

## Contractualisation et performance de l'agroalimentaire: cas de l'activité laitière en Tunisie

Ayed ben Sassi

Maître de conférences en Sciences économiques, Université de Carthage. Ecole supérieure d'Agriculture de Mograne, Zaghuan, Tunisie. E-mail: ayed1bensassie@yahoo.fr

Mouez Soussi\*

Maître de conférences en Sciences économiques, Université de Tunis. Ecole supérieure des Sciences économiques et commerciales de Tunis. E-mail: mouez.soussie@hotmail.com

\* Corresponding author

### Résumé

*Historiquement, la Tunisie est toujours en quête d'une sécurité alimentaire. Les résultats ont été toujours insatisfaisants. Le rôle de l'Etat s'est concentré sur un mode de régulation par les finances publiques. Ce mode a rempli des fonctions essentielles en préservant certains équilibres d'ordres politique, économique et social. Toutefois, le contexte de crise actuelle aux niveaux alimentaire et financier débouche sur une situation insoutenable. Dès lors, il est impératif d'explorer des voies de réformes alternatives. Dans ce cadre, ce travail vise à élucider le rôle des négociations contractuelles et à montrer l'importance de l'adhésion des producteurs isolés dans des coopératives agricoles de services. Dans ce sens, une enquête a été menée dans trois régions de la Tunisie en 2010. Les résultats montrent que la performance prix et qualité est nettement plus élevée en présence d'unions des producteurs et ce grâce à l'établissement des contrats mieux appropriés.*

**Mots clefs:** Industrie agroalimentaire; régulation; modes de coordination; production laitière; performance

### Extended abstract

*Food security has long been a concern of Tunisian governments, but these concerns have not been addressed successfully using conventional public finance instruments. The current crisis in the food economy leads to an unsustainable situation, therefore it is imperative to explore alternative reforms. These cannot succeed without establishing appropriate contractual relations, which in turn depend on proper procedures for negotiations among the various parties involved in the food system.*

*The current transition in Tunisia has resulted in a relative weakening of the State, which has resulted in relatively weak regulation of the food agro-system. One of the unfortunate results is a lack of trust in the negotiations between the various parties, for example when agribusinesses change the prices they charge for products without the approval of the State and without renegotiating contracts with the farmers. This tendency to anarchy in a field where the presence of trust is to the benefit of all parties is counterproductive.*

*In this regard, the regulation of the sector is anything but simple. The problem is the lack of effective co-operation between the two main parties, the agribusinesses and the farmers. There is a*

*dysfunction that prevents the agro-food system from profiting from satisfactory co-operation, which is why collaboration based on adequate contracts is recommended.*

*There is a particular logic to the negotiation of co-operation contracts between farmers and service suppliers and processors in the agro-food complex. Because of asymmetrical information between the two partners, a high degree of trust is required as the basis for respecting commitments concerning the regularity of supply in terms of both quality and quantity, and reciprocally in terms of the processing capacity and the reliability of financial commitments. In this regard, it is important to observe that, in most cases, the exchange between the agribusiness and the farmer is characteristic of a monopsony market, where the former has market power. Collective action in the form of producers' unions and co-operatives therefore is desirable in order to balance this market power.*

*Within this framework, the purpose of this article is to try to identify empirically the point at which collective action by farmers leads to better performance compared to individual action. To this end, a survey was conducted during 2010 among dairy farmers in three regions of Tunisia, namely Mahdia, Zaghouan and Sidi Bouzid, in order to measure the impact of supervision by the co-operatives on the price and quality performance of the dairy products. The results show how important collective action among producers is to improve their negotiating power in the supply of feed and veterinary products, which make up 80% of their costs. Producers who adhere to agricultural service co-operatives satisfy the quality standards far better than farmers operating individually. Similarly, profitability per litre in areas with high levels of co-operation is roughly double average profitability.*

**Key words:** Food industry; regulation; co-ordination modes; milk production; performance

## **1. Introduction**

Plusieurs études montrent que dans les PVD le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) dispose d'un poids limité dans l'activité économique. Pour le cas tunisien, ce secteur dispose d'une part stagnante dans le PIB. En effet, entre 1997 et 2012, la part de la valeur ajoutée des IAA a fluctué entre un minimum 2,6% et un maximum de 2,9%. S'appuyant sur la théorie des contrats, Brousseau et Glachant (2000) impute cela à une crise de confiance entre les agriculteurs et les transformateurs. Plus spécifiquement, l'inadéquation des contrats explicitement ou implicitement établis entre les différents acteurs ne semblent pas pouvoir répondre à une logique de partage et de prise en compte des risques (Douglass 1990). Face à l'impossibilité d'intégrer tous les éléments d'imprévu, c'est l'importance de la confiance dans la coordination entre agents économiques qui continue à jouer un rôle déterminant.

Les néo-institutionnalistes ont analysé les diverses interactions entre les institutions et le secteur économique. Dans ce sens, ils démontrent que les «règles du jeu» établies ont un impact sur les comportements et les degrés de performances économiques des opérateurs. De ce fait, ces règles influencent l'efficacité productive et la qualité de l'emploi du secteur.

L'approche du changement institutionnel soutenue par Douglass (1990) sous-entend une succession de cycles dont la cadence est tributaire non seulement de la structure des droits de propriété mais également des règles politiques. Cette approche aborde ainsi la possibilité de résistance des structures institutionnelles aux changements, celles-ci restant dominées par la sphère politique. C'est notamment le cas des pays du Maghreb et du Moyen Orient (Acemoglu *et al.* 2005).

L'efficacité défendue par Douglass ne correspond pas à la vision standard de l'optimalité. Pour lui c'est plutôt une efficacité qui se recherche évolutivement. La pertinence de cette approche, a

permis à certains chercheurs, dont notamment Pelikan (1992) et Schlüter et Lee (1999), qui se sont intéressés à la dynamique de transition des anciens pays de l'Est vers le modèle libéral, d'enrichir leurs analyses en prenant en compte des variables qui capturent justement la lenteur des réformes engagées.

Actuellement, une nouvelle vague de transition touchant les pays du «printemps arabe» (After the Spring 2012) est en cours. La transition politique dictant des réformes institutionnelles profondes devrait conduire à chercher les moyens d'atteindre des performances satisfaisantes à travers les formes de coordination émergentes et les stratégies organisationnelles à mettre en œuvre. Il est de même question de voir comment sélectionner les dispositifs institutionnels les plus appropriés tels que le «bon dosage» entre marché, organisations privées, action collective et intervention publique. Les réponses à ces interrogations devraient tenir compte d'une part de l'instabilité de l'environnement institutionnel en transition et de la remise en question des comportements et normes alimentaires d'autre part. A leur tour, les innovations techniques se multiplient et induisent des stratégies différentes de recherche de rentes et d'utilisation optimales des ressources. Dans ce sens, on peut citer les normes de qualité, les produits biologiques, la certification et les négociations sanitaires et phytosanitaires. Les sources de déstabilisation voire de décomposition et de recomposition des arrangements institutionnels sont nombreuses et fréquentes.

Actuellement, les arrangements ont gagné de nouveaux domaines. A l'image des autres secteurs industriels, le secteur des industries agroalimentaires (IAA) s'engage vers des stratégies du développement durable qui associent la prise en compte des dimensions économiques, écologiques, sociales et sociétales. De même, la normalisation propose au secteur des industries agroalimentaires des outils consensuels pour établir des règles communes d'application volontaire répondant à leurs enjeux.

Ménard (2003) précise que l'analyse du secteur agroalimentaire intéresse au plus haut point l'économie néo-institutionnelle et s'intègre particulièrement bien à son programme de recherche pour au moins deux raisons fondamentales. La première tient au fait qu'on trouve dans l'agroalimentaire une palette exceptionnellement riche des divers modes «organisationnels» structurant l'activité économique. La deuxième vient de ce que dans tous les pays, il y a une très forte interaction entre les institutions et l'organisation du secteur agricole, en particulier par le biais de l'intervention de l'Etat, qui prend des formes multiples, depuis l'élaboration de contraintes réglementaires jusqu'au développement des infrastructures, en passant par la politique tarifaire.

En toutes circonstances, le secteur agroalimentaire exige des relations contractuelles afin d'établir des rapports de coopération sur le plan de l'approvisionnement en matière première d'origine agricole.

Ce travail se propose d'exploiter les données d'une enquête menée auprès des éleveurs de bovins laitiers répartis sur trois régions tunisiennes, à savoir Mahdia, Zaghuan et Sidi Bouzid. Son objectif est de mesurer l'impact d'un encadrement par les coopératives de service agricole (CSA) sur la performance prix et qualité de la production laitière. L'intérêt de ce papier est de montrer que les tractations particulièrement centrées sur les prix et qui sont surtout amorcées après la révolution de 2011, ne doivent pas occulter la recherche des gisements de productivité à exploiter grâce à une meilleure coordination entre les différents partenaires.

Nous tenterons de montrer que l'existence d'un vis-à-vis organisé du côté agricole permet d'aboutir à un degré d'efficacité plus élevé. L'écart d'efficacité est mesuré par les gains en termes de rendement et de qualité consécutifs à l'union comparés à ceux des producteurs isolés.

Le papier se structure comme suit:

En premier lieu, nous mettons en lumière les caractéristiques spécifiques à une régulation du secteur agroalimentaire dans un contexte d'une économie en transition. Il est prévu d'élucider, à travers les modèles théoriques, le mode le plus adéquat pour l'agroalimentaire en tenant compte du dispositif institutionnel disponible en Tunisie.

Puis nous procéderons à un état des lieux du dispositif institutionnel et du mode de régulation de l'agroalimentaire en Tunisie. Cet inventaire touche, certes, le contexte national mais sans oublier les contraintes dictées par le marché extérieur à travers les coûts des matières premières importées et par le respect des normes de consommation devenues de plus en plus restrictives.

Enfin, il sera question de l'exploitation des résultats de l'enquête précitée. Elle s'intéresse à l'impact des CSA sur la performance de l'activité laitière. L'idée étant de mettre en exergue les avantages issues d'une intégration des exploitants isolés dans des unions organisées afin d'aboutir au mode de coordination le plus adéquat.

## **2. Institutions, modes de coordination et régulation des filières en Tunisie**

Il y a lieu de remarquer qu'en Tunisie la part de la valeur ajoutée des IAA dans le total de PIB a connu une stagnation autour de 2,75% durant la période 1997-2012. Parallèlement, le secteur agricole principal pourvoyeur de matière première a connu, lui aussi, le même sort enregistrant une stagnation de sa valeur ajoutée autour de 9,2% du PIB.

Dans ce qui suit, on procèdera à la clarification du concept d'institutions, de la coordination et enfin de la régulation tout en précisant leurs interactions tout au long des filières.

## **3. Institutions et coordination dans l'agroalimentaire**

Les institutions représentent l'ensemble des mécanismes d'arbitrage, hors marché, des intérêts entre les différents acteurs économiques. Les règles d'arbitrage et d'organisation des relations sociales ne peuvent pas être déterminées par des décisions individuelles. Elles doivent être collectivement conçues et mises en œuvre. Il s'agit d'un produit sociétal. Elles sont en interaction permanente avec l'évolution sociale, notamment la sphère politique, qui peut modifier leur contenu.

L'existence des institutions permet de déterminer, pour chaque agent, l'ensemble des choix socialement possibles. Elles visent la réduction des coûts de transactions des opérations économiques, ce qui leur confère une légitimité sociale. En effet, la performance d'une institution conditionne son acceptation par la collectivité et conditionne sa pérennité. Dans le cas contraire un changement s'impose en quête d'une meilleure efficacité.

La diminution des performances socioéconomiques d'une institution conduit à des décisions collectives anarchiques prises par un grand nombre d'acteurs individuels et isolés. Par conséquent, seul un passage à d'autres institutions reste envisageable. En fait, en l'absence des institutions, les acteurs auront des difficultés à formuler leurs anticipations et affronteront une forte incertitude liée aux comportements des autres agents. Ce qui ne manque pas de générer des coûts de transaction qui s'avèrent parfois élevés et qui traduisent justement le blocage du processus décisionnel des agents.

Les problèmes de coordination entre les agriculteurs et les transformateurs sont représentés par l'analyse conventionnelle comme un désaccord entre deux logiques différentes: celle du premier groupe qui s'attache à la logique domestique et marchande; et celle du second qui défend l'organisation et la logique industrielle.

Concrètement, les modes de coordination n'interviennent pas séparément et ne forment pas des sous-systèmes isolés. Généralement, les acteurs participent à un ou plusieurs modes de

coordination, selon leurs conditions et leurs références sectorielles. Toutefois, ils peuvent intégrer la logique de partenaires externes tels que les transporteurs distributeurs et les centres de collecte. L'intervention de plusieurs acteurs internes et externes lors de la coordination implique des difficultés de négociation. Ce qui n'est pas toujours sans imposer plus de concessions.

Favereau et Thévenot (1996) ont répertorié les modes de coordination en fonction de leurs spécificités respectives. Le tableau suivant en fait la synthèse:

**Tableau 1: Principales spécificités des modes de coordination**

	<b>Marchand</b>	<b>Industriel</b>	<b>Domestique</b>
1. Mode d'évaluation	Prix	Performance- efficacité	Réputation
2. Objets communs	Biens marchands	Objets techniques, méthodes, normes	Capital spécifique, patrimoine, coutume
3. Relation élémentaire	Echange	Lien fonctionnel	Confiance
4. Format de l'information	Monétaire	Ecrit, mesurable, statistique	Oral
5. Forme d'engagement (des personnes)	Contrat («spot»)	Plan	Promesse
6. Hiérarchie (des personnes)	Pouvoir d'achat	Compétence professionnelle	Autorité
7. Espace	Indéterminé	Repérage cartésien	Repérage polaire
8. Temps	Pas de temporalité	Du présent vers l'avenir	Du passé vers le présent (génération)
9. Emergence de nouveaux objets	Négociation	Investissement (innovation)	Apprentissage

Source: Favereau et Thévenot (1996)

Il en ressort que:

- D'une façon générale, les différents modes de coordination marquent des divergences notoires. La différenciation des modes «industriel» et «domestique» selon les fonctions objectifs de ces deux types d'agents est particulièrement révélatrice de cet de fait. Ainsi, à titre d'illustration, si pour l'industriel l'évaluation est fondée sur la performance et l'efficacité, c'est juste la réputation qui prime pour le domestique.
- Les critères de base pour un industriel sont de nature matérielle visant la performance et l'efficacité et ils sont tournés vers le futur. A l'opposé, l'attitude d'un agriculteur isolé est plutôt d'ordre affectif et immatériel. De surcroît, elle est peu ou prou adossée à des considérations moralisantes. Du coup, elle est tournée vers le passé et elle fait montre d'anticipations adaptatives.

Par ailleurs, un contrat de livraison qui matérialise la relation d'échange entre un industriel et un agriculteur comporte une partie explicite décrite par des règles codifiées et formelles et une partie implicite influencée par des coutumes et des habitudes. La non-formalisation de ces rapports est source d'incertitude impliquant simultanément la confiance ou l'opportunisme.

Si certains économistes admettent l'incomplétude des contrats et les analysent exclusivement en termes de calcul du risque (Azariadis 1975), d'autres, cependant, reconnaissent l'importance de la confiance en tant que notion primordiale dans la coordination entre agents économiques (Akerlof 1970). Néanmoins, plusieurs lectures sont faites de cette notion, si bien que tout examen de cette question dévoile l'existence de plusieurs formes et objets de confiance (Brousseau *et al.* 1995).

Sous certaines conditions marquées par la répétition des échanges entre des individus appartenant à une même communauté ou un même réseau social, le recours à la confiance peut être primordial et

relègue les règles formelles au second rang. Dans un contexte de coordination domestique, tel que dans le secteur agricole, la résultante serait une réduction des coûts d'agence ou de transaction. Toutefois, le lien entre l'agriculture et l'industrie dicté par la nature de l'activité agroalimentaire ne permet pas de se passer des négociations formelles sans exclure le rôle de la confiance.

#### **4. Régulation de l'agroalimentaire en Tunisie**

Le contexte de transition par lequel passe actuellement la Tunisie, se caractérise par un affaiblissement relatif de l'Etat qui se traduit entre autre par des difficultés évidentes de maîtrise sécuritaire. Un déficit de la confiance prévaut lors des négociations entre les différents partenaires. Pour certains produits, les industriels ont même choisi la fuite vers l'avant en révisant leurs tarifs sans l'accord de l'Etat et sans négocier des contrats équilibrés et préservant l'intérêt des agriculteurs. C'est l'exemple des producteurs de conserves de tomates. Certains industriels ont préféré ne pas adhérer à une action unilatérale de révision des tarifs et ont maintenu leurs prix.

Cette tendance à l'anarchie dans un domaine où la confiance doit prévaloir pour atteindre une meilleure performance est certainement contre-productive et peut déclencher un processus de tractation sur les prix sans retentissement sur la production. Eu égard à ces constats, la régulation du secteur agroalimentaire est désormais loin d'être une question simple.

Les mesures de soutien du secteur agroalimentaire peuvent être classées en trois catégories: celles à la frontière, celles d'appui et celle de la régulation. Dans certaines filières, comme les céréales et le lait, l'Etat est omniprésent et son intervention est massive. Notre objectif ne consiste pas à fournir une description détaillée sur tous les intervenants mais plutôt de centrer l'analyse sur l'absence d'un mode de coordination efficace entre les deux principales parties à savoir, les industriels et les agriculteurs<sup>1</sup>.

Une maîtrise de l'interface entre l'agriculture et les IAA est un objectif certes annoncé par les groupements d'industriels, mais sa réalisation reste encore à la merci de l'instauration de nouvelles traditions et de l'organisation des relations entre les producteurs et les industriels. Le recours aux contrats de culture et d'approvisionnement des usines de transformation, est indispensable pour une planification de la production en fonction des potentialités d'écoulement, des conditions climatiques et des spécificités de l'exploitation agricole en Tunisie.

##### **4.1 Institutions d'appui et difficultés de coordination en Tunisie**

Le secteur des industries agroalimentaires bénéficie du soutien et de l'encadrement de plusieurs départements ministériels et organismes administratifs et professionnels. Le tableau suivant regroupe les principales structures d'appui intervenant au profit du secteur.

Bien entendu, plusieurs autres organismes tels que les offices publics (Office national de l'Huile, Office des Céréales, Office du Commerce, etc.) les agences et les instituts (INNORPI, Institut de Nutrition, etc.) participent à l'appui et à la promotion du secteur. Le nouveau contexte d'ouverture, de libéralisation et de restructuration est à la fois porteur de risque de menaces et d'espoir d'émergence d'opportunités. Par conséquent, le dispositif institutionnel du secteur est appelé à s'adapter à cette nouvelle donne. Les missions, rôles et attributions doivent s'adapter aux nouvelles conditions et aux attentes et préoccupations des entreprises agroalimentaires.

L'ouverture de l'économie sur l'extérieur exige une gamme plus large de services que ceux fournis actuellement par les organismes d'encadrement. Ces derniers doivent consolider leurs offres et leurs

---

<sup>1</sup> Pour une étude descriptive des institutions de la filière agroalimentaire voir Mohamed Salah Bachta (2012).

compétences pour offrir l'assistance technique aux entreprises du secteur agroalimentaire, développer la maîtrise professionnelle et promouvoir le développement du secteur etc... Le défi de compétitivité ne concerne pas seulement les opérateurs économiques mais aussi l'État. La performance des interventions publiques se mesure tout à la fois à l'aune de l'harmonisation du dispositif fiscal, de l'efficacité et la pertinence des contrôles de qualité, de la rapidité des décisions d'arbitrage et du strict respect des règles établies.

**Tableau 2: Structures d'appui aux IAA**

Institution	Principales contributions	Observations
Ministère de l'Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère de l'Agriculture intervient en amont du secteur des IAA</li> <li>il trace la politique générale du secteur agricole et alimentaire</li> <li>programme ses activités</li> <li>organise ses interventions</li> <li>élabore les plans de développement et en assure le suivi et l'évaluation</li> </ul>	La promotion des Investissements agricoles et des projets intégrés par l'APIA
Ministère de l'Industrie	Le Ministère de l'Industrie à travers la direction générale de l'agroalimentaire constitue la tutelle administrative de référence du secteur et assure la promotion l'organisation et le contrôle	La promotion des investissements des IAA et assurée par l'APII
Fédération nationale de l'Agroalimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupe et coordonne les activités de 30 chambres syndicales nationales couvrant les diverses branches des IAA</li> <li>assiste les membres dans la résolution des problèmes sectoriels ;</li> <li>œuvre pour l'amélioration de l'environnement économique et institutionnel;</li> <li>négoce et défend les intérêts de ses adhérents ;</li> <li>participe à l'élaboration des politiques de développement du secteur;</li> <li>prépare les dossiers techniques sectoriels ;</li> <li>assiste les entreprises et entreprend des initiatives pour l'identification de partenaires et la mise en relations d'affaires avec des postulants étrangers</li> </ul>	La FENAAL, dispose d'un staff technique limité et les moyens financiers et logistiques mis à sa disposition son insuffisants pour donner les impulsions nécessaires au secteur
Centre technique de l'Agroalimentaire (CTAA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisme technique au service des professionnels, créé en 1996 à l'initiative de la FENAAL et sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, il a pour principales missions:</li> <li>assister les entreprises pour leur mise à niveau ;</li> <li>la conception et la mise en place des systèmes en vue de la certification qualité des entreprises ;</li> <li>réaliser des études de marchés, des analyses stratégiques au profit du secteur</li> <li>effectuer des analyses et essais pour l'autocontrôle et des analyses réglementaires au profit des entreprises ; (ce laboratoire a été agréé ISO 9000 en 2014)</li> <li>aider dans la conception et la mise au point de nouveaux produits ;</li> <li>L'optimisation des conditions de fabrication et les essais de nouveaux équipements et matériels ;</li> <li>réaliser pour le compte des entreprises des missions de diagnostic de développement et d'apporter des expertises pour aider à leur développement.</li> </ul>	Le centre technique a fonctionné durant deux décennies sans laboratoire d'analyse et d'essai. C'est tout récemment en 2014 qu'un tel laboratoire a vu le jour.
Les Groupements interprofessionnels: GIV, GIPP, GILAIT, GICA, GIAF, GIL, GIPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures publiques d'appui réalisant plusieurs missions au profit des branches concernées par chaque groupement la promotion de la production ;</li> <li>la régulation des prix et des quantités ;</li> <li>la promotion des exportations ;</li> <li>le contrôle et l'assistance qualité ;</li> <li>les études et le conseil.</li> </ul>	L'aptitude d'orienter les décisions des acteurs individuels appartenant aux différents maillons d'une filière est limitée

CEPEX Cellule IAA	Le CEPEX est doté d'une cellule spécialisée dans la promotion des exportations des produits agroalimentaires	Cette cellule a une portée limitée.
Centre Sectoriel de Formation en Industries agroalimentaires Cité FI Khadra	Créé en 1997, sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, ce centre de la Cité El Khadra constitue l'unique centre de formation dans le secteur Le centre a un effectif de 20 formateurs ingénieurs secteur en matière et 4 formateurs techniciens supérieurs et dispense de formation. La formation sur deux filières: filière IAA et filière maintenance des installations AA.	Le Centre vient combler une partie des besoins importants du secteur en formation

Source: compilation réalisée par les auteurs

## 4.2 La subvention

La régulation des IAA par l'Etat est assurée par la Caisse générale de Compensation (CGC). Malgré un léger désengagement imposé dans quelques branches suite à l'amorce du processus de libéralisation, l'intervention de l'Etat demeure excessive pour les céréales excepté l'orge, le sucre, le thé et le café.

Plusieurs considérations conditionnent, de toute évidence, le coût de cette régulation économique et sociale. Cela va de l'allongement de la liste des produits subventionnés, à l'accroissement de la consommation locale de certains d'entre eux ou encore au renchérissement des cours internationaux des produits importés. Toutefois, le maintien de ces dépenses de compensation à des niveaux largement supportables au point de ne pas dépasser 0,2 ou 0,3% durant les décennies soixante dix et quatre vingt, contraste singulièrement avec leur envolée à partir de 2008 et ce à la faveur de la flambée inégalée des prix mondiaux des produits alimentaires. L'enveloppe des subventions a même atteint un sommet de 4% du PIB, ce qui équivaut environ 15% du total des investissements.

Si pendant longtemps la question du ciblage des produits à subventionner et de la population cible qui doit être bénéficiaire de cette politique a fait l'objet de grands débats, sur le plan pratique, le gouvernement a constamment évité de prendre des risques politiques en maintenant le prix des denrées de base très bas et hautement subventionné. D'un autre côté, il est peu probable que le gouvernement ait été en mesure, du moins jusqu'au milieu des années quatre-vingt, de remplacer ce système de manière efficace afin de compenser les vraies catégories nécessiteuses réellement menacées de sombrer dans la pauvreté en cas de sa suppression.

Est-il besoin de souligner qu'en matière de rationalisation des dépenses de compensation, les pouvoirs publics tunisiens ont manifesté un laxisme constamment imperturbable d'autant plus qu'à ce jour le système n'a pas connu des changements radicaux à la mesure des problèmes économiques que pose désormais le déficit de la CGC. Entre temps, les charges de compensation continuent à grimper et ont même connu une croissance de l'ordre de 15% annuellement.

Actuellement, la subvention des produits alimentaires de base dépasse 1500 MDT soit 2% du PIB. Ce qui correspond à 10 fois plus que durant les années 1980.

Force est de souligner que l'enjeu sociopolitique considérable de sécurité alimentaire et de stabilité sociale présent derrière cette politique publique semble de plus en plus fragile comme le montre le tableau suivant:



**Tableau 3: Evolution des subventions (2006–2011) (MD)**

Produits	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Céréales et dérivés</b>	<b>239,5</b>	<b>474,2</b>	<b>943,0</b>	<b>687,0</b>	<b>627,0</b>	<b>850,0</b>
Huiles de graines	69,0	111,5	167,5	108,6	112,655	214,4
Lait	7,3	7,3	2,8	0	0	23
Sucre	0	0	0	0	0	10,9
<b>Total pour les produits alimentaires</b>	<b>315,8</b>	<b>593,0</b>	<b>1113,3</b>	<b>795,6</b>	<b>722,7</b>	<b>1149,5</b>
% céréales et dérivés	76%	80%	85%	86%	86%	<b>85%</b>
Papier scolaire	5,6	5,0	4,6	4,3	4,3	4,3
Total Général	321,4	598,0	1117,9	799,9	730,0	<b>1256</b>
<b>Budget de l'Etat</b>	<b>15 088</b>	<b>16 069</b>	<b>17 415</b>	<b>18 335</b>	<b>19 192</b>	
% produits alimentaires	3,9 %	6,9 %	4,5 %	3,9%	6,5%	
<b>PIB</b>	<b>45 756</b>	<b>49 874</b>	<b>55 287</b>	<b>58 768</b>	<b>63 522</b>	<b>65 370</b>
% produits alimentaires	0,7 %	1,2 %	2 %	1,4 %	1,1%	1,9%

Source: Direction générale de l'Agroalimentaire

### 4.3 Régulation et facteurs externes: le cas des céréales

La tendance haussière des prix mondiaux des produits alimentaires à partir de 2008 a atteint des niveaux inégalés. En effet, les prix ont été multipliés par 4 pour le blé dur contre 3 pour le blé tendre et 2,5 pour l'orge.

Quant au lait, il a enregistré, dès juillet 2010, un accroissement considérable du subventionnement. En effet, limité à 7,3 MDT en 2007 et même sensiblement trois fois moins (2,8 MDT) en 2008, les subventions pour cette denrée accusent une flambée exceptionnelle en passant à 23 MD puis à 25 MD respectivement en 2012 et 2013 concourant ainsi à une explosion des charges de compensation.

Dans ce contexte, les finances publiques sont soumises à une rude épreuve. Et l'Etat se trouve aux prises avec un profond dilemme d'arbitrage entre le plafond de soutenabilité des subventions d'un côté et l'impératif de protection du pouvoir d'achat d'une grande partie de la population contre l'explosion des prix.

De plus, l'impact de la flambée des cours internationaux des produits alimentaires de base a été d'autant plus prononcée en Tunisie que la composante céréalière reste prédominante dans l'alimentation d'une part, et le recours à l'approvisionnement sur le marché mondial varie au gré des aléas climatiques et devient parfois très massif.

Face à cette situation, la politique mise en œuvre s'est déclinée en trois grandes orientations:

- Une première consistant à amortir le choc à travers une subvention aux produits en question;
- Une seconde destinée à encourager la production nationale à travers l'augmentation des prix à la production;
- Enfin, une troisième recourant à la répercussion d'une partie de la facture sur les prix à la consommation.

Toutefois les stratégies de gain de performance n'ont pas été annoncées.

Pendant de nombreuses années, les prix à la production des céréales n'ont pas connu de revalorisation: il faut attendre 2005 pour assister à une augmentation de un dinar par quintal pour tous les produits céréaliers (soit à peine 4%) après leur stagnation durant cinq années successives.

La revalorisation suivante aura lieu en 2007, mais elle est de faible ampleur par rapport à l'évolution des cours mondiaux. La revalorisation remarquable concernera l'année 2010. Elle se fera en deux temps, un premier pour annoncer l'augmentation des prix à la production, la seconde pour mettre en œuvre l'octroi d'une prime exceptionnelle pour la saison au titre de la «prompte livraison» de la récolte aux structures de collecte de l'Office des Céréales à hauteur de 15 dinars par quintal pour le blé dur, 10 dinars pour le blé tendre et l'orge.

Cette annonce en deux temps n'a, en fait, de raison d'être que, d'une part, l'évitement de l'annonce d'un prix à la production plus élevé mais difficile à rabaisser une fois décidé et la reconstitution des stocks pour se faire l'économie d'importation durant la période de soudure, d'autre part.

Outre cette revalorisation des prix à la production, des crédits complémentaires ont été octroyés aux exploitants céréaliers pour les inciter à effectuer les travaux de défense des cultures et entreprendre à temps et en quantité suffisante la fertilisation (88 dinars à l'hectare dans la région n°1 où la moyenne des précipitations est supérieure à 450 millimètres et à 71 dinars à l'ha dans la région n° 2 où ces dernières sont inférieures à 450 millimètres).

#### **4.4 Expériences internationales: les leçons à tirer**

La recherche du mode de coordination qui pourrait générer des gains d'efficacité contribuant à accroître la compétitivité du secteur agroalimentaire notamment moyennant un rôle plus efficace de l'administration publique est indissociable de la prise en considération des pressions exercées par les changements des contextes économiques à la fois sur le plan national et international. Il est de même nécessaire de tenir compte des nouveaux défis posés aussi bien pour la politique gouvernementale que pour les producteurs agricoles, les entreprises agroalimentaires et les autres intervenants sectoriels.

Actuellement, le rôle de l'Etat en matière d'intervention économique est de plus en plus problématique en raison des pressions budgétaires, de la mondialisation des marchés et des obligations commerciales internationales. En effet, la politique gouvernementale devient de moins en moins interventionniste et de plus en plus indicative. De plus, Il faut souligner l'évolution rapide des préférences des consommateurs, l'accroissement des exigences en matière de qualité et la diversité des aliments qui sont à l'origine du resserrement de l'étau autour des entreprises agricoles et agroalimentaires. Ces dernières doivent s'engager, de plus en plus, dans la gestion et la protection de leurs activités.

Dans ce nouveau contexte de plus en plus contraignant, la recherche des solutions réalistes, faisables et dynamiques, passe nécessairement par l'identification des facteurs contribuant à l'accroissement de la coordination verticale dans le secteur agroalimentaire et la mise en place d'un plan d'action pratique permettant de renforcer les atouts et de minimiser toute cause à l'élévation des coûts de transaction. En relation avec les résultats du diagnostic des contraintes, cinq niveaux d'intervention sont jugés décisifs pour le resserrement des liens verticaux dans les chaînes d'approvisionnement en matières premières: la production, la réglementation, l'information, la logistique d'approvisionnement et la gestion interne des entreprises.

Certes, la nature et l'ampleur des interventions nécessaires seront différentes selon les produits et les caractéristiques spécifiques de leurs transactions, mais il n'en demeure pas moins que des changements structurels devraient, avant tout, concerner l'environnement général dans lequel se déroule l'approvisionnement du secteur agroalimentaire dans son ensemble.

Selon le cahier du CEP II n° 18, un benchmark pour la filière lait établi par référence à cinq pays, à savoir l'Inde, le Maroc, la Turquie, la Pologne, et le Portugal montre que:

- sur le plan transformation industrielle, la Tunisie occupe une position plus que honorable. Sous cet angle, elle peut aisément se comparer aux pays les plus performants du panel pris en compte et notamment la Pologne et le Portugal;
- le maillon faible de la filière tunisienne réside dans sa partie amont et tout particulièrement le lien entre l'éleveur et l'usine;
- en termes de qualité du lait, à l'exception de la Turquie, tous les autres pays font mieux que la Tunisie;
- des cinq pays considérés, la Tunisie est le pays où l'Etat est le plus présent, sinon omniprésent;
- à la différence de la Tunisie, les subventions, comme on a vu précédemment, sont rarement accordées au niveau des prix mais préférentiellement, au niveau des investissements productifs, qu'il s'agisse des éleveurs, des centres de collecte ou des usines;
- si on compare les organisations mises en place au niveau de la production primaire, on constate que les pays performants reposent essentiellement sur des organisations coopératives. Ces organisations sont insuffisantes pour le cas tunisien.

Les liens de coopération et les effets d'entraînement en amont et en aval entre les deux activités n'ont pas abouti à amorcer la dynamique absente depuis longtemps. Il y a lieu de noter que la structure de la VA par secteur dans les 4 premiers pays exportateurs des produits des IAA à savoir les USA, le Pays-Bas, l'Allemagne et la France fournit des parts presque similaires à l'agriculture et aux IAA au voisinage de 3% comme indiqué par Allaya et Rucheton (2008).

Ce constat implique pour le cas tunisien, la présence d'un dysfonctionnement empêchant le système agroalimentaire de tirer avantage d'une coopération satisfaisante entre l'agricole et l'industriel. Dès lors, des liens par des formes contractuelles adéquates sont alors préconisés.

## **5. Unions des producteurs et performance productive dans l'activité laitière**

L'activité agroalimentaire comme montrée ci-dessus obéit à une logique particulière de négociations des contrats de coopération entre agriculteurs et industriels. Une asymétrie de l'information entre les deux partenaires est à l'origine d'un dosage élevé de confiance, qui est à la base du respect des engagements relatifs à la régularité d'approvisionnement en qualité et quantité requises et réciproquement en termes de capacité de transformation et de fiabilité d'engagement financiers.

Dans la plupart des cas, l'échange entre l'industriel et les agriculteurs s'effectue dans le cadre d'un marché monopsonne qui préserve théoriquement l'intérêt d'une seule partie. En vue d'équilibrer le pouvoir des négociations, la présence d'union de producteurs est prônée. La question que l'on pose au niveau de ce travail empirique est de voir dans quelle mesure l'union des producteurs agricoles est-elle source d'une performance positive par rapport à celle des producteurs isolés.

Une enquête a été menée en 2010 par un groupe de jeunes chercheurs du cycle ingénieur. Elle était orientée vers une approche analytique des coûts de production. Nous avons pu exploiter les résultats de cette enquête afin d'essayer de valider une hypothèse posée et qui admet un lien positif entre performance et union des producteurs compte tenu d'élaboration de contrats de coopération plus adéquats.

Cette enquête est axée sur la rentabilité de la production laitière en termes de prix de revient et de qualité. Elle est réalisée dans les gouvernorats de Zaghuan, de Sidi Bouzid et de Mahdia.

Les enquêtés se répartissent, comme l'indique le tableau ci-dessous, selon deux critères, à savoir la région et la taille du cheptel bovin laitier.

**Tableau 4: Répartition de la population cible par région et taille**

Région Taille	Éleveurs adhérents				Éleveurs non adhérents
	Mahdia		Sidi Bouzid		Zaghouan
	Nombre d'enquêtés	Effectif moyen de VL	Nombre d'enquêtés	Effectif moyen de VL	Nombre d'enquêtés
G1 < 5 VL	20	3,55	15	3,73	15
G2 5 < VL < 15	15	8,13	10	7,80	10
G3 > 15 VL	10	19,9	5	26	5
Total	45	8,71	30	8,8	30

Source: Enquête

Légende: VL: vache laitière, G1: premier groupe petits éleveurs, G2: deuxième groupe moyen éleveur, G3: troisième groupe grand éleveur.

En ce qui concerne la région, les éleveurs de Mahdia adhèrent tous à des coopératives de service agricole (CSA) qui sont au nombre de 11. Ceux de Zidi Bouzid adhèrent à 5 CSA alors que ceux de Zaghouan sont des éleveurs isolés. L'objectif est de chercher si la performance est liée positivement à l'encadrement des éleveurs dans des CSA.

### 5.1 Services fournis par une CSA

La CSA veille à l'encadrement de ses adhérents en garantissant leurs besoins surtout en alimentation et en soins vétérinaires. Ces deux éléments représentent à eux seuls les 4/5 des coûts de production. De même, cette structure permet d'améliorer nettement le pouvoir de négociation des agriculteurs vis-à-vis des collecteurs et les transformateurs.

Les brusques changements du type d'alimentation pour une vache laitière ont des conséquences sur la productivité et sur l'état sanitaire. L'éleveur a besoin d'une source d'approvisionnement régulière d'aliments de bétail, ce qui ne peut pas être garanti par le fonctionnement libre du marché. La CSA intervient donc pour assurer une certaine protection contre les fluctuations parfois insupportables des cours de plusieurs produits de base échangés sur des marchés hautement spéculatifs.

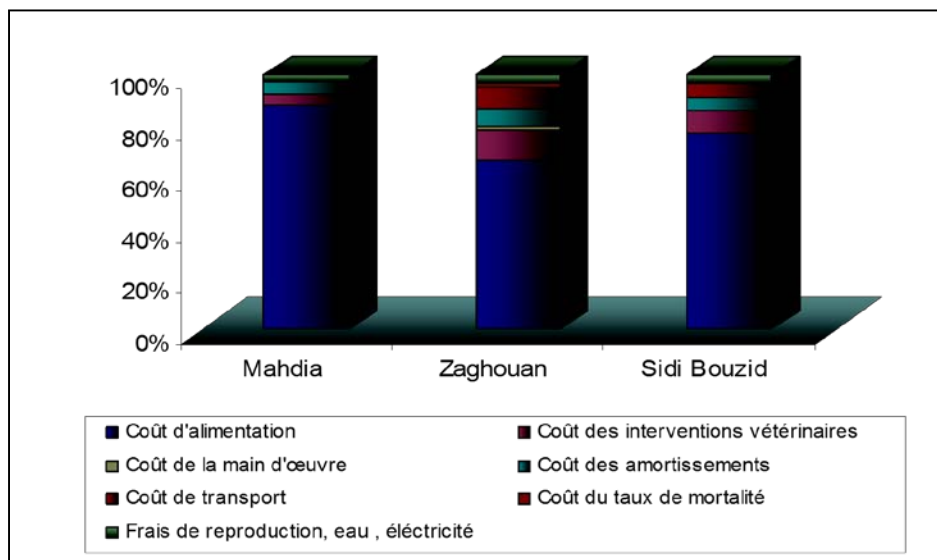
Les CSA encadrent l'éleveur en amont et en aval par rapport à la fonction de production laitière.

- En amont  
A l'aide d'une alliance avec ses destinataires, la coopérative organise chaque semaine une tournée auprès des éleveurs adhérents afin de contrôler les conditions de production (propreté de la machine à traire, don de produits de nettoyage, conseils d'alimentation, identification des nouveaux nés).
- En aval  
Dans la coopérative, la densité, la température et l'acidité du lait sont des paramètres qui doivent être vérifiés en premier pour éliminer toute tentative de fraude (surtout ajout d'eau).

### 5.2 Performance par les coûts

A la lumière des données représentées au graphique ci-après, il ressort que la taille de l'élevage est dans toutes les régions positivement liée à une performance en termes de maîtrise du prix de revient. A titre d'exemple à Mahdia entre les éleveurs de petite taille et ceux de grande taille, on économise 20% du prix de revient. Toutefois, cette performance est plutôt remarquable chez les éleveurs, toute taille confondue, classant Mahdia en premier lieu et Sidi Bouzid en second lieu. Cela s'explique par l'effet d'adhésion aux CSA qui est absente à Zaghouan. En moyenne, le prix de revient d'un litre de lait à Mahdia est de 0.261 DT, ne représentant que les trois quart de celui de Zaghouan, alors qu'il est légèrement inférieur à celui de Sidi Bouzid.

La performance perçue à l'aune de la maîtrise du prix de revient s'expliquerait par l'encadrement assuré par les CSA et tout particulièrement le rôle de celles-ci dans la maîtrise des coûts de production et surtout l'alimentation. Toutefois, d'une région à une autre, on peut mettre en évidence des différences au niveau des structures de coûts. Une différence notable existe au niveau des frais de transport qui sont nettement élevés à Sidi Bouzid et à Zaghouan, éloignés des centrales laitières, alors qu'ils sont quasiment nuls à Mahdia qui bénéficie, quant à lui, de l'effet de proximité.



**Figure 1: Structure des coûts de production laitière par région**

De surcroît, l'analyse de la structure des coûts fait ressortir une performance particulière au niveau des frais vétérinaire. Le rendement de ce service s'explique par des frais à hauteur de moitié de celui enregistré dans les autres régions et par des coûts insignifiants associés à la mortalité.

Conséquence directe: à Mahdia et pour toutes les catégories d'éleveurs, le profit par litre est le plus élevé.

### 5.3 Performance par la qualité

L'enjeu pour les IAA porte non seulement sur la quantité mais également la qualité. L'enquête montre clairement que la différenciation des performances en termes de maîtrise de coût se double d'une disparité de performance quant à la qualité. En effet, à Mahdia, où la performance de coût est la plus forte, nous enregistrons le taux le plus élevé d'éleveurs répondant aux normes de qualité (2/3). A Zaghouan, cette proportion tombe au 1/3, alors qu'elle ne dépasse guère 1/5 à Sidi Bouzid.

Mais au-delà des écarts remarquables d'une région à une autre, le pourcentage des éleveurs répondant aux normes de qualité reste tout de même très faible. L'ampleur des efforts à fournir pour atteindre des standards «de qualité» acceptables au niveau de toute la filière lait reste considérable.

## 6. Conclusion

Les relations contractuelles sont déterminantes dans l'interaction entre l'industrie et l'agriculture. Elles impactent directement le degré de coopération entre les deux secteurs. Des coûts de transaction peuvent exister suite à la négociation portant sur les prix et la quantité ainsi que sur la qualité, les normes et la régularité d'approvisionnement. Le fonctionnement spontané du marché dans l'agro-alimentaire ne semble pas aboutir à un équilibre optimal. Au contraire, un dispositif de contrôle et un système de négociation semblent nécessaires. Les agents sont appelés à engager des

rapports de coopération permettant de contractualiser une part importante des transactions. Cette contractualisation est d'autant plus sollicitée notamment en présence d'incertitude marquant les marchés agricoles. En Tunisie, compte tenu d'une structure des producteurs à dominance exploitants isolés, des difficultés existent pour nouer des rapports de coopération entre agriculteurs et industriels. En effet, le dosage de confiance, bien que nécessaire, continue à jouer un rôle très important ce qui empêche d'amorcer une dynamique vertueuse en planifiant avec précision les engagements des différentes parties.

Le présent papier a montré, pour l'activité de la production laitière, l'importance d'union et d'organisation des éleveurs. Cette union, indépendamment des objectifs d'ordres syndicaux, permet d'améliorer le pouvoir de négociation quant à l'approvisionnement en matières premières et services vétérinaires et donc de réaliser de meilleures performances en matière de qualité et de rentabilité. A travers l'enquête réalisée, il a été possible de montrer que les producteurs intégrant des CSA satisfont les normes de qualité à hauteur de 1,5 fois la moyenne de tous les éleveurs. De même, la rentabilité par litre dans la région à taux d'adhésion élevé est approximativement le double de la rentabilité moyenne.

Il est ainsi recommandé de réorganiser l'activité à l'aide d'une politique d'adoption de contrats entre les intervenants du secteur afin de pallier les problèmes d'inadéquation entre offre et demande, de la détérioration de la qualité et de l'irrégularité de la production laitière. Les solutions budgétaires adoptées visant la simple révision des tarifs et l'intervention de la compensation ne semblent pas appropriées pour faire face à la défaillance structurelle du secteur de production laitière.

## Bibliographie

- Acemoglu D, Johnson S & Robinson JA, 2005. Institutions as a fundamental cause of long-run growth. In Aghion P & Durlauf SN (eds.), *Handbook of economic growth*. Amsterdam: Elsevier.
- After the Spring, 2012. *Economic transition in the Arab world*. Brookings: Oxford University Press.
- Akerlof G, 1970. The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84(3): 488–500.
- Allaya M & Rucheton G, 2008. L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et le développement rural en France. In Allaya M (ed.), *Les agricultures méditerranéennes: Analyses par pays*. Montpellier: CIHEAM. Options Méditerranéennes série B. Etudes et Recherches; n 61.
- Azariadis C, 1975. Implicit contracts under uncertain demand. *Journal of Political Economy* 83: 37–50.
- Bachta MS, 2012. Les IAA en Tunisie: Un pilier majeur de développement agricole et rural. Les journées d'entreprises IACE 2012. Document disponible sur: [http://mailing.iace.tn/public\\_html/article/IAAjourn%C3%A9s2012.pdf](http://mailing.iace.tn/public_html/article/IAAjourn%C3%A9s2012.pdf)
- Brousseau E & Glachant J-M, 2000. Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique. *Revue d'Economie Industrielle* 92: 23–50.
- Brousseau E, Geoffron P & Weinstein O, 1995. Confiance, connaissances et relations inter-firmes, Colloque La connaissance dans la dynamique des organisations productives, Aix-en-Provence.
- Douglass N, 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Favereau O & Thévenot L, 1996. Réflexions sur une notion d'équilibre utilisable dans une économie de marchés et d'organisations. In Ballot G (ed.), *Les marchés internes du travail: de la microéconomie à la macroéconomie*. Paris: PUF. 273–313.
- Ménard, 2003. L'approche néo-institutionnelle: Des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'Economie Politique/Papers in Political Economy* 2003/1(44): 103–18.
- Pelikan P, 1992. The dynamics of economic systems, or how to transform a failed socialist economy. *Journal of Evolutionary Economics* 2(1): 39–63.

Schlüter G & Lee C, 1999. Effect of trade on the demand for skilled and unskilled workers. *Economic Systems Research* 11(1): 49–66.