

Cahier du CEPI N° 3

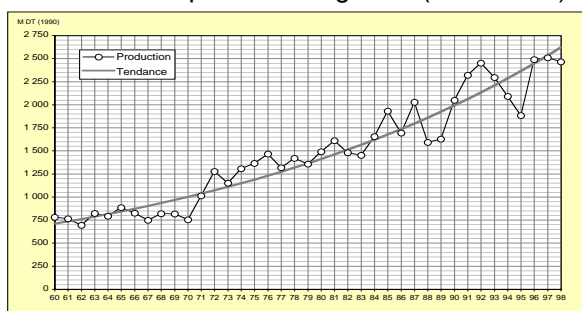
Etude de positionnement stratégique du secteur des Industries Agroalimentaires

1. Les industries Agro-Alimentaires (I.A.A.) étaient naturellement très dépendantes de l'agriculture et se contentaient de stabiliser les produits par le conditionnement et le stockage. Au fur et à mesure qu'elles perfectionnent leurs procédés et qu'elles incorporent des services de plus en plus nombreux dans leur production, les I.A.A s'émancipent de l'agriculture.

1. La production agricole en Tunisie a connu une croissance continue mais irrégulière. Sur la période 1960-1997, le taux de croissance annuel moyen était de 3,53 %. La croissance agricole présente les caractéristiques suivantes :

□ la part de l'agriculture dans le PIB est passée de 21 % au début des années soixante à moins de 12 % à la fin des années quatre-vingt-dix. Durant les 38 dernières années, la production agricole a évolué à un rythme plus rapide que celui de l'évolution démographique (3,53 % contre 2,32 %) mais moins rapide que celui de l'ensemble de l'économie

Évolution de la production agricole (1960-1998)



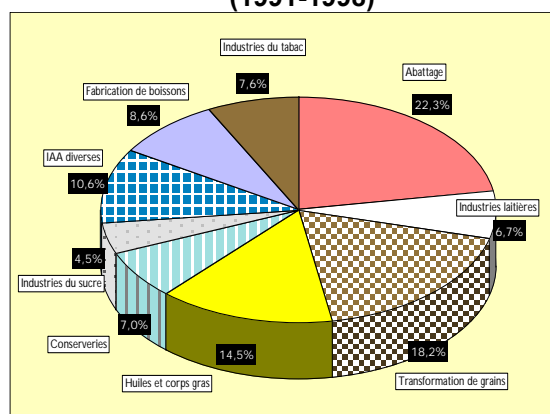
2. En termes d'investissements, la part des IAA dans la FBCF totale des industries manufacturières a connu une baisse jusqu'au milieu des années 80. Elle représentait en 1986 moins que 10 % des investissements réalisés dans les industries manufacturières. Cette part a connu une forte reprise : durant la deuxième moitié des années 90, cette part dépasse 20 %.

3. Les IAA constituent la deuxième activité industrielle en termes de contribution à la valeur ajoutée des industries manufacturières, avec une part de valeur ajoutée de 17,5 % (moyenne 1994-1998), elles se placent après le textile et le cuir (35,4 %) et devancent les industries mécaniques et électriques (13,2 %). Les

principales caractéristiques du secteur se présentent comme suit :

- durant la période 1991-1998, la croissance du secteur agricole était en moyenne de 1 % par an, celle des IAA de 3,5 % alors que les industries manufacturières ont évolué à un rythme de 5,4 % ;
- près de 55 % de la production est redevable aux activités de transformation de grains (18 %), d'abattage d'animaux (22 %) et de fabrication d'huile d'olive (15 %) ;

Structure moyenne de la production des IAA (1991-1998)



□ Le secteur est constitué de près de 4800 entreprises dont 2400 boulangeries et 1440 huileries, soit 80 % du total. Il reste dominé par la petite entreprise individuelle, à faibles moyens techniques et financiers ;

□ Les IAA représentent 10% des exportations de biens et emploient 73 000 personnes correspondant à 20% des emplois des industries manufacturières ;

4. La branche souffre de difficultés dues à : la faible qualification de la main d'œuvre, l'irrégularité des approvisionnements en intrants, l'obsolescence des équipements de plusieurs unités, l'insuffisance des normes d'hygiène et de qualité, la prédominance de la petite entreprise individuelle et aux faibles moyens techniques et financiers.

La production céréalière est en moyenne de 16,8 millions de quintaux de céréales par an, pour la période 1990-1998. Les importations se situent à

15,3 millions de quintaux représentant près de 45 % des importations alimentaires. Les activités de transformation des céréales se caractérisent par :

□ L'activité de minoterie et de semoulerie compte 25 entreprises d'une capacité moyenne de transformation de 26 millions de quintaux par an.

□ Les pâtes alimentaires sont produites par 11 entreprises dont 4 détiennent 75 % de la capacité de production. Celle-ci est utilisée à moins de 60 %.

□ Le secteur céréalier présente de faibles opportunités de partenariat à l'exception de la transformation du blé dur (couscous, pâtes alimentaires) et de la biscuiterie. Cette dernière semble offrir de bonnes opportunités de partenariat mais suppose une meilleure maîtrise de la technologie, une amélioration de la qualité des produits et surtout des stratégies marketing adaptées.

5. La production d'huile d'olive en Tunisie a connu un taux de croissance moyen de 3 % par an permettant d'atteindre une moyenne de 164 000 Tonne par an durant la dernière décennie (voir EPS d'huile d'olive)

6. Les activités de conserves alimentaires présentent les caractéristiques suivantes :

□ La conserve de tomate représente environ 90 % de l'activité de conserves de fruits et légumes. Le double concentré de tomates est considéré comme produit stratégique pour la consommation intérieure. Le secteur présente les caractéristiques suivantes :

⇒ Une faible utilisation de la capacité de production (55 à 60 % selon les récoltes).

⇒ Un manque de personnel technique et de gestion et faible maîtrise du process.

⇒ Une offre locale non diversifiée : les productions de tomates pelées, pulpe de tomate, tomates en cubes, ketchup etc. sont presque inexistantes.

⇒ Les rendements de la production de tomate ont connu une importante amélioration en passant de 10,8 T/ha durant les années 60 à 27,5 T/ha à la fin des années 90. Ces rendements sont actuellement sensiblement équivalents à la moyenne mondiale alors qu'ils ne représentaient que 60 % de cette moyenne durant les années 60,

⇒ Le marché s'oriente vers les produits substitués: la tomate pelée, en pulpe, en cube. Ces nouveaux créneaux représentent de nouvelles opportunités de partenariat dans le secteur.

□ Conserves de piment : l'harissa. Le piment constitue un légume de première importance de l'alimentation tunisienne ; il est utilisé comme légume vert, légume mur, conservé par séchage naturel ou artificiel, etc.

⇒ La transformation de piment en harissa (21 000 T/an) représente en moyenne près de 12 % de la production (180 000 T/an). L'essentiel de la production est destiné au marché local.

⇒ Ce créneau intéressant a connu peu d'innovation au niveau des techniques de transformation, de conservation, de présentation et de conditionnement.

□ Les autres conserves de légumes représentent de petites productions fluctuantes et marginales. La transformation se fait uniquement pour les excédents de production lorsque les prix baissent. Elles présentent peu d'opportunités réelles d'exportation et de développement de partenariat.

□ Les conserves de fruits varient de 4 000 à 11 000 tonnes par an. Elle concerne les coings, l'abricot, les figues, les poires, les pommes, les pêches, les oranges et les fraises. L'offre est peu diversifiée et les variétés dominantes pour les fruits sont peu adaptées à la fabrication de confitures..

□ La production des semi conserves est très importante. Le marché offre une grande variété de produits : olives, câpres, carottes, radis, plusieurs variétés de piments. Ce marché est dominé par les petites et micro entreprises, qui offrent des produits de qualité très variable.

7. Les produits laitiers ont connu un développement considérable au cours des dernières décennies grâce à l'accroissement des effectifs bovins de race pure et améliorée. Le développement de la collecte et l'installation de centrales laitières ont permis pour la première fois l'approvisionnement exclusif du pays en lait frais industriel. Les unités transforment moins de 50 % de l'ensemble de la production laitière.

□ La production de lait de boisson a connu une évolution remarquable au cours des dernières années. La collecte est passée de moins de 75 millions de litres en 1992 à plus de 380 millions de litres en 1998. Cette évolution se situe à un taux annuel moyen de 8,2 % entre 1992 et 1998. Ceci a permis une réduction considérable de l'utilisation du lait régénéré à base de poudre dans le lait de boisson. L'autosuffisance a été atteinte en 1998. Les principales mesures ayant contribué à sa réalisation sont :

⇒ révision régulière du prix du lait au niveau de la production compte tenu de l'évolution de son coût et la révision régulière de la prime de collecte du lait ;

⇒ consolidation du parc de collecte de lait d'une capacité complémentaire de 406 000 litres entre 1995 et 2000 ;

⇒ instauration d'une prime de lait refroidi livré aux centrales laitières ;

⇒ augmentation des droits et taxes sur l'importation de la poudre de lait.

□ La production de yaourt obtenue essentiellement à base de lait frais a connu aussi un développement considérable au cours des 20 dernières années. La capacité actuelle de production est de l'ordre de 4 millions de pots. La capacité de production installée et en cours de réalisation permettrait de couvrir les besoins du

marché devenu très concurrentiel. Les entreprises tunisiennes en s'associant avec des partenaires de dimension internationale essaient d'acquiescer des avantages compétitifs face à la concurrence au niveau de la notoriété commerciale et en matière de technique de production et de gestion.

- La Tunisie compte actuellement une vingtaine d'entreprises de fabrication de fromage. Cette activité a souffert au cours des dernières décennies de la faiblesse de la production du lait frais, acheté en priorité par les laiteries et les entreprises de fabrication de yaourt. L'augmentation de la production de lait frais prévue pour les prochaines années poserait le problème de la conservation de l'excédent de production. L'industrie de fabrication de fromages pourrait bénéficier de cet excédent et permettre une régulation économique. La fabrication de fromage offre des opportunités de partenariat pour améliorer et diversifier l'offre locale.
- La capacité de production de beurre à partir du lait frais est estimée à 9 000 T/an. Le développement de la production et du traitement du lait frais par les nouvelles laiteries et les extensions des unités permettraient une couverture presque totale des besoins du pays en beurre.
- Les formes envisageables de partenariat dans le secteur laitier concerneraient l'investissement direct, l'assistance technique, le marketing, l'acquisition d'équipements, la formation etc. Des initiatives de partenariats ont été réalisées avec des firmes internationales. D'autres opportunités existent. Elles concernent l'élargissement des interventions des firmes déjà établies en Tunisie et l'introduction de nouvelles firmes internationales.

8. La production viticole est passée de 2 millions hl en 1962 à 300 000 hl en 1998 dont 220 000 hl sont commercialisés sur le marché local. Le taux d'utilisation de la capacité de vinification est de 30 %. La capacité de conditionnement est de 54 millions de bouteilles par an utilisée à 50 %. Suite à une politique délibérée de réduction des superficies et de la production, la grande majorité des caves ont fermé ou ont été abandonnées. Le marché est dominé par l'UCCV qui détient l'essentiel des marques, de la capacité de mise en bouteille et du réseau de distribution.

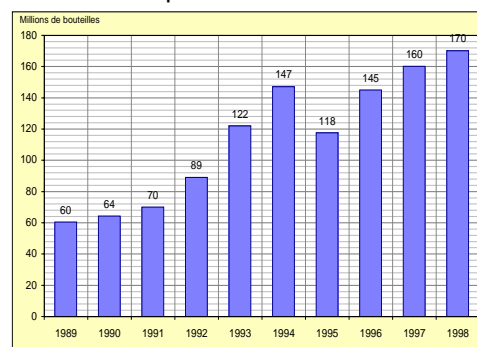
Pour une production moyenne de 300 000 hl par an au cours des dernières années, l'essentiel des exportations se fait en vrac : 76 000 hl en moyenne. Les exportations sont faites à 60 % par une firme allemande (Languth) sous la marque Magon dans le cadre d'un accord de partenariat avec l'UCCV.

9. La production de boissons gazeuses est assurée par 15 grandes unités de marques internationale et une dizaine de petites unités de marques locales. Au cours des cinq dernières années, la production a été en moyenne de 2,7 millions d'hectolitres. La branche procure

3 000 emplois dont 2 000 permanents. Elle est dominée par trois entreprises travaillant avec des concessions de marques internationales et assurant près de 95 % de la production. Le groupe SFBT détient près de 70 % de cette capacité. Les grands groupes qui contrôlent la plus grande part du marché ont amené un réel savoir-faire en termes de process, de technologies performantes, de contrôle de qualité et de commercialisation.

10. La branche des eaux minérales et eaux de table compte une dizaine d'unités de conditionnement dont une totalement exportatrice. Elles exploitent des sources naturelles ou des forages dans les différentes régions du pays totalisant une production de près de 130 millions de litres. La branche offre 1 000 emplois dont 700 permanents. La capacité de production installée est de 300 millions de bouteilles/an. La branche connaît un taux de croissance de 12 % par an.

Évolution de production d'eau minérale (1989-1998)



La consommation est passée de 10 litres par personne et par an en 1992 à 16 litres par personne en 1996. Cette hausse s'explique par l'arrivée sur le marché de la bouteille d'eau minérale en plastique. Les possibilités d'exportation sur les marchés africains et les marchés limitrophes sont réelles moyennant des efforts promotionnels et des soutiens au niveau des tarifs de transport. En 1996 près de 7,7 millions de bouteilles ont été exportées sur l'Algérie et l'Afrique de l'Ouest.

11. La fabrication de jus est implantée en Tunisie depuis 1982, mais n'a pas connu de développement important. La branche est fortement handicapée par l'insuffisance des productions fruitières. L'absence de cultures spécifiques, destinées à la transformation en jus, les prix élevés des inputs et la prédominance des consommations en frais freinent le développement de cette branche. La branche compte 5 unités de production avec une capacité de traitement de l'ordre de 40 000 tonnes par an.

12. La production du sucre est assurée par deux unités de production de sucre blanc à partir de la betterave à sucre et par 3 unités de production de sucre aggloméré d'une capacité de 65 000 T/an utilisée à hauteur de 30 %. Les besoins du marché domestique en sucres

dépassent les 200 000 T importées à hauteur de 90 % avec un coût annuel en devises estimé à plus de 50 M DT. La consommation moyenne par tête d'habitant et par an est de près de 25,8 kg /tête /an proche de la moyenne de l'Europe méridionale. La culture de la betterave entamée durant la décennie 60 occupe actuellement 5 200 ha. La production annuelle est de 26 000 tonnes de sucres. Une autosuffisance à partir de la betterave cultivée localement est totalement exclue pour la Tunisie du fait de la non compétitivité de la spéculation et des coûts excessifs de production.

13. La branche de la chocolaterie et des confiseries compte environ 25 unités en activité disposant d'une capacité de production de plus de 45 000 tonnes/an en confiserie et 5 200 tonnes en chocolaterie. La quasi totalité de la production est destinée au marché local. Les niveaux actuels de qualité et la forte concurrence sur le marché international excluent des exportations régulières à haute valeur ajoutée. La branche souffre de la rareté de techniciens et de qualifications pouvant aider au développement de l'activité. Aucun des grands groupes internationaux de la confiserie n'est encore installé en Tunisie.

14. Les activités de conditionnement et de transformation des produits de la pêche sont réparties sur 112 unités opérationnelles. Les principales activités sont les suivantes :

- ❑ Le conditionnement de produits frais est orienté essentiellement vers l'exportation sur l'Europe et le Japon.
- ❑ La transformation du poisson en Tunisie intéresse les poissons bleus. La capacité de conservation active est de 100 T/jour assurée par une vingtaine d'unités.
- ❑ La transformation du thon est de 2 000 T en moyenne par an. Ce volume est destiné à la transformation et à l'exportation en frais. Les problèmes d'approvisionnement ont donné lieu à des importations de thon congelé.
- ❑ La congélation des produits de la mer compte 53 unités ; elle est caractérisée par un suréquipement et une surcapacité de production alors que le taux d'utilisation est de 10 à 35 %. Les équipements sont relativement récents. Depuis 1994, les entreprises ont été soumises à un programme drastique de mise à niveau pour se conformer aux exigences des marchés extérieurs. La congélation des produits de la pêche est orientée à 90 % vers l'exportation.
- ❑ L'aquaculture est une production à haute valeur ajoutée. Les demandes du marché international s'orientent de plus en plus vers des produits élaborés et à base de produits de la mer, des plats cuisinés destinés à la restauration, aux traiteurs et aux ménages. De nouvelles entreprises très dynamiques et orientées vers l'exportation constituent des exemples à suivre en cette matière.

15. Les transformations des produits carnés concernent les activités suivantes :

- ❑ L'activité de transformation des viandes rouges représente une capacité de 600 tonnes/an, occupant près de 2 400 emplois permanents.
- ❑ L'abattage est réalisé dans 202 abattoirs dont 6 ont une capacité supérieure à 1 000 T/an.
- ❑ L'aviculture industrielle a connu un véritable décollage au cours des années 70 grâce aux incitations et encouragements de l'État. La production de viandes blanches représente 38 % de la production de toutes les viandes. En 1998, la production de viande de poulet de chair a atteint plus de 73 000 tonnes, contre 31 000 tonnes en 1985.
- ❑ Les viandes d'autruche représentent un secteur porteur. Un intérêt particulier pour l'investissement dans ce secteur a été observé en Tunisie durant ces dernières années. D'ores et déjà quatre projets sont initiés. Toutefois, cette activité souffre des contraintes d'accès à l'UE et qui ne seraient levées que lorsque l'ensemble de la filière viande de la Tunisie y serait agréée.

16. La réfrigération et la congélation de fruits et légumes concerne une capacité de près de 380 000 m³ en froid positif, plus de 120 000 m³ en froid négatif et 750 tonnes/jour en tunnel de congélation. Le développement de l'entreposage frigorifique joue un rôle d'entraînement et de régulation pour la production agricole. La filière fruits et légumes est dotée actuellement de 231 unités frigorifiques. Les besoins pour l'an 2001 en froid positif pour les fruits et légumes sont estimés à 483 000 m³, soit 27 % de plus que 1998.

17. Si l'avantage compétitif de l'agriculture tunisienne découle essentiellement de l'ingéniosité de l'homme, de la nature du climat et du hasard de la proximité, celui de l'agroalimentaire obéit à une logique industrielle. Les industries agroalimentaires de deuxième et troisième transformation adoptent des processus très capitalistes. Le marketing, le conditionnement, le label, etc. contribuent plus à la valeur du produit agro-industriel que la matière première agricole elle-même. Il est bien évident que l'industrie agroalimentaire diffère des autres activités industrielles par sa dépendance vis-à-vis de la production agricole.

Cette dépendance peut en affecter la compétitivité par la régularité des approvisionnements, la qualité des produits, les délais de livraison, le temps de stockage, etc. En Tunisie, les industries agroalimentaires telles que celles des concentrés de tomates, des conserves de fruits et de poisson, du raffinage de sucre etc. souffrent de ce type de relations avec l'agriculture.

18. Dans plusieurs branches agroalimentaires, la Tunisie peut développer la production « biologique ». Certaines expériences innovatrices sont très encourageantes. La Tunisie dispose en cette matière de plusieurs

atouts : microclimats et ressources naturelles permettant la production de primeurs répondant aux normes bio, prédominance de l'agriculture en sec donc non consommatrice de pesticides, proximité des grands marchés, etc.

19. La promotion du partenariat en Tunisie est motivée non seulement par l'apport en capitaux étrangers, mais surtout par son impact en termes de transfert de technologie, de changement de modes d'organisation et de cultures managériales dont l'économie tunisienne a besoin pour affronter les risques de son ouverture internationale. Le nombre de projets déclarés à l'API dans le secteur des IAA ayant une participation étrangère s'élève à 440 projets, soit 6,1 % du nombre total de projets dans le secteur ;

- ❑ l'échantillon « 4000 » de la BDI regroupant les entreprises de plus de 10 emplois, comporte 561 entreprises du secteur des industries agroalimentaires (10 % de l'échantillon 4000) employant près de 43 000 personnes, soit 12 % des emplois de l'ensemble des entreprises des industries manufacturières de plus de 10 emplois ;
- ❑ les entreprises du secteur agroalimentaire de l'échantillon 4000 sont parmi les industries les plus capitalistiques. Elles sont devancées uniquement par les industries chimiques ;
- ❑ le taux de participation étrangère dans les entreprises du secteur des IAA est de 9,3 %, soit environ la moitié du taux moyen observé dans les industries manufacturières ;

20. Malgré un cadre propice au développement des investissements conjoints, les réalisations de projets en partenariat dans les IAA restent timides et peu nombreuses. Elles présentent moins de 6 % de l'ensemble des projets déclarés. L'investissement étranger dans les IAA reste également fort réduit et ne dépasse pas les 8 % des investissements réalisés.

21. La présente étude étant à finalité opérationnelle, les propositions clés portent sur deux initiatives majeures en faveur du partenariat. Il s'agit, d'une part de la **création d'un label international pour des produits tunisiens de qualité**, d'autre part de l'établissement de **conventions de partenariat global** avec un certain nombre de groupes multinationaux.

22. La création d'un label international vise la mise en synergie des initiatives en faveur des produits tunisiens de qualité. La qualité devient désormais une condition nécessaire à toute tentative de positionnement durable sur les marchés internationaux. Il est envisageable de fédérer ces différentes initiatives en faveur d'une politique de qualité en favorisant la mise en place d'un label international pour tout un ensemble de produits agroalimentaires tunisiens. Ce label présenterait les caractéristiques suivantes :

- ❑ Nom du label : la définition de ce label et de ce logo devra faire l'objet d'une étude spécifique pour que ces emblèmes soient bien adaptés aux produits à promouvoir et aux marchés de consommateurs concernés. À titre purement indicatif et afin de montrer dans quelle direction il convient d'aller, nous proposons l'intitulé suivant : « **Soleil de Carthage** », avec comme sous-titre : « *fine products of Tunisia* »
- ❑ Conditions d'homologation : comparables à celles actuellement existantes pour les AOC, IGP et autres signes de qualité : définition d'un cahier des charges, expertises et décision d'homologation par un organisme indépendant, contrôles périodiques associant les organismes clients.
- ❑ Promotion : outre les voies usuelles (représentations commerciales, foires et salons spécialisés), deux vecteurs privilégiés seront utilisés : d'une part, celui du tourisme étranger en Tunisie ; constituant à la fois un marché en soi et un moyen exceptionnel de faire connaître et apprécier les produits du pays ; et d'autre part, celui des diasporas tunisiennes à l'étranger, flux moins imposants que les précédents ou que ceux d'autres pays (ex : Liban) mais qui peuvent être également des vecteurs de diffusion des produits tunisiens.

23. Le nécessaire élargissement sectoriel : les partenariats internationaux dans les IAA ne peuvent être circonscrits aux seules firmes agroalimentaires stricto sensu. Le partenaire étranger peut aussi bien être une firme ou un groupe de l'agroalimentaire ou une entreprise relevant d'un autre secteur d'activité mais concernée par le développement des IAA tunisiennes : groupes de distribution, équipementiers, logisticiens et autres spécialistes du conditionnement et du contrôle qualité.