

## **RESTRUCTURATION DES FILIERES ET STRATEGIES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DANS LES PAYS DU SUD ET DE L'EST DU BASSIN MEDITERRANEEN**

Les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, malgré une richesse agricole en ressources naturelles et humaines, souffrent d'une faible coordination au niveau de leurs filières agroalimentaires. Certaines de ces filières abritent une multitude d'intermédiaires entre producteurs et consommateurs, d'autres sont davantage modulées par la présence d'agents échappant au contrôle des autorités publiques. D'autres encore sont considérablement dépendantes des importations de produits de base, entraînant ainsi une rupture inopportune du continuum rural-urbain. Il semble que ces dysfonctionnements résultent du même manque d'une structure agroindustrielle bien établie au service des marchés domestiques de ces pays. Nous nous consacrons, par conséquent, à l'étude des acteurs principaux de l'industrie agroalimentaire : les entreprises. Après une brève historique pour rappeler le rôle de l'Etat en tant qu'acteur principal (1) et une description de l'industrie agroalimentaire du Bassin méditerranéen (2), nous nous interrogeons sur l'arrivée de nouveaux acteurs et les changements dans les modes de gouvernance (3). Cette interrogation nous conduit vers l'étude de la pénétration du capital étranger en tant que vecteur d'intégration des pays méditerranéens à l'économie mondiale (4) et des mouvements des capitaux Sud-Sud (5). Bien que ces derniers semblent être peu nombreux actuellement, ils pourraient se développer et se proliférer et la véritable intégration régionale ne pourrait être envisagée que dans le rapprochement des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

### **1. Mutations dans l'environnement socio-institutionnel des filières**

#### *- Un contexte marqué par le poids de l'Etat*

Les filières agroalimentaires des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée sont en train de subir des transformations d'envergure depuis ces deux dernières décennies. Bien qu'il soit difficile de dégager de ces transformations un modèle de développement homogène caractéristique de cette région, il existe quelques tendances lourdes. Dans les pays du Maghreb et du Machrek, ainsi qu'en Turquie, l'Etat était présent dans la plupart des filières agroalimentaires en tant qu'acteur économique par l'intermédiaire d'entreprises agroindustrielles. Des différences significatives sont toutefois à signaler. En Algérie l'approvisionnement de la grande majorité de la population nationale en général et de la population urbaine en particulier a été assuré par des grands conglomérats industriels étatiques. L'Egypte des années 1960-1970 a également été fortement marquée par la présence de l'Etat dans la production agro-industrielle du pays. En Turquie, comme en Tunisie et au Maroc, l'Etat intervenait en tant qu'acteur économique dans les filières (ou les secteurs) à haute technologie qui réclamaient des investissements matériels lourds comme le sucre, le lait et les produits laitiers, les huiles végétales comestibles ou les aliments de bétail. Les secteurs industriels à haute valeur ajoutée (la biscuiterie, la confiserie, les boissons sans alcool, entre autres) ont été laissés entre les mains du secteur privé, en particulier en Turquie.

- *D'une présence forte à une stratégie de désengagement*

Vers la fin des années 1970, pour des raisons diverses, la plupart des pays méditerranéens se sont trouvés face à des situations financières difficiles bien que l'ampleur et les manifestations apparentes ne soient pas identiques dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. La Turquie s'est retrouvée, dès le début des années 1980, face à l'obligation d'appliquer des politiques d'ajustement structurel préconisées par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale. La libéralisation des régimes de protection douanière et l'ouverture de son économie ont été parmi les impératifs à respecter. Les filières agroalimentaires, régies et contrôlées jusqu'alors par l'Etat, sont ainsi rentrées dans une période de changements profonds. De surcroît, la diminution et/ou la disparition complète des subventions et d'autres formes d'intervention régulant le secteur agricole, principal fournisseur des filières agroalimentaires, ont eu des retombées de taille sur la restructuration de ces dernières. L'Egypte a également connu une première période d'ouverture (*infitâh*) au début des années 1980, puis une deuxième dans les années 1990. Dans les pays du Maghreb, l'ouverture des économies nationales a démarré au début des années 1990 par la libéralisation des échanges internationaux et les privatisations. Par ailleurs, la généralisation des politiques de mise à niveau s'est intensifiée à partir de 1995 marquant la préparation de la «Zone de libre-échange» par la Déclaration de Barcelone. Les secteurs agricole et agroalimentaire sont largement concernés par ce processus d'intégration régionale, une évolution qui accompagne et complète la mondialisation des systèmes économiques nationaux ainsi que la globalisation socioculturelle des sociétés.

## **2. La structure de l'industrie agroalimentaire du Bassin Méditerranéen**

La structure et l'esprit d'initiative entrepreneuriale des firmes agroalimentaires sont très inégalement répartis dans le Bassin Méditerranéen. Il en est de même pour les caractéristiques socio-économiques et culturelles des ménages consommateurs et pour le fonctionnement des autorités publiques dans le cadre de l'expansion des activités agricoles et industrielles. La rareté, voire l'absence, de données qualitatives ainsi que de statistiques sur longue période concernant le système agroalimentaire de l'ensemble des pays méditerranéens rendent la tâche des comparaisons internationales difficile.

L'agro-industrie présente une structure plutôt atomisée, principalement dans le Sud et l'Est du Bassin Méditerranéen, avec une majorité des petites et moyennes entreprises (PME) employant moins de 10 salariés. L'industrie agroalimentaire (IAA) égyptienne des années 1990 en est un bon exemple.

**Tableau 1 : Répartition du nombre et des effectifs des entreprises de l'industrie agroalimentaire égyptienne par taille en 1995**

Branches des IAA	Taille (nombre de salariés)							
	500 et +		50-499		10-49		moins de 10	
	firmes	salariés	firmes	salariés	firmes	salariés	firmes	salariés
Industrie de viande et de poisson	11	17 472	71	10 903	198	3 981	1 137	3 735
Industrie laitière	3	1 635	23	3 391	118	2 036	3 190	7 524
Travail de grains et aliments de bétail	13	15 726	141	17 909	248	5 028	13 674	30 317
Autres IAA	26	31 110	157	19 363	2 463	37 291	16 196	75 417
Industrie des boissons	9	12 256	27	4 605	24	532	76	224
<b>Total des IAA</b>	<b>62</b>	<b>78 199</b>	<b>419</b>	<b>56 171</b>	<b>3 051</b>	<b>48 868</b>	<b>34 273</b>	<b>117 217</b>

Source : Composé par nos soins à partir des données présentées dans SEAM Project « Guidance Manual Cleaner Production for Food Waste Reduction by Improved Quality Control and HACCP Implementation », Egyptian Environmental Affairs Agency and Entec UK Ltd, April 1999

La structure de l'IAA égyptienne met en évidence l'importance des nano-entreprises. Ces petites structures de moins de 10 salariés composent les neuf-dixième de l'ensemble des firmes et emploient 40 % de l'effectif total de l'IAA. Par contre, les grandes entreprises, qui ne comptent que 0,2 % du total des entreprises, emploient plus d'un quart de l'effectif total du secteur. Nous remarquons par ailleurs que dans l'industrie laitière, la branche de meunerie-minoterie et les autres branches de l'IAA, les nano-entreprises emploient plus ou près de la moitié de l'effectif total du secteur. Ce sont les industries de boissons, à forte dominance étatique jusqu'à la moitié des années 1990 (avant la privatisation de Al-Ahram Beverages) et l'industrie de la viande et poisson, également sous le contrôle étatique, que les grandes structures prédominent. A l'instar de l'Égypte, une grande majorité des pays du Sud et de l'Est du Bassin Méditerranéen arborent une structure semblable de leur système agroalimentaire. A la lumière des données de l'ONUDI, nous remarquons que les IAA emploient un cinquième de l'effectif total de l'industrie manufacturière dans les pays du Maghreb et du Moyen-Orient alors que, pour l'Europe du Sud, leur part n'est que de 10,2 %<sup>1</sup>. L'effectif total des IAA a augmenté dans tous les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Par contre, comme dans les pays du Sud de l'Europe, il a diminué en Turquie.

Pendant les deux dernières décennies, le taux de valeur ajoutée<sup>2</sup> des IAA des cinq pays du Nord de la Méditerranée ainsi que de certains pays du Moyen-Orient (Turquie, Israël, Chypre) a augmenté alors que l'effectif total a fléchi. La Turquie, qui a amorcé la fondation de son agro-industrie moderne au début des années 1930, pourrait être en train d'atteindre la phase de maturité de son marché agroalimentaire. Bien sûr, cette maturité n'est pas au même niveau à l'ouest du pays où le niveau de développement économique est plus avancé qu'à l'est ou au nord-est de l'Anatolie où les structures archaïques perdurent.

Une comparaison entre les différentes branches de l'IAA permet de voir que l'industrie laitière, celle des fruits et légumes et particulièrement celle des produits alimentaires élaborés sont les branches de l'agro-alimentaire qui ont connu un essor important pendant les deux dernières décennies de libéralisation, de restructuration économique et de globalisation. Les

<sup>1</sup> Calculs effectués à partir de la base de données de l'ONUDI sur son site internet. Les statistiques concernent les années 1996-1998.

<sup>2</sup> Valeur ajoutée brute aux prix de production pour la plupart des pays sauf indication contraire (cf. tableaux en annexe).

boissons rafraîchissantes sans alcool (eaux de table, sodas, boissons gazeuses et fruitées...), ainsi que les jus de fruit, ont vu leur production et valeur ajoutée bondir aussi bien au Nord qu'au Sud et à l'Est de la Méditerranée. Le secteur des vins et spiritueux, sujet à une grande concentration de capital au niveau mondial, a connu un développement important dans les pays à tradition viticole comme l'Espagne et le Portugal.

**Tableau 2 : Indices de l'évolution en 1997 de l'IAA dans certains pays du Bassin Méditerranéen (1980=100)**

<i>Pays</i>	<b>Effectif</b>	<b>Production</b>	<b>Valeur Ajoutée Brute</b>
<i>Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée</i>			
Algérie	105		
Maroc	443	361	811
Tunisie	203	412	622
Chypre	160	284	284
Egypte (1996)	141	250	269
Israël (1996)	136	238	253
Syrie	196		297
Turquie	95	310	230
<i>Europe du Sud</i>			
Espagne	100	214	176
France (1995)	95	169	260
Grèce	102	210	275
Italie (1995)	100	216	160
Portugal	135	343	373

*Source : Composé par nos soins à partir des données de « Statistiques Industrielles Internationales » (1963-1998), ONUDI, 2000, CD-Rom*

Nous pouvons mettre en avant trois facteurs 'moteurs' qui provoquent et accompagnent les changements structurels observés dans l'industrie agroalimentaire des pays étudiés :

- l'exode rural et l'urbanisation qui créent une dynamique importante de la demande alimentaire tant au niveau des modèles de consommation qu'à celui des styles de vie et des comportements de consommateurs;
- les différentes phases du continuum rural-urbain, marqué par des ruptures entre 1960 et 1990, période où plusieurs pays optent d'abord pour des modèles d'importation de matières premières agricoles avant de se renouveler par la prolifération des circuits courts d'approvisionnement et par la régénération du secteur informel à partir des années 1990;
- l'élargissement des marchés et les changements dans les flux d'échanges internationaux.

### **3. Arrivée de nouveaux acteurs, changements dans les modes de gouvernance**

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'Etat se place en tant qu'acteur actif et dynamique de la construction et du fonctionnement du secteur agricole et agroalimentaire dans la grande majorité des pays du Bassin Méditerranéen. En Turquie, le modèle de « capitalisation par l'Etat » est adopté dès les années 1930, peu après la proclamation de la République (1923), et annonce les prémices d'un développement économique libéral soutenu par l'Etat. Ce modèle prévoit la réalisation des investissements par l'Etat dans des secteurs nécessitant une haute

technologie ou une infrastructure lourde afin d'assister et de développer les initiatives privées sans les encombrer. Le secteur agroalimentaire, considéré primordial pour la sécurité alimentaire de la population nationale, a également été pris en main. Ce modèle sera suivi par Nasser, en Egypte, avec plus de 'radicalité', et par Bourghiba, en Tunisie, alors que l'Algérie opte, peu après sa libération, pour un modèle socialiste planifié. L'agroalimentaire marocain est également imprégné par une forte présence du secteur public. Pendant ce temps, la Turquie, après un intermède de libéralisme fort durant la décennie 1950, est également entrée dans une période d'économie planifiée dont l'objectif principal était d'initier, d'améliorer et de mieux orienter les investissements du secteur privé. Les années 1960 et 1970 sont marquées par l'omniprésence de l'Etat dans tous les secteurs industriels, plus particulièrement dans l'agro-industrie. Par contre, les années 1980 et 1990 (cf. supra) engagent des politiques d'ajustement structurel avec un retrait volontaire, et même imposé de l'Etat, de la sphère économique.

Malgré ces efforts de libéralisation, l'Etat demeure encore très présent dans le secteur agro-alimentaire où il continue à jouer un rôle d'investisseur actif, qu'il s'agisse de l'agriculture ou de la transformation alimentaire. On remarque ainsi, malgré certains efforts de désengagement récents, sa présence encore forte dans les grands complexes agro-industriels en Algérie, en Egypte, en Jordanie et en Turquie (l'industrie du tabac, les sucreries, la trituration des oléagineux et les corps gras). Cette situation était jusqu'à une période récente encore la règle dans certains pays de l'Europe du Sud (l'Espagne et l'Italie notamment) où l'Etat a joué le rôle d'industriel à côté du capital privé ou des régies, véritables monopoles d'Etat (industrie du tabac en Espagne et en France jusqu'en 1999 avant la création de la firme multinationale Altadis).

- *Avènement des conglomérats industriels à capital familial*

A côté de l'Etat, se sont également développées de grandes entreprises agro-industrielles nationales issues du capital privé souvent d'origine familiale. C'est une situation qui perdure dans les pays du Nord et du Sud du Bassin méditerranéen. Par ailleurs, les privatisations qui vont bon train depuis le début des années 1990 profitent davantage au secteur privé local qu'au capital privé étranger bien que ce dernier soit fortement souhaité par les autorités publiques des pays du sud de la Méditerranée et des Balkans. Même dans les pays comme l'Algérie ou les Balkans, où l'Etat s'est substitué au secteur privé jusqu'à cette dernière décennie, l'économie de transition ravive l'esprit entrepreneurial. L'entreprise algérienne Cevital offre un bon exemple : Issaâd Rebrab, un modeste comptable ayant opté pour l'enseignement en début de carrière, décide de créer son entreprise, Socomeg, en partenariat avec d'autres entrepreneurs en 1972<sup>3</sup>. Jusqu'à la fin des années 1980, il restera dans le seul secteur de la construction métallique et serrurerie. Mais, depuis 1988, Socomeg s'est diversifié dans le raffinage du sucre, la trituration des oléagineux-protéagineux, la fabrication de pâtes alimentaires et de dérivés de céréales et l'embouteillage d'eau minérale. Par ailleurs, il est devenu concessionnaire de Hyundai et de Rank Xerox en Algérie et a racheté IBM Algérie. Le tableau 3 donne un premier aperçu de ces conglomérats qui régissent les secteurs industriel et tertiaire des pays méditerranéens.

---

<sup>3</sup> *Maghreb Confidentiel*, n°592, 27/02/2003 ; *Algeria Investment Outlook 2000*, ACC Reports.

**Tableau 3 : Exemples de conglomérats industriels des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée**

Nom du groupe	Fondateur-PDG	Date de création	Principal secteur d'activité	Filiales
<b>Algérie</b>				
Cevital	Issaâd REBRAB	1971	Construction métallique Métallurgie-sidérurgie Huiles végétales, margarine, Sucre, eau embouteillée, pâtes alimentaires, semoule Représentant exclusif Presse écrite quotidienne	Socomeg, Prolifor Metal-Sider Cevital  IBM Algérie Hyundai Algérie Liberté
<i>Autres groupes : Fruital; Groupe Hamiani</i>				
<b>Tunisie</b>				
Poulina	Abdelwaheb BEN AYED, réunion de 5 familles	1967 1976, 1979, 1988 1990 1978 1987	Agriculture, élevage Aviculture, aliments de volailles  Transf. de pommes de terre Industrie laitière Multiproduits alimentaires Distribution Services informatiques, céramiques, acier, métallurgie, bois, électroménager, imprimerie, tourisme, les services, automobile	Société de Nutrition Couvoirs, El Mazra  Flocon d'Or GIPA Almes, Cedria, Essanaouber
<i>Autres groupes : Groupe Hashisha, Groupe Chaibi (partenariat avec Carrefour), Groupe Mabrouk (Monoprix)</i>				
<b>Maroc</b>				
ONA – Omnium Nord Africain	M. Bassim JAI HOKIMI (PDG)	1919  1981 1985 1987 1991 1990 1998  1993 1990	Extraction minière, transport, tourisme phosphates en engrais, cellulose, emballage métallique, services et ingénierie informatiques Produits laitiers Crèmes glacées Sucre Flotte de pêche en haute mer Ostréiculture, pisciculture Semi-conserves d'anchois Fromages Corps gras Négoce international Chaînes de super-hypermarchés	Centrale Laitière Pingouin Cosumar Marona Marost La Monégasque Fromagerie des Doukkala Lesieur Cristal Optorg Cofarma
<b>Egypte</b>				
Fine Foods Group	Rachid M. Rachid	1952	Multiproduits alimentaires (thé, fromage, soupes, ingrédients pour la boulangerie, boissons instantanées) en partenariat avec Unilever	
Lakah Group	Ramy Lakah	1899	Equipement médical, services, construction, sidérurgie-métallurgie	
Orascom Group	Famille Sawaris		Immobilier, tourisme, construction, technologie et télécommunications	
Ghabbour Group	Raouf Ghabbour	1946	Industrie automobile (alliances avec Scania, Volvo, Mitsubishi, Hyundai, Mazda)	
<b>Turquie</b>				
Koc Holding	Vehbi Koc (fondateur) Rahmi Koc (PDG actuel)	1954, 1970 1967 1984 1995 1997 2000	Industrie automobile, produits de consommation durables, énergie, logistiques, télécommunications, services financiers et bancaires, enseignement supérieur privé Chaînes de super hypermarchés Conserves de fruits et légumes Charcuterie bovine, viande Pâtes alimentaires Produits laitiers, fromages Projet d'élevage intégré	Migros Turk, Ram Store Tat Konserve A.S. Maret A.S Pastavilla SEK Süt Endüstrisi Kurumu Koc-Ata (la région GAP)
Sabancı Holding	Famille Sabancı	1973 1991 1996 1997 2002	Industrie automobile, industrie du textile, secteur financier et bancaire, produits de consommation durables, distribution, université privée Corps gras Cigarettes, produits de tabac Chaînes de super/hypermarchés Produits laitiers, eau minérale Produits d'épicerie sèche	Marsa Philsa Carrefoursa Danonsa Gidasa

*Yasar Holding, Groupe Ata, Famille Paksoy, Groupe Anadolu, Ulker Sirketler Grubu*

*Source : composé par nos soins à partir de diverses revues spécialisées et sites internet des entreprises*

En Espagne, en France et en Italie, plusieurs grands groupes multinationaux suivent cette tradition (Bongrain, Ferrero, Lactalis, Montedison/famille Ferruzzi, Pernod Ricard, pour ne citer que les plus connus). Dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, on peut citer les familles Koç, Sabanci et Yasar en Turquie, les familles Haddab, Hashisha et Chaibi en Tunisie, la famille royale au Maroc. Cette situation implique un mode de gestion et de gouvernance qui diffère de celui des groupes agro-industriels anglo-saxons dépendants des investisseurs institutionnels<sup>4</sup>. Dans ces régions donc, ce sont ces familles qui ont su créer des entreprises compétitives, qui maîtrisent leurs chaînes de production et de distribution et qui sont leaders sur leurs marchés. La pénétration du capital agro-alimentaire étranger est, le plus souvent, réalisée par l'établissement de partenariats avec ces entreprises locales.

La stratégie des grandes entreprises locales vise à valoriser des actifs spécifiques (Williamson, 1996) (maîtrise de leur marché local et des réseaux de distribution, savoir-faire en cuisine locale) qu'elles monnaient en échange du capital que leur apportent les entreprises étrangères. Par ailleurs, l'entreprise locale recherche dans ces partenariats de nouveaux marchés à l'exportation. Ce fut, par exemple, le cas du partenariat entre Carrefour et le groupe Sabanci, l'un des premiers complexes industriels turcs. Dans le cadre de cette stratégie, en plus des produits alimentaires de Sabanci, Carrefour exporte vers le marché de l'Union européenne les produits d'autres entreprises turques leaders dans leurs segments. Cette opportunité offre à certaines firmes turques une manière de pénétrer les marchés européens et de contourner certaines barrières non tarifaires qui leur en bloquaient l'accès.

- *Une lacune qui handicape la compétitivité : le creux central*

Concernant la « compétitivité d'une économie » et la « compétitivité des entreprises locales » dans le processus de la mondialisation, Michaël Porter argumente que « *la clé de la réussite n'est pas l'industrie en elle-même mais, de loin, la compétitivité à l'intérieur de cette industrie*<sup>5</sup> » : or, c'est la capacité d'une économie donnée. Les réseaux d'entreprises qu'il définit en tant que « *industrial clusters* » sont des éléments primordiaux pour créer cet environnement propice au développement et à la compétitivité nationale et internationale. Or, le tableau 1 sur la composition de l'industrie alimentaire égyptienne qui peut être analysée à titre d'exemple pour l'ensemble des pays concernés, fait ressortir un « creux central » qui sépare les grandes entreprises, peu nombreuses mais génératrices d'emploi et au chiffre d'affaires élevé, des nombreuses nano-entreprises qui englobent une grande partie de l'effectif total de l'emploi. Par contre, celles-ci sont moins génératrices de richesse (valeur marchande). Les entreprises de taille moyenne (de 10 à 200 salariés en général mais pouvant aller jusqu'aux 500 salariés), qui doivent, en principe, former le « centre » manquent dans les pays en développement. Le nombre réduit de ces entreprises, génératrices de nouvelles

---

<sup>4</sup> Nous devons mentionner les grandes firmes familiales en Amérique du Nord (Cargill, Mars, J.L. Simplot, Mc Cain), au Royaume-Uni (Weston qui a créé différentes firmes au Canada, au RU et en Australie). Cependant, contrairement à la structure des pays méditerranéens, ces entreprises sont de moins en moins nombreuses par rapport à la totalité des firmes leaders formant les oligopoles agroalimentaires régionaux.

<sup>5</sup> Michaël Porter : « *Becoming a Global Player: How Can local Actors Become Competitive in the Global Economy?* » Visio-conférence du symposium mondial de la CNUCED-WAIPA sur « *Partners in Investment for Development* », Lyon, 10-13 novembre 1998.

En effet, dans un pays donné, un tissu industriel dynamique composé d'une multitude d'entreprises de taille diverses qui se concurrencent est beaucoup plus porteur d'avenir qu'une structure industrielle quantitativement plus importante mais qui n'abrite que quelques grandes entreprises comme dans le cas des ex-pays socialistes.

dynamiques pour la continuité de la concurrence, entrave le bon fonctionnement des industries en créant ce « creux central »<sup>6</sup>.

Un autre frein au développement des entreprises est leur individualisme. Cependant, si l'on se fie au nombre croissant de partenariats et de fusions impliquant les entreprises du nord de la Méditerranée, on assiste à un changement d'attitude. Peut-être que la prolifération des alliances stratégiques conduirait les entreprises à se rassembler en réseaux comme dans la région Emilio-Romagno où les PME innovantes et actives constituent aujourd'hui un véritable cas d'école.

Toutefois, le Sud et l'Est du Bassin méditerranéen ne donnent pas encore lieu à ce type d'alliance et les acteurs y restent plutôt isolés. Certes, il existe un fort lien entre les instances publiques et les entreprises. Les gouvernements favorisent la création de districts et de technopôles. Mais les initiatives venant surtout de l'Etat, on n'observe pas, pour le moment, un développement de véritables stratégies d'alliance entre les PME qui pourraient pourtant résoudre bon nombre de leurs problèmes.

Au Sud et à l'Est (Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie), l'Etat prend régulièrement des mesures en vue de faciliter la création d'un secteur privé moderne respectant, par exemple, les normes ISO 9000 et plus largement ouvert aux marchés internationaux<sup>7</sup>. Les politiques de mise à niveau et d'encouragement aux exportations visent à rendre les entreprises locales plus compétitives face à leurs homologues du Nord. De telles ambitions exigent des investissements importants, une parfaite connaissance des marchés internationaux ainsi qu'un accès rapide aux réseaux d'information mondialisés.

Peu d'entreprises, du Sud comme du Nord, en dehors des grands groupes multinationaux français et italiens, arrivent à répondre à de telles exigences. Bien imbriquées dans les circuits traditionnels de distribution, les PME locales développent plutôt des stratégies de proximité et répondent davantage à la demande locale qu'internationale. Dans l'Europe du Sud, plus particulièrement en France, on assiste cependant au développement de petites entreprises spécialisées dans la fabrication des produits alimentaires de terroir qui tissent des partenariats nouveaux avec la grande distribution. Cependant, dans les pays du sud et de l'est du Bassin méditerranéen, les PME couvrent la majorité des besoins alimentaires des populations locales. Elles sont surtout présentes dans les secteurs des dérivés de céréales, de la transformation de la viande et des huiles végétales. Cette situation conduit au développement d'un système agroalimentaire à deux vitesses composé de grandes firmes d'une part et de PME agroalimentaires de l'autre.

---

<sup>6</sup> Cf. CNUCED, 1998, *World Investment Report*, Genève.

Nous n'avons pas pu obtenir des données économiques et financières sur une période assez longue pour valider ce type d'hypothèses concernant l'ensemble des pays étudiés. Ce qui peut être lié à la structure du capital et aux modes de gouvernance des grands conglomérats industriels qui ne sont pas obligés de publier leurs performances économiques et financières pour accéder à des crédits internationaux. Les entreprises cotées en bourse, les firmes turques ou l'Omnium Nord Africain, émettent leurs rapports financiers annuels sur leur site internet et publient leurs résultats trimestriels. D'autres entreprises non cotées, comme des firmes privées non cotées en bourses européennes ou étatsuniennes, préfèrent ne pas publier leurs résultats et performances.

<sup>7</sup> Nous ne développerons pas davantage ce point qui est largement discuté infra.



#### **4. La pénétration du capital étranger : vecteur d'intégration des pays méditerranéens à l'économie mondiale**

L'analyse des investissements directs réalisés par les grandes firmes agro-alimentaires à partir des données d'AGRODATA est un bon indicateur de la stratégie des firmes dans les pays de la zone. Nous allons, dans cette partie, nous baser sur la banque de données Agrodatab<sup>8</sup>. Il est toutefois important de rappeler que ces investissements ne constituent pas l'ensemble des investissements directs à l'étranger (IDE) opérant dans le Bassin Méditerranéen et, qu'en choisissant d'étudier les localisations à l'étranger des plus grandes firmes, nous délaissions forcément une partie des investissements réalisés par des PME multinationales en pleine croissance pendant ces deux dernières décennies (CNUCED, 1997). Néanmoins, les mouvements de capitaux des 100 premières firmes agro-industrielles multinationales (FMNA) apportent une information intéressante dans la mesure où les sources de données qui permettent de mesurer la pénétration du capital étranger dans les systèmes agroalimentaires régionaux sont peu nombreuses, voire inexistantes.

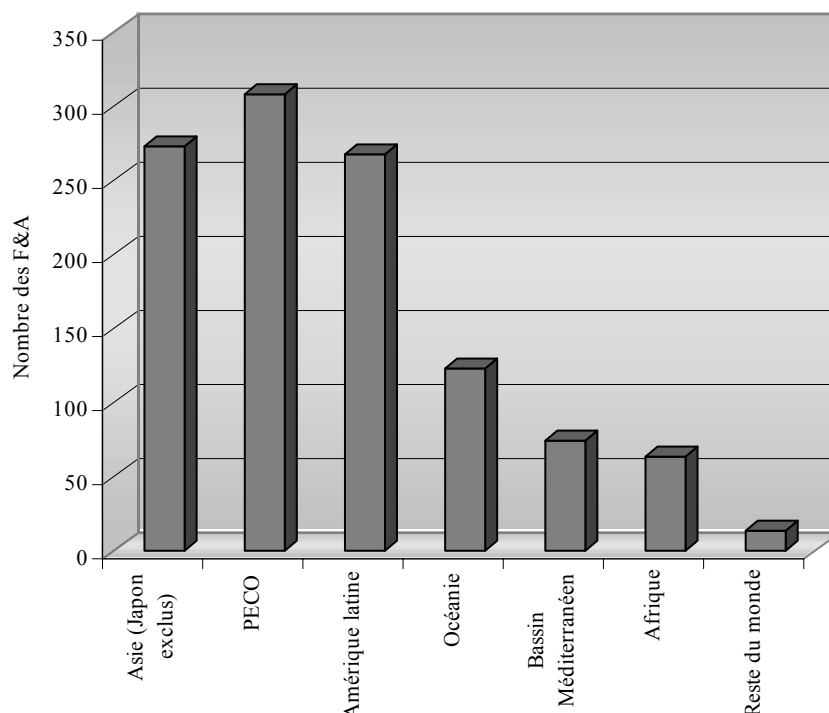
Une observation sur longue durée (du 1<sup>er</sup> janvier 1987 au 31 décembre 2001) des opérations de restructuration, communément appelées des « *Fusions et Acquisitions* » (F&A), met en évidence le fait que les investissements *ex nihilo* laissent, de plus en plus, place à de nouvelles formes d'investissement à l'étranger, en particulier les fusions, les acquisitions et les partenariats stratégiques (Oman, 1989). Les firmes multinationales, préoccupées par les risques et les incertitudes liés à leurs investissements dans le pays d'accueil, préfèrent de plus en plus investir dans des structures déjà existantes plutôt que de créer de toutes pièces des filiales ou de construire une unité de production dans des pays plus instables.

Une comparaison avec les autres grandes régions du monde révèle que le Bassin méditerranéen qui comprend le Maghreb, le Moyen-Orient, les Balkans, la Turquie, Chypre, Malte mais également le Golfe arabe, ne constitue pas véritablement un pôle d'attraction pour les firmes multinationales agroalimentaires. Ces pays sont à peine mieux que ceux de l'Afrique Noire. Le Bassin méditerranéen semble former une enclave surtout en comparaison avec l'Europe centrale et orientale (PECO), l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine.

---

<sup>8</sup> Agrodatab est une banque de données sur les plus grands groupes agro-industriels multinationaux au niveau mondial créée en 1972 au CIHEAM-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier. La collecte et le traitement des données donnent lieu à des publications périodiques sur l'analyse des structures-stratégies-performances des 100 premiers groupes agro-industriels multinationaux ainsi qu'à des articles scientifiques réalisés par les chercheurs de l'UMR MOÏSA.

**Graphique 1 : Opérations de fusions, acquisitions et partenariats réalisées par les 100 premières FMNA (1<sup>er</sup> janvier 1987 et 31 décembre 2001)**



Source : S. Tozanli, CIHEAM-IAMM, ENSA de Montpellier, UMR-MOISA, Agrodata 2003

Il existe toutefois dans cet ensemble hétérogène des différences notables entre les pays et leur capacité à attirer les investissements étrangers varie sensiblement d'un pays à l'autre :

- Les pays des Balkans et de la Mer Noire, à l'instar des autres pays de l'Europe centrale et orientale, constituent des zones d'attraction actives pour le capital agro-alimentaire étranger. Ainsi, dès l'ouverture de ces marchés à l'économie libérale au début des années 1990, les investissements réalisés par les firmes multinationales agro-industrielles (FMNA) ont suivi une progression exponentielle en restant toutefois modestes, comparés à la Pologne, la Hongrie ou la République Tchèque. Cependant, l'intégration de ces pays à la sphère d'économie libérale, à l'intérieur même de cette zone, demeure assez inégale. La Roumanie, par exemple, représente à elle seule un montant équivalent à 2,7 % des stocks d'investissements de l'ensemble du Bassin méditerranéen ; elle est suivie par l'Ukraine et la Bulgarie<sup>9</sup>. La plupart des investissements dans ces pays sont réalisés dans l'industrie brassicole. Les industries des aliments de base, ainsi que l'industrie du chocolat et confiserie, attirent également le capital étranger. C'est également le cas des filiales "multiproduits" qui comprennent plusieurs activités de la chaîne agroalimentaire et qui peuvent, à ce titre, être

<sup>9</sup> Les pays du pourtour de la Mer Noire sont inclus dans la définition du Bassin Méditerranéen élargi dans AGRODATA.

**Tableau 4 : Répartition des opérations de fusions et acquisitions et partenariats réalisés par les 100 premières FMNA dans le Bassin Méditerranéen par firme et par pays d'accueil de l'opération (1<sup>er</sup> janvier 1987-31 décembre 2001)**

FMNA	Pays d'origine	Pays du Bassin Méditerranéen où il y a eu l'opération de F&A											Total			
		Turquie	Egypte	Israël	Tunisie	A.Saoudite	Maroc	Bahreïn	Jordani	Algérie	Koweït	Liban		Syrie	n.p..	
PepsiCo	EUA	2	2	1	1	1										6
Coca-Cola Co.	EUA	1				1					2			1		5
Bestfoods	EUA	1	1	1												3
Philip Morris	EUA	1					1									2
Procter & Gamble	EUA	1	1													2
ADM	EUA	1														1
Cargill Inc.	EUA	1														1
H.J. Heinz	EUA			1												1
RJR Nabisco	EUA				1											1
<i>FMNA originaires des EUA</i>		8	4	3	1	2	1	2	1							22
Groupe Danone	France	4		3	3	1	3									14
Fromageries Bel	France		1													1
Pernod Ricard	France	1														1
Sodiaal (Yoplait)	France				1											1
<i>FMNA originaires de France</i>		5	1	3	4	1	3									17
Unilever	Pays-Bas	3	3	1	1											8
Heineken	Pays-Bas			2												2
Nutricia	Pays-Bas	1														1
<i>FMNA originaires des Pays-Bas</i>		4	3	3	1											11
<i>Nestlé</i>	<i>Suisse</i>	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Cadbury Schweppes	GB	1	2													3
Diageo	GB		1			1							1			3
BP Nutrition	GB	2														2
Booker Plc	GB	1														1
<i>FMNA originaires de G.B.</i>		4	3			1							1			9
Cultor	Finlande	1											1			1
Huhtamaki	Finlande	1														1
Ferruzzi	Italie											1				1
Dr. Oetker Gruppe	Allemagne	1														1
Carlsberg	Danemark	1														1
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>74</b>

Source : S. Tozanli, CIHEAM-IAMM, ENSA de Montpellier, UMR-MOISA, Agrodatta 2003

être considérées comme des entreprises compétitives de taille moyenne. Celles-ci forment près de 13 % de l'ensemble des filiales implantées dans les pays des Balkans et de la Mer Noire.

- Le sous-ensemble « Pays du Moyen-Orient et les îles » constitue un espace également attractif pour le capital de la Triade<sup>10</sup>. La Turquie, l'Égypte et l'Israël se distinguent des autres pays composant ce sous-ensemble. Des sous-secteurs à haute valeur ajoutée, tels que les boissons sans alcool et les produits alimentaires divers (aliments diététiques et infantiles, amidon, épices et assaisonnements, café et thé, plats préparés et *snackfoods*), apparaissent comme des secteurs cibles pour les firmes de l'agro-alimentaire mondial. On remarque également la présence de filiales “multiproduits” qui constituent 12 % du total. L'agrotertiaire, qui est un large marché pour les échanges internationaux des produits agro-alimentaires et qui abrite des réseaux de distribution locaux bien établis, attire également une partie non considérable du capital étranger (10,5 % des filiales établies). En effet, les réseaux de distribution locaux constituent un actif spécifique particulièrement visé (Dunning, 1997).
- Les pays du Golfe arabe, pays à revenus pétroliers jouissant d'un niveau de produit national brut (PNB) par habitant élevé, ne sont pas des zones d'attraction pour le capital agroalimentaire international. Les stocks d'investissement y ont gardé une tendance constante ces dix dernières années. Les investissements concernent plus spécifiquement le commerce international des produits agricoles et alimentaires et l'industrie laitière.
- Enfin, au cours des dernières années, les pays du Maghreb apparaissent comme moins attractifs. Les investisseurs s'intéressent surtout au Maroc et à la Tunisie, alors que l'Algérie et la Libye n'attirent pour l'instant aucune des firmes multinationales faisant partie des *Top 100*. Les françaises, comme Danone, Fromagerie Bel, Lactalis et Sodiaal, sont activement présentes sur les marchés laitiers marocains et tunisiens. Ils se nichent dans des secteurs à haute potentialité de développement, comme l'industrie laitière ou des dérivés de céréales (la biscuiterie pour Danone) et sont soutenus par les autorités publiques. Lactalis et la Fromagerie Bel ont fait leur entrée en Algérie ; cependant Unilever refuse pour le moment de créer un partenariat avec le groupe privé algérien Cevital<sup>11</sup>.

La majorité de ces opérations sont réalisées dans les secteurs de l'industrie laitière, des biscuits, des boissons sans alcool et de la bière. La quasi-totalité est tournée vers la capture et le maintien des parts des marchés locaux avec de forts investissements immatériels orientés vers la publicité/promotion. La demande intérieure constitue le véritable facteur d'attraction pour les investisseurs agroindustriels originaires des pays de la Triade.

Mis à part le sud de l'Europe, l'ensemble composé par les pays des Balkans, du Moyen-Orient, de la péninsule arabique et du Maghreb se situe bien loin derrière dans le classement des pays qui attirent les investissements des firmes multinationales. Les mesures de privatisation, de libéralisation de l'économie et de politiques de mise à niveau appliquées par les gouvernements

---

<sup>10</sup> La Triade est définie comme une entité comprenant l'Europe occidentale, les États-Unis d'Amérique et le Japon.

<sup>11</sup> *Maghreb Confidentiel*, N° 602, 15/05/2003.

de ces pays ne semblent pas donner les résultats attendus. Pour la période 1986-2001, cet ensemble n'a pu attirer qu'à peine 3 % du total des opérations réalisées par les plus grandes firmes multinationales. Les firmes étatsuniennes suivies par les françaises sont plus actives dans la région méditerranéenne que les firmes originaires d'autres pays de la Triade.

Le « creux central » constitue-t-il un blocage au bon fonctionnement des dynamiques concurrentielles locales ?

L'environnement des entreprises influe beaucoup sur leur compétitivité qui repose à son tour sur le positionnement de l'industrie manufacturière dans les marchés internationaux, la qualité et la fréquence des innovations, le niveau technologique général, les facilités matérielles et la qualité des infrastructures dont elles peuvent jouir. Pour rendre compte de cet environnement dans les pays du Bassin méditerranéen, il est pratique de se référer à l'indice de performance de compétitivité industrielle<sup>12</sup> défini et utilisé par l'ONUDI. Dans le classement mondial de 1998, nous retrouvons la Turquie, première dans le classement des pays du sud et de l'est du Bassin méditerranéen, en 38<sup>e</sup> position, suivie de la Tunisie (45<sup>e</sup>), du Maroc (50<sup>e</sup>), de l'Égypte (57<sup>e</sup>) et de l'Algérie (74<sup>e</sup>) sur 87 pays classés<sup>13</sup>. La première place est occupée par Singapour, suivie de la Suisse, de l'Irlande, du Japon, de l'Allemagne et des USA.

- *Des dynamiques concurrentielles locales animées par les effets d'entraînement de l'agrotertiaire ?*

Parmi toutes ces formes de partenariats étudiées entre les firmes locales et étrangères dans le secteur agroalimentaire, c'est sans doute celles qui se sont nouées dans le secteur de la distribution qui ont eu le plus d'impacts sur les systèmes alimentaires de la région. Sans rentrer ici dans le détail des raisons et des modalités de la pénétration des grandes firmes dans la distribution alimentaire qui sont traitées par ailleurs, nous pouvons dire que les effets d'entraînement qu'elles provoquent dans l'organisation, la coordination et la restructuration des filières agroalimentaires sont indéniables.

Les premières firmes à s'implanter dans les pays du Bassin méditerranéen ont été les *discounters* allemands : Metro, vers la Turquie et l'Égypte ; Aldi et Lidl vers la Turquie. C'est vers la fin des années 1990 que Carrefour établit un partenariat avec le conglomérat industriel turc, Sabanci Holding, avant de s'étendre vers la Tunisie et dernièrement l'Égypte. Entre-temps, Marjane (supermarché Cash & Carry marocain) est acquis et absorbé par Metro. Dans le même temps, Auchan crée un partenariat avec l'Omnium Nord Africain et installe une deuxième chaîne de supermarchés dans ce pays, Acima. Ces capitaux de l'agrotertiaire, conjugués avec les investissements réalisés par les chaînes de restauration rapide et/ou collective comme Mc Donald, Burger King, Pizza Hut ou encore Sodexco sont porteurs de changements profonds dans la restructuration des filières puisque leur approvisionnement est assuré à 70-90 % par les produits locaux, que ce soit les produits agricoles bruts ou les produits agroalimentaires

---

<sup>12</sup> C'est le secteur industriel dans son ensemble, bien sûr, et pas uniquement l'industrie agroalimentaire.

<sup>13</sup> ONUDI, *Industrial Development Report 2002/2003*, Tableau 3.1., p. 43. Cet indice est calculé à partir de certains critères (valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ; exportations des produits manufacturés par habitant ; la part des activités à moyenne et haute technicité dans la valeur ajoutée du marché (MVA) ; la part des produits à moyenne et haute technicité dans les exportations totales). Pour plus de précisions, voir l'Encadré 3.1, p. 42.

transformés. Ces installations nécessitent des mises aux normes des produits quant à leur qualité et leur apparence (emballage, étiquetage...) et créent tout un réseau d'industries et services liés associés au fonctionnement de leur chaîne de valeur. Ainsi, les dynamiques concurrentielles « vulgarisées » vers les PME locales, que les alliances entre le grand capital familial local et les firmes agroalimentaires multinationales n'arrivent pas à créer, semblent être ranimées par les investissements étrangers de l'agrotertiaire. Cependant, ces développements nécessitent une réflexion plus approfondie et un travail plus détaillé alimenté par des enquêtes et des entretiens dans les pays concernés en vue d'observer et d'analyser l'ampleur et la portée de ces effets d'entraînement.

## **5. Les mouvements des capitaux Sud-Sud**

Un autre trait intéressant qui ressort de l'analyse des partenariats entre entreprises en Méditerranée réside dans le dynamisme des alliances sud-sud et sud-est dont le rythme ne cesse d'augmenter au cours des dernières années. Ces nouvelles pratiques brisent sans doute un éloignement qui s'est installé depuis un certain temps après de longs siècles d'échanges de produits agricoles et alimentaires. En effet, les entreprises locales des pays méditerranéens sont animés par une volonté farouche d'exporter vers les pays du Nord alors que les tarifs douaniers (contingents et mesures sanitaires) constituent autant d'entraves et, à la limite, de barrières non tarifaires à cette stratégie. Il faut rappeler que les pays du Sud sont moins exigeants et donc moins bien préparés à satisfaire les exigences en matière de normes internationales, une condition qui facilite les flux commerciaux.

L'analyse que nous avons pu faire de ce type d'investissements démontre que ces derniers sont en majorité concentrés entre des pays liés par une proximité géographique et culturelle. Ainsi, ce sont le plus souvent des entreprises commerciales à capital familial qui organisent et gèrent le commerce international et local des produits agricoles et alimentaires de la région du Golfe Arabique. L'absence d'un tissu industriel local développé et productif oriente les investisseurs davantage vers le commerce que vers l'industrie.

Toutefois, quelques exceptions à ces grandes tendances doivent être signalées. La première est le cas de l'Omnium Nord Africain (ONA) qui a investi dans les pays arabes, mais qui a également réalisé des acquisitions d'entreprises et possède des filiales implantées en France. Ainsi, après avoir acquis les Conserveries Monégasques au début des années 1990, le groupe marocain a établi neuf filiales spécialisées dans la pêche et la transformation de poisson, deux filiales de commerce de produits agro-alimentaires et une filiale holding qui s'occupe de la partie communication et de la gestion de ses affaires à l'étranger<sup>14</sup>. De son côté, Delta Dairy, société grecque en partenariat avec le Groupe Danone, investit depuis quelques années en Bulgarie et en Roumanie dans le secteur laitier. Un certain nombre de PME grecques sont très actives dans cette zone de la Méditerranée, dans l'agroalimentaire mais également l'agrotertiaire.

Ces informations montrent que la mondialisation de l'économie agro-alimentaire du Bassin méditerranéen n'est pas le seul fait des firmes multinationales originaires de la Triade mais qu'il existe une activité plutôt soutenue à l'initiative des entreprises des pays méditerranéens arabes. Il

---

<sup>14</sup> Ces informations sont extraites du *Rapport Annuel 1998* de l'ONA présentant les comptes consolidés ainsi que le périmètre de consolidation du groupe.

est envisageable que, dans les prochaines années, des firmes agro-industrielles tunisiennes ou marocaines décident de réaliser des investissements dans le secteur agro-alimentaire de la région, soit seules, soit en partenariat entre elles, soit en partenariat avec des firmes multinationales. En effet, les acteurs locaux ont plus d'affinités entre eux, liées à la culture, à la langue et à l'histoire ; et ces liens sont renforcés par une proximité géographique forte. Il s'agit là d'un atout qui réduit considérablement les coûts d'installation d'une part et les risques politico-économiques, d'autre part, grâce à une meilleure connaissance des pays d'accueil.

Ces affinités socioculturelles, associées aux avantages liés à la proximité géographique, sont à la base d'investissements réalisés par les firmes turques dans les pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale pendant la dernière décennie. Anadolu Grubu, un complexe industriel turc de taille importante et sa filiale brassicole Efes, ont investi dès le début des années 1990 en Roumanie et en Bulgarie, pays moins prisés par les grandes FMNA que certains autres pays des PECO où ils sont plus présents. Dans le même esprit, Coca-Cola, sensible aux risques liés aux marchés des pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale, s'appuie sur les liens linguistiques, historiques et socioculturels du groupe industriel turc pour réaliser ses investissements dans cette zone du monde. Les investissements que réalise Efes dans ces pays, seuls ou en partenariat avec Coca-Cola, sont tous des investissements *ex nihilo* et concernent la construction de ses propres usines tant en Roumanie, Bulgarie et Russie qu'au Turkmenistan, Kirgizistan, Kazakhstan ou Azerbaïdjan (Tozanli, Ersoy, 2000).

Koç Holding, le plus grand complexe industriel de la Turquie, a adopté une stratégie différente de celles des autres groupes industriels turcs et beaucoup plus conventionnelle. Le groupe préfère investir dans le secteur du commerce de détail et des services pour écouler ses propres produits sur des marchés étrangers plutôt que de réaliser des investissements dans la production ou la transformation agroalimentaire à l'étranger. En Turquie, Koç Holding est ainsi présent dans la production de conserves de légumes et de soupes déshydratées et dans le découpage et la préparation de la viande. Dans un proche avenir, il envisage de développer ses activités agro-industrielles à l'étranger.

La présence du capital turc sur les marchés internationaux ne se limite pas aux investissements des grands complexes industriels mais concerne également des PME et des investisseurs individuels qui possèdent l'esprit entrepreneurial et qui prennent le risque d'investir sur les marchés des pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale. Par ailleurs, nous retrouvons ces PME dans les pays européens avec une forte présence turque créée par les mouvements migratoires des années 1960 et 1970 vers l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, les Pays-Bas, la France et la Suède. Aujourd'hui, ensemble, ces pays rassemblent une minorité turque de 3 millions de personnes qui créent une demande alimentaire différente de celle du pays d'accueil et font ainsi émerger un marché de produits agroalimentaires avec des préparations culinaires typiquement turcs.

Par leurs initiatives individuelles, les entrepreneurs turcs étaient présents sur le marché d'Azerbaïdjan avec 53 firmes sur les 70 enregistrées dans le secteur agro-alimentaire de ce pays en 1995 (Ersun1997).

L'intégration des populations locales et des sociétés méditerranéennes au marché mondial et à la globalisation socioculturelle ne passe pas par une « voie unique ». La globalisation socioculturelle

et l'internationalisation de l'économie méditerranéenne ne font en fait que commencer. L'intégration à cet ensemble, si souhaitée par certains et tant décriée par d'autres, s'opérera de bien différentes façons offrant ainsi aux firmes locales plusieurs voies à leur développement.



### Annexe 1 : Marge brute des établissements de l'industrie agro-alimentaire dans quelques pays méditerranéens

	« Valeur Ajoutée Brute/Production totale » exprimée en pourcentage)												
	Pays Algérie (Année) (1997)	Maroc (1997)	Tunisie (1997)	Chypre (1997)	Malte (1996)	Turquie (1997)	Iran (1993)	Egypte (1995)	Jordanie (1996)	Koweït (1996)	Espagne (1992)	France (1997)	Portugal (1995)
Industrie de la viande	12.4	18.3	11.3	43.3	16.2	30.2	14.9	26.1	32.8	26.0	19.9	14.5	15.5
Industrie laitière	7.5	17.9	7.6	28.8	19.6	32.1	20.7	3.4	19.4	44.0	27.0	13.8	16.3
Industrie des fruits et légumes	21.8	20.7	19.0	30.9	27.5	30.5	44.4	38.5	13.7	-	28.4	19.1	17.5
Industrie du poisson	27.6	-	-	-	-	26.3	55.3	6.4	-	28.7	24.4	17.3	16.0
Industrie des corps gras	27.7	18.1	15.7	21.4	15.7	33.4	34.1	17.9	13.9	-	14.1	15.8	9.6
Minoteries	18.0	11.4	24.0	21.9	41.8	15.5	40.8	13.6	11.4	-	14.0	21.2	12.1
Boulangerie, pâtisserie, biscuiterie	29.8	-	-	46.2	41.8	31.7	50.0	33.2	24.3	52.8	47.0	25.8	35.3
Fabrication de sucre	6.7	29.5	22.0	-	37.8	10.2	41.9	18.9	24.4	-	34.9	25.5	20.7
Chocolaterie, confiserie	34.6	24.0	-	24.3	37.8	38.3	36.5	29.2	24.4	-	35.3	22.9	27.9
Produits alimentaires divers	30.2	30.2	18.6	38.6	43.8	23.5	37.5	14.2	20.3	12.4	34.2	24.2	20.6
Aliments pour animaux	23.8	10.5	19.5	19.5	12.1	18.1	22.6	9.7	7.8	16.6	14.7	11.6	11.9
<b>Total PAA transformés</b>	<b>18.7</b>	<b>19.6</b>	<b>17.1</b>	<b>33.2</b>	<b>24.5</b>	<b>25.7</b>	<b>34.5</b>	<b>19.4</b>	<b>18.3</b>	<b>36.4</b>	<b>25.5</b>	<b>17.3</b>	<b>17.6</b>
Alcools distillés	69.7	6.7	-	50.0	-	48.2	-	28.2	58.4	-	35.3	28.8	23.2
Vins	32.5	-	-	-	64.9	62.2	-	27.4	-	-	33.9	23.6	19.2
Brasserie, malterie	74.0	-	-	-	-	52.7	-	57.8	-	-	53.0	27.3	42.1
Boissons sans alcool	39.9	91.4	47.4	31.6	62.5	31.4	58.6	40.1	47.3	49.3	33.7	25.7	23.8
<b>Boissons</b>	<b>54.7</b>	<b>73.4</b>	<b>47.4</b>	<b>42.5</b>	<b>64.0</b>	<b>41.1</b>	<b>58.6</b>	<b>42.9</b>	<b>48.8</b>	<b>49.3</b>	<b>38.3</b>	<b>26.1</b>	<b>26.3</b>
<b>Tabac</b>	<b>20.6</b>	<b>113.9</b>	<b>80.6</b>	<b>69.3</b>	<b>19.2</b>	<b>30.6</b>	<b>44.7</b>	<b>23.6</b>	<b>80.0</b>	<b>40.3</b>	<b>40.3</b>	<b>91.6</b>	<b>91.6</b>
<b>Total IAA</b>	<b>53.6</b>	<b>34.0</b>	<b>27.1</b>	<b>37.8</b>	<b>33.3</b>	<b>27.5</b>	<b>37.0</b>	<b>20.8</b>	<b>36.5</b>	<b>28.4</b>	<b>28.4</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>
<b>Industrie Manufacturière</b>	<b>34.5</b>	<b>34.5</b>	<b>28.7</b>	<b>37.9</b>	<b>30.9</b>	<b>38.2</b>	<b>43.3</b>	<b>27.3</b>	<b>26.1</b>	<b>41.5</b>	<b>34.2</b>	<b>32.1</b>	<b>32.1</b>

\* Aucune donnée disponible ni pour la Grèce ni pour l'Italie

Source : Composé par nos soins à partir des données des Statistiques Industrielles Internationales 2000, ONUDI, CD-Rom  
Pour la France Agreste, Données chiffrées, IAA n° 86, EAE 1997 IAA, p. 29

Annexe 2 : Productivité du travail dans l'IAA de certains pays méditerranéens (USD/employé salarié)

	Algérie (1997)	Maroc (1997)	Tunisie (1997)	Egypte (1995)	Jordanie (1996)	Turquie (1997)	Chypre (1997)	Malte (1996)	Espagne (1992)	France (1997)	Portugal (1995)
Industrie de la viande	9 249	2 855	136 472	5 103	12 613	30 508	25 720	20 418	38 616	37 609	15 663
Industrie laitière	46 045	10 243	5 208	636	6 207	39 458	26 900	21 534	71 476	54 561	21 813
Industrie des fruits et légumes	32 089	4 806	15 648	7 038	4 227	23 391	21 350	18 944	32 514	47 756	18 163
Industrie du poisson		4 408		618		28 700			31 872	37 074	13 130
Industrie des corps gras	79 257	19 649	27 702	7 277	15 841	68 863	48 512	27 449	57 569	86 035	16 186
Minoteries	50 604	12 588	42 657	5 167	16 588	20 212	33 779		47 798	83 724	21 278
Boulangerie, biscuiterie		4 540		3 626	4 442	18 675	18 913	19 335	36 811	43 855	9 449
Fabrication de sucre	27 971	19 220	36 226	8 568		10 550			87 391	113 638	63 857
Chocolaterie, confiserie	34 621	6 515		3 346	5 476	31 427	21 405	11 725	53 296	60 680	13 532
Produits alimentaires divers		17 051	43 066	3 703	7 281	23 703	25 957	15 421	67 219	105 989	24 359
Aliments pour animaux	77 713	10 352	0	2 779	11 310	25 132	38 889	25 029	80 031	63 222	32 721
<b>PAA transformés</b>	<b>51 061</b>	<b>9 429</b>	<b>14 920</b>	<b>4 644</b>	<b>7 051</b>	<b>26 277</b>	<b>23 745</b>	<b>19 972</b>	<b>47 187</b>	<b>53 916</b>	<b>15 993</b>
Alcools distillés	19 550	6 998		8 481	34 869	39 424	43 156		122 798	117 706	19 455
Vins		21 107		2 095		86 656		42 195	76 525	99 271	24 782
Brasserie, malterie		41 486		7 604		108 249			112 095	121 535	66 023
Boissons sans alcool	39 316	51 445		8 048	29 039	56 890	40 252	56 381	80 055	95 528	22 714
<b>Boissons</b>	<b>26 182</b>	<b>42 444</b>	<b>42 541</b>	<b>7 596</b>	<b>29 815</b>	<b>64 420</b>	<b>42 231</b>	<b>46 450</b>	<b>91 336</b>	<b>105 850</b>	<b>32 354</b>
Total IA	48 659	12 122	17 563	4 828	10 223	29 084	27 630	28 078	53 678	59 441	18 402
<b>Tabac</b>	<b>34 629</b>	<b>352 092</b>	<b>169 421</b>	<b>7 484</b>	<b>100 872</b>	<b>24 451</b>	<b>226 337</b>	<b>60 033</b>	<b>134 828</b>		<b>668 240</b>
<b>Total IAA</b>	<b>47 230</b>	<b>18 248</b>	<b>27 175</b>	<b>5 051</b>	<b>17 845</b>	<b>28 767</b>	<b>30 693</b>	<b>29 330</b>	<b>55 870</b>		<b>25 753</b>
<b>Industrie manufacturière</b>		<b>11 291</b>	<b>12 241</b>	<b>5 613</b>	<b>10 950</b>	<b>35 697</b>	<b>26 249</b>	<b>27 349</b>	<b>51 872</b>		<b>21 577</b>

\* Aucune donnée disponible ni pour la Grèce ni pour l'Italie

Source : Composé par nos soins à partir des données des Statistiques Industrielles Internationales 2000, ONUDI, CD-Rom  
Pour la France Agreste, Données chiffrées, IAA n° 86, EAE 1997 IAA, p. 29

**Annexe 3 : Taille moyenne des établissements des IAA dans quelques pays méditerranéens (employés salariés/établissement)**

	Pays Algérie (Année) (1997)	Maroc (1997)	Tunisie (1997)	Egypte (1995)	Jordani e (1996)	Turquie (1997)	Albanie (1997)	Chypre (1997)	Malte (1996)	Espagne (1992)	France (1997)	Portugal (1995)
Ind. de la viande	396	23	40	223	43	131	6	9	16	12	81	35
Industrie laitière	479	235	99	174	6	56	3	11	18	32	143	42
Ind. des F&L	147	108	43	173	59	161	11	16	70	38	115	45
Ind. du poisson		185	52	174	-	148	129	-	-	43	69	55
Ind. des corps gras	2 310	54	10	613	10	103	10	5	17	6	139	7
Minoteries	487	54	41	139	7	30	2	9	3	4	64	6
Boulangerie, biscuiterie		11	8	16	5	44	5	5	-	4	80	8
Fabrication de sucre	1 555	536	332	1361	-	665	-	-	8	156	377	248
Chocolat, confiserie	27	91	42	197	10	124	12	5	11	24	91	20
Produits alimentaires divers		52	39	65	7	121	12	14	18	18	94	30
Aliments pour animaux	4 773	36	20	233	5	42	-	5	5	11	58	43
Alcools distillés	862	15	-	53	58	267	5	28	-	18	69	3
Vins		113	-	359	-	69	34	-	49	3	44	29
Brasserie, malterie		563	-	1593	-	306	12	-	-	308	260	680
Boissons sans alcool	44	214	78	322	67	89	8	35	27	22	178	64
Tabac	6 096	306	376	537	178	551	216	73	40	331		322
Total IAA	352	62	17	51	8	90	6	8	9	8	89	15
<b>Ind. Manufacturière</b>	<b>74</b>	<b>25</b>	<b>130</b>	<b>6</b>	<b>112</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>15</b>			

\* Aucune donnée disponible ni pour la Grèce ni pour l'Italie

Note : Les données comprennent l'ensemble des établissements à l'exception de ceux énumérés ci-dessous :

France : établissements avec 10 employés et plus ; Turquie : établissements avec 25 employés et plus ; Portugal : établissements avec 10 employés et plus ; Italie : établissements avec 20 employés et plus

Source : Composé par nos soins à partir des données des Statistiques Industrielles Internationales 2002, ONUDI, CD-Rom  
Pour la France Agreste, Données chiffrées, IAA n° 86, EAE 1997 IAA, p. 29

#### Annexe 4 : Production en valeur des IAA dans certains pays méditerranéens (millions d'USD)

	Pays* Algérie (Année) (1997)	Maroc (1997)	Tunisie (1997)	Egypte (1995)	Jordanie (1996)	Turquie (1997)	Albanie (1997)	Chypre (1997)	Malte (1996)	Espagne (1992)	France (1997)	Portugal (1995)
Industrie de la viande	26	7	666	157	38	1 298	7	44	36	10 265	30 553	1 590
Industrie laitière	397	497	272	114	57	744	13	112	36	7 161	23 459	1 420
Industrie des F & L	61	430	232	206	22	1 481	-	41	39	3 038	5 559	467
Industrie du poisson		323	-	19	-	210	2	-	-	2 160	2 547	548
Industrie des corps gras	366	712	551	623	116	2 258	1	36	15	4 858	2 261	620
Minoteries	1 183	1 026	787	1 205	93	1 219	16	28	-	2 391	4 883	615
Boulangerie, biscuiterie		128	-	615	120	1 363	33	133	50	5 676	7 212	989
Fabrication de sucre	43	629	164	678	-	1 986	-	-	-	1 096	4 036	306
Chocolaterie, confiserie	33	47	-	201	12	864	1	19	2	1 692	3 951	108
Produits alimentaires divers		259	392	301	35	2 387	1	48	4	4 537	11 221	713
Aliments pour animaux	371	359	-	362	23	811	-	67	38	5 928	9 695	1 359
<b>PAA transformés</b>	<b>2 480</b>	<b>4 417</b>	<b>3 064</b>	<b>4 479</b>	<b>516</b>	<b>14 620</b>	<b>75</b>	<b>528</b>	<b>219</b>	<b>48 802</b>	<b>105 375</b>	<b>8 736</b>
Alcools distillés	67	2	-	5	-	240	5	116	-	1 593	3 753	102
Vins		96	-	5	-	125	2	-	-	3 040	4 796	1 023
Brasserie, malterie		158	-	42	17	440	10	-	54	2 413	2 891	532
Boissons sans alcool	68	217	-	168	115	970	10	80	32	3 808	4 892	382
<b>Boissons</b>	<b>136</b>	<b>472</b>	<b>335</b>	<b>220</b>	<b>132</b>	<b>1 775</b>	<b>28</b>	<b>195</b>	<b>86</b>	<b>10 853</b>	<b>16 331</b>	<b>2 040</b>
Total IA	2 616	4 889	3 398	4 699	648	32 790	103	1 447	306	59 655	121 706	10 776
<b>Tabac</b>	<b>211</b>	<b>567</b>	<b>22</b>	<b>578</b>	<b>180</b>	<b>1 807</b>	<b>1</b>	<b>96</b>	<b>49</b>	<b>2 877</b>		<b>939</b>
<b>Total IAA</b>	<b>2 827</b>	<b>5 456</b>	<b>3 420</b>	<b>5 278</b>	<b>828</b>	<b>34 597</b>	<b>104</b>	<b>1 543</b>	<b>355</b>	<b>62 532</b>		<b>11 715</b>
<b>Industrie manufacturière</b>	<b>15 610</b>	<b>12 302</b>	<b>23 875</b>	<b>3 573</b>	<b>105 359</b>	<b>183</b>	<b>2 503</b>	<b>2 263</b>	<b>276 515</b>			<b>63 839</b>

\* Aucune donnée disponible ni pour la Grèce ni pour l'Italie

Source : Composé par nos soins à partir des données des Statistiques Industrielles Internationales 2000, ONUDI, CD-Rom  
Pour la France Agreste, Données chiffrées, IAA n° 86, EAE 1997 IAA, p. 29

**Annexe 5 : Répartition en pourcentage de la production en valeur par principales branches de l'IAA dans certains pays méditerranéens**

	Algérie (1997)	Maroc (1997)	Tunisie (1997)	Jordanie (1996)	Egypte (1995)	Turquie (1997)	Albanie (1997)	Chypre (1997)	Malte (1996)	Espagne (1992)	France (1997)	Portugal (1995)
Industrie de la viande	0.9	0.2	19.5	4.6	3.0	3.8	6.6	2.8	10.3	16.4	25.1	13.6
Industrie laitière	14.0	10.2	7.9	6.8	2.2	2.1	13.0	7.3	10.3	11.5	19.3	12.1
Industrie des F & L	2.2	8.8	6.8	2.6	3.9	4.3	0.4	2.7	10.9	4.9	4.6	4.0
Industrie du poisson	0.0	6.6	-	0.0	0.4	0.6	2.3	-	-	3.5	2.1	4.7
Industrie des corps gras	13.0	14.6	16.1	14.0	11.8	6.5	1.0	2.3	4.2	7.8	1.9	5.3
Minoteries	41.8	21.0	23.0	11.2	22.8	3.5	15.5	1.8	3.8	3.8	4.0	5.3
Boulangerie, biscuiterie	0.0	2.6	-	14.5	11.6	3.9	31.3	8.6	14.0	9.1	5.9	8.4
Fabrication de sucre	1.5	12.9	4.8	-	12.8	5.7	-	-	-	1.8	3.3	2.6
Chocolaterie, confiserie	1.2	1.0	0.0	1.5	3.8	2.5	0.7	1.2	0.5	2.7	3.2	0.9
Produits alimentaires divers	0.0	5.3	11.5	4.2	5.7	6.9	0.9	3.1	1.1	7.3	9.2	6.1
Aliments pour animaux	13.1	7.3	-	2.8	6.9	2.3	-	4.3	10.6	9.5	8.0	11.6
<b>PAA transformés</b>	<b>87.7</b>	<b>90.4</b>	<b>89.6</b>	<b>62.3</b>	<b>84.9</b>	<b>42.3</b>	<b>71.7</b>	<b>34.2</b>	<b>61.8</b>	<b>78.0</b>	<b>86.6</b>	<b>74.6</b>
Alcools distillés	2.4	-	-	2.1	0.1	0.7	5.1	7.5	-	2.5	3.1	0.9
Vins	0.0	2.0	-	-	0.1	0.4	2.2	-	15.2	4.9	3.9	8.7
Brasserie, malterie	0.0	3.2	-	-	0.8	1.3	10.0	-	-	3.9	2.4	4.5
Boissons sans alcool	2.4	4.4	-	13.9	3.2	2.8	9.8	5.2	9.1	6.1	4.0	3.3
Boissons	4.8	9.6	9.8	16.0	4.2	5.1	27.0	12.7	24.3	17.4	13.4	17.4
Total IA	92.5	<b>100.0</b>	99.4	78.3	89.0	94.8	98.8	93.8	86.1	95.4	<b>100.0</b>	92.0
Tabac	7.5	-	0.6	21.7	11.0	5.2	1.2	6.2	13.9	4.6	-	8.0
<b>Total IAA</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* Aucune donnée disponible ni pour la Grèce ni pour l'Italie

Source : Composé par nos soins à partir des données des Statistiques Industrielles Internationales 2000, ONUDI, CD-Rom  
Pour la France Agreste, Données chiffrées, IAA n° 86, EAE 1997 IAA, p. 29



## BIBLIOGRAPHIE

- AIT AISSA M., 2002, *Impact des normalisations sanitaires sur la compétitivité des firmes locales ; cas de la filière lait des pays du Maghreb*, Diplôme de l'Institut Supérieur de l'Agro-Alimentaire (ISAA), Paris.
- ALTINBAS, S., DOGRUEL, F., ERSOY, M. S., GIRAY, F. GUNES, M., SAHIN, Ö., TOZANLI, S., 2003. *La filière lait et produits laitiers en Turquie*, Working paper, PAR, Montpellier
- BELKAHIA N., 2000. *La mise en place d'un réseau et implantation d'un centre de collecte de lait dans la région de Bizerte (Tunisie)*, Master of Science, CIHEAM/IAM, Montpellier.
- BEN SAID, T., BOUDICHE, S., TRIKI, S., 2001. Etude d'impact de l'accord d'association entre la Tunisie et l'Union Européenne dans le cas d'un secteur stratégique : Lait et dérivés, in France, Montpellier, in *Options Méditerranéennes*, série B, 32, 87-108.
- BENCHARIF, A., 2001. Stratégies des acteurs de la filière lait en Algérie : état des lieux et problématiques, in Padilla M. et al., *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématiques et méthodologies pour la recherche*, Options Méditerranéennes, Série B n° 32, CIHEAM/IAMM, Montpellier, pp. 25-46
- CNUCED, 1998. *Handbook on FDI by SMEs : lessons from Asia, Executive Summary and Report on the Kunming Conference*, UNCTAD, Genève, 1998, 62 p.
- DUNNING, J., NARULA, R. 1999. *Developing countries versus multinationals in a globalising world : the danger of falling behind* in BUCKLEY, P., GHOURI, P. (Eds) *The Global Challenge for Multinational Enterprises*, Pergamon, Amsterdam, 525 p.
- FREM M., 2002. *Liban : le passage de l'économie informelle à l'économie formelle. Le cas du*
- HINE, R. C., 1995. Globalisation ou régionalisation? Le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale in *Problèmes Economiques* n°2.415-2.416.
- LEVEAU R., 2000. *Le partenariat euro-méditerranéen : la dynamique de l'intégration régionale*, Commissariat Général du Plan. France. 201p
- OMAN, Ch., RAMA, R., 1989. *Les nouvelles formes d'investissement dans les industries des pays en développement : industries extractives, pétrochimie, automobile, textile, agro-alimentaire*, OCDE, Paris, 320 p.
- ONUUDI, 2003. *Industrial Development Report 2002/2003 : Competing through innovation and learning*.
- RASTOIN, J.-L., GHERSI, G., PEREZ, R., TOZANLI, S., 1998. *Structure, performances et stratégies des groupes agro-alimentaires multinationaux : Agrodata*, CIHEAM/IAMM, Agro Montpellier, Montpellier, 1998, 483 p.+CD Rom.
- TANRIVERDI D., 2001, *Impact de l'amont sur la fonction approvisionnement dans la chaîne de valeur : le cas des grandes entreprises industrielles et du secteur informel dans la filière lait en Turquie*, Thèse Master of Science, CIHEAM-IAMM, Montpellier.
- TOZANLI, S., PADILLA, M., GHERSI, G., 2003. Impact de l'application des normes internationales sur la sécurité alimentaire des populations dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, in FANFANI R., BRASILI C. (Eds) : *Food Perspective of the Agri-Food System in*

*the New Millenium*, Actes du Colloque International de l'AIEA2 de Bologne 2001 de l'AIEA2, sur les « prospectives agroalimentaires », Bologne

TOZANLI, S., ERSOY, M. S., 2000. Internationalisation des firmes agroalimentaires turques : recherche de profit à court terme ou les prémices d'un développement durable, in Bazin, M. et al. (Eds), *Méditerranée orientale et Mer Noire entre Mondialisation et Régionalisation*, Edition l'Harmattan, Paris, pp. 293-314

WILLIAMSON, O., E., 1996. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996, 379 p.