

SELMA TOZANLI
FATIMA EL HADAD-GAUTHIER

Institut agronomique méditerranéen de Montpellier



Impact des politiques commerciales sur les systèmes de gouvernance

Les tomates fraîches en Turquie et au Maroc

Le référentiel théorique de la CGV est mobilisé pour démontrer l'impact de la politique commerciale extérieure de l'UE sur la coordination des acteurs locaux. Les résultats des études de terrain sur les filières d'exportation des tomates fraîches du Maroc et de la Turquie illustrent le changement initié par ce cadre socio-institutionnel et par les systèmes de gouvernance des entreprises agrotertiaires européennes dans la coordination des filières locales.

Les filières locales sont de plus en plus insérées dans des chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises qui reconfigurent en permanence leur périmètre d'activité. Ces grands clients, en érigeant et en appliquant leurs propres règles et normes, ont en effet élargi leur zone d'influence au-delà des frontières nationales et apparaissent comme des acteurs-clés de chaînes de valeur qui s'étendent désormais au niveau mondial. Dans les pays du Bassin méditerranéen, l'exemple de la production et de l'exportation de tomates fraîches marocaines et turques à destination du marché européen illustre ce changement dans la coordination des filières locales, en lien avec un rôle croissant des entreprises agrotertiaires européennes. Cependant, nous montrons dans cet article que la seule dimension de la « gouvernance » des chaînes globales de valeur (CGV) par les grandes firmes ne suffit pas à expliquer l'ensemble des changements engendrés chez les acteurs locaux qui s'insèrent dans ces chaînes. Ainsi la dimension « socio-institutionnelle » de l'approche CGV qui comprend, entre autres institutions, les politiques commerciales extérieures mises en place par les pays importateurs, a un impact non négligeable sur la structuration et la coordination des filières de production locales.

Après avoir présenté notre cadre théorique en définissant les systèmes de gouvernance et le cadre socio-institutionnel des chaînes globales de valeur (CGV) en lien avec le processus de mise à niveau des acteurs locaux dans une première partie, nous situons, dans une deuxième partie, la politique commerciale extérieure de l'UE à destination du Maroc et de la Turquie concernant les fruits et légumes frais, ainsi que ses

effets potentiels sur leurs exportations. Dans la troisième partie de notre article, nous étayons notre argumentation quant à l'impact des politiques commerciales extérieures et des systèmes de gouvernance sur la mise à niveau des acteurs locaux en nous appuyant sur l'analyse comparative du cas des exportations de tomates fraîches marocaines, qui révèle la consolidation d'une insertion de longue date des opérateurs locaux dans les chaînes d'approvisionnement des firmes agro-tertiaires de l'Union européenne (UE), et de celui des exportations de tomates fraîches turques, où une reconfiguration est en train de s'opérer au sein d'une filière d'exportation plus récemment formée.

I – SYSTÈME DE GOUVERNANCE ET CADRE SOCIO-INSTITUTIONNEL DES CGV : DES CONTRIBUTIONS DISTINCTES AUX PROCESSUS DE MISE À NIVEAU

L'approche des chaînes globales de valeur (CGV) développée par Gereffi (1994) propose un outil pluridisciplinaire en quatre dimensions (structure technico-économique, territorialité, cadre socio-institutionnel et système de gouvernance) pour analyser les phénomènes de mondialisation et étudier les nouveaux rapports de force qu'engendre l'organisation de marchés mondiaux entre les différents acteurs de la chaîne. La dimension de la « gouvernance » a reçu une attention particulière du fait qu'elle soit étroitement liée à une notion centrale de l'approche CGV, celle de la mise à niveau (*upgrading*), définie comme le processus d'apprentissage permettant la création ou l'amélioration de compétences

spécifiques par les acteurs qui se trouvent en position de dépendance par rapport aux acteurs-clés que sont les grandes firmes (Palpacuer, 2000).

1. Système de gouvernance et mise à niveau des acteurs locaux

Dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre tels que celui des légumes frais, l'importance accrue des acheteurs globaux ainsi que la nécessité pour les firmes multinationales de mieux coordonner leurs activités dans leur périmètre de consolidation, ont conduit à la formation de réseaux de production et de distribution de plus en plus fragmentés et dispersés. En conséquence, les deux modes de gouvernance définis par Gereffi au début des années 1980, soit les chaînes pilotées par les producteurs et celles pilotées par les acheteurs, sont devenus insuffisants pour expliquer la complexité des rapports entre acteurs au sein des CGV. Ainsi cette typologie initiale est élargie vers une notion de *système de gouvernance* pour inclure d'autres modalités en lien avec l'existence de « compétences clés » et la capacité de « mise à niveau » des acteurs locaux (Gereffi *et al.*, 2005 ; Humphrey et Schmitz, 2001 ; Dolan et Humphrey, 2004).

Gereffi *et al.* (2005) proposent cinq systèmes de gouvernance, chacun offrant une forme spécifique de compromis entre bénéfices et risques dans la relation d'approvisionnement. Il existe à côté de deux systèmes classiques qui sont la gouvernance *par le marché* et l'*intégration verticale*, trois modes basés sur les rapports établis par l'acteur-clé avec les autres acteurs de la chaîne. Dans la CGV *modulaire*, l'acheteur se contente d'imposer des normes concernant les caractéristiques des produits. Les

fournisseurs ont l'entière responsabilité de la technologie de production et prennent en charge les dépenses nécessaires pour répondre aux spécifications du client. L'asymétrie dans les rapports de force reste à un niveau relativement faible et les fournisseurs comme les clients travaillent avec plusieurs partenaires. La CGV *relationnelle* propose un système où les relations entre fournisseurs et acheteurs sont peu standardisées et se caractérisent le plus souvent par une dépendance mutuelle compte tenu de la spécificité élevée des actifs des partenaires. La proximité physique peut aussi être un élément fort de la relation entre fournisseurs et acheteurs. Enfin, dans la CGV *captive*, le pouvoir est directement exercé par l'acteur-clé sur les fournisseurs avec un degré élevé de coordination explicite et une asymétrie importante entre l'acteur-clé et ses fournisseurs (Tozanli et El Hadad, 2007).

Par ailleurs, Ponté et Gibbon (2005) distinguent deux dimensions dans la gouvernance des CGV. La dimension du « système de gouvernance » correspond à l'organisation des activités d'allocation des ressources et de répartition des gains parmi les acteurs de la chaîne, tandis que celle des « formes de coordination » renvoie à des mécanismes opérationnels, incluant des règles et conditions de participation qui peuvent varier selon les chaînes ou à l'intérieur d'une même chaîne. Ces deux dimensions sont liées dans la mesure où les processus de répartition et d'appropriation de la valeur créée au sein de la chaîne se réalisent en fonction des degrés d'inclusion ou de marginalisation des acteurs et de leur degré de mise à niveau par l'apprentissage et la participation.

Au fil du temps et au sein d'une industrie locale donnée, ces modes de coordination

permettent l'acquisition de connaissances et compétences par apprentissage et par effet d'entraînement chez les fournisseurs, conduisant à l'intégration de nouveaux fournisseurs dans la CGV et améliorant leurs niveaux de marges (Gereffi, 2005). Les producteurs des pays en développement sont en effet contraints de répondre à des exigences en matière de qualité des produits qui, le plus souvent, ne sont pas applicables à leur marché domestique. Ceci crée des différences importantes entre les capacités requises pour le marché domestique et les marchés internationaux, motivant un degré élevé de pilotage et de contrôle exercé par les clients étrangers (Dolan et Humphrey, 2004).

L'intégration de nouveaux fournisseurs, plus particulièrement dans les pays en développement, complexifie plus particulièrement la coordination des filières lorsqu'il existe des différences importantes entre les exigences des acteurs-clés gouvernant les CGV et les compétences des nouveaux fournisseurs. La mise à niveau et l'acquisition de compétences à des degrés divers par les acteurs locaux motivent alors l'émergence de formes hybrides de gouvernance et/ou de coordination, telles que nous avons pu les observer sur nos terrains d'étude.

2. Système de gouvernance, cadre socio-institutionnel et mise à niveau

La littérature sur les CGV est riche en analyse des systèmes de gouvernance, mais peu de travaux s'intéressent à la composition et au fonctionnement de la dimension socio-institutionnelle et à la manière dont elle influence les processus de mise à niveau. Le cadre socio-institutionnel, tel que défini par Gereffi (1994) comprend les négociations et accords internationaux

ainsi que les normes de qualité. Cependant, ces dernières sont prises en compte et analysées presque exclusivement dans la dimension « gouvernance », en tant qu'instruments de contrôle par l'acteur-clé pour piloter la CGV, plutôt que dans la dimension « socio-institutionnelle » des CGV. Kaplinsky (2000) a bien mentionné l'importance des rentes liées aux politiques publiques en général et aux politiques commerciales extérieures en particulier (*policy rents*) tandis que selon Gibbon (2000, p. 3), « le cadre institutionnel identifie les conditions et les politiques locales, nationales et internationales qui modèlent le processus de globalisation à chaque niveau de la chaîne ». Mais il revient à Stevens (2001) d'avoir insisté sur l'importance des politiques commerciales extérieures et leur impact sur les systèmes de gouvernance des CGV, tout en déplorant le manque d'études permettant d'illustrer ce lien fort entre les deux dimensions des chaînes de valeur. Par ailleurs, Bair (2005) s'interroge sur l'articulation entre les CGV et l'environnement social, culturel et politico-économique dans lequel elles opèrent, et sur le rôle des mécanismes de régulation tels que les politiques commerciales internationales dans la construction d'un territoire et la configuration géographique des CGV. Levy (2008, p. 951) avance lui aussi l'idée que les marchés sont éminemment politiques et mentionne la congruence des pouvoirs économique et politique en citant Mintzberg : « les firmes sont si profondément impliquées dans la négociation de leur environnement externe pour construire et protéger leur position sur le marché que la distinction entre l'économique et le politique ne peut être considérée que comme artificielle ».

MÉTHODOLOGIE

Les analyses sur les systèmes de gouvernance sont issues des résultats de l'enquête de terrain. L'enquête au Maroc a été effectuée en juillet 2005 dans le cadre du projet européen FP6 EUMED-Agpol, sur la base d'entretiens auprès des principaux exportateurs qui représentent plus de 80 % des exportations. Selon cette enquête, il existe environ 400 à 500 producteurs-exportateurs regroupés au sein d'une dizaine de groupes d'exportation. Selon les entreprises, la tomate représente 50 à 90 % de leurs ventes totales de primeurs en volume. L'étude de terrain en Turquie se base sur une enquête effectuée en 2004 dans le cadre du projet européen de recherche FP6 Ecoponics. L'échantillon comprend 25 entreprises représentant une population de 380 firmes exportatrices enregistrées dans six unions d'exportateurs des fruits et légumes frais de Turquie et représente plus d'un quart des exportations totales des tomates fraîches de la Turquie.

Ainsi, il est pertinent de citer les éléments du cadre socio-institutionnel, tels que les politiques commerciales extérieures, comme des facteurs moteurs jouant un rôle structurant dans les formes d'émergence et d'insertion d'une industrie locale au sein des CGV, et dans les potentialités de mise à niveau offertes à cette industrie. De ce point de vue, les cas des filières d'exportation de tomates fraîches du Maroc et de la Turquie sont très contrastés et donc particulièrement intéressants pour illustrer l'influence des politiques commerciales internationales sur les processus de mise à niveau des acteurs locaux et leur degré d'insertion dans les CGV.

II – LES MÉCANISMES D'INCITATION ET DE CONTRAINTES DE LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'UE

Pour les pays exportateurs, la politique commerciale extérieure de l'UE, en tant

que régulation publique internationale, constitue à la fois une contrainte, puisqu'elle limite l'accès au marché européen, et dans certains cas, une forte incitation à la mise à niveau des acteurs locaux et à la restructuration des filières.

L'Organisation commune des marchés (Règlement CE n° 2200/96) fruits et légumes qui régit les conditions d'accès au marché européen pour les produits importés, constitue un élément clé de la politique commerciale extérieure de l'UE et comporte des instruments tarifaires et non tarifaires. La politique commerciale tarifaire qui vise à protéger les productions communautaires, repose seulement sur des taxes (droits de douanes *ad valorem* et taxes spécifiques). Pour certains produits jugés « sensibles » elle inclut aussi un mécanisme de prix d'entrée¹ mis en place par l'UE à la suite de l'accord OMC de 1994. Parallèlement à cet accord multilatéral, l'UE a conclu avec ses partenaires méditerranéens

1. La tomate fraîche fait partie des douze produits soumis à ce mécanisme s'appliquant à tous les pays tiers, dans le cadre du régime de la nation la plus favorisée (NPF).

des accords bilatéraux préférentiels, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen initié à Barcelone en 1995. Le volet agricole de ces accords prévoit des préférences tarifaires très variables selon les pays et les produits concernés. En ce qui concerne la politique commerciale non tarifaire elle repose principalement sur le respect des normes de qualité et de commercialisation.

1. Un régime tarifaire plus favorable pour le Maroc que pour la Turquie

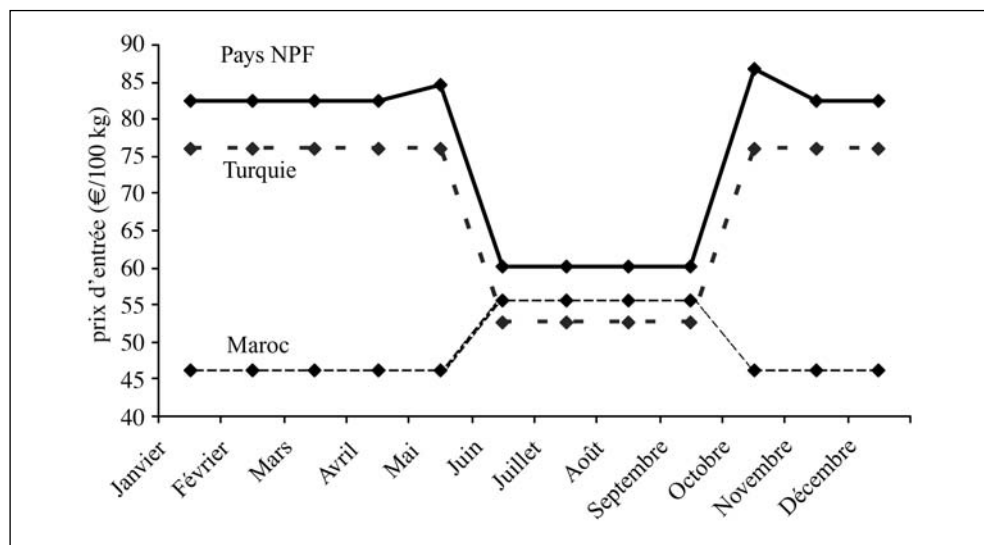
Le Maroc, premier fournisseur extra-communautaire de tomates fraîches, a négocié un « prix d'entrée préférentiel » pour ses exportations dans la limite d'un contingent et d'un calendrier (octobre à mai). Ce prix

négocié offre une marge préférentielle importante² par rapport au régime NPF.

Les préférences accordées à la Turquie sont beaucoup moins importantes que celles accordées au Maroc puisqu'elle ne bénéficie pas d'un « prix d'entrée préférentiel » mais suit le régime NPF, tout en bénéficiant d'une exonération de la taxe *ad valorem* sans limites quantitatives et sans contrainte de calendrier. L'étude réalisée par Chevassus-Gallezot *et al.* (2005) met en évidence la différence de marge préférentielle qui en résulte entre les deux pays (figure 1).

Cette étude montre que la préférence accordée au Maroc apparaît très nettement sur la période d'hiver et qu'elle permet aux exportateurs de vendre leurs produits à un

Figure 1 – Prix d'entrée des tomates dans l'UE selon différents régimes tarifaires



Source : Chevassus-Gallezot *et al.* (2005)

2. La valeur de la marge préférentielle correspond aux gains liés à la réduction des droits de douane accordée par l'UE. Elle est égale à la différence entre les droits que le pays aurait payé s'il ne bénéficiait pas de préférence et les droits réellement payés en bénéficiant des concessions tarifaires.

prix plus compétitif que les autres pays parmi lesquels la Turquie. Autrement dit, le Maroc bénéficie d'une protection « implicite » vis-à-vis de la Turquie qui est un concurrent potentiel. Cette situation a eu pour effet d'encourager et de « sécuriser » les investissements en production. Dans ce cadre socio-institutionnel favorable, les producteurs-exportateurs marocains ont pu déployer des efforts considérables pour répondre aux exigences des normes sanitaires, phytosanitaires et environnementales publiques et privées du marché de l'UE.

Les barrières tarifaires et les prix à l'importation apparaissent donc comme des contraintes socio-institutionnelles que les acteurs locaux prennent en compte dans la formulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de commercialisation. À ces contraintes tangibles viennent s'ajouter les normes internationales de qualité (sanitaire et commerciale) que les acteurs-clés utilisent pour mieux modeler et piloter la chaîne en leur faveur. Les normes publiques applicables aux pays tiers sont en partie définies dans l'OCM fruits et légumes. À côté de ces règles obligatoires, il existe des normes « privées » le plus souvent mises en place par les firmes de la grande distribution et définissent les paramètres de pilotage par ces acteurs-clés des CGV. Les normes privées les plus répandues dans le secteur des fruits et légumes frais sont : « Eurep-GAP/Global-GAP », BRC, *Nature's Choice*. Bien qu'elles soient volontaires et qu'il n'existe aucune obligation juridique encadrant leur application, elles sont de fait, incontournables pour les producteurs-exportateurs. En conséquence, la capacité

des entreprises exportatrices (capacité d'investissements, compétences techniques, managériale et organisationnelle) à répondre à ces exigences est un élément central d'accès au marché.

Dans la section qui suit, nous nous centrons sur le cas du Maroc pour lequel la politique commerciale extérieure de l'UE est plus avantageuse, de façon à mieux démontrer comment cette politique a pu influencer les contours de la structure éconómico-technique, de la territorialité et de la stratégie des acteurs dans la filière d'exportation marocaine de tomates fraîches.

2. Impacts de la politique commerciale extérieure de l'UE sur les acteurs marocains

La politique commerciale tarifaire a eu pour effet de structurer la filière marocaine de deux manières : d'une part, en imposant une coordination des acteurs pour une meilleure gestion de l'offre et, d'autre part, en les incitant à se mettre à niveau pour répondre aux exigences de qualité des marchés de l'UE. Ce processus est conforté par l'existence de conditions locales favorables : avantages comparatifs (coût de la main-d'œuvre, climat), compétences clés des acteurs de la filière, niveau d'instruction élevé³ et forte capacité d'adaptation des producteurs. Pour illustrer nos propos, nous examinerons les effets des deux principaux instruments de régulation mis en place dans le cadre de la politique commerciale extérieure de l'UE : les contingents tarifaires, incluant la gestion des fenêtres d'exportation, et le prix minimum à l'importation.

3. À la libéralisation du secteur, un nombre important d'anciens cadres (techniciens, ingénieurs) d'entreprises publiques se sont reconvertis comme producteurs-exportateurs maraîchers.

Les effets du contingentement sur les stratégies de commercialisation des acteurs locaux

L'attribution des préférences tarifaires dans la limite d'un contingent a eu pour effet de contraindre les entreprises exportatrices locales à mettre en place un dispositif de coordination des exportations afin de maximiser l'utilisation des préférences. D'une certaine manière, on peut dire que cette régulation internationale est venue combler un vide socio-institutionnel local faisant suite à la libéralisation du secteur exportateur de fruits et légumes qui jusqu'en 1986, était sous le monopole de l'Office de commercialisation et d'exportation.

Ce contingent préférentiel que l'on peut considérer comme une « rente » a généré des rivalités entre les acteurs en présence favorisant la concentration du secteur. Ainsi, face aux grandes entreprises disposant d'un potentiel d'exportation important, une partie des petits et moyens producteurs se sont regroupés au sein de coopératives pour accroître leur pouvoir de négociation afin de bénéficier d'un volume « préférentiel » plus important. Par ailleurs, ce contingentement a eu pour effet de modifier progressivement les stratégies de commercialisation, d'une logique « d'évacuation des produits » par le biais d'un système d'importateurs commissionnaires, à une gestion de l'offre basée sur des relations commerciales directes avec les firmes clientes de la grande distribution, permettant de renforcer la stratégie d'exportation des entreprises locales les plus dynamiques⁴.

Le redéploiement des fenêtres d'exportation : transformation technique et délocalisation interrégionale de la production

Le calendrier imposé par l'UE a fortement modelé les systèmes de production vers une spécialisation des exportations du Maroc dans des produits de contre-saison à destination des marchés de l'UE (85 % des exportations totales de tomates fraîches du Maroc). Historiquement, le développement de la culture de la tomate pour l'exportation remonte aux années 1970 où elle était localisée dans le nord du pays (région de Oualidia). La culture de la tomate était alors réalisée en plein champ et exportée au printemps et en été, périodes de production des pays de l'UE. Afin de limiter la concurrence marocaine sur les productions européennes, l'UE a imposé au Maroc de décaler sa production sur la période hiver/automne en contre-saison. Ceci a entraîné des ruptures dans les systèmes de production avec d'une part, l'adoption de la culture sous serre avec de nouvelles méthodes de production intensives et d'autre part, une délocalisation géographique de la production du nord vers le sud du pays (région du Souss Massa) où les conditions pédoclimatiques étaient plus favorables à la production sous serre.

À l'échelle locale, cette réorientation vers la contre-saison a induit des cessations d'activité et/ou des reconversions vers le marché domestique chez les producteurs de plein-champ situés au nord du pays. En revanche au sud, la délocalisation a suscité l'émergence de nouveaux producteurs spécialisés dans l'exportation de primeurs.

4. Les ventes à destination de la grande distribution représentent environ 30 à 40 % des exportations de tomates fraîches du Maroc

Aujourd'hui, la région du Souss-Massa première région de production et d'exportation de fruits et légumes primeurs, représente 95 % des exportations marocaines de tomates fraîches.

Le prix minimum à l'importation : une incitation à l'amélioration de la qualité

Le prix d'entrée qui fonctionne comme un prix minimum à l'importation, sert à stabiliser le prix de marché de l'UE et à limiter l'importation de tomates à prix bas et de trop faible qualité, en vue de protéger les producteurs européens d'une concurrence qu'ils perçoivent comme « déloyale » notamment du fait du faible coût de la main-d'œuvre.

Cette régulation par les prix a eu comme principal effet d'amener les producteurs-exportateurs à mettre en marché des produits d'un certain niveau de qualité pour justifier du niveau de prix « imposé » par l'UE. Par ailleurs, en encourageant l'amélioration de la qualité, cette réglementation a contribué à l'accélération de la mise à niveau de la filière marocaine. Aujourd'hui plus de 70 % des exploitations sont ainsi certifiées « GlobalGAP » et une grande partie des stations de conditionnement sont certifiées HACCP (Analyse des dangers, des points critiques et leur maîtrise) et BRC (Consortium des distributeurs britanniques) et s'organisent pour répondre directement aux exigences de gouvernance des grands distributeurs de l'UE.

Si la certification est l'un des points forts de la modernisation du secteur marocain, elle a aussi exercé une forte pression d'ajustement sur les producteurs locaux. En effet, le modèle agro-exportateur marocain repose sur un secteur « industriel » où les barrières à l'entrée sont élevées, en lien avec la nécessité d'une forte capacité d'investissement

dans les processus d'innovation et l'existence d'économies d'échelles dans la production et la chaîne logistique. Dans cette configuration, les petits producteurs sont éliminés ou se diversifient vers des productions moins exigeantes en expertise technique et en capital. On observe donc un couplage entre les processus de mise à niveau favorisés par le cadre socio-institutionnel, et la mise à niveau des normes de qualité favorisée par les systèmes de gouvernance.

III – IMPACT DE LA POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE SUR L'INTÉGRATION DES ACTEURS DU MAROC ET DE LA TURQUIE AUX CGV EUROPÉENNES DE TOMATES FRAÎCHES

L'interaction entre les institutions supranationales et les systèmes de gouvernance des CGV influence fortement les stratégies d'acteurs marocains et turcs, où nous pouvons également observer la forte convergence entre les réglementations internationales dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments et les normes privées mises en place par les acteurs-clés pilotant les CGV. Nous exposons, dans les parties qui suivent, les différents systèmes de gouvernance qui sont à l'œuvre au sein des filières du Maroc et de la Turquie, ainsi que les niveaux d'intégration des acteurs locaux aux CGV européenne de tomates fraîches.

1. Prédominance de la CGV captive et consolidation de la filière marocaine

Au Maroc, le modèle dominant est le système de gouvernance CGV *captive* qui se caractérise par la présence d'entreprises verticalement intégrées pour mieux répondre aux exigences normatives de leurs clients

européens. Ainsi, les deux premières entreprises, à capitaux marocains et français, font partie d'une *holding* industrielle et commerciale et représentent 26 % des exportations. À la pointe des méthodes de production et des technologies de conditionnement et de stockage, ces entreprises ont mis en place des démarches qualité qui répondent aux référentiels de qualité de la grande distribution et aux normes de qualité de la réglementation européenne. L'intégration verticale s'étend également vers l'aval avec deux structures de commercialisation et deux plates-formes logistiques localisées en France.

La troisième entreprise qui se caractérise par une quasi-intégration est une firme coopérative qui regroupe environ 120 producteurs et contrôle 23 % des exportations totales marocaines. La plus grande coopérative d'expédition regroupe environ une dizaine de moyens et grands producteurs. Elle commercialise ses produits par l'intermédiaire d'un bureau de commercialisation localisé sur le marché international de Saint-Charles, fondé en partenariat avec un importateur français. Cette organisation commerciale combinée à des volumes d'exportation importants, permet à cette coopérative de s'implanter auprès des centrales d'achat de la grande distribution française. Les entreprises qui sont intégrées dans les CGV *modulaires* travaillent davantage avec des producteurs indépendants ou des coopératives de producteurs non dédiés. Les volumes achetés et le choix changent selon les saisons et suivant les demandes extérieures. Les approvisionnements se font grâce à un réseau de fournisseurs « inter-

changeables » qui sont aptes à répondre aux exigences des normes internationales privées et/ou publiques. Ces entreprises ont des structures de vente à l'étranger pour mieux négocier avec les acheteurs sans qu'il y ait un fort lien établi de longue durée entre elles-mêmes et leurs clients.

Les deux autres firmes privées marocaines qui travaillent avec les grossistes et les enseignes de la grande distribution européennes d'une manière « non captive » régulent leurs achats auprès des petits producteurs sans aucun engagement. Ces entreprises n'ont aucune certification, ne disposent pas de marque commerciale et n'ont pas créé, non plus, de partenariat avec des firmes étrangères.

2. Une organisation dichotomique de la filière turque

Troisième producteur de tomates fraîches au niveau mondial, la Turquie n'exporte que 2 à 4 % de sa production. Approvisionnant un marché domestique étendu et dynamique et ne bénéficiant pas de préférences tarifaires communautaires aussi attractives que celles offertes aux producteurs marocains, la majorité des producteurs de Turquie est traditionnellement peu attirée par les marchés d'exportation en général, et celui de l'UE en particulier. L'accroissement des volumes exportés est freiné par les exigences des pays importateurs en matière de normes de qualité, cette contrainte apparaissant comme insurmontable pour la plupart des exploitations turques qui restent de petite taille puisque 83 % d'entre elles ont une superficie de moins de 10 ha⁵.

5. Selon les résultats du recensement rural de 2001. TUIK, 2001 General Agricultural Census, Results of Village Information Survey, Ankara, CD-Rom, 2005.

Tableau 1 – Typologie des entreprises exportatrices au sein de la CGV européenne des tomates fraîches

Système de gouvernance	Formes de coordination	Principales caractéristiques	Maroc	Turquie
CGV Captive	Intégration verticale	<i>Nb. acteurs</i>	2 grandes entreprises exportatrices	28 % des entreprises exportatrices
		<i>Part dans les exportations</i>	26 %	35 % des exportations en valeur 16 % en volume
		<i>Pays d'exportation</i>	France, Angleterre, Europe de l'Est	Union européenne, Russie, Dubai, Serbie, Monténégro
		<i>Clients</i>	4/5 ^e des exportations vers grande distribution	Firmes de la grande distribution allemande et française
		<i>Diversification</i>	Melon, courgettes, plantes aromatiques	Spécialisation dans la production des tomates
		<i>Moyens logistiques</i>	Entreposage Refroidissement Emballage	Entreposage Refroidissement Emballage
		<i>Relations avec l'aval</i>	Bureau commercial et plate-forme logistique en France	Enquêtes satisfaction clients et prospection
		<i>Relation avec l'amont</i>	Intégration verticale, Producteurs/fournisseurs dédiés	Intégration verticale Recours à d'autres producteurs/fournisseurs lors de pics de demande
		<i>Certifications</i>	BRC, Eurep GAP, ISO 14001, Nature's choice	Eurep GAP, ISO 9000, BRC
		<i>Politique marketing</i>	Marque unique	Marque propre Production pour MDD
		<i>Partenariats</i>	Deux coentreprises avec des firmes françaises : production des plants, productions auxiliaires de cultures	Capital étranger dans la structure du capital de certaines firmes
CGV Captive	Quasi-intégration verticale	<i>Nb. acteurs</i>	1 firme coopérative	Aucune firme ne rentre dans cette catégorie
		<i>Part dans les exportations</i>	23 %	
		<i>Pays d'exportation</i>	France, Allemagne	
		<i>Clients</i>	Grande distribution	
		<i>Diversification</i>	Poivrons, courgettes, haricots verts	
		<i>Moyens logistiques</i>	Entreposage, refroidissement, mise en commun du conditionnement par la coopérative	
		<i>Relations avec l'aval</i>	Pas de coordination centralisée. Bureau de commercialisation à Saint-Charles en partenariat avec un importateur français	
		<i>Relation avec l'amont</i>	10 coopératives (120 producteurs-membres) 3 producteurs-expéditeurs privés	
		<i>Certifications</i>	Eurep GAP	
		<i>Politique marketing</i>	Marques des coopératives	
		<i>Partenariats</i>	Importateurs grossistes	

Mode de gouvernance	Coordination	Principales caractéristiques	Maroc	Turquie
CGV modulaire	Coordination locale en réseau	<i>Nb. acteurs</i>	1 coopérative et 1 entreprise maroco-française	~33 % des producteurs/ exportateurs (à capitaux étrangers et filiales des semenciers)
		<i>Part dans les exportations</i>	20 %	49 % en valeur et volume
		<i>Pays d'exportation</i>	France, Allemagne, Angleterre,	Pays des Balkans, pays du Golfe arabique, Russie, Allemagne, Pays-Bas, France, Grèce
		<i>Clients</i>	Importateurs et commerce conventionnel pour la coop. Grande distribution	Importateurs, clients variés
		<i>Diversification</i>	Diversification culturelle	Diversification culturelle
		<i>Moyens logistiques</i>	Bureau de liaison à Châteaurenard (France)	Externalisation
		<i>Relations avec l'aval</i>	Vente en consignment par des importateurs	Certaines firmes ont leur bureau de liaison (UE)
		<i>Relation avec l'amont</i>	Coopérative : 15 petits et moyens producteurs Firme privée : production propre et commercialisation d'autres producteurs dédiés	Agriculture contractuelle et achat aux producteurs locaux
		<i>Certifications</i>	BRC, Nature's Choice, Eurep-GAP	Certifications rares
		<i>Politique marketing</i>	Marque unique	Pas de politique de marque
		<i>Partenariats</i>	Néant	Liens familiaux, réseaux relationnels
CGV modulaire	Régulation par le marché	<i>Nb. acteurs</i>	2 firmes privées	35 % des firmes exportatrices
		<i>Part dans les exportations</i>	15 %	14 % en valeur et 35 % en volume
		<i>Pays d'exportation</i>	France, Allemagne	Allemagne, Grèce, Serbie, Monténégro, Croatie
		<i>Clients</i>	Grossistes, grande distribution	Importateurs, pas de lien direct avec les clients finaux
		<i>Diversification</i>	Néant	Diversification culturelle
		<i>Moyens logistiques</i>	Néant	Entreposage Refroidissement Conditionnement
		<i>Relations avec l'aval</i>	Vente aux importateurs-commissionnaires	Ventes aux importateurs
		<i>Relation avec l'amont</i>	Achètent aux producteurs/fsseurs	Approvisionnements auprès des commissionnaires
		<i>Certifications</i>	Néant	Néant
		<i>Politique de marketing</i>	Pas de marque	Pas de marque
		<i>Partenariats</i>	Néant	Néant

Les techniques culturales se caractérisent par l'utilisation d'une quantité importante d'intrants modernes (engrais chimiques, hormones de croissance, pesticides/insecticides); une situation qui est accentuée par le fait que les consommateurs turcs, dans leur grande majorité, ne sont pas attentifs à la qualité sanitaire des produits frais, le prix restant le principal critère d'achat. Par ailleurs, le nombre important d'agents intermédiaires qui opèrent dans les canaux de commercialisation rend difficile un contrôle efficace de l'application de ces normes.

Dans un tel contexte, la mise à niveau et le processus d'apprentissage sont introduits par les firmes exportatrices soucieuses de répondre aux exigences de leurs clients étrangers. En l'absence d'un cadre socio-institutionnel protecteur, l'insertion des producteurs de tomates fraîches turques dans des chaînes globales de valeur dépend ainsi presque entièrement des choix d'approvisionnement de ces firmes exportatrices.

L'analyse de nos résultats d'enquête (tableau 1) montre que la forme de CGV dite « captive » à destination du marché européen n'intègre qu'un peu plus d'un dixième des entreprises exportatrices de tomates fraîches de Turquie. Ces entreprises sont bien intégrées dans la CGV de la grande distribution européenne et sont verticalement intégrées afin de mieux répondre aux exigences en matière des normes de qualité sanitaire.

La moitié des exportations de tomates fraîches de la Turquie est par ailleurs réalisée par des entreprises intégrées à une CGV que nous qualifions de « modulaire » bien qu'elle soit organisée en réseau quant aux approvisionnements en tomates fraîches. Tout comme les entreprises exportatrices

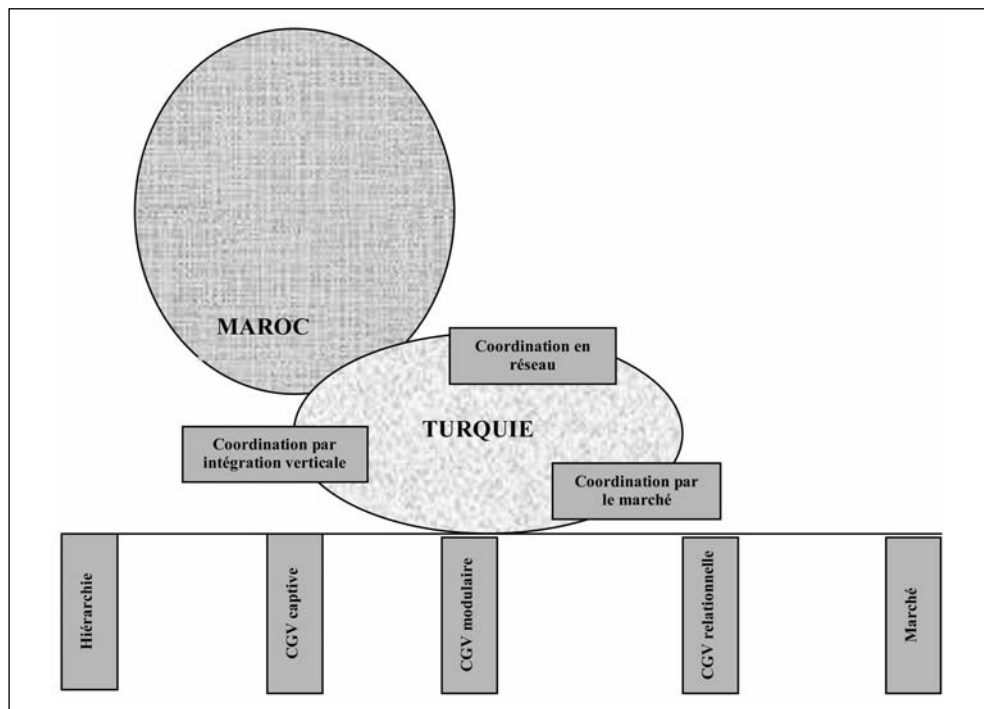
qui s'approvisionnent par le marché, sans passer par des contrats avec les agriculteurs mais en utilisant les services de commissionnaires, elles adoptent une stratégie d'évitement face aux investissements de mise à niveau des normes de qualité sanitaires européennes (cf. tableau 1). Elles approvisionnent les marchés de l'Europe de l'Est, des Balkans et de la Russie, à l'aide de leurs réseaux de commissionnaires qui endossent une grande partie des frais liés au conditionnement des tomates.

Enfin, plus du tiers des exportateurs forme une troisième catégorie opérant principalement par le biais de commissionnaires pour collecter les tomates fraîches auprès d'un grand nombre de petits producteurs qui ne sont pas entrés dans un processus d'amélioration de la qualité sanitaire de leurs produits. Ces exportateurs réalisent plus de la moitié des exportations de tomates fraîches en volume, expédiées vers les pays des Balkans et les pays du Golfe. Depuis le milieu des années 2000, ils perdent des parts de marché importantes dans la péninsule arabe où ils sont concurrencés par des exportations de Syrie.

3. Différents niveaux d'insertion dans la CGV européenne des tomates fraîches et différentes formes de coordination locale au Maroc et en Turquie

La filière d'exportation des tomates fraîches marocaine peut ainsi être caractérisée par une prédominance de CGV captive européenne (cf. figure 2). Le secteur marocain est consolidé et concentré entre les mains d'un petit nombre d'entreprises exportatrices qui ont su créer des barrières à l'entrée, notamment par leur mise à niveau des normes de qualité sanitaires. Dans ce secteur, les firmes qui ont recours

Figure 1 – Représentation de l'insertion des acteurs locaux au Maroc et en Turquie dans les systèmes de gouvernance de la CGV européenne des tomates fraîches



au marché pour leurs approvisionnements auprès des petits producteurs en passant par des commissionnaires-expéditeurs sont de plus en plus marginalisées par le jeu rentier des grandes firmes coopératives ou privées. Cette « rente politique » (Kaplinsky, 2000), engendre cependant une vulnérabilité des grandes entreprises intégrées qui se trouvent en position de très forte dépendance (*locked-in*) vis-à-vis de leurs clients finals, et ainsi exposées au risque d'un changement de fournisseur par ces derniers.

Contrairement au Maroc, la majorité des entreprises exportatrices de la Turquie préfère, tout au moins à l'heure actuelle, diversifier les marchés d'exportation et réduire

ainsi leur dépendance au client final, tout en s'appuyant sur la puissance du marché domestique. Leur insertion dans la CGV européenne de tomates fraîches peut être caractérisée par un système modulaire où les entreprises turques essaient de garder une certaine indépendance dans le choix de leurs clients. Leurs gains sur les marchés internationaux sont cependant moindres que ceux des entreprises marocaines, les normes de qualité n'étant pas entièrement respectées tandis que la valeur captée par les entreprises exportatrices vers l'UE attire davantage d'investisseurs et commence à générer des barrières à l'entrée dans ce secteur en pleine structuration. L'arrivée

récente de grands semenciers par rachat ou location de terres pour installer leurs propres serres témoigne de la profitabilité attractive de ce segment.

CONCLUSION

Notre article, par une mise en relation des systèmes de gouvernance des CGV et de la politique commerciale extérieure de l'UE, montre que l'application des normes de qualité n'est pas le seul facteur moteur qui structure les processus de mise à niveau des acteurs locaux. Phénomène peu étudié par la littérature récente, les politiques commerciales jouent un rôle déterminant pour sécuriser les investissements et favoriser les dynamiques d'apprentissage, offrant un complément incitatif aux systèmes de gouvernance des acteurs-clés ou de leurs intermédiaires. Les stratégies des acteurs locaux devraient cependant être étudiées de manière plus approfondie pour cerner un ensemble élargi de déterminants des processus d'insertion et de mise à niveau dans les CGV. Au-delà, des éléments macro-économiques jouent aussi un rôle structurant quant aux potentialités des industries locales.

Malgré un dynamisme incontestable et bien qu'il y existe encore des gisements de productivité, le Maroc semble ainsi atteindre aujourd'hui un palier quantitatif en matière de production. Ce pays est en effet confronté à un épuisement des ressources en eau consécutive à une surexploitation de la nappe phréatique et à une forte pression sur la ressource foncière qui

réduit la marge de manœuvre en vue d'une extension des superficies exploitées. En revanche, la Turquie dispose d'un potentiel de production important avec d'abondantes ressources en terres fertiles et en eau. Les perspectives socio-institutionnelles continueront cependant d'être déterminantes, comme celle de l'adhésion de la Turquie à l'UE ou celle, plus proche, de l'extension de l'Union douanière franco-turque aux produits agricoles⁶, susceptibles de renforcer un scénario d'émergence de la Turquie sur la scène internationale. Un changement éventuel dans les attentes des consommateurs turcs pourrait également inciter les acteurs du secteur à une mise à niveau généralisée.

Quant au Maroc, qui a réalisé cette mise à niveau déjà depuis quelques années, il semble mieux positionné pour répondre aux demandes des acteurs-clés de la chaîne globale des tomates fraîches. Cependant, une libéralisation élargie des politiques commerciales au niveau multilatéral (OMC) et bilatéral (accords entre pays), pourrait accroître la concurrence exercée par d'autres pays méditerranéens sur les marchés européens traditionnellement approvisionnés par les exportations marocaines.

À côté du cadre socio-institutionnel, les grandes firmes européennes de la distribution moderne continueront à piloter et modeler la chaîne globale des tomates fraîches par les normes internationales privées qu'elles érigent et font appliquer à leurs fournisseurs. Cependant, une mise à niveau maîtrisée et des investissements dans le domaine de l'innovation et du déve-

6. Depuis 1996, l'Union européenne et la Turquie ont créé une union douanière pour les produits manufacturés. Les produits agricoles et ceux issus de l'agriculture sont exclus de cette union mais un accord préférentiel, signé en janvier 1998 (accord pour l'instant non révisé) régit le commerce entre les deux zones.

loppement de nouvelles variétés, ainsi qu'une stratégie d'alliance entre acteurs locaux, leur donneraient certainement plus de poids dans les négociations avec les

acteurs-clés de la chaîne et permettraient de mieux équilibrer les rapports de force, en vue de contribuer à un développement pérenne des pays fournisseurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Arja R., Étude sur la structuration de la chaîne globale de valeur en agroalimentaire : le cas de l'aviculture mondiale, Thèse MS, CIHEAM-IAMM, Montpellier, 2002.
- Bair J., "Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward", *Competition and Change*, vol. 9, n° 2, 2005, p. 153-180.
- Chevassus-Lozza E. et al., *The protection of the European Market in Fruit and Vegetable Sector*. EUMED-AGPOL project, n° 502457 – FP6-2002-SSP-2005.
- Dolan C., Humphrey J., "Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom", *Environment and Planning A*, vol. 36, n° 3, 2004, p. 491-509.
- Gereffi G., Korseniewicz M. (Eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Londres, 1994.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, 2005, p. 78-104.
- Gibbon P., *Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries*, DIIS/CDR Working Paper, n° 00.2, 2000.
- Humphrey J., Schmitz H., "Governance in Global Value Chains", *Local Enterprises in the Global Economy*, Schmitz H. (Ed.) Cheltenham, Edward Elgar, 2004, p. 95-109.
- Kaplinsky R., "Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?", *The Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, 2000, p. 117-146.
- Levy D., "Political Contestation in Global Production Networks", *Academy of Management Review* vol. 33, n° 4, 2008, p. 943-962.
- Palpacuer F., "Competence-based strategies and global production networks", *Competition and Change*, vol. 4, n° 4, 2000, p. 1-48.
- Ponte S., Gibbon P., "Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains", *Economy and Society*, vol. 34, n° 1, 2005, p. 1-31.
- Stevens C., "Value Chains and Trade Policy – The Case of Agriculture", *IDS Bulletin*, vol. 32, n° 3, 2001, p. 46-58.
- Tozanli S., Lemeilleur S., Codron J.-M., Aktas-Cimen Z., Coudel E., *Upgrading Quality in Fresh Tomatoes*, FP6 Ecoponics, 2006.
- Tozanli S., El Hadad-Gauthier F., « Gouvernance de la chaîne globale de valeur et coordination des acteurs locaux : la filière d'exportation des tomates fraîches au Maroc et en Turquie », *Cahiers d'Agricultures*, vol. 16, n° 244, 2007, p. 278-2867.