

PN-ABC-784  
ISA 69374

UNE EVALUATION RAPIDE  
DU  
SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL EN TUNISIE

PREPAREE PAR  
THE AMERICAN SOCIETY OF AGRICULTURAL CONSULTANTS INTERNATIONAL

SOUS CONTRAT AVEC  
L'AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL  
(US AID)

19 JANVIER 1990

## P R E F A C E

Une étude intitulée "Une Evaluation Rapide du Secteur Agro-Industriel en Tunisie" a été confiée par l'Agence de Développement International Américaine (US AID) durant fin septembre 1989 à "l'American Society of Agricultural Consultants International (ASACI)". Elle constitue la première étape du programme du Don de la Promotion des Agro-Industries ayant pour but le développement des investissements dans le secteur privé, l'augmentation des revenus des produits agricoles de haute gamme et les produits d'élevage et aussi le développement des fonctions de transformation et de marketing pour soutenir la seconde phase du Programme d'Ajustement Structural Agricole.

La mission a démarré immédiatement par des prises de contacts du chef d'équipe auprès de l'US AID et d'autres institutions américaines publiques et privées ainsi qu'auprès des agences internationales à Washington D.C.

L'équipe est arrivée à Tunis le 17 octobre et y est resté jusqu'à 7 novembre pour conduire les interviews et contacts nécessaires auprès des responsables des secteurs privés et publics et aussi pour préparer une première version de ce présent rapport.

Cette équipe a été composée d'un chef de file et trois autres membres de l'ASACI, tous consultants Américains du secteur privé, et un membre Tunisien fourni par l'US AID de Tunis. Ces membres sont les suivants :

John D. Baker, Président  
Président  
J.T International Inc.  
John D. Baker & Associates  
Bethesda, Maryland

Robert J. Vilece,  
International Trade and  
Development Corporation  
Weston, Connecticut

Hans-R-Michel, President  
Huder Farm Management Inc.  
Memphis, Tennessee

Abdallah Omezzine, Ph. D  
Maître de Conférences  
Agro-Economiste  
ESH, Sousse, Tunisie

Scott D. Morse, President  
Morse Merchant Agribusiness  
San Francisco, California

Christopher Alden Mock a rejoint l'équipe pendant quelques jours à la fin de son séjour. Ses conseils relatifs aux différents aspects de l'étude ont été très précieux.

Nos remerciements sont dûs à toutes les personnes qui ont organisé et planifié les interviews, fourni les informations et aidé à l'accomplissement de ce travail. Nous voulons bien remercier en particulier Shirley Pryor pour son effort et sa volonté de pouvoir mener un groupe de personnes très indépendants ; Sheila Larbi pour le travail préparatoire qu'elle a élaboré avant notre arrivée, Jim Lowenthal, Paul Novik, Bob Armstrong et Gary Vanghan pour nous avoir fourni des informations préliminaires très

précieuses. Nos remerciements s'adressent aussi à Miceal Hurley pour avoir organisé cette étude et l'avoir rendu sous cette forme, à Lib Frazier et Gail Zacharias pour leur patience et leur effort considérable dans la préparation de ce rapport final.

Les membres américains de l'équipe doivent beaucoup à Abdallah OMEZZINE pour ses directives et les données qu'il a bien voulu nous fournir. Sans son aide, sa contribution et sa patience nous n'aurions pas accompli autant que nous avons pû. Il a pû nous fournir les perspectives et les interprétations de tout ce que nous avons pû voir et entendu. Ses traductions ont constituées une part importante de ce travail.

Scott Morse a contribué d'une manière précieuse à l'effort de l'équipe en localisant certaines sources d'informations et d'importants contacts avec des responsables du secteur privé lors de sa visite à une foire commerciale en Allemagne Fédérale avant son arrivée en Tunisie.

Cette étude n'aurait pas existé si ce n'était la volonté de Frank Frazier qui a conçu le programme et obtenu les fonds pour la rendre possible, et aussi si ce n'était Micheal Hurley qui a préparé la proposition pour le contrat.

Enfin, je dois beaucoup aux membres américains de cette équipe pour leur initiative, professionnalisme et leur effort ardu qui a dépassé le cadre et spécifications exigés par ce projet.

**John Baker**  
**Chef d'équipe.**

## TABLE DES MATIERES

### PREFACE

<b>I. RESUME ET CONCLUSIONS</b> .....	1
<b>II. INTRODUCTION</b> .....	8
<b>III. APERCU SUR LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT</b> .....	11
<b>IV. ETUDE DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL</b> .....	13
A. Le rôle du secteur Agricole et Agro-Industriel en Tunisie .....	13
B. Ajustement Structural du secteur Agricole .....	13
C. Statuts du secteur Agro-Industriel .....	14
D. La production agricole .....	17
E. L'agro-alimentaire .....	18
<b>V. OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-INDUSTRIE</b> ..	22
A. La production agricole .....	22
B. L'Agro-Alimentaire .....	25
<b>VI. RECOMMANDATIONS POUR UN DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-INDUSTRIE.</b> .....	29
A. Production agricole .....	29
B. Le secteur Agro-Alimentaire .....	32
C. L'environnement de soutien pour l'Agro-Industrie ...	33
D. Potentiel de privatisation des entreprises publiques .....	36
<b>VII. LES INTERVENTIONS APPROPRIEES DU DON DE PROMOTION DE L'AGRO-INDUSTRIE.</b> .....	39
A. Les changements de politique en faveur du marché libre .....	39
B. L'Assistance au Secteur Privé de l'Agro-Industrie	40
C. Une approche progressive pour la promotion des Investissements Agro-Industriels. ....	41
D. Recommandations pour des Etudes complémentaires. ...	42
<b>VIII. ANNEXES</b>	
A. Etude du climat d'investissement .....	43
B. Les facteurs de la production agricole .....	69
C. Données de base du secteur agricole et du commerce extérieur. ....	79
D. L'industrie des boîtes d'emballage .....	84
E. Le projet de tomate de concentré .....	88
F. Les contacts réalisés par les membres de l'équipe ..	95
G. Programme des réunions-équipe de l'ASAC International .....	103
H. Bibliographie .....	111
I. Résumés des CV des membres de l'équipe de l'ASACI ..	114

## **I. RESUME ET CONCLUSIONS**

La Tunisie dispose de plusieurs facteurs favorables pour développer son secteur agro-industriel notamment : son climat, sa situation géographique, l'infrastructure disponible, sa stabilité politique et sa volonté de privatiser.

### **A. GRACE A L'INVESTISSEMENT PRIVE DANS LE SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL ET LE DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION POUR L'EXPORTATION ET LE MARCHÉ INTERIEUR ET AVEC LA COLLABORATION DU GOUVERNEMENT TUNISIEN, LA TUNISIE DISPOSE D'UN POTENTIEL ET D'UNE OPPORTUNITÉ POUR :**

1. Eliminer son déficit commercial et avoir une balance commerciale positive.
2. Créer de nombreux nouveaux emplois et réduire le chômage.
3. Générer des produits alimentaires plus abondants et de meilleure qualité pour sa population - notamment des aliments riches en protéine.

### **B. LE POTENTIEL ET L'OPPORTUNITÉ DE LA TUNISIE SE TROUVENT DANS :**

1. La production de produits agricoles pour l'industrie agro-alimentaire et de produits de haute gamme pour l'exportation vers les pays d'Europe tels que :
  - a. des légumes de haute qualité tels que l'asperge et le baby corn,
  - b. les fleurs coupées et les plantes d'ornement,
  - c. les fruits de la mer tels que les crevettes, le loup, les cephalopodes.

Les résultats escomptés seraient : l'augmentation de la capacité opérationnelle et l'efficacité du secteur agro-alimentaire, l'augmentation immédiate des exportations, la création de nouveaux emplois et le transfert de technologie aux autres secteurs de production agricole.

2. L'industrie agro-alimentaire pour l'exportation, grâce à l'amélioration et l'élargissement de la gamme et de la qualité des produits alimentaires tels que : le concentré et le jus de tomate, l'harissa, les pulpes de fruits, le jus concentré de raisin, les olives de table farcies, les dattes farcies aux amandes, etc... ;
3. L'environnement de soutien à l'agro-industrie, en vue d'améliorer les capacités humaines de développement et d'attirer davantage les investissements étrangers et locaux par :
  - a. La formation des gestionnaires dans les systèmes et approches de motivations des employés.
  - b. La formation pratique continue sur le lieux de travail du personnel qualifié de l'industrie agro-alimentaire, des agriculteurs tunisiens d'un bon niveau, des ouvriers agricoles, des techniciens et des managers,

- c. La formation et le recrutement de spécialistes tunisiens en marketing,
- d. L'attraction et l'exploitation des capitaux tunisiens et étrangers pour assurer le progrès économique.

Les résultats prévus seraient notamment des opportunités d'emploi améliorées pour les tunisiens dans les domaines de la gestion, du marketing et des finances ; l'amélioration des disponibilités du capital privé soulageant ainsi la pression de la demande sur les fonds publics ; des systèmes de production agro-alimentaire mieux gérés et financés et plus efficaces en termes de coûts.

### **C. RECOMMANDATIONS POUR AVOIR RAISON DES CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE L'AGRO-INDUSTRIE.**

#### **1. Au niveau du secteur de la production agricole,**

- a. Les contraintes sont la disponibilité de terre arable, la négligence partielle des ressources en sol, le faible niveau de productivité dû à l'absence de systèmes d'irrigation adéquats et les moyens pour les installer, le faible niveau de formation des ouvriers, leur manque de motivation, le manque de techniques de production modernes, l'intervention de l'état, le faible niveau de prise de conscience vis à vis de la qualité des produits et des techniques de gestion etc...
- b. Les recommandations proposées au gouvernement sont les suivantes :
  - (1) Simplifier l'accès à l'information publique au niveau du gouvernement. Instaurer une politique "d'ouverture" et "une attitude favorable au service" dans toutes les institutions publiques.
  - (2) Faciliter l'importation des moyens de productions agricoles et privatiser le marketing de ces importations.
  - (3) Eliminer complètement toutes taxes douanières (ou ce qui est appelé les frais administratifs) sur les moyens de production nécessaires aux produits d'exportation.
  - (4) Envisager des changements dans les lois et habitudes d'héritage pour interdire la division des exploitations agricoles au delà d'une taille économiquement viable.
  - (5) Envisager la mise en oeuvre de programmes locaux de réforme agraire qui encouragera l'échange de petites parcelles par le biais de baux afin d'augmenter la taille des exploitations.

- (6) Accélérer la privatisation des entreprises para-étatiques opérant dans le secteur agricole y compris les fermes étatiques.

c. Les recommandations générales sont les suivantes :

- (1) Promouvoir la production des produits agricoles de haute qualité et de haute valeur pour alimenter l'industrie agro-alimentaire et l'exportation sur les marchés européens.
- (2) Définir, planifier et démarrer dans les 12 mois qui viennent l'implantation d'au moins un projet verticalement intégré tel que celui de la production de concentré de tomate.
- (3) Procéder à l'extension ce projet dans les 24 mois à venir par des contrats de production soutenus par la recherche appliquée et des essais sur terrain de nouvelles variétés et de techniques de production.
- (4) Permettre au secteur privé de se former et lui offrir des services continus de consultance technique, économique et de gestion pour contracter les producteurs et plus tard le public en général.
- (5) Financer les études suivantes : (1) une étude de faisabilité de la production de concentré de tomate et (2) brochure ou revue "Agriculture Tunisienne".

2. Au niveau du secteur agro-alimentaire

a. Les contraintes comprennent le manque de technologie appropriée, insuffisance des productions des matières premières, l'intervention du gouvernement, le manque de systèmes de nouvelles et de renseignements sur les marchés, problèmes de gestion et de main d'oeuvre, la lenteur et les coûts élevés associés à l'importation des équipements de l'industrie agro-alimentaire, etc...

b. Les recommandations pour l'amélioration sont les suivantes :

- (1) Encourager le secteur privé à élaborer des études de marchés des produits auxquels ils s'intéressent en leur fournissant les informations nécessaires relatives aux organismes spécialisés qui peuvent les aider, ainsi que les informations générées d'études antérieures et des fonds, si nécessaire.
- (2) Encourager l'élaboration des études de faisabilité par des spécialistes en la matière, notamment dans les domaines suivants :

- matières premières, localisation de la production, rendements, coûts, transport à l'usine, calendrier cultural, et possibilités d'équipement multi-produits,
  - technologie de production,
  - préparation d'un plan d'organisation qui intègre la production, les coûts de production, les coûts de la matière première, le marketing et les finances.
- (3) Promouvoir les opportunités commerciales auprès des éventuels promoteurs Tunisiens et Américains.
- (4) Encourager l'amélioration des qualités techniques et de gestion du personnel en motivant les entreprises privées à utiliser les services de gestionnaires expérimentés dans les produits de spécialités jusqu'à ce que le management local soit suffisamment formé et expérimenté.
- (5) Mettre à la disposition des investisseurs étrangers une agence unique où ils peuvent se procurer les informations disponibles relatives aux opportunités et conditions d'investissement en Tunisie.
3. Au niveau de l'environnement de soutien à l'agro-industrie.
- a. Les contraintes comprennent les entreprises para-étatiques, le contrôle du gouvernement sur les prix, les politiques d'emploi, les protections à l'importation, manque de financement disponible etc...
- b. Les recommandations relatives au management/main d'oeuvre et au marketing sont les suivantes :
- (1) Accorder libre choix aux nouvelles entreprises de recruter et de révoquer les employés.
  - (2) Encourager la formation des cadres gestionnaires notamment en matière de relations employeurs/ employés de telle manière à motiver toutes les personnes par la façon dont elles sont traitées, par une reconnaissance et une compensation monétaire pour les personnes qui se seront distinguées individuellement ou en groupe ;
  - (3) Encourager le développement de l'expertise en matière de marketing d'abord par des projets de "Joint Venture" et par les services de consultants privés.
- c. Les Recommandations relatives aux financement et au commerce international sont les suivantes :
- (1) S'engager, au plus haut niveau de décision, de ne pas procéder à la dévaluation du dinar durant

- matières premières, localisation de la production, rendements, coûts, transport à l'usine, calendrier cultural, et possibilités d'équipement multi-produits,
  - technologie de production,
  - préparation d'un plan d'organisation qui intègre la production, les coûts de production, les coûts de la matière première, le marketing et les finances.
- (3) Promouvoir les opportunités commerciales auprès des éventuels promoteurs Tunisiens et Américains.
- (4) Encourager l'amélioration des qualités techniques et de gestion du personnel en motivant les entreprises privées à utiliser les services de gestionnaires expérimentés dans les produits de spécialités jusqu'à ce que le management local soit suffisamment formé et expérimenté.
- (5) Mettre à la disposition des investisseurs étrangers une agence unique où ils peuvent se procurer les informations disponibles relatives aux opportunités et conditions d'investissement en Tunisie.
3. Au niveau de l'environnement de soutien à l'agro-industrie.
- a. Les contraintes comprennent les entreprises para-étatiques, le contrôle du gouvernement sur les prix, les politiques d'emploi, les protections à l'importation, manque de financement disponible etc...
- b. Les recommandations relatives au management/main d'oeuvre et au marketing sont les suivantes :
- (1) Accorder libre choix aux nouvelles entreprises de recruter et de révoquer les employés.
- (2) Encourager la formation des cadres gestionnaires notamment en matière de relations employeurs/ employés de telle manière à motiver toutes les personnes par la façon dont elles sont traitées, par une reconnaissance et une compensation monétaire pour les personnes qui se seront distinguées individuellement ou en groupe ;
- (3) Encourager le développement de l'expertise en matière de marché d'abord par des projets de "Joint Venture" et puis par les services de consultants privés.
- c. Les Recommandations relatives aux financement et au commerce international sont les suivantes :
- (1) S'engager, au plus haut niveau de décision, de ne pas procéder à la dévaluation du dinar durant

les 24 mois à venir.

- (2) Soutenir le développement, à la BNA, de plus grands cash flow pour subvenir aux besoins en crédit des agriculteurs et d'autres entreprises y compris les petites.
- (3) Continuer à soutenir la privatisation du secteur des transports.
- (4) se montrer plus agressif en ramenant le taux de protection de 45% à 25% dans le but d'établir rapidement la concurrence.
- (5) Demander au gouvernement américain de prévoir un programme de soutien au financement des projets de "Joint Venture" entre Tunisiens et Américains.
- (6) Arrêter toutes les interventions sur le marché intérieur et international et développer un système de marché libre qui remplacera le système de contrôle de prix.
- (7) Promouvoir d'une manière active auprès des investisseurs potentiels l'information pratique disponible relative aux opportunités dans le secteur agro-industriel.
- (8) Préparer et promouvoir auprès des promoteurs potentiels un résumé général des données relatives aux facteurs de production et à la performance économique du secteur.
- (9) Faciliter la compréhension des structures organisationnelles et des responsabilités dans les secteurs agricoles et alimentaires en Tunisie et préparer un guide "Qui est Qui dans les secteurs Agricoles/Agro-industriels.
- (10) Préparer un guide "Comment faire des affaires en Tunisie".

**D. RECOMMANDATIONS POUR DES INTERVENTIONS APPROPRIÉES DE L'US AID/DON DE PROMOTION DE L'AGRO-INDUSTRIE :**

1. Encourager d'une manière effective et accélérer les projets d'investissements actuels en agro-industrie, financer et instaurer un programme intégré pour promouvoir le secteur privé en agro-industrie.
2. Fournir le financement nécessaire aux projets agro-industriels, assister et encourager l'établissement des institutions financières capables de fournir les crédits demandés.
3. Collaborer avec le gouvernement tunisien pour créer un environnement favorable au marché libre dans lequel le secteur agro-industriel peut se développer, ceci avec

un programme de restructuration conforme aux  
recommandations relatives aux changements des politiques  
axé sur les changements politiques recommandés.

## **II. INTRODUCTION**

### **A. LE CONTEXTE GENERAL DE L'EVALUATION RAPIDE**

La réalisation de cette évaluation rapide du secteur de l'agro-industrie en Tunisie constitue la première phase du programme de Don de Promotion de l'Agro-industrie initié par l'US AID/Tunis.

Le but de ce Don de Promotion de l'Agro-industrie (Agribusiness Promotion Grant) est de promouvoir l'investissement dans le secteur privé et d'augmenter les revenus des produits agricoles de haute gamme, de la production animale, de la transformation et du marketing des produits agro-alimentaires.

Le Don de Promotion de l'agro-industrie soutiendra la seconde phase du programme d'ajustement structural agricole en Tunisie. Ce programme s'adressera aux questions relatives aux marchés agricoles et la libéralisation des prix, à la privatisation et la réforme des entreprises étatiques, et à la promotion des investissements privés dans les produits agricoles et agro-alimentaires de haute gamme.

### **B. OBJECTIFS DE L'EVALUATION RAPIDE**

L'objectif principal de cette évaluation consiste à identifier les opportunités et les contraintes au développement de l'Agro-Industrie en Tunisie.

Plus spécifiquement, cette évaluation décrit la situation générale du secteur, définit les potentialités de développement du secteur privé durant les cinq prochaines années (y compris les potentialités de privatisation des entreprises étatiques), identifie les contraintes majeures, les domaines d'études complémentaires et enfin identifie les interventions appropriées du Don de Promotion de l'Agro-Industrie.

### **C. STRUCTURE ET ETENDU DU RAPPORT DE L'EVALUATION RAPIDE**

Le rapport relate des faits. L'examen du climat d'investissement et de la situation de l'agro-industrie en Tunisie révèle des opportunités considérables pour le développement du secteur privé. Toutefois, cet examen identifie aussi des contraintes importantes à ce développement. Pour faire face à ces contraintes, le rapport propose des recommandations spécifiques aux mesures à prendre dans les secteurs privés et publics.

Les actions appropriées pour soutenir et promouvoir le développement de l'agro-industrie sont recommandées à l'US AID/Tunisie.

Les jugements de l'importance des diverses opportunités et contraintes sont basés sur les appréciations personnelles des membres de l'équipe de l'information recueillie à partir des interviews, de la bibliographie rendue disponible par l'USAID, des documents officiels collectés auprès des organismes privés et publics et des observations sur les exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles visitées en Tunisie.

Les membres de l'équipe n'ont pas essayé de collecter et d'utiliser des données relatives aux marchés et aux coûts pour indiquer le niveau de rentabilité des opportunités identifiées à l'exception d'un seul projet de production de tomate de concentré qui a été préparé pour servir comme prototype aux projets potentiels en Tunisie. Des études de faisabilité seront nécessaires si une opportunité de nouveaux investissements ou d'expansions est identifiée et retenue.

Plusieurs documents et références très utiles, notamment les études élaborées par le projet d'implantation des politiques agricoles (APIP) ont été fournies par l'US AID/Tunisie aux membres de l'équipe. Il paraît qu'un travail énorme a été déjà réalisé dans les domaines des stratégies et politiques agricoles générales.

La présente étude encouragera le développement des programmes nécessaires pour introduire les changements désirables et adéquats dans les domaines des politiques générales, de contrôle et de réglementation et encouragera le développement des investissements privés dans le secteur agro-industriel.

#### D. LA TUNISIE D'AUJOURD'HUI

Malgré un déficit en ressources pétrolières et minéralogiques la Tunisie dispose de ressources humaines considérables et d'autres avantages. Les hauts cadres sont bien éduqués et hautement qualifiés. Il existe des institutions d'enseignement et de recherche capables de contribuer davantage à la formation des générations futures. Les terres agricoles sont réparties sur les différentes zones climatiques bénéficiant de quantités de pluies et de ressources d'eau d'irrigation très variées. Les régions les plus sèches (les moins humides) ont été depuis des décennies et des siècles réservées aux productions d'olives et des dattes. Les régions disposant de ressources en eau d'irrigation importantes continuent à bien se développer pour offrir des opportunités additionnelles comme le montrera le présent rapport. Le pays dispose de longues étendues de plages maritimes qui ne cessent de contribuer au développement du secteur de tourisme, de la pêche et très récemment de la pisciculture.

L'emplacement géographique de la Tunisie au milieu du marché arabe et à proximité de l'Europe est très favorable au développement des exportations.

L'économie tunisienne a été pour longtemps soutenue par les exportations des produits pétroliers. Actuellement les réserves sont presque totalement exploitées et la Tunisie sera un importateur potentiel d'énergie dans deux ou trois ans. Le système de contrôle des prix, de fixation des marges de commercialisation, l'existence d'entreprises publiques et plusieurs autres interventions de l'état ont contribué en bonne partie à l'excès de capacité dans certaines branches de l'agro-industrie et au fléchissement des investissements. Ceci a entraîné des inefficiences remarquables et un manque de rénovation des équipements et de technologies. Pour des raisons multiples la Tunisie fait face actuellement à des problèmes majeurs dont principalement :

- une balance commerciale déficitaire,
- un chômage très élevé,
- une préoccupation accentuée par la disponibilité de produits alimentaires pour une population croissante.

Comme le montrera ce rapport, le gouvernement tunisien et le secteur privé peuvent résoudre ces problèmes par l'adoption des mesures favorables au marché libre pour promouvoir les investissements privés dans le secteur agro-industriel ainsi que par le développement de la production pour l'exportation et le marché intérieur.

### III. APERCU SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'INVESTISSEMENT

L'examen du climat d'investissement réalisé par les membres de l'équipe révèle qu'actuellement la Tunisie compte beaucoup sur la privatisation pour se développer. Une analyse objective des conditions qui prévalent suggère l'existence d'opportunités d'investissements considérables générées de la stabilité financière, de l'abondance de la main-d'oeuvre relativement à bon marché, la stabilité monétaire et la disponibilité de convertibilité pour les investissements étrangers, l'existence d'un centre bancaire et financier international et enfin l'absence de fortes dettes.

Tous ces facteurs conjuguent pour justifier la crédibilité internationale de la Tunisie classée déjà par "International Investor" 39ème pays dans le monde et 2ème pays d'Afrique de moindre risque. Sur le plan crédit international la Tunisie est classée meilleure que beaucoup d'autres pays ayant des investissements très importants tel que le Chili et le Maroc. De ce fait et malgré la présence de contraintes substantielles, certaines opportunités potentielles d'investissement en agro-industrie ont été identifiés.

Sur le plan économie internationale la Tunisie continue de jouir de la confiance absolue d'un nombre important d'investisseurs arabes (Individus, sociétés et banques de développement). Ces différents investisseurs ne cessent de placer des sommes considérables dans les banques de la place qui sont utilisées dans le financement de projets sûrs et fiables. Selon la déclaration intégrale du PDG de la BEST (Beit Eltamouil Saoudi-Tounsi) bank, le problème en Tunisie n'est pas l'argent, en fait on dispose de sommes énormes pour financer les investissements. Les promoteurs peuvent disposer de comptes bancaires en devises sans aucun soucis de convertibilité.

Le meilleur exemple, parmi tant d'autres, témoignant d'un climat d'investissement favorable c'est l'ouverture d'une agence de la CITICORP à Tunis. L'accumulation des capitaux à déjà démarré pour faciliter l'acquisition d'équités dans de nouvelles entreprises et augmenter le capital dans d'autres déjà installées. Des fonds de développement, sous formes de crédit et de subvention, sont rendus disponibles par plus d'une douzaine de sources de financement fiables et sûres composées entre autre, par des compagnies pétrolières arabes. Une grande partie de ces fonds a été déjà investie dans le secteur du tourisme en Tunisie.

Des privilèges préférentiels aux exportations tunisiennes sont accordés à la Tunisie par seize parties. En effet, la Tunisie bénéficie de provision du système généralisé des préférences des USA, de la convention de Lomé et des préférences offertes par les pays de la CEE au pays du Maghreb, en plus des accords bilatéraux spéciaux d'accès libre avec la Turky, l'Arabie Saoudite et d'autres pays arabes.

Le code des investissements agricoles prévoit plusieurs provisions importantes démontrant les opportunités concurrentielles des investissements en Tunisie par rapport à d'autres pays. Les provisions les plus importantes sont : la garantie de rapatriement du capital investi et des dividendes en devises, un montant de 5000 dinars pour les études de

pré-faisabilité, des taux de crédits préférentiels, 5% de subvention sur les coûts des équipements si l'investissement est réalisé dans une zone déshéritée, 10% de subvention sur les coûts de l'équipement agricole, le financement de la formation continue et du recyclage du personnel manipulant des technologies avancées, un don à concurrence de 50.000 dinars pour financer la participation des hauts cadres (gestionnaires), dans la propriété, une période de grâce des taxes de 10 ans, l'exemption de taxe sur les moyens de production achetés localement etc...

Une présentation détaillée du climat d'investissement et une évaluation des conditions économiques, financières, de la place qu'occupe le capital, et des transactions financières est présentée dans l'annexe A de ce rapport.

Toutefois, malgré l'intérêt et le désir du gouvernement d'attirer davantage d'investissements il existe de sérieuses réserves qui doivent être examinées avant de procéder à un placement de capital en Tunisie. Ces contraintes sont présentées dans la section IV de ce rapport en plus des recommandations pour éliminer ou réduire leurs impacts.

#### IV. ETUDE DU SECTEUR DE L'AGRO-INDUSTRIE

##### A. LE ROLE DES SECTEURS AGRICOLE ET AGRO-INDUSTRIEL EN TUNISIE

La Tunisie doit compter davantage sur les secteurs agricole et agro-industriel pour compenser le déficit en ressources pétrolières et minières auquel elle fera face dans le proche future. La meilleure alternative actuellement disponible c'est de développer ses exportations et limiter ses importations des produits transformés et manufacturés. Les opportunités réelles sont en effet dans les produits agricoles.

Environ 35% de la population tunisienne est engagée dans le secteur agricole qui ne produit que 11% du PNB. La population rurale représente à peu près 47% de la population totale. Il existe un potentiel et un besoin considérable de progrès dans ce secteur.

En 1988, la valeur des importations était de 50% plus élevée que les exportations. Cet excès était en moyenne de 63% durant la période de 1981-86. Durant cette même période de 1981-86 le déficit de la balance des paiements agricoles était de 35%. En 1987 et 1988 ce déficit a augmenté respectivement à 42 et 47% suite à la sécheresse.

Les besoins d'améliorer la productivité des céréales et des produits laitiers pour réduire l'importation sont considérables. Ceci suppose qu'il n'existe pas d'autres alternatives meilleures d'utilisation de la terre agricole et particulièrement pour la production des fourrages et d'autres produits de haute gamme pour l'exportation. Au niveau de l'exportation, il existe des opportunités considérables pour augmenter davantage l'exportation des dattes, des fruits et des légumes frais ainsi que des produits alimentaires transformés. Des détails complémentaires sur l'agriculture et les exportations tunisiennes sont fournis à l'annexe C ; ceux ci sont générés à partir de données collectées auprès du "Agricultural trade Office" de l'ambassade des USA à Tunis.

##### B. AJUSTEMENT STRUCTUREL DU SECTEUR AGRICOLE

Le gouvernement tunisien a entrepris d'importantes actions d'ajustement structurel dans le secteur agricole. Le programme prévu pour l'année fiscale 1990-91 sera axée essentiellement sur la consolidation de la privatisation et la réduction des contraintes de production dans le but de mieux commercialiser la production agricole et particulièrement les produits de haute gamme. Les objectifs principaux de cet ajustement structurel sont :

- \* la restructuration et la privatisation des entreprises para-étatiques les plus importantes,
- \* l'organisation d'un système rationnel pour les produits de base actuellement sous contrôle de l'état,
- \* la réorientation des investissements vers les produits de haute gamme,

- \* la diminution des subventions octroyés aux nouveaux producteurs,
- \* la libéralisation des procédures d'enregistrement d'investissement.

Le projet d'implantation des politiques agricoles (APIP), entrepris par l'US AID/Tunisie, constitue un soutien substantiel au programme d'ajustement structurel du secteur agricole en Tunisie et ce à travers les études et les recommandations qu'il entreprend.

### C. LA SITUATION DU SECTEUR DE L'AGRO-INDUSTRIE

#### 1. STRUCTURE DES ENTREPRISES AGRO-INDUSTRIELLES

Il existe environ 3500 entreprises agro-alimentaires en Tunisie dont plus de 1500 sont dans le secteur des huileries, 1500 boulangeries, le reste, à peu près 500 entreprises, consiste en une large gamme de différents autres secteurs. Le présent travail s'est concentré particulièrement à ce dernier groupe.

Il est à noter que ces statistiques excluent les très petites entreprises familiales impliquées d'une manière "illégal" dans la collecte et la distribution du lait frais dans le pays. En outre les différentes sources d'information ne s'accordent pas sur le nombre d'entreprises dans les différents secteurs de l'agro-industrie. Ceci est dû probablement à l'abondance de certaines entreprises suite à l'excès de capacité qui s'est développé dans certaines industries.

L'analyse de ces statistiques et les discussions avec les responsables du secteur indiquent qu'il existe certains problèmes de structure dans les différentes branches. Dans ce qui suit on présente les plus importants.

L'extraction de l'huile d'olive représente une activité très importante en agriculture. La capacité utilisée n'est que de 55 à 65% de la capacité totale de trituration. Plus de 62% de ces entreprises ont des coûts très élevés qui résultent de l'excès de capacité et d'autres inefficiences. Plusieurs de ces entreprises sont mal localisées géographiquement. Le système de presse est devenu hors d'usage et il n'existe apparemment pas d'encouragements pour moderniser.

Plusieurs branches du secteur agro-industriel ont connu une sur-expansion à la suite des encouragements accordés par le gouvernement au cours des dix dernières années.

Les exemples d'excès de capacité se trouvent dans :

	nombre d'entreprises	% d'utilisation de la capacité
Aliment de bétail	100	25
Fromage	10	25-30

Dans le cas du fromage l'excès de capacité est dû à une consommation intérieure très limitée à cause de la taxe de production de 43,66%.

Cette situation d'excès de capacité ne peut être corrigée que par le regroupement de la production dans un nombre plus restreint d'entreprises de taille économiquement optimale. Le nombre d'usines d'aliment de bétail a déjà diminué de 190 à 100 entre 1982-85 suite à la réduction des subventions. Cette restructuration doit se produire si on accepte le principe d'efficacité opérationnelle des entreprises, et peut être accélérée naturellement à travers le marché libre. Le gouvernement peut envisager un programme de formation et de recyclage pour permettre aux gestionnaires et techniciens compétents révoqués par cette restructuration d'être absorbés dans d'autres domaines.

D'autres secteurs sont sous utilisés à cause de l'insuffisance des approvisionnements en matière première. Les exemples se trouvent particulièrement dans 40 à 45 entreprises de transformation des fruits et des légumes qui fonctionnent actuellement à 50% de leur capacité à cause de la courte durée de récolte et de l'absence d'usines "multi-produits" qui peuvent utiliser des matières premières produites au cours des différentes saisons de l'année. De même, le manque d'arrangements contractuels entre producteurs et transformateurs contribue à l'insuffisance de la matière première pour la transformation.

Les quelques 30 usines de transformation de poissons tournent à environ 25% de leur capacité à cause de l'insuffisance des poissons et des technologies appropriées pour augmenter les quantités pêchées. D'autres informations complémentaires sur ce sous secteur seront données dans la section des industries agro-alimentaire de ce rapport.

Plusieurs autres sous secteurs, quoique apparemment présentant une évidence d'excès de capacité, fonctionnant relativement d'une manière satisfaisante.

## 2. MANAGEMENT ET MARKETING DANS L'AGRO-INDUSTRIE.

Les gestionnaires que les consultants ont rencontrés sont très intelligents, très éduqués et semblent être informés et conscients du niveau technologique utilisé dans leurs industries. Ils semblent aussi être très conscients des goûts, des préférences et des demandes des consommateurs alors qu'ils n'ont pas vraiment à l'être de par leurs marges déjà fixées. Ils sont très impatients pour se développer davantage.

Toutefois, il existe deux problèmes majeurs entravant le développement d'un meilleur management en plus du manque de technologie appropriée que nous expliquerons plus tard dans ce rapport. Ces problèmes sont associés aux domaines des relations management/employés et du marketing.

## 3. LES RELATIONS MANAGEMENT/EMPLOYES

Ces relations management et employés ont été examinées par tous les membres de l'équipe lors de leurs visites à certaines usines et au cours de leurs interviews auprès des gestionnaires

et des responsables. Certains présidents des chambres syndicales de différents secteurs agro-industriels ont aussi évoqué ce problème comme étant un des plus frustrant auquel font face les managers des différentes entreprises. Les membres de l'équipe ont constaté que les relations entre le management et les ouvriers sont très tendues à l'exception des entreprises gérées par des étrangers ou des Tunisiens peu conservateurs et non-traditionnels.

Les managers tunisiens condamnent le code de travail et les textes qui l'accompagnent pour ne pas être compatible avec leurs conditions et, incapable de bien gérer la force de travail dans le pays. Apparemment c'est à cause de cette législation qu'il y a eu peu d'intérêt accordé au développement des relations entre management et ouvriers. En effet, il paraît que les managers eux mêmes ont acquis peu d'expertise et d'expérience dans ce domaine et de ce fait il n'est pas évident qu'ils soient conscients de la nécessité : de communiquer avec leurs employés, du travail de groupes, du rôle de l'ouvrier dans le contrôle de qualité des produits et des services rendus au consommateur, de même que de la nécessité des encouragements financiers étants.

Pour remédier à ce problème deux actions doivent être entreprises. D'une part, il faut changer le code du travail de telle manière à permettre aux employeurs d'instaurer des systèmes efficaces de motivation de leurs employés. D'autre part, il faut développer un programme de formation et d'initiation des managers dans le domaine des relations employeurs/employés.

L'importance de cet aspect peut être illustré par l'expérience américaine durant la dernière décennie quand des changements importants ont eu lieu dans le management des certaines entreprises d'automobile d'électronique et d'agro-alimentaire telles que "Hunt Wesson Foods" et "Général Mills". Les économies sur les coûts, réalisées suite au passage d'un management traditionnel à un management de qualité totale (Total Quality Management) appelé aussi management de participation (Participatory Management) ont été de 25% pour les industries manufacturières et 40% pour les industries de service. Ces statistiques sont fournies par Philip Crosby, Président et fondateur de "Crosby Quality College" qui pendant les 10 dernière années a assuré la formation des gestionnaires des entreprises commerciales. La Tunisie sera appelée à concurrencer des pays où ce genre d'efficacité et d'efficience existe déjà.

#### 4. MARKETING

Les interviews réalisés auprès de certains gestionnaires ont révélé l'évidence d'une importante sensibilité aux consommateurs. Pour ceux qui sont intéressés par le marché extérieur ils ont exprimé des besoins pour un partenaire étranger avec une expertise en marketing pour fournir l'expérience et le "know how" nécessaire.

Dans un marché international concurrentiel la connaissance des besoins des clients et la bonne présentation des produits sont très importants. D'autres facteurs importants qui peuvent s'ajouter à cela sont : le service, l'emballage, le prix et la connaissance du marché.

Le moyen commun aux hommes d'affaires pour apprendre l'importance du marketing dans leurs affaires est l'expérience. Toutefois, apprendre grâce aux partenaires étrangers, des stages, des séminaires et par des cours à l'université donnés par des spécialistes expérimentés, est aussi très efficace et par conséquent recommandable.

## 5. LE CREDIT AGRICOLE

A la fin du mois de juin dernier une nouvelle banque a été fermée à la suite de la fusion de la Banque Nationale de Tunisie et la Banque Nationale de développement agricole. Dans cette nouvelle banque, la Banque Nationale Agricole (BNA), les crédits agricoles sont octroyés à environ 2% de moins du taux d'intérêt ordinaire.

## 6. LES ORGANISMES AGRO-INDUSTRIELS

Les différents secteurs de la production agricole sont représentés par les "Groupements Interprofessionnels". Ces organismes assurent plusieurs fonctions telles que l'assistance technique et commerciale, la collecte des statistiques, la recherche des marchés et la promotion des exportations par le développement des marchés, de la publicité et des techniques de vente.

## D. LA PRODUCTION AGRICOLE

L'information qui suit a pour but de donner une idée brève sur les facteurs de la production agricole en Tunisie. Elle est destinée particulièrement à ceux qui ne sont pas familiers avec le secteur agricole en Tunisie. Elle comprend des données de base nécessaires à comprendre ce secteur ainsi que les recommandations présentées ultérieurement dans ce rapport.

### 1. LA POPULATION AGRICOLE, LA MAIN-D'OEUVRE ET LE NIVEAU D'EDUCATION

La population tunisienne compte 7,8 millions avec une force de travail d'environ 2,1 millions. A peu près 735.000 personnes, soit 35% de la force de travail sont engagées dans le secteur agricole. Environ 47% de la population totale vit dans les zones rurales.

Le nombre d'exploitants agricoles est estimé à 376.000 dont environ 241.320, soit 57%, ont comme activité principale l'agriculture. La main-d'oeuvre agricole provient de deux sources, la première est familiale et la deuxième est une main-d'oeuvre salariée généralement temporaire. La main-d'oeuvre salariée permanente ne représente que 47.800 employés.

L'enquête de base réalisée récemment par le Ministère de l'agriculture révèle que 75% des exploitants sont illettrés, 20% ont un niveau primaire et seulement 5% ont un niveau secondaire ou supérieur. Le nombre d'exploitants ayant une formation agricole ne dépasse pas 2200 soit 0,6% du total.

## 2. LES FACTEURS DE LA PRODUCTION AGRICOLE

Une présentation détaillée des facteurs de production agricoles, des ressources naturelles, des productions végétales et animales et des rendements, de l'organisation et de la gestion des exploitations agricoles, et de la situation financière du secteur agricole est fournie à l'annexe B de ce rapport.

### E. L'AGRO-ALIMENTAIRE

#### 1. LES LEGUMES ET LES FRUITS POTENTIELLEMENT DISPONIBLES A LA TRANSFORMATION

Un nombre très réduit, de la large gamme de légumes et des fruits produits en Tunisie, est destiné à la transformation, de plus les quantités de produits transformés qui sont exportés sont très limitées. Parmi les légumes produits en Tunisie que nous avons eu la chance d'observer lors de notre visite au MIN de Bir El Kassâa nous citons :

Les artichauts	Le maïs	Le piment
Les haricots-plusieurs variétés	L'ail	La pomme de terre
Les choux	Le radis	Les légumes verts
La betterave	La laitue	Les courges
Les carottes	L'oignon	Les tomates
Le chou-fleur	le navet	le petit pois (vert)

Les principaux fruits produits en Tunisie sont :

Les pommes	Le pamplemousse	Les pêches
Les abricots	Les raisins	Les poires
Les câpres	Le citron	Les grenades
Les dattes	Les melons	Les coings
Les figes	Les oranges	

#### 2. SITUATION DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

Malgré sa taille relativement petite la Tunisie comprend un nombre très important d'usines agro-alimentaires. Ces usines n'ont presque jamais fonctionné à pleine capacité et ce est dû essentiellement à l'insuffisance de la matière première agricole, comme ça a été expliqué ultérieurement.

Parmi les 116 usines inventoriées par le Groupement Interprofessionnel des Conserves Alimentaires, il existe 45 spécialisées dans les fruits et les légumes, 20 transformant des produits nécessitant une fermentation à un stade donné de leur fabrication (olive de table), 23 usines de conserves des poissons, 25 engagées dans la congélation des poissons et finalement 3 dans le secteur des viandes et des produits alimentaires préparés. Les produits fermentés avant leur transformation sont appelés "les semi-conserves" des produits végétaux. Ces usines sont localisées dans 11 gouvernorats du pays avec une plus grande concentration au Nord-Est, et au Centre et au Nord des régions côtières.

Le tableau 1 montre la production des principaux produits agro-alimentaires en Tunisie durant la période 1985-89. Ce qui

est nettement remarquable c'est la fluctuation de la production de plusieurs produits d'une année à l'autre. Le manque d'arrangements contractuels entre les transformateurs et les agriculteurs représente une des causes les plus importantes de ces fluctuations. Toutefois, une analyse plus complète doit être réalisée pour identifier toutes les causes et prévoir les mesures économiquement viables pour réduire ces variations.

Tableau 1. Production des produits agro-alimentaire en Tunisie  
(en tonnes - période 1985-1989)

Produits	1985	1986	1987	1988	1989
Harissa	10.184	5.580	5.754	8.655	9.000
Concentré de tomate	53.044	48.071	66.000	46.000	60.000
Autres légumes	2.988	1	1.200	3	4.150
Fruits	2.334	3.198	5.334	8.391	7.800
Olives de table	2.590	2.296	1.789	3.000	5.000
Câpres	257	110	150	156	250
Spéciaux	737	750	1.000	1.500	1.000
Poissons en boîte	7.653	2.841	2.533	4.091	8.100
Poissons congelés	9.890	9.975	10.416	14.995	17.000

Sources : Statistiques collectées directement des différents documents du GICA.

La production de concentré de tomate est de loin la plus importante dans cette gamme. Elle présente un potentiel de croissance et de profits assez importants pour qu'une attention particulière lui soit accordée pour lui assurer des débouchés de commercialisation fiables, et accroître les volumes produits. Les poissons congelés, les poissons en boîtes et la harissa sont aussi importants. Il méritent une considération particulière pour leur assurer des marchés potentiels et augmenter les volumes de leurs production respectives.

Le tableau 2 expose les exportations des produits agro-alimentaires de la Tunisie durant la période de 1985-89. En général, il paraît que le marché intérieure consomme la majeure partie de ces produits, les quantités exportées sont relativement minimales à l'exception des poissons congelés. L'analyse préliminaire des causes de ces faibles exportations suggère les

recommandations sus-mentionnées. Toutefois, il est nécessaire de mener une étude plus exhaustive pour identifier les causes. Si l'hypothèse du manque de matières premières est retenue il est impératif d'envisager les moyens pour les développer. Alors que si les raisons sont associées au manque de marchés il serait nécessaire de les découvrir. De même, si la cause réside en des prix élevés il faut envisager de les réduire en améliorant les rendements, l'efficience opérationnelle ou par d'autres mesures.

**Tableau 2.** Exportations des produits agro-alimentaires de la Tunisie.  
(en tonner. Période 1985-1989)

Produits	1985	1986	1987	1988	1989
Harissa	1.482	1.510	1.578	1.672	2.000
Concentré de tomate	1.105	3.199	12.004	12.877	7.000
Autres légumes	75	36	362	150	50
Fruits	645	519	989	460	700
Olive de table	252	390	328	282	500
Câpres	41	58	111	98	150
Spécialités	26	37	39	17	50
Poissons en boîtes	26	18	520	346	800
Poissons congelés	7.914	7.996	10.413	14.911	15.500

Sources : statistiques collectées directement des documents du GICA

### 3. L'AGRO-INDUSTRIE ET LE SECTEUR DES BOITES D'EMBALLAGE.

Du fait qu'il existe un nombre important de produits agricoles transformés et mis en boîtes en Tunisie, les consultants de l'ASACI ont réalisé une évaluation préliminaire de l'industrie agro-alimentaire et ont révélé l'évidence d'équipement agro-alimentaires modernes d'utilisation. Toutefois, à travers toute l'industrie ils ont révélé aussi des postes d'amélioration particulièrement dans le secteur de boîtes d'emballages, de l'hygiène des produits et des normes et standards des qualités des produits.

Cette évaluation préliminaire vise à donner les mesures nécessaires à prendre par l'industrie des boîtes d'emballage pour devenir plus efficiente et plus compétitive sur le marché

international. Une mesure effective peut être trouvée dans les projets de "Joint Venture" avec les compagnies agro-alimentaires américaines ainsi que dans la participation des experts pour améliorer et développer cette industrie.

## V. LES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL

### A. LA PRODUCTION AGRICOLE

Les ressources et les conditions de production agricole en Tunisie justifient un potentiel considérable d'opportunités d'investissement en agriculture axées particulièrement sur l'exportation vers les marchés de la CEE. Les projets impliquant des produits de haute gamme, haute valeur tels que les légumes frais, les fleurs coupées et la pisciculture généreront des revenus élevés, toutefois ils exigent des analyses approfondies pour déterminer leur faisabilité.

Dans cette section les consultants de l'ASACI décrivent les conditions favorables au secteur de l'agro-industrie en Tunisie, les conditions spécifiques pour la réalisation de projets rentables et réussis en Tunisie, et les opportunités potentiellement profitables.

Un potentiel de production et d'exportation très important a été identifié dans les secteurs de l'agro-alimentaire et des produits agricoles en frais. Toutefois, il est à noter que tout investissement dans l'agro-alimentaire exige une source sûre d'approvisionnement en matière première. De ce fait, l'augmentation de la production de tous les produits agricoles destinés à la transformation est une condition nécessaire et suffisante pour développer le secteur agro-alimentaire et de l'exportation.

L'agriculture tunisienne offre des avantages considérables aux investisseurs étrangers dont notamment :

- Une localisation géographique favorable en termes de conditions climatiques et d'accès aux marchés européens,
- Des ressources en eau et en sol suffisantes pour des projets pionniers nécessitant peu d'investissements dans le sol et dans l'irrigation.
- Des politiques gouvernementales facilitant l'investissement étranger par des avantages fiscaux et douaniers, et la disponibilité de contrats de location des exploitations étatiques d'une durée allant jusqu'à 40 années.
- Une main-d'oeuvre disponible et à bon marché,
- Une infrastructure relativement bien développée,
- Des cadres supérieurs bien formés et bien expérimentés dans les secteurs publics et privés.

Certains agriculteurs et investisseurs Tunisiens disposés à collaborer avec des investisseurs étrangers sont déjà identifiés.

L'intérêt doit être concentré, dans une première phase sur des investissements à haute rentabilité et ayant une courte période de remboursement. De tels projets auront un impact positif et immédiat sur la balance des paiements du pays. De plus

ces investissements dans la production agricole sont relativement petits.

Il est important de noter par ailleurs, que durant cette première phase les besoins en terres agricoles pour de tels projets seront limités.

Le succès de tout projet est généralement déterminé par l'existence d'un marché ainsi que par la quantité et la qualité de ces produits. Il est de ce fait recommandé d'envisager le développement de projets intégrés verticalement ou bien contractés, de telle manière de permettre leur supervision par un management spécialisé et de haute qualité. De tels projets doivent être étudiés et mis en place par des professionnels.

Les projets proposés doivent être considérés comme des exemples pour améliorer les performances du secteur agricole en Tunisie par la découverte de nouveaux débouchés, le transfert de nouvelles technologies et la prise de conscience vis à vis de la qualité des produits.

Les opportunités identifiées sont les suivantes :

#### 1. PRODUCTION DES LEGUMES

La production de tomate de saison pour la transformation est hautement recommandée. Un tel projet présente un potentiel de rentabilité remarquable. Comme exemple de projet spécifique potentiel en agro-industrie en Tunisie, on présente une analyse détaillée de ce secteur de la tomate fraîche et transformée en annexe E de ce rapport.

L'examen des données de cette analyse indique que la production de tomate pour la transformation est rentable, et qu'elle représente un investissement très viable si elle s'intègre convenablement à un système de transformation et de marketing adéquat.

Les légumes en frais destinés à l'exportation vers des marchés européens, et plus particulièrement les légumes de primeurs et d'hors saison, représentent une opportunité considérable. A titre d'exemple nous citons les exportations de tomates et de piment vers la Suède réalisées actuellement par des privés Tunisiens. Le nombre et les quantités de légumes en frais exportés vers des marchés européens peuvent être améliorés considérablement.

Comme il a été mentionné ultérieurement, il existe des ressources en eau et en sol substantielles pour développer de nouveaux projets dans la production des légumes nécessitant des investissements dans l'irrigation et le sol très modérés. L'identification de la capacité optimale du projet, du choix variétal et des périodes de production doivent faire partie intégrante du projet. De même que les marchés doivent être identifiés et confirmés

Toutefois, pour réaliser ces opportunités il faut maîtriser une série de contraintes. Une analyse complète de ces aspects sera présentée plus tard à la section VI de ce rapport.

la harissa, les petits pois et les confitures. Le concentré de tomate est un produit de très grand volume utilisé dans tous les pays du monde. La Tunisie en produit pour son marché intérieur et génère parfois quelques surplus pour l'exportation. Le tableau 3 résume la situation de ce produit en termes de quantités produites de tomate fraîche, de tomate de concentré, et d'exportations depuis 1980. Ce produit paraît avoir des potentialités énormes pour l'exportation particulièrement avec l'utilisation des sacs aseptiques à la place des boîtes d'emballage actuellement utilisés. Ce moyen présente l'avantage de convenance, de facilité de transport, de réduction des coûts de production et de meilleure qualité du produit.

Tableau 3 : Production de tomate fraîche et de concentré et exportations en tonnes  
Tunisie 1980-1989

Année	Production tomate fraîche	Tomate fraîche pour transformation	Production concentré de tomate	Exportation concentré de tomate
1980	300.000	161.830	28.898	0
1981	380.000	223.163	39.851	0
1982	252.272	113.948	20.348	0
1983	380.000	219.089	39.123	0
1984	410.000	313.166	55.923	5.393
1985	420.000	300.351	53.634	1.104
1986	420.000	286.606	51.190	3.199
1987	510.000	367.124	65.558	12.190
1988	420.000	265.659	47.439	12.991
1989(e)	495.000	336.000	60.000	2.528

(e) estimations

Sources : GICA

## 2. AUTRES PRODUITS DE SPECIALITES TELS QUE LES FLEURS ET LES PLANTES ORNEMENTALES.

Il existe un marché Européen important particulièrement pour les fleurs coupées en hiver. Le marché suisse par exemple semble présenter des opportunités importantes pour ces produits. Un producteur de fleurs coupées, que nous avons rencontré, dans la région de Tunis produit exclusivement pour ce marché et paraît avoir beaucoup de succès. La Suisse importe annuellement des roses coupées pour une valeur de 60 millions de francs suisses.

La Tunisie avec ses avantages climatiques, de production et de disponibilité de ressources dispose de beaucoup de chances pour bien se positionner sur les marchés étrangers. Tout ce qu'il lui faut c'est d'assurer un approvisionnement continu d'une bonne qualité des produits.

## 3. LA PISCICULTURE

La production du Loup de mer, de la Dorade et des Crevettes particulièrement pour le marché européen peut être recommandée. Le choix des espèces est très important. Ces espèces doivent être adaptées aux conditions locales de production et de coûts.

### B. L'AGRO-ALIMENTAIRE

Un examen rapide du secteur agro-alimentaire en Tunisie révèle des chances de développement et de rentabilité considérable en améliorant la qualité et l'efficacité opérationnelle.

L'amélioration des conditions et des méthodes de transformation et d'emballage de certains produits de haute priorité destinés à l'exportation, est recommandée en tant qu'opportunité excellente d'investissement. Ces légumes, fruits et produits de mer sont particulièrement le concentré de tomate emballé aseptiquement, l'harissa dans des sacs ou en boîtes de petite taille, les pulpes de fruits aseptiquement emballés, le jus de raisin concentré dans un emballage aseptique, et les poissons congelés ou en boîtes de conserves.

Cette section présente une description préliminaire de ces opportunités en agro-alimentaire et prépare le terrain pour des analyses ultérieures relatives à la viabilité et la rentabilité des ces opportunités.

#### 1. Les légumes

- a. Les produits à base de tomate : 40 usines sur les 116 engagées dans l'agro-alimentaire en Tunisie, produisent du concentré de tomate. La capacité théorique de ces usines varie de 40 à 1000 tonnes de tomates fraîches par jour. Vingt deux (22) usines sur les 40, soit 55%, ont une capacité de transformation de moins de 300 tonnes par 24 heures de travail, neuf, soit 22,5% peuvent transformer entre 300 et 600 tonnes/jour et les neuf qui restent ont une capacité de 600 à 1000 tonnes/jours. La plupart de ces usines transforment d'autres produits en dehors de la saison de tomate tels que

Les sacs aseptiques sont généralement d'une capacité de 55 à 300 gallons (1 gallon ~ 3.8 litres). Les sacs de 55 gallons nécessitent un tambour pour pouvoir les manipuler et les tenir en position d'utilisation. Ceux de 300 gallons nécessitent des huches en bois. Les deux peuvent être vendus dès leur arrivée à destination ce qui par conséquent réduit les coûts de revient de produit.

Les coûts de structure d'une chaîne de production de concentré de tomate dans des sacs aseptiques sont relativement élevés, de ce fait il est recommandé d'envisager des usines de capacité minimale de 10 tonnes de tomate fraîche par heure à fin de réduire les coûts fixes moyens par unité produite.

Le marché international de concentré de tomate est très important et les prix sont déterminés essentiellement par l'offre disponible. Récemment on a assisté à un déficit mondial en concentré de tomate dû particulièrement à une diminution de l'offre ce qui a permis aux producteurs de profiter financièrement. Le prix actuel est d'environ 0,55 dollar par pound (1 pound ~ 0,45 kg) FOB usine. Il est probable que ces prix diminuent jusqu'à 0,45 dollar par pound durant les deux années à venir, ceci n'est qu'une anticipation. Il est évident que si une région de production potentielle observe des conditions de production défavorables l'offre mondiale sera affectée et par conséquent les prix continueront à augmenter.

Comme c'est mentionné ultérieurement, une analyse préliminaire détaillée d'un projet de concentré de tomate est présentée en annexe E. Cette analyse comprend les coûts de production du concentré de tomate en Tunisie, le budget de l'entreprise, et le gain de coûts qui peut résulter de l'augmentation des volumes produits.

A côté du concentré de tomate il est nécessaire d'identifier toute autre possibilité pour augmenter le volume de production de tomate pelée en boîtes pour deux raisons. Ce produit présente l'avantage d'être associé à une valeur ajoutée assez importante et à un marché garanti, de plus il permet la création de nouveaux emplois. La main-d'oeuvre locale n'est pas chère et de ce fait les coûts de production seront raisonnables.

Un autre produit fini à base de tomate et présentant lui aussi une opportunité à exploiter c'est le jus de tomate en boîtes, très apprécié par les touristes.

- b. La harissa : consistant en une sauce piquante, est un produit local excellent présentant des chances d'exploitations énormes. On peut envisager son développement de deux manières. Premièrement, en utilisant les sacs aseptiques pour l'emballage du produit destiné à la vente aux restaurants, hôtels et autres institutions. Ces contenaires présentent l'avantage de facilité de transport, de qualité et de convenance d'utilisation surtout que ces sacs sont munis d'une gouttière facilitant le service. Deuxièmement, la harissa peut être emballée dans des pots en verre attractifs pour être vendus aux touristes. De cette façon ce produits peut être vendu aux marchés arabes et dans d'autres pays

étrangers ou existe une concentration de citoyens arabes.

## 2. LES FRUITS

- a. Les dattes : les dattes fraîches "Deglet Ennour" représentent la variété la plus dominante en termes de production et d'exportation en Tunisie.

Dans le proche avenir, à l'horizon 1992, l'augmentation de la production et l'intensité de la concurrence d'autres pays producteurs de dattes dicteteront la nécessité de développer de nouveaux produits à base de dattes pour garantir des profits décents. Les produits les plus importants sont les dattes revêtues de chocolat ou de produits de confiserie, les biscuits fourrés de dattes (date Newtons), le sirop de dattes, les dattes séchées combinées au lait en poudre etc . Le lait de dattes fondues (date Milkshakes) est très apprécié dans certaines régions de Californie ce qui représente une bonne opportunité pour augmenter les ventes de dattes. Ce produit peut être appelé "Tunisian Date Shakes" pour se faire l'image nécessaire pour vendre ce produit.

- b. Les abricots : les abricots de Tunisie en boîtes sont très délicieux. Ce produit peut être mieux emballé dans des pots en verre pour être vendu comme produit de spécialité. Un emballage attractif en pots avec un label adéquat permettra un meilleur écoulement.
- c. Les pulpes et purées de fruit : Environ 4000 tonnes de pulpes de fruits ont été exportées par la Tunisie en 1980. Ces quantités exportées ont considérablement diminuées depuis cette date. Le tableau 1 ci dessus montre le niveau très faible de ces exportations durant ces dernières années. Le marché pour ces produits est pourtant assez important. De ce fait et en raison de la disponibilité de nouvelles technologies de stérilisation, d'emballage et de congélation - cette branche de produits nécessite une étude de faisabilité pour déterminer ses potentialités réelles. La possibilité d'utiliser les sacs aseptiques d'emballage et l'amélioration de la qualité par la pasteurisation à haute température de courte durée, doivent être envisagées par cette étude.
- d. Les produits à base de raisin : Le produit le plus important à base de raisin en Tunisie est le vin. On produit du vin rouge et blanc, mais la Tunisie a une meilleure réputation dans les vins rouges. Pour certains marchés d'exportation le vin peut être concentré et vendu à d'autres pays où il sera mélangé pour fabriquer des vins fortifiés ayant un degré alcoolique plus élevé. Du fait que cette concentration élimine une bonne portion d'eau les coûts d'emballage et de transport seront considérablement réduits.

Le jus de raisin concentré est un autre produit à considérer pour l'exportation. Il est très apprécié

dans certains pays du monde et est utilisé en mélange avec d'autres jus de fruits. La concentration permet aussi la réduction des coûts de transport et d'emballage.

La gelée de raisin constitue un autre produit à potentiel important du fait de sa popularité dans beaucoup de pays. Il peut être emballé dans des pots en verre attractifs aux touristes et aussi dans des petits contenaires en plastic pour être vendu aux restaurants, aux hôtels et aux compagnies aériennes et à d'autres institutions.

### 3. L'HUILE D'OLIVE

L'huile d'olive est traitée séparément des autres produits en raison de la spécificité de ses caractéristiques et des grands volumes produits. Dans le but d'augmenter les revenus des exploitations de l'huile d'olive il est impératif de produire une meilleure qualité et aussi de sélectionner les qualités à exporter. Une qualité meilleure, un emballage attractif, une marque respectable et une vente directe constituent les atouts déterminants pour augmenter les exportations et les revenus.

### 4. LES FRUITS DE MER : LES SARDINES, LE THON ET LES POISSONS CONGELES.

Les sardines sont assez souvent emballées en boîtes et parfois vendues à l'état congelé. Le thon est aussi vendu en boîtes de différents calibres et à l'état congelé pour être mis en boîtes. Il existe de bons produits pour le marché intérieur sans toutefois avoir assez de chance pour développer la production à cause de l'insuffisance de la matière première. La contrainte majeure du secteur de la pêche en Tunisie consiste aux difficultés que rencontrent les petits pêcheurs pour localiser les "nids" de poissons en mer. Les bateaux rapides, l'hélicoptère ou même les satellites peuvent constituer une solution efficace à ce problème. Le choix entre ces différents moyens ainsi que l'évaluation de leur efficacité doivent faire l'objet d'une étude technico-économique.

### 5. LES OPPORTUNITES D'INVESTISSEMENT DE PREMIERE PRIORITE

Les produits présentant une grande priorité d'investissement sont, selon l'ordre d'importance, les suivants :

- a. Le concentré de tomate emballé dans des sacs aseptiques
- b. La harissa emballée dans des sacs de petites tailles.
- c. Les pulpes de fruits emballées aseptiquement dans des petits sacs.
- d. Le jus de raisin concentré - emballé aseptiquement.
- e. Les fruits de mer - conserves et congelés.

## **VI. RECOMMANDATIONS POUR FAIRE FACE AUX CONTRAINTES ENTRAVANT LE DEVELOPPEMENT DE L'AGRO-INDUSTRIE.**

### **A. LA PRODUCTION AGRICOLE**

#### **1. LES CONTRAINTES**

Dans le but d'améliorer le potentiel de la production agricole en Tunisie les contraintes suivantes doivent être examinées :

##### **a. Ressources d'irrigation limitées**

L'insuffisance et l'irrégularité de la pluviométrie représentent la contrainte majeure de la production agricole. Toutefois, les potentialités d'irrigation du pays ne sont pas utilisées à leur juste capacité comme le montrent les différentes études disponibles ainsi que notre observation personnelle lors des tournées dans les régions du nord de Tunis et de Sfax/Sousse.

Un rapport du ministère de l'agriculture montre que 64% des quantités d'eau d'irrigation disponibles sont utilisées. Les raisons de cette sous utilisation ne sont pas indiquées dans le dit rapport.

Une étude non publiée réalisée à l'université de Tunis mentionne que le manque d'une rotation adéquate des cultures, les procédures de crédit très restrictives et le manque d'expérience des agriculteurs pour adopter des nouvelles techniques d'irrigation, sont les raisons les plus importantes de cette sous utilisation. L'étude confirme, entre autre, les observations sur terrain du gaspillage énorme d'eau d'irrigation dû essentiellement au manque de nivellement du sol et l'absence de techniques adéquates d'irrigation. Les quantités moyennes d'eau utilisées par hectare sont de l'ordre de 800 à 1500 m<sup>3</sup> alors que théoriquement les besoins des différentes cultures sont d'environ 2400 à 3000 m<sup>3</sup>.

Des grandes étendues de terres agricoles restent toujours sous-exploitées ou même complètement non utilisées. Cette situation a résulté une dégradation du sol par l'accumulation des sels, l'érosion et l'infestation de mauvaises herbes.

##### **b. Le niveau de productivité faible**

Les rendements des productions végétales et la performance du secteur de l'élevage sont généralement faibles par rapport aux coûts de production engagés. Cette faible productivité est constatée dans toute l'industrie agricole et constitue la cause principale des insuffisances des quantités des produits agricoles disponibles au secteur de l'agro-alimentaire ainsi qu'aux marchés intérieur et étrangers. Les coûts des engrais et des produits de traitement phytosanitaires sont relativement élevés malgré qu'ils sont déjà partiellement subventionnés.

La petite taille des exploitations agricoles dans certaines régions s'avère économiquement non efficiente.

c. Une situation inadéquate de la main-d'oeuvre

La main-d'oeuvre agricole est disponible à un coût relativement faible. Toutefois, le manque de formation adéquate et de la prise de conscience de la nécessité de la qualité restent les facteurs les plus limitants de cette main-d'oeuvre. Il est vrai que cette main-d'oeuvre manque de motivation. Selon l'avis d'un investisseur étrangers en cours d'installation en Tunisie "les employés agricoles en Tunisie ne sont pas habitués à un traitement loyal et respectable de la part de leurs employeurs au point qu'ils n'ont pas beaucoup de confiance en eux".

Il ajoute que de par son expérience la formation et l'encadrement ainsi que le respect des ouvriers ont apporté des améliorations remarquables de la productivité de la main-d'oeuvre.

d. L'intervention du gouvernement

Le gouvernement tunisien est en train d'envisager la réduction de ses interventions dans le secteur agricole. Toutefois, certains problèmes existent encore dans plusieurs sous-secteurs tels que l'importation des équipements pour les producteurs locaux.

Cette intervention du gouvernement entrave l'innovation et la flexibilité d'action dans le secteur privé. Comme exemple nous citons les restrictions imposées sur la disponibilité des variétés de haute qualité et des équipements agricoles. Il est vrai que certaines de ces restrictions ont été levées pour les investisseurs étrangers produisant pour l'exportation. Toutefois, tant qu'elles existent pour les producteurs tunisiens, elles constituent un obstacle au développement du système du marché libre. Une économie de marché libre et d'entreprises privées est d'une importance capitale pour tout investisseur qui évalue ses risques de moyen et de long termes ainsi que les potentialités d'expansion dans un pays donné.

e. Un service d'information inadéquat destiné aux investisseurs étrangers

Plusieurs branches des secteurs étatiques et semi-étatiques manquent encore de motivation et paraissent peu préparées pour fournir l'information et le soutien nécessaires aux investisseurs potentiels. La routine et la bureaucratie existantes entraînent des effets très décourageants. On peut se demander par exemple sur la nécessité d'une lettre de recommandation pour obtenir des informations sur les ressources en sol et en eau comme s'était le cas pour les consultants de cette étude.

Les choses sont entrain de changer d'une manière rapide dans le bon sens. Toutefois, l'investisseur étranger ne dispose pas actuellement d'un document regroupant toutes les mesures et législation relatives à ces activités potentielles.

Aucun service local de gestion ou d'assistance à l'agriculture n'est mise en place.

## 2. Recommandations

a. Les recommandations à proposer au gouvernement sont les suivantes :

- (1) Simplifier l'accès à l'information publique au niveau du gouvernement. Initier une politique "d'ouverture" et "une attitude favorable au service" pour toutes les institutions publiques.
- (2) Faciliter l'importation des moyens de productions agricoles et privatiser le marketing de ces importations.
- (3) Eliminer complètement toutes taxes douanières (ou ce qui est appelé les frais administratifs) sur les moyens de production nécessaires aux produits d'exportation.
- (4) Envisager des changements des lois et coutumes d'héritage pour interdire la division des exploitations agricoles au delà d'une taille économiquement viable.
- (5) Envisager l'implantation de programmes locaux de réforme agraire qui encouragera les échanges entre propriétaires des petites parcelles pour augmenter la taille des exploitations.
- (6) Accélérer la privatisation des entreprises agricoles para-étatiques y compris les fermes étatiques.

b. Les recommandations générales sont les suivantes :

- (1) Promouvoir la production des produits agricoles de haute qualité et de haute valeur pour alimenter l'industrie agro-alimentaire et exporter vers les marchés européens.
- (2) Définir, planifier et démarrer dans les 12 mois qui viennent l'implantation d'au moins un projet intégré tel que celui de la production de concentré de tomate. Etendre et vulgariser ce projet dans les 24 mois qui suivent par des contrats de production soutenus par la recherche appliquée et des essais sur terrain de nouvelles variétés et de techniques de production.
- (3) Envisager le transfert de technologie moderne d'irrigation ainsi que les méthodes de son utilisation et de sa gestion par les projets de "Joint Venture".

- (4) Permettre au secteur privé de se former et lui offrir des services de consultance technique, économique et de gestion.
- (5) Financer les études suivantes : (1) une étude de faisabilité de la production de tomate de concentré et (2) brochure ou revue "Agriculture Tunisienne".

## **B. LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE**

### **1. LES CONTRAINTES**

Les contraintes sont les suivantes :

- a. Manque de technologie et d'équipement appropriés
- b. Insuffisance des approvisionnements en matières premières
- c. Intervention du gouvernement
- d. Personnel formé et utilisé d'une manière peu adéquate
- e. Manque de systèmes adéquats de découverte de marchés
- f. Coûts élevés et lenteur des circuits d'importation des équipements pour la transformation agro-alimentaire.

### **2. RECOMMANDATIONS**

Les recommandations relatives au secteur agro-alimentaire sont les suivantes :

- a. Réduire les taxes et les circuits administratifs pour l'importation des équipements de l'agro-alimentaire.
- b. Réaliser les études des marchés des produits agro-alimentaires recommandés ultérieurement, et développer des sources d'information fiables pour établir les contacts entre les différents partenaires.
- c. Réaliser des études de pré-faisabilité par des spécialistes expérimentés, et les mettre à la disposition des éventuels promoteurs.
- d. Promouvoir les opportunités d'investissement identifiées par des spécialistes compétents.
- e. Développer des programmes de formation et de recyclage sur les lieux de travail à assurer par des managers expérimentés dans les domaines des choix des équipements, de la supervision de la planification de la production, de l'efficacité opérationnelle, de l'amélioration des rendements, du contrôle de qualité, de l'utilisation des sous produits et du développement de nouveaux produits, etc...
- f. Produire des produits agricoles spécialement pour les usines engagées dans l'exportation.

- g. Produire des produits agro-alimentaire spécialement pour les marchés étrangers.
- h. Entreprendre un examen et une mise à jour des "normes et standards" utilisés dans l'agro-alimentaire en Tunisie.
- i. Evaluer et mettre à jour les techniques d'échantillonnage, les équipements et les approches utilisées dans les laboratoires d'analyse et de contrôle alimentaire.

## **C. L'ENVIRONNEMENT DE SOUTIEN A L'AGRO-INDUSTRIE**

### **1. LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES**

#### **a. Contraintes**

Quoique des progrès notables ont été déjà réalisés, l'intervention du gouvernement est toujours considérée comme un obstacle majeur du progrès économique. Ses impacts les plus sérieux incluent entre autre :

- (1) les entreprises para-étatiques, les contrôles des prix et des marges de commercialisation qui entravent le développement d'une économie de marché plus efficiente et plus flexible.
- (2) les taxes élevées sur les importations qui empêchent ou limitent la compétition et la motivation pour réduire les coûts de production.
- (3) les procédures administratives très lentes en plus d'une législation très exigeante qui parfois empêchent des nouvelles entrées de petites, moyennes ou larges entreprises.
- (4) une fiscalité et un code de travail qui empêchent le développement de relations saines entre l'employeur et les employés à fin de permettre de minimiser efficacement les coûts de production.

#### **b. Recommandations**

- (1) Procéder aux changements nécessaires pour substituer les politiques d'autosuffisance alimentaire basée sur les subventions par des interventions qui encouragent la concurrence et la privatisation.
- (2) Clarifier et réviser le code de travail en Tunisie de telle manière à permettre aux entreprises de prendre des décisions efficaces et efficientes, en matière de main-d'oeuvre, compatibles avec leurs besoins réels et leurs conditions de production.

- (3) Encourager la formation continue et le recyclage des cadres de management, de marketing et techniques en s'assurant que le secteur privé profite des opportunités de formation des projets de "Joint Venture". Une motivation particulière doit être mise en place pour réorienter le management et les ouvriers spécialisés des secteurs qui accusent des excès de capacité.
- (4) Développer la liste complète des barrières commerciales imposées sur les exportations tunisiennes par les autres pays du monde.
- (5) Instaurer le système harmonisé de catégorisation des statistiques et réglementations des importations et exportations, de préférence en harmonie avec les tarifs douaniers communs de la communauté européenne considéré comme le marché le plus important pour la Tunisie.
- (6) Développer les procédures d'évaluation et de cession des entreprises para-étatiques.
- (7) Identifier les aspects avantageux aux investissements en Tunisie et les promouvoir à travers la presse écrite spécialisée entre autre dans la revue "The ECONOMIST" dans la section "Spécial Country".
- (8) Négocier les tarifs à l'URAGUAY ROUND" pour compenser les impacts négatifs des importations subventionnées des pays qui exportent vers la Tunisie.
- (9) Inventorier les mesures non tarifaires actuelles et éventuelles rencontrées par les exportations tunisiennes et évaluer leurs impacts. Une fois ces facteurs sont déterminés la priorité sera donnée aux produits nécessaires aux négociations de l'Uruguay Round" qui aura lieu bientôt à Genève. Il est recommandé que cette liste soit dressée immédiatement.
- (10) Mettre l'emphase sur la ré-allocation des ressources vers les produits exportables particulièrement les produits non-traditionnels. Ceci peut être fait à travers la promotion des initiatives du secteur privé.
- (11) Moderniser l'industrie de l'huile d'olive pour la rendre plus efficiente, prendre les mesures nécessaires qui permettent aux forces du marché de mieux fonctionner pour améliorer l'utilisation de la capacité et remplacer les équipements vétustes.

## 2. LES MARCHES DES CAPITAUX

### a. Les contraintes sont :

- (1) La concurrence pour le financement des investissements. La Tunisie est en compétition avec 70 autres pays en voie de développement pour les investissements des pays développés. Plusieurs de ces pays concurrents disposent de programme de promotion et de publicité pour attirer les investissements étrangers.
- (2) Le système bancaire est considéré très conservateur. Ceci empêche les partenaires tunisiens de disposer de fonds nécessaires pour financer leur 50% d'équité dans les projets mixtes. Cette attitude constitue un obstacle pour la réalisation des projets hautement qualifiés.
- (3) Les contraintes spécifiques aux investisseurs américains consistent entre autre, en les facilités spéciales en termes d'équité mises en place par le Japon et la CEE en Tunisie. En effet, la CEE a mis à la disposition des investisseurs Tunisiens 20% d'équité et le Japon plusieurs formules d'équité à la disposition des compagnies japonaises qui veulent s'installer en Tunisie pour produire à l'exportation vers le Japon. Ceci est rencontré particulièrement dans le secteur de la pêche considéré comme l'un des secteurs les plus prometteurs en Tunisie.

### b. Recommandations :

- (1) Encourager l'instauration d'un service de courtage, à la commission, dans le marché des investissements, similaire à celui existant aux USA, appelé "Investissement banking" ou "merchant banking" en Europe.
- (2) Solliciter du gouvernement américain d'envisager un programme de financement des projets à gérer par une entité telle que l'OPIC pour promouvoir et permettre aux investisseurs américains de rivaliser ceux venus de la CEE, de la France et du Japon.
- (3) Dans le but de mieux assister le développement des investissements, l'US AID peut envisager le financement d'assistance aux placements privés à fournir par des spécialistes qualifiés afin d'identifier et d'évaluer les besoins précis en investissements des partenaires tunisiens, des investisseurs étrangers, du gouvernement tunisien et des banques.

## D. POTENTIEL DE PRIVATISATION DES ENTREPRISES ETATIQUES

### 1. CONTRAINTES

Les membres de l'équipe ont conclu, sur la base des observations associées à cette étude et de l'examen des études réalisées par le projet d'implantation des politiques agricoles (APIP), qu'il sera impératif de procéder à la cession des organismes étatiques en Tunisie dans le but de développer une économie efficace et efficiente.

Cette cession au profit du secteur privé exige l'élimination du contrôle du gouvernement des marges de commercialisation et des prix, l'élimination des subventions et le changement de certaines réglementations et procédures qui entravent la privatisation.

Les études du projet APIP indiquent que certaines entreprises para-étatiques manquent de procédures fondamentales de comptabilité nécessaires pour refléter leurs situations financières. Dans plusieurs cas des avantages sont fournis à ces entreprises étatiques mais pas aux compagnies privées.

### 2. RECOMMANDATIONS

Continuer l'ajustement structural du secteur agricole et agro-industriel mais à une cadence plus accélérée.

Libérer les marchés tunisiens des contrôles des prix et des marges, éliminer les subventions et changer les réglementations qui entravent la privatisation. Permettre et promouvoir l'allocation des ressources dans les secteurs de l'économie où la Tunisie peut avoir un avantage comparatif sur le marché intérieur ou étranger.

Demander des entreprises privées spécialisées à approfondir les réflexions et les études sur la cession de certains organismes para-étatiques spécifiques.

La privatisation paraît nécessaire dans les secteurs suivants :

#### a. Le secteur des céréales

- l'importation directe des céréales par des entreprises privées : les opérateurs dans ce secteur doivent acquérir l'expérience nécessaire dans l'anticipation des prix et le contrôle de risque et par conséquent réduire les coûts d'opération de leurs entreprises.
- stockage et transport en vrac : ces fonctions sont insuffisantes au niveau du port de réception et à l'entreprise. La privatisation du secteur du transport doit être étendue au secteur des céréales si cela n'a pas encore eu lieu. L'office des céréales s'occupera dorénavant des stocks d'aliments de sécurité.

- la collecte, l'achat et le stockage des produits locaux : les volumes de céréales qui sont vendus dans le marché parallèle en Tunisie sont estimés de 10 à 40% de la production totale et ce à cause du fonctionnement inadéquat des structures gouvernementales chargées de ce secteur. Pour permettre aux forces du marché de fonctionner normalement toutes les réglementations doivent être éliminées à l'exception de la subvention du pain qui doit continuer pour une durée donnée avant de réaliser la transition. Cette subvention doit être administrée à un seul niveau qui peut être l'usine de minoterie approvisionnant les boulangeries.

#### b. Le secteur laitier

La privatisation est nécessaire au niveau :

- de la collecte et de la distribution du lait frais : les quatre systèmes publics collectent et distribuent seulement 30% de la production totale du lait frais. Le reste est écoulé à travers le marché "illégal". L'inflexibilité des coûts de transport constitue le facteur déterminant de cette situation. Les forces du marché détermineront rapidement les coûts de transport, les marges et les quantités de lait frais à transformer.
- l'élimination de tout avantage accordé aux deux entreprises laitières étatiques et non pas aux 32 autres entreprises privées engagées dans ce secteur.
- La privatisation peut encourager le développement d'une industrie viable pour la fabrication des produits de lait tourné à cause des effectifs réduits du cheptel et de la dispersion de la production.

Toute proposition de système d'approvisionnement en granulé plastique pour développer un emballage laitier adéquat doit être orientée vers le secteur privé tout en veillant à l'absence de monopole. Des subventions temporaires peuvent être envisagées pour assurer un bon démarrage de cette opération.

#### c. Le secteur de l'huile d'olive

La privatisation est nécessaire pour remplacer l'ONH (Office National de l'Huile) par :

- des agents privés de ventes
- des programmes de contrôle phytosanitaire
- des approvisionnements en facteurs de production

A côté de cela, l'élimination d'une partie sinon de toutes les restrictions et taxes imposées sur l'importation des plaques métalliques et des boîtes d'emballage de manière à acquérir ces boîtes aux prix internationaux. Il existe d'autres opportunités dans ce secteur associées à l'usage de label des produits qui sera destiné en premier lieu aux touristes. Toutefois il faut veiller à la bonne qualité et au bon emballage.

d. Le secteur viticole

Céder les entreprises viticoles du secteur public, ou du moins éliminer les procédures d'utilisation des taxes sur les revenus des ventes locales pour couvrir les pertes des entreprises viticoles étatiques.

## VII. LES INTERVENTIONS APPROPRIÉES DU DON DE PROMOTION DE L'AGRO-INDUSTRIE.

Sur la base des résultats mentionnés ultérieurement dans ce rapport les consultants de l'ASACI propose par ordre de priorité les trois recommandations principales suivantes à l'US AID/TUNISIE pour des interventions appropriées du Don de Promotion de l'Agro-Industrie : (1) de financer et instaurer un programme intégré pour la promotion des investissements en agro-industrie, (2) de fournir l'assistance financière nécessaire et les moyens pour financer les projets d'agro-industrie, et (3) de collaborer avec le gouvernement tunisien afin de poursuivre le changement nécessaire pour développer le marché libre.

### A. PROMOTION DES INVESTISSEMENTS DANS L'AGRO-INDUSTRIE

Afin d'encourager et d'accélérer la réalisation des projets d'investissement en agro-industrie, il est recommandé que l'US AID/Tunisie finance et instaure un système intégré de promotion du secteur privé en agro-industrie.

Dans le but d'aboutir aux résultats escomptés au niveau des politiques, de l'économie et de l'emploi en Tunisie, les étapes progressives de la promotion des investissements en agro-industrie doivent être réalisées d'une manière séquentielle et intégrée.

Pour garantir un développement réel de l'agro-industrie et à des résultats positifs, il est nécessaire d'envisager un programme d'une durée de 3 à 5 années.

Les normes et les objectifs de la performance économique réelle doivent être établis pour pouvoir mesurer le progrès du programme intégré des investissements en agro-industrie. Ces normes économiques doivent basées sur des résultats évalués en termes (1) d'augmentation des volumes des produits alimentaires et des exportations agricoles en Tunisie, (2) du nombre de nouveaux emplois créés par le développement du secteur de l'agro-industrie ainsi que le montant des revenus générés, (3) les volumes des exportations américaines en biens et services nécessaires pour l'implantation de projets mixtes en agro-industrie.

La promotion des projets de "Joint Venture" entre Tunisiens et Américains est un moyen efficace pour attirer les ressources américaines, le capital, la technologie, le management et les marchés nécessaires au développement rapide du secteur agro-industriel et la génération de nouveaux emplois en Tunisie.

Sur la base de ces paramètres une approche intégrée au développement du secteur privé est recommandée comme composante importante du Don de Promotion de l'agro-industrie comprenant les activités suivantes :

- (1) Fournir aux éventuels promoteurs américains l'information nécessaire sur le pays et le secteur agro-industriel - - préparer un dossier comprenant toute l'information sur les marchés, le climat et les potentialités d'investissements en Tunisie.

- (2) A partir de la liste préliminaire des opportunités d'investissements en agro-industries dressée dans ce rapport, préparer les profils des projets d'investissement à envisager (études de pré-faisabilité) en particulier pour les projets intégrés impliquant la production/transformation et le marketing. Ces études doivent inclure l'information relative aux marchés cibles, la faisabilité technique les projections financières et de profit, ainsi que l'information relative aux éventuels promoteurs tunisiens et étrangers qualifiés pour ces projets de "Joint Venture".
- (3) Promouvoir les opportunités d'investissement en Tunisie auprès du secteur privé américain dans l'agro-alimentaire, l'agriculture et les finances - par des moyens efficaces. Il est recommandé aussi de vendre ces études et rapports aux investisseurs américains, individus ou sociétés soient-ils, pour refléter l'importance et le sérieux de l'information qu'ils contiennent.
- (4) Faciliter les négociations des projets de "Joint Venture" par des réunions entre éventuels partenaires Américains et Tunisiens pour identifier leurs intérêts mutuels dans les différents projets. La participation des consultants spécialisés qui ont préparé ces études est indispensable dans ces négociations pour faciliter les discussions individuelles entre partenaires.
- (5) Fournir les moyens et mécanismes appropriés pour restituer l'assistance technique et financière nécessaire aux promoteurs américains et tunisiens prêts et disposés à investir leur temps et leur argent dans l'identification et l'étude des opportunités de projets. Un de ces mécanismes consistera à fournir l'assistance technique aux investisseurs américains qui sont prêts à se rendre en Tunisie pour identifier des projets (une assistance de consultance d'une semaine par exemple). Un autre serait d'accorder des crédits pour financer les coûts des études de faisabilité aux éventuels investisseurs.

#### **B. ASSISTANCE AU SECTEUR PRIVE DE L'AGRO-INDUSTRIE.**

Il est recommandé à l'US AID/Tunisie de fournir l'assistance financière et les moyens nécessaires pour financer les projets privés en agro-industrie comme suit :

1. Instaurer un fond de financement des projets de "Joint Venture" en agro-industrie impliquant un programme de financement des équités de placements pour concurrencer des fonds similaires déjà mis en place par la CEE ; la France et le Japon.
2. Encourager et approuver l'instauration d'un service de courtage, à la commission, aux investissements à l'image de celui existant aux USA pour identifier les partenaires mutuels. Ce service est appelé "Investment Banking" ou "Merchant Banking" en Europe. Il s'agit d'un service de recherche de partenaires pour des

projets spécifiques.

3. Envisager le financement des mémorandums d'investissements privés formulés par des banquiers qualifiés dans ce domaine et capables d'identifier les besoins précis en investissements des partenaires tunisiens, étrangers, le gouvernement tunisien et les banquiers eux-mêmes.
4. Utiliser les fonds du PL 480, titre 1, section 108 provenant des ventes des produits agricoles américains pour prêter le capital à un intermédiaire (courtier) financier en Tunisie qui donnera la priorité aux financements des projets agro-industriels particulièrement ceux engageant des partenaires tunisiens et américains.
5. Encourager l'établissement d'un bureau conseil spécialisé en agriculture et agro-industrie pour faciliter les investissements. Les personnes chargées de ce bureau doivent être qualifiées dans les domaines suivants :
  - (a) L'identification des partenaires tunisiens fiables et crédibles, et l'identification des projets rentables.
  - (b) La reconnaissance des sources des partenaires potentiels aux projets mixtes et des consultants disposant du know-how en marketing, en technique et en investissement aux U.S.A.
  - (c) Les sources d'entrepreneurs et de capitaux
  - (d) L'habilité de faciliter et de raccourcir les procédures administratives afin de faire démarrer les projets dans les meilleurs délais.
  - (e) Les sources d'assistance particulièrement en marketing pour la réalisation des études de faisabilité.

Une fois démarré ce bureau peut s'autofinancer par des honoraires qu'il peut fixer à un ou deux pour cent du montant de l'investissement sur les grands projets et un peu plus sur les petits. Ce bureau n'est pas envisagé pour se substituer aux banques.

### **C. LES CHANGEMENTS DE POLITIQUE EN FAVEUR DU MARCHÉ LIBRE**

La recommandation principale est à l'US AID/Tunisie de continuer à collaborer avec le gouvernement tunisien pour créer l'entreprise privée, et pour s'orienter davantage vers la liberté du marché pour permettre à l'agro-industrie de se développer. Ci-dessous sont les recommandations spécifiques relatives à cette action :

1. Eliminer toute réglementation et contrôle des prix, des marges de commercialisation ainsi que toute autre

restriction au développement et au progrès de l'entreprise privée.

2. Privatiser le secteur agro-industriel para-étatique y compris les fermes d'état - dans le but d'éviter les pertes supportées par le budget public et de permettre aux entreprises privées et à la concurrence libre d'établir une efficience opérationnelle dans le secteur de l'agro-industrie.
3. Promouvoir une politique efficiente (un système) d'allocation des ressources dans leurs meilleures opportunités compatible avec les exigences des marchés internationaux et intérieur à la place du système de substitution par le importations existant.
4. Réduire ou éliminer les taxes et les frais administratifs sur les importations des facteurs de production agricole y compris les équipements de machinisme.
5. Améliorer les relations employeurs/employés en encourageant les employeurs à prendre des décisions d'emploi libres basées sur la productivité des employés et à instaurer des systèmes de motivation et de compensation aux employés.
6. Développer et intégrer au sein du Don de Promotion de l'Agro-industrie les mesures effectives et compatibles avec les recommandations relatives à l'intervention de l'état proposées ultérieurement dans ce rapport.

#### **D. DOMAINES D'ETUDES ADDITIONNELLES.**

Les consultants de l'ASACI recommandent que l'US AID/Tunisie réalise des études pour (1) préparer les suggestions et alternatives spécifiques à la cession de chaque entreprise para-étatique ; ces propositions doivent être classées par ordre de priorité en termes de leurs impacts positifs sur l'économie, et au marketing en tant qu'opportunité d'investissement pour les compagnies américaines, et (2) d'approfondir l'étude pour soutenir et pour structurer sous une forme pratique de projet les recommandations relatives aux interventions appropriées du Don de Promotion de l'agro-industrie.

H219

# ANNEXES

## ANNEXE A. EXAMEN COMPLET DU CLIMAT D'INVESTISSEMENT

Cette étude montre qu'actuellement la Tunisie compte beaucoup sur la privatisation pour se développer. Une analyse objective des conditions qui prévalent suggère des opportunités d'investissements considérables justifiées par : une stabilité financière, une main d'oeuvre abondante et bon marché, une stabilité monétaire et disponibilité de convertibilité pour les investisseurs étrangers, un noyau bancaire et financier international et enfin une absence de fortes dettes. Tous ces facteurs conjuguent pour justifier la crédibilité internationale de la Tunisie classée déjà par "International Investor" 39ème pays dans le monde et 2ème pays d'Afrique de moindre risque.

Sur le plan crédit international la Tunisie est classée meilleure que beaucoup d'autres pays ayant des investissements très importants tels que Israël, le Chili et le Maroc. De ce fait, et malgré la présence de contraintes substantielles certaines opportunités d'investissement hautement profitables en agro-industries ont été minutieusement identifiées.

Sur le plan économie internationale, la Tunisie continue de jouir de la confiance absolue d'un nombre important d'investisseurs arabes (Individus, sociétés et banques de développement). Ces différents investisseurs ne cessent de placer des sommes d'argent considérables dans les banques de la place destinées à financer des projets sûrs et fiables. En reprenant intégralement les déclarations du PDG de la BEST bank, "Le problème en Tunisie ce n'est pas l'argent, en fait on dispose de sommes énormes pour financer les investissements".

Les promoteurs, investisseurs peuvent disposer de comptes bancaires en devises sans aucun soucis de convertibilité de la monnaie tunisienne.

Le meilleur exemple, parmi tant d'autres, témoignant d'un climat d'investissement favorable c'est l'ouverture d'une agence de CITICORP à Tunis. L'accumulation des capitaux a déjà démarré pour faciliter l'acquisition d'équités dans de nouvelles entreprises et augmenter le capital dans les anciennes. Des fonds de développement sous formes de crédits et de subventions sont rendus disponibles par plus d'une douzaine de sources de financement fiables et sûres composées entre autre par des compagnies pétrolières Arabes. Une grande partie de ces fonds a été déjà investie dans le tourisme en Tunisie.

En outre, il existe plus de 16 privilèges préférentiels accordés aux exportations tunisiennes. En effet, la Tunisie bénéficie essentiellement du "Generalized System of Preferences" accordé par les USA, la convention de Lomé et d'autres concessions accordées par la CEE dans le cadre des accords bilatéraux ou communs pour les pays du Maghreb, en plus des accords bilatéraux d'entrée libre avec la Turkey, l'Arabie Saoudite et d'autres pays arabes.

La Tunisie a officiellement exprimé ses besoins en investissements étrangers pour faire face aux difficultés économiques actuelles et futures. Les responsables tunisiens reconnaissent que le prochain plan économique et social qui

commencera en 1992 apportera un progrès substantiel et une solution au chômage.

Ce problème de chômage ne cessent d'ailleurs de préoccuper les différents responsables du gouvernement d'autant plus que l'opposition ne cesse de l'utiliser pour nier l'existence de stabilité dans le pays et sa bonne réputation internationale.

Tant que le taux d'épargne est faible, et le niveau des dettes est très élevé, dépassant 5 milliards de dollars, le seul moyen pour augmenter le taux de croissance c'est à travers l'investissement et plus précisément les investissements étrangers. De ce fait le gouvernement tunisien doit développer un programme de promotion et de marketing de ses opportunités vers les pays étrangers qui connaissent très peu sur ce pays nord africain ancienne colonie française.

A une époque où la concurrence pour les investissements étrangers est très intense et agressive, l'inéfficacité de la Tunisie s'explique par son manque de promotion. La convertibilité du dinar tunisien est un autre problème. Le plus tôt cette convertibilité est permise le plus la Tunisie sera intéressante pour les investisseurs étrangers en tant que pays stable à économie stabilisée dans un monde en voie de développement assez troublé. Malgré les privilèges de convertibilité disponibles aux investisseurs, la convertibilité intégrale reste toujours la condition nécessaire, car tous ces privilèges peuvent être levés à n'importe quel moment.

De ce fait, et malgré l'intérêt et le désir du gouvernement d'attirer davantage d'investissements étrangers, des réserves sérieuses peuvent être exprimées avant de procéder à un placement de capital en Tunisie.

### **1. Situation économique**

La Tunisie a vécu trois décennies d'interventions gouvernementales consistant en la fixation des prix, de taux d'intérêt et de quotas d'importation. Le gouvernement participe dans plus de 500 entreprises étatiques et semi-étatiques représentant à peu près 24% du GNP. Le gouvernement tunisien est actuellement engagé dans la privatisation de la plupart d'entre elles. En 1985, le déficit de la balance des paiements déjà persistant a augmenté de 11%. Cette situation était le résultat d'un déclin des exportations des hydrocarbures. La production de pétrole a diminué depuis 1984 à un taux annuel de 3,4%, de ce fait la Tunisie sera un net importateur de pétrole en 1992 en supposant qu'il n'y aura pas de découverte de nouvelles sources. La prospection est encore considérée. Il existe aussi un taux de chômage élevé et croissant qui dicte le besoin urgent d'un développement rapide des sources supplémentaires des revenus et de l'augmentation des exportations pour soutenir l'économie nationale.

La sécheresse est à sa troisième année et rappelle aux tunisiens leur vulnérabilité due à l'incertitude associée aux conditions climatiques. Les prédictions préliminaires des impacts de la sécheresse en 1989 sur les céréales montrent une production de 500 milles tonnes qui ne représentent que le 1/3 d'une production normale qui est de 1200.000 tonnes en moyenne. Ce

déficit a créé le besoin pour des importations alimentaires supplémentaires pour l'année en question et qui sont supérieurs de 40% à celles prévues par le gouvernement pour les cinq premiers mois de 1989. La gravité du problème attire beaucoup d'attention sur la viabilité de l'économie tunisienne. Toutefois, il y a un rebondissement en Tunisie et une affluence des capitaux par le tourisme et par les institutions bancaires installées à Tunis.

Le tourisme est de ce fait une source de revenu important qui soutient les balances de paiement et commerciale. Il est à noter que le nombre des touristes européens a atteint 1,7 millions avec 479.000 Français, 474.000 Allemands et 226.000 Anglais. Le nombre des touristes en provenance de la Grande Bretagne diminuera en 1989 dû à certaines mesures restrictives prises par le gouvernement britannique. La Tunisie dispose du climat pour développer un tourisme de grande échelle, il est nécessaire de payer une attention particulière à introduire les services de luxe qui sont à présent inadéquats. Dans ce même contexte la banque internationale a contribué dans la construction d'un hotel de grand luxe à Tunis ville.

#### a. Plan d'action de la Tunisie

Il est clair que dans le VIIème plan (1987-1991) plan économique et social le gouvernement est plus incliné vers une stratégie de croissance axée sur l'exportation et ce par l'amélioration de l'allocation des ressources et la réorientation du développement économique vers les technologies utilisant davantage de main d'oeuvre. Des encouragements seront accordés aux petites et moyennes entreprises dans les domaines électriques, industrie mécanique et particulièrement en agriculture pour réaliser ces objectifs. Le gouvernement envisage de réduire d'une manière significative ses dépenses et les concessions fiscales pour l'exportation pour se préparer aux éventuels problèmes dûs à une sécheresse continue. Un deuxième objectif du gouvernement consiste en l'élimination du déficit budgétaire prévu pour 1991 malgré que l'évaluation de la situation actuelle indique que c'est impossible. La libéralisation progressive de l'économie et l'instauration davantage de concurrence sur le marché intérieur et étranger font partie de ce même plan. La question qui se pose ici est si le gouvernement tunisien a planifié minutieusement pour atteindre ses objectifs. Généralement, les gouvernements annoncent des programmes qui plaisent à certaines factions du pays. Assez souvent, ce qu'ils annoncent est contradictoire avec la réalité. Par exemple, soutenir les importations de substitutions et libérer l'économie sont deux objectifs à réaliser dans deux secteurs isolés. Mais ne peuvent pas être réalisés simultanément dans tout le secteur agro-industriel. De ce fait, trouver le compromis entre ces différentes actions ou politique constitue une tâche délicate dans la planification nationale.

Le VIIème plan appelle aussi à un changement de propriété en agriculture en faveur du secteur privé d'un ratio de 31% à 50%. Ceci reconnaît que les politiques sectorielles et macro-économiques antérieures étaient inadéquates. Des politiques, telles que des taux d'échange surévalués, des coûts des produits alimentaires subventionnés, des bas prix payés pour les produits locaux et des restrictions sur l'importation des inputs agricoles ont gêné la croissance du secteur agricole.

Au milieu des années 80 la banque mondiale, la banque internationale pour la reconstruction et le développement ont engagé un prêt pour l'ajustement dans le secteur agricole (ASAL I) ayant pour but d'améliorer les prix et les motivations, la réorientation des investissements et des dépenses publiques, le renforcement des services de base destinés aux agriculteurs et le développement des performances des services d'assistance et d'analyse des politiques au sein du ministère de l'agriculture et enfin l'amélioration de la productivité des terres agricoles, des forêts et du secteur de la pêche. Un deuxième crédit est prévu pour décembre 1989.

Dans le rapport annuel de la banque centrale de 1988, Monsieur Khelil rapporte que la performance économique est décevante. Pour cette même année, le PNB n'a augmenté que de 1,6% malgré les revenus considérables du tourisme et du secteur manufacturier. Le problème consistait essentiellement en le déclin de 24% du PNB de l'agriculture et de la pêche dû à la sécheresse et aux restrictions sur la pêche de certaines espèces en phase de reproduction.

#### b. Commerce extérieur

La situation actuelle montre que le déficit s'est élargi en 1989. La croissance des exportations n'est pas en train de s'améliorer en face d'une demande d'importation croissante malgré les taxes douanières importantes. Au cours de la première moitié de 1989. Le déficit commercial a augmenté de 25%, mais les importations ont augmentées de 35% dûes essentiellement à l'importation du céréales et autres produits en plus des équipements nécessaires pour des nouvelles entreprises. La capacité de production du pays est limitée à cause du manque d'exportation en plus du besoin continu d'importation des techniques agricoles, alors qu'il ne dispose que de réserves en devises limitées ne dépassant pas les besoins du pays de 60 jours. De ce fait la situation en Tunisie est fragile. Les décideurs doivent identifier très rapidement les produits exportables et commencer à les produire à partir de la saison prochaine. Ceci constitue une priorité nationale absolue.

**Comparaison des importations et des exportations  
1988-1989 Analyse du premier trimestre  
Millions de dinars**

	1989	1988	% de variation
Importation	1000,4	702,9	42,3
dont non énergie	916,3	658,6	39,1
Exportation	628,2	470,1	33,7
dont non énergie	489,7	397,7	23,1
Déficit commercial	372,2	232,8	59,9
dont non énergie	426,6	260,9	63,5
Export en % des importations	62,8	66,9	-

Source :

(Supra. Business Int'l juin 1989. pp. 26 voir aussi Institut National de Statistique)

**Comparaison des importations et exportations 1988-1989  
Analyse des premiers 6 mois  
Millions de dinars**

	1989	1988	% de Variation
Importations	2028,2	1502,6	35,0
dont :			
- alimentation	228	166	36,9
- équipement	58	49	18,4
- autres produits de consommation	518,3	402,7	28,7
Exportations	1375,4	980,7	40,2
dont :			
- alimentation	116,3	120,5	-3,5
- équipement	58	49	18,4
- autres produits de consommation	492	351,9	39,8
Déficit commercial	652,8	521,9	25,1
Export en % des importations	67,8	65,3	-

Source : Supra, Business Int'l, Sept 1989, pp.35 voir aussi INS

INFORMATION DE BASE SUR LE COMMERCE ENTRE TUNISIE - USA

Population : 7,8 millions  
Langue : Arabe et Français  
Monnaie : Le dinar tunisien (DT) = 1,1 dollar US  
Système de mesure : Le système métrique  
PDB : 7,8 milliards de dinars  
Importants produits : Pétrole, textile, phosphate, tourisme, agro-alimentaire, huile d'olive, produits électriques, pièces auto  
Secteur manufacturier : Contribution au PDB en 1989 = 16,7%  
Taux de croissance du secteur en 1988 = 5,9%  
Superficie totale : 16,4 millions d'hectares  
Superficie cultivable totale : 9,7 millions d'hectares  
Main d'oeuvre agricole : 40% du total de la main d'oeuvre  
Contribution au PNB : 17%

Commerce extérieur 1987

Exportation : Produits : 2.125 millions de dollars  
Service : 1.171 millions de dollars  
Total : 3.296 millions de dollars

Importations : Produits : 3.011 millions de dollars  
CIF  
Service : 678 millions de dollars  
Total : 3.689 millions de dollars

Exportations par destination : France : 465 millions de dollars  
R. F. A : 418 millions de dollars  
Italie : 357 millions de dollars  
U. S. A : 38 millions de dollars

Importations des U. S. A : 179 millions de dollars

Les produits tunisiens exportés vers les USA sont : équipements scientifiques, lunettes de sécurité, fer et acier, tubes et tuyauteries, équipements électriques, transmetteurs, matériaux, des papiers, chiffons, vêtements, blouses, chemises, T. Shirts, matériaux de coton, textiles syntétiques.

(API Agence de Promotion de l'industrie. Tunisia. A Gateway to New Markets on Europ (e)'s Door step, Tunis 1989 pp. last).

### **c. Situation financière**

L'augmentation des taux d'intérêt des dettes extérieures, et l'augmentation de la valeur du dollar américain ont augmenté les redevances de la Tunisie. Actuellement les dettes tunisiennes sont évaluées à 5,4 milliards de dinars soit 5,8 milliards de dollars, environ 60% de ces dettes est estimé à 1,2 milliards de dinars, à peu près 100 millions de dinars de plus que l'année dernière. La banque centrale reporte que le rapport des services de dette sur les besoins totaux en devises est de 30%. Malgré l'importance de ce ratio en Tunisie il reste encore relativement faible par rapport à d'autres pays en voie de développement.

L'inflation est à la hausse en 1989 par rapport à 1988, le taux actuel est estimé à 8,5%, soit 1,3% de plus que l'année dernière. Toutefois l'économie manifeste un rebondissement, ceci résulte de la liberté de transit des libyens depuis "l'année dernière" qui ont emmené des produits subventionnés de la Libye pour les vendre en Tunisie.

## 2. ENCOURAGEMENTS AUX ETRANGERS

Il n'y a pratiquement pas de discriminations envers les investisseurs étrangers car ils représentent une source de capital, de management, de technologie et d'accès facile aux marchés internationaux. Le code des investissements est relativement libéral. En plus, des encouragements spéciaux sont prévus pour être accordés aux promoteurs qui les demandent pourvu que ça ne résulte pas en de grands sacrifices sociaux.

## 3. LES MARCHES DES CHANGES

Le marché de devise est interdit aux citoyens tunisiens. Toutefois les étrangers qui investissent en Tunisie peuvent échanger leur monnaie librement.

La valeur du dinar tunisien en devise étrangère est cotée par la Citibank, qui a une branche en Tunisie, pour des périodes allant jusqu'à 6 mois.

Il existe une politique de change flexible ayant pour objectif de maintenir un degré de concurrence comparable à celui des pays concurrents à la Tunisie. Le gouvernement conduit un flux organisé en terme d'un panier de devises pondéré sur la base des échanges commerciaux.

La convertibilité du dinar tunisien a été facilitée par les récentes actions de libéralisation de transaction financière. Une amnistie a été annoncée sur les devises non déclarées par les résidents tunisiens qui ont été permis d'avoir des comptes en dinars convertibles et en devises. Pour les exportateurs, le processus de convertibilité n'est pas tout à fait mis en place, mais il est en cours d'être libéré davantage.

Dans l'avenir, la banque centrale envisage d'accorder la liberté aux banques commerciales de procéder aux transferts directs de devises par un système d'autorisation qui remplacera le système actuel de demande de transfert individuelle jugé très lent et inefficace.

Les entreprises d'exportation seront dotées d'un marché de cours concurrentiel permettant une meilleure valorisation de leurs devises, à la place des taux de change actuels. Ceci implique que la banque centrale envisage d'accorder une chance aux exportateurs d'avoir un taux de change plus favorable que celui accordé aux autres utilisateurs des devises. De ce fait, on peut présumer que le taux de change pour les exportateurs serait plus avantageux que celui accordé aux touristes et aux affaires courantes mais peut être moins avantageux que celui pratiqué entre les banques commerciales.

Dans le but de faire de Tunis le centre financier international au Maghreb, la banque centrale ouvrira le marché financier de Tunis aux flux des capitaux internationaux. Ceci préparera le dinar à une convertibilité intégrale, ce qui permettra l'attraction des banques et des institutions d'investissement pour s'installer à Tunis. Citicorp a déjà ouvert une branche à Tunis et la corporation arabe des banques est en cours de faire de même. La convertibilité intégrale du dinar est

**Classement des pays selon leur crédibilité de crédit  
Institutional Investor**

**Rang** **Taux de crédit**  
**9/89 3/89**

**Les pays les plus crédibles**

1	1	Japon	94,9
2	2	Suisse	94,2
3	3	Allemagne de l'Ouest	93,6
4	4	Les Etats Unis d'Amérique	90,3
5	5	Pays Bas	87,6

**Autres pays**

21	21	La Corée du Sud	67,6
26	26	L'Arabie Saoudite	61,2
28	29	Kouwiet	60,2
30	31	U E A	58,8
32	32	La Malaisie	57,4
33	35	Katar	55,9
34	33	Bahraïn	55,7
37	37	Oumen	53,2
42	43	L'Indonésie	45,3
45	45	Algérie	39,5
49	48	La Tunisie	36,7
50	51	Israël	35,0
51	58	Chilie	33,6
52	53	La Roumanie	32,5
54	50	Vénézuella	32,1
55	52	Jordanie	31,4

Source : institutional Investor, New York, Septembre 23, 1989.pp.21).

déjà programmé comme premier objectif du VIIIème plan qui commencera en 1992.

La banque centrale hésite de permettre au dinar de fluctuer librement en raison des impacts d'éventuelles dépréciations. Les réserves déjà limitées seront nécessaires pour faire face aux paiements internationaux. La convertibilité déjà envisagée ne sera réalisée qu'à partir de 1992.

Toutefois, comme c'est indiqué par la banque centrale en octobre, le dinar est converti très facilement pour les investisseurs et l'opération prend exactement 48 heures. Mais des discussions avec d'autres institutions ont révélé certaines difficultés. Une compagnie de distribution installée à Tunis nous a indiqué que les restrictions sur les dividendes existent encore malgré que la législation permet le rapatriement d'un certain pourcentage. Une autre entreprise de construction a révélé qu'elle a dû attendre 6 mois pour avoir l'accord de convertibilité de 1 million de dollars. Mais comme les réserves s'améliorent au fur et à mesure qu'on s'approche de la fin de l'année à cause du tourisme les délais d'accord de convertibilité semblent s'accourcir.

Un des objectifs de l'Union du Magreb Arabe, formé en février entre la Tunisie et 4 pays voisins, est la convertibilité de la monnaie au moins entre les différents pays du Maghreb. Toutefois, pour des membres tels que l'Algérie qui a une monnaie surestimée, les flux commerciaux seront réalisés au détriment de l'économie nationale. Tous les membres de l'UMA doivent avoir un contrôle sur les valeurs de leurs monnaies et leurs balances de paiements pour qu'ils puissent résister aux variations éventuelles avant que l'UMA devient un marché potentiel pour ses différents membres.

Le droit au rapatriement des biens des investisseurs étrangers est officiellement permis par la législation tunisienne. Ceci inclu leurs patrimoines, leur dividendes, leurs profits, leurs intérêts, leurs redevances, leurs liquides. Le gouvernement tunisien comprend bien qu'il est nécessaire d'offrir les meilleurs conditions pour les investisseurs étrangers.

#### **4. LE SYSTEME MONNETAIRE TUNISIEN**

##### **a. Les institutions monétaires nationales**

La banque centrale de Tunisie indique qu'elle a utilisé son 2ème crédit du Fonds Monétaire International (FMI). L'ajustement macroéconomique réalisé a généré les politiques de base du programme de soutien et d'assistance du FMI et le premier programme de crédit pour l'ajustement du secteur agricole fourni par la Banque Mondiale, tous deux réalisés en 1989.

En outre, et malgré les efforts multiples consentis par la BCT pour développer davantage les réserves en devises en plus de l'accroissement du tourisme et des exportations agricoles durant la 2ème moitié de l'année, on estime que les réserves en devises uniquement pour 60 à 100 jours constituent un problème pour les investisseurs.

## **b. La politique monétaire**

La banque centrale envisage de limiter la croissance de la monnaie en circulation pour que ça ne dépasse pas le taux de croissance du PDB. Ismaïl Kheïl gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie a déclaré en Juin 1989 la stratégie de libéralisation financière. La croissance du crédit et les objectifs monétaires seront gouvernés par le marché et l'habilité des organismes financiers d'assurer les services nécessaires d'une manière concurrentielle. Les procédures préliminaires de demande d'autorisation de crédit ne seront plus utilisées. Les taux d'intérêt à utiliser par les organismes financiers seront en partie libéralisés.

La réforme est nécessaire pour le refinancement de la dette. Les taux d'intérêt doivent être fixés par les institutions financières sur la base de leur habilité d'emprunter et de prêter entre-elles plutôt que d'utiliser le taux d'intérêt fixé par le gouvernement. Ce nouveau marché de capital est déjà utilisé pour fournir aux épargnants des choix variés de placements avec différents degrés de risque. Les choix à risque élevé sont particulièrement réservés aux placements d'investissements. Ceci veut dire que la Tunisie, relativement en avance par rapport à ces voisins magrébins et d'autres pays arabes, est en train de développer un marché de capital.

## **5. LES SOURCES DE CAPITAL**

La Tunisie bénéficie en même temps des sources publiques et étrangères avec des montants considérables en provenance des pays du Golfe.

### **a. Les organisations politiques internationales**

En raison de sa position favorable par rapport aux autres pays en voie de développement, la Tunisie bénéficie d'une assistance financière importante. Le programme uni de développement nationale (UNDP) fournira 900 mille dollars pour renforcer l'administration et la gestion du secteur public à la discrétion du premier ministre. D'autres sources d'assistance au développement sont présentées ci-dessous dans la section "Banques de Développement".

### **b. Les banques gouvernementales étrangères**

La Communauté Européenne s'est engagée de prêter à la Tunisie 15 millions d'unités CE pour réaliser un projet de production de dattes et de légumes dans la région de Réjim Maatoug au Sud Tunisien. En plus, 7 millions d'unités CE seront fournis par l'Italie. Le gouvernement tunisien participera avec 10 millions d'unités CE. Ce projet consiste en la mise en valeur de 1152 hectares de terres agricoles. La production prévue est estimée à 8000 tonnes dont 4500 tonnes d'une valeur approximative de 15 millions d'unités CE seront exportées. Ce projet fournira à peu près 5000 emplois à plein temps.

La France a aussi augmenté son soutien financier en offrant un crédit de 155 millions de dollars (en FF) à un taux d'intérêt de 1,5% pour consolider les projets Tuniso-Français de "Joint Venture". Le remboursement est dû sur 33 années avec une période

de grace de 10 ans. En terme de ce crédit la France fournira :

- Environ 350 millions de FF pour financer l'importation des produits de consommation, conçus comme un soutien à la balance des paiements.

- Environ 460 millions de FF à mettre à la disposition des entreprises publiques pour établir des contrats d'approvisionnement. Une partie de ces fonds sera allouée à des projets tels que celui d'un système d'irrigation non identifié discuté lors de la visite de Monsieur Beregovoy.

- Environ 100 millions de FF pour soutenir des investissements français de Joint Venture. L'Italie a accordé des fonds similaires mais la France a réagi la première. Il est prévu que la plupart des investisseurs seront de tailles petites à moyenne opérant dans les secteurs de la production.

- Environ 150 millions de FF fournis sous forme de don pour l'acquisition des équipements nécessaires pour les émissions de la chaîne de télévision Antenne 2 en Tunisie. Une partie de ces fonds sera réservée pour soutenir l'investissement français dans la télévision locale. Là aussi l'Italie se présente comme un concurrent potentiel avec la chaîne RAI Uno très bien installée en Tunisie et contribuant à la vulgarisation de la langue Italienne.

Environ 60 millions de FF déjà prévus pour régler la question des propriétés des ex-colons français de la région de Bizerte.

Et enfin, environ 500 milles tonnes de céréales à fournir pour soutenir l'économie durant les périodes de sécheresse, ceci constitue plus du double de l'assistance habituelle.

### **c. Les banques commerciales locales**

Les institutions financières existantes sont relativement stables, mais leurs services sont très éparpillés. Chaque organisation financière est tenue d'avoir 3 sections à savoir commerciale, offshore et de développement. La bourse est conçue pour être le centre des mobilisations de l'épargne et des investissements.

La politique de soutien à ces banques exige que :

\* Des taux réels d'intérêt positifs seront maintenus de telle sorte qu'il ne décourage pas l'épargne et l'investissement.

\* Un système fiscal intégré pour les différentes formes d'investissements bancaires et financiers,

\* Des taux d'intérêt élevés offerts aux épargnes de long terme.

L'actif des banques locales tunisiennes continu à s'améliorer. En 1988 quatre banques ont réalisé des bénéfices importants, il s'agit de Beit Ettamwil Saoudi Tounsi (BEST Bank), Tunis International Bank (TIB), Tunis Arab African Bank (TAAB), ALUBAF International Bank.

#### **d. Les banques commerciales étrangères**

A propos des compagnies commerciales et des institutions bancaires, le ministre du plan et des finances, Monsieur Mohamed Ghannouchi a déclaré au cours d'un forum international tenu en juin, que :

- La législation actuelle doit permettre aux institutions financières de bénéficier du statut offshore offert aux entreprises commerciales l'été dernier. La loi 88-10 de août 1988 a bien réussi d'attirer les compagnies commerciales en Tunisie. Plus de 90 compagnies sont déjà installées sous cette loi, quelques unes sont affiliées à des groupes commerciaux internationaux.

#### **e. Les banques d'investissements**

Comme exemple on cite le cas d'une banque d'investissement en train de s'établir à Tunis, il s'agit de Qatar's Ahli Bank avec d'autres investisseurs privés du Katar. Malgré qu'il existe plusieurs banques d'investissements à Tunis représentant des investisseurs de l'Arabie Saoudite, du Kouweït, et des Emirats Arabes Unis et d'autres pays, il n'existe pas vraiment des banque d'investissement comme celles conçues aux Etats Unis. En d'autre terme, la Tunisie manque de cadres de banques spécialisés en investissement et de courtiers rémunérés selon leur habilité de trouver des investissements.

#### **f. Insuffisance des capitaux de "Joint Venture"**

Les banques commerciales, jugées très conservatrices, à côté des banques de développement représentent les sources majeures de crédit d'investissement. Toutefois, les facilités d'accès à ces crédits restent insuffisantes à cause des garanties hypauthécaires exigées par ces différentes institutions.

Il doit y avoir un moyen pour des promoteurs tunisiens motivés mais démunis de garanties, d'avoir accès au capital à des prix ou taux d'intérêt correspondants au degré de risque évalués par ces institutions capitalistes. L'équité peut provenir de plusieurs sources. Une méthode commune c'est l'utilisation de "Venture Capital" que la Tunisie peut adopter. En effet, un promoteur disposant d'un programme d'investissement doit avoir la possibilité de s'adresser à une institution spécialisée dans la collecte des capitaux qui travaille à la commission généralement à un taux de 6%, pour se procurer les capitaux nécessaires. Ceci nécessite sans doute la conviction de cette institution de l'investissement proposé. Le capital peut de ce fait être collecté de sources locales ou étrangères.

Il existe des fonds de mutualité à New York, Londres et Tokyo pour investir dans des pays en voie de développement. L'institution de collecte de capitaux peut disposer de fonds de ces mutualité ou de ceux provenant d'investisseurs privés qu'elle peut mettre en utilisation après permission des propriétaires. En plus, avec l'existence de placements financiers peu rentables tels que les obligations perdus et autres aux USA, plusieurs investisseurs américains sont à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement et de placement pour leurs capitaux. Il est nécessaire de noter que peu de placements ont été effectués

par ces organismes en Tunisie. La plupart de ces firmes ne sont pas informées des possibilités en Tunisie.

#### **g. Banques de développement**

Le second crédit de 84 millions de dollars accordé par la Banque Mondiale à la Tunisie pour l'ajustement du secteur agricole est prévu pour le mois de décembre 1989. Ce crédit est destiné à assister les initiatives privées dans le secteur agricole et particulièrement en matière de production, de prix et de marketing. Les objectifs de réforme incluent la collecte de céréales qui permettra aux agriculteurs de vendre directement aux minoteries et donc de négocier les prix avec les acheteurs et d'éviter la politique de fixation des prix. Une partie de ce crédit financera l'achat d'aliments de bétail, de machines agricoles et d'autres intrants agricoles. Ce crédit sera accordé en deux phases :

42 millions de dollars seront fournis à la signature de l'accord et le reste au fur et à mesure que le projet progresse. Ce crédit sera remboursé sur 17 années avec 5 années de grâce à un taux d'intérêt de 7,65% comme mentionné ultérieurement. Le premier crédit était fourni en septembre 1986 et d'un montant de 150 millions de dollars.

Un crédit de 12 millions de dollars a été accordé à la Tunisie par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) pour couvrir sa participation de 55 millions de dollars dans le développement rural intégré du barrage Mellègue signé le 8 février 1989. L'accord de 1987 pour l'exportation de 46 mille tonnes d'huiles d'olives sur la CEE a été étendu jusqu'au 30 juin 1990 sur indication des responsables de la CEE, ces exportations peuvent être maintenues à ce niveau après cette date. Toutefois, la Communauté Européenne n'a pas répondu favorablement à la demande tunisienne pour réduire la protection sur les exportations de textiles tunisiens.

La France et la Tunisie ont proposé une nouvelle formule d'investissement sur la base de partenariat et relations d'investissement.

La France est considérée comme le leader traditionnel dans le domaine d'investissement de petite à moyenne taille en Tunisie. Toutefois, et en raison de disponibilité de choix et d'opportunités l'intérêt de la France n'est plus très impressionnant et a en effet diminué depuis 1985.

Le partenaire le plus important actuellement dans le développement des investissements est la société Tuniso-Saoudienne d'investissement et de développement (STUSID), qui détient 40% des équités.

La Banque Africaine de Développement a accordé un prêt de 75 millions de dollars pour le programme d'ajustement structurel en Tunisie, dont une partie peut être réservée au secteur agricole.

En outre, la Banque Africaine de Développement a accordé un autre prêt de 42 millions de dollars pour la consolidation de la compagnie des phosphates de Gafsa et un autre de 40 millions de dollars pour financer l'électrification de plusieurs zones rurales.

#### **h. L'assurance des investissements**

La Tunisie bénéficiera d'un nouveau programme d'assurance commerciale pour soutenir les projets d'investissement et l'achat des produits et services japonais offerts par le ministère du commerce international et de l'industrie.

### **6. LES TECHNIQUES DE FINANCEMENT DE COURT TERME**

Les prêts de court terme au taux d'intérêt du marché sont disponibles à travers tout le pays. D'autres services de court terme tels que les escomptes des billets de changes, billet de commerce, l'accord des banquiers utilisés dans la collecte des importations, factouage et prêts inter-compagnies sont aussi disponibles.

### **7. LES TECHNIQUES DE FINANCEMENT DE MOYEN ET DE LONG TERMES**

#### **a. Les crédits de moyen et de long terme**

Ces crédits sont disponibles sous la condition de posséder des garanties collatérales sous formes de biens hypothéquables. Toutefois, il existe des exceptions à cette règle associées aux relations personnelles mais d'une manière générale l'attitude des banques est jugée très conservatrice. Elles prétendent que l'économie est très fragile pour prendre des risques dans ce genre de prêts pour des entreprises peu capables de générer des profits.

#### **b. Les obligations**

Une nouvelle loi qui définit la nature des obligations, les organisations qui peuvent les utiliser, les procédures de leur émission, et les méthodes de leur remboursement est parue très récemment. Quatre types d'obligations sont identifiés par cette nouvelle législation. D'investissement et de devises. La demande pour ces instruments financiers est justifiée par un encaissement récent de l'équivalent de 90.000 dollars par le gouvernement représentant le double de ce qui a été initialement demandé.

#### **c. Financement par troc**

Les arrangements par troc ne sont pas la règle mais plutôt l'exception, on doute déjà de leur existence. Il se peut qu'il existe certains fonds bloqués ou des biens escomptés qui peuvent être utilisés dans un programme d'investissement mais en général, la Tunisie n'offre pas de créance pour des opportunités d'équité comme le Chili ou d'autres pays. Dans un certain sens, ceci présente un signe positif car il veut dire que la Tunisie a payé toutes ses dettes.

## **8. FINANCEMENT DES EQUITES**

### **a. Les procédures d'échanges**

La législation régissant la bourse a été révisée pour permettre à la bourse d'être le moyen le plus important pour encourager l'épargne nécessaire pour financer l'investissement. Celle-ci a pour but de soutenir la réorganisation des ressources en faveur de la privatisation. Les nouvelles lois protègent l'épargne investie dans les équités et améliorent la qualité de l'information sur les valeurs des équités. Elles saisissent les investissements étrangers dans la bourse.

Toutefois, des interviews réalisés auprès des personnes du secteur privé (qui veulent garder l'anonymat) ont révélé certaines contraintes au développement des liquidités. Afin d'obtenir l'accord d'acheter ou de vendre des stocks les entreprises doivent être soumises à une révision de leur situation. Ces procédures ne conviennent pas aux entreprises qui en revanche procèdent à des partnerships pour transférer leur stock directement et éviter la vente dans la bourse. Si ces révélations sont vraies, il est évident qu'il faut arrêter ces procédures pour encourager davantage et activer le marché d'équité.

### **b. Fusions et acquisitions**

Il est nécessaire de développer un marché pour assister les fusions et les acquisitions éventuelles qui résultent de la cession des entreprises étatiques et semi-étatiques. Actuellement les services de soutien des fusions et des acquisitions ne sont pas disponibles en Tunisie. Ces services doivent être développés en fonction des cessions des entreprises étatiques.

### **c. Les placements des équités privés**

Une contrainte majeure décelée par la Communauté Européenne consiste en l'absence d'une infrastructure juridique non seulement en Tunisie mais dans tous les pays du Maghreb. Les partenaires locaux manquent d'expérience de management. La connaissance de "Venture capital" et de sa gestion est insuffisante dans les pays de l'UMA. La solution proposée sera le BCNET ou le réseau du "Business Corporation" qui a déjà travaillé dans la région de la Communauté Européenne.

### **d. L'Assistance Financière Gouvernementale**

Le Japon a réservé 68,5 millions de dollars pour soutenir les exportations des produits tels que les poissons par des compagnies japonaises. Si des compagnies Tuniso-japonaises s'intéressent à ce prêt de 25 ans avec 5 ans de grâce à un taux de 2,9%, les échanges avec le Japon augmenteront d'une manière considérable. La Communauté Européenne par le biais de ses banques de développement est disposée à placer 20% d'équité d'investissement à concurrence de 350.000 ECUS. Ceci est l'une des provisions de ce qui est appelé "facilité Cheysson".

## **9. MOTIVATIONS FINANCIERES**

Le VIIème plan prévoit 22% des investissements pour des dépenses sectorielles destinées à mieux rentabiliser l'efficience

d'utilisation des ressources des anciens investissements en améliorant le développement des secteurs des céréales, de la viande, du lait, de la pêche et des forêts pour l'exportation, la diminution des importations et une utilisation intensive de la main-d'oeuvre - grâce à une politique appropriée de salaires, du taux d'intérêt et d'autres encouragements à l'investissement et finalement la privatisation des activités viables supportant le secteur

## **10. Le négoce financier et l'assurance**

### **a. Les crédits étrangers**

L'utilisation des services italiens d'exportation des crédits (SACE) est relativement faible en Tunisie malgré la disponibilité des opportunités d'exportation, et la proximité et l'influence de l'Italie sur la Tunisie. A la fin du mois de mars, les montants demandés à moyen et long terme étaient de 383,6 milliards de liras, soit environ 276 millions de dollars, ce qui ne représente même pas 10% du crédit de SACE en Algérie. Le problème qui se pose c'est que le SACE considère la Tunisie comme pays à haut risque. De ce fait la Tunisie doit identifier d'une manière claire ses objectifs d'investissements en les négociant avec les autorités politiques et économiques internationales d'évaluation du risque pour démontrer qu'elle est stable et que le gouvernement a pris des décisions définitives et engagées pour soutenir ses objectifs de privatisation.

Les U.S.A ont fourni un don de 15 millions de dollars pour l'achat du blé américain et 5 millions de dollars sous forme des bourses dans des universités américaines.

### **b. Commerce parallèle**

Les interviews ont révélé la possibilité d'utilisation de certains fonds bloqués. Toutefois, il n'existe aucune preuve matérielle pour confirmer ces révélations.

Un montant en dinars escompté peut exister dans les comptes bloqués des "ex-colons". Ceci représente peut-être la seule opportunité similaire aux échanges de troc dettes/équité.

### **c. Pénalités**

La pénalisation est en vigueur pour conserver la bonne réputation de la Tunisie en termes de crédits. Le montant à collecter, il y a peu de temps, est estimé à 1 million de dollars.

## **11. L'attitude du gouvernement Tunisien vis à vis des entreprises privées**

### **a. Attitude du gouvernement vis à vis des investissements étrangers**

L'attitude du gouvernement tunisien vis à vis des investissements étrangers est très favorable et très encourageante. Toutefois, il existe encore certains problèmes d'accès à l'information. Très souvent les consultants de l'ASACI ont été contraints à demander une lettre d'introduction des responsables

de l'administration tunisienne avant d'avoir accès aux documents publics.

#### **b. Les sources officielles d'information**

Le "guichet unique" est introduit le 1er septembre de cette année dans le but de regrouper tous les services et informations demandés par les investisseurs.

La Tunisie a besoin de rassembler et de promouvoir ses meilleures opportunités par les voies les plus efficaces. Une de ces voies pourrait être le journal "The Economist" avec une section spéciale sur la Tunisie contenant entre autre des fiches publicitaires des nouvelles banques telle que la Citibank, et des articles sur les potentialités du pays. Cette action sera financée par l'USAID.

Toutefois, il est évident pour plusieurs chercheurs que l'information relative aux plus simples réalités n'est malheureusement pas disponible.

Comme exemple, il a pris le groupe des consultants de l'ASACI deux semaines pour obtenir une copie des tarifs douaniers sur l'importation. Le jour où ça été rendu disponible après intervention de certains responsables du premier ministre, ce document n'était pas relié et devrait être remis à l'administration de tutelle le jour ouvrable suivant. En fait, ce document n'est plus publié et on attend la nouvelle version. Le dérangement semble peu nécessaire pour un pays qui a besoin d'encourager les investissements étrangers pour l'intérêt de sa propre économie et de son bien être. Il est à noter que les responsables de la direction des douanes avec qui nous avons à faire étaient très coopératifs.

Toutefois, le manque de collaboration des cadres moyens reste le point faible de toute administration publique.

Un autre exemple qui témoigne de cette lacune réside dans l'échec des consultants de l'ASACI de disposer de la carte des sols tunisiens malgré les efforts déployés. Ceci constitue sans doute un point décourageant pour les éventuels investisseurs en agro-industrie en Tunisie.

#### **12. ATTITUDE DU GOUVERNEMENT TUNISIEN VIS A VIS DE L'EMPLOI**

Le Président Ben Ali a déjà annoncé dans son discours à l'occasion de la fête de la République le 25 juillet dernier les éventuels changements dans les politiques d'emploi. Alors que ce discours donne le signal à de tels changements prouvés nécessaires à cause des conditions économiques difficiles, certains experts en la matière analysent et résument la situation actuelle de l'emploi en Tunisie par les réflexions suivantes :

- Durant cette situation marquée par un taux de chômage élevé, l'emploi doit être considéré comme un privilège et chaque employé doit prouver qu'il est digne du poste qu'il occupe en doublant d'effort.
- La solution la plus efficace pour ce problème aigu s'étend au delà des mesures conjoncturelles... Il est nécessaire de

compenser les insuffisances du marché local par la conquête des marchés extérieurs en attirant davantage les capitaux de l'extérieur.

- Le gouvernement ouvrira le débat sur les causes de cette faible productivité dans le but d'associer les salaires avec l'effort fourni par l'employé et de mieux comprendre la compatibilité de la législation de l'emploi avec les exigences d'une économie développée.

En fonction de ce programme le gouvernement tunisien doit envisager des politiques de salaires prudentes pour réaliser un équilibre durable de la balance des paiements et assurer la création continue d'emplois dans le long terme. De ce fait, il est nécessaire de restreindre la politique des salaires commencée en 1983 et de limiter le taux d'augmentation des salaires globaux par rapport au PNB. Seul le salaire minimum peut être augmenté.

La Banque Mondiale est en train de fournir des fonds pour assister la Tunisie à résoudre ce problème d'emploi et particulièrement en finançant les chantiers de travail, la formation des employés et la résorption de ceux qui ont perdu leurs postes d'emploi à cause du programme de restructuration nationale.

### **13. LE ROLE DU GOUVERNEMENT DANS LE SECTEUR DES AGRO-INDUSTRIES**

Comme mentionné ultérieurement dans ce rapport, le gouvernement tunisien participe dans la propriété d'environ 500 entreprises publiques ou semi-étatiques. Toutefois, le processus de privatisation de ces entreprises a déjà démarré. En effet, après 26 ans de monopole d'état, cette réduction commence à prendre place. Jusqu'à avril 1989, 10 compagnies privées ont déjà reçues l'autorisation pour commencer leurs services de transports de marchandises. Ces cinq parmi les 10 premières entreprises déjà approuvées incluent entre autre : Wassing Tunisie, Sinbad Trans World, Société de transport de marchandises pour le Maghreb, Trans frigo Sarl, Société de transport International et National et les comptoirs Sfaxiens.

#### **b. Les politiques d'importation de substitution**

Cette politique consiste en une libéralisation progressive des prix, des investissements et des importations. Toutefois, elle conserve un taux de protection assez élevé qui malheureusement encourage l'inefficience.

### **14 ORGANISATION**

#### **a. Le code des investissements agricoles**

Le code des investissements agricoles prévoit plusieurs provisions importantes qui démontrent les opportunités concurrentielles des investissements en comparaison avec d'autres pays en voie de développement.

Les provisions les plus importantes incluent la garantie de rapatriement du capital investi et des dividendes en devises ; un montant de 5000 dinars pour les études de faisabilité ; des taux

de crédit préférentiels ; 5% du coût des équipements si l'investissement est localisée dans une zone déshéritée ; 10% de subvention du coût de l'équipement agricole, coût de formation du personnel pour des technologies avancées ; un don à concurrence de 50.000 dinars pour financer la participation du management dans la propriété ; une période de grace en terme de taxe de 10 ans ; exemption de taxe sur les moyens de production achetés localement ; etc...

L'Agence de Promotion Industrielle (API) est responsable des investissements, entre autre, dans l'agro-alimentaire, alors que le code des investisseurs agricoles est exclusivement limité à l'agriculture.

Les encouragements des codes agricoles et industriels sont les même, à l'exception des provisions relatives aux coûts du capital et aux exonérations des taxes sur les revenus gagnés en Tunisie.

#### **b. Les activités non permises au capital étranger**

Les activités Agro-Industrielles non autorisées au capital étranger sont très limitées sinon inexistantes.

#### **c. Limite de la participation étrangère**

Le partenaire tunisien doit posséder au moins 50% de capital d'un investissement de "Joint Venture".

#### **d. Acquisition de Biens Immobiliers**

La terre agricole ne peut pas être vendue aux étrangers. Le gouvernement fournit des contrats de location de la terre à concurrence de 40 ans.

### **15. LES REGLES DE CONCURRENCE**

L'UTICA a reçu une proposition pour la création d'un institut de développement des entreprises exportatrices. Cet institut s'adresse aux problèmes du passage de la Tunisie de sa position d'importateur potentiel à une économie basée sur la concurrence entre le marché local et l'exportation. Pour cette fin, la Tunisie a besoin d'une assistance considérable en matière de formation. La Tunisie a besoin d'une nouvelle classe d'entrepreneurs capables de tirer profit des avantages comparatifs existants avec un objectif de réaliser des économies d'échelle.

Du fait que la politique de substitution d'importation a conduit à l'installation des 5.000 entreprises existantes de petite et moyenne tailles, son élimination résultera en un environnement économique défavorable pour la survie de ces entreprises. L'environnement futur pour des entreprises agro-industrielles en Tunisie doit être concurrentiel sur le marché intérieur ainsi que pour l'exportation. C'est dans ce sens, que l'UTICA a identifié certaines contraintes clés telles que :

- \* Le manque de managers et ouvriers spécialisés et bien formés, en plus de l'absence de programmes de formation pour les individus disposés à devenir plus efficaces et utiles.

- \* Les politiques conservatrices des banques qui ne sont pas disposées à prêter aux individus ne disposant pas de garanties hypothécaires.
- \* Les retards considérables dans la réalisation des projets
- \* Le manque d'habileté technique dans le choix des équipements adéquats pour un investissement spécifique.
- \* La dépendance du commerce tunisien des intermédiaires étrangers particulièrement des Italiens pour l'huile d'olive et des Français pour les dattes.

L'UTICA s'est engagé pour étudier ces problèmes avec l'institut proposé. Cet institut, s'il est financé par un organisme de développement aura les attributions suivantes :

- \* De former les managers et les ouvriers pour améliorer la productivité.
- \* De fournir les services et l'assistance nécessaires dans le domaine de fiscalité, de législation, de gestion, de choix d'équipement de technique de production et autres.
- \* De fournir des services de location de court terme de bureau d'équipement, de production, de stockage ainsi que de service de comptabilité, de secrétariat, de traitement des données et de maintenance.

\* Dans le but de réaliser ce programme, des professions similaires doivent être identifiées avec classement de leur besoins précis pour que la formation soit assurée d'une manière efficiente

## 16. LE CONTROLE DES PRIX

Les prix des produits agricoles sont généralement très élevés. Le gouvernement tunisien envisage l'élimination de la politique de contrôle des prix mais d'une manière graduelle. Le but est d'arriver à suspendre tout contrôle des prix en 1991 à l'exception du pain et des huiles.

## 17. LES IMPOTS DES ENTREPRISES

La réforme fiscale est en cours de réalisation, elle consiste en :

Une taxe à la valeur ajoutée instituée en juillet 1988. Hassen Dachraoui, Directeur Général des Taxes a déclaré que la TVA s'est montrée efficace pour réduire les fraudes et accroître les recettes nettes des taxes.

Impôt sur les bénéfices. Une proposition est en cours de préparation pour être présentée au parlement à la fin de 1989. Celle-ci regroupera plusieurs taxes et facilitera le calcul des impôts.

Impôt général sur le revenu (IGR) qui sera présenté aussi au parlement cette année, ceci allégera le montant des taxes de ceux qui actuellement payent des taux assez élevés. Le ministère des

plans et des finances décidera des taux pour les différentes catégories de salariés.

Le système d'impôt actuel prévoit des taux de 70% pour les salariés relativement mal payés selon les normes des entreprises internationales. La Citibank fait face à des difficultés pour compenser ces cadres supérieurs à cause des seuils des taxes très bas. Ce système d'impôt donne des chances aux entreprises pour s'arranger à augmenter les salaires de leurs employés. Une réduction des charges de sécurité sociale a eu lieu à la fin de 1988. La liberté des salaires dans le secteur privé est aussi envisagé pour donner aux entreprises plus de liberté, de décision en matière de salaire. Les multinationales préfèrent des recrutements locaux sur contrat de courte durée renouvelables et ce pour mieux responsabiliser les employés locaux.

Les services d'impôt seront réorganisés et la "charte des contribuables" est en cours de réalisation selon Monsieur Dachraoui. La rationalisation du système d'impôt existant est nécessaire pour que les pays hors de taxe sachent clairement leurs droits et leurs obligations. Théoriquement, ceci permettra d'élargir la base des impôts et d'apporter davantage les contribuables dans le système.

#### **18. COMMERCE EXTERIEUR**

Les produits agricoles les plus importants à l'exportation sont l'huile d'olive, les dattes, les agrumes et le vin. La couverture des importations par les exportations a diminué de 81% en 1976 à 49% en 1985. Le déficit commercial pour l'agriculture a augmenté de 5 à 20% du total du déficit commercial. Ce déficit de 185 millions de dinars augmentera jusqu'à 565 millions de dinars soit à peu près 3,5 fois en supposant que les exportations manufacturières de pétrole et de tourisme seront maintenues à leur niveaux actuels. Malheureusement celles-ci ne le seront pas car les réserves de pétrole sont au déclin.

Les importations subventionnées par les pays exportateurs à la Tunisie des produits tels que les céréales ne peuvent pas aider la Tunisie à développer son système de marché libre. De ce fait la tarification de "l'Uruguay Round" serait bénéfique sur le plan politique d'importation dans le long terme.

Les résultats préliminaires du commerce extérieur en 1988 fournis par l'Institut National de Statistiques (INS) révèlent une augmentation de 29,4% du déficit commercial soit 1,1 milliard de dinars. L'INS montre que les exportations ont augmenté de 16% et ont atteint une valeur de 2 milliards de dinars mais la croissance des importations était plus importante atteignant 26,2% et un total de 3,2 milliards de dinars. L'augmentation des exportations provient essentiellement du phosphate, du textile et des fruits de mer. Le déclin de la production agricole dû à la sécheresse a entraîné l'augmentation des importations des produits alimentaires de 53%.

Si la Tunisie envisage d'encourager les entreprises privées pour l'importation des produits alimentaires à la place des organismes para-étatiques en leur accordant des encouragements, elle doit aussi revoir ses objectifs d'autosuffisance alimentaire

pour produire les produits dans lesquels elle a un avantage comparatif.

Les taux des taxes d'importation sur les produits agricoles et alimentaires, dont aussi les intrants, varient actuellement de 17 à 43%. La plupart de ces taux sont proches de 43%.

Quelques concessions spéciales sont accordées à certains moyens de production agricoles, tels que les machines dont le taux peut être de 10%. Voir tableau C : taxes d'importation des produits agricoles, à la fin de cette section.

#### **a. Les changements dans la communauté européenne pour 1992.**

Monsieur Jacques Hunzinger du ministère des affaires étrangères français a organisé le second forum méditerranéen pour les 7 pays Ouest Méditerranéen à Tanger en Mai. Ce forum a traité entre autre des relations entre l'UMA et la Communauté Européenne à l'horizon 1992. Les différents pays ont conclu que l'augmentation de l'aide de la CEE aux pays de l'UMA n'est pas possible. Ils ont plutôt prévu un système de partenariat entre privé de l'UMA et de la communauté européenne dans le domaine de transfert des technologies qui pourra être avantageux pour les deux parties. Ceci peut être coordonné par les chambres de commerce et de l'industrie.

#### **b. Contrôle des importations**

La Tunisie a développé un programme de libéralisation de l'importation qui éliminera à l'horizon 1991 les quotas et réorganisera les systèmes des tarifs actuels pour réduire les taux à l'importation de 45% à 25%.

Les produits alimentaires de base ne sont pas soumis à une protection tarifaire dans le but de maintenir leur prix assez bas alors que les produits industriels sont protégés contre la surévaluation du taux de change des tarifs assez élevés et des restrictions quantitatives.

#### **c. Tarifs et taxes à l'importation**

Des taxes préférentielles sont disponibles pour l'Algérie, l'Arabie Saoudite, le Bahrin, la Côte d'Ivoire, les Emirats Arabes Unis, l'Irak, la Jordanie, le Koweït, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, le Soudan et la Syrie.

#### **d. Mesures non tarifaires**

Il est nécessaire d'inventorier les mesures non tarifaires actuelles et éventuelles aux quelles font face les exportations tunisiennes ainsi que d'évaluer leurs impacts. Une fois ceci est fait, il y a lieu de procéder à l'identification des produits prioritaires à mettre à la disposition des négociateurs de l'Uruguay Round" sur les échanges multilatéraux. Il est recommandé que la liste de ces produits soit établie immédiatement.

### **e. Les zones de libre échange**

Les zones de libre échange ont été approuvées et déjà utilisées par l'industrie des textiles en Tunisie.

### **f. Promotion des exportations**

Certains produits agricoles ou agro-alimentaires tunisiens sont connus par leur originalité et constituent l'image de la Tunisie à l'étranger. Parmi ces produits on cite :

- \* la meilleure huile d'olive vierge dans le monde
- \* les meilleurs dattes Deglet Ennour connues dans le monde entier
- \* les clémentines les plus douces dans le monde
- \* les oranges Maltaises réputées par leur couleur et leur douceur
- \* La harissa, une sauce piquante très appréciée dans plusieurs pays

Les produits les plus exportés en Tunisie sont : l'huile d'olive, les fruits de mer, les agrumes, les abricots, les amandes, les légumes frais, les fruits et les légumes transformés et le vin.

Le programme de participation du CEPEX aux foires internationales pour l'année 1989 s'est limité à l'exhibition ONV de Berlin en janvier février 1989 et la foire d'ANUGA à Cologne au mois d'octobre. Cette dernière a été réalisée par l'intermédiaire de "International Trading Company" appartenant au groupe Ben Yedder.

Le pays a besoin d'axer l'intérêt essentiellement sur la réorientation des ressources vers les produits exportables par la promotion des initiatives du secteur privé.

Le centre de promotion des exportations (CEPEX) est composé entre autre d'une section agricole et de promotion des activités agricoles. Créé par la loi 73-70 de 1973 le CEPEX est sous la tutelle du ministère de l'Economie Nationale. Il a pour tâche principale de faciliter les contacts entre commerçants tunisiens et étrangers. De ce fait, il s'occupe de :

- \* la recherche et de l'étude des marchés
- \* guider et assister les exportateurs tunisiens
- \* assister les exportateurs étrangers
- \* fournir l'information relative aux marchés extérieurs et à l'exportation
- \* contribuer au développement des politiques nationales relatives au commerce extérieur

**g. Accords préférentiels**

Il existe un arrangement préférentiel entre les pays du maghreb. Toutefois, les échanges entre ces pays sont très limités. La Tunisie ne réalise que 3% de son commerce international avec les pays du Maghreb alors qu'elle fait 72% avec la Communauté Européenne. En outre, dans le but d'améliorer la situation des échanges mutuels, les 3 pays du Maghreb du centre envisagent l'instauration d'une économie de marché et projettent de réaliser la convertibilité de leurs monnaies dans le proche avenir.

Tableau C : Taxes à l'Importation des Produits Agricoles et Facteurs de Production

Codes	Produits	taux de taxe	Taxe Excep	Facteur Prdtion	Prdt concurr.
03.01.A	Le THon	27		*	
06.01.A	Bulbes dormants	25		*	
06.02.A.I	Palmiers dattiers, pépinières	Prohibé		*	
06.02.A.II	Plants de vignes, pépinières	17		*	
06.02.A.III	jeunes oliviers	25		*	
07.01.A.a	Semences Pomme de Terre	17		*	
08.01.C.I	Plants de fraisiers	17		*	
08.01.C	Dattes	Prohibé			*
08.02.	Agrumes en frais	29			*
08.03.A.B.	Figues fraiches et séchées	43			*
08.04.A	Raisins Frais	29			*
08.05.	Amandes	43			*
08.06.	Pommes et poires Fraiches	43			*
08.07.	Fruits à noyaux	29			*
08.12.	Abricots secs	43			*
09.04.D	Harissa	43			*
10.01	Blé	17			*
10.03	Orge	17			*
10.05	Mais	17			*
15.07.D.	Huile d'olive	43			*
17.01.B.	Sucre	40			
18.06	Chocolat	43		*	
19.07	Pain et patisserie	27			*
19.08	Produits fins de Boulangerie	43			*
20.00	Fruits et légumes transformés	43			*
22.05	Vin	43			*
23.01	Farine	17			*
55.01	Cotton	17		*	
84.03.A	Générateurs	17	10	*	
84.12	Compresseurs d'air	43		*	
84.15.D.	Machines de réfrigération	43		*	
84.18	Centrifugeuses	17	10	*	
84.21	Pulvérisateurs	17	10	*	
84.23	Equipement de forage	27	10	*	
84.24	Equipements agricoles	27	10	*	
84.25	Moissonneuses Batteuses	27	10	*	
84.26	Equipements laitiers	27	10	*	
84.26	Equipements de fabrication de vin	17	10	*	
84.28	Equipements Avicoles	27	10	*	
84.29	Equipements de Minotterie	27	10	*	
87.01	Tracteurs agricoles	27	10	*	

Taxe Moyenne: 30,42%

Source: Moktar Hammami . Inspecteur Général . Chef du Service de la Valeur. Direction Générale des Douanes. Tunis . Novb 1989.

## ANNEXE B : LES FACTEURS DE PRODUCTION AGRICOLE

### 1. LES RESSOURCES NATURELLES

#### a. Le climat

La Tunisie dispose d'un climat méditerranéen allant de l'humide dans le Nord jusqu'à l'aride dans le sud. Les températures moyennes dans les zones agricoles les plus importantes varient de 64 degrés F dans le Nord et Nord West à 68 F dans le Sud. Les pluies sont généralement plus abondantes dans le Nord et baissent plus on va vers le Sud. L'automne et le printemps sont les saisons les plus humides. Toutefois, la Tunisie est caractérisée par des précipitations très variables selon les années et selon les régions. En effet, la Tunisie a connu une sécheresse sévère durant les deux dernières années.

Les quantités de pluies par zone sont données dans le tableau A suivant.

Tableau A : Moyennes annuelles des pluies dans certaines villes

villes	Moyenne 1901-1960 (mm)	Moyenne 1970-1980 (mm)
Tunis	450	485
Jendouba	458	452
Sousse	310	380
Sfax	200	243
Gafsa	163	200
Djerba	198	255

Sources : Ministère de l'Agriculture. Annuaire des statistiques Agricoles 1987.  
Tunis, Nov. 1988

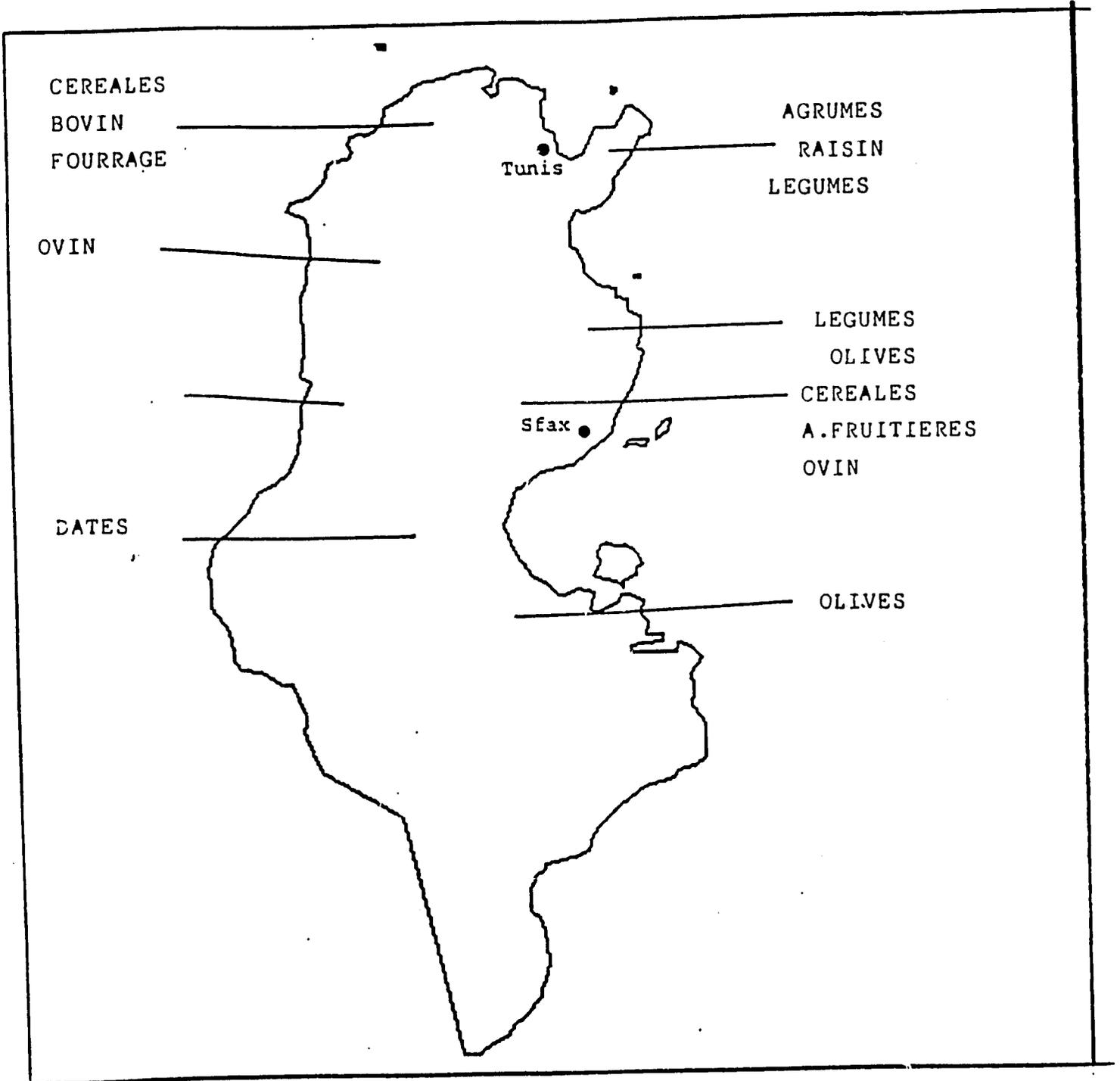
#### b. Les sols

Aucun examen détaillé des sols tunisiens n'a été entrepris dans cette étude. La non disponibilité des cartes des sols en est la cause.

La topography du pays indique qu'il existe différents types de sols. Les zones les plus basses de la Tunisie où on pratique le plus souvent l'agriculture intensive ont des sols plutôt alluviaux. Ces sols sont généralement profonds. La présence des sédiments marins a des impacts négatifs sur la qualité des sols. Dans certaines zones du centre et du sud l'évaporation a entraîné la formation d'une couche de sel considérable.

La tournée effectuée sur terrain nous a donné l'impression que la qualité des sols tunisiens est favorable à la production d'une importante gamme de produits agricoles. L'érosion du sol existe dans certaines zones et a été particulièrement observée dans les régions entre Tunis et Mateur et Sousse et Sfax.

TUNISIE : LES REGIONS DE PRODUCTION



### c. Ressources en eau et irrigation

La majorité de la production agricole tunisienne dépend de la pluie. En 1987, la superficie irriguée était de 165,070 ha soit 4% du total des terres agricoles alors que le VIIème plan indique qu'il existe 243000 ha de terres irriguables. De ce fait il est clair que 32% des terres potentiellement irriguables ne sont pas exploitées. La majorité de ces zones irriguées sont localisées au Nord-West, Nord-Est et sur les régions côtières du pays. Les ressources potentielles en eau sont évaluées à 3700 millions de m<sup>3</sup> environ.

Le gouvernement tunisien a donné une priorité absolue aux investissements pour le développement des ressources en eau. Entre 1982 et 1987 les investissements publics dans le secteur hydraulique ont été d'environ 663.7 millions de dinars soit environ 42% du total des investissements agricoles. En 1987 Le prix payé par les agriculteurs pour l'eau d'irrigation provenant des projets publics est de 22 millimes/m<sup>3</sup> environ. Le montant de la subvention est d'à peu près 63 millimes/m<sup>3</sup> soit 73% du coût de revient de l'eau.

La salinité de l'eau souterraine est souvent élevée dans plusieurs régions.

Aucune carte des ressources en eau ou des projets d'irrigation n'a pu être obtenue par les consultants de l'ASACI.

### d. Occupation du sol

La Tunisie couvre une superficie totale de 16,2 millions d'ha dont 30% de terres cultivables, 21% de parcours, 6% de forêt et 43% de terres non agricoles.

La production agricole en Tunisie est très diversifiée avec les céréales et l'arboriculture occupant la majorité des superficies. Les régions agricoles et les productions sont données sur la carte de Tunisie jointe à cette section. La répartition des sols selon les régions et les cultures sont données dans les tableaux B et C.

## 2. LA PRODUCTION

La production agricole en Tunisie est très diversifiée. L'arboriculture et la production animale sont les secteurs les plus dominants contribuant d'environ 27% chacun dans le revenu agricole. L'arboriculture et les céréales occupent environ 87% des terres agricoles labourables (1987). Le tableau C montre les spéculations agricoles les plus importantes par région. Il faut noter que le total des surfaces en cultures du tableau C ne coïncide pas avec celui du tableau B et ce à cause des cultures en intercalaires.

Les données statistiques relatives à la production et aux rendements ne sont pas disponibles pour toutes les spéculations agricoles. Aucun examen de la qualité de la base des données n'a pû être réalisé. Il apparaît toutefois, que certaines données statistiques nécessitent quelques éclaircissement. Le tableau D ci-dessous donnera les productions et les rendements de certains produits agricoles.

Tableau B: Occupation du Sol (en 1000ha) - 1987

Région	I Nord-Est	I Nord-West	I Centre-Est	I Centrewest	I Sud	I Total Tunisie
<b>Occupation</b>						
- S agricole en production	630,8	880,1	977,6	964,1	603,3	4055,9
- Jachère	115,3	232,6	106,5	233,1	67,4	754,9
*Total S.agricole	746,1	1112,7	1084,1	1197,2	670,7	4810,8
- Parcours	86,6	77,3	96,4	230,1	2860,4	3350,8
- Forêts-Incultes	204,5	293,4	26,5	463,1	29,5	1017,0
- autres	130,7	156,4	94,8	378,5	6290,0	7050,4
<b>Total</b>	<b>1167,9</b>	<b>1639,8</b>	<b>1301,8</b>	<b>2268,9</b>	<b>9850,6</b>	<b>16229,0</b>

Source: Ministère de l'agriculture. Annuaire des statistiques agricoles 1987. Tunis Novb 1989.

Tableau C : Superficies agricoles / Spéculation ( en 1000 ha ), 1987.

Région	Nord-Est	I Nord-west	I Centre Est	I Centre West	I Sud	I total Tunisie
<b>Spéculation</b>						
* Céréales	225,3	642,9	216,1	469,4	240,5	1794,2
*Fourages	130,3	92,2	18,0	48,8	2,2	219,5
* Légumineuses ( Frais et sec)	49,3	51,2	19,5	5,9	3,4	129,4
* Légumes	56,6	16,6	20,4	19,9	8,7	122,4
* Arboriculture	168,8	82,5	793,4	539,0	312,4	1896,1
* Autres	11,5	12,4	1,1	0,8	1,5	27,3
<b>Total</b>	<b>641,8</b>	<b>398,0</b>	<b>1068,0</b>	<b>1083,5</b>	<b>568,7</b>	<b>4260,8</b>

Source : Ministère de l'Agriculture. Annuaire des statistiques agricoles. 1987. Tunis Novb 1989.

2. PRODUCTION ANIMALE - PRODUITS DE MER

PRODUIT	UNITE	1984	1985	1986	1987	1988
. Vaches laitières	1000	342.0	352.0	334.0	355.5	346.4
. Production de lait	Total 1000 t	268.0	290.0	203.0		
. Lait livré aux centrales laitières	1000 t	35.2	37.0	36.2	44.3	
. Production/vache (43% des vaches sont en lactation)	kg/vache	1,822.4	1,916.0	1,413.5		
. Ovin	nombre 1000	5,561.0	5,846.0	5,409.0	5,707.0	
. Caprins	nombre 1000	1,069.0	1,154.0	1,047.0	1,155.0	
. Viande	Bovine 1000 t	33.6	36.0	38.9	38.4	
	Ovine 1000 t	33.3	38.0	36.4	38.8	
	Caprine 1000 t	5.2	5.6	5.8	6.2	
	Poulet 1000 t	40.5	41.3	43.9	41.3	
. Oeufs	million	970.0	1,032.0	1,063.0	930.0	
. Produits de mer	1000 t	74.9	88.9	92.7	99.2	

01/12/89

TABLEAU D : PRODUCTION TOTALE ET RENDUEMENT DE CERTAINS PRODUITS AGRICOLES

1. Production végétale

PRODUITS	UNITE	1984	1985	1986	1987	1988
. Blé Dur	Total 1000 ha 1000 t	785.0 584.0	881.0 1,069.0	721.0 378.0	867.0 1,065.0	628.0 167.0
	Rdt kg/ha	741.0	1,210.6	522.0	1,228.1	279.1
. Blé Tendre	Total 1000 ha 1000 t	117.0 127.0	180.0 111.0	111.0 96.0	151.0 295.0	102.0 51.0
	Rdt kg/ha	1,085.5	1,227.0	849.6	1,228.1	619.6
. Orge et Triticale	Total 1000 ha 1000 t	579.0 112.0	855.0 699.0	442.0 132.0	620.0 569.0	420.0 70.0
	Rdt kg/ha	538.0	817.5	298.6	821.6	142.0
. Fromage de terre	Total 1000 ha 1000 t	12.1 115.0	12.1 150.0	17.0 170.0	17.0 188.0	
	Rdt t/ha	11.0	12.4	9.5	11.1	
. Tomates	Total 1000 ha 1000 t	21.2 410.0	22.0 420.0	21.0 419.0	21.6 403.0	
	Rdt t/ha	20.7	18.4	19.2	22.5	
. Autres légumes	Total 1000 ha	61.5	52.1	66.5	67.9	
. Olives A huile	olives 1000 t huile 1000 t	750.0 155.0	475.0 56.5	525.0 64.7	520.0 70.4	
	. Olives de table	1000 t	15.0	11.0	10.0	11.7
. Agrumes	1000 t	220.0	126.0	252.0	250.0	
. Raisin	cuve 1000 t Table 1000 t	75.0 45.0	79.0 50.0	59.0 59.0	55.0 55.0	
	. Amandes	coques 1000 t	42.0	51.0	42.0	46.0
. Fèves	1000 t	21.0	20.0	15.8	12.0	
. Dattes	1000 t	62.0	71.0	85.0	62.0	

Source : Ministère de l'Agriculture, Annuaire des statistiques agricoles 1987, Nov. 1988  
Ministère de l'Agriculture, Equate de base 1988, Tunis, Avril 1989

### 3. ORGANISATION ET GESTION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

La taille moyenne des exploitations agricoles en Tunisie est d'environ 22 ha de terres labourables et parcours. La plupart des exploitations sont familiales et utilisent la main d'oeuvre comme moyen de production prépondérant. Les exploitations maraichères sont typiquement plus petites avec une taille moyenne de 3 ha. Les habitudes et coutumes d'héritage ont entraîné un morcellement remarquable de telle manière qu'on observe assez souvent des lots de moins de 0,3 ha. Les grandes exploitations se trouvent dans les fermes étatiques que le gouvernement envisage de céder sous forme de location ou de ventes, ce qui donnera une chance au secteur privé de bénéficier de grandes superficies.

### 4. LA SITUATION FINANCIERE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

#### a. Les prix

Les deux tableaux suivants (E et F) donnent une information globale sur les prix de certains produits agricoles ainsi que ceux de certains moyens de production.

#### b. Les coûts de production

Aucune enquête ou collecte des coûts de production à l'échelle nationale n'est réalisée par le ministère de l'agriculture. Le ministère apparemment développe des fiches des coûts annuels de production pour certains produits. Ces fiches servent pour des fins de planification et des interventions de l'état. Le tableau G contient des données supposément représentatives des coûts de production de certains produits agricoles.

Tableau G : Coûts de production de certains produits agricoles - 1988

Produit	Unité	Coût de production
Blé (en irrigué)	D/tonne	152,60
	dollar/bushel	4,47
Luserne (coût total de la production totale annuelle) en irrigué	D/ha	574,71
	dollar/acre	250,09
Tomates (en irrigué) de plein champ	D/tonne	86,64
	dollar/tonne	84,69
Pomme de terre	D/tonne	164,45
	dollar/cwt	8,02
Agrumes	D/tonne	63,84
	dollar/caisse	2,34
Dattes	D/tonne	504,65
	dollar/lbs	0,25

Source : Ministère de l'Agriculture. Tunisie. Fiche des coûts 1988

TABLEAU E : PRIX DE CERTAINS PRODUITS AGRICOLES (COMPARAISON ENTRE LA TUNISIE ET LES USA)  
 PRIX RECUS PAR LES AGRICULTEURS 1986-88

PRODUIT	UNITE	PRIX/UNITE EN DOLLAR US					
		TUNISIA			USA		
		1986	1987	1988	1986	1987	1988
TAUX DE CHANGE	1 US = .. TD	0.84	0.78	0.90			
PRODUITS							
. Bles	t	190.43	228.18		99.58	93.70	122.36
. Pommes de terre	t	197.57	245.53		110.89	95.90	121.03
. Agrumes	t	233.28	305.95		125.52	147.86	192.83
. Amandes	t	2975.48	4177.91		4232.87	2094.39	2425.08
2. PRODUCTION ANIMALE							
. Bovins	kg	1.58	1.80		1.16	1.35	1.47
. Viande	kg	2.03	2.26		1.52	1.72	1.53
. Lait	kg	0.26	0.29		0.28	0.28	0.27
. Poulets de chair	kg	1.15	1.29		0.76	0.63	0.75
. Oeufs	douzaine	0.76	0.97		0.61	0.53	0.53

12/11/89

Sources : US ERS, Publications  
 Ministère de l'agriculture, Tunis

TABLEAU F : COMPARAISON DES PRIX DE CERTAINS INTRANTS AGRICOLES  
PRIX PAYES PAR LES AGRICULTEURS - 1989

PRODUIT - SERVICE	UNITE	PRIX/UNITE EN DOLLAR	
		TUNISIE	USA
<b>1. SEMENCES</b>			
. Blé	t	204.30	264.00
. Tomates de saison	kg	32.26	55.00
. Pomme de terre	t	376.34	330.60
<b>2. ENGRAIS</b>			
. Nitrate d'ammonium, 33,3%	t	121.18	138.46
. Superphosphate 45%	t	117.20	175.82
. Sulfate de potassium 50%	t	306.45	285.71
<b>3. PRODUITS PHYTOSANITAIRES</b>			
. Furadan	kg	3.40	1.17
. 2,4 D	l	4.30	2.10
. Dithane	kg	6.01	3.74
<b>4. EAU D'IRRIGATION</b>			
. Westlands-Irrigation District de Californie	acre ft		25.00-75.00
. Zone de Mateur - Tunis	acre ft	80.18	
<b>5. MAIN D'OEUVRE</b>			
. Main-d'oeuvre occas.	h	0.47	4.25
. Permanente		4.40%	11.80%
<b>6. MECANISATION</b>			
. Labour tracteur 110 CV	ha	11.29	14.82
. Moissonneuse batteuse	ha	29.57	44.46

12/01/89

Source : Fiche de cout , Ministère de l'agriculture, Tunis, 1981  
données Huber Farm Managment, Memphis, TN & Fresno, CA

c. Les revenus du secteur agricole

La valeur totale de tous les produits agricoles a augmenté entre 1984 et 1987 comme le montre le tableau H.

Tableau H : Valeur de la production agricole  
(en million de dinars)

<u>Produits</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Céréales	130,7	279,0	95,4	316,4
Arboriculture	287,0	284,6	312,0	354,4
Légumes	184,8	187,6	197,8	226,2
Production Animale	340,8	386,0	437,7	459,9
Produits de mer	88,0	96,6	108,8	133,9
Autres	37,2	60,5	57,6	58,0
Total	1068,5	1294,3	1209,3	1548,8

Source : Ministère de l'agriculture. Annuaire des statistiques agricoles 1987, Tunis - Nov 1988.

## ANNEXES C

Données de Base du Commerce Extérieur

Données de base du secteur agricole en Tunisie

A. Superficie et Population - 1983

Superficie totale	: 164.500 km <sup>2</sup>	cultivée : 4,7 millions d'ha : 29%
Nombre d'exploitations	: 330.000	taille moyenne - 14 ha (moyenne) - 7 ha médiane
Population totale	: 7,6 millions	population rurale : 47%
Population active	: 2 millions	population agricole : 35%

Revenu National et Production : 1988

taux de change : 1 dollar US = 0,842 DT

PNB : 9282 millions de dollars  
Revenu par Capita : 1205 dollars

Produit Agricole Brut (PAB) = 1057 millions de dollars = 11,4% du PNB  
Taux de croissance du PNB : - 2%

B. Total Commerce Extérieur 1988

	moenne 1981-86	1986	1987	1988
		milliard de dollars		
Importations totales (ts pays)	3.1	2.7	2.8	3.6
Exportations totales (ts pays)	1.9	1.6	2.1	2.4
Balance Commerciale	-1.2	- 1.1	-0.7	-1.2
Importations totales des USA	0.22	0.19	0.16	0.26
Exportations totales des USA	0.29	0.12	0.03	0.03
Balance Commerciale aux USA	+0.07	0.07	-0.13	-0.23
% des Importations des USA	7.1	7.0	5.7	7.2
% des Exportations USA	15.3	7.5	1.4	1.4

C. Commerce Agricole 1987

	moenne 1981-86	1986	1987	1988
		millions de dollars		
Importations agricoles totales	611	618	628	910
Exportations agricoles totales	191	248	336	341
Balance Commerciale agricole	-420	-370	-292	-569
Importations agricoles des USA	109	83	78	153
Exportations agricoles des USA	2.7	4.5	8.3	7
Balance commerciale aux USA	-106.3	-73.5	-69.7	-146
% des importations agricoles des USA	17.84	13.4	12.4	16.8
% des exportations agricoles des USA	1.41	1.81	2.5	2.1

D. Les principaux produits importés en 1988 (en valeur : millions de dollars) :

Céréales : 260	Huile de soja : 40
Viande : 19	Autres huiles : 0
Lait : 46	Animaux vivants : 11

Les principaux exportations en 1988 (en valeur : millions de dollars) :

Huile d'olive : 52	Agrumes : 20
Dattes : 17	Autres fruits : 1

Les principaux produits à intérêt d'échange :

Produit	en 1000 tonnes	% d'autosuffisance
Céréales, blé tendre et dur, maïs, orge et riz	292	13
Lait	370	63

Sources : INS : année 1988 (ministère du plan)

Statistiques de : janvier/septembre 1988

Etat du Commerce Extérieur de Tunisie  
(en million de dollars)

Produits par ordre d'importance	Année 1988			Année 1988*			
	Importations agricoles			Produits	Exportations agricoles		
	Total	des USA	% des USA		Total	aux USA	% aux USA
Blé	187	99	53	Huile d'olive	52	15	-
Huile de soja	40	24	60	Dattes	17	-	-
Mais	25	25	100	Oranges	20	-	-
Tabac, cigarettes	17	3	18	Vin	8	-	-
Lait	47	-	-	Animaux vivants	12	-	-
Viandes et volailles	19	1	-	Amandes	1	-	-
Animaux vivants	11	1	-				
dont les génisses sélectionnées	1	1	-				
Farine de blé	1	1	100				
Produits agro-alimentaires	8	1	-				
Amandes	1	1	100				
Riz	5	-	-				
Sucre	37	-	-				
Coton	29	1	3				
Autres	483	1		Autres	232	2	
	910	153	16,8		341	17	

Balance commerciale tous pays : 567

Balance commerciale avec USA : 123

NB : (Sources statistiques locales et non sources US)

FAA normes d'échanges 2-10-84

1 moins de 500.000 dollars

2 négligeable

Taux d'échange du dinar : 1 dinar = 1,19 dollar US (moyenne de 1987)

Sources : INS

\* basé sur les statistiques de l'INS de janvier à septembre

**Dépense d'alimentation/capita/groupe de dépenses des ménages  
1985**

**Groupes de dépenses des ménages/dinars dépenses d'alimentation/capita/zn  
en dinars**

Produits	< 100	100-500	150-250	250-350	350-500	500-800	>800
Céréales	15,0	20,3	24,8	28,0	30,6	33,5	39,7
Haricots, petits pois et lentilles	1,3	2,2	3,7	5,3	7,1	9,5	11,6
Légumes	10,8	15,2	21,3	27,6	34,8	43,6	55,5
Fruits et noix	1,8	3,1	4,9	7,5	10,0	15,6	27,1
Viandes et volailles	6,2	12,3	20,9	31,8	43,9	60,9	89,7
Poissons	0,1	0,5	1,4	3,2	5,2	8,9	18,5
Lait et dérivés et oeufs	2,4	4,6	8,3	13,5	19,2	28,0	43,4
Sucre et dérivés	2,2	2,7	3,5	4,4	5,3	6,5	8,7
Huiles et M.G	4,1	5,5	7,7	9,3	11,6	14,4	18,7
Nourriture et bois- sons en dehors des foyers	3,9	6,1	10,9	18,2	27,3	36,7	67,7
Total des dépenses par capita	48,6	72,5	107,4	143,8	195,0	257,6	380,6
				en pourcentage			
Céréales	32,6	28,0	23,1	18,8	15,7	13,0	10,4
Haricots, petits pois et lentilles	2,6	3,1	3,5	3,5	3,7	3,7	3,0
Légumes	22,7	21,0	19,9	18,5	17,8	16,9	14,6
Fruits et noix	3,7	4,3	4,6	5,0	5,0	6,1	7,1
Viande et volaille	12,9	16,9	19,4	21,4	22,5	23,6	23,6
Poissons	0,3	0,7	1,3	2,1	2,7	3,5	4,9
Lait et dérivés et oeufs	4,9	6,3	7,6	9,1	9,9	10,9	11,4
Sucre et dérivés	4,4	3,8	3,3	3,0	2,7	2,5	2,3
Huiles et M.G	8,4	7,5	7,2	6,3	6,0	5,6	4,9
Repas et boissons en dehors du foyer	8,0	8,4	10,1	12,3	14,0	14,2	17,8
Total des dépenses /capita	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% de la pop./groupe	6,0	9,1	21,7	18,5	18,2	16,1	12,4

Sources : INS ; enquête nationale sur le budget et la consommation des ménages. Tunisie 1980-85

**TUNISIE : Dépendance des importations pour quelques  
produits de base 1988\***

<b>Produit</b>	<b>Consommation annuelle en tonnes</b>	<b>% des importations/ consommation totale</b>
Blé	1.852.000	50,0
dont :		
Blé tendre	79.000	78,0
Blé dur	973.000	20,0
Lait	670.000	45,0
Viandes	124.000	7,0
dont :		
Poulet	33.000	1
Boeuf	45.000	21,0
Autres	47.000	1
Cotton brut	19.000	99,0
Tabac (non transformé)	13.000	41,0
Sucre (brut et raffiné)	195.000	84,0
Orge	539.000	46,0
Maïs	221.000	100,0
Tourteau de soja	93.000	100,0

1 moins de 1%

Sources : Ministère de l'Agriculture : Budget économique 1988  
Office des céréales  
INS

\* basé sur les statistiques de l'INS - janvier - septembre 1988

## ANNEXE D : L'INDUSTRIE DES BOITES D'EMBALLAGE

Il existe deux usines de fabrication de boîtes d'emballage en Tunisie. La plus grande se trouve à Tunis et la deuxième moins importante à Sousse. Ces deux usines ont une capacité juste suffisante pour satisfaire les besoins en boîtes en Tunisie.

### 1. LE NIVEAU DE TECHNOLOGIE

L'usine à Tunis s'approvisionne en plaques de métal pour la fabrication des boîtes de plusieurs pays étrangers dont principalement la France, l'Italie, l'Allemagne de l'Ouest et l'Espagne.

En général, les plaques de métal utilisées pour toutes les boîtes sont d'une épaisseur très mince ce qui permettra de réduire les coûts de revient. Toutefois, pour renforcer ces boîtes assez fragiles des bagues circulaires sont empreintées tout autour rendant leur apparence peu attractive et la lecture des labels plus difficile. Il est donc recommandé d'éliminer ces bagues pour les boîtes à l'exportation car le consommateur étranger n'est pas habitué à les voir sur les boîtes de petites tailles.

Les plaques de métal utilisées sont généralement vernies sur les deux côtés pour protéger la face intérieure de la réaction de l'oxygène de l'air. Ces plaques sont aussi gravées par les motifs de label exigés par le client. Les labels en papier ne sont pas utilisés.

Les couvercles sont estompés à l'usine de transformation de la manière la plus adéquate pour éviter les coulages. Il est extrêmement important de veiller à la fermeture hermétique des boîtes.

Plusieurs boîtes de différentes formes et tailles sont produites dans l'usine de Tunis pour l'emballage des produits alimentaires ou d'autres produits. Plusieurs chaînes dans cette usine sont modernes, rapides et automatiques alors que d'autres sont semi-automatiques destinées à la production de boîtes de formes et de tailles vendues en quantités limitées.

Les chaînes les plus rapides de cette usine utilisent les moyens les plus modernes de soudure pour la fabrication des boîtes. Toutefois, quelques boîtes sont encore soudées au plomb. Cette méthode a été éliminée dans tous les pays du monde à cause de la contamination des produits alimentaires par le plomb. Les quantités de plomb dissoutes dans le produit alimentaire est très minime mais très indésirable. Le programme de contrôle de qualité dans l'industrie des boîtes paraît efficace et minutieux. Le niveau de tolérance a été fixé par "Metal Box Compagny" qui a été impliquée dans la construction de cette usine et aussi dans le choix de son équipement. A chaque fois que le seuil de tolérance est dépassé des instructions sont données pour arrêter la chaîne jusqu'à ce que les corrections nécessaires sont apportées.

## 2. LES ASPECTS ASSOCIES A LA QUALITE

### a. L'apparance des boites des produits finis

Les observations et conversations avec les responsables du secteur agro-alimentaire ont révélé qu'il existe un problème d'oxydation des boîtes essentiellement au niveau des deux couvercles. Il est difficile de se prononcer sur les causes réelles avant de procéder à une investigation minutieuse. Toutefois, il paraît justifiable d'attribuer ce problème à une mauvaise manipulation des boîtes après le remplissage et la fermeture. Il va sans dire que si ces boîtes font l'objet d'un maniement rude ou exposées à un milieu très frais ou mises en contact de l'eau et de l'humidité pendant des périodes de temps assez longues, elles se rouillent très facilement. La qualité et l'épaisseur du vernis utilisé sur la surface des plaques peuvent aussi constituer un problème. La surface extérieure (gravée) de la boîte présente beaucoup d'égratignures et de grattages. Un maniement adéquat et minutieux est nécessaire pour éviter ce problème. Il est très important de réduire ces défauts sur les produits destinés à l'exportation pour se faire créer l'image ou la réputation de qualité bonne et développer la confiance et l'acceptation des clients.

### b. La qualité des produits transformés

Quelques produits transformés en boîtes ont été examinés d'une manière rapide. Le nombre très limité des échantillons examinés ne peut en aucun cas être représentatif de la production de tout le pays. Ce ne sont que des exemples des niveaux de qualité observées.

Pour commencer, il est à noter que les abricots transformés sont exceptionnellement bons. La couleur, le goût, la taille et la texture sont excellents et uniformes. Ce produit est tellement excellent comme mentionné ultérieurement qu'il doit être emballé dans des pots en verre et vendu à des prix élevés. Les haricots verts et les petits pois transformés ne sont pas de bonne qualité. La couleur est bonne mais le goût et la texture peuvent être considérablement améliorés.

Les tomates pelées, en boîtes (pêlées) sont très bonnes. Le goût, la couleur et la texture sont très acceptables.

Les coeurs d'artichauts en boîte ne sont pas de bonne qualité. Dans certains pays ce produit est emballé minutieusement dans des pots en verre dans une solution de vinaigre sans défauts apparentes. Sous cette forme les coeurs d'artichauts sont considérés comme produits de luxe vendus à des prix élevés.

Les confitures examinées ont généralement un bon goût mais une couleur qui appelle à beaucoup d'amélioration. La confiture de coings qui est très populaire dans beaucoup de pays du monde, a une couleur très foncée avec des tâches noires très apparentes provenant des graines des fruits.

La texture des confitures examinées était variable selon les caractéristiques spécifiques de chacune et essentiellement la teneur des fruits de base en pectine.

Le "Catsup" de tomate examiné est emballé dans des pôt's en verre à vaste ouverture. Le goût et la couleur de ce produit sont légers mais très acceptables. Il a été remarqué que le produit déborde du bouchon de fermeture pour se coller au filtage du pôt entraînant ainsi une oxidation par contact avec l'oxygène de l'air.

En général, nous pouvons dire qu'il existe une variabilité considérable de la qualité des produits agro-alimentaires examinés.

### 3. LES ANALYSES ET LES TESTS DANS LES LABORATOIRES PUBLICS

Le gouvernement tunisien a créé le "Laboratoire Central d'analyses et d'essais" qui se compose de trois départements à savoir ; les départements de bactériologie, de physico-chimie et des boissons. En plus du Directeur du laboratoire les différents départements disposent respectivement de cinq, sept et deux techniciens.

Ce laboratoire reçoit des échantillons des produits de toutes les usines durant la période de production ainsi que d'autres échantillons des produits finis mis à la vente dans le pays. Ces différents échantillons sont testés pour s'assurer qu'ils sont conformes aux normes et standards du pays et aussi pour s'assurer qu'ils sont minutieusement stérilisés et ne contiennent pas de micro-organismes dangereux. Ce laboratoire a une annexe à Soussse qui assure les mêmes tests pour les usines de cette région.

Le département de bactériologie est bien équipé pour mener les tests nécessaires sur les micro-organismes présents dans les différents produits, particulièrement leur nombre, la salmonella, les staphylocoques, les coliformes, les clostridiums, les levures et les moisissures.

Le département de physico-chimie est équipé pour mener les tests de base mais il est dépourvu de moyens pour mesurer la couleur et la viscosité. L'achat d'un colorimètre est envisagé pour 1990. L'acquisition d'un viscosimètre de la marque Botswick doit être envisagée.

Il est à noter toutefois que ces différents départements quoique bien équipés, ne disposent pas de matériel sophistiqué. Pour faire face à l'évolution et au développement du secteur et des augmentations des exportations des produits agro-alimentaires, il est nécessaire de prévoir la renovation des laboratoires et de l'équipement.

Il existe trois autres laboratoires de contrôle de qualité. Le premier est localisé au siège du GICA. Il s'agit d'un petit laboratoire qui nécessite plus d'équipement pour qu'il remplisse sa tâche dans les meilleures conditions. Le deuxième est un laboratoire censé de mener des analyses très sophistiquées. Il fonctionne en veilleuse. Le troisième est équipé pour déterminer la présence de certaines toxines, les résidus des pesticides et les métaux lourds dans les produits alimentaires.

En Tunisie, il existe une direction au ministère de l'économie nationale qui est chargée d'établir les normes et les

standards de l'industrie alimentaire.

Donc, en termes d'intervention du gouvernement on recommande une révision réfléchie et consistante et une mise à jour des normes et standards à utiliser par l'industrie agro-alimentaire. Ces actions sont nécessaires pour faire face au développement continu du secteur mais aussi pour répondre aux exigences des pays importateurs.

D'autres actions sont à recommander aux laboratoires d'analyses et de contrôle de qualité consistent particulièrement à revoir les méthodes d'échantillonnages ainsi que les moyens et la méthodologie utilisés actuellement.

#### **4. COUTS, DEMANDE ET INTERVENTION DE L'ETAT DANS LES BOITES D'EMBALLAGE.**

D'autres informations sur l'industrie des boîtes d'emballage non présentées dans ce rapport - les coûts, la demande et l'intervention du gouvernement peuvent être développées par la recherche et des investigations complémentaires.

## ANNEXE E : PROJET DE CONCENTRE DE TOMATE

Le tableau 4 montre les estimations des coûts de production du concentré de tomate en Tunisie par une usine d'une capacité de 10 tonnes par heure. Il s'agit d'un exemple simple de projet dont la réalisation est très possible. Quelques chiffres de ce tableau méritent cette explication :

- 1- Le coût estimé à 0,383 dollars (38.3 cents) par pound est très raisonnable et permet des profits assez élevés aux prix actuels ou sous des conditions normales de marché.
- 2- Les ventes du produit de cette usine augmentera le revenu des exportations de la Tunisie de 2 millions de dollars/an.
- 3- L'usine produira environ 4,5 millions de pounds (environ 2100 tonnes) de concentré de tomate en fonctionnant 24 heures par jours durant 6 jours par semaines pendant uniquement 12 semaines.
- 4- Les emplois qui seront créés par cette usine directement ou indirectement, à travers les secteurs associés, seront de l'ordre de 280 hommes par année et les salaires équivalants sont d'environ 485.000 dollars par an.
- 5- Les coûts sont estimés sur la base d'une production de tomate fraîche de 35 tonnes/ha sur environ 330 hectares de terres. En Californie, la moyenne des rendements est d'environ 75 tonnes/ha mais il y a des producteurs qui ont atteint 135 tonnes/ha. Ceci nous laisse dire qu'il y a une bonne raison de croire que les rendements en Tunisie peuvent être améliorés par l'utilisation de meilleures variétés, et une bonne gestion au niveau de la ferme.
- 6- Ces coûts peuvent être réduits en améliorant les rendements à l'hectare, en augmentant le taux de matières solides des tomates en utilisant les variétés et les techniques culturales appropriées ; en allongeant la durée de transformation et en améliorant l'efficacité opérationnelle des usines. Les figures 1 et 2 montrent l'effet du taux de matières solides et de la durée de la saison sur le coût de production. La figure 2 montre l'effet du coût initial sur le coût du produit final et suppose un investissement de 2,8 millions de dollars.

Tableau 1 - Budget et comparaison, montre une estimation préliminaire des coûts de production avec une comparaison avec les U.S.A pour les mêmes conditions de production.

Il est à noter que les coûts de production en Tunisie sont basés sur les conditions actuelles sans tenir compte des éventuelles améliorations technologiques. Il est logique de supposer que les rendements/ha et les coûts peuvent être améliorés avec l'introduction de nouvelles technologies. Cette hypothèse a été soutenue par les agriculteurs que nous avons visités. Actuellement il paraît raisonnable de planifier sur la base d'un coût de revient de la tomate fraîche de 0,6 dollar/livres (soit environ 1,3 dollars/kg) ou même moins. Ces hypothèses restent

toutefois à confirmer. Le tableau J - Transformation des tomates - montre l'impact du rendement sur les coûts de production des tomates fraîches.

**TABLÉAU N4 :** Estimation des coûts de production du concentré de tomate.

<u>Paramètres Généraux</u>				<u>Production</u>	
.Coût totaux	2824280 D.			.Rendement:	35t/hq
.Efficience	80%			.Besoin pour alimenter l'usine	329hq
.Période de fonct tomates	12 semaines				
autre	2 semaines				
.Capacité	10t/hq				
.Durée hebdomadaire de fonctionnement	120h				
1.Hatière Première	coût D/tonne	coût milli/livre	multiplicateur	coût de prod/livre de Millimes Centimes	
.Tomate Transformés	70	32	5.6	178	19.1
2.Charges variables	coût 1985 millime/boite	coût milli/livre	inflation		
.Main d'oeuvre,gestion	44,62	23	30.00%	30	3.2
.Energie,eau	9,24	5	30.200%	6	0.7
.Autres coût	24.01	12	30.00%	10	1.7
S/Total coûts variables				52	5.6
3.Coûts fixes	Valeur allouée	Facteur	Produit livres/au		
.Frais de maint,réparation	2420811	5.00%	4533943	27	2.9
.Amortissement	2420811	5.00%	4533943	27	2.9
.Intérêt au 60% du capital	1452487	10,5%	4533943	34	3.6
S/Total coût Fixes				87	9.4
4.Emballage	Coût millime /sac	Coût net Box/BIN	%Emballé		
.Sacs de 55 gollons	5208	15345	50%	20	2.2
.Sacs de 300 gollons	22553	83700	50%	19	2.0
S/Total coût moyen d'emballage				39	4.2
5.Coût total. FOB Tunis			/Livre	356	38.2

06/11/1989

Impacts Economiques de ce projet

.Prix de vente de la tomate de concentré(Prévu)	0,450 Dinar /Livre
.Revenu annuel des exportations	2040,274 Dinars
.Salaires payés à la main d'oeuvre locale	264,708 Dinars
.Emplois créés	279 Hommes /Mois

**Fig.1 MATIERE SOLIDE ET RENDEMENT EN CONCENTRE**

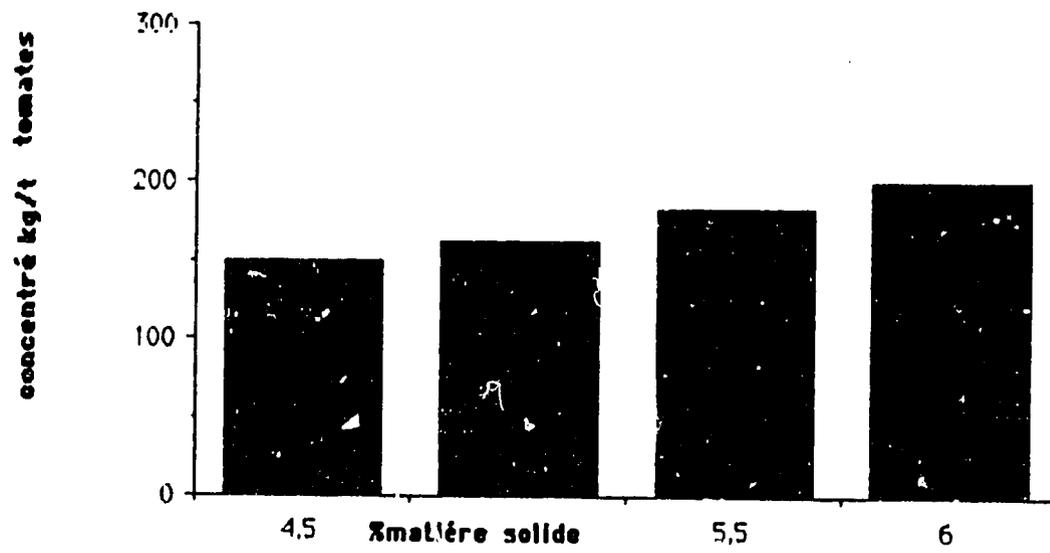


FIG.2 COUTS DU CONCENTRE/DUREE DE FONCTIONNEMENT

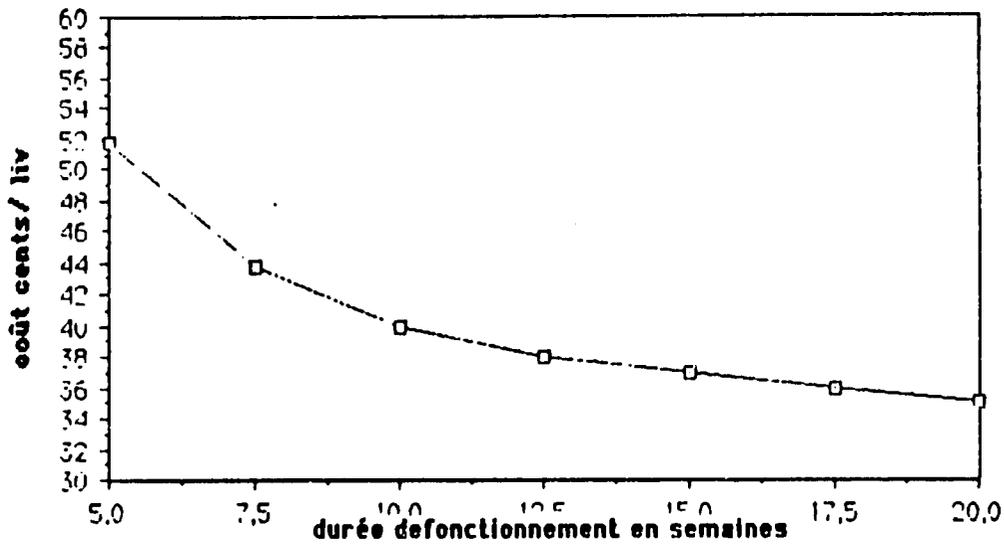


TABLEAU J. TOMATES TRASFORMEES

(coût de prod. / rendt.)

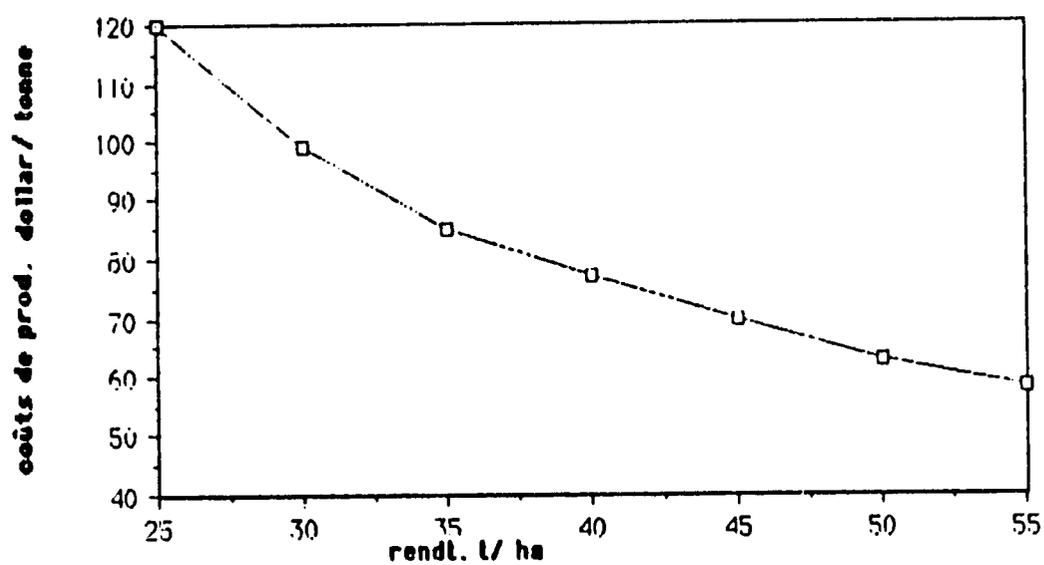


Tableau 1: Budget et Comparaison

Produit: Tomates de Transformation

		Tunisie par ha	Comparaison/acre(acre=.4ha) Tunisie      USA		
<b>1. Revenu</b>					
Rendt	Unité	tonne/ha	tonne/acre	tonne/acre	
	-Par unité	45.0	20.1	33.0	
Prix	-Par unité Tunisie: 70DT/t	75\$	68\$	55\$	
<b>Total</b>		<b>3387.10</b>	<b>1371.29</b>	<b>1815.00</b>	
unité/ha    prix/ha \$ *					
<b>2. Dépenses</b>					
semences	1 kg	96.77	109.35	44.27	24.00
fumier	20 t	16.13	322.58	130.60	
engrais			224.19	90.77	45.72
Pds traitement			345.49	139.88	70.20
eau	9000 m3	0.04	387.10	156.72	90.00
machines	15 h	6.99	104.84	42.44	884.91
Traction animale+					
M.O	15 jour	7.53	112.90	45.71	
autre MO	250 jour	3.76	940.86	380.92	153.46
transports	45 t	5.38	241.94	97.95	
management			200.00	80.97	100.00
autres			100.00	40.49	50.00
<b>Total</b>		<b>par ha et par acre</b>	<b>3089.26</b>	<b>1250.71</b>	<b>1418.28</b>
		<b>par tonne</b>	<b>68.65</b>	<b>62.28</b>	<b>42.98</b>
<b>3. Revenu Net( avec: location terre, taxe, amortissement, interet sur capital)</b>		<b>297.84</b>	<b>120.58</b>	<b>396.72</b>	

Remarques:

\* 1 dollar US= 0.93 dinar Tunisien

Sources:

- . Fiches des coûts de production. Ministère de l'agriculture 1988
- . Fiches des coûts de production. Université de Californie, 1983
- . Huber Farm Service Inc. California.

ANNEXE F : PERSONNES CONTACTEES PAR L'EQUIPE DES CONSULTANTS

WASHINGTON D.C.

Fares T. Zaki  
International Finance Corp (IFC)  
Investment Officer  
Department of Investments-Africa I  
1818 H. Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
tel: 202/473-0531  
telex: RCA 248423  
fax: 202/334-0235

David Levintow  
Assistant Director  
Center for Privatization  
2000 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
tel: 202/872-9250  
telex: 897124 (CENTR US)  
fax: 202/872-9256

Sikander Abdur Rahim  
Country Economist  
Europe, Middle East, & N. Africa  
The World Bank  
1818 H. Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
tel: 202/473-2351

Edward T. LaFarge  
Director, Finance & Admin.  
Center for Privatization  
2000 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
tel: 202/872-9250  
telex: 897124 (CENTR US)  
fax: 202/872-9256

Elyes Kasri  
Counselor (Commercial Affairs)  
Embassy of Tunisia  
1515 Massachusetts Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20005  
tel: 202/862-1850  
telex: 248377  
fax: 202/862-1858

U.S. EMBASSY & USAID

Elizabeth L. Dibble  
Commercial Attache'  
Embassy of the United States of Amer.  
144, Av. de la Liberte  
1002 Tunis-Belvedere  
Tunisia  
tel: 216-1-782.566  
telex: 13379 AMTUN TN  
fax: 216-1-789.719

Abdullah A. Saleh Ph.D.  
Directeur du Service Agricole  
Ambassade des Etats-Unis Amer.  
Bureau du Commerce Agricole ATO  
6, Rue St. Fulgence  
Tunis (Notre Dame)  
tel: 289.383  
781.553  
telex: 14.307

Mohamed Salah Mahjoub  
Expert Agricole, Division du  
Developpement Agricole et Rural  
Mission Americaine de Cooperation  
Economique et Technique  
28, Rue Suffex  
Tunis  
tel: 781.947 - 783.400  
781.308 - 784.375

Abdelaziz Meddeb  
Agricultural Specialist  
Ambassade des Etats-Unis Amer.  
Bureau du Commerce Agricole ATO  
6, Rue St. Fulgence  
Tunis (Notre Dame)  
tel: 289.383  
781.553  
telex: 14.307

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU PLAN ET FINANCES

Mohamed Bouden  
Ministere de l'Agriculture  
Direction General-de l'Agro-Alimentaire  
Directeur General  
de l'Industrie Agro-Alimentaire  
tel: 782.474  
680.563

Cheri Rassas  
Resident Representative  
Agricultural Policy  
Implementation Project (APIP)  
Ministry of Agriculture, DGPDI  
Abt Associates Inc.  
B.P. 24, 1003 Cite El Khadra  
Tunis, Republic of Tunisia  
tel: (216-1) 681-570/573  
fax: (216-1) 785-764

El Benna Daoud  
Ingenieur General  
Directeur General des Projets  
Ministere du Plan et des Finances  
tel: 650.625

Sadok Belhadj  
Directeur de la Promotion  
Ministere de l'Agriculture  
Commissariat General a la Peche  
32, Rue Alain Savary  
Tunis  
tel: 892.253  
telex: 14 P61

Hassen Akrouf  
Commissaire General a la Peche  
32, Rue Alain Savary  
Tunis  
tel: 890.727

API

Mme Bacha Radhia  
Chef de Service  
Direction des Relations Exterieures  
Agence de Promotion de l'Industrie  
63, Rue de Syrie  
1002 - Tunis  
tel: 287.600  
telex: 12166

Mohamed Ayari  
Directeur des Industries  
Agro-Alimentaires  
Agence de Promotion de  
l'Industrie  
63, Rue de Syrie  
tel direct: 784.614  
tel: 287.700  
telex: 14166

APIA

Mohamed Dridi  
Directeur  
APIA  
62, Rue Alain Savary  
1003 Tunis  
tel: 288.400  
288.091  
telex: 14.280 TN

Mohamed Jaziri  
Directeur General Adjoint  
Agence de Promotion des  
Investissements Agricoles  
62, Rue Alain Savary  
1002 Tunis Belvedere  
tel: 288.091  
telex: 14.280

Abdelmajid Sahnoun  
Directeur  
Direction Regionale de l'APIA, a Sfax  
Immeuble Sellami  
72, Rue Kairouan, Sfax  
tel: (04) 26.035

UTICA

Abdelkader Chaouch  
President de la Chambre  
Union Tunisienne de l'Industrie du  
Commerce et de l'Arisanat  
UTICA  
Chambre Syndicate des Frabricants  
d'Aliments de Betail  
11, Av. Habib Thameur  
Tunis 1000  
tel: 253.434 - 253.724  
telex: 13 982  
domicile: 261.764

Salaheddine Chabans  
Membre Du Bureau Executif  
De L'UTICA  
Tunis - tel: 280.039 - 289.958  
telex: 51.896  
Gabes - tel: 05 70.144  
05 72.387  
05 72.635

Bejaoui Mohamed  
President Directeur General  
Fromagerie De Mateur  
9, Rue Hedi Chaker  
7050 Menzel Bourguiba  
Usine Z. I. Mateur  
tel: 02 65 084  
Domicile: Siega 02 60 898  
fax: 02.55281

SECTEUR PRIVE

Sadok Ben Yahmed  
President de la Chambre Syndicate  
des Minsteries et Semouleries de Tunisie  
15, Rue Ali Bach Hamba  
Tunis  
tel: 247.663

Majoul Chedly  
President  
Chambre Syndicale Industriels  
en Conserve Fruits et Legumes  
103, Av. de la Liberte  
1002 Tunis Belvedere  
tel: 780.366  
34, Rue d'Espagne  
1000 Tunis  
tel: 241.394

Abdallah Ben M'Barek  
Secretaire General  
Union Tunisienne De L;Industrie  
Du Commerce Et De L'Artisanat  
UTICA  
103, Av. de la Liberte  
Tunis - Belevedere 1002  
tel: 780.366 - 780.238  
telex: 13.982 TN  
fax: 782.143

Abdellatif Arona  
Directeur de l' Industrie  
UTICA  
103 Av. de la Liberte  
Tunis - Belvedere 1002  
tel: 890.247, 890.298  
890.366  
telex: 13982 TN

Rachid Najjar, P.D.G.  
Provital  
Nutrition Animale  
Z. I. de Gromballa 8030  
Tunis  
tel: 02.55674.680  
telex: 24781 PROVI

Simon Lorenz  
Administrateur  
Florasol  
4, Place des Fatimites  
El Menzah V  
1004 Tunis  
tel: 230.475

Cooperative Centrale Oleicole  
(CCO) Stockage et Collecte des  
huiles - Trituration  
46, Avenue Habib Bourguiba  
Tunis  
tel: 255.092, 255.166

Mohamed Fekih  
Senior Deputy General Manager  
Corporate Division  
Tunis International Bank  
18, Avenue des Etats Unis d' Amerique  
PO Box 81 Belvedere  
1002 Tunis, Tunisie  
tel: 782.411  
telex: 14052/13272 TIB TN

John S. Callaghan  
General Manager  
Tunis International Bank  
18, Avenue des Etas Unis d' Amerique  
1002 Tunis, Tunisie  
tel: 782.411  
direct: 781.463  
telex: 14050/14755

Nebil Ben Yedder  
Directeur General  
La Generalo Alimentaire  
12, Rue Al Jazira  
1000 Tunis R P  
Tunisie  
tel: 24.24.39  
telex: 14.425 Rochd

Allala Ghodbane  
Directeur General  
Cooperative Centrale des Semences  
Et Plants Selectionnes  
45, Av. Farhat Hached - Tunis  
tel: 340.350  
telex: 14.297

Moncef Cheikh-Rouhou  
Deputy Chariman & General Manager  
BEST Bank  
Beit Ettamwil Saudi Tounsi  
90, Av. Hedi Chaker  
1002 - Tunis - Tunisie  
tel: (216) 288.144  
telex: 140084

Ouali Sliman  
President de la Chambre  
des Semi Conserves  
Ste' Olivaria Sidi Thabet  
2020 Tunis  
tel: (01) 552255

Ebrahim Al Ebrahim  
Chariman  
Tunis International Bank  
Tunis:  
tel: 780.148  
telex: 14 050  
fax: 782.223

London:  
tel:493.4685, 581.2911  
telex: 941.3605  
fax: 629.3574

Kuwait:  
tel: 241.0415  
telex: 22737  
fax: 242.0608

Dubai:  
tel: 22.71.91  
telex: 45.853  
fax: 22.16.29

Sahraoui Mohamed  
Gerant  
Societe de Commerce et d' Exportn.  
2, Rue Ibn Dhiaf  
Menza 5  
1004 Tunis, Tunisie  
tel: 230.588, 230.922  
telex: 15129

Mohamed Sahraoul  
President Directeur General  
International Trading Alimentary  
9, Rue Jerusalem 1002  
tel: 286.423  
telex: 15129  
fax: 788.860

Abdeljelil Ben Hassen  
Directeur General Adjoint  
Frimar S.A.  
Siege: 85, Av. de Londres  
1000 - Tunis R P  
tel: 346.424, 346.318  
telex: 13.485  
Usine: 5170 La Chebba  
tel: (03) 83.822, 83.670

Abdallah Omezzine  
Docteur d'Etat  
Maitre de Conference  
Agro - Economie  
Cite CNRPS Imble 6 Appt 672  
Sousse 4000  
tel: (03) 24.774  
Ecole Superieure d'Horticulture  
Chott Mariem  
Sousse 4042  
tel: 48.459

Mustapha Letaief  
Directeur  
Cooperative Agricole Izdihar  
Benjaoua par Oued Ellil 2021  
tel: 535.309, 535.329  
telex: 15.127

Christopher Mock  
Consultant  
Small Business, Private Sector  
Agricultural Development  
Sinkor, Monrovia  
tel: (231) 261-850

Pamela Day Pelletreau, Ph.D.  
Consultant/Chercheur  
144, Avenue de la Liberte'  
1002 Tunis - Belvedere  
Tunisie  
tel: (216.1) 741.986  
(216.1) 741.858  
telex: 1379 AMBTUN TN

Mohieddine Ben Larbi  
Chef du Departement  
des Produits Alimentaires  
LCAE, Laboratoire Central  
d'Analyses et d'Essais  
Standard: 240.042, 257.785, 243.261  
13, Rue de Roma  
Tunis 3000  
tel direct: 246.802

Dr. Ingenieur Bouraoui Regaya  
Directeur  
Ecole Superieure des Industries  
Alimentaires  
58, Rue Alain Savary  
Le Belvedere 1002 Tunis  
tel: 285.526

Mouldi Nouri Ammar  
President Directeur General  
Laboratoire Central d'Analyses  
et d'Essais  
5, Rue Appolo XI  
1002 Tunis Belvedere  
tel: 285.927  
fax: 783.216

Hedi Ben Hassen  
President Directeur General  
Siege Social: 85, Avenue de Londres  
1001 Tunis - Tunisia  
tel: 346.424, 346.318, 344.312  
telex: 13485  
Usine: 5170 la Chebba - Tunisia  
tel: (03) 83.822, 83 670  
3060 Mahres - Tunisia  
tel: (04) 90.236

Mohamed Lebri  
Service Technique  
Provital  
Nutrition Animale  
Z. I. de Gromballa 8030  
Tunisie  
tel: 02.55674.680  
telex: 24781 PROVI

Ferid Ben Yedder  
Foly-Photo  
4, Rue Danton  
Tunis 10002 Belvedere  
tel: 892.433 - 892.180  
telex: 13443

Jamel El Abed  
International Trading Company  
4, Rue Danton  
Tunis 1002 Belvedere  
tel: 892.354 - 892.180  
telex: 13443

Karim Garnaoui  
Aquaculture Tunisienne Hergla  
tel: 48188  
fax: 48187  
dle: 40479

Jamal Saghir, MA (ecn)  
Country Director  
Analysis Group, Inc.  
Center for Privatization  
2000 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20006  
tel: 202/872-9250  
telex: 897124 (CENTR US)  
fax: 202/872-9256

Bradley C. Lalonde  
Vice President  
Citibank NA.  
3, Av. Jugurtha  
1002 Tunis-Belvedere  
Tunis  
tel: 890.066-513  
telex: 15.139

Harrabi Mohammed  
Directeur General  
Groupement des Industries  
De Conserves Alimentaires  
GICA  
77, Av. Taieb M'hiri  
Tunis  
tel: 782.633 - 783.206  
telex: 13.020

Hatem Logani  
Agronomist & Food Industry  
Engineer, Managing Director  
MLT Engineering  
9, Rue Fatma El-Fahria  
1002 Mutuelleville - Tunis  
Tunisia  
tel: (01) 28.31.86/79.14  
telex: 14691 SAS LB  
fax: (216-1) 78.64.78

Tijani Gargouri  
Gerant  
Ste' BEPPC  
Route de Gabes Km 5  
3038 SFAX (Tunisia)  
B.P. 117 Sfax  
tel: Bur: (04) 40.053  
Usine: (04) 44.062  
telex: 40.792 TN

Mongi Chabane  
Commercant Industriel  
Rue Ben Khalifa - Gabes  
13, Rue Med Rachid Ridha  
Tunis  
tel: Gabes-05.70.144, 05.72.387  
Tunis-280.039, 289.958  
telex: 51.876

Emmanuel G. Kampouris  
Directeur General  
Bethune Import-Export Ltee  
666 Quest, Rue Sherbrooke, #204  
Montreal, Que., Canada  
H3A 1E7  
tel: (514) 844-3959  
telex: 05-24835  
fax: (514) 848-9003  
New York tel: (212) 226-5740

Jilani Ben Mbarek  
President Directeur General  
General Electric Mechanical Systems-GEMS  
Zone Industrielle Ksar Said  
2010 Manouba - Tunisia  
tel: 513.488  
telex: 15114 TN

Moncef Ben Yedder  
Foly Photo  
AGFA-GEVAERT  
4, Rue Danton  
Tunis  
tel: 892.651, 892.433, 892.354  
892.180  
telex: 13.443

Ben Yedder  
Elyssa  
Patisserie Confiserie Orientale Fine  
Fermeture Dimanche  
61, Rue des Petits Champs  
75001 Paris  
Metro: Pyramides  
tel: (1) 42.60.37.47  
fax: 42.60.35.47

Naceur Ammar  
Chef du Departement  
Etudes et Developpement  
LCAE, Laboratoire Central d'Analyses  
et d'Essais  
5, Rue Appolo 11  
1002 Belvedere Tunis  
tel: 785.285

Tahar Makni  
President Directeur General  
Filature Centrale de Tunisie  
8, Rue Camille Desmoulins  
1002 - Tunis  
tel: 286.038, 782.784  
telex: 15.081, 15.307

Jilani BenM'Barek  
Gerant  
Oasis Trading Company  
Rue 13004  
Z.I. Ksar Said  
2010 Manouba - Tunisia  
tel: (01) 513.488  
telex: 15114 TN  
fax: (01) 516.872

Youssef Ben Yedder  
Directeur General  
Foly Photo  
4, Rue Danton  
1002 - Tunis Belvedere  
tel: 892.180, 892.433,  
892.651, 892.354  
telex: 13.443  
fax: (216.1) 78.90.90

Bechir Ben Yedder  
Gerant  
Grande Fabrique de Confiserie  
Orientale  
3, Rue de Tabarka  
1006 Tunis Bab Souika  
Tunisie  
tel: 28.29.04, 28.28.51  
telex: Rochd 12425 TN

Baccouche Lotfi  
GICA, Groupement des Industries  
de Conserves Alimentaires  
77, Av. Taleb M'Hiri  
Tunis  
tel: 782.623  
telex: 13.020  
fax: 783.206

Chedly Majoul  
Conserves Majoul  
S.A.R.L. au Capital de 300.000 Dinars  
Concentre de Tomates  
Siege Social: Tunis, 32-38, Rue d'Espagne  
tel: 241.161, 247.161  
et 342.904  
Usine: Tunis, Route de Sousse GPI Km 9,300  
tel: 295.239

Dr. Wahid Hadjeri  
Sponsor  
Mediterranean Shrimp Mariculture Project  
8807 Liberty Lane  
Pocomac, MD 20854, USA  
tel: 1-301-299-5088  
fax: 1-301-299-8202  
telex: 401635  
easylink: 62864121  
11, Rue d'Athenes  
1000 R P Tunis, Tunisia  
tel: 216-1-244887  
216-1-257523  
telex: 13344 TN  
fax: 216-1-353961  
(d): 276.791

10/11

## **ANNEXE G**

### **Programme des visites et contacts – groupe de l'ASACI**

PROGRAMME DES CONTACTS (AVANT VOYAGE EN TUNIS) CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	AUTRES	PARTICIPANTS	JB	BY	SM	HRM	ADRESSE	OBJETS/REMARQUES
27-9-89 15:00	USAID	. Paul NOVICK . Robert ARMSTRONG . Dan MASTERS . Robert RILEY . Gary VAUGHAN	X				Department of State Room 4440 Washington, D.C 202-647-7217	Premier contact
3-10-89 08:30	IFC	. Fares T. ZAKE	X				1850 Eye St. N.W. Washington, D.C. 202-473-7312	Investissements d'IFC opportunités d'investissemen
16:30	WORLD BANK	. S.A RAHIM	X				1818 H Street, N.W Washington, D.C 202-473-7312	Apperçu général sur la Tunis Washington, D.C
4-10-89 15:30	Embassade de Tunisie	. Elyes KASRI	X				1515 Mass Ave., N.W. Washington, D.C 202-862-1850	Privatisation en Tunisie
5-10-89 09:30	CENTER FOR PRIVATIZATION	. David LEVINTOV . Edward T. LAFARGE	G.V. AID	X			2000 Penn Ave. N. W. Washington, D.C 202-872-9526	Activités du centre en Tunisie
11:00	ERS USDA	. John PARKER	X				1301 New York Ave, N. Washington, D.C 202-786-1664	Statistiques agricoles Apperçu sur la Tunisie
13:30	USAID	. Paul NOVICK . Gary VAUGHAN	X				Department of State Room 4440 Washington, D.C 202-647-7217	Avancements des travaux de la mission
14:30	WORLD BANK	. Bernard DUSSERD	X				Rm 4149 H. Building Washington, D.C 202-473-2814	Discussions
11-10-89 20:00	USAID	. James LOWENTHAL	MH	X	X	X	X Bellevue, Washington	Mise au point de la mission

01/12/89

PROGRAMME DES CONTACTS (AVANT VOYAGE EN TUNISIE)

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	AUTRES	PARTICIPANTS	JB	BV	SM	HRM	ADRESSE	OBJETS/REMARQUES
15-10-89 11:00	Roger MIGLIORE				X		ANUGA, Koeln Messe	Commerçant de poissons Paris
11:30	ZEN-WOH, Duesseldorf . Rached HORSCHANI				X		ANUGA, Koeln Messe	Commerçant, Allemagne de l'Ouest
12:00-15:00	INT'L TRADING COMPANY . Ferid Ben YEDDER . Ridha ELLOUZE, Directeur . Jamel EL ABED				X		ANUGA, Koeln Messe Cologne, West Germany	Présenter le projet et demander des adresses et de privés en Tunisie
16-10-89 11:00	USAID . Lance HARADEN . Paul NOVICK . Robert ARMSTRONG		MH	X			Department of State 202-647-3694	Mise au point finale
15:15	UN, Intl. Trade Centre . Rudy KORTGECH-Olesen				X		ANUGA, Koeln Messe Cologne, West Germany	Investissement en aquaculture en Tunisie
16:00	BER . Mrs. KRAUSE				X		FRG development bank	Investissement en Tunisie
17-10-89 9:00-11:00	UNCTAD . Dirk Zandee . Aki Kumazowa				X		Palais des Nations Geneva, Switzerland	Contrôle des échanges internationaux

01/12/89

PROGRAMME DES CONTACTS

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	TUNISIE PARTICIPANTS	AID	JB	BV	SM	HRM	ADRESSE TEL	OBJETS/REMARQUES
17-10-89 Après-midi	Arrivée à Tunis		X	X	X	X		
18-10-89 19:00	Shirley PRYOR	AO	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Premier contact, programme des contacts
13:30	APIP . Maxime LESAGE	AO	X	X	X	X	El Mechtel	Evaluation du projet APIP
19-10-89 09:00	GICA . Mohamed HARABI . M. BACCOUCHE	AO	X	X	X	X	77 Rue Taieb M'Hiri 782-633	Agro-alimentaire
11:00	USAID . George CARNER . Nancy TUMAVICK	SP,AO	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Informé le Directeur de l'avancement de la mission
16:00 16:00	APIP . Sheila LARBI . Mrs. KRAUSE	SP,AO	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Discussion de l'infor. préliminaire
20-10-89 08:30	US EMBASSY . Liz DIBBLE, Comm. attache . R. PELLETREAU, Ambassador		X	X	X	X	144 Av. de Liberté 782-566	économie, les contacts en Tunisie relations Tunisie-USA
11:00	CITYBANK . Bradley C. LALONDE	SP	X	X	X	X	3 Av Jugurtha 890-066	Activités de la Citybank Climat d'investissement
14:30	USAID . Monica M.C KNIGHT	SP	X	X	X	X	USAID, 784-300	Programme d'aide à la privatisation
14:30	ATO . Abdullah A. SALLEH . Abdelaziz MEDDEB	SP	X	X	X	X	6, Rue St. Fulgence 289-383	Exp. des USA vers la Tunisie
21-10-89 10:00	Ministère de l'agriculture . Mohamed GHARBI		X	X	X	X	30, Rue Alain Savary 681-570	Secteur agricole en Tunisie statistiques
10:45	. Cheri RASSAS		X	X	X	X		APIP, études
12:00	GICA . M. BACCOUCHE			X			77 Rue Taieb M'Hiri 782-633	Programmation des sorties sur terrains
14:00	ED DAR . Houssef ALI . Ben Heddi CHOMMAKKI			X	X	X	7, Souk Et-Trouck	Producteur de fleurs et d'olive Djerba

PROGRAMME DES CONTACTS

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	TUNISIE	PARTICIPANTS	AID	JB	BV	SM	HRM	ADRESSE	OBJETS/REMARQUES
3-10-89 8:45	USAID		SP, AO	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Réunion
09:00	API	. Mme BACHA . Mohamed AYARI	AO	X	X	X	X	API; 63 Rue de Syrie 287-600	Promotion, cc des d'investiss.
11:00	GICA	. M. BACCOUCHE			X			77 Rue Taleb M'Hiri 782-633	Laboratoires
11:00	MDPF, DG PROJETS	. Daoud EL BANNA	SP, AO	X		X	X	MDPF 650-625	Projets agricoles planification agricole
15:00	MOA, Dir. Gen. Agro Alim.	. Mr. BOUDIN, DG	AO	X		X	X	30, Rue Alain Savary 782-474	Agro-alimentaire
16:30	AID	. Jamai SAGHIR	AO	X		X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Privatization, projects
24-10-89 05:45	EL MECHEL		SP	X	X	X	X	Ave Ouled Haffouz 783-300	Départ pour MIN Tunis
06:15	PRODUCE MARKET		SP/AO	X	X	X	X	SE of Tunis	Prix et quantités
10:00	GICA	. M. BACCOUCHE			X		(X)	77 Rue Taleb M'Hiri 782-633	Organisation des sorties laboratoires
11:00	MOA	. Statistics & Documentation					X	30, Rue Alain Savary 782-474	Collecte de données Rdt, prix et production
10:00	UTICA	. Abdallah Ben M'BAREK . Zaghouani KHELIL	AO	X		X		103 Ave de la Liberté 780-366, 780-238 780-366	Entreprises agro-industrielles
15:00	APIA	. Mohamed JAZIRI . Mohamed DRIDI	SP, AO	X		X		42, Rue Savary 288-091	Investissement en Agro-ind. Promotion
25-10-89 10:00	STUMETAL	. M. BACCOUCHE				X		Area Tunis 30, Rue Alain Savary	Industrie des boîtes d'emballage
11:00	C.G PECHE	. M. AKROUT . Sadok BELHADJ	AO			X	X	32, Rue Alain Savary 890-727	statistiques Secteur de la pêche
15:00	OFFICE DE CEREALES	. Ali Debaya	SP AO	X				30, Rue Alain Savary Le Belvedere 282-905	Programmes des céréales
14:30	INT'L TRADING COMPANY	. Ferrid BEN YEDDER . Ridha ELLOUZE, Directeur . Jamel EL ABED, others	SP AO	X		X	X	4, Rue Danton 892-354, *892-180 892-651, * 892-433	Entreprises d'export. Programme de visite sur terrain

PROGRAMME DES CONTACTS

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	TUNISIE	PARTICIPANTS	AID	JB	BV	SM	HRM	ADRESSE	OBJETS/REMARQUES
30-10-89 07:00		SORTIE SUR TERRAIN . FISH MARKET . FISH PROCESSORS, O. PECHE . FRIMAR, SA . ITA			X			Sousse Mahdi Mahdi Monastir	- Organisée par GICA - Marché de poissons de Sousse - Usines de conserves de sardines - Projet aquaculture - entrepr:
13:30		MIN. d'Economie . Salah HANAACHE				X	X	7, rue du Royaume de l'Arabie Saoudite	Planification agricole nationale
15:30		FERME SELMA . Mahmoud BEN YEDDER					X	4, Rue Danton 892-433, 892-180	Données statistiques Production agricole
15:30		CEPEX . Mahmoud Ali HAENI . Kamel BELKAYA				X			Projets mixtes Visite de ferme
31-10-89 09:30		UTICA . Abdelkader CHAOUCH	AO		X			11, Ave Habib Thameur 253-434/724	Alimentation animale
10:00 09:30		EEC . Mr. BRETECHE					X	21, Ave Jugurtha 787-865	Politiques 1992-crédits
10:30		COOPERATIVE CENTR. OLEICOLE . Chakib BOUKALI				X		Area Tunis	Conserves d'olives de table
12:00		BEST BANK . Moncef SHEIKHROUHOU	SP				X	90, Ave. Hédi Chaker 288-144	Financement des projets
14:30		ECOLE SUPERIEURE IND. AGR. . Bouraoui REGAYA				X			Recherche et enseignement agro-alimentaire
1-11-89 08:30		DEPUTY OF STATE, AGRICULTURE . Mohsen BOUJEBEL	AO	SP,NT	X	X	X	30, rue Alain Savary	Avancement des travaux
10:00		LABORATOIRE CENTRALE . Mouldy NOURI-AMMAR, PDG				X		5, Rue d'Appollo	Analyse de qualité
11:00		OFFICE OF PRIME MINISTER . Ben Farhat Noureddine					X	La Kasbah	Réforme administrative
18:30		MINISTER COUNSELOR US EMB. . Shaun DONELLY	SP,AO	CH	X	X	X	8, Rue Pres. JFK Carthage, 782-566	Reception

01/12/89

Previous Page Blank

PROGRAMME DES CONTACTS

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	TUNISIE	PARTICIPANTS	AID	JB	BV	SH	HRM	ADRESSE TEL	OBJETS/REMARQUES
2-11-89									
18:30	FLORASOL	. Lorenz SIMON					X	EL MECHTEL	Production des fleurs et exportation
3-11-89 09:00	TUNISIAN-AMERICAN CHAMBER	. Mohammed Moncef BAROUNI . Nejib TURKI	CM				X	6, rue d'Argentine 786-553	Activités, personnes proposées pour la mission à Los Angeles
10:00	GICA	. Mchamed HARABI . Kamel BELKAYA			X		X	77 Rue Taleb M'Hiri 782-633	Conclusions dernière mise au point
13:00	DIRECTION DES DOUANES	. Maaref NOUREDDINE . Ben Attouche ABDELHAMID	AO				X	651-226 651-199	Listes des tarifs douaniers
15:00 09:30	AID	. Presentation of executive summary	SP, AO NT, CM	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Preparation de la présentation à Mr. Bauhaoula
4-11-89 07:30	U. MISSOURI TEAM	. Michael NOLAN, Ph.D. . William L. MILLER		X	X	X	X	El Mechtel	Programme de formation

PROGRAMME DES CONTACTS

CONSULTANTS DE L'ASACI, TUNISIE 1989

DATE HEURE	TUNISIE	PARTICIPANTS	AID	JB	BV	SM	HRM	ADRESSE TEL	OBJETS/REMARQUES
6-11-89									
10:00	MIN. DU PLAN & FINANCE	. Mr. BAUOHAOULA . El Benna DAOU	SP,AO INT CM	X	X	X	X	MDPF 650-625	Présentation des résultats et conclusions
13:30	USAID	. Final briefing . Nejib TURKI	SP,AO NT,CM	X	X	X	X	USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Conclusions, suivi
16:00	TUNIS INTERNATIONAL BANK	. Ebrahim Al EBRAHIM, Chairm . Mohamed FEKIH . John S. CALLAGHAN	SP,MH			X		18, Ave des Etats	Banque d'investissement potentiel
7-11-89									
15:40	SR 37	. Départ pour Geneva Zurich	MH		X	X	X		
17:00	AID	. Remise du rapport		X				USAID, 28 Rue Suffex 784-300	Version anglaise
		. Hatem LOGANI, . Chafika MEHIRI . B. HANDOUS		X				9, Rue Fatma El Fahria 1002 Mutuelleville 28-31-86	
08-11-89									
09:30	TUNIS AIR	. Depart		X					

**ANNEXE H : BIBLIOGRAPHIE**

- Code des Investissements Industriels, loi n 51-87, 2 août 1987
- Commerce Extérieur de la Tunisie, 2 premier mois 1989, Exporter, Tunis, mars-avril 1989, pp. 4-6
- Création d'un guichet unique, l'API, courrier de l'Industrie, n 51, Tunis, octobre 1989
- Une Note sur le climat d'investissement en Tunisie, ( document non publié), Tunis, février 1988
- Performance Economique et Financière de l'Industrie Agro-alimentaire en Tunisie, Conclusion et Synthèse.
- Institutional Investor, New York, 23 septembre 1989, pp. 21
- Nouvel Economiste, France, octobre 1988
- Encouragement aux Investissements en Tunisie, Tunis (non daté)
- AL EBRAHIM, Ebrahim, Interview 6 Novb, 1989, Tunis
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, "Avantages Relatifs aux Impôts et aux coûts des facteurs", Tunis, juillet 1988
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, "Investir en Tunisie pour des Nouveaux marchés et des meilleurs services pour les marchés existants", Hammamet 24-25 mai 1984 (prospectus)
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, Tunisia, A Gateway to New markets on Europ[e]'s Door Step, Tunis 1989
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, "Tunisia Your Industrial partner in conquering new markets : Industrial Investment Code", Luxembourg 1989
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, "Tunisia-US Business Meeting For Industrial Developpement, Hammamet, 24-25 mai 1984
- API, Agence de Promotion de l'Industrie, Main Dispositions of the Tunisian Industrial Investissement Code, Tunis 1988
- API, Agence de Promotion des Investissements Agricoles, code des Investissements Agricoles et de Pêche et Textes d'Applications, Tunis, 2 avril 1988
- BOUDEN, Mohamed, Directeur Général de l'Industrie Agro-alimentaire, Ministère de l'Agriculture, Interview, octobre 1989, Tunis.
- Business International, North Africa Monitor, Genève, mars 1989
- Business International, North Africa Monitor, Genève, avril 1989
- Business International, North Africa Monitor, Genève, mai 1989

- Business International, North Africa Monitor, Genève, juin 1989
- Business International, North Africa Monitor, Genève, juillet 1989
- Business International, North Africa Monitor, Genève, septembre 1989
- Business International, North Africa Monitor, Genève, Déc 1988
- Business International, Thailand IL & T, FFO (section 3 outline developed from), New York, March 1988, May 1988 respectivement.
- Banque Centrale de Tunisie, Mohamed Ferid Tanfous. Interview oct.26, 1989, Tunis.
- CEPEX, Centre de Promotion des Exportations, "Tunisia Export", Tunis 1988
- Citibank prospectus de la "Citibank Tunis", Tunis, novembre 1989
- Commission des Communautés Européennes "Coopération Financière Avec Certains Pays en Amérique Latine, Asie, Méditerranée", Bruxelles, juillet 1988
- Economist Intelligence Unit, "Tunisia, Malta ; Country Report, n2 1989", London 1989
- BIRD, "World Développement Report 1989", Washington 1989
- Khelil, Ismaïl, Banque Centrale de Tunisie, "Rapport Annuel 1988", Tunis, juillet 1989
- Ministère de l'agriculture, Direction Générale de la planification, "Enquête Agricole de Base 1988, "Tunis Avril 1989, pp 42-58
- Ministère de l'Agriculture. "Les ressources en eau et hydrauliques de la Tunisie". Tunis, Decemb 1988 p.2
- Ministère de l'Agriculture, "Tunisie : Description Sommaire du nouveau Projet, Don de Programme Sectoriel, Année Budgétaire 1991," (document non publié) Tunis 1989.
- Moffelt, George, III, "Tunisia : Goodbye to state socialism", the Christian Science Monitor, Boston, 3 avril 1989, pp. 4
- MTBF-CAF, Poly conseil, Price Waterhouse, "Investir en Tunisie", El Menzah, 2nd Edition 1989
- Le Président de la Tunisie Zine El Abidine Ben Ali, discours de la fête de la République, 25 juillet 1989.
- Président of IBRD, Report and Recommendation of the Pres, of the IBRD to the Exec, Dir's on Ag,... Loan...US\$ 84,0MM to the Rep. of Tunisia (Distribution très restreinte), Washington 1er mai 1989

- République tunisienne : "Tunisie : Description Sommaire du Nouveau Projet, Don de Programme Sectoriel. Année Budgétaire 1991" (non publié), Tunis 1989
- République Tunisienne, Ministère des Finances, "Tarifs des droits de douanes, à l'importation et l'exportation", Tunis 1988
- République tunisienne (Boubaya, Mostapha), "Note de synthèse Relative à l'Etude de Simplification du Processus de Réalisation des projets Agricoles", Tunis, mars 1989
- République tunisienne, université de Tunis III - Institut de gestion, "Projet de gestion améliorée des ressources en eau - irrigation et rendement, "Rapport provisoire, USAID - Tunis ISG, janvier 1989
- République tunisienne "VII plan de développement économique et social 1987-1991 Agriculture et pêche", Tunis, Juillet 1987, pp 19.
- Triki Mahmoud "Institut de Développement des Compagnies d'Exportation (IDCE)" Carthage 1989
- Union de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat, Economic year Book of Tunisia, 1987-1988, Tunis 1988
- Ambassade des USA, Tunis, Section Commerciale, "Américan Companies in Tunisia" Tunis, Octobre 1987
- Ambassade des USA, Section commerciale, Foreign Economic Trends and their Implications for the United States, Tunis, juin 1989
- U.S.A, U.S.D.A, Foreign Agricultural Service Tunis, "Tunisia : Agricultural Situation Report, 1988" Tunis, 4 avril 1989
- USAID/Tunis "Un plan d'action pour le secteur des céréales en Tunisie, rapport de la 1ère phase", APIP, Mai 1989.
- USAID/Tunis "Dairy processing Case study" APIP, Juillet 1989
- USAID/Tunis "Export Commodity study, olive oil," APIP janvier 1989.
- USAID/Tunis, Larbi, Sheila, un document (non publié) relatif aux différentes branches de l'agro-alimentaire en Tunisie.
- US AID/TUNIS, "Tunisia Agricultural Sector Strategy Statement Final Version", Tunis, juin 1989

## ANNEXE I: Présentation des Consultants de l'ASAC International

### JOHN D. BAKER

Dr. Baker est président du J.T. International, Inc. Il est consultant auprès des entreprises agro-industrielles américaines ayant des coûts de production volatiles. Il leur fournit les conseils et l'assistance nécessaires dans leurs programmes d'approvisionnement, de formation, de contrôle de risque associé au prix et au profit, de prévisions des prix, de recherche de marchés, d'étude de faisabilité des projets, et de recherche d'opportunités off-shore. Son entreprise est aussi engagée dans le domaine du management agro-industriel international et dans les programmes de développement rural intégré.

Avant de créer sa propre entreprise de consultation, Dr. Baker était vice-président d'une large compagnie internationale d'alimentation et de confection, chargé des approvisionnements et de l'organisation des produits, de la formation et de la recherche des potentialités dans le monde. L'anticipation des prix, les méthodes de contrôle de risque et l'utilisation des marchés à termes constituaient ses activités principales. Il a aussi servi comme directeur des équipements dans une large entreprise de transformation de fruits et de légumes et des huiles végétales.

Dr. Baker a réalisé des enquêtes et des consultations aux USA, en Europe, au Brésil, en Equateur, en République Dominicaine, en Australie, en Nouvelle Zélande, aux Philippines, au Taiwan, en Thaïlande, au Ghana, au Nigéria, et en Côte d'Ivoire.

Il a visité plusieurs autres pays en voie de développement. Les produits ayant fait l'objet d'un intérêt particulier pour lui sont le cacao, le coconut, le riz, les produits animaux et les accessoires pour animaux domestiques.

Dr. Baker détient un diplôme de B.S en Zootechnie et un Master en marketing agricole de l'université de Utah, et un PH.D. en économie agricole de l'université de Purdue. Il est membre de l'ASACI, de l'"American Agricultural Economics Association", et de Sigma Xi. Il a servi comme chef du "The Purchasing Management Association" à Washington D.C. durant 1984-1985 et est membre du conseil national de "School of Management, Birgham Young University".

### HANS R. MICHEL

Mr. Michel en tant que président de "Huber Farm Management, Inc., Memphis, Tennessee, dirige une compagnie offrant plusieurs services au secteur agricole. Ces services incluent entre autre des consultations, des analyses des affaires, des analyses tecnico-économiques et l'élaboration des budgets et des plans de campagne, des évaluations, des études de faisabilité, de gestion agricole, de planification de développement et d'installation des projets.

De 1983 à 1988, en tant que vice-président de "Huber Farm Management de Californie, Mr. Michel a conduit des consultations dans le domaine de l'économie et la gestion de certains produits agricoles de spécialité. En tant que gestionnaire d'entreprise agricole et consultant auprès de "Company's Memphis Office" de 1982 à 1983 il s'est occupé de la gestion des produits suivants: le riz, le coton, le soja, et la blé.

Au centre de vulgarisation agricole Suisse à Zurich où Mr. Michel a travaillé de 1975 à 1982, il s'est occupé du développement des méthodes et ressources dans les

domaines de l'économie agricole et de la gestion agricole. Il a conduit des programmes de formation pour des spécialistes en vulgarisation et a aussi conduit des activités de consultations. Mr. Michel parle couramment l'Anglais, le Français et l'Allemand.

Mr. Michel est membre certifié de l'ASACI. Il a publié de nombreux articles sur la gestion et la planification agricole et est co-auteur de plusieurs brochures et manuels sur l'économie et la planification dans les exploitations agricoles.

#### SCOTT D. MORSE

Mr. Morse est président de " Morse Merchant Agribusiness" à San Francisco, Californie. Il est consultant à plein temps auprès des entreprises agro-industrielles et de services d'agro-industrie et de commerce international du gouvernement depuis 1985. Avant cette date il a travaillé comme consultant sur plusieurs projets tout en étant fonctionnaire de " BankAmerica Corporation" de " Paton, Boggs et Blow", de " California Farm Bureau Federation", et de " Executive Office of President, National Security Council".

Mr. Morse a une large expérience dans le secteur agro-industriel aux USA et à l'étranger, pendant les trois années passées il s'est concentré particulièrement sur les services internationaux. Il a conçu des politiques et des programmes de commerce extérieur pour les gouvernements et les producteurs agro-industriels, il a représenté des entreprises agro-industrielles pour obtenir des fonds de promotion des exportations des gouvernements, il a développé une base de donnée des barrières de commerce extérieur comportant plus de 50 pays, il a encadré des commerçants en matière de mécanismes de " counter-trade", il a enseigné le commerce extérieur à l'université de Santa Clara.

Mr. Morse a résidé dans plusieurs pays Européens, aux Caraïbes, et en Asie. Il a une large expérience dans le domaine des investissements et de counter-trade dans les pays en voie de développement tels que la Chine Populaire, l'Indonésie et le Maroc. Il parle, écrit et lit couramment le Français. Il a aussi une expérience avec les organisations internationales telles que GATT, OCDE, FMI, et UNCTAD.

MR. Morse est spécialiste en commerce international et politiques commerciales. Il a obtenu son diplôme de Master ( M.S.F.S ) en commerce international en 1983 et son diplôme de B.S.(B.S.F.S ) en économie des affaires internationales en 1974 de l'université de Georgetown- Faculté des affaires étrangères. Son diplôme de Master lui a rapporté le prix honorifique de Karl F. Landegger of International Business Diplomacy". Il est membre certifié de l'ASACI.

En tant qu'agriculteur Il Produit des semences de légumes certifiées. Il était membre de " Carl-West Seeds " en Woodland, Californie.

#### ROBERT J. VILECE PH.D.

Dr. Vilece est président du " ITD" une entreprise de consultance et d'import export ayant pour activités principales la transformation et le marketing des produits alimentaires des pays en voie de développement et la préparation, l'évaluation et

l'analyse des projets . Dr. Vilece est spécialiste dans la conception des usines agro-alimentaires et des chaînes de transformation, il assiste dans l'acquisition des équipements et leur installation, il établit les programmes de fonctionnement et publie des manuels et prospectus sur la production et le contrôle de qualité, il assiste dans l'écoulement des produits finis. Il réalise des enquêtes dans l'industrie agro-alimentaire pour recommander les améliorations nécessaires. Il réalise des plans et programmes d'investissement. Il a développé un système numérique pour l'évaluation des projets.

Dr. Vilece était professeur à l'université de Floride et à l'université du centre en Equateur. Il a occupé des postes très importants dans la production, la recherche et le développement, le contrôle de qualité des produits frais et transformés aux USA et en Amérique Latine. Il était chef d'entreprise de l'usine agro-alimentaire la plus grande et la plus diversifiée au Venezuela et en Amérique Centrale pendant 6 années.

Il a une large expérience dans les produits à base de tomate , baby food, les viandes conservées, les fruits, les légumes, les emballages, les produits à base d'agrumes, les bananes fraîches et transformées, les pamplemousse, et plusieurs autres produits tropicaux.

USA- jus de fruits et produits à base d'agrumes. Equateur, Colombie, Costa Rica, Honduras, Belize, Philippines, République Dominicaine - les bananes, et les pamplemousses et leurs dérivées. Puerto-Rico- Pamplemousse en boites, sauce de tomate, les nectars et les jus. Venezuela- produits de tomate , baby food, et nectars. La Chine - Les asperges, baby corn, le poulet de chair, les poires , les pêches, les cacahuètes salées.

Dr. Vilece parle bien l'Espagnol.

Dr. Vilece est un technologiste alimentaire. Il a obtenu son diplôme de B.S. de l'université de Fordham en chimie et biologie en 1948 avant de passer une année dans le programme de spécialisation en biochimie. Il a obtenu son Master et son PH.D. de l'université de Massachussets en technologie alimentaire et chimie en 1950 et 1953 respectivement. Il est membre du " IFT " depuis 1949 et de " Phi Tau Sigma " depuis 1954. Il est membre de l'ASACI et de " Professional Honorary Agricultural Education Fraternity"