

# MANDAT DE CONSULTATION AUPRÈS DE L'ASSOCIATION MAROCAINE DES PRODUCTEURS ET PRODUCTEURS EXPORTATEURS DE FRUITS ET LÉGUMES

dans le cadre de la coopération « APEFEL / USAID »  
pour renforcer les capacités d'intervention de l'APEFEL  
en vue de développer le secteur des fruits et légumes

par DANIEL MALENFANT, Agronome  
CHEMONICS INTERNATIONAL, Agadir, Maroc

JUIN 2001





---

**Le monde n'est pas en mutation ...**

**Il a déjà changé !!!**

Roger Miller



## TABLE DES MATIÈRES

---

---

	page
1. Présentation .....	1
2. Le mandat .....	2
3. Première opinion : Le bureau, son personnel et la structure organisationnelle .....	3
4. Deuxième opinion : La gestion de l'information stratégique pour les membres .....	6
5. Troisième opinion : Le perfectionnement du personnel de l'APEFEL et l'opportunité d'un stage au Québec .....	9
6. Quatrième opinion : La revue des priorités de l'APEFEL et son passage à l'Internet .....	10
7. Cinquième opinion : La pertinence des activités de formation et d'information et l'option de la tarification différenciée .....	13

### Annexes

1. Sites Internet référés à l'APEFEL
2. Plan du site Internet : APEFEL (hypothèse)
3. Quelques références utiles en matière d'Intranet
4. Liste des documents déposés à l'APEFEL et transmis par Internet (fichiers .PDF)

# 1. PRÉSENTATION

---

---

Ce rapport a pour objet de suggérer des recommandations pratiques pour aider l'Association Marocaine des Producteurs et Producteurs Exportateurs de fruits et légumes (APEFEL) à se développer puis à mieux servir ses membres.

Il vise cependant principalement à conseiller CHEMONICS - AGADIR sur la meilleure manière de répondre aux besoins des membres de l'APEFEL dans le cadre de l'accord de coopération APEFEL / USAID pour renforcer la capacité de l'Association à développer le secteur marocain des fruits et légumes par le biais d'une stratégie de déploiement de nouveaux outils et moyens de communication, de promotion, d'information et de formation de ses membres.

Pour plusieurs des thèmes abordés, des scénarios de mise en oeuvre sont proposés, mais ils ne prétendent en aucune manière donner « les » solutions aux diverses problématiques de l'APEFEL.

L'approche retenue vise plutôt à suggérer des pistes de travail ou de réflexion compatibles avec les consensus issus des ateliers et délibérations de la journée de réflexion du 8 mai 2001. Cette activité réunissait les principaux représentants de l'APEFEL, son personnel ainsi que des invités et partenaires, dont CHEMONICS et USAID.

Le rapport comporte deux parties :

- La première partie relate les opinions et recommandations formulées par l'auteur à CHEMONICS et USAID afin de les aider à intervenir de manière efficace auprès de l'APEFEL. Cinq thèmes distincts ont été identifiés par CHEMONICS - AGADIR.
- La seconde partie regroupe une série d'annexes destinées à documenter l'APEFEL en matière de modèles de sites WEB, de bases de données, d'informations spécialisées et de livraison de services ou d'expertise compatible avec sa mission.

Ce rapport fait suite à la visite du consultant à Agadir et dans la région agricole du Souss-Massa-Draa au Maroc pendant la période du 2 au 9 avril 2001.

## 2. LE MANDAT

---

---

1. Présenter un exposé d'une heure sur l'évolution des marchés des fruits et légumes frais ainsi que sur les perspectives et les enjeux de leur commercialisation dans le monde et sur les marchés d'exportation traditionnels du Maroc. Cette activité précédait l'atelier de travail du 8 mai 2001 organisé pour actualiser les axes d'intervention prioritaires de l'APEFEL.
2. Fournir une série d'opinions et/ou recommandations qui aideront CHEMONICS et USAID à intervenir de manière efficace auprès de l'APEFEL :

**Première opinion :** Identifier les aspects organisationnels requis pour optimiser l'efficacité de l'APEFEL et du bureau, proposer des activités de perfectionnement visant à améliorer les compétences du personnel et discuter de l'hypothèse de créer un nouveau poste pour soutenir et compléter l'équipe actuelle. Noter les dysfonctionnements observés, les problèmes à la source, leur impact sur la productivité et proposer de hypothèses de solutions.

**Deuxième opinion :** Identifier les bases de données que l'APEFEL pourrait développer pour améliorer la gestion de l'Association et la transmission des informations à communiquer à ses membres. Relever les informations qui ne sont pas actuellement communiquées et identifier les analyses que le personnel de l'APEFEL pourrait produire (marchés, technique etc....). Fournir une liste de sites Internet intéressants à consulter pour y trouver de l'information.

**Troisième opinion :** À partir des besoins du personnel de l'APEFEL et des tâches qu'ils accomplissent, suggérer des activités de formation sur mesure qui pourraient être dispensées au Maroc ou dans le cadre d'un bref stage au Québec.

**Quatrième opinion :** Réviser le document sur les priorités issues du groupe de travail de l'APEFEL afin d'émettre des commentaires sur la pertinence et l'ordre établi, puis suggérer comment s'y prendre dans la mise en œuvre concrète. Dans l'optique du financement par l'USAID, identifier les activités les plus nécessaires et porteuses en termes de développement de l'APEFEL. S'attarder à la question de la communication avec les membres. Guider Chemonics dans le choix des véhicules à développer (Site Web, Intranet, etc.).

**Cinquième opinion :** Réviser le plan des formations à être offertes par l'APEFEL sur une base expérimentale et introduire une notion de prix différentiels et faire des suggestions utiles quant au contenu et à la méthodologie etc.

### **3. PREMIÈRE OPINION**

---

#### **Le bureau, son personnel et la structure organisationnelle**

L APEFEL compte sur un personnel qualifié et de grande qualité, remarquablement motivé et soucieux du plein accomplissement de la mission de l'Association. En plus du Directeur, l'équipe actuelle se compose de deux spécialistes du contenu technique et commercial, d'une responsable « administration-assurances-finances » et d'une secrétaire-assistante.

Ces ressources semblent déjà abondamment sollicitées et les ambitions de développement de l'Association vont faire en sorte qu'elles devront être utilisées avec davantage d'efficacité pour assurer la livraison des services et des mandats supplémentaires qui leur seront confiés. Paradoxalement, aucune rationalisation de services actuellement rendus ne semble avoir été recommandée le 8 mai dernier. De ce fait, le recrutement d'une nouvelle ressource est incontournable.

Par ailleurs, l'APEFEL entend déployer 6 antennes régionales et tirer profit des opportunités procurées par le développement de l'Internet pour développer du contenu WEB « sur mesure » et combler les besoins en information, en communication (interne et externe) et en formation de ses membres.

Conséquemment, la décentralisation de l'APEFEL vers les régions, le recrutement actif de nouveaux membres, la multiplication probable des mandats au personnel en place et l'intensification des actions de communication et de promotion vont nécessiter une structure organisationnelle plus complexe. Le défi auquel l'Association devra alors faire face sera de définir et de répartir le travail entre ses ressources en assurant la coordination des efforts en vue de la pleine satisfaction de ses objectifs.

Ce défi est de taille et il exige une gestion plus formelle qui nécessite la cohésion totale des membres et des dirigeants. Idéalement, une telle réorganisation commanderait préalablement que l'APEFEL actualise sa mission, qu'elle entame un véritable processus de planification stratégique, puis qu'elle calibre sa structure organisationnelle en fonction de ses nouveaux besoins.

C'est un tel exercice qui a été amorcé le 8 mai dernier avec la collaboration des animateurs de « FOCS ». Mais cet exercice ne devait pas s'arrêter là. Il appartenait ensuite à l'APEFEL de procéder à un tri parmi la série de priorités identifiées au terme des ateliers. Il s'agissait donc de rationaliser les attentes exprimées et de hiérarchiser les activités identifiées comme prioritaires. Par exemple, lorsqu'on examine la liste des actions retenues, on constate que plusieurs des « priorités » identifiées s'adressent davantage à un « Institut technique » qu'à une « organisation professionnelle de type syndicale ou associative » dédiée prioritairement à un rôle de lobby et de défenses des intérêts de ses membres.

L'APEFEL peut-elle ne pas faire de choix parmi les priorités établies ? La réponse est assurément « NON ». Et c'est son rôle de procéder à ces choix en visant quand-même la plus grande satisfaction possible de ses membres. Comment mesure-t-on la satisfaction des membres ? Par quel processus recentre-t-on les priorités et les ressources ? Il y aurait là une réflexion importante à compléter, du moins par le bureau de direction afin de subordonner les besoins à la mission, aux priorités, à la capacité de les financer puis à les intégrer à un plan détaillé de réalisation qui fasse consensus auprès des membres.

Bien entendu, une organisation associative doit axer ses services vers la satisfaction des besoins de ses membres. Mais il y a une nuance entre livrer soi-même des services techniques spécialisés et voir à leur livraison par des organisations compétentes, indépendantes ou partenaires, qu'elles soient de type gouvernemental, privé, coopératif ou autre.

### 3. PREMIÈRE OPINION

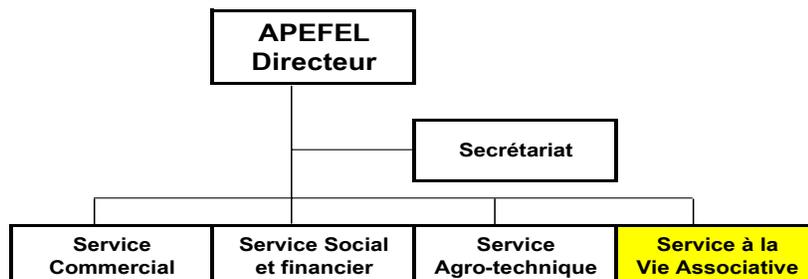
---

Quels sont les services que seule l'APEFEL est en mesure de livrer à ses membres ? Qui d'autre ne livre pas les services attendus ? Pourquoi ? Qui pourrait offrir certaines prestations souhaitées par les membres de l'APEFEL ? À quelles conditions ? Les membres sont-ils disposés à payer pour des services particuliers ou « sur mesure » ? Une politique de tarification de certains types de services peut-elle être envisagée et à quelles conditions ?

Répondre à ces questions pourrait contribuer à éliminer des commandes « ad hoc » qui sont passées directement au personnel de l'Association par des dirigeants ou des membres de Comités. Par exemple, la recherche d'informations techniques ou commerciales pour des intérêts personnels ne devrait pas être autorisée. Pourtant elle est tolérée. Ce type d'activité ne sert pas l'ensemble des membres ni l'Association : il nuit aussi à la productivité des employés qui n'osent pas refuser ce genre de « commandes spéciales ».

#### QUELQUES RECOMMANDATIONS :

**Embauche d'un(e) agent(e) d'information** : cette nouvelle ressource – très polyvalente - relèverait du Directeur et réaliserait des activités d'information, de communication et de promotion. Elle aurait pour tâches de concevoir, développer, adapter et actualiser différents outils d'information et de promotion, notamment sur le site WEB de l'Association et pour le compte des responsables des antennes régionales. Elle serait responsable de rédiger et vulgariser divers documents, d'effectuer la préparation et le suivi de certains projets, d'organiser des activités de recrutement de membres, de promotion de l'APEFEL et de communication avec les divers intervenants impliqués dans l'environnement associatif de l'APEFEL. La création d'un tel poste pourrait recentrer le personnel actuel vers ses tâches et mandats usuels et permettre plus facilement – le cas échéant – d'assumer certains volets de coordination et de support technique auprès des responsables des antennes régionales.



**Limiter l'implantation des antennes régionales à 3 sites pilotes** : cette demi-mesure est proposée parce que le projet actuel de déploiement de l'APEFEL en région semble un peu improvisé et trop limité à la seule fonction de « Café Internet ». Que ce projet réponde à des impératifs politiques ou stratégiques, ou plus normalement à une demande explicite des membres, l'implantation réussie de guichets régionaux de l'APEFEL nécessite que la tâche du personnel soit en parfaite adéquation avec les besoins réels des membres. Actuellement, on connaît sommairement les exigences pour le poste, mais aucune précision n'est révélée sur la tâche et les responsabilités attribuées aux nouvelles ressources. Pour ces raisons, et puisqu'il s'agit de mieux desservir la clientèle, il est recommandé d'enrichir la tâche des responsables d'antennes. Par exemple, on pourrait envisager la création de centres régionaux d'expertise - par production ou par thématique. La structure régionale de livraison et de gestion de nouveaux services-conseils pourrait être validée par les membres concernés. Parmi les options possibles pour enrichir la vocation des antennes régionales, il est suggéré de :

### 3. PREMIÈRE OPINION

---

- Mettre sur pied un service régional d'avertissements phytosanitaires (veille) qui serait relié à un système national d'alertes, à un programme de dépistage des ravageurs et de lutte intégrée contre les ennemis des cultures ainsi qu'à un réseau national de communication des stratégies de contrôles ;
- Mettre au point des centres de formation dont la vocation pourrait être spécifique à chaque région et développer un cadre permanent d'évaluation des services à la clientèle livrés par l'APEFEL ;
- Offrir de services-conseils de haut niveau, axés sur la complémentarité des services déjà disponibles dans chaque région, capables de répondre aux besoins spécialisés des membres, orientés vers le transfert technologique, l'animation du milieu et l'accroissement de la capacité de gestion technique et économique des producteurs. La conduite de ces services-conseils pourrait être gérée conjointement entre les intervenants régionaux et l'APEFEL. La responsabilité financière pourrait être partagée entre l'État et les bénéficiaires des services.

La mise en place d'antennes régionales obligera l'APEFEL à apprendre à gérer un nouveau modèle de livraison de services associatifs où la recherche de partenaires est une condition de réussite. Au plan de la logistique et selon la vocation qui sera retenue pour ces antennes, leur localisation dans la communauté agricole devra être bien ciblée : écoles, bureaux régionaux du Ministère de l'Agriculture, ou – ultimement – en annexe de certains restaurants ou postes d'essence très fréquentés par la clientèle.

**Améliorer le fonctionnement du travail des administrateurs et des Comités selon les normes d'efficacité usuelles du milieu associatif agricole** : Procéder à une revue de la pertinence et du rendement des Comités actuels, actualiser leur mandat et plan de travail en fonction des priorités identifiées le 8 mai, intégrer des indicateurs de l'état d'avancement des dossiers, puis rendre imputables les présidents de ces Comités vis-à-vis l'Assemblée générale en leur demandant de présenter eux-mêmes aux membres leur rapport d'activités annuel. Mettre au point une formation obligatoire pour chaque secrétaire, conseiller technique, administrateur et Président de Comité afin qu'ils maîtrisent davantage les règles et techniques de conduite de réunions performantes.

**Fournir au personnel du bureau une formation plus poussée en informatique afin qu'il maîtrise davantage les logiciels de la suite MSOffice** : Initier tout le personnel aux rudiments de la base de données MSAccess. Dispenser une formation plus poussée aux responsables des services « agro-technique » et « commercial » ainsi qu'une plus grande maîtrise des fonctions statistiques et de base de données du logiciel MSExcel. Initier le secrétariat aux rudiments d'un logiciel de mise en page de type MSPublisher afin d'améliorer la qualité de la documentation produite par l'APEFEL. En option, fournir une formation en gestion de projets et évaluer l'opportunité de recourir à MSProject.

## 4. DEUXIÈME OPINION

---

### **La gestion de l'information stratégique pour les membres : bases de données, analyses, références et sites Internet**

L'APEFEL assure déjà une excellente livraison de données stratégiques pour le bénéfice de ses membres. Ces informations relèvent essentiellement des services agro-technique et commercial. La capacité des professionnels de l'Association à bien se documenter semble pleinement acquise. Cependant, une plus grande diversification des sources d'information – hors Europe – serait souhaitable à condition de maîtriser raisonnablement la langue anglaise, ce qui ne devrait pas être un obstacle. Ainsi, certaines informations stratégiques relatives au marché Européen demandées par M. Akrim au consultant ont été rapidement trouvées sur le site de veille internationale de la USDA (GAINS Reports). Plusieurs exemples de rapports ont d'ailleurs été transmis à M. Akrim – le Directeur de l'APEFEL - par le consultant durant son séjour au Maroc. Ainsi, la majorité des pays qui veulent occuper le marché européen disposent généralement de réseaux de veille commerciale bien documentés. Des exemples de tels sites sont fournis en annexe avec les coordonnées des liens Internet pour y accéder.

Au plan de l'information commerciale générée par l'APEFEL, le cumul de données et statistiques (prix, ventes, volumes, périodes, marchés...) et la production de rapports faisant état de contextes commerciaux généraux ou particuliers semblent bien coordonnés et bien documentés. Un réseau local de veille sur les prix transigés sur les marchés marocains est même géré par l'APEFEL : les fourchettes de prix transmises sont toutefois un peu larges et pas nécessairement indicatrices de la moyenne pondérée réelle des ventes. L'APEFEL semble également bien documentée sur les prix et mouvements de denrées qui concernent les marchés de destination à l'étranger. Mais son rôle semble un peu passif sur le plan de sa capacité à influencer les transactions en temps réel. Ainsi, la mise au point d'un mécanisme de recommandation de prix et la création de Comités de prix par denrée - qui réuniraient les acteurs directement concernés et influents - serait un objectif à viser à moyen terme.

Dans un autre registre, la nature des informations et documents produits par le service agro-technique semble fort pertinente lorsqu'il s'agit de régler rapidement des crises comme celle du virus de la tomate de l'an dernier. Mais certaines analyses commandées à l'APEFEL semblent moins pertinentes si on les considère sous l'angle « coûts-bénéfices-retombées ». Par exemple, les enquêtes comparatives sur les intrants relèvent parfois du domaine des guides d'achats de fournitures ou d'intrants (buyers guide). Chez-nous, un tel travail d'analyse relèverait normalement du Ministère de l'Agriculture, des groupes d'achats d'intrants, de coopératives ou de syndicats de gestion agricole. Au plan associatif, seules les grandes organisations agricoles pourraient se permettre une telle analyse et leurs résultats seraient assurément vendus aux destinataires. Nous préférons travailler sur les coûts de production et de revient et les comparer (benchmark) avec ceux des compétiteurs.

Enfin, le domaine d'information qui est apparu le moins bien documenté est celui du « membership » de l'Association. Ainsi, il est actuellement difficile de savoir qui produit quoi, à quel volume et par région ? Qui exporte quoi et dans quelle proportion ? Quelle est l'évolution des marchés et des productions générées par les membres de l'APEFEL ? La liste des informations actuellement disponibles est déficiente. Elle se limite à des données essentiellement nominatives réservées à des fins strictes de gestion des cotisations. La mesure du profil des membres et de leur poids « économique et politique » devrait être établie sur une base nationale, par production, afin de justifier le rôle et les priorités de lobby de l'Association.

## 4. DEUXIÈME OPINION

---

### QUELQUES RECOMMANDATIONS :

**Mettre au point d'un répertoire informatisé des membres de l'APEFEL** : Élaborer, puis mettre à jour annuellement, une série d'indicateurs visant à caractériser le « membership » de l'APEFEL afin d'harmoniser ses activités de lobby et de développement avec le profil de ses membres. Ces indicateurs pourraient être tirés d'une base de données de type « MS Access + VBA » qui comporterait de nouveaux champs de données qui compléteraient ceux essentiellement « nominatifs » qui sont actuellement collectés sur la fiche d'inscription des membres. Quant aux indicateurs à mettre au point, ils pourraient être :

- le nombre distinct de membres en règles (réguliers, associés ou qui ne cotisent pas) ;
- leur évolution selon les années et par type de production, région... ;
- le taux de représentativité nationale des membres selon les productions associées (volumes, superficies), les marchés de destination (national, exportation), le nombre de mois en production (préciser la période) et le nombre d'employés (ou équivalent personnes/année) ;
- l'affiliation à un regroupement de conditionnement et/ou de commercialisation ;
- le type de couvertures (assurances) ;
- leur adhésion à des listes de diffusion ou à des activités particulières... ;
- les services « à la carte » nécessitant un abonnement particulier ;
- leur code d'accès Intranet pour accéder aux dossiers réservés aux membres en règle.

La fiche d'inscription actuellement utilisée est incomplète pour réaliser un tel inventaire. Elle mérite d'être plus exhaustive au plan des renseignements demandés aux adhérents. C'est le Bureau de direction qui devrait statuer sur le contenu de la fiche d'enregistrement et celle-ci devrait être amendée en vue de l'Assemblée générale annuelle de l'an prochain. Un effort logistique particulier devra alors être déployé pour respecter les habitudes d'inscription « sur place » des membres et pour respecter les délais habituellement impartis à cette activité. Il faudrait enfin prévoir un mécanisme d'inscription continu avec Internet.

**Consulter les sites référés en annexe pour déterminer les bases de données supplémentaires à développer et à associer au futur site WEB de l'Association** : Une multitude de modèles de bases de données est proposée à l'annexe 1. Tous les sites suivis d'un ( \* ) sont potentiellement des modèles d'inspiration pour l'APEFEL, conformément aux priorités établies le 8 mai dernier et pour les différentes vocations de l'Association. Aussi, les choix et les priorités de développement en matière de bases de données doivent impérativement être établis par l'APEFEL.

**Planifier la création de nouveaux mécanismes de fixation de prix en vue d'aller chercher le meilleur prix que peut procurer le marché local marocain** : un examen de modèles étrangers qui ont fait leurs preuves pourrait inspirer l'APEFEL afin qu'elle développe les outils de gestion du marché qui vont lui permettre de jouer un rôle actif et bénéfique pour ses producteurs sur le marché local qui est trop négligé par l'Association.

## 4. DEUXIÈME OPINION

---

**L'APEFEL doit se doter d'un tableau de bord réunissant des indicateurs capables de mesurer les résultats de commercialisation de ses membres afin de maximiser leurs revenus et diminuer leurs coûts de commercialisation** : un tel mandat est à développer « sur mesure » avec la collaboration des producteurs, des exportateurs et des centres de conditionnements. Une approche de type « Filière » est requise pour gérer un tel développement qui sera utile pour sélectionner les productions et les marchés à maintenir, abandonner ou développer.

**Envisager la vente de documents, analyses et services de recherches aux membres non-producteurs** : LAPEFEL se comporte comme si elle intégrait toutes les fonctions de la commercialisation, depuis la production jusqu'à la vente finale sur les marchés d'exportation. Même si elle compte dans ses rangs des membres corporatifs associés, elle n'est pas une association d'exportateurs ni de conditionneurs. Bien sûr, l'Association peut contribuer à développer les marchés d'exportation en identifiant de nouveaux créneaux ou en indiquant comment consolider les positions établies, pour le bénéfice de ses membres producteurs qui ont intérêt à être aussi bien informés - sinon mieux - que leurs partenaires exportateurs et conditionneurs. Leur collaboration est cruciale et elle doit être abordée en concertation parce qu'il est de l'intérêt de toutes les parties de tirer le meilleur profit des marchés. Dans ce contexte, le travail de l'APEFEL doit être monnayé ou minimalement tarifé au coût.

---

Note :

Il sera dorénavant plus difficile de vendre que de produire des fruits et légumes. C'est là que réside le principal défi des membres de l'APEFEL. Aussi, la transformation progressive du service commercial en « service d'intelligence des marchés » est hautement à considérer. Les recommandations précédentes s'inscrivent dans cette voie. L'APEFEL est capable de relever le défi, surtout avec les ressources en place.



## 5. TROISIÈME OPINION

---

---

### Le perfectionnement du personnel de l'APEFEL et l'opportunité d'un stage au Québec

Le perfectionnement du personnel de l'APEFEL a été déjà abordé dans la section réservée à la première opinion. Pour le bénéfice de l'Association, quelques activités supplémentaires de formation pourraient toutefois être envisagées :

TOUT LE PERSONNEL devrait suivre une formation de base sur les principes, l'architecture, l'administration et l'utilité des bases de données. De telles applications seront développées pour l'Association et ses employés auraient intérêt à en comprendre la logique pour mieux guider les consultants qui seront affectés à leur développement.

Mais plus précisément :

- NADIA mériterait d'être formée pour gérer un logiciel évolué de comptabilité et pour mettre à jour la base des données sur le membership.
- FATEMA devrait être encouragée à apprendre l'espagnol, à gérer le classement des dossiers de l'Association et leur archivage à l'aide d'un logiciel spécialisé, après avoir suivi la formation préalable. Enfin, elle devrait être initiée à la mise en page assistée par ordinateur.
- SHARIFFA pourrait bénéficier d'une formation avancée en MS Excel et MS Access pour mettre davantage en valeur sa capacité d'analyse, notamment pour le développement de modèles statistiques évolués et la gestion de bases de données simples. Au plan plus terre à terre, un stage pratique en commercialisation lui serait profitable pour mieux saisir tous les rouages de la commercialisation et de la distribution des fruits et légumes, depuis la ferme marocaine jusqu'au détaillant français. Enfin, une formation plus poussée sur les systèmes de recommandation de prix, les mécanismes pour influencer le marché, les Conventions de mise en marché et l'approche de gestion du marché par l'approche « Filière » pourrait compléter sa formation. C'est précisément le genre de perfectionnement qui pourrait lui être offert dans le cadre d'un éventuel stage de quelques jours au Québec.
- AZIZ souhaite diriger son développement vers la conception d'outils d'aide à la décision. Il serait préférable qu'il se concentre sur la réalisation de « contenu » plutôt que sur le « médium » de transmission aux producteurs. La consultation de nombreux modèles d'outils d'aide à la décision, la coordination d'équipes régionales dédiées à la livraison de services-conseils spécialisés pour les producteurs (syndicats de gestion agricole, clubs d'encadrement technique, réseaux de dépistages des ravageurs des cultures, réseau d'avertissements phytosanitaires, etc.), sont autant d'exemples d'activités qui pourraient constituer son programme d'un stage au Québec.

Plusieurs des activités de formation suggérées sont à la portée de l'APEFEL et peuvent être facilement organisées localement. Quant à la préparation d'un stage au Québec, une telle activité est envisageable dans la période de septembre à novembre 2001. Il s'agirait de valider certains scénarios avec les hôtes du Québec et de permettre aux employés de l'APEFEL de préciser leurs besoins et de planifier leur disponibilité pour un tel projet.

## 6. QUATRIÈME OPINION

---

---

### **La revue des priorités de l'APEFEL et son passage à l'Internet.**

Au terme de la session de réflexion stratégique du 8 mai 2001, la vingtaine d'actions prioritaires identifiées par le groupe de travail de l'APEFEL aurait dû faire ensuite l'objet d'une révision par ses dirigeants. En effet, l'étendue de la gamme des options proposées mérite que les propositions soumises soient triées puis inscrites dans un ordre de priorité : elles ne sont pas toutes urgentes, ni de la même importance.

Cette gestion des priorités par la Direction de l'APEFEL est une condition de réussite à la mise en œuvre de son plan d'action parce qu'elle s'inscrit dans le contexte d'efficience requis par la USAID dans le cadre de son accord de coopération avec l'APEFEL. Une telle priorisation est donc incontournable et elle ne peut être escamotée ou retardée. Et l'APEFEL a avantage à réaliser elle-même ce travail si elle veut maîtriser son développement à venir.

Conséquemment, un des premiers défis de l'APEFEL consiste à déterminer « comment bien faire les bonnes choses » parmi la profusion d'actions proposées par ses membres en évitant d'éparpiller ses ressources en dehors de la mission de l'Association et de ses objectifs prioritaires.

Par exemple, plusieurs des actions proposées le 8 mai dernier ne sont pas en très forte adéquation avec les axes d'intervention prioritaires identifiés au début de cette même journée par les membres de l'APEFEL. La professionnalisation des producteurs et la dynamisation de la fonction « lobby » de l'Association ont cumulé la majorité du pointage déterminé pour jauger les intérêts des membres pour leur Association.

À la page suivante, et à la demande expresse de CHEMONICS – AGADIR, l'auteur présente – à partir des conclusions de l'atelier du 8 mai – un scénario de priorisation des actions à inscrire au plan de travail de l'APEFEL.

Ce tableau n'est qu'une hypothèse de travail parce que seule l'APEFEL devrait avoir la légitimité requise pour procéder à une telle analyse de pertinence, et cet exercice reste encore à faire.

Aussi, le modèle proposé à la page suivante ne sert qu'à démontrer la simplicité de l'exercice lorsque des paramètres de priorisation sont utilisés. Par exemple :

- L'importance des activités :
  - Critiques,
  - Principales,
  - Secondaires,
  - Utiles mais non prioritaires.
  
- L'urgence des activités :
  - Urgentes et importantes,
  - Non urgentes et importantes,
  - Urgentes et non importantes,
  - Non urgentes et non importantes.

## 6. QUATRIÈME OPINION

### Exemple de méthode simplifiée de priorisation des actions appliqué au cas de l'APEFEL

« DOCUMENT DE TRAVAIL »

AXES PRIORITAIRES RETENUS POUR DÉVELOPPER DES ACTIONS CONCRÈTES DANS LE CADRE DE LA CONVENTION APEFEL / USAID		
EXTRAITS DU RAPPORT DE RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ATELIER - 8 MAI 2001		
CLASSEMENT PERSONNEL (D. Malenfant) / HYPOTHÈSE DE TRAVAIL		
1.	Information	IMPORTANCE
1.1.	Information commerciale	1
1.2.	Information technique	3
1.2.1.	Installation et gestion des réseaux d'irrigation	1
1.2.2.	Fertigation	3
1.2.3.	Pesticides	3
1.2.4.	Avertissements agricoles	2
1.2.5.	Méthodes d'application des pesticides	3
1.2.6.	Données Météo	2
1.2.7.	Intrants (plastiques, fil de fer, semence, ...)	3
1.2.8.	Innovations techniques (variétés, produits, matériel, techniques de traitement)	3
1.3.	Réseau d'information	2
2.	Formation	
2.1.	Formation professionnelle	3
2.2.	Formation aux règles du commerce international	2
2.3.	Formation à la vie associative	1
3.	Communication	
3.1.	Créer le journal interne	1
3.2.	Créer le Site Web de l'APEFEL	1
3.3.	Organiser des journées portes ouvertes	1
3.4.	Créer des antennes APEFEL	1
3.5.	Créer une cellule de communication	2
4.	Promotion	
4.1.	Préparation à la participation aux foires	2
4.2.	Créer des équipes volantes pour promouvoir les actions de l'APEFEL	2
4.3.	Diversifier les débouchés	2
4.4.	Développer des supports promotionnels	2
IMPORTANCE : 1 = PRINCIPALE 2 = SECONDAIRE 3 = UTILE MAIS NON PRIORITAIRE		

## 6. QUATRIÈME OPINION

---

### Le passage à l'Internet

Diverses activités de communication interne et externe ont été proposées le 8 mai dernier à l'APEFEL, dont le développement d'un site WEB qui semble dorénavant incontournable. Une telle option est d'ailleurs prévue dans l'entente APEFEL / USAID. La mise en œuvre d'un site WEB et d'un Intranet sont discutées ci-après.

C'est d'abord la responsabilité de l'APEFEL de sélectionner le type de contenu WEB qui lui convient le mieux : la majorité des thèmes à considérer sont déjà bien identifiés dans les priorités de développement du 8 mai dernier proposées à l'APEFEL par ses membres.

De plus, à la demande de CHEMONICS – AGADIR, deux répertoires visant à inspirer l'APEFEL dans la mise en forme de son futur site WEB sont proposés par l'auteur :

- Le premier répertoire regroupe une cinquantaine de sites « **WEB** » et il est fourni à l'ANNEXE I. Il comporte les coordonnées Internet de sites agricoles, principalement externes à la France et au Maghreb (sites en français et en anglais).
- Un second répertoire est réservé aux sites du territoire de la France et il réunit les liens Internet d'une soixantaine de regroupements de producteurs agricoles français : <http://www.fnsea.fr/Liens/liens.htm>

Tous les modèles de sites proposés affichent une large part de données publiques destinées à la promotion de leurs activités/services et au recrutement de nouveaux membres. Également, plusieurs sites comportent des exemples d'applications de bases de données qui pourraient éventuellement être livrées par le biais du futur site WEB de l'APEFEL. Plusieurs de ces exemples comportent des sections « privées » où l'accès est réservé aux membres en règles ou à ceux qui ont souscrit à un abonnement ou à un enregistrement officiel.

Quant à la planification et à la conception d'un site **Intranet**, elle relève d'une étape ultérieure au lancement du site WEB. Quels seront les objectifs poursuivis et quelle sera la mission du site Intranet ? En quoi consistera le contenu spécifique ? Quel sera son cadre transactionnel ? L'ANNEXE II propose quelques éléments de réponse à ces questions.

Enfin, concevoir et lancer un site WEB et un Intranet n'est pas une finalité : il faut ensuite les faire vivre et évoluer. En plus des principes généraux applicables à tout système d'information (architecture, trafic, accessibilité, performance, sécurité, entretien, etc.), l'exploitation de tels outils requiert aussi d'assurer leur pérennité : actualisation de l'information, enrichissement, animation, mesure de l'utilisation.

La mise au point d'outils Internet peut procurer un impact réel sur la productivité de l'APEFEL, sur l'organisation de son travail – notamment par le biais de ses antennes. Mais il faut avant tout s'interroger si de tels outils – surtout l'Intranet – sont stratégiques et prioritaires pour le développement organisationnel à court et moyen terme de l'APEFEL. Il faut éviter le piège de vouloir juste imiter les autres sans avoir réellement envisagé l'accessibilité réelle, la pertinence et la capacité d'autofinancement d'un tel outil de communication et de gestion. Une chose est certaine, il ne semble pas qu'une telle réflexion ait déjà été amorcée.

## 7. CINQUIÈME OPINION

---

### **La pertinence des activités de formation et d'information et l'option de la tarification différenciée.**

Les différents thèmes répertoriés aux chapitres « formation » et « information » du document de restitution de l'atelier du 8 mai 2001 touchent les domaines de l'agro-technique, de la vie associative, de la réglementation, du commerce et de l'organisation de la mise en marché collective.

De tous ces thèmes, et en regard de leur pointage par les membres, c'est celui de l'agro-technique qui semble le moins pertinent même si c'est le thème qui a été le plus documenté.

Encore une fois, quelles sont les priorités de l'APEFEL ? Quelle est sa mission ? Quelles sont les ressources qu'elle peut consacrer à ces activités ? C'est à l'Association de répondre à ces questions... Est-elle en mesure de faire ces choix ? de rallier les consensus requis ? de trouver des alternatives aux activités qu'elle reportera ou refusera de mener elle-même ? Toutefois, ses décisions devront être cohérentes avec sa mission, avec ses priorités d'intervention et ses responsables devront être imputables des choix qu'ils détermineront pour leurs membres.

Quant à l'opportunité de mettre au point une politique sur le recouvrement des coûts et une tarification pour certains services techniques ou activités de formation spécialisée, elle mérite d'être envisagée.

L'élaboration d'une politique en ce sens permettrait de mieux coordonner l'allocation des ressources dans l'organisation en évitant de financer trop d'activités qui seraient autrement défrayées à même les cotisations. Les sommes épargnées pourraient être affectées à la promotion de l'Association ou à des activités destinées à l'ensemble des membres.

Mais le défi de la tarification consiste à refléter le juste coût du bien ou du service ou de la valeur du privilège conféré. Aussi, un tel réflexe n'est jamais automatique pour une organisation de type associatif... Mais, il faut éventuellement apprendre à penser autrement. L'imposition de frais pourrait même améliorer certains services et accroître la pertinence parce que les utilisateurs tiennent à en avoir pour leur argent (clients internes ou externes / membres en règle ou non).

Au plan de la gestion du personnel de l'Association, la tarification peut aider à éliminer le surcroît de mandats « ad hoc » ainsi que la sur-utilisation de certaines ressources. De tels phénomènes sont courants quand les services sont « gratuits » ou quand des administrateurs ou élus d'association ont trop d'initiative par rapport à l'utilisation du personnel de l'Association.

Mais la tarification ne convient pas à toutes les activités : si bon nombre de services sont universels, d'autres sont - pour des motifs politiques ou stratégiques - spécifiquement conçus pour aider les bénéficiaires et faciliter le recrutement. Ces activités doivent être financées par les cotisations générales.

Des exemples de tarification – et surtout de tarification différenciée – sont présentés dans les pages WEB des sites Internet déjà référés. À titre d'exemple, il est courant de facturer des services ou des produits à des non-membres selon un facteur multiplicateur de 2 et 10.

## 7. CINQUIÈME OPINION

---

---

Dans certains cas, on accorde même des tarifs privilégiés aux membres en règle pour des produits ou services très spécialisés qui ne sont pas sollicités par la majorité. Ce sont habituellement des services ou produits générés « sur mesure » par l'association et qui ne sont pas autrement disponibles.

Un scénario de grille de tarification – pouvant inclure des commandites – mériterait d'être élaboré selon une stratégie à définir par les dirigeants de l'APEFEL.

Mais certains services ou produits devront être réservés aux seuls membres en règle de l'association afin de leur procurer un avantage réel et une motivation à devenir ou à rester membres. Autrement, il faudra oser vendre à fort prix quelques-uns des réels avantages procurés par l'APEFEL à tous ceux qui viennent y puiser à volonté des renseignements, de la formation et des services. Finalement, l'avantage d'être membre devrait se répercuter sur les conditions d'accès au site « Intranet » que l'Association est en voie de développer en marge de son futur site promotionnel « Internet ».

Enfin, plusieurs dossiers « techniques » produits par le personnel de l'APEFEL pourraient être mis en vente : ces documents seront d'autant plus prisés qu'une valeur commerciale raisonnable leur sera associée. Un prix préférentiel pourrait être établi pour les membres.

Une telle pratique est-elle acceptable et compatible avec la tradition ?

La tradition peut-elle évoluer en ce sens ?

---

Daniel Malenfant, agronome

# ANNEXES

## ANNEXE I

### SITES INTERNET RÉFÉRÉS À L'APEFEL

Liste non exhaustive ... Copier le lien en bleu dans la zone d'adresse de votre fureteur Netscape ou Explorer...

RÉFÉRENCES	PAYS	ADRESSE
ADAS Références agricoles britanniques	Angleterre	<a href="http://www.adas.co.uk/agric/">http://www.adas.co.uk/agric/</a>
Agence canadienne d'inspection des aliments	Canada	<a href="http://www.cia-acia.agr.ca/francais/index/sitef.shtml">http://www.cia-acia.agr.ca/francais/index/sitef.shtml</a>
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Canada	<a href="http://www.agr.ca/index_f_phtml">http://www.agr.ca/index_f_phtml</a>
Agriculture in Turkey	Turquie	<a href="http://www.agris.be/fr/lb/sites/lbecon/intmarkt.html">http://www.agris.be/fr/lb/sites/lbecon/intmarkt.html</a>
Agriculture Québec	Québec	<a href="http://www.agr.gouv.qc.ca/">http://www.agr.gouv.qc.ca/</a>
* Agri-Réseau	Québec	<a href="http://www.agrireseau.qc.ca/phytoprotection/rap/">http://www.agrireseau.qc.ca/phytoprotection/rap/</a>
Agro-Web Canada	Canada	<a href="http://haite.xt.agr.ca/SCRIPTS/hsrun.exe/webapps/agriweb/agriweb.htm;start=HS_home_f">http://haite.xt.agr.ca/SCRIPTS/hsrun.exe/webapps/agriweb/agriweb.htm;start=HS_home_f</a>
* American Crops Advisors	USA	<a href="http://www.acpa.org/">http://www.acpa.org/</a>
ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS DE PRODUITS ALIMEN	Québec	<a href="http://www.cia.ca/ampaq/ampaq.html">http://www.cia.ca/ampaq/ampaq.html</a>
Annuaire en agriculture	Québec	<a href="http://www.agrimondial.com/">http://www.agrimondial.com/</a>
* Association canadienne des grossistes en fruits et légumes	Canada	<a href="http://www.cpm.ca/french/m_sitemapf.html">http://www.cpm.ca/french/m_sitemapf.html</a>
* Association des manufacturiers de bois de sciage	Québec	<a href="http://www.sciage-lumber.qc.ca/index.html">http://www.sciage-lumber.qc.ca/index.html</a>
Association Méditerranéenne de la tomate	France	<a href="http://www.tomate.org/">http://www.tomate.org/</a>
Bio-Clips (commercialisation)	Canada	<a href="http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p_promo.html">http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p_promo.html</a>
* Brit Potato Council	Angleterre	<a href="http://www.potato.org.uk/">http://www.potato.org.uk/</a>
* California Avocado Commission	USA	<a href="http://www.avoinfo.com/">http://www.avoinfo.com/</a>
* California Apple Commission	USA	<a href="http://www.calapple.org/">http://www.calapple.org/</a>
* California Certified Crop Advisors	USA	<a href="http://www.cacca.org/">http://www.cacca.org/</a>
* California Fruit Marketing Orders and Commissions	USA	<a href="http://fruitsandnuts.ucdavis.edu/mrktng.html">http://fruitsandnuts.ucdavis.edu/mrktng.html</a>
* California New Potatoes	USA	<a href="http://www.calnp.org/">http://www.calnp.org/</a>
* California Strawberry Commission	USA	<a href="http://www.calstrawberry.com/">http://www.calstrawberry.com/</a>
* California Tomato Commission	USA	<a href="http://www.tomato.org/">http://www.tomato.org/</a>
* California Tree Fruit Agreement	USA	<a href="http://caltreefruit.com/">http://caltreefruit.com/</a>
Carrefour Bio-Alimentaire : les marchés partout dans le monde	Québec	<a href="http://207.236.161.226/Francais/InfoCentre/page_periodiques1.htm">http://207.236.161.226/Francais/InfoCentre/page_periodiques1.htm</a>
Centre de recherche et de développement des aliments	Canada	<a href="http://sci.agr.ca/crda/Francais/carte.htm">http://sci.agr.ca/crda/Francais/carte.htm</a>
Centre de recherche et de développement en horticulture	Canada	<a href="http://res2.agr.ca/stjean/crdh.htm">http://res2.agr.ca/stjean/crdh.htm</a>
Codex Alimentarius	Canada	<a href="http://www.codexalimentarius.net/search/defaultfr.asp">http://www.codexalimentarius.net/search/defaultfr.asp</a>
* Comité sectoriel de main-d'œuvre en agriculture	Canada	<a href="http://www.cose.upa.qc.ca/">http://www.cose.upa.qc.ca/</a>
Équipements et technologies agricoles	France	<a href="http://www.adepta.com/html/ante.htm">http://www.adepta.com/html/ante.htm</a>
Eurostats	Europe	<a href="http://europa.eu.int/comme/eurostat/public/datasnop/print-catalogue">http://europa.eu.int/comme/eurostat/public/datasnop/print-catalogue</a> <a href="http://europa.eu.int/comme/eurostat/public/datasnop/print-catalogue">http://europa.eu.int/comme/eurostat/public/datasnop/print-catalogue</a> ?FR2catlogue=Eurostat&theme=5_Agriculture%20and%20Fishes
* Family Farm Alliance	USA	<a href="http://www.familyfarmalliance.com/">http://www.familyfarmalliance.com/</a>
Food and Drug Administration	USA	<a href="http://www.fda.gov">http://www.fda.gov</a>
FDA Food : Documents en langues étrangères	USA	<a href="http://vm.cfsan.fda.gov/~mow/interna.html">http://vm.cfsan.fda.gov/~mow/interna.html</a>
* FÉDÉA - Gestion des cotisations pour les Associations	France	<a href="http://www.fedea.com/performance.asp">http://www.fedea.com/performance.asp</a>
* Fédération des producteurs de pommes de terre	Québec	<a href="http://www.fpptq.qc.ca/federation.htm">http://www.fpptq.qc.ca/federation.htm</a>
* Florida Fruit & Vegetable Association	USA	<a href="http://www.fvva.com/">http://www.fvva.com/</a>
Food Marketing Institute	USA	<a href="http://www.fmi.org/foodsafety/">http://www.fmi.org/foodsafety/</a>
FoodNet	Canada	<a href="http://foodnet.fic.ca/">http://foodnet.fic.ca/</a>
* Fresh Cut Produce Association : Membership +Buyer's guide	USA	<a href="http://www.fresh-cuts.org/publications1329/publications_show.htm?doc_id=2033">http://www.fresh-cuts.org/publications1329/publications_show.htm?doc_id=2033</a>
* Fresh Produce Association of the Americas	Mexique	<a href="http://www.fpaota.org">www.fpaota.org</a>
Fruits et légumes : University of California Davis	USA	<a href="http://postharvest.ucdavis.edu/">http://postharvest.ucdavis.edu/</a>
Fruits et Légumes.net Portail	France	<a href="http://www.fruits-et-legumes.net/">http://www.fruits-et-legumes.net/</a>
* Good Fruit Grower :	USA	<a href="http://www.goodfruit.com/core.html">http://www.goodfruit.com/core.html</a>
HydroMall - Cultures hydroponiques	USA	<a href="http://www.hydromall.com/index.html">http://www.hydromall.com/index.html</a>
* Info-Hort : répertoire des informations sur les marchés	Canada	<a href="http://www.agr.ca/misb/infhort/infhort_1.html">http://www.agr.ca/misb/infhort/infhort_1.html</a>
Institut québécois des ressources humaines en horticulture	Canada	<a href="http://www.iqrh.qc.ca/">http://www.iqrh.qc.ca/</a>
Integrated Crop and Pest Management	USA	<a href="http://www.nysaes.cornell.edu/recommends/20frameset.htm">http://www.nysaes.cornell.edu/recommends/20frameset.htm</a>

**Note 1 :** plusieurs de ces sites incluent des liens vers d'autres sites associés au secteur des fruits et légumes frais.

**Note 2 :** les sites précédés d'un (\*) réfèrent à des associations de producteurs sélectionnées pour inspirer la création du site WEB de l'APEFEL. plusieurs de ces sites incluent des liens vers d'autres sites associés au secteur des fruits et légumes frais.

## ANNEXES

### ANNEXE I (suite)

### SITES INTERNET RÉFÉRÉS À L'APEFEL

Liste non exhaustive ... Copier le lien en bleu dans la zone d'adresse de votre fureteur Netscape ou Explorer...

RÉFÉRENCES	PAYS	ADRESSE
* INTERFEL :	France	<a href="http://www.interfel.com/interfel/styles/pros/index.htm">http://www.interfel.com/interfel/styles/pros/index.htm</a>
International OECD Standardisation	Europe	<a href="http://www.oecd.org/agr/code/index.htm">http://www.oecd.org/agr/code/index.htm</a>
Liens intéressants sur la formation et la main-d'œuvre	Québec	<a href="http://www.agr.gouv.qc.ca/fr/d/formation/lienscad.htm">http://www.agr.gouv.qc.ca/fr/d/formation/lienscad.htm</a>
Marchés internationaux vus par les Américains	USA	<a href="http://ffas.usda.gov/scripts/w/attacherep/default.asp">http://ffas.usda.gov/scripts/w/attacherep/default.asp</a>
Marchés Internationaux	Belgique	<a href="http://www.agris.be/fr/lbsites/lbecon/intmarkt.html">http://www.agris.be/fr/lbsites/lbecon/intmarkt.html</a>
Normes de qualité UE Fruits et légumes frais	Europe	<a href="http://www.marketag.com/markets/eu/standards/">http://www.marketag.com/markets/eu/standards/</a>
Normes de qualité USA Fruits et légumes frais	USA	<a href="http://www.ams.usda.gov/standards/stanftrv.htm">http://www.ams.usda.gov/standards/stanftrv.htm</a>
* Ontario Fruit & Vegetable Growers' Association	Canada	<a href="http://www.ofvga.org/">http://www.ofvga.org/</a>
Organic agriculture in Europe : Biologique	Europe	<a href="http://organic-europe.net/country_reports/spain/default.asp">http://organic-europe.net/country_reports/spain/default.asp</a>
Postharvest Horticulture Sites	USA	<a href="http://www.postharvest.com.au/links_Organisations.htm">http://www.postharvest.com.au/links_Organisations.htm</a>
Post Harvest & Production Guides : California	USA	<a href="http://www.fintrac.com/gain/guides/">http://www.fintrac.com/gain/guides/</a>
Postharvest Publications	USA	<a href="http://postharvest.ucdavis.edu/Pubs/postpub.html">http://postharvest.ucdavis.edu/Pubs/postpub.html</a>
* Prince-de-Bretagne	France	<a href="http://www.prince-de-bretagne.com/">http://www.prince-de-bretagne.com/</a>
* Prince-Edward Island : Potatoes	Canada	<a href="http://www.peipotato.org/site_map.htm">http://www.peipotato.org/site_map.htm</a>
Prix au marché de St-Charles	France	<a href="http://www.cipsa.fr/legume.htm">http://www.cipsa.fr/legume.htm</a>
* Produce Marketing Association	USA	<a href="http://www.pma.com/sitemap/about_sitemap.cfm">http://www.pma.com/sitemap/about_sitemap.cfm</a>
Règlementation sur les fruits et légumes frais	Canada	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/C-0.4/C.R.C.-ch.285/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/C-0.4/C.R.C.-ch.285/index.html</a>
Règlements des différends dans le commerce des fruits et légumes	Canada	<a href="http://www.fvdr.com/main-f.htm">http://www.fvdr.com/main-f.htm</a>
Réseau d'avertissements phytosanitaires	Québec	<a href="http://www.agrireseau.qc.ca/phytoprotection/">http://www.agrireseau.qc.ca/phytoprotection/</a>
Réussir : Fruits & Légumes - Magazine OnLine	France	<a href="http://www.publications-agricoles.fr/default.htm">http://www.publications-agricoles.fr/default.htm</a>
Sites internet des ministères de l'agriculture provinciaux (Canada)	Canada	<a href="http://www.agr.ca/province_f_phtml">http://www.agr.ca/province_f_phtml</a>
Sites Internet intéressants identifiés par la ministère de l'agriculture	Québec	<a href="http://www.agr.gouv.qc.ca/enseigne.htm">http://www.agr.gouv.qc.ca/enseigne.htm</a>
Terre-Net	France	<a href="http://www.terre-net.fr/homepage/default.asp">http://www.terre-net.fr/homepage/default.asp</a>
* Texas Vegetable Growers Association	USA	<a href="http://aggie-horticulture.tamu.edu/vegetable/vegetable.html">http://aggie-horticulture.tamu.edu/vegetable/vegetable.html</a>
* The European Fruit & Vegetable project	Angleterre	<a href="http://www.fruitveg.com/uk/welcome.html">http://www.fruitveg.com/uk/welcome.html</a>
* The Florida Tomato Growers Association :	USA	<a href="http://floridatomatoes.org/index.html">http://floridatomatoes.org/index.html</a>
* The Potato Association of America	USA	<a href="http://www.ume.maine.edu/PAA/">http://www.ume.maine.edu/PAA/</a>
Tomate de serre : Canada	Canada	<a href="http://aceis.agr.ca/misb/hort/serres.html">http://aceis.agr.ca/misb/hort/serres.html</a>
Turquie statistiques maraichères	Turquie	<a href="http://www.tarim.gov.tr/english/statistics/engeu/NGgeusebzeuretimi.htm">http://www.tarim.gov.tr/english/statistics/engeu/NGgeusebzeuretimi.htm</a>
* Union des Producteurs Agricoles :	Québec	<a href="http://www.upa.qc.ca/">http://www.upa.qc.ca/</a>
* United Fresh Fruits & Vegetables	USA	<a href="http://www.uffva.org/sitemap/">http://www.uffva.org/sitemap/</a>
* USApple Association	USA	<a href="http://www.usapple.org/">http://www.usapple.org/</a>
USDA - Services publics	USA	<a href="http://www.usda.gov/services.html">http://www.usda.gov/services.html</a>
USDA : AGENCIES, SERVICES & PROGRAMS	USA	<a href="http://www.usda.gov/services.html">http://www.usda.gov/services.html</a>
USDA : Fruits & Vegetables	USA	<a href="http://www.ams.usda.gov/fv/">http://www.ams.usda.gov/fv/</a>
USDA : Fruits & Vegetables Prices & Markets	USA	<a href="http://ustfresh.com/newsams.htm">http://ustfresh.com/newsams.htm</a>
Vegetable Production Guide : exemple	USA	<a href="http://www.ag.ohio-state.edu/~ohioline/b672/index.html">http://www.ag.ohio-state.edu/~ohioline/b672/index.html</a>
* Washington State Apple Commission	USA	<a href="http://www.bestapples.com/">http://www.bestapples.com/</a>
* Washington State Fruit Commission	USA	<a href="http://www.nwcherries.com/">http://www.nwcherries.com/</a>
Zeneca produits phyto	France	<a href="http://www.sopra.fr/home.htm">http://www.sopra.fr/home.htm</a>

Note 1 : plusieurs de ces sites incluent des liens vers d'autres sites associés au secteur des fruits et légumes frais.

Note 2 : les sites précédés d'un (\*) réfèrent à des associations de producteurs sélectionnées pour inspirer la création du site WEB de l'APEFEL. plusieurs de ces sites incluent des liens vers d'autres sites associés au secteur des fruits et légumes frais.

## ANNEXES

---

---

### Liste des documents déposés à l'APEFEL

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA. « Aperçu du secteur canadien des fruits et légumes ».

COOK, R. « Marketing under consolidation », tiré de Produce Marketing Association 2000 Convention, Université Davis, Californie, 2000.

FÉDÉRATION DES SYNDICATS DE GESTION AGRICOLE DU QUÉBEC. « Agritel-Conseil : Un nouvel outil pour évaluer vos coûts de production par légume », 2000.

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE AGRONOMIQUE. « Les stratégies d'alliance une solution pour la survie des producteurs de fruits et légumes », France, 2000.

L'ACTUALITÉ, magazine économique canadien. « Un marché, un continent : la ZLÉA », page , janvier 2001.

SERVICE INTERNET CANADIEN DE RENSEIGNEMENTS SUR LES MARCHÉS DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS. « INFO-HORT ».

UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES. « Plan de présentation : Direction de la commercialisation », 2000.

UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES. « Les leçons à tirer de nos expériences de mise en marché », .

UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES. « La place des producteurs dans la mise en marché ».

UPA – DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. « La gestion de l'offre : un instrument de meilleure répartition de la richesse », 2000.

Exemplaires de **bulletins sur les prix et marchés** destinés aux producteurs et négociants du Québec.

- **Info-marché : Pomme**, avril 2001.
- **Info-marché : Pomme de terre**, 3 mars 2001 et 2 avril 2001.
- **Info-prix : Document promotionnel pour les abonnements aux producteurs**, Fédération des producteurs maraîchers du Québec.
- **Bulletin info-prix : Fruits et légumes**, exemple.
- **Bulletin info-prix : Tomate**, 17 avril 2001.

Exemplaires de **bulletins d'information** pour les producteurs spécialisés dans les fruits et légumes du Québec :

- **Le Parmentier**, janvier 2001, Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec.
- **Le bulletin**, 4 mars 2001, Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation.
- **Primeur**, 2 avril 2001, Fédération des producteurs maraîchers du Québec.
- **Bulletin aux pomiculteurs**, 4 avril 2001, Fédération des producteurs de pommes du Québec.
- **Les pommes de terre : situation et tendances de la production canadienne en 2000-2001**, Agriculture et Agroalimentaire Canada.
- **Profil sectoriel : fruits et légumes Québec**, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec.

## ANNEXES

---

---

### Documents en format « Acrobat Reader » transmis par Internet à l'APEFEL

BRANS, Hilde. « European Union Agricultural Situation EU 2001 Budget for Fruit and Vegetables 2001 », GAIN Report No E21046, 5 avril 2001.

KAPLAN, Daniel et autres. « Vade-mecum du commerce électronique », version 3 juillet 2000, L'Échangeur, 136 pages.

FAO. « China's Fruit and Vegetable Situation », Situation / Outlook.

SOURCE SÉCODIP / ÉLABORATION CTIFL. « Bilan des achats de fruits et légumes frais (hors PDT) en 2000 : Une progression inattendue des achats de légumes au IV<sup>ème</sup> trimestre ».

TASSIN, Bernard et Catherine DUCROS-GLÉMOT. « Traçabilité dans le secteur des fruits et légumes », CONSOMMATION, Infos - Ctifl n°156 / novembre 1999, Ctifl

THIAULT, Jean-François. « Mise en conformité des points de vente et des rayons fruits et légumes », DISTRIBUTION : Hygiène et sécurité alimentaire : Infos - Ctifl n°155 / octobre 1999.

UNITED STATE DEPARTMENT OF AGRICULTURE, Economic research service. « Changing Dynamics in Produce Marketing », Agricultural Outlook, march 2001.

VIDAL, Claude et Sylvie RIBAILLE. « La diversité des structures d'exploitations et des productions des fruits et légumes », Statistiques en bref - Thème 5, mars 2001.

PROGRAMME MIXTE FAO/OMS SUR LES NORMES ALIMENTAIRES, COMITÉ DU CODEX SUR L'HYGIÈNE ALIMENTAIRE. « Avant-projet de code d'usages en matière d'hygiène pour les fruits et légumes frais découpés » (à l'étape 3). Document préparé par la France, avec la collaboration du Chili, du Danemark, du Canada, de l'Inde, du Japon, du Mexique, des Pays-Bas, de la Suède, du Royaume-Uni et des États-Unis d'Amérique. Point 5 de l'ordre du jour CX/FH00/5, juillet 2000. Trente-troisième session, Washington, D.C., USA, du 23 au 28 octobre 2000.

## ANNEXES

---

---

### QUELQUES RÉFÉRENCES UTILES EN MATIÈRE D'INTRANET

**Le site Intranet à consulter en priorité.** (Connaissance de la langue anglaise obligatoire.) Il propose à la fois de démonstrations, des études de cas, des dossiers pertinents avec des liens de qualité et un forum. A visiter absolument!)

<http://www.intrack.com/intranet/>

#### **Intranet/Internet : Exemples d'utilisations**

[http://www.afuu.fr/BOOST/livre\\_blanc/benard.html](http://www.afuu.fr/BOOST/livre_blanc/benard.html)

- Mieux partager l'information
- Faciliter le développement, le déploiement et l'exploitation d'applications informatiques
- Communiquer en interne autour d'un projet
- Travailler en commun sur un document
- Réduire les délais des procédures administratives
- Réduire les besoins de déplacement
- Développer l'auto-formation des acteurs d'une organisation
- Réduire la consommation de papier
- Minimiser le support technique
- Faire communiquer des populations nomades ou distantes

#### **Comment mettre en place un intranet dans une administration?**

<http://www.admiroutes.asso.fr/espace/intranet/set.htm>

- Introduction -Pourquoi un Intranet?
- Les outils de l'Intranet
- Comment lancer le projet
- Informer et former
- Choisir les outils
- Créer un prototype
- Former -charte Intranet
- Choisir les webmestres
- Animer le réseau (l'équipe)
- Apprendre à travailler autrement
- Conclusion:la démarche se prouve en marchant.