d'un maillon après-production

À l'égard de l'organisation horizontale évoquée dans le chapitre précédent, les coopératives représentent un potentiel inutilisé en Tunisie. Il ne faut pourtant pas aller trop vite en besogne en focalisant sur les seules coopératives comme solution la mieux adaptée. Globalement il est possible de promouvoir un maillon au sein de la filière, situé immédiatement après la production et réunissant différentes fonctions. Comme les producteurs disposent de peu de capacités pour une commercialisation adaptée aux changements du marché, le transfert de ces activités peut être nécessaire, ce qui permettrait en outre de **réduire les coûts de transaction**. Tout comme les centres de conditionnement pour l'export, un tel maillon pourrait remplir les fonctions suivantes :

- collecte centralisée des produits de plusieurs producteurs
- mise en valeur des produits
- commercialisation du produit
- conseils aux producteurs

Les fonctions citées pourraient également être prises en charge par une plateforme, telle que discutée actuellement pour l'export. Il est essentiel qu'un lien juridique, résultant d'un contrat entre les producteurs et le nouveau maillon, définisse clairement les exigences qualitatives à l'égard du produit.

Intégration des structures interprofessionnelles

Une **restructuration adaptée** aux réalités et la mise à niveau des canaux de commercialisation, indispensable également à l'égard de l'ouverture de la Tunisie au marché européen, dépend considérablement de trois facteurs :

1. de l'intégration active des acteurs eux-mêmes dans ce processus,
2. du niveau de communication avec eux et
3. de la responsabilité qui leur est conférée dans ce processus.

La réalisation d'une grande partie des mesures citées peut se faire grâce à une forte **intégration des structures interprofessionnelles** à condition que celles-ci constituent un réel **forum d'échange et de concertation** pour tous les acteurs de la

filière, dont l'avis sera d'une importance fondamentale pour la mise en œuvre des mesures et l'alimentation de la politique sectorielle nationale.

7.3 Recommandations Maroc

Afin d'apporter une réponse adéquate aux changements et défis structurels exposés dans cette étude, la **politique agricole** nationale du Maroc devrait, outre les approches et solutions d'ordre général déjà évoquées, prendre en considération les recommandations suivantes. L'État marocain est confronté à la tâche importante qui consiste à définir des objectifs clairs pour le secteur agricole, de développer des stratégies novatrices et de mettre en place une communication pour ces derniers. Un premier pas est déjà fait par l'élaboration du *Plan Maroc Vert* (voir 5.3.3.) ayant le but de moderniser et de mettre à niveau le secteur agricole, mais il demeure le défi de préciser d'abord certains éléments et de le mettre en œuvre par la suite. En tant que créateur régalien des conditions favorables (« **enabler**¹⁴ »), il doit mettre en place le cadre légal et institutionnel, répondant aux transformations d'un point de vue politique, technique et institutionnel.

Consolidation de la compétitivité des PMEAs

Même si les supermarchés jouent un rôle de locomotive pour le développement qualitatif des produits, et éventuellement l'augmentation de leur valeur, et même si ces effets se répercutent petit à petit sur l'ensemble de la filière, il reste que leur expansion est probablement trop vite pour que d'autres acteurs, comme par exemple la majorité des PMEAs, puissent s'adapter. Une **décélération** de cette évolution peut contribuer à laisser plus de temps aux producteurs et aux autres acteurs des circuits de commercialisation traditionnels pour s'adapter, discuter les alternatives qui s'offrent à eux face aux changements du contexte, se concerter et prendre des décisions. Dans la perspective d'une telle décélération on peut – à titre d'exemple – envisager de créer un règlement légal concernant une limitation du nombre de nouvelles ouvertures.

¹⁴ *anglais*: quelqu'un qui rend quelque chose possible, qui met en place le cadre approprié

Modèle des agrégateurs

Dans la partie consacrée aux recommandations générales, nous avons déjà expliqué les nombreux avantages des regroupements horizontaux de producteurs. Un modèle exemplaire de structuration horizontale pourrait être fourni par les **agrégateurs** (voir figure 18) prévus dans le Plan Maroc Vert, qui en tant qu'acteurs clés et exemples, doivent soutenir les petites exploitations situées à proximité d'eux au niveau de la production et de la commercialisation¹⁵.

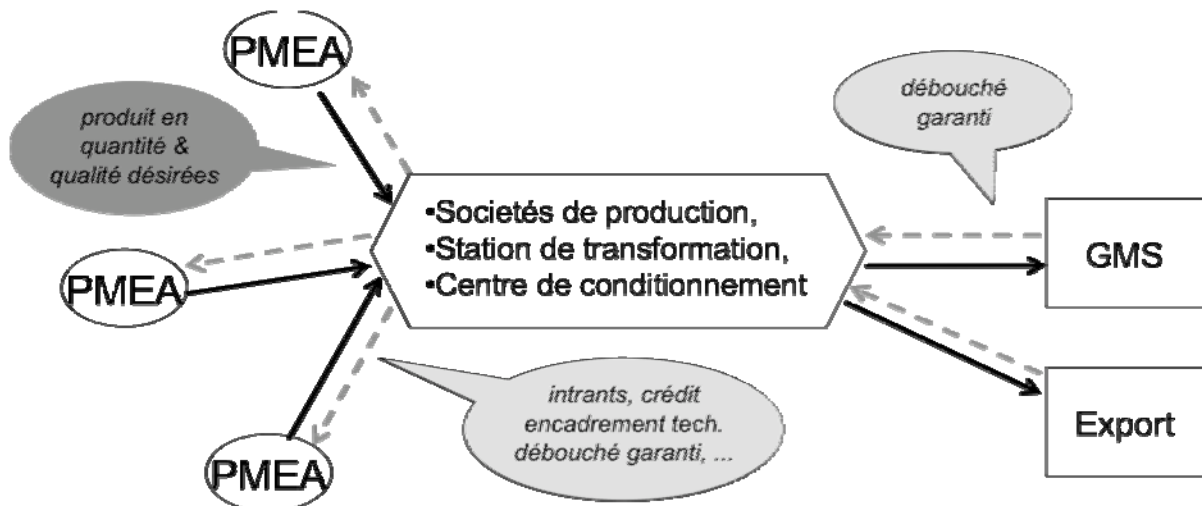


Figure 18 : Model « Agrégateur » (ou « Outgrower Scheme »)

Quelles sont les personnes amenées à jouer le rôle d'agrégateurs et quel sera précisément ce rôle, de telle nature sont des questions qui à l'état actuel demandent encore à être éclaircies. Conformément aux explications ci-dessus, la question centrale sera de savoir comment obtenir cette agrégation. Une agrégation initiée de l'extérieur risque de subir le même sort qu'une création forcée de coopératives, à savoir de devenir une enveloppe figée et inutile, qui ne renferme ni vie, ni activités. Ce qui est sûr, c'est que l'intégration des producteurs concernés dans le processus de choix et de nomination d'un agrégateur, est insuffisante pour assurer un engagement actif des participants et un fonctionnement durable de la constellation.

¹⁵ L'idée de « l'agrégation » est comparable au concept connu en anglais sous le terme de « outgrower scheme ».

8 Epilogue

Le point de départ de la présente étude était la question d'après les transformations des circuits de commercialisation pour la filière fruits et légumes frais en Tunisie et au Maroc. L'accent particulier a été mis sur la situation des PME vis-à-vis de l'entrée en scène d'un nouveau acteur dans le secteur agroalimentaire, notamment la grande distribution. Conséquemment, l'analyse des filières a été entamé par deux portes d'entrée, d'une part en demandant après les **canaux de commercialisation** des PME et d'autre part en examinant les **stratégies d'approvisionnement** des GMS. Le background de l'étude constituait les expériences faites dans d'autres pays déjà plus avancés dans le processus de transformation. A cet effet, l'équipe a rassemblé les facteurs ayant contribué à l'expansion des supermarchés, ses conséquences et les hypothèses à ce propos.

L'analyse de différentes filières a montré que dans les deux pays, bien qu'avec différences, existent des défis majeurs dans la gestion adéquate et adaptée du **processus de transformation** vers des filières plus organisées en créant en même temps les conditions cadres permettant la participation économique des PME. Au stade actuel, les filières sont marquées par une multitude d'acteurs et, par conséquent, par une multitude de canaux de commercialisation parfois peu transparents. D'un côté, cela est un défi pour la **modernisation** et a des répercussions sur la situation économique des PME. De l'autre côté cela reflète un ensemble de problèmes structurels du secteur agroalimentaire et du monde rural.

A la longue, l'inévitable modernisation de l'agriculture et la **mise à niveau des filières** au Maroc et en Tunisie ne pourra être atteinte que si les mesures visées prennent en compte les facteurs des niveaux micro, méso, macro et méta. Le processus de modernisation doit permettre aux acteurs des filières d'y **participer activement**, il y a, donc, une certaine dette portable vis-à-vis des acteurs. Mais, à l'inverse, les dirigeants de ce processus ont absolument le droit d'exiger cette participation (la créance quérable).

Dans son ensemble, les mesures à entreprendre dépassent les limites du secteur agricole en soi. L'agriculture et ses maillons en aval sont si étroitement liés au contexte socioculturel et influencés par ce dernier que les activités de modernisation de ne sauraient être regardées de manière isolée. **L'intégration de tous les acteurs** dans le processus est indispensable afin qu'il y ait une prise de conscience de tous ; en outre, cela garantit que le développement intentionné se base sur un **consensus** soutenu par tous les acteurs. Ainsi, simultanément, ces acteurs s'approprient du processus développant le « **ownership** » si nécessaire.

Le **regard systémique et holistique** des causes et effets des interactions dans les filières est indispensable afin de ne pas entreprendre des mesures qui d'un côté sont bénéfiques mais à un autre bout provoquent des réactions et impacts négatifs. L'étude espère apporter une petite contribution dans ce sens.

9 Documents consultés

- Akesbi, N., Benatya, D. et El Aoufi, N. (2008): **L'agriculture marocaine à l'épreuve de la libéralisation**. Economie critique.
- Albu, M. et Griffith, A. (2005): **Mapping the market: a framework for rural enterprise development policy and practice**. Practical Action. Rugby, UK.
- Anonymus n/a: **Etude de pré faisabilité d'une plateforme de commercialisation des fruits et légumes à Souss Massa**
- APIA (2007): **Etude sur l'amélioration de la qualité des légumes frais, SOFRECO**. Agence de Promotion des Investissements Agricoles. Tunis, Tunisie.
- APIA (2008): **Agence de Promotion des Investissement Agricole**. Page web <http://www.tunisie.com/APIA/menu.htm> visitée le 04.10.2008.
- Bachta, M.S. et Zaibet, L. (2006): **Les innovations institutionnelles comme adaptations à l'évolution du contexte des périmètres irrigués : cas de Tunisie**. Actes du séminaire Wademed, Cahors, France, 6.11-7.11.2006. Cirad, Montpellier, France.
- Banque Mondiale (2003): **A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis. Organisation mondial du commerce**. Poverty Reduction Group (PRMPR) and Social Development Department (SDV). The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington, D.C., USA.
- Banque Mondiale (2006): **Tunisie. Examen de la politique agricole**. Eau, Environnement, Développement social et rural. Région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Rapport 35239-TN.
- Banque Mondiale (2007): **World Development Report 2008. Agriculture for Development**. Overview. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington, D.C., USA.
- Banque Mondiale (2008): **World Development Indicators Database**. Page Web http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=9147&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N/CPProfile.asp&WSP=N visitée le 04.10.2008.
- Bernet, T., Thiele, G. et Zschocke, T. (2006): **Participatory market chain approach**. User guide. CIP - Papa Andina Initiative. Lima, Peru.
- Bijman, J. et Hendrikse, G. (2003): **Co-operatives in chains: institutional restructuring in Dutch fruit and vegetables industry**. in: *Journal on Chain and Network Science*, 3(2), 2003, pp. 95-107.
- Bonus, H. (1986): **The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions**. in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, pp. 171-200.
- Bormann, S. (2008): **Der globale Supermarkt**. in: *INKOTA-netzwerk (ed.): Supermärkte und Discounter weltweit*. pp. 4-6
- Bourfoune, A. (2005): **Le secteur maraîcher au Maroc. Normalisation et traçabilité**. Présentation Powerpoint™. Ministère de l'Agriculture, du

- développement rural et des pêches maritimes Maroc. Direction de la Production Végétale. Meknès, Maroc.
- Brown, O. (2005): **Supermarket Buying Power, Global Commodity Chains and Smallholder Farmers in the Developing World**. Occasional Paper. Human Development Report Office. United Nation Development Programme. New York, USA.
- Bunzel, R. (2008): **Herausforderung Supermarkt**. in: *E+Z, 2008/02, Tribüne, p. 72*.
- Chemnitz, C. et Grethe, H. (2005): **Handelspräferenzen der EU für Tomaten aus Marokko – wer profitiert?** Paper présenté à 45. GEWISOLA-Jahrestagung, Göttingen, 5.10.-7.10.2005.
- Chemnitz, C. (2008): **Die Lizenz zum Mitmachen**. in: *INKOTA-netzwerk (ed.): Supermärkte und Discounter weltweit. pp. 9-10*
- Chemonics International, Inc. (2006): **Quelques éléments sur la grande distribution au Maroc**. USAID/Morocco Mission. U.S. Agency for International Development.
- Chohin-Kuper, A. et Doukkali, M.R. (2006): **L'agriculture irriguée du Maghreb face aux évolutions des marchés agroalimentaires**. Actes du séminaire Wademed, Cahors, France, 6.11-7.11.2006. Cirad, Montpellier, France.
- Chowdhury, S.K., Gulati, A. et Gumbira-Sa'id, E. (2005): **The Rise of Supermarkets and Vertical Relationships in the Indonesian Food Value Chain: Causes and Consequences**. in: *Asian Journal of Agriculture and Development, Vol. 2 (1&2), pp. 39-48*
- Chowdhury, S.K., Negassa, A. et Torero, M. (2005). **Market institutions : Enhancing the Rural-Urban links**. FNCD Food Consumption and Nutrition Division. 195, International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Codron, J.M., Bouhsina, Z., Fort, F., Coudel, E. et Puech, A. (2004): **Supermarkets in low-income Mediterranean countries: Impacts on Horticultural Systems**. in: *Development Policy Review, 2004, Vol. 22 (5)*. Overseas Development Institute. Blackwell Publishing, Oxford, U.K. pp. 587 – 602.
- CRDA Nabeul (n/a): **Plan de développement de la coopérative**. Coopérative des Services agricoles COSAG GROMBALIA. Etude technico-économique et financière du plan de développement. Commissariat régional de développement agricole de Nabeul. DDF-Audit. Tunis, Tunisie.
- CRDA Nabeul (n/a): **Rapport de diagnostic relatif à la Mission d'élaboration de Plan de développement**. Coopérative des Services agricoles COSAG GROMBALIA. Rapport de diagnostic. Commissariat régional de développement agricole de Nabeul. DDF-Audit. Tunis, Tunisie.
- De Janvry, A., Fafchamps, M. et Sadoulet, E. (1991): **Peasant Household Behaviour with Missing Markets: Some Paradoxes explained**. in: *The Economic Journal, Vol. 101(409), pp. 1400-1417*.
- Dennis, A. (2006): **Liberalization, factor market flexibility, and growth: The case of Morocco and Tunisia**. World Bank Policy Research Working Paper 3857.
- Economist Intelligence Unit (2008): **Country Report Tunisia**. London.

- FAO (2001): **Atelier sur la stratégie des petites et moyennes exploitations agricoles des pays de l'Union du Maghreb Arabe**. Tunis, 21.11-22.11.2000. Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord SNEA-Tunis.
- FAO (2002): **Analyse sectorielle Maroc. Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture**. Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord SNEA-Tunis.
- FAO (2002): **Atelier maghrébin sur les liens entre les secteurs agricole et agroalimentaire**. Nouakchott, Mauritanie, 24.10.-25.10.2001. Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord SNEA-Tunis.
- FAO (2002): **Programme d'analyse socioéconomique selon le genre (ASEG)**. Guide d'application au niveau intermédiaire/terrain/macro (2003). Division de la parité hommes-femmes et de la population et Division de l'assistance aux politiques.
- FAO (2005): **Rapport technique de synthèse (1-3)**. Appui à la préparation d'une stratégie de développement des petites et moyennes exploitations agricoles au Maroc. Programme de coopération technique. TCP/MOR/2801 et TCP/MOR/3005.
- FAO (2005): **Compte-rendu du projet préparé pour le gouvernement de la Tunisie**. Assistance dans l'élaboration d'une stratégie spécifique de développement des petites et moyennes exploitations agricoles à caractère économique (PMEACE), TCP/TUN/2906(A).
- FAO (2007): **Consultation nationale pour: Établissement des éléments de politique pour le développement des petites et moyennes exploitations agricoles au Maroc**. Assistance technique au Conseil Général du Développement Agricole. UTP/MOR/035/MOR.
- FAO (2008): **International Year of the Potato 2008**. Page web <http://www.potato2008.org/en/index.html> visitée le 04.10.2008.
- GTZ (2007): **ValueLinks Manual. The methodology of value chain promotion**. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH. Eschborn, Germany.
- Hammar, N. (n/a): **Présentation du CTAAT Tunisie**. Présentation Powerpoint™. Centre technique de l'Agro-Alimentaire.
- Hensen, S., Jaffee, S., Cranfield, J., Blandon, J. et Siegel, P. (2008): **Linking African Smallholders to High Value Markets: Practitioner Perspectives on Benefits, Constraints and Interventions**. Policy Research Working Paper 4573. The World Bank. Agriculture and Rural Development Department.
- Herbel, D., Achancho, V. (2004) : **L'interprofession, quel fonctionnement et quel enjeux**. in: *Grain de Sel, 2004, 28, pp. 5-6*.
- Hunag, L., Wu, Y. et Rozelle, S. (2008): **Marketing China's Fruit: Are Small, Poor Farmers being Excluded from the Supply Chain?** in: in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 311-331
- Louddi, L. (n/a): **Secteur de la pomme de terre dans la région d'El Hajeb**. Direction Provinciale de l'Agriculture d'El Hajeb (DPA).

- Lundy, M., Gottret, M.V., Cifuentes, W., Ostertag, C.-F. et Best, R. (2004): **Design of Strategies to increase the competitiveness of Smallholder Chains**. Field Manual. Rural Agro-enterprise Development Project. CIAT. Cali, Colombia.
- Mayoux, L. (2003): **Trickle-down, trickle-up or puddle? Participatory Value Chain Analyses for pro-poor enterprise development**. IDS publication. Sussex, U.K.
- McCullough, E.B., Pingali, P.L. et Stamoulis, K.G. (2008): **Small Farms and the Transformation of Food Systems: An Overview**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 1-46
- McCullough, E.B. et Pingali, P.L. (2008): **Overview of Case Studies Assessing Impacts of Food Systems Transformation on Smallholder Farmers**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 225-234
- Meijer, M., Rodriguez, I., Lundy, M. et Hellin, J. 2008: **Supermarkets and Small Farmers: The Case of Fresh Vegetables in Honduras**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 333-353
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes Maroc (2007): **Elaboration des politiques pour les filières agro-alimentaires, capitalisation des travaux de recherche et études, données, outils et méthodes**. Conseil Général du Développement. Rabat.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime Maroc (2007): **Etablissement d'éléments de politique pour le développement des petites et moyennes exploitations agricoles au Maroc**. Conseil Général du Développement. Rabat.
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes Maroc (2008): **Plan Maroc Vert, Premières perspectives sur la stratégie agricole**. Présentation Powerpoint™. Extrait du discours pour « la présentation des messages clés de la stratégie agricole » de M. le Ministre de l'Agriculture lors des 1ères assises de l'agriculture du 22 avril 2008. Rabat.
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes Maroc (2008): **Données monographiques sur l'agriculture de la Province d'EL HAJEB**. Direction Provinciale de l'Agriculture d'El Hajeb (DPA).
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes Maroc (2008): **Projet de promotion – intégration de la production de pomme de terre dans le marché européen**. Présentation Powerpoint™. Rabat.
- Ministère de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources Halieutiques Tunisie (2004): **La commercialisation intérieure et son rôle dans les développements des économies des petites et moyennes exploitations agricoles à caractère économiques**. Direction des études et du développement. Projet TCP/TUN/2906. Version provisoire.
- Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques Tunisie (2005): **Revue du secteur agricole. Etude de la filière fruits et légumes**. Synthèse générale. Direction générale des études et du développement agricole.

- Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques Tunisie (2006): **Enquête sur les Structures des Exploitations Agricoles 2004-2005**. Direction générale des études et du développement agricole.
- Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques Tunisie (2007): **XI^{ème} Plan de Développement (2007-2011)**. Rapport de la commission sectorielle du développement agricole, de la pêche et des ressources naturelles.
- Ministère du Commerce et de l'Artisanat (2006): **Etude de faisabilité et de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des circuits de distribution des produits agricoles et de la pêche**. phase II. Rapport Provisoire.
- Ministère du Développement et de la Coopération Internationale Tunisie (2008): **Invest in Tunisia**. Page web <http://www.investintunisia.tn> visitée le 04.10.2008.
- Ministère du Développement et de la Coopération Internationale Tunisie (2008): **Portail National de l'investissement en Tunisie**. Page web <http://www.investissement.tn/article.php?id=52> visitée le 04.10.2008.
- Ministère de l'Industrie Tunisie (1998): **Plan directeur du froid**. Direction générale de l'agro-alimentaire. Centre National des Etudes Agricoles.
- Narrood, C., Roy, D., Avendaño, B. et Okello, J. (2008): **Impact of International Food Safety Standards on Smallholders: Evidence from Three Cases**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 355-372
- Neubert, S. (2005): **Akteurszentrierte Wirkungsanalyse und Ermittlung von Beiträgen zu den internationalen Entwicklungszielen**. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Bonn, Allemagne.
- Neven, D., Reardon, T., Chege, J., Odera, M.M., Weatherspoon, D. et Ondieki-Mwaura, F. (2005): **The Rapid Rise of Supermarkets in Kenya: Implications on the fresh fruits and vegetable supply system**. Partnership for Food Industry Development – Fruits and Vegetables, Michigan State University and Muguga South Centre, Kenya Agricultural Research Institute.
- Omiti, J., Otieno, D., Nyanamba, T. et McCullough, E.B. (2008): **The Transition from Maize Production Systems to High-value Agriculture in Kenya**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 235-257
- Pingali, P., Khwaja, Y. et Meijer, M. (2005): **Commercializing Small Farms: Reducing Transaction Costs**. ESA Working Paper N° 05-08. FAO.
- Posthumus, H. (2003): **Capacitating sector analyses – a practical training methodology to analyse value chains**. Hans Posthumus consultancy. Boekel, Netherlands.
- Reardon, T., Timmer, C.P. et Berdegue, J.A. (2003): **The Rise of Supermarkets and Private Standards in Developing Countries: Illustrations from the Produce Sector and Hypothesized Implications for Trade**. Paper présenté à la conférence internationale *Agricultural policy reform and the WTO, where are we heading?*, 23-26.Juni 2003, Capri, Italie.

- Reardon, T., Berdegue, J.A., Timmer, C.P., Mainville, D., Flores, L., Hernandez, R., Neven, D. et Balsevich, F. (2005): **Links among Supermarkets, Wholesalers, and Small Farmers in Developing Countries: Conceptualization and Emerging Evidence**. Paper présenté à la conférence *The Future of Small Farms*, 26-29. Juni 2005, Wye, UK. organisateur: International Food Policy Research Institute. Overseas Development Institute (ODI). Imperial College London.
- Reardon, T. (2006): **The rapid rise of supermarkets and the use of private standards in their food product procurement systems in developing countries**. in: Ruben, R.; Slingerland, M. et Nijhoff, H. (ed.) 2006: *The Agro-Food Chains and Networks for Development*. Berlin, Springer-Verlag GmbH. pp. 79-105
- Reardon, T., Henson, S. et Berdegue, J. (2007): **Proactive Fast-Tracking Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institutions and Trade**. in: *Journal of Economic Geography* 7(4).
- Richter, P. (2006): **Value Chain Promotion and Business Environment Reforms Experiences from Sri Lanka**. Asia Regional Consultative Conference, 29.11-1.12. 2006, Bangkok. Value Chain Promotion Component. Vocational Training and Private Sector Promotion Programme. Colombo, Sri Lanka.
- Ruben, R., Slingerland, M. et Nijhoff, H. (2006): **Agro-Food Chains and Networks for Development**. in: Ruben, R.; Slingerland, M. et Nijhoff, H. (ed.) 2006: *The Agro-Food Chains and Networks for Development*. Berlin, Springer-Verlag GmbH. pp. 1-25
- Sbai, A., Hamimaz, R., Chohin-Kuper Targa-Aide, A., Proctor, F. et Vermeulen, S. (2007): **Policy and Institutional Mapping for small scale producers' participation in dynamic markets in Morocco**. Workshop Report. International Institute for Environment and Development, UK. pp. 65
- Schmitz, H. (2005): **Value Chain Analyses for Policy-Makers and Practitioner**. Institute of Development Studies. University of Sussex, U.K.
- Serghini, H. (2006): **Implications à Long Terme pour l'Agriculture Maghrébine des Accords Commerciaux actuels et futurs, entre l'Union Européenne et le Maghreb central : Cas du Maroc**. Atelier de NEMARNAP. Agriculture au Moyen Orient et en Afrique du Nord Vision 2050. Damas, 13.11-15.11.2006.
- Shepherd, A.W. (2005): **The implications of supermarkets development for horticultural farmers and traditional marketing systems in Asia**. Revised version of paper first presented to the FAO/AFMA/FAMA Regional Workshop on the Growth of Supermarkets as Retailers of Fresh Produce, Kuala Lumpur, 4.10-7.10.2004. FAO. Rome.
- Singh, S. (2008): **Marketing Channels and their Implications for Smallholder Farmers in India**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems: Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 279-310
- Tobay, S. et McCullough, E.B. (2008): **Linking Small Farmers in Bhutan with Markets: The Importance of Road Access**. in: McCullough, E.B., Pingali, P.L., Stamoulis, K.G. (ed.) 2008: *The Transformation of Agri-Food Systems:*

- Globalization, Supply Chains and Smallholder Farmers*. London, Earthscan. pp. 259-278
- Traill, W.B. (2006): **The Rapid Rise of Supermarkets?**. in: *Development Policy Review*, Vol. 24 (2). Blackwell Publishing, Oxford, U.K. pp. 163 – 174.
- Tschirley, D. et Ayieko, M. (2005): **Changing Horticultural Supply Chains in Africa: Implications for Government and Donor Investements**. Présentation Powerpoint™ à World Bank “Rural Week”, 6.04.2005.
- USAD Foreign Agricultural Service (2003): **Morocco Retail Food Sector Report 2003**. Global Agriculture Information Network. GAIN Report: MO3025.
- USDA Foreign Agricultural Service (2005): **Tunisia Retail Food Sector Annual 2005**. Global Agriculture Information Network. GAIN Report: TS5011.
- USAID (2008): **Plan d’action 2008-2009**. Agriculture et Agrobusiness intègre au Maroc. Mission USAID/Maroc.
- UTAP (2008): **Union Tunisienne de l’Agriculture et de la Pêche**. Page web <http://www.utap.org.tn> visitée le 04.10.2008.
- Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F.J. and Delnoye, R. (2008): **Chainwide learning for inclusive agrifood market development – A guide to multi-stakeholder processes doe linking small-scale producers to modern markets**. International Institute for Environment and Development, London, UK, and Wageningen University and Research Centre, Wageningen, the Netherlands.
- Weatherspoon, D.D. et Reardon, T. (2003): **The Rise of Supermarkets in Africa: Implications for Agrofood and the Rural Poor**. in: *Development Policy Review*, 2003, 12 (3), pp. 333-355
- Wiggerthale, M. (2008): **Kleinbauern in der Modernisierungsfalle**. in: *INKOTA-netzwerk (ed.): Supermärkte und Discounter weltweit*. pp. 7-9
- Wiggerthale, M. (2007): **Supermärkte auf dem Vormarsch im Süden – Bedrohung für Kleinbauern?** Forum Umwelt & Entwicklung und Evangelischer Entwicklungsdienst (ed.). Bonn, Berlin.
- Wikimedia Commons (2008): Cartes du Maroc et de la Tunisie, pages Web http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Routes_Morocco.gif et http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Tunisie_carte.png visitée le 28.10.2008
- Zimmermann, A. (n/a): **Instrumente zur Akteursanalyse. 10 Bausteine für die Gestaltung von Kooperationssystemen**. Aus der Reihe: Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen EZ. Mainstreaming Participation. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (ed.). Eschborn, Allemagne.

10 Glossaire

Agrégateur (voir « outgrower scheme ») :

Le concept d'agrégateur est un élément clef du Plan Maroc Vert devant contribuer à l'organisation des producteurs. Les agrégateurs sont censés d'encadrer, de coordonner les producteurs agrégés et de leur faciliter l'accès aux intrants ainsi qu'aux bénéfices d'une commercialisation en commun.

Courtier :

Un courtier est un intermédiaire dont le principal capital sont ses multiples contacts ainsi que les informations sur les prix et marchés dont il dispose. Il assure le lien entre vendeur (producteur) et acheteur. Après avoir conclu le contrat de vente il reçoit des deux parties une prime qui est négociée en fonction du marché conclu.

Épiceries :

Épiceries sont de petits magasins généralement situés dans les quartiers résidentiels en milieu urbain. Principalement, les épiciers vendent des produits alimentaires et de ménage. De plus en plus ces magasins vendent aussi des fruits et légumes frais.

Fardage :

Afin de jouer sur les marges permises, certains acheteurs, détaillants ou intermédiaires, tournent vers le fardage : ils achètent différentes caisses de bonne et de mauvaise qualité, mélangent les différentes catégories et calculent ensuite leur prix de vente à partir du prix d'achat de la marchandise de la meilleure qualité. En cas de contrôle ils ne présentent que cette dernière quittance.

Fournisseur préféré :

Le terme « Fournisseurs préférés » désigne des producteurs, intermédiaires et grossistes agréés par une chaîne de GMS et à travers lesquels elles assurent une bonne partie de leur approvisionnement en fruits et légumes frais.

Grossiste spécialisé :

Un grossiste regroupe différents lots, fait le calibrage et triage; ainsi, il fonctionne comme passerelle entre producteurs et détaillant ; un grossiste spécialisé est mieux placé pour suivre les informations par rapport aux qualités et quantités disponibles. Il est capable de réagir de manière plus différenciée aux demandes variées de toute

sorte de clients (p.ex. les différentes GMS)

Habbat :

Un « habbat » est un mandataire agréé au marché de gros. Il y a loué un carreau et est responsable de revendre les marchandises, entre autres, des producteurs. Le „habbat“ reçoit un pourcentage de la valeur de la transaction.

Khaddar :

Le terme „khaddar“ se réfère à deux types d'acteurs. D'un côté il dénomme un intermédiaire exerçant l'achat sur pied, de l'autre côté c'est un commerçant vendeur uniquement de fruits et légumes soit au marché municipal, au souk ou dans son propre local.

Millime :

1000 Millimes = 1 Dinar Tunisien

Outgrower Scheme :

Une grande exploitation, société ou entreprise établit des contrats avec des exploitations limitrophes/régionales pour la livraison des certaines quantités d'un produit spécifique. En fonction du contrat les exploitations limitrophes/régionales (outgrowers) reçoivent des services techniques, semences, produits phytosanitaires, engrais ou même du crédit et ont un débouché et revenus sécurisés.

Plan Maroc Vert (PMV) :

Le Plan Maroc Vert est un programme de réforme du Ministère de l'Agriculture visant la modernisation et la promotion du secteur agricole ; sa mise en œuvre est en préparation. Le PMV formule deux grands axes d'intervention :

- 1) Le développement d'une agriculture de haute valeur ajoutée / haute productivité – approche orientée sur le développement d'une agriculture performante, entre autre, à travers une vague d'investissement privé.
- 2) L'accompagnement solidaire de la petite agriculture – approche orientée sur la lutte contre la pauvreté.

Le concept d'agrégateur se réalisera dans le cadre du premier pilier.

Souk, Souika :

Souika se déduit du terme souk (arabe « marché ») signifiant « petit marché ». Les souikas sont des lieux de transbordement de produits agricoles frais généralement fréquentés par les intermédiaires. Ils se sont établis comme structure parallèle aux marchés de gros. Du souika les marchandises sont soit vendues à d'autres intermédiaires ou détaillants soit expédiées au marché de gros.

Thésaurisation :

Thésaurisation spécifie un concept de gestion traditionnelle employée surtout par les petites exploitations agricoles à caractère familial. En général, une bonne partie des revenus est investie dans l'élevage de petits ruminants qui ainsi constituent de « l'argent sur pied ». En cas de besoin quelques têtes sont vendues pour combler les périodes de soudure ou faire des investissements.

Vente / Achat sur pied :

Vente / Achat sur pied se réfère à une forme de commercialisation de produits agricoles frais. De manière générale, le marché entre producteur et acheteur est conclu avant la maturité de la culture en question et se base sur sa valeur estimée faisant objet de négociation entre les deux. S'ils se mettent d'accord le producteur transmet toute responsabilité pour le produit à l'acheteur qui s'organise pour les étapes suivantes de récolte et transport.

11 Annexes

Annexe 1 : Changement des circuits de commercialisation et expansion des supermarchés – facteurs, conséquences et hypothèses

Facteurs et conditions

Micro
<p><u>Consommation, pouvoir d'achat</u></p> <p>Changement des habitudes alimentaires: Popularité croissante des repas conditionnés, fast food et produits alimentaires occidentaux</p> <p>Conscience croissante pour des produits sains et hygiéniques parmi producteurs et acheteurs</p> <p>Augmentation de la demande en produits (semi-)transformés</p> <p>Consommation croissante</p> <p>Augmentation du pouvoir d'achat par</p> <ul style="list-style-type: none"> a) l'augmentation des revenus, croissance de la classe moyenne b) plus d'emplois pour les femmes → revenus propres aux femmes <p>Augmentation du pouvoir d'achat → achat de frigos, véhicules, etc.</p> <p><u>Autres</u></p> <p>Propagation croissante de cartes de crédit (cette façon commode de payer sans cash est uniquement disponible aux supermarchés)</p> <p>Nouvelles techniques de stockage ont affecté la manière dont les producteurs commercialisent leurs produits. Stations de stockage, conditionnement et collecte sont en grande partie responsables pour l'augmentation des quantités commercialisées par des canaux modernes en faisant acheter des raisins pour stockage frigorifique (Filière raisins en Chine)</p>
Méso
Améliorations technologiques pour mesurer des résidus dans les produits alimentaires
Macro et Méta
<p>Croissance démographiques</p> <p>Urbanisation</p> <p>Rajeunissement de la structure d'âge de la population (jeunes sont souvent plus ouverts pour des innovations telles que les GMS)</p> <p>Libéralisation des échanges commerciaux</p> <p>Investissements (surtout Investissements directs étrangers)</p> <p>Investissements en infrastructure</p> <p>Climat d'investissement favorable</p> <p>Augmentation de l'importance accordée au secteur privé</p>

Réactions et conséquences

Micro

Approvisionnement des GMS

Si possible, les GMS s'approvisionnent à travers des centres de distribution/plateformes propres.

GMS mettent en place des systèmes spécialisés d'approvisionnement (producteurs → centre de collecte et commerçants de gros spécialisés → transformateurs et GMS)

Pour les PME : Changement des conditions de vente et exigences en qualité et standards, spécialisation au niveau de la production, dépendance croissante d'intrants

Conditions de paiement aux producteurs différentes par rapport aux canaux traditionnels : GMS paient souvent plusieurs semaines après la livraison de la marchandise

Stratégies de vente des GMS

GMS mettent en place des points de ventes spécifiques adaptés aux différents groupes cibles et quartiers dans lesquels le magasin se trouve

Actions de promotion temporaires pour concurrencer les canaux de commercialisation traditionnelles/existants (produits d'appel, actions telles que « fresh Wednesday, farmers Thursday »),

Baisse des prix pour augmenter les ventes par magasin et attirer les clients → plus de compétition avec les marchés traditionnels

Intermédiaires

Un nombre croissant de grossistes-intermédiaires spécialisés investit en équipement frigorifique. Ces grossistes souvent achètent directement auprès des producteurs, effectuant un calibrage et triage avant de stocker la marchandise sous froid et vendent quand les prix sont favorables. (Filière raisins de table en Chine)

L'entrée des GMS internationales dans le pays a pour conséquence une réduction des unités de transformation et de conditionnement nationales

Producteurs

Pour le cas de pommes, tomates, concombres et raisins en Chine : Il est difficile de trouver au niveau des exploitations agricoles des effets des changements rapides en aval des filières (maillon commerce en gros et vente au consommateur). Il n'y a pas de preuve d'un impact au niveau des exploitations agricoles par l'expansion des supermarchés en milieu urbain.

Piliers du changement des systèmes d'approvisionnement (Reardon, 2006)

Premier pilier du changement des systèmes d'approvisionnement : Centralisation et « sous régionalisation » de l'approvisionnement → hypothèse : La sous régionalisation est le facteur qui conduira d'une part à une augmentation du commerce à l'intérieur de la sous région et d'autre part à l'intégration économique dans les sous régions.

Deuxième pilier : Orientation vers des grossistes spécialisés et des entreprises logistiques – les chaînes se sont orientés vers de nouveaux intermédiaires en contournant ou modifiant le système traditionnel

Troisième pilier : Les supermarchés établissent des contrats avec leurs fournisseurs, souvent à travers leurs grossistes spécialisés qui gèrent à leur place les fournisseurs préférés.

Quatrième pilier : Importance croissante des standards privés – Dans le pays en développement les standards étant souvent peu ou pas respectés ni contrôlés la tendance actuelle indique une mise en application accélérée de standards privés

Exemples de réactions dans d'autres pays

Malaisie : Une agence pour le marketing de produits agricoles FAMA a établi des contrats avec 1362 PME et approvisionne ainsi les supermarchés ; elle dispose de 44 plateformes pour la collecte et le conditionnement et 7 centres de distribution ; la FAMA a spécifié des normes selon lesquelles les producteurs sont tenus de produire (la certification EUREPGAP est suggérée mais pas obligatoire)

Indonésie : Un intermédiaire-grossiste qui livre uniquement à Carrefour s'approvisionne auprès des commerçants et producteurs locaux ainsi que 30% par des groupements de producteurs ; la création de ces groupements était stimulée par l'intermédiaire-grossiste, il a établi des accords de partenariat avec ces groupements pour régler les quantités et prix.

Chine : Une entreprise étatique a loué de l'espace aux supermarchés et paie un pourcentage de son chiffre d'affaires aux supermarchés. L'entreprise s'approvisionne auprès de groupements de producteurs ou des entreprises intermédiaires de distribution, par contre pas directement des producteurs. L'entreprise étatique est responsable de la commercialisation, du contrôle des produits, de la formation des producteurs et de l'approvisionnement en intrants.

Inde : La chaîne *Foodworld* s'approvisionne auprès des PME sans avoir établi des contrats. Pour ces PME *Foodworld* a négocié des contrats de crédit avec de grands fournisseurs d'intrants

Méso

Programmes d'appui comme facteur important pour la réussite de l'intégration des PME dans des circuits modernes.

Macro

Promotion de la transformation et du conditionnement de produits agricoles par la politique nationale (abrogation de réglementations limitant la taille d'usines de transformation, l'ouverture de nouveaux canaux de commercialisation, etc.)

Stimulants mis en place par le gouvernement (réduction de taxes et impôts, subventions) afin que les acteurs puissent faire face au défi de standards de qualité, l'agriculture contractuelle et la commercialisation en commun

Concernant les contrats de culture, recommandation donnée : assurer la transparence et offrir des canaux de gestion de conflits

Hypothèses

Micro

Marchés/canaux traditionnels et modernes

En Asie : les consommateurs préfèrent acheter aux marchés traditionnels (pour raison de fraîcheur et de prix des fruits et légumes)

Supermarchés entrent en forte concurrence avec les marchés traditionnels concernant l'hygiène des produits parce qu'ils appliquent la traçabilité et utilisent des technologies modernes de communication

Les marchés traditionnels arrivent à concurrencer les supermarchés par rapport à la fraîcheur et le prix du produit.

Structuration des producteurs

Les GMS ont peu d'intérêt à faire du commerce avec les PMEAs, elles préfèrent les grands producteurs à cause de leur esprit d'entrepreneuriat et de business, leur efficacité, des coûts de transaction bas, leur fiabilité, leur capacité productrice et leur capacité de supporter des risques.

Dans beaucoup de pays existe une absence frappante d'organisations de producteurs capables de défendre les intérêts des PMEAs et promouvoir leur cause. La structuration des producteurs allait créer des opportunités, ouvrir des portes afin de s'engager dans des activités de valeur ajoutée telle que p.ex. la vente et l'achat groupés)

Intégration dans des canaux « modernes »

La principale raison citée par les producteurs pour ne pas mettre en œuvre des mesures d'hygiène et de sécurité alimentaire est le manque d'information.

PMEA et/ou des producteurs pauvres ne sont pas automatiquement exclus des circuits de commercialisation modernes ; il n'existe pas de relation linéaire claire entre la superficie cultivée ou le capital financier d'une part et les circuits de commercialisation d'autre part.

Des circuits modernes peuvent être des passerelles vers des produits d'une qualité supérieure à la moyenne et, donc, atteignent un prix élevé.

Honduras : Manque de moyens financiers, d'expérience et de capacités empêchent l'intégration des producteurs dans les canaux modernes

Etre intégré dans les structures modernes n'est pas équivalent à être content de cette intégration ; ne pas participer n'est pas équivalent à être exclu.

La perception des PMEAs par rapport aux coûts d'adaptation ainsi que leur perception de la répartition des marges et des risques dans la filière jouent un rôle majeur pour leur volonté d'innover et s'intégrer dans des nouveaux circuits de commercialisation.

Agriculture contractuelle

PMEA sont généralement plus prudentes se concentrant sur peu de cultures traditionnelles de moindre risque → l'agriculture contractuelle comme alternative efficace à l'agriculture collective (qui peut être coûteuse, risquée et difficile à gérer).

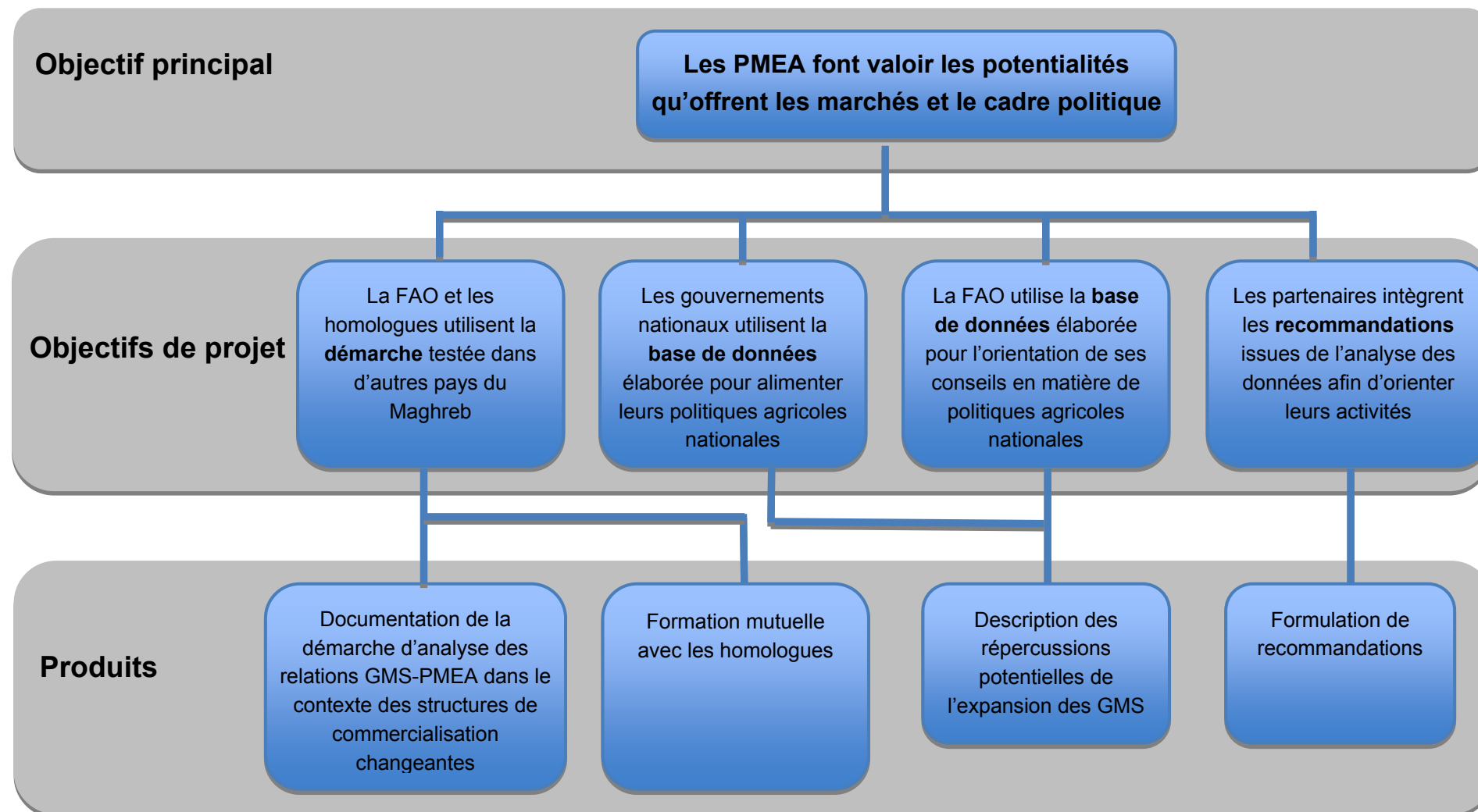
L'agriculture contractuelle donne aux PMEAs des ressources supplémentaires de capital, intrants et technologie ; elle transmet une partie du risque à l'acheteur mais peut aussi les affaiblir à cause du manque de capacités commerciales et de négoce ; en outre elle peut mettre les PMEAs dans une position de dépendance unilatérale.

<p>Aspects de l'agriculture contractuelle pouvant contribuer à l'exclusion de PMEAs : coûts de transaction élevés, standard de qualité, taux élevé de rejet du produit, paiement retardé/décalé, faible capacité de négoce des producteurs</p> <p>L'agriculture contractuelle peut être un instrument puissant afin de lier des PMEAs aux nouveaux marchés</p> <p>La collaboration entre PMEAs et acheteurs sous forme de contrat de culture ou de coopérative nécessite un maximum de transparence et d'information sur la formation des prix</p> <p>« Outgrower scheme » respectivement « lead farmer model » comme exemple d'un réseau d'approvisionnement pour des GMS</p> <p><u>Autres</u></p> <p>L'avantage pour les PMEAs : Ils peuvent produire une bonne/meilleure qualité due à la gestion rapprochée des cultures</p> <p>Il existe des potentialités d'ajouter de la valeur spécifiquement dans les filières non-céréales (p.ex. pomme de terre) → ce qui mène à des revenus élevés et de l'emploi au niveau des PMEAs</p>
Méso
<p>La collaboration sous forme de contrat de culture ou de coopérative nécessite un maximum de transparence et d'information sur la formation des prix</p> <p>Un rôle potentiel des ONG : Intervenir en tant que médiatrices dans la négociation de contrats de culture ; aussi pour fournir des informations et assurer un suivi</p>
Macro
<p>La mise à niveau des structures classiques de commercialisation est autant nécessaire que l'intégration des acteurs – et profitable pour tous les acteurs.</p> <p>Des stratégies pour assurer la survie économique des PMEAs:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) intégration des PMEAs dans des structures modernes et/ou b) mise à niveau des canaux traditionnelles ou/et c) Offrir des alternatives aux PMEAs exclues <p>Investissements spécifiques par filière sont coûteux et peu rentables (en ce qui concerne le nombre des PMEAs qui en profitent): mieux de créer un environnement et un climat d'investissement favorable.</p> <p>Politique nationale doit améliorer le cadre réglementaire afin de rendre l'agriculture contractuelle plus transparente et égalitaire</p> <p>Il y a un rôle de la législation de réguler le pouvoir des supermarchés comme outil potentiel d'assurer la présence des PMEAs dans les filières</p> <p>Agriculture contractuelle : L'Etat a un rôle de créateur de conditions favorables à jouer au travers du soutien des mécanismes régulateurs et institutionnels</p> <p>Dans les pays de filières de peu de valeur ajoutée : agrandir et mettre à niveau les marchés traditionnels reste la priorité générale de la politique nationale</p>

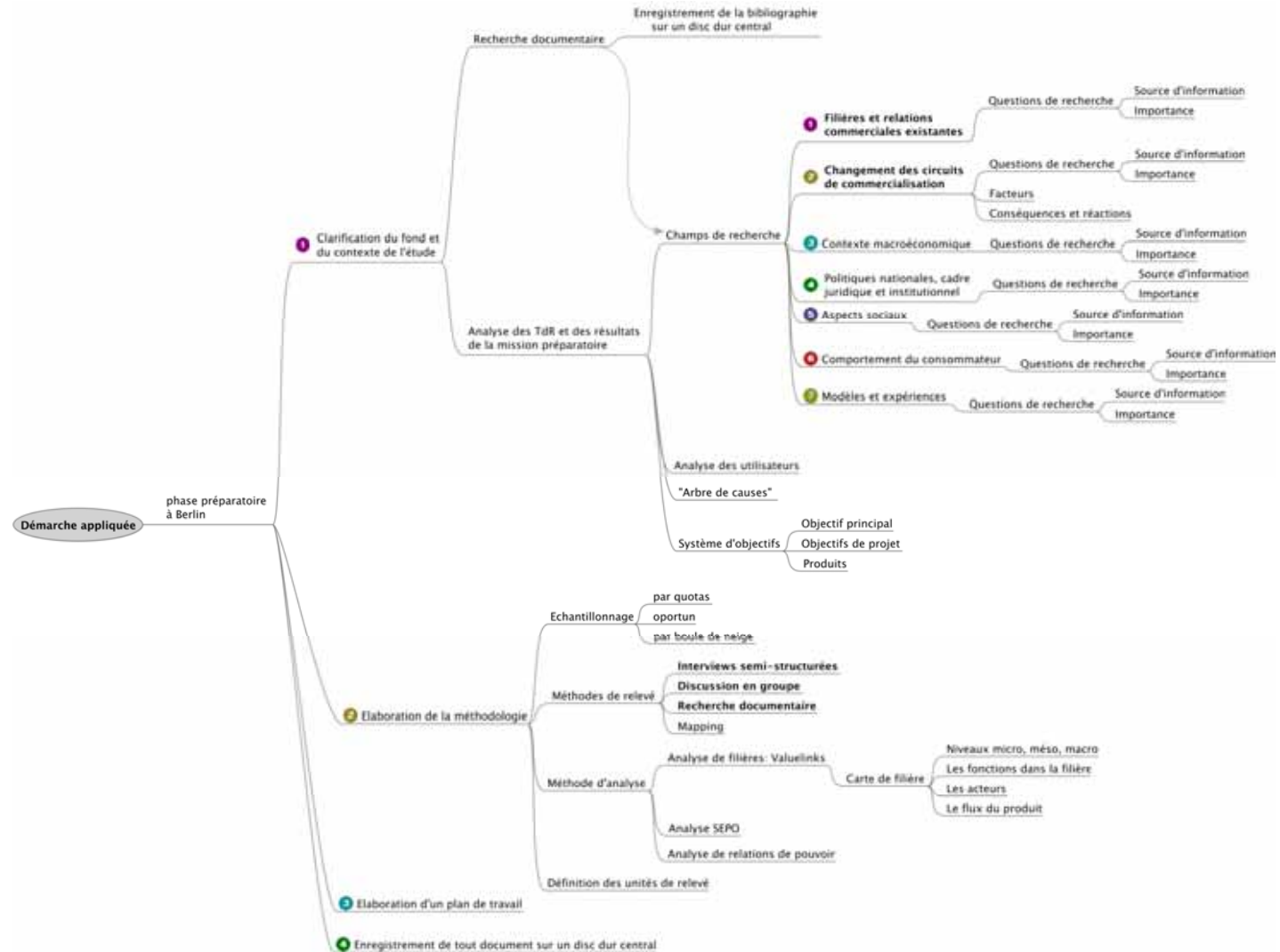
Annexe 2 : Plan de travail

Période	Activité
09.06.-23.07.	Préparation à Berlin, élaboration de la méthodologie, s'initier des pays hôtes et du sujet
28.07.-02.08.	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée et installation à Tunis, • Achat matériel de bureau, préparation de la présentation du concept • Présentation du concept/de la méthodologie à Tunis • Rencontres avec des personnes clés de la GTZ, de la FAO et autres • Atelier préparatoire avec les homologues de l'ESA
04.08.-08.08.	1 ^{ère} phase terrain (tout le groupe) : Conduite de premiers interviews → phase test
11.08-13.08.	Analyse de l'approche employée, adaptation
14.08.-15.08.	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-groupe Maroc: Départ de 2 membres du groupe & le chef d'équipe sur le Maroc, installation, rencontre avec le CGDA, présentation de la méthodologie • Sous-groupe Tunisie: Début de la phase terrain
18.08.-12.09.	<ul style="list-style-type: none"> • Phase terrain dans les deux pays: Relevé de données, interviews et rencontres avec les acteurs dans les deux pays • Retour du sous-groupe Maroc à Tunis
15.09.-14.10.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun, dépouillement, analyse, synthèse des données, rédaction du premier draft du rapport (version allemande) • Traduction du draft du rapport • Présentation des résultats de l'étude à Tunis
15.10.-17.10.	Présentation des résultats à Rabat
20.10.-24.10.	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'études, présentation des résultats au Caire, Egypte • Retour sur Berlin

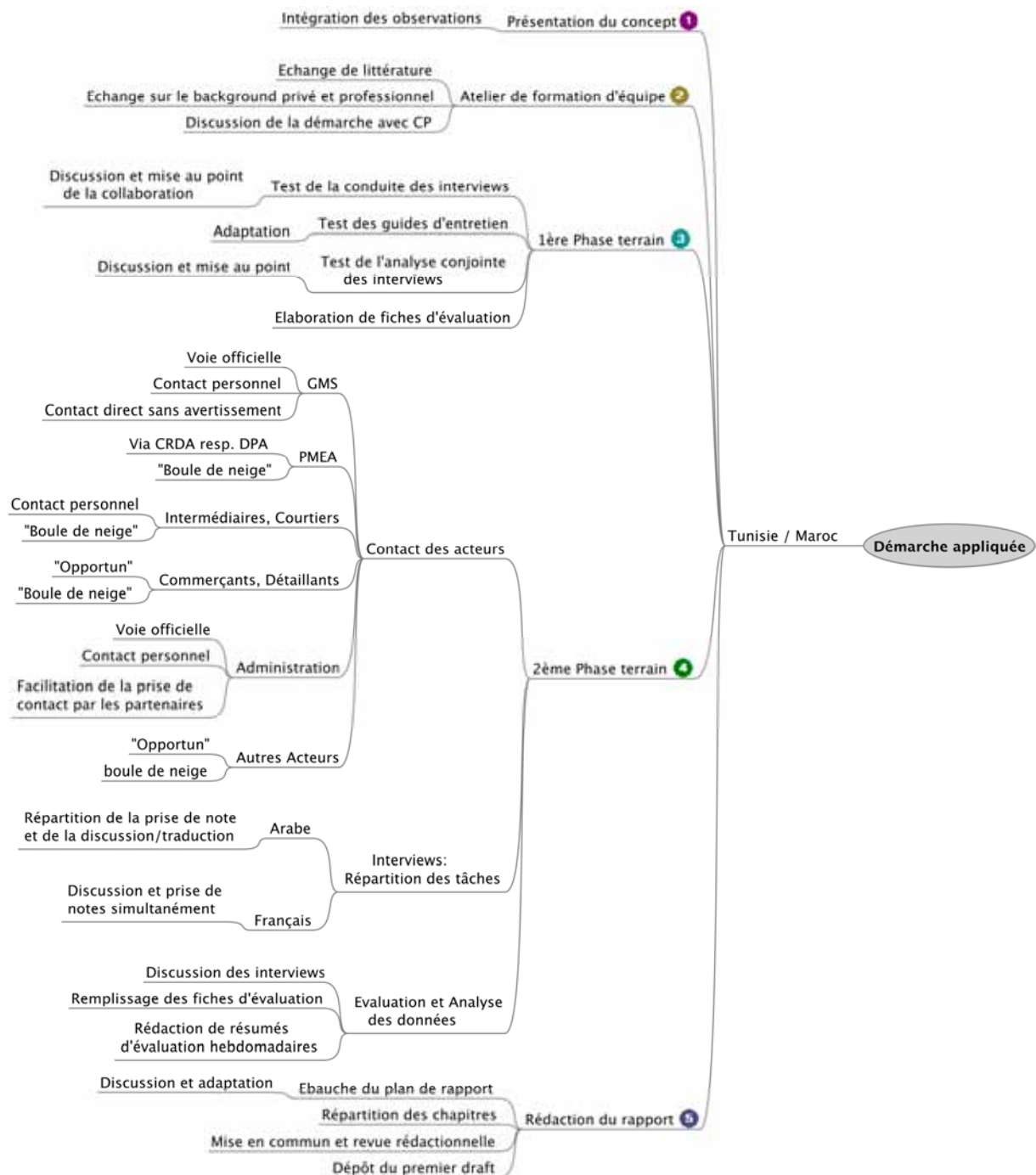
Annexe 3 : Cadre logique



Annexe 4 : Mindmap de la démarche appliquée pendant la phase préparatoire



Annexe 5 : Mindmap de la démarche appliquée en Tunisie / au Maroc



Liste des publications du SLE depuis 1972

- Heidi Feldt**, Maren Kröger, Stefan Roman, Annelie Scheider, Magdalena Siedlaczek, Florian Warweg: **Stärkung der Zivilgesellschaft – Bewertung des DED-Beitrages in Peru in den Bereichen Demokratieförderung sowie Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung**, Berlin 2008 S235
- Ralf Arning**, Christin Bauer, Constanze Bulst, Annalena Edler, Daniel Fuchs, Alexandra Safi: **Les petites et moyennes exploitation agricoles face aux structures de supermarchés – commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières**, Berlin 2008 S234
- Gabriele Zdunnek**, Dorothee Dinkelaker, Britt Kalla, Gertraud Matthias, Rebecca Szrama, Katrin Wenz: **Child Labour and Children's Economic Activities in Agriculture in Ghana**, Berlin 2008 S233
- Christian Staiss**, Stephen Ashia, Maxwell Aziabah Akansina, Jens Boy, Kwarteng Frimpong, Bettina Kupper, Jane Mertens, Philipp Schwörer, Silvia Ullrich: **Payments for Environmental Services as an Innovative Mechanism to Finance Adaptation Measures to Climate Change in Ghana**, Berlin 2008 S232
- Erik Engel**, Nicole Piepenbrink, Jascha Scheele, Conrad Dorer, Jeremy Ferguson, Wera Leujak: **Being Prepared: Disaster Risk Management in the Eastern Visayas, Philippines**. Berlin 2007 S231
- Carola Jacobi-Sambou**, Ruth Becker, Till Bellow, Sascha Reeb, Levke Sörensen, Simon Stumpf: **Armutsmindernde Wirkungen ausgewählter Vorhaben des deutschen EZ-Portfolios in Burkina Faso**. Berlin, 2007 S230
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Desenvolvimento Económico Local em Moçambique: m-DEL para a Planificação Distrital – um método para identificar potencialidades económicas e estratégias para a sua promoção (Vol. 1)**. Berlin 2007 S229 Vol. I
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: **Guião para aplicação do m-DEL – uma ferramenta para as Equipas Técnicas Distritais (Vol. 2)**. Berlin 2007 S229 Vol. II
- Thomas König**, Jantje Blatt; Kristian Brakel; Kristina Kloss; Thorsten Nilges; Franziska Woellert: **Market-driven development and poverty reduction: A value chain analysis of fresh vegetables in Kenya an Tanzania**. Berlin 2007 S228
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2007. Dokumentation zur Veranstaltung vom 24.-77. April 2007 in Berlin**. Berlin, 2007 S227
- Christian Berg**, Karin Fiege, Beate Holthusen, Gesa Grundmann, Iris Paulus, Shirley Wouters, Gabriele Zdunnek,: **Teamleitung: Erfahrungen mit Aktions- und Entscheidungsorientierten Untersuchungen**. Berlin, 2007 S226
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Contribuição da Construção de Estradas Rurais na Redução da Pobreza? Análise de Impacto na Provincia de Sofala, Moçambique**. Berlin, 2006 S225
- Erik Engel**, Henrica von der Behrens, Dorian Frieden, Karen Möhring, Constanze Schaaff, Philipp Tepper, **Strategic Options towards Sustainable Development in Mountainous Regions. A Case Study on Zemo Svaneti, Georgia**. Berlin, 2006 S224
- Christian Berg**, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash, **Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets in Ghana**. Berlin, 2006 S223

- Stephan Amend**, Jaime Cossa, Susanne Gotthardt, Olivier Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth, **Katastrophenrisikoreduzierung als Prinzip der Ländlichen Entwicklung - Ein Konzept für die Deutsche Welthungerhilfe. (Nicaragua).** Berlin, 2006 S222
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, **Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala, Mosambik.** Berlin, 2006 S221
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2006. Dokumentation zur Veranstaltung vom 3.-6. April 2006 in Berlin.** Berlin, 2006 (nur als CD erhältlich) S220
- Ivonne Antezana**, André Fabian, Simon Freund, Eileen Gehrke, Gisela Glimmann, Simone Seher, **Poverty in Potato Producing Communities in the Central Highlands of Peru.** Berlin, 2005 S219
- Melanie Djédjé**, Jessica Frühwald, Silvia Martin Han, Christine Werthmann, Elena Zanardi, **Situation de référence pour le suivi axé sur les résultats – Étude réalisée pour le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (LUCOP) de la Coopération Nigéro-Allemande.** Berlin, 2005 S218
- Gesa Grundmann**, Nathalie Demel, Eva Prediger, Harald Sterly, Azani Tschabo, Luzie Verbeek, **Wirkungen im Fokus - Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung der Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienst im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation.** Berlin, 2005 S217
- Lioba Weingärtner**, Markus Fiebiger, Kristin Höltge, Anke Schulmeister, Martin Strele, Jacqueline Were, **Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia - Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies.** Berlin, 2005 S216
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage 2005. Dokumentation zur Veranstaltung vom 14.-17. März 2005 in Berlin.** Berlin, 2005 (nur als CD erhältlich) S215
- Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn**, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze, **Zusammen bewerten - gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ).** Berlin, 2004 S214
- Pascal Lopez**, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger, **VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar - l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika.** Berlin, 2004 S213
- Birgit Kundermann**, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich, **Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali.** Berlin, 2004 S212
- Christian Berg**, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder, **Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators.** Berlin, 2004 S211
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions-tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1. April 2004 in Berlin.** Berlin, 2004 S210
- Iris Paulus**, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake, **Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun.** Berlin, 2003 S209

- Gabriele Zdunnek**, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux, **Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa**. Berlin, 2003 S208
- Beate Holthusen**, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand, **Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA**. Berlin, 2003 S207
- Shirley Wouters**, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz, **Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus**. Berlin, 2003 S206
- Christian Berg**, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder, **Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia**. Berlin, 2003 S205
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions- tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin**. Berlin, 2003 S202
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique**. Berlin, 2002 S201
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, **Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique**. Berlin, 2002 S200
- Thomas Hartmanshenn**, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter, **Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda**. Berlin, 2002 S199*
- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch, **Managing Conflict - Building Peace. Strengthening Capacities of INWEnt Scholars - A Pilot Study in the Philippines**. Berlin, 2002 S198
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy, **Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India**. Berlin, 2002 S197
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussions- tage. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin**. Berlin, 2002 S196
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler, **Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka**. Berlin, 2001 S195
- Inge Remmert Fontes**, **Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf, **Review of the GTZ Reintegration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone**. Berlin, 2001 S194
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan, **Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines**. Berlin, 2001 S193
- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann, **HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre**. Berlin, 2001 S192

- Ivonne Antezana, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra RÜth,** S191
Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de
Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - Evaluación
del Proyecto Randi-Randi en Ecuador. Berlin, 2001
- Arne Cierjacks, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra RÜth, Annette Wulf** S190
(Hrsg.), Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001. Berlin, 2001
- Gabriele Struck, Fernando Silveira Franco, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik** S189
Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida,
Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores
para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil. Berlin, 2000
- Ekkehard Kürschner, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils,** S188
Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-
Sectoral Approach for Southern Province, Zambia. Berlin, 2000
- Andreas Groetschel, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena** S187
Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, Watershed Development in Gujarat - A
Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development
Programme (India). Berlin, 2000
- Ulrich Kipper, Enkhseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby** S186
Müller, Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us
Nuur National Park, Mongolia. Berlin, 1999
- Dominikus Collenberg, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric** S185
Vaccaro, Anke Weissenborn, Service Provision for Smallholder Commercial
Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and
Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust.
 Berlin, 1999
- Edwin Wennink, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer,** S184
Norbert Rösch, Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados -
Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema
'Avisado' (Alto Mayo, Perú). Berlin, 1999
- Eberhard Bauer, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha,** S183
Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, Food Security and Conflict - A Participatory
Development Concept for the Integrated Food Security Programme,
Trincomalee, Sri Lanka. Berlin, 1999
- Ulrich Alff, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, Decentralised** S182
and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-
Area, South Africa. Berlin, 1998
- Jochen Curre, Bernardine Dixon Carlos, Maïke Potthast, Rita Reinhardt, Stefan** S181
Schukat, Anna Steinschen, Posibilidades de protección sostenible de áreas
protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la
Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua. Berlin, 1998
- Christian Berg, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane** S180
Vaneker, NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural
Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India. Berlin, 1998
- Lothar Kinzelmann, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt, Potentials** S179
for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and
their Networks in Thailand. Berlin, 1998
- Frank Rietz, Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von** S178*
GTZ-Projekten. Berlin, 1997

- Andreas Groetschel**, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder, **From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan.** Berlin, 1997 S177
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report.** Berlin, 1997 S176Vol . I
- Christian Berg**, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, **Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP.** Berlin, 1997 S176Vol .II
- Ingrid Spiller**, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, **L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar.** Berlin, 1997 S175
- Christine Martins**, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert, **Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia).** Berlin, 1997 S174
- Eberhard Bauer**, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner, **Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal.** Berlin, 1996 S173*
- Iris Paulus**, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner, **La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Taï, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales.** Berlin, 1996 S172
- Peter Neunhäuser**, Barbara Abbenheren, Christian Berg, Djekshen Djamgyrchiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller, **Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too'/ Kirgistan.** Berlin, 1996 S171
- Karin Fiege**, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser, **L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla.** Berlin, 1995 S170
- Gesa Grundmann**, Miguel Expósito, Ilse Fürnkranz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel, **De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamote, Provincia de Chimborazo, Ecuador.** Berlin, 1995 S169
- Walter Engelberg**, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker, **Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials.** Berlin, 1995 S168
- Iris Paulus**, Marleine Boueiz, Manfred Fischer, Barbara Kuhn, Jan Papendieck, Silke Stöber, Heike Stumpf, Gerd Ullmann, **Le fonctionnement du marché ovin au Maroc - Approche méthodologique et résultats de l'étude pilote au Moyen Atlas.** Berlin, 1994 S166*

- Juan Ceballos-Müller**, Norbert Eulerling, Heidrun Gilde, Ricarda Gregori, Bernhard Leemhuis, Ulrich Storck, Rita Weidinger, **Sostenibilidad Institucional en el Desarrollo Rural Regional: "Reduciendo la Brecha entre Organizaciones y el Grupo Meta". Elaboración de Propuestas para COHASA II, Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria en Lempira, Honduras.** Berlin, 1994 S165*
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume I: Recommendations for the Institutionalisation of PIDA Based on Four Pilot Projects.** Berlin, 1994 S164
Vol. I
- Bernd Schubert**, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, **Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume II: From Concept to Action. A Manual for Trainers and Users of PIDA.** Berlin, 1994 S164
Vol.II
- Günther Feiler**, Markus Ascher, Susanne Dollmann, Richard Haep, Petra Jacobi, Christiane Jansen, Iris Paulus, Petra Schnadt, **Crop-Livestock Integration in Uva Province, Sri Lanka - Present Role and Potential.** Berlin, 1993 S162
- Ute Westphal**, Uwe Bergmeier, Gottfried von Gemmingen-G., Martina Hanke, Angela Hinrichs, Beate Holthusen, Monika Schneider, Veronika Schwanz, **Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities - Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia.** Berlin, 1993 S161*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Anette Emrich, Ulrich Fechter-Escamilla, Christoph Goormann, Norbert Kleineidam, Jutta Will, **Economic Analysis for Project Sustainability. Study of Selected Drinking Water and Soil and Water Conservation Projects in the Integrated Food Security Programme Shandong, People's Republic of China.** Berlin, 1993 S160
- Beate Lohnert**, Martin Armbruster, Elisabeth Fetsch, Claudia Freudigmann, Hansjörg Lanz, Fritz Rosskopf, Rainer Johannes Schierhorst, **Les Interventions Céréalières comme Partie Intégrante de la Sécurisation Alimentaire dans des Régions Déficitaires - Exemple du Cercle de Bandiagara/Mali.** Berlin, 1992 S151*
- Barbara Massler**, Heiko Bammann, Franz Haller, Friederike Hansmann, Matthias Hitzel, Andreas Hoffmann, Heiko Luetjen, Sabine Speiser, **El Fomento de Cultivos No-Tradicionales de Exportación: ¿Una Estrategia Viable para Baja Verapaz? (Guatemala).** Berlin, 1992 S150*
- Uwe Jens Nagel**, Stephan Baas, Patrick Chiyanika, Silke Eckert, Jörg Edsen, Martin Geiger, Reiner Laue, Gertrud Lübke, Holger Marbach, **Developing a Participatory Extension Approach - A Design for Siavonga District, Zambia.** Berlin, 1992 S149*
- Dagmar Kunze**, Mathilde von Bergen, Lena Blaudez, Martina Haslwimmer, Juliana Hinterberger, Stefanie Schaefer, Cordula Schmüdderich, **Différenciation de la population-cible du Projet Kabare à la base d'une analyse socio-économique dans la région du Kivu, Zaire.** Berlin, 1990 S140
- Bernhard Hoeper**, Wilfried Gebhardt, Thomas Koenig, Ellen Kramer, Bettina Luise Ruerup, Susanne Thieke, **Crop Diversification and Food Security on Household Level with Special Reference to the Cultivation of Vegetables and Fruit Trees - The Case of Ufipa Plateau, Rukwa, Tanzania.** Berlin, 1991 S139

- Peter Neunhäuser**, Ursula Danzer, Hubert Deubler, Andreas Groetschel, Gesa Grundmann, Ricky Alisky Martin, Frank Axel Mayer, Petrus Saigol, Abdul Salam Akup, Beate Scherf, Susanne Schmall, Jeflus Sinajin, **Appropriate Land Use Systems for Shifting Cultivators - Technical and Institutional Proposals for a Rural Community Development Programme Based on a Participatory Approach in Kota Marudu District/Sabah (Malaysia)**. Berlin, 1991 S138
- Shifting Cultivation - an Evil Thing? How to Plan a Project for Improving Development Chances of Shifting Cultivators in Sabah/Malaysia. (A Manual for the Video)**. Berlin, 1991 (Supplement to the SLE study S138)
- Gabriele Bargel**, Inge Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Desertifikationsbekämpfung und soziale Organisation - Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung technischer Maßnahmen zum Erosionsschutz im Niger**. Berlin, 1990 S133*
- Dietrich Busacker**, Volker Bode, Sabine Dorlöchter, Angelika Fleddermann, René Förster, Doris Popp, Birgit Schmook, Khaly Sylla, Horst Wattenbach, **L'analyse socio-économique des systèmes d'exploitation agricole et de la gestion de terroir dans le Bas-Saloum, Sénégal**. Berlin, 1990 S132*
- Theo Rauch**, Lorenz Bachmann, Sibylle Braune, Bastian Ehrhardt, Gertraud Faltermeier, Rolf Speit, Manfred Störmer, **Small-Scale Processing at Rural Centres in Malawi - Possibilities of Development and Promotion**. Berlin, 1990 S131
- Thomas Krimmel**, Thomas Duve, Gerd Fleischer, Gazali Ismal, Maimunah Madjid, Hans-Peter Piepho, Anke Schnoor, Mathias Sommer, Sondra Wentzel, **Towards an Institutionalization of Monitoring and Evaluation of Project Impact - The Example of Projects in the Small-Scale Irrigation Sector in West Sumatra, Indonesia**. Berlin, 1990 S130
- Hartmut Müller, Rubén Vinueza**, Ivonne Antezana, Andrea Brechelt, Juan Ceballos-Müller, Ruth Kleefisch, Andreas Kress, Maria Stuckenberg, **El Sistema de Comercialización de Ganado Bovino en tres Cantones del Ecuador: Análisis y Recomendaciones**. Berlin, 1989 S125
- Ulrike Breitschuh**, Gabriele Bargel, Ingeborg Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden, **Situation socio-économique et agro-écologique: Etudes de cas dans six villages au Département Tillabéri - Niger**. Berlin, 1989 S124*
- Uwe Jens Nagel**, Karen Ehlers, Ralf Engelhardt, Burkhard Gnass, Christine Martins, Bernd Schwenk, Ronald Siegmund, Gerold Wyrwal, **Focussing Formal Surveys - The Use of Rapid Rural Appraisal for Designing a Survey in Nam Lang (Thailand)**. Berlin, 1989 S123*
- Frigga Wirth**, Hildegard Brosi, Günther Feiler-Jessensky, Peter Glasauer, Gudrun Krause, Andreas Kunert, Marina Mdaihli, **A Baseline Survey for the Identification of Farming Systems in Zanzibar**. Berlin, 1988 S117
- Theo Rauch**, Karin Janz, Anne Lengemann, Siegfried Mayer, Susanne Michalik, Michael Siebert, Dietrich Suhlrie, **The Sustainability of the Impact of the Integrated Rural Development Programme (IRDP) Zambia/NW-Province**. Berlin, 1988 S116
- Heinz-Wilhelm Strubenhoff**, Michael Abel, Ursula Fitzau, Angelika Kemmler, Heidi Mann, Monika Reule, Christel Weller, **Etude socio-économique sur l'élevage traditionnel au Togo**. Berlin, 1988 S115
- Reinhard Woytek**, Anette Bähring, Dorothee Dersch, Jutta Habermehl, Peter Kaufmann, Trudy Könemund, Maria Weitz, **Soil Erosion Control and Agroforestry in the West Usambara Mountains - Evaluation of an Extension Approach, Tanzania**. Berlin, 1988 S111*

- Ramesh Chandra Agrawal**, Vera Boerger, Felix Feneberg, Tomas Heintz, Georg Janze, Heike Martin, Pejman Mohseni, **Impact of Cattle Distribution from Governmental Livestock Farms on Smallholders in Sri Lanka**. Berlin, 1988 S110
- Ute Westphal**, Martina Clemens, Karin Gaesing, Uwe Grossmann, Dagmar Kunze, Beate Weiskopf, **Baseline Survey on Smallholders in Nimba County, Liberia - To Facilitate Decision Taking in Project Planning**. Berlin, 1988 S109
- César Maldonado**, Richard Bitsch, Ulrich Doms, Herwig Hahn, Gustavo Mejía Yepes, Sabine Preuß, Michael Schucht, **Sistemas de Producción Agropecuaria en dos Zonas del Sur del Ecuador**. Berlin, 1987 S103
- Geert Balzer**, Norbert Deipenbrock, Regina Ecker, Martin Eisenbeis, Ulfert Focken, Klaus Gühr, Brigitte Reichelt, Peter Saile, **Shifting Cultivation in West Pasaman, Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1987 S102
- Bernd Schubert**, Christoph Backhaus, Jochen Humann, Lothar Kleipaß, Klaus Michel, Anne Seyfferth, Petra Windisch, Klaus Zoumer, **Proposals for Farming Systems-Oriented Crop Research of Wawi Highland Agricultural Research Station in Northern Thailand**. Berlin, 1986 S101
- Peter Neunhäuser**, Dorothee Aehling, Rainer Droste, Christian Graefen, Hassan Kaya, Rainer Schmidt, Helga Stamm, Kurt Wagner, **Demand for Major Fruit Tree Seedlings including Coconut by Village Farms and Farmers in the Lowland Areas of Tanga Region (Tanzania)**. Berlin, 1986 S96
- Anne Valle-Zárate**, Georg-Friedrich Heymell, Manfred Jeebe, Klaus Lengefeld, Hergung Sandhagen, Manfred Szyszka, **Condiciones Actuales y Potencial de la Producción Porcina para Mejorar la Situación del Pequeño Productor en la Provincia Gran Chaco - Bolivia**. Berlin, 1986 S95
- Frank Bremer**, Dietrich Busacker, Alpha Diallo, Hauke Fehlberg, Christine Meyer, Willi Monigatti, Karl-Heinz Spiegel, **Les possibilités de promotion des petites exploitations agricoles dans la Province Atlantique, Bénin**. Berlin, 1986 S94*
- Albert Engel**, Miguel Calderón-Hagemann, Wolfgang Herbinger, Waltraud Keipp, Jochen Knoth, Gesa Schoop, Henning Weise, **Promoting Smallholder Cropping Systems in Bo-Pujehun/Sierra Leone - An Assessment of Traditional Cropping Development Project**. Berlin, 1985 S86
- Ramesh Chandra Agrawal**, Elisabeth Brandt-Gerbeth, Irmgard Hettich, Joachim Jeltsch, Thomas Karasch, Elisabeth Mildeberger, Kadir Mwadin, August Visser, **Possibilities of Increasing Rural Incomes in Dhading District, Nepal**. Berlin, 1985 S85
- Gerd Ramm**, Geert Balzer, Manfred van Eckert, Regina Hugo, Barbara Massler, Rolf Müller, Jürgen Richter, **Integration of Animal Husbandry into Transmigrant Farming Systems in the Middle Mahakam Area, East Kalimantan, Indonesia**. Berlin, 1985 S84
- Uwe Jens Nagel**, Bernd Bültemeier, Andrew B. Dua, Veronika Gruber, Thomas Krimmel, Uwe Prien, Sigfrid Schröder, Andreas Springer-Heinze, **The Modified Training and Visit System in the Philippines - A Study on the Extension Delivery System in Region III**. Berlin, 1984 IV/43
- Khosrow Saidi**, Heike Kross, Hans-Martin Lorenzen, Peter Pfaumann, Joachim Schwanck, Susanne Welz, Jutta Werdes, **Baseline Survey of Agriculture and Living Conditions in Semonkong Region/Lesotho**. Berlin, 1984 IV/42
- Hessameddin Tabatabai**, Karl Friedrich Glombitza, Peter Kowoll, Leon Macioszek, Rupert Othmer, Wilhelm Simons, **Production and Marketing of Milk in the Smallholder Sector of the Western Region/Jamaica**. Berlin, 1984 IV/41

- Günter Kleemann**, Eberhard Krain, Renate Kuchenreuther, Alfonso Otero Moreno, Heinrich Sauter, Johannes Thaysen, Andrea Warner, **Situación actual y Potencial de la Producción Lechera en Explotaciones de Doble Propósito en el Pie de Monte Llanero (Meta, Colombia)**. Berlin, 1983 IV/40
- Peter Neunhäuser**, Herbert Bayreuther, Albert Engel, Michael Friesenegger, Aziz Magelassa, Antonio Monteiro Neves, Verena Renneke, Walter Salzer, **Appropriate Land Use Systems for Smallholder Farms - A Survey of Ecological and Socio-Economic Conditions in the Machakos District (Kenya)**. Berlin, 1983 IV/39*
- Peter Schröder**, Sylvia Brunold, Günther Mühlbauer, Martin Orth, Angela Petersen, Richard Preißler, Kai Rehfeldt, Andreas Schumacher, **Investigation on Current Yield Potentials on Tax Allotments on the Islands of Ha'apia and Vava'u, Kingdom of Tonga (South Pacific)**. Berlin, 1983 IV/38
- Jürgen Hopp, Gerald Rathert**, Regula Egli-Frey, Maria Fiedler, Martin Harder, Stephan Jansen, John Kasonta, Karl-Peter Kirsch, Reiner Radermacher, Melanie Tigges-Ismael, **Base Line Survey in Coconut Growing Areas of Tanzania**. Berlin 1983 IV/36
- Bernd Schubert**, Herbert Butscher, Christopher Kellner, Oskar Linn, Margot Thomsen, Bernd Wolf, **Vegetables in East Kalimantan. Agro-Economic Nutritional and Ecological Aspects of Promoting Vegetable Production and Marketing in Three Districts of East Kalimantan - Indonesia**. Berlin, 1982 IV/35*
- Klaus Baumgarten**, Norma Bethke, Jutta Lehmann, Hans-Ludwig Mayer, Joachim Schröder, Roland Weckend, **Present Situation and Development Possibilities for Smallholder Settlements in the Newly Reclaimed Mariut Area in Egypt**. Berlin, 1982 IV/34
- Thomas Teuscher**, et.al., **Possibilités d'intensification et d'intégration de l'élevage dans les exploitations agricoles des régions Plateaux et Centrale au Togo**. Berlin, 1980 IV/31*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Eberhard Bauer, Manfred Beier, Julia Böcker, Gerd Juntermanns, Theda Kirchner, Reinhard Woytek, **A Study of Agriculture Credit for Small Farmers in Uttar Pradesh/India**. Berlin, 1980 IV/30
- Hannelore Börgel**, Barbara Arend, Carola Jacobi, Samuel Kanyarukiga, Alois Kullaya, Berga Lemaga, Sulemann Mogaeka, Wolfgang Prante, **Production, Marketing and Consumption of Potatoes in the Ethiopian Highlands (Holetta, Awassa, Alemaya)**. Berlin, 1980 IV/29*
- Kurt J. Peters**, Georg Deichert, Edeltraud Drewes Günter Fichtner, Sabine Moll, Fernando Chavarria, Bréhima Diakité, **Goat production in low income economic units of selected areas of West-Malaysia**. Berlin, 1979 IV/27*
- Eberhard Grosser, Aliou Ibra Ba**, Klaus Berger, Curt von Gossler, Matthias Grunewald, Bernd Kadura, Helga Neumann, **Analyse de situation de la région du Tagant (République Islamique de Mauritanie) avec attention particulière aux aspects socio-économiques**. Berlin 1979/80 IV/26
- Detlev Böttcher**, Hans Diederichsen, Hans-Joachim Esderts, Monika Herz, Hubert Schillinger, Wolfgang Schipprack, **Etude sur le développement de la demande et de la commercialisation de la production maraîchère au périmètre public irrigué de Bou Heurtma, Jendouba, Tunisie**. Berlin, 1979 IV/25
- Thomas Teuscher**, Gerd Addicks, Gerd Bleckmann, Hans-Jürgen Bösel, Michael Holzheimer, Erich Klinger, Josef Niedermayer, **Livestock Development in West Sumatra (Indonesia)**. Berlin, 1978 IV/24

- Ramesh Chandra Agrawal**, Horst Ammann, Hannelore Gelmroth, S.M. Kaikobad, Eberhard Nau, Ursula Nölle, **A Study of Fertilizer Use in Gandaki Zone of Nepal**. Berlin, 1978 IV/23
- Peter Munzinger**, Cornelia Deubler, Ralph Jätzold, Detlev Leitner, Renate Melcher, Ulrich Mey, Gerald Rathert, **The Hindi-Magogoni Settlement Scheme in Lamu District, Coastal Province of Kenya**. Berlin, 1978 IV/22
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome I, Berlin, 1977 IV/20*
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere, **Etude agro-socio-économique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain)**. Tome II (Deutsche Zusammenfassung, Annexes). Berlin, 1977 IV/20^a
- Thomas Teuscher**, Richard Baptist, Dedo Geinitz, Karimul Md. Huq, Rolf Peter Mack, Ernst-Axel Momber, Christiane Rehse, **Further Development of Milk Collecting Centre Jasin, Malaysia, for Smallholder Dairying**. Berlin, 1977 IV/19
- Peter Neunhäuser**, Claus Auer, Gerhard Brandt, Gerhard Fischer, Claus Wagner, Anton Wirth, **Possibilities of the Introduction of Draught Animals in the North-West Province of the United Republic of Cameroon**. Berlin, 1977 IV/18
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, **Capacidad de uso y de manejo de los suelos del Valle Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México**. Berlin, 1976 IV/15
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner, **Nutzungskapazität und Bewirtschaftung der Böden des Tales Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México**. Berlin, 1977 (Deutsche Fassung von Nr. IV/15) IV/16
- Bernd Schubert**, Wolf Dieter Hartmann, Wolfgang Kunze, Klaus Pilgram, Norbert Walter, Richard Zink, **Study and Experiment on Marketing of Fazal-I-Manani Plums in Peshawar/Pakistan**. Berlin, 1976 IV/14
- Ramesh Chandra Agrawal**, Peter Englberger, Peter Munzinger, Norbert Rossler, Ludwig Schatz, **A Study of Hill Agriculture in Almora (India) - Present Status and Future Strategy for Development**. Berlin, 1976 IV/13
- Hans Gsänger**, Dorothea Altes, Jürgen Hörner, Friedolf Lau, Günter Raad, Gerhard Vollmer, Karl-Ludwig Zils, **How to Make Co-Operative Marketing Viable - The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand**. Berlin, 1975 IV/11*
- Eberhard Grosser**, Wolfram Brünger, Christoph Diewald, Niels Hansen, Wulf Killmann, César Maldonado, Maria-Theresia Maldonado, **Problemática y perspectivas de desarrollo en la agricultura migratoria de una subregión de la Selva Lacandona, (Chiapas, México)**. Berlin, 1975 IV/10*
- Thomas Teuscher**, Elisabeth Hässler, Elmar Locher, Barbara Meyer, Konrad Sandhofer, Reinhold Swoboda, Mona Tammer, **Feasibility Study on the Establishment of Smallholder Dairy Colonies in Connection with Cattle Multiplication Units in West Malaysia**. Berlin, 1975 IV/9
- Ursula Hadelich-Bauhoff**, Wolfgang Bayer, Hans-G. Danninger, Ludwig Hoffmanns, Reinhild Schepers, Gerhard Schnepel, **Aspects of Cotton Production in Ulanga District, (Tanzania)**. Berlin, 1974 IV/8*

- Peter Neunhäuser**, Christian Döbel, Ingrid Foik, Hans Häusler, Norbert Jost, Bernhard Labus, Hans Pfister, **Survey on Smallholder Agriculture in West Sumatra, (Indonesia)**. Berlin, 1974 IV/7*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Gerhard Anger, Franz Brandner, Günter Dresrüsse, Ilse Fritz, Johannes Kotschi, **A Study of the Role of Nationalized Banks in Financing Agriculture in the District of South Kanara, (India)**. Berlin, 1974 IV/6
- Hans Gsänger**, Michael v. Gemmingen, Bernd Lassen, Bernhard Meier, Manfred Metz, Gloria Petrocivs, Wichard Ziebell, **The Marketing System for Fruit and Vegetables in Ibadan - A Case Study, (Nigeria)**. Berlin, 1973 IV/5*
- Herbert Ströbel**, Angelika Schneider, Dietrich Stotz, Engelbert Veelbehr, Annemarie Wäschle, Josef Weber, **An Economic Analysis of Smallholder Agriculture in the Kericho District, (Kenya)**. Berlin, 1973 IV/4*
- Ramesh Chandra Agrawal**, Wilfried Blaschnek, Hellmut Fischer, Andreas Frey, Eberhard Göhsing, Willi Nesselrath, Franz Rauch, **A Study of the Working and Impact of Indo-German Agricultural Project, Kangra. (India)**. Berlin, 1973 IV/3*
- Manfred Schulz**, Ursula Bauhoff, Henning Bosüner, Heinrich Ehlers, Helmut Heumos, Franz Ring, Peter Schimann, Jean-P. Stauss, **Rapports du stage 1972 à Madagascar - Aspects du développement**. Berlin, 1972 IV/2*
- Klemens Hubert**, Georg Dürr, Henrik Einfeld, Sigismund Hadelich, Heinz Haug, Irene Haug, Adolf Kraus, Ludwig Löschner, Claus-Rudolf Spranger, **Agricultural Production in Kisii District/Kenya and Proposals for its Development**. Berlin, 1972 IV/1*

* Out of print