THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE MONTPELLIER SUPAGRO

École doctorale [EDEG – Économie et Gestion]
Portée par l'Université de Montpellier

Unité de recherche [UMR MOISA]

EVALUATION DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE DU SECTEUR AGRICOLE LIBANAIS – ETUDE DE LA FILIERE POMMES

Présentée par Hala ABDALLAH
Sous la direction de Selma TOZANLI
Fatima EL HADAD GAUTHIER
Salem DARWICH

Devant le jury composé de

Abdelhakim Hammoudi, HDR, INRAE-ALYSS Ivry	Rapporteur
Samir Medawar, Professeur, Université Libanaise, Fac. d'Agronomie, Liban	Rapporteur
Florence Palpacuer, Professeur, Université de Montpellier, Montpellier Management	Examinateur
Anne Rollet, Maître de conférence, Univ. Aix-Marseilles, Fac. d'Economie et de Gestion	Examinateur
Marc Dedeire, Professeur, Univ. Paul Valéry, Montpellier III, UR Lagam	Président du jury
Fatima El Hadad Gauthier, Docteur, CIHEAM IAM Montpellier	Co-encadrante de thèse
Salem Darwiche, Professeur, Université Libanaise, Fac.d'Agronomie, Liban	Co-directeur de thèse
Selma Tozanli, HDR, CIHEAM IAM Montpellier (retraitée)	Membre invité

Montpellier SupAgro

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

Résumé

La présente étude a pour objectif principal d'analyser et d'évaluer la compétitivité du secteur agricole libanais, prenant comme étude de cas la filière pommes. En vue de répondre aux objectifs de l'étude, la méthode utilisée s'est basée sur l'approche d'analyse de filière conjuguée avec l'approche des coûts de transaction et le diamant de Porter dans la vision globale du management stratégique. La recherche d'un nouveau modèle devient primordiale vue la conjoncture actuelle du secteur agricole et spécifiquement de la filière pommes, devant faire face à des mutations au niveau national et international. Ainsi, une stratégie adaptée et cohérente s'impose pour développer la compétitivité et la position des produits libanais sur les marchés étrangers, surtout le marché égyptien. Dans ce cadre, au niveau international et sur les marchés croissants des pommes, évoluant selon des normes sanitaires restreintes, le changement d'une production de masse à une production de différenciation est une nécessité. Ceci suppose le passage d'une concurrence qui repose sur la domination par les coûts à une concurrence qui porte à la fois sur la qualité, le service et les coûts. Cette évolution doit s'accompagner d'un mouvement de concentration des producteurs et de la grande distribution. Du côté exportation, les entreprises exportatrices libanaises sont confrontées à la détérioration de leur position concurrentielle sur les marchés régionaux et spécifiquement sur le marché égyptien. De surcroît, nous pensons qu'ils n'arrivent pas à exporter ailleurs. Or, sur le marché libanais, la commercialisation des pommes est pilotée par les grossistes. Les fournisseurs n'arrivent pas à se référencer dans la grande distribution, en raison des attributs physiques peu différenciés, et à une absence des services associés aux produits horticoles, la fiabilité et la rapidité. En outre, la demande des pommes importées par la grande distribution augmente malgré l'entrave du gouvernement libanais, alors que le consommateur libanais devient plus exigeant autant pour la qualité que pour l'assortiment. Par ailleurs, les modes de coordination entre les acteurs et les dysfonctionnements dans l'organisation de l'offre constituent des freins importants pour la mise en œuvre de stratégies d'adaptation. Compte tenu des résultats, nous pensons que le problème réside dans ces modes de coordination. Ces derniers laissent place aux seuls mécanismes du marché dans un contexte d'incertitude, et minimisent faiblement les coûts de transaction en encouragent des stratégies de court terme marquant un faible investissement pour une production de qualité. Il en résulte une offre peu adaptée et une difficulté dans la maîtrise des coûts de mise en marché, en particulier au niveau des coûts logistiques et de commercialisation. Ce processus d'adaptation appelle des restructurations profondes pour la filière pommes libanaise. Or, sur un marché compétitif où la demande se segmente, la capacité de créer de la valeur et d'en retirer les avantages tout en diminuant les coûts imposent des choix stratégiques pertinents. De ce fait, on observe l'éruption de stratégies qui vont dans ce sens, mais leur succès repose sur l'implication de tous les acteurs de la filière. Dans ce cadre, deux études de cas seront analysées pour esquisser un mode de gouvernance adaptable aux stratégies de la grande distribution, génératrices d'une concurrence exacerbée au niveau des producteurs-fournisseurs. Dans cette optique, les acteurs et les responsables des décisions doivent soutenir le développement de ce nouveau modèle pour se différencier des pays concurrents. Afin d'aboutir à cet objectif, la mise en place d'une évolution technique, d'un changement dans les mentalités et les valeurs, est indispensable pour pérenniser les territoires arboricoles dans un contexte de concurrence économique mondiale et régionale accrue.

Abstract

The main objective of this study is to analyze and assess the competitiveness of the Lebanese agricultural sector, taking into consideration the apple sector as a case study. In order to meet the objectives of the study, the method used was based on the « Filière » analysis approach combined with the transaction costs approach, Porter's 5 forces in a global vision of strategic management. The search for a new model adapting to the environmental mutation is becoming essential, given the current situation of the sector and specifically the apple sector and changes at national and international level. Consequently, an adapted and coherent strategy is essential to develop the competitiveness and the position of Lebanese products on foreign markets, especially the Egyptian one. In this context, and according to the growing apple markets, evolving under restricted sanitary standards, the change from mass production to differentiating production is fundamental. This presupposes a shift from competition based on cost dominance to competition based on quality, service and costs. This development must be accompanied by a movement of concentration of producers as well large scale distributions. On the export side, Lebanese exporting companies are facing the deterioration of their competitive position in regional markets and specifically Egypt; we believe that they are unable to export elsewhere. However, at the national level, the marketing of apples is guided by wholesalers. Producers fail to reference themselves at the supermarkets although the physical attributes are considered trivial, and due to a lack of services associated with horticultural products, reliability and speed. In parallel, demand for imported apples by supermarkets is increasing despite the barriers imposed by the Lebanese government, while the Lebanese consumer becomes more demanding as much for the quality as for the assortment. Furthermore, the modes of coordination between the current players and the dysfunctions observed in the organization of the offer constitute major obstacles to the implementation of adapted strategies. Accordingly, we believe that the problem lies in these modes of coordination. The latter favors the domination of market mechanisms in a context of uncertainty, and weakly minimizes transaction costs by encouraging short-term strategies, hence indicating low investment for quality production. This would result in an inappropriate offer and difficulty in controlling marketing costs, in particular in terms of logistics and marketing costs. This adaptation process calls for deep restructuring for the Lebanese apple" filière". However, in a competitive market where demand is evolving and segmented, the ability to create value and obtain the benefits while reducing costs requires relevant strategic choices. As a result, we can observe the eruption of strategies that go in this direction, but their success depends on the involvement of all the players in the sector. Two case studies will be analyzed to sketch a mode of governance that can be adapted to the strategies of large-scale retailers, which generate intensified competition at producer-supplier level. Indeed, the players and the decision-makers must support the development of this new model to differentiate themselves from competing countries. In order to achieve this objective, the implementation of technical development, a change in mentalities and values, is essential to ensure the sustainability of arboreal territories in a context of increased global, regional and local economic competition.

REMERCIEMENTS

A la mémoire de ma mère,

Je remercie tout d'abord Madame Selma Tozanli, directrice de ma thèse pour avoir suivi mon projet de thèse, sa Confiance, son soutien, son écoute et la reconnaissance qu'elle a de mon travail et enfin ses

conseils méthodologiques dans l'élaboration de ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance aux différents membres de mon comité de thèse : Madame Charlotte Emlinger, Madame Fatima el Hadad Gauthier co-directrice de ma thèse et enfin M. Salem Darwich co-directeur pour m'avoir encouragée et pour m'avoir accordée de leur temps à me fournir de précieux conseils et informations.

J'adresse également chaleureusement mes sincères remerciements à toutes les personnes avec qui j'ai travaillé dans le cadre de mes missions pour leur accueil irréprochable et leur immense générosité et àtous ceux que j'aurais malencontreusement oubliés.

Je tiens sincèrement aussi à remercier sincèrement mes parents et ma famille pour leurs encouragements, pour le temps précieux qu'ils m'ont accordé, pour leur écoute et pour leurs conseils. Enfin, je ne peux faire l'économie de remercier grandement, Mon mari « Khaled » pour qui je lui suis reconnaissante pouravoir su m'encourager et me soutenir.

« *Les mots ne seront pas Suffisants pour te remercier pour les investissements et les sacrifices qui étaientdemandés pour finir le travail de la thèse. Merci d'être là depuis toujours ».*

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 1
PARTIE I : Contexte, Problematique Et Cadre D'analyse 10
CHAPITRE I : Marche Mondial de lLa Pomme 11
1. Evolution de la production mondiale des pommes 11
2. Le commerce international des pommes 20
3. Consommation des pommes au niveau mondial 28
CHAPITRE II : Filiere Pommes au Liban 31
1. La spécificité et l'importance de l'agriculture dans le contexte libanais 31
2. Structure de la filière pomme au Liban 35
CHAPITRE III : Cadre Institutionnel et Legislatif 61
1. Historique social, économique et risques politiques 62
2. Le Liban : Un marché libéral et ouvert 71
3. Cadre législatif national déficient 77
***.4** Environnement institutionnel et scientifique 80*
5. Mise en place d'une régulation pour organiser le commerce 86
CHAPITRE IV : Problématiques, Objectifs et Methodologie du Travail 92
1. Problématique 92
2. Démarche méthodologique 95
PARTIE II : Cadre Theorique et Structure de la Zone d'étude 103
CHAPITRE V : Cadre Theorique : Pertinence et Apport de l'analyse de Filiere 104
1. Le concept de filière comme outil d'analyse 104
2. La filière et le domaine agroalimentaire : l'émergence de la filière agroalimentaire 108
3. Théorie des coûts de transactions : Grille de lecture de la performance 112
4. Stratégies et organisation industrielles 122
CHAPITRE VI: Structure de la Zone d'étude 132
1. Structure de la zone d'étude : des conditions de production inopportunes 133
2. Production et rendement 151
3. Les acteurs opérant dans la filière pomme du Mont-Liban 158
PARTIE III : Etude de Structure, Modes de Coordination, Performance et Strategie des Acteurs de la Filiere Pomme du Mont-Liban 169
CHAPITRE VII : Le Fonctionnement de la Filiere Pomme dans la Region du Mont-Liban 170

1. Représentation simplifiée de la filière 170

2. Les intermédiaires de l'aval de la filière 195

CHAPITRE VIII : Modes de Coordination et Performance à l'amont de la Filiere Pomme 209

1. Structure des coûts de distribution au Mont Liban et formation des prix 209

2. Intégration en amont pour une production de qualité supérieure : deux études de cas qui peuvent être une solution alternative 220

3. Choix d'une structure de gouvernance hybride opportune 262

CHAPITRE IX : Modes de Coordination et Strategies d'acteurs à l'aval de la Filiere 267

1. Les modes de commercialisation au niveau national 268

2. Evolution du comportement du consommateur 287

CHAPITRE X : Facteur Clé du Changement des Modes de Coordination de la Filiere Pomme au Liban : La Grande Distribution 303

1. Le paysage concurrentiel de la grande distribution au Liban 305

2. Stratégie d'approvisionnement de la grande distribution 313

CONCLUSION GENERALE 344

REFERENCES 360

ANNEXES 385

Liste des tableaux

Tableau 1: Poids de principaux fruits dans la production mondiale 12
Tableau 2: Production mondiale des pommes en millions de tonnes 13
Tableau 3: Production, surface et rendement des pommes au niveau mondial et rendements dans les principaux pays producteurs 15
Tableau 4: Les principaux pays producteurs des pommes 17
Tableau 5: Commerce de pommes au niveau mondial 20
Tableau 6: Les principaux pays exportateurs des pommes fraiches entre 1986 et 2016. 22
Tableau 7: Les principaux pays importateurs des pommes fraiches entre 1980 et 2013 24
Tableau 8: Exportations mondiales du jus de pommes hors réexportations 26
Tableau 9: Réexportations mondiales des jus de pommes 27
Tableau 10: Consommation moyenne per capita des pommes par principales régions du monde 28
Tableau 11: Comparaison de la SAU entre 1998 et 2016 36
Tableau 12: Répartition des superficies du verger libanais entre 2009-2016 36
Tableau 13: Evolution du nombre des vergers et des exploitants propriétaires des vergers pomicoles au Liban en 1999 et 2009. 37
Tableau 14: Evolution de la consommation des pommes 44
Tableau 15: Part de l'industrie agroalimentaire dans la production en valeur de l'industrie manufacturières) 44
Tableau 16: Les principaux débouchés des exportations des pommes libanaises. 49
Tableau 17: Part en valeur des principaux débouchés des exportations des pommes libanaises . 51
Tableau 18: Part des exportations des pommes dans le total des exportations agroalimentaires 53
Tableau 19: Evolution de la part des exportations des pommes dans les exportations totales des fruits et légumes au Liban 53
Tableau 20: Excès de la production au Liban 54
Tableau 21: Part des clients et fournisseurs du Liban pour les pommes en 2016 54
Tableau 22: Mesure de soutien des prix du marché en 2018/2019 70
Tableau 23: Accords commerciaux multilatéraux 74
Tableau 24: Analyse résumée des droits de douane appliqués au Liban, 2018. 76
Tableau 25: Méthodes, outils et utilisation de l'analyse filière 95
Tableau 26: Les acteurs interrogés. 100
Tableau 27: Description de la méthodologie adoptée et sources d'information 102
Tableau 28: Répartition de l'adhérence des exploitants aux organisations. 136
Tableau 29: Spécificités des surfaces des exploitations de l'échantillon en ha 137
Tableau 30: Caractéristiques structurelles des vergers pomicoles repartis selon la taille 139
Tableau 31: Pyramide des âges du verger en pourcent de la superficie totale de l'échantillon 141
Tableau 32: Répartition des vergers par taille en 2016 142
Tableau 33: Composition de l'échantillon des exploitations par taille en Ha (en nombre d'employés ou de main d'œuvre). 143

Tableau 34: Les rendements et le revenu généré par différentes cultures pratiquées par les exploitations de l'échantillon 145
Tableau 35: Présentation des actvités économiques des exploitants enquêtés 145
Tableau 36: Equipements et moyens d investissements détenus par les exploitants enquêtés ... 147
Tableau 37: Répartition des investissements réalisés par les agriculteurs enquêtés par source de financement et par types de crédits obtenus. 149
Tableau 38: .... Les exploitants enquêtés répartis par taille d'exploitation et par investissements en manutention 150
Tableau 39: La structure du coût moyen de la production de pommes à la ferme 154
Tableau 40: Prix reçus par les producteurs des pommes répartis selon la taille des vergers 154
Tableau 41: Coût de production de pommes entre Tokat (Turquie) et Mont Liban 156
Tableau 42: ..... Part des exploitations prenant en charge l'expédition de leurs pommes et coûts afférents 158
Tableau 43: Répartition des exploitations en fonction du type de vente. 174
Tableau 44: Typologie de la commercialisation des producteurs 175
Tableau 45: Prix payé à la ferme en 2017 (USD/kg) 178
Tableau 46: Répartition des exploitations en fonction des circuits de vente 181
Tableau 47: Représentation des exploitations en fonction de la taille d'exploitation et des acheteurs. 182
Tableau 48: Représentation des dammans en fonction de type de vente. 184
Tableau 49: Présentation des exploitants en fonction du paiement. 186
Tableau 50: Détermination du prix des pommes. 191
Tableau 51: Situation des marchés de gros Fruits et Légumes au Liban & leurs capacités 197
Tableau 52: Classification des intermédiaires sur le marché de gros libanais selon leurs débouchés 198
Tableau 53: Les magasins de détails (Les bakkals) de notre échantillon 203
Tableau 54: Les grandes enseignes de distribution de notre échantillon. 204
Tableau 55: La part de marché des GMS dans les ventes de pommes à Beyrouth 206
Tableau 56: Représentative des pommes dans le rayon fruits en GMS en 2017. 207
Tableau 57: Structure de coûts des différents circuits de distribution de pommes au Mont Liban 210
Tableau 58: Représentation de la pluriactivité de la structure SCSA, ... 221
Tableau 59: Représentation des exploitants dans la structure SCSA, ... 221
Tableau 60: Nombre d'agriculteurs et surface agricole utile et surface spécialisée pomme 223
Tableau 61: Investissements de la coopérative SCSA 224
Tableau 62: Représentation de la production de la cooperative Sannine 225
Tableau 63: Représentation de la main d'œuvre de SCSA 226
Tableau 64: Coûts de production estimés pour les pommes issues de l'agriculture conventionnelle et l'agriculture biologique dans la coopérative Sannine 239
Tableau 65: Les coûts de distribution des pommes bio estimés de la coopérative Sannine 240
Tableau 66: Représentation de la production de la cooperative Sannine 246
Tableau 67: Evolution des quantités, chiffre d'affaire et prix (USD/kg) entre 2013 et 2016 247
Tableau 68: La structure des coûts de production du Liban Village 249

Tableau 69: Structure des coûts de distribution des pommes de la Société Liban Village 257
Tableau 70: Choix du mode de gouvernance pour la distribution au Liban 262
Tableau 71: Situation des marchés de gros Fruits et Légumes au Liban & leur capacité 270
Tableau 72: Le CA total fruits et légumes des grossistes de l'échantillon au Liban en 2016 ... 271
Tableau 73: Parts des pommes du chiffre d'affaire de l'échantillon en 2016 272
Tableau 74: Les investissements réalisées par les grossistes 274
Tableau 75: Typologie des modes de coordination des grossistes 275
Tableau 76: Les coûts de transaction supporté par le grossiste 282
Tableau 77: Evolution de la Consommation intérieure des ménages (en 1000 USD)..... 289
Tableau 78: Profil Sociodémographique des répondants au sondage 291
Tableau 79:..... Attributs et perceptions de la consommation des pommes par les répondants au sondage 293
Tableau 80: Implantation des grandes surfaces au Liban 306
Tableau 81: Classement des enseignes de la grande distribution selon leur chiffre d'affaire 2015 306
Tableau 82: Parts des produits agroalimentaires et des fruits et légumes frais dans le chiffre d'affaires total des enseignes de l'échantillon 310
Tableau 83: Ventes en volume et en valeur des pommes dans les 6 enseignes de l'échantillon 313
Tableau 84: Les modes d'approvisionnement en pommes des enseignes de grande distribution 317

Liste des figures

Figure 1: Part de la production de pommes par région du monde 13
Figure 2: Evolution de la production mondiale des pommes en tonnes 14
Figure 3: Evolution de la superficie et de la production des pommes dans le monde 15
Figure 4: Evolution des parts des pays dans la production mondiale en (%) 18
Figure 5: Production des pommes par pays du Bassin méditerranéen en millions de tonnes (Moyenne 2014-2015-2016 19
Figure 6: Evolution des exportations mondiales des pommes 21
Figure 7: Evolution des parts de l'exportation des pays du marché mondial 23
Figure 8: Evolution des parts des pays importateurs en (%) 25
Figure 9: Carte du Liban 31
Figure 10: Coupe géologique du Liban d'ouest en est 32
Figure 11: Présentation des régions de productions agricoles du Liban. 33
Figure 12: Evolution de la superficie des pommes entre 1965-2016 au niveau national 38
Figure 13: Répartition des superficies des pommes par gouvernerats en 2010 (%) 39
Figure 14: Répartition de la superficie des variétés des pommes par Gouvernerat (% et ha). 40
Figure 15: Evolution de la production de pommes en fonction du temps (tonnes) 41
Figure 16: Evolution du Rendement (tonnes/ha) 42
Figure 17: Destination et utilisation de la production des pommes (%) 43
Figure 18: Evolution des exportations des pommes durant les quatre décennies en Tonnes. 47
Figure 19: Exportations des pommes réparties par régions de production au Liban (%) 48
Figure 20: Demarche methodologique de notre recherche 97
Figure 21: Paradigme SCP amélioré 123
Figure 22: Les forces concurrentielles au sein d'un secteur. 127
Figure 23: Les trois stratégies de base. 128
Figure 24: Date de création des exploitations en pourcentage. 134
Figure 25: Repartition des exploitants par classe d'âge. 134
Figure 26: Répartition du niveau d'éducation des agriculteurs selon leurs âges. 135
Figure 27: Répartition du temps alloué à l'agriculture par les chefs des exploitations 136
Figure 28: Répartition du mode d'acquisition de l'exploitation. 137
Figure 29: zones de prélèvement du Mont-Liban 138
Figure 30: Repartition du profil varietal du verger (en %). 140
Figure 31: Acteurs de la filière et circuits de distribution des pommes caractérisés selon la taille des exploitations agricoles 159
Figure 32: Produits dérivées des pommes 162
Figure 33: Les principaux pays destinataires des exportations de l'échantillon 165
Figure 34: Représentation de la filière pomme au Liban 173
Figure 35: Les différents circuits de distribution 183
Figure 36: Liens des grossistes avec les operateurs de l'amont et de l'aval de la filière pommes 187
Figure 37: Délai de paiements des producteurs par les acheteurs 190
Figure 38: Evolution des quantités annuelles produites, prix moyen à la production, prix moyen au détail et indice des prix de pommes à la production à base de 100 entre 2004-2006 215

Figure 39: Prix mensuel moyen des pommes dans les marchés libanais (moyenne 2014-2015/2016-2017) 215
Figure 40: Tendances des prix à la production et en détail des pommes 217
Figure 41: Utilisation des variétés en fonction du nombre des exploitations 226
Figure 42: Représentation simplifiée de la filière de la coopérative Sannine à Mont Liban 228
Figure 43: Contrôle et Traçabilité (Biomass) de la filière pomme de la coopérative Sannine ... 234
Figure 44: Schéma de distribution des pommes de la Société Liban Village 255
Figure 45:Répartition des matériaux utilises pour le conditionnement avec les distributeurs. .. 256
Figure 46: Part des principaux grossistes dans la vente des pommes dans le marché national de production et dans le marché de l'échantillon (% en 2016) 273
Figure 47: Description du groupe Biomass 276
Figure 48: Flux des quantités de pommes produites et commercialisées par Bioland 277
Figure 49: Parts respective de six enseignes de la grande distribution dans le CA cumulé total de l'échantillon (en %) 307
Figure 50: Part des F&L, et part des fruits dans le CA total des enseignes de l'échantillon 311
Figure 51: Part respective de chaque enseigne dans le volume total de vente des pommes des 6 enseignes et de la consommation de pommes sur le marché libanais 312

Liste d'abréviations

(PECO) Pays de l'Europe de l'Est et Centrale

4PL 4 th Party logistics

5PL 5 th Party logistics

AB Agriculture Biologique

ABOF Abria Buyout Fund

ADM Artisans du monde

AFNOR Association française de normalisation

AM Système : l'Agriculture du milieu

AMAP Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

AUB American University of Beirut

CA Chiffre d'affaire

CAS Central Administration of Statistics

CCC Centres de collaboration et de consolidation

CCIA Chambre de commerce d'industries et d'Agriculture

CD Cross docking

CHF Cooperatives Housing Foundation

CIF Cost Insurance Freight

CNRS Centre National de la Recherche Scientifique

COC Le Code des Obligations et des Contrats

COLIBAC Conseil Libanais d'Accréditation

CPFR Collaborative planning, forecasting and replanissement

CTIFL Le Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes

CUMA Coopératives d'utilisation de matériel en commun

E.D.I. Echanges de données informatisées

ECR Efficient Consumer Response

EFTA European Free Trade Association

F.C.D. Fédération des entreprises du commerce et de la distribution

FLD

FMI Fonds Monétaire International

FOB Free on Board

GAFTA Greater Arab Free Trade Area

GASC Grossiste à service complet

GZALE Grande Zone Arabe de Libre Echange

ICARDA International Center for Agricultural Research in the Dry Areas

IDE Investissement Direct à l'étranger

IG Indication géographique

IRI Industrial Research Institute

ISO International Organization for Standardization

LARI Lebanese Agricultural Research Institute

LME Loi de modernisation de l'économie

LME loi de modernisation de l'économie

M.D.D. Marques de distributeurs

MENASA Région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Asie du Sud

OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development

OMC Organisation mondiale du Commerce

P.C.C. Produits à court consommation

P.G.C. Produits de Grande Consommation

PIB Produit intérieur brut

PME Petites et Moyennes Entreprises

PSL Prestataire de service logistique

QR Quick Réponse

RHF Restauration hors foyer

RNE Nouvelles régulations économiques

SAT : Système alimentaire territorialisé

SCOPUS Elsevier abstract and citation database

SJR Scimago Journal & Country Rank

SNM Service de nouveaux marchés

SPNL Société pour la Protection de la Nature au Liban

SYAL Système alimentaire localisé

SYAM Système alimentaire du milieu

TIC Techniques d'information et de communication

UE Union Européenne

UL Université Libanaise

UNCC Union nationale du crédit coopératif

USAID United States Agency for International Development

USJ Université Saint-Joseph de Beyrouth

INTRODUCTION GENERALE

Dans le cadre de la production des pommes, bien que ce fruit fût auparavant présent dans un nombre limité de pays de l'Europe occidentale et en Amérique du nord, de nos jours, il parait qu'il ait conquis le monde entier. Il est produit dans les pays développés ainsi que dans les pays en transition ou en développement. Ainsi le marché des pommes est considéré comme une « *success story* » dont l'objet d'analyse est intéressant, compte tenu d'ne extension rapide des zones de production, de consommation et inévitablement d'échanges dans le monde.

Le marché mondial de la pomme a vigoureusement évolué les 20 dernières années. La pomme est devenue un fruit global grâce à sa facilité de consommation, son capital santé intrinsèque, ses variétés commerciales diversifiées, les délais de conservation très longs et enfin les coûts de production et de transport en régression, Cependant, en dépit à ces quelques facteurs globalisants, la pomme, étant un fruit frais destiné à la consommation humaine, subit des contraintes qui peuvent limiter sa commercialisation et notamment son internationalisation (Lubello, 2016).

Le Liban n'échappe pas à ces contraintes, face aux changements qui ont marqué le secteur agricole et agroalimentaire, en effet plusieurs produits agricoles rencontrent de grandes difficultés à se développer que ce soit à l'échelle locale et nationale et à s'intégrer dans le marché international où des conditions d'émergence sont exigées.

Par ailleurs, la crise économique, les initiatives de restructuration de l'industrie, la montée des activités de services ont bouleversé l'organisation du secteur agricole. L'exemple des pommes est représentatif de ces produits agricoles car c'est un produit réputé pour son goût, et représente un marché porteur pour le Liban.

En 2016, selon les données de la douane libanaise en (2019)[1], les exportations libanaises[2], étaient composées de quatre principaux groupes :

(i)Perles, pierres précieuses et semi précieuses (15%) soit 828 millions USD (ii) Produits alimentaires préparés, boissons, et tabac (16 %) soit 446 millions tonnes, (iii) Machines et instruments électriques (14 %) soit 334 million tonnes, (iv) Produits chimiques (14 %) soit 304 millions USD.

En 2013, les exportations agricoles et agroalimentaires ont représenté un total de 730 millions d'USD représentant environ 19 % des exportations totales[3] dont 30 % sont des fruits et légumes. Les produits agroalimentaires transformés comme les conserves, les jus, les préparations des fruits et légumes et les divers produits comme les préparations alimentaires, le tabac constituaient environ 62% du total des exportations agricoles et agroalimentaires. D'après ces données statistiques, on note une diminution de 7% dans les exportations totales ainsi

[1] http://customs.gov.lb/Private_Statistics/Private_Statistics.aspx
[2] Selon les statistiques de la douane libanaise, 2019.
[3] Statistiques UN Trade Map, 2018 ; statistiques de la douane libanaise, 2013

qu'agricoles[4] entre les années 2013 et 2016, un fait imputé à la fermeture des frontières avec les pays limitrophes et l'inorganisation du transport maritime.

La structure des exportations agro-alimentaires se caractérise par la dominance des pommes de terre, tomates, concombre, laits et pommes, dont ce dernier produit occupe la 5^{éme} place dans les exportations agroalimentaires. Les exportations des fruits constituent environ 5,6 % des exportations agricoles et agroalimentaires totales, dont les pommes sont considérées « leader des exports des fruits » (Leekers, 2016), constituent environ 25 % des exportations totales des fruits (Douanes libanais, Moyenne 2016-2017) (voir Annexe II, tableau 6).

En ce qui concerne la répartition géographique des exportations agroalimentaires, environ 82% des exportations sont destinés aux pays du Golfe et du Proche Orient. On constate une concentration des exportations agricoles par produit et par marché (Douanes libanaises, 2016).

Quant aux importations, selon les statistiques de la douane, elles sont classées en 5 principaux groupes en 2016[5] : (i) les produits métaux (21 %) soit 4 158 millions USD (ii) les produits des industries chimiques (10 %) soit 2 030 millions USD, iii) les équipements et les instruments électriques (11%) soit 1 879 millions USD, (iv) équipements de transport ((9 %) soit 1 773 millions USD et (v) les produits agroalimentaires (7 %) soit 1 408 millions USD. Durant cette même période, les importations agricoles et agro-alimentaires totales (dont la valeur totale est d'environ 3,3 milliards d'Dollars étatsuniens) enregistrent environ 18% des importations totales[6] correspondant à près de 19 milliards USD.

En termes de quantité, le Liban est un grand importateur de produits alimentaires alors que les exportations ne représentent que le dixième des échanges commerciaux (Riachi, 2012). Le besoin nutritionnel est comblé par des importations notamment celles des produits dont les apports nutritionnels sont élevés, comme le blé (avec un ratio de dépendance aux importations de 80%) (Riachi, 2012), les huiles et la viande rouge. Cependant, pour les fruits, notamment les agrumes et les pommes, le ratio d'autosuffisance couvre le double du besoin national d'où une opportunité importante à écouler le surplus de la production sur les marchés internationaux par des exportations (Riachi, 2012). Les importations des fruits constituent environ 180 millions USD comprenant 6,2% des importations agricoles et agroalimentaires totales dont les pommes représentent 0,6 % (Kasparian, 2010 et UN Trade Map, 2016). Les pommes importées représentent environ 1 % des quantités produites, ainsi les importations ne contribuant pas au déficit de la balance commerciale.

L'importance du secteur agroalimentaire dans les statistiques des échanges extérieurs montre la place qu'occupe l'agriculture dans l'économie libanaise. Dans les années 1950 (une période où la moitié de la population libanaise était rurale), la production agricole contribuait à 20% du PIB (Paix, 1975). Actuellement, et depuis l'année 1992, ce secteur primaire représente environ 5% du

[4] Les fruits et légumes ont diminué de 20 % dans la même période, passant de 30 % à 24 %.
[5] Selon les statistiques de la douane en 2019
[6] Statistiques de la douane, UN Trade Map consulté en octobre 2019.

PIB avec à peine 1% du budget national alloué à l'agriculture. Ceci est due au fait que l'économie libanaise fut transformée depuis les années 1960 en une économie de services dominée par l'activité des banques, des services et d'intermédiation financière, du commerce et du tourisme.

L'agriculture et le monde rural subissent un déclin qui s'accentua au fil des ans. Le nombre des exploitants agricoles dont celui des pomiculteurs ont diminué durant les années de 1999 à 2009 de 7 % et 10 % respectivement. D'après les statistiques du Ministère de l'Agriculture en 2010, la population active agricole représente dans le secteur agricole, environ 6 % de la population totale avec des chefs d'exploitation de plus en plus âgés, dont la majorité dépasse l'âge de 50 ans (Ministère de l'Agriculture, 2010). En outre, l'agriculture est la principale source de revenus et d'emplois dans les zones rurales enregistrant 25% de la population active et représentant 80% de son PIB (Ministère de l'Agriculture, 2013). De surcroît, un cinquième de la population active dépend de la production agricole dont 35% sont des travailleurs permanents familiers, 50% sont des travailleurs saisonniers familiers et le reste qui représente 16% est formé d'autres types de travailleurs comme les immigrés (Banque Mondiale, 2009b; RGA, 2012).

Malgré l'importance de ces données statistiques indiquant la place considérable du secteur agricole et notamment celle des cultures d'exportation, et leur rôle significatif dans le domaine socio-économique, on note qu'en 2014 le secteur de services représentait 70% du PIB du pays dont la part du tourisme dans la formation du PIB est de 25%, suivi par le secteur industriel avec près de 24% et employant plus de 20% des actifs, alors que la place du secteur agricole restait stagnante (Banque Mondiale, 2014).

Au demeurant, la hausse du PIB reste dépendante de la politique du gouvernement libanais à soutenir durablement ce secteur ainsi que des performances du secteur agricole. Compte tenu du poids du secteur exportateur, la question de la compétitivité des exportations agro-alimentaires et des pommes en particulier est cruciale pour le Liban qui depuis les années 1950-1960 et 2000 essaie d'initier et de miser sur la modernisation et le développement d'un secteur d'exportation fort pour participer au décollage économique du pays.

En revanche, l'amélioration du secteur agricole est une condition préalable à la stabilité socio-économique du pays. Dans ce cadre, la politique libanaise appliquée au secteur agricole est une politique libérale, encourageant les exportations et ouvrant le marché libanais aux produits étrangers importés. Mais, les mesures d'interventions du gouvernement telles que les subventions atomisés dans le renouvellement des vergers, l'irrigation, les exonérations fiscales[7], pour la mise en œuvre de mesures dans le secteur agricole notamment l'encouragement de cultures susceptibles d'apporter les devises nécessaires à l'équilibre de la balance de paiements

[7] Créée en 1994, l'Agence pour le Développement des Investissements au Liban (IDAL) est responsable de la promotion des investissements dans tous les secteurs, ainsi que de l'attribution de subventions etde la promotion des exportations agricoles (fruits y compris les pommes et légumes) par l'intermédiaire de ce programme. IDAL offre également des incitations fiscales (exonération d'impôts sur le revenu pour une période pouvant aller jusqu'à 10 ans), financières (réduction des frais d'enregistrement et de licence) et non financières (facilités d'obtention de permis de travail pour les employés)

et au remboursement de la dette extérieure, sont encore ponctuelles et inadéquates. Parallèlement à cet objectif de développement des capacités productives, le Liban a mis en place une orientation agro-exportatrice «Programme Agriplus[8]», et des stratégies[9] pour promouvoir la compétitivité du secteur agricole. En plus, dans une vision pour initier l'extraversion de l'économie libanaise, le Liban a conclu l'accord GAFTA[10]avec 18 pays arabes, entrant en vigueur en 1998, comprenant des conditions d'accès préférentiel aux pays membres et une élimination étendue des droits de douanes en 2005. Cet accord garantitt aux pays membres des débouchés importantset « reconnus ». Cet accord en définitive mettait à profit les avantages comparatifs du pays par rapport aux autres pays notamment dans le produit « pommes ». C'est ainsi que le Liban est devenu le fournisseur privilégié de pommes de l'Egypte. Mais depuis une décennie, cette position s'est fragilisée compte tenu des facteurs internes et des facteurs d'accès au marché. Selon une étude Leeters (2018), Les PME avaient de faibles capacités de gestion des exportations et des réseaux faibles sur les marchés haut de gamme. Ils ne comprennent pas les besoins, les tendances et les exigences du marché ; il existe également une mentalité de "*nous gardons le meilleur pour nous et exportons le reste*".

Pour le marché européen lequel est un vaste marché de consommation de pommes, en dépit de l'accord d'association avec l'U.E. et de l'accès libre avec ue limitation par des quotas, il n'y a aucune opportunité pour les exportations libanaises sur ce marché en raison d'une offre européenne locale abondante soutenue par des importations supplémentaires hors saison (Leeters, 2018).

Par conséquent, une recherche approfondie s'avère primordiale pour analyser la filière des pommes au Liban avec les débouchés sur le marché domestique mais également sur le marché international, en indiquant les goulots d'étranglement, les obstacles ainsi que les recommandations pour les éliminer afin d'augmenter la compétitivité de cette filière tant important pour tous les acteurs opérant dans tous les maillons de la chaîne de valeur.

Au niveau national, la pomoculture, considérée comme l'une des filières stratégiques des productions arboricoles, souffre d'un manque d'organisation et de dysfonctionnents au Liban.

Dans ce cadre, plusieurs études ont révélé que la filière de la pomme au Liban, malgré son avantage naturel, éprouve des difficultés dans sa structure, son fonctionnement (Hssein 2005; USAID, 2014; Medawar, 2008; Aoun et al, 2015; Hamieh, 2016; Al Dib, 2017) et sa coordination (Al Dib, 2017). Ces difficultés ont conduit à une situation de non-conformité aux normes internationales, contribuant ainsi à des pertes financières pour les agriculteurs. Par conséquent, la question de la durabilité et de la survie des ménages n'est plus assurée. Ainsi, l'objectif de redynamiser cette filière est devenu majeur et nécessaire (Medawar, 2008).

[8]Programme Agriplus a été mis en place en 2012 (approuvé par le gouvernement en septembre 2011) pour remplacer le programme "Export Plus" et aider les exportateurs à commercialiser leurs produits agricoles sur les marchés régionaux et internationaux.

[9] Stratégies du Ministère de l'Agriculture 2010-2014/2015-2019.

[10] Greater Arab Free Trade Area ou Grande Zone Arabe de libre Echange ZALE

L'analyse de cette filière et l'évaluation de ses déterminants de la compétitivité fournit une étude de cas qui s'insère dans la stratégie du Ministère de l'Agriculture. Le ministre de l'Agriculture a souligné, lors de l'un de ses discours, qu'il existe « une forte volonté politique » pour accompagner la filière pommes. Dans cette optique, l'Etat essaie d'accompagner et d'aider financièrement les pomiculteurs dans le but de sécuriser et d'améliorer les conditions de vie des populations rurales. Toutefois cette volonté est encore embryonnaire, tant qu'elle n'est pas liée à une stratégie concurrentielle précise et opératoire pour ce produit.

Cette pomoculture qui fonde le paysage et la culture des zones montagnardes et rurales souffre d'autre contraintes liées à l'absence du savoir-faire dans les techniques adéquates de la production, à la faiblesse des investissements, à la faiblesse des interventions des structures d'appui, à la dominance des unités de manutention et de conditionnement non optimales[11], de la déficience des laboratoires spécialisés en proximité, mais également de la non maitrise du processus complet de la commercialisation et de la distribution. Cette situation explique les pertes que subit la filière tout au long de ses maillons au niveau national. Ces pertes sont estimées à environ 30 % de la production totale dans les conditions normales (Hamieh, 2016) et dans certains cas un taux qui peut atteindre 50 à 80% (déclarations des producteurs, en 2017). Ce fait montre que la filière pomme ne peut rivaliser avec les productions des pays concurrents malgré sa qualité intrinsèque indéniable conférée aux ressources naturelles (sol, climat…), ayant des réseaux faibles sur les marchés haut de gamme ;

Conformément à tout ce qui précède, nous pouvons confirmer que, outre la position fragilisée du Liban sur les marchés internationaux compte tenu de l'évolution des facteurs internes et des conditions d'accès aux marchés, on constate la difficulté des producteurs à s'adapter aux préférences des consommateurs et par la suite aux conditions d'accès à la grande distribution dans la mesure où les normes et les cahiers de charge sont quasi absents dans le marché libanais. Cette situation de non adaptation aux mutations de l'environnement des circuits de distribution et des échanges commerciaux, et porteuse de nouvelles contraintes, remet en cause les acquis du Liban qui exprime sa volonté de s'insérer davantage aux marchés internationaux, et en même temps à répondre aux conditions d'accès à la grande distribution et aux préférences des consommateurs libanais qui semblent être prêts pour payer pour la qualité.

Ces enjeux relatifs impliquent pour la filière pomme libanaise une évolution importante d'adaptation de la part des acteurs et une nécessité pour l'amélioration de sa compétitivité. D'après plusieurs auteurs, la compétitivité est une notion complexe dont il faudra formuler son contenu et ses déterminants. Ce terme est très utilisé dans l'économie moderne. Il nous suffit de taper ce mot dans le moteur de recherche Google pour assembler environ 30 millions de résultats. Les gouvernements, les institutions privées et publiques, les médias consacrent une grande importance sur le sujet. La compétitivité, de nos jours, règle l'agenda économique.

Le terme de la compétitivité, dont l'origine est latine « *competere* » invoque l'idée de "rechercher ensemble", ainsi que celle de "se rencontrer en un même point" et montre l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui (Seddi, 2012).

[11] Seulement les unités de manutention qui sont enregistrés chez Idal ou en commun chez IDAL et MOA sont en cours d'obtention des certifications de qualité (voir Annexe II tableau 5 et 6….)

Ainsi, la compétitivité internationale d'une filière peut être définie comme la capacité à soutenir durablement la concurrence réelle ou potentielle (Rastoin et Ghersi, 2010 ; Porter, 1985). Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un besoin obligatoire auquel les nations et les firmes doivent s'adapter sous peine d'avoir leurs produits déclassés par leurs concurrents performants. Dans ce cadre, nous présenterons quelques éléments d'analyse qui permettent de mieux appréhender la désignation de cette notion de « compétitivité » appliquée au cas d'une filière agricole. Après avoir présenté, en premier ce que recouvre cette notion, ensuite nous présenterons ses déterminants.

Pour défendre cette position compétitive, certains éléments relèvent de la maitrise des coûts (compétitivité coût) souvent au centre de l'attention et d'autres sont de type qualitatif (compétitivité hors coût). La compétitivité hors coût considère des aspects comme la qualité du produit, les services associés, la fiabilité et la rapidité à répondre et satisfaire la demande des clients. Ces sujets, à côté de la compétitivité coût, se confirment être des facteurs primordiaux de compétitivité. Ainsi, la notion de compétitivité apparait comme nécessairement globale, du point de vue qualitatif et quantitatif. Sa vision globale se réalise à tous les niveaux de la filière : dans la production (les économies d'échelles, la minimisation des coûts, les progrès techniques), dans l'organisation de mise en marché (réduction des coûts de transactions, flexibilité, fiabilité), et dans la commercialisation (analyse de la demande, différenciation des produits, segmentation des marchés), (Fatima el Hadad Gauthier, 2001).

En acceptant l'existence des interrelations permanentes et complexes entre ces trois différents niveaux, cette dynamique de compétitivité, dans le cas de la filière pomme, a connu un évènement majeur au niveau international par la libéralisation des échanges entre les pays arabes membres de l'accord GAFTA[12], et de l'accord de l'association commerciale entre l'U.E. et le Liban (Euromed)[13] conclu en 2003. Cependant, au niveau national on assiste à un retrait de l'Etat dans la planification du soutien adéquat à la filière associé à un déficit des régulations nécessaires au niveau national. Par conséquent cette dynamique de la compétitivité doit être mise en relation avec les mutations de son environnement politique et institutionnel.

Plusieurs chercheurs concentrent leurs travaux sur la compétitivité pour comprendre et analyser la compétitivité des filières dans le secteur agricole.

Seddi, A. (2012) se questionnait sur les possibilités de compétitivité de l'économie algérienne pour accéder aux marchés et s'intégrer dans l'économie régionale et mondiale mais également le risque de ne pas avoir la capacité de concurrencer les produits manufacturés notamment à cause d'un retard industriel et technologique.

Dans la région sub-saharienne Chaibou, L., Ka, B., (2012) révélait que le secteur agricole au Sénégal n'était pas parvenu à impulser le développement des autres secteurs de l'économie due à sa dépendance alimentaire vis-à-vis de l'extérieur et les importantes devises utilisées pour l'achat de biens alimentaires au détriment de biens d'équipements et de consommations intermédiaires nécessaires au développement du secteur industriel. Les filières des denrées exportées sont bien

[12] Greater Arab Free Trade Area –Grande Zone Arabe de Libre-Echange Arabe
[13] https://www.senat.fr/leg/pjl02-185.html

organisées alors que la filière de la denrée vivrière (le riz) est en déficit. Le riz fait l'objet d'une forte consommation intérieure dont plus de la moitié est importée, contribuant ainsi au déficit de la balance commerciale, alors que la mangue fait l'objet d'une augmentation régulière de ses exportations et la tomate est une chaîne des valeurs complète et organisée. Toutefois, la survie de la filière dépend de sa compétitivité vis-à-vis des pays concurrents dans la production de la tomate.

El Hadad, F., (2001) indique l'importance de la concurrence qui porte à la fois sur la qualité, le service et les coûts. Sur les marchés de l'UE, la majorité des agrumes est commercialisée par les firmes de la grande distribution. Les stratégies de ces firmes (concentrées) sont génératrices d'une concurrence exacerbée au niveau des producteurs-fournisseurs. Face à l'Espagne, leader du marché, les producteurs-exportateurs marocains fragilisés, sont dans l'obligation de s'adapter pour assurer leur maintien sur le marché. Le dysfonctionnement et les modes de coordination entre les acteurs constituent des freins importants pour la mise en œuvre de stratégies d'adaptation, minimisent faiblement les coûts de transaction et encouragent des stratégies de court terme. Des restructurations et des choix stratégiques pertinents seront nécessaires mais à condition que leur succès repose sur l'implication de tous les acteurs de la filière.

Lachaal, L., (2001) évoque le concept de la compétitivité qui n'est pas statique dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Les indicateurs d'évaluation de ce concept devraient être utilisés avec précaution. Il considère que l''analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité hors prix négligés jusqu'ici.

Khamassi et al, (2001) considèrent qu'un produit alimentaire est élaboré à travers plusieurs étapes qui l'amènent de l'état de produit agricole frais à l'état de produit plus ou moins transformé, disponible au consommateur comme utilisateur final. Les déterminants de la compétitivité d'un produit se forment, eux aussi, le long du processus d'élaboration du produit, d'où la pertinence de l'approche filière et ses apports à l'analyse de la compétitivité et à la recherche des facteurs de formation, de maintien et d'amélioration de cette compétitivité.

Montigaud J.-C., Sabra R., (2004) stipulent l'insertion du Liban dans un processus de libéralisation des échanges fruits et légumes avec l'Union européenne, les pays limitrophes, ceux du GAFTA, et les difficultés d'adaptation à cet environnement, en présence d'une frange d'exploitations modernes et intensives dopées par une grande distribution en pleine expansion. Les freins sur les filières fruits et légumes d'ordre technique, économique, voire institutionnel sont identifiés, grâce à la méthode des systèmes appliqués aux filières doublée de l'utilisation en filigrane de l'économie industrielle (analyse stratégique, coûts de transaction).

Desmas, S., (2005) a effectué une étude comparative de la compétitivité de la filière tomate de part et d'autre de la Méditerranée afin de mettre en évidence de meilleures capacités structurelles en France et aux Pays-Bas et des coûts de revient inférieurs en Espagne et au Maroc. L'étude des filières turques révèle un net désavantage en matière de compétitivité structurelle et des avantages réduits en terme de coûts. Par ailleurs, les coûts de commercialisation (conditionnement et transport) tendent à égaliser les performances commerciales des producteurs des PSEM (pays du Sud et de l'Est méditerranéens) par rapport aux producteurs européens en augmentant les charges totales et en dégradant l'avantage acquis dans la production. Ainsi, des

désavantages en matière de compétitivité prix seront compensés par de meilleures capacités en terme de compétitivité structurelle et inversement.

Temple et al, (2008) démontrent que la réorganisation du marché européen de la banane est un défi pour la filière banane des Antilles françaises. Cet article présente les déterminants de la compétitivité de la production bananière en Guadeloupe et en Martinique pour ses coûts et ses impacts territoriaux. Trois propositions principales sont exposées pour améliorer la filière bananière française : des investissements dans l'innovation, des économies d'échelle au niveau des associations des producteurs et enfin une promotion des fruits liés à son origine géographique. Adoptant un cadre méthodologique qui repose sur la démarche « analyse de filière », il qualifie les déterminants de la compétitivité autour de trois axes fondamentaux: (1) les coûts de revient, (2) les externalités sur le développement, (3) les déterminants hors coûts qui permettent de différencier qualitativement le produit.

Lamani, O., & Cheriet, F., (2011) analysent l'environnement concurrentiel d'une PME dans le secteur des boissons en Algérie, sa compétitivité et la pertinence de son positionnement. L'étude empirique repose sur l'analyse concurrentielle et la compétitivité de la NCA (Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba) dans son secteur d'activité, ses choix stratégiques et leur pertinence pour un développement pérenne.

Haddad E. et al. (2014), dans le cadre du projet Lactimed, ont fourni un diagnostic de la filière laitière de la Bekaa et Baalbeck-Hermel (Liban) pour aider à l'adoption d'une stratégie de valorisation des produits laitiers typiques de leur territoire. Des produits laitiers typiques ont été identifiés avec leur cahier des charges de production et des informations sur le marché domestique.

Fouzi, R., (2015) réalise une analyse de la compétitivité de la filière tomate sous serre dans une situation d'ouverture du marché algérien par l'adhésion à l'Union Européenne, la Grande zone arabe de libre échange et à terme à l'OMC. Il évalue les charges liées à la production de la tomate sous serre, analyse la structure du coût de production et du coût de revient, et fait une analyse de la compétitivité de tomate primeur algérienne par rapport à la tomate marocaine et enfin détermine les contraintes majeures qui freinent la filière

Aldib C. (2017) entame, dans son étude, l'amélioration de la compétitivité économique des agriculteurs ainsi que la commercialisation de pommes, dans le périmètre d'Akkar Al Atika et dans le cadre du projet HASAD (Hilly Areas Sustainable Agricultural Development). Le projet vise une analyse de la filière pomme dans la région d'Akkar Al Atika ainsi que sur le territoire national, afin d'établir une stratégie d'amélioration de la commercialisation et de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Dans notre travail de thèse, nous nous intéressons également aux déterminants de la compétitivité du secteur agricole libanais en prenant comme cas d'étude la filière pommes. Pour ce faire, nous suivons le plan que voici :

Plan de la thèse

Notre document consiste en trois parties, dont la première comporte quatre chapitres, la deuxième partie deux chapitre et la troisième quatre chapitres.

La première partie est consacrée à la présentation du contexte mondiale et national. Le *premier chapitre* analyse le commerce international de la pomme et le *deuxième chapitre* décrit la position de la filière de la pomme du Liban dans la dynamique des échanges internationaux des pommes. Le *troisième chapitre* traite le cadre institutionnel et législatif dans une perspective historique où nous présentons les dysfonctionnements, les freins et les lacunes qui prohibent le bon fonctionnement des institutions du secteur agricole au Liban. Après avoir discuté le contexte mondial et national, nous présentons, dans le *quatrième chapitre*, notre problématique et nos objectifs dérivés de ce contexte ainsi que notre méthodologie. Cette première étape nous permet de mettre en lumière les principales contraintes de la filière aux niveaux nationaux et internationaux.

Le *cinquième chapitre* inaugurant notre **deuxième partie**, positionne notre travail de recherche par rapports aux fondements théoriques de la filière, associés notamment aux théories néo-institutionnelles de O. Williamson, aux théories de l'organisation industrielle et le modèle de M. Porter sur l'analyse sectorielle et l'avantage concurrentiel)et enfin le management stratégique. Nous décrivons la filière pommes au Mont Liban, notre zone d'étude dans le *sixième chapitre*, afin d'identifier les caractéristiques structurelles de la filière par une représentation simplifiée en sous-systèmes, les principaux opérateurs, et les circuits de distribution internes.

La **troisième partie** de notre document comprend l'analyse des résultats de notre travail de terrain en quatre chapitres. Le *septième chapitre*, fondé sur les résultats de notre travail de terrain, décrit et analyse la structure et le fonctionnement de la filière pommes au Mont-Liban. Le *huitième chapitre* analyse les modes de coordination et la performance dans l'amont de la filière. Les deux études de cas sont élaborées dans ce chapitre pour invoquer des modes de coordination émergentes dans le contexte libanais. Cela nous conduit à analyser la structure des coûts de distribution et de transaction, la formation des prix des pommes libanaises sur le marché national. Le *neuvième chapitre* est consacré aux modes de coordination et les stratégies d'acteurs à l'aval de la filière pommes et l'évolution des comportements du consommateur libanais. Enfin, nous essaierons de comprendre l'influence de la relation producteur/grossiste et distributeur de détail dans la dynamique de la filière. Le *dixième chapitre* est consacré à la présentation et l'analyse de la grande distribution en tant que facteur-clé de changement. Dans ce chapitre, nous discutons les stratégies des enseignes de la grande distribution exerçant un pouvoir puissant dans les négociations avec leurs fournisseurs et lesquelles deviennent incontournables dans le commerce national et agroalimentaire, ainsi que les stratégies des fournisseurs libanais face à cette évolution majeure.

PARTIE I

CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE

Pour mieux idnetifier les contraintes externes limitant l'amélioration de la performance et de la compétitivité de la filière pomme au Liban, il nous semble essentiel de décrire et d'analyser le marché mondial de la pomme et son évolution sur quelques décennies. Ce premier chapitre sur le marché mondial de la pomme sera suivi d'un chapitre consacré au contexte de l'agriculture libanaise ainsi que le positionnement de la filière pomme dans ce contexte agricole national. Ce cadre contextuel aux niveaux international et national nous guidera pour poser notre problématique, citer nos objectifs et formuler notre cadre d'analyse.

Dans le cas de la filière pommes, l'environnement institutionnel doit être pris en compte. L'absence d'une intervention publique peut conduire à une faible qualité. Dans ce cadre, le déficit dans la réduction des risques et la gestion des crises des producteurs, l'absence des organisations de producteurs et des coopératives actives, le manque de soutien à la conversion pour une production de qualité et pour la transformation, la subvention à l'exportation, les licences d'importation, l'absence d'un cadre législatif adéquat, expliquent cette réalité de conjoncture que subit la filière.

CHAPITRE I :

MARCHE MONDIAL DE LA POMME

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les échanges entre les principaux pays et les changements enregistrés dans le secteur de la pomme au cours des dernières décennies. Durant cette période, des transformations profondes ont été réalisées à la fois dans le domaine de la production, de la consommation et bien entendu celui des échanges mondiaux des pommes fraîches et des produits transformés (jus des pommes). Sur la base des données disponibles sur Faostat, UN Trade map, USDA, en matière de commerce international, nous faisons le constat de la situation du marché mondial, imbriqué dans des logiques d'échanges régionales et l'émergence de certains pays comme la Chine.

Nous aborderons l'analyse statistique descriptive des données agrégées sur la production, la consommation et les échanges au niveau du marché mondial de la pomme fraiche, du jus de pomme et le positionnement des pays fournisseurs et clients et notamment la position du Liban dans ce classement.

Dans cette dynamique des échanges, un constat est déduit des importations qui se caractérisent par une augmentation de la demande en pommes fraiches.

Encadré 1 :
Production mondiale des pommes en 2016

Production mondiale=89 329 179 tonnes
La surface consacrée à la production des pommes dans le monde =5 293 340 Ha
Le rendement = 16,87 tonnes/Ha
Exportations mondiales = 9 317 119 tonnes
Importations mondiales = 9 266 222 tonnes

Source : FAO Stat, 2020.

1. Evolution de la production mondiale des pommes

Les pommes constituent la troisième place de la production des fruits au niveau mondial (Faostat, 2018). Avec plus de 84 millions de tonnes en moyenne triennalle (2014-2015-2016), elles se positionnent derrière les bananes-fruits[14] et les agrumes[15], et devançant les raisins et les mangues, pendant que les autres fruits représentent des quantités moins importantes.

[14] La banana (herbe Nusa) produit des bananes fruits et bananes légumes (nommées plantains). Les bananes-plantains représentent une productiond' environ près de 39 millions tonnes.

[15] Le classement exclu les pastèques

Tableau 1: Poids de principaux fruits dans la production mondiale

Fruits (Moyenne 2014-2015-2016)	million tonnes	%
Bananes	113,5	20
Agrumes	111,3	20
Pommes	84,4	15
Raisins	75,4	13
Mangues, mangoustans et goyaves	48,1	9
Ananas	26	5
Poire	24,8	4
Pêches et nectarines	23,6	4
Papayes	12,7	2
Prunes et prunelles	11,6	2
Fraises	8,7	2
Dattes	7,8	1
Avocats	5,3	1
Kiwis	4	1
Abricots	3,7	1
Cerises	2,2	0,004
Caroubes	0,1	0,026
Total	563,2	100

Source: FAOStat, 2018

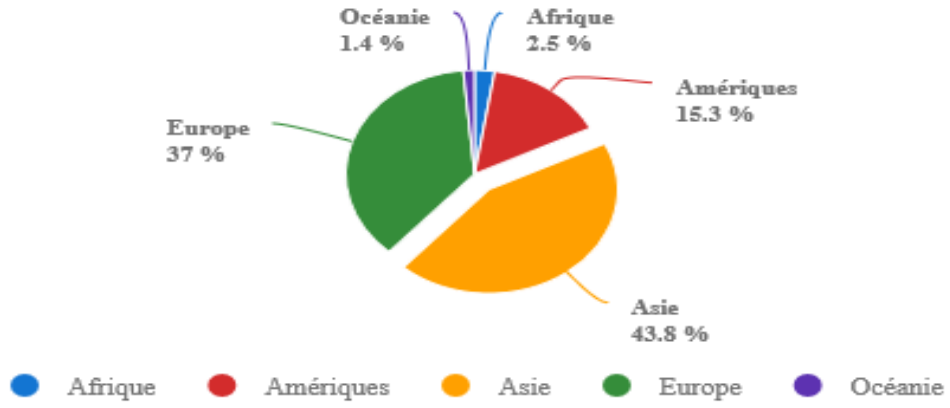
Les pommes, fruits à pépins, de l'espèce Malus domestica, appartiennent à la famille des rosacées, comptant environ 20 000 variétés et espèces dans le monde[16]. Celles les plus répandues dans le monde sont Red Delicious, Gala, Granny Smith, Golden Delicious, Lady, Baldwin, McIntosh, Honey Crisp, Fuji, Cortland, Fuji, Braeburn. Des variétés précoces dont on cite la variété Vista qui est l'une des premières pommes qui fleurit au début de mai, suivie par Idared, Discovery, Jonagold et Orange Pippin de Cox à la mi-mai. Gala et fleur de Worcester Pearmain fleurissent plus tard. Les dates de maturation des pommes pourraient donc dépasser 100 jours.

- ***Répartition géographique des zones de production***

Comme nous montrons dans la figure ci-dessous, en 2016, la part de l'Asie constitue 43,8 % de la production mondiale, l'UE représente près de 37 % des parts des marchés et se positionne en second rang, devant les Etats-Unis d'Amérique.

[16] https://www.swissfruit.ch/fr/question/combien-existe-il-de-variétés-de-pommes%C2%A0
https://jardinage.lemonde.fr/dossier-915-pommes-grande-variete-fruits-automne.html
The World's Most Common Types of Apples - WorldAtlas.com

Figure 1: Part de la production de pommes par région du monde



Source : FAOSTAT, 2018

❖ ***Evolution de la production, de la superficie et du rendement mondial***

Entre les années 1960 et les années 2010, la production mondiale des pommes a plus que triplé (cf. tableau 2).

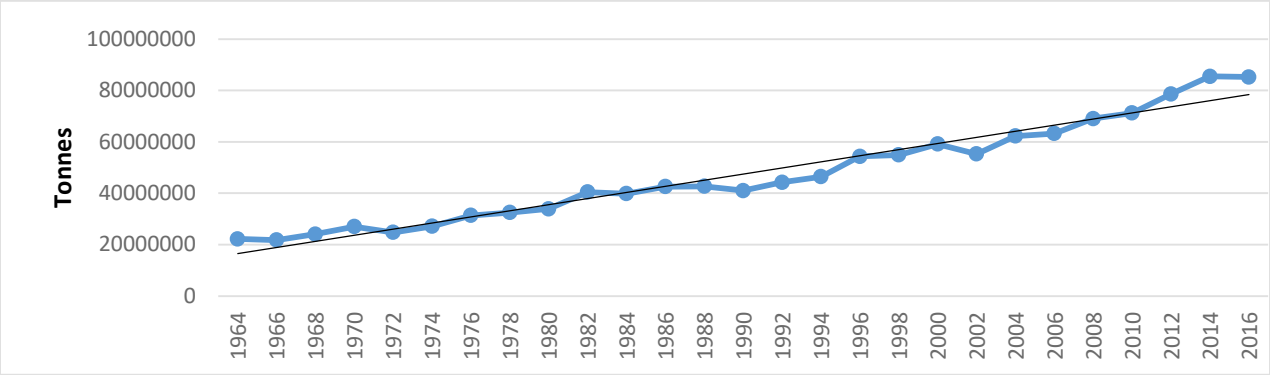
Tableau 2: Production mondiale des pommes en millions de tonnes

	Pommes (millions de tonnes)
Moyenne 64-65-66	21,8
Moyenne 74-75-76	29,9
Moyenne 84-85-86	40,4
Moyenne 94-95-96	49,9
Moyenne 2004-2005-2006	62,5
Moyenne 2014-2015-2016	84,4
Total	288,8

Source : Nos calculs d'après les statistiques FAO, 2018

Durant ces cinq décennies, la production mondiale des pommes a connu une croissance annuelle moyenne de 2,8 %. Cependant, le rythme de croissance annuelle fut le plus important dans les années 90 et durant la période de 2014-2016 signalant un taux de croissance annuelle de près de 3,7 % et de 3,0 % respectivement, alors que les taux de croissance annuelle des années 70 et 80 avait un rythme plus lent enregistrant respectivement 2,3 % et de 2,9%. Dans les années 2000, la croissance de la production s'est ralentie avec un taux de croissance près de 1,9 %.

Figure 2: Evolution de la production mondiale des pommes en tonnes



Source : FAO, 2018.

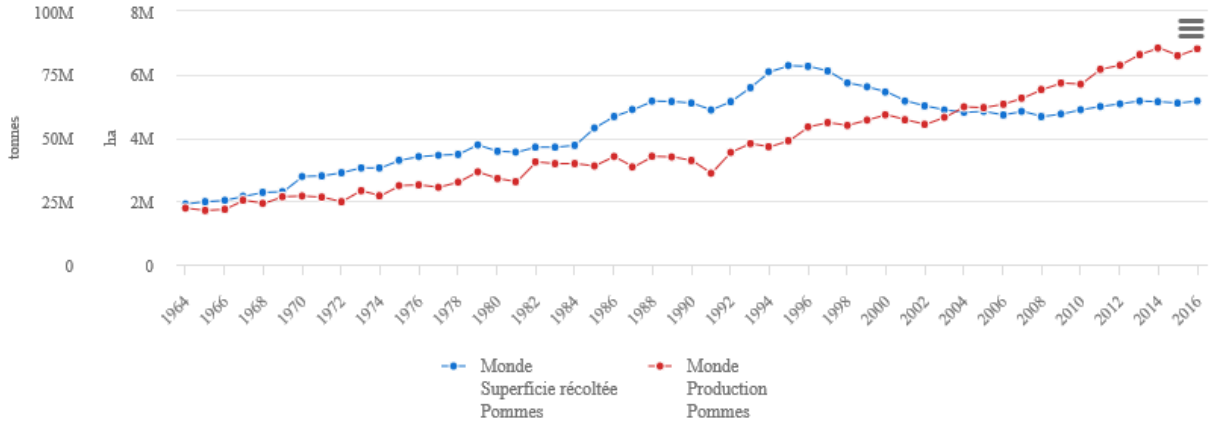
A partir des données reportées dans le graphique ci-dessous (figure 2), on constate deux macro-périodes. Au niveau mondial, dans la première période dite « extensive », les gains de production sont essentiellement dus à l'accroissement constant des surfaces cultivées. Elles passent d'environ 1,9 millions d'hectares en 1965 à 6,2 millions d'hectares en 1995. Dans un même temps, les rendements mondiaux baissent, et signalent un niveau minimum historique en 1995. Pourtant les tendances s'inversent à partir de cette date : les terres cultivées en pommes diminuent et se stabilisent en 2005, autour d'un seuil moyen de 4,3 millions d'hectares alors que les rendements progressent, expliquant la hausse de la production mondiale. De ce fait, la période est dite « intensive » (Lubello, 2016).

La productivité agricole s'accroit généralement par l'adoption de techniques de production plus modernisées, et/ou grâce à la propagation d'un matériel végétal plus productif [17]ou plus résistant aux pathogènes. Dans ce cas, avec l'expansion de techniques de taille adéquates, le niveau de production augmente par plant de pommier, du fait d'un meilleur ensoleillement des plants, de même pour le nombre de pommiers par hectare, ce qui augmente le taux de productivité. Ce fait explique la hausse soutenue de la production accompagnée d'une augmentation plus lente des superficies (cf. Figure 3).

Les facteurs techniques et agronomiques sont considérés comme facteurs principaux contribuant à l'augmentation des rendements dans la production de pommes, mais la géographie de ce produit ne doit pas être négligée. Certains pays émergents contribuent à la hausse des rendements mondiaux par l'amélioration des taux de productivité à l'hectare plus que celle des pays producteurs traditionnels.

[17] La variété Topaz, commercialisé en 1993 et la variété Ariane (INRA) qui a été commercialisée depuis 2004.

Figure 3: Evolution de la superficie et de la production des pommes dans le monde



Source : FAO stat, 2018

D'après les statistiques du tableau 3 ci-dessous, nous constatons dans les rendements des pays producteurs traditionnels (France, Italie et Etats Unis), une oscillation irrégulière avec une tendance de baisse (France) ou stagnante (Etats-Unis et Italie) pour la période 65-95. En revanche à partir de 1995, les tendances sont nettement à la hausse pour tous les pays. Par contre, les rendements des pays émergents[18] sont toujours en hausse (Brésil, Iran).

Tableau 3: Production, surface et rendement des pommes au niveau mondial et rendements dans les principaux pays producteurs

	1965	1975	1985	1995	2005	2010	2016
Surface Monde	1 981 766	3 292 617	4 311 352	6 280 579	4 836 532	4 886 697	5 164 522
Production monde	21 323 988	31 135 523	38 908 542	48 853 754	61 908 488	71 193 749	85 204 410
Rendement monde	10,8	9,5	9,0	7,8	12,8	14,6	16,5
Rendement Chine	2,9	3,3	4,8	4,7	12,7	15,5	17,0
Rendement E.A.U.	15,9	21,3	20,6	25,6	29,4	30,9	39,3
Rendement France	34,7	40,1	24,7	36,6	39,1	42,8	36,7
Rendement Italie	20,3	28,1	26,3	28,9	38,4	38,1	43,7
Rendement Iran	3,6	4,0	9,2	13,7	16,3	14,7	16,3
Rendement Brésil	17,0	6,7	14,4	25,7	24,0	33,0	30,9

Source : Lubello, 2016

En général, l'amélioration de la production peut être imputée majoritairement à la croissance des superficies des pommes, mais également elle est due à la croissance de la demande et au changement du comportement du consommateur dont le revenu s'améliore orientant ses préférences vers des produits et des pratiques plus saines, parmi lesquels les pommes.

[18] La Chine, l'Iran, la Syrie, l'Egypte, le Pakistan, le Brésil, le Maroc, l'Inde, la Pologne, l'Algérie et le Chili (qui est à mi-chemin entre les pays intermédiaires de l'hémisphère sud et le bloc des pays émergents).

❖ ***Les principaux pays producteurs***

D'après une étude effectuée par Lubello en 2016, la géographie de la production mondiale de pommes, au milieu des années 90, a subi un changement. Jusqu'en 1995, une quinzaine de pays[19], dominaient le marché en constituant ainsi 69% de la production mondiale en 1971, et 41% en 1991[20]. Ces pays réputés « traditionnels » sont essentiellement européens et anglo-saxons. Entre la moitié des années 80 et la fin des années 90, un deuxième groupe de pays a vu son essor. Parmi ces pays, on retrouve notamment la Nouvelle Zélande, le Mexique et la Corée du Nord, l'Afrique du Sud et la Turquie. Ce groupe est qualifié d'« intermédiaires ». Un troisième groupe, composé par des pays nouveaux ou « émergents [21]», pour lesquels on observe une croissance soutenue entre les années 90 et 2008, marque la rupture avec le passé.

Parmi les pays émergents, la place de la Chine est de premier ordre. Le tableau ci-dessous montre que ce pays qui couvrait à peine 2,2% des pommes produites dans le monde dans les années 1961-1970, représente aujourd'hui la moitié de la production totale mondiale (48,4% en 2011-2014) soit près de 39 millions de tonnes.

Par ailleurs, depuis le milieu des années 90, les gains de productivité moyenne enregistrés au niveau mondial, sont attribués à l'amélioration des rendements chinois, qui contribuèrent à une augmentation de sa part dans la production mondiale.

Cette progression est due à la libéralisation commerciale entamée en 1991 sous Deng Xiaoping (Lubello, 2016). Les réformes mises en place ont aidé les agriculteurs chinois à commercialiser leurs produits sur le marché libre et stabiliser leurs revenus. Le prix de marché conçu a joué son rôle d'incitations dans leurs choix d'investissement, contribuant à une augmentation de la production, et par la suite de la productivité par hectare dans ce pays (tableau 4).

[19] Europe : France, Italie, Allemagne, Autriche, Espagne, Hollande, Hongrie, Roumanie, Grèce, et Portugal. Hors Europe : Etats Unis, Canada, Japon, Argentine et Australie pour l'hémisphère sud, Corée du Sud pour l'hémisphère nord,

[20] D'après les statistiques de la FAO, 2018.

[21] Nous pouvons suggérer la Chine, la Pologne, l'Iran, le Brésil, l'Inde, la Syrie, l'Egypte, le Liban, le Pakistan, le Maroc, le Chili (qui est à mi-chemin entre les pays intermédiaires de l'hémisphère sud et le bloc des pays émergents).

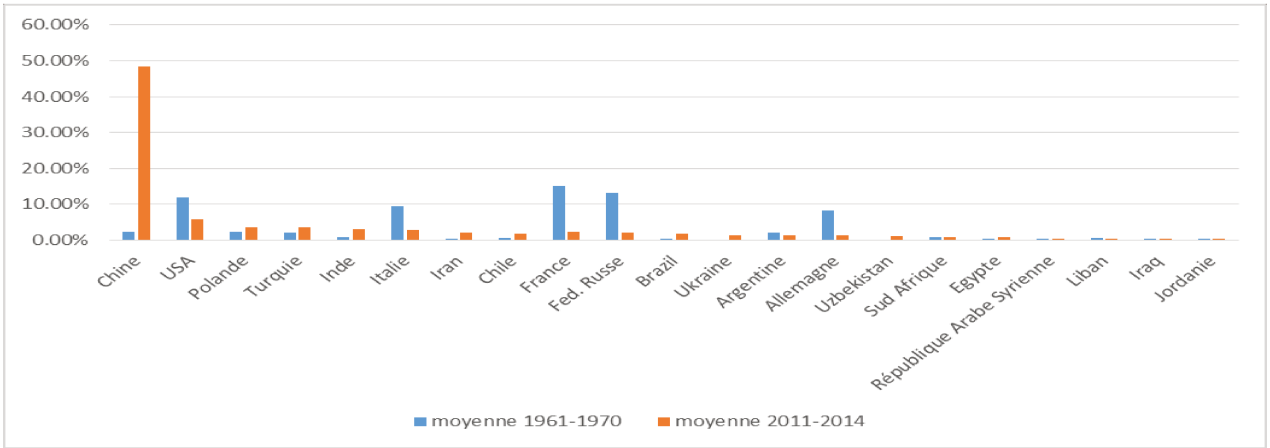
Tableau 4: Les principaux pays producteurs des pommes

Rang	Pays	Production (1000 tonnes)		Croissance annuelle moyenne	Part de la production mondiale	
		1961-1970 Moyenne	2011-2014 Moyenne	2014-1961	1961-1970	2011-2014
1	Chine	494	38 772	8,6%	2,2%	48,4%
2	USA	2 696	4 575	1,0%	11,8%	5,7%
3	Pologne	528	2 913	3,3%	2,3%	3,6%
4	Turquie	478	2 794	3,4%	2,1%	3,5%
5	Inde	155	2 377	5,3%	0,7%	3,0%
6	Italie	2 148	2 273	0,1%	9,4%	2,8%
7	Iran	75	1 752	6,1%	0,3%	2,1%
8	Chile	119	1 672	5,1%	0,5%	1,8%
9	France	3 436	1 628	-1,4%	15,1%	2,2%
10	Fed. Russe		1 449		13,2%	2,0%
11	Brésil	26	1 322	7,7%	0,1%	1,7%
12	Ukraine		1 094			1,2%
13	Argentine	448	996	1,5%	2,0%	1,4%
14	Allemagne	18 967	948	-1,3%	8,3%	1,2%
15	Ouzbékistan		864			1,1%
16	Afrique du Sud	162	815	3,1%	0,7%	0,9%
23	Egypte	5	563	9,3%	0,0%	0,7%
33	Syrie	23	328	5,2%	0,1%	0,4%
47	Liban	104	128	0,4%	0,5%	0,1%
61	Iraq	24	56	1,6%	0,1%	0,1%
67	Jordanie	3	39	4,8%	0,0%	0,1%
	Monde	22 832	80 044	2,4%	100,0%	100,0%

Source : http://www.fao.org, 2018

Pendant les années 70, nous remarquons que la France était le leader mondial avec 15% de la production mondiale des pommes, suivi des Etats-Unis (11, 8 %), l'URSS (11 %), l'Italie (9,4%) et l'Allemagne de l'Ouest (8,3 %). A partir des années 80 ; l'émergence de « nouveaux » pays producteurs de pommes a rétrécie la part de ces pays producteurs « traditionnels ». Ces derniers, considérés être le véritable moteur de la croissance productive, concentraient environ 65% de la production mondiale en 2013 ; la Chine avec une part de 48 % suivi de la Pologne (3,6 %), la Turquie (3,5 %), l'Inde (3 %), l'Iran (2,1 %) et le Brésil (1,7 %). A l'opposé, les pays producteurs traditionnels enregistrent d'importantes pertes de parts du marché: Dans les années 2010, la France ne détient que 2,2 % de la production mondiale (moyenne de 2011-2014) et l'Italie 2,8%, alors que ces deux pays concentraient environ 25 % des parts du marché durant la période de 1961 à 1970 (Lubello, 2016). Cependant, ces pays « traditionnels », malgré les importantes contractions observées quant à leur production de pommes, restent stables parmi les 5 premiers exportateurs mondiaux en volume absolu et au net des importations.

Figure 4: Evolution des parts des pays dans la production mondiale en (%)



Source: Elaboré par l'auteure d'apres FAOSTAT, 2018

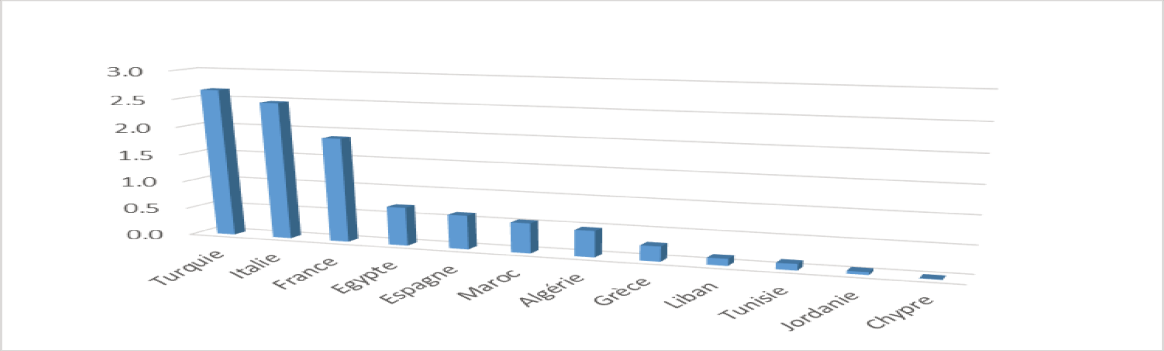
Pour les pays émergents, on constate une faible hausse de la part de la production de l'Inde, l'Iran et le Chili dans la production mondiale pendant la période 1967-1970 et 2011-2014 alors que, dans le même temps, la baisse de la part de la production est très soutenue en Italie, France, Allemagne, USA et Brésil.

Dans le même temps, on note une croissance marquée pour les pays les pays émergents (Turquie, Inde, Iran, Chili…) alors que les pays traditionnels (Italie et France) affichent une croissance négligeable (Italie 0,1%) ou négative (France -1,4%).

En 2016 (selon les statistiques de la FAO ,2018), le bassin méditerranéen (près de 10 millions tonnes de pommes) affiche une part de près de 80 % de la production de l'Union Européenne (près de 13 millions), se caractérise par une grande hétérogénéité en termes de niveau de production, de degré d'insertion dans les échanges mondiaux des pays le constituant. Les grands producteurs sont la Turquie avec 27% (près de 2,9 millions de tonnes de pommes), suivie par l'Italie (25%) soit 2,5 millions tonnes, la France (19%) soit 1,9 millions tonnes. L'ensemble de ces trois pays composent 69 % de la production totale des pommes du Bassin méditerranéen. Dans cette même année, nous constatons que la position du Liban a reculé à la 11ème place comme pays producteur.

Dans les pays traditionnels, la consommation interne des pommes est stagnante voire décroissante de ce fait la production domestique varie en fonction des exportations. A l'opposé, dans les pays émergents, la demande domestique est le facteur moteur de la croissance de la production des pommes alors que le poids des exportations reste marginal. Cette tendance est particulièrement apparente dans les cas de la Turquie, la Chine, l'Inde et l'Iran. Cette demande croissante des pays émergents permet de comprendre l'intérêt des pays exportateurs traditionnels à répondre à la demande des pays émergents. En revanche, la question relative au poids des nouveaux pays producteurs dans le commerce mondial de pommes ne répond pas à cette croissance de la demande (Lubello, 2016).

Figure 5: Production des pommes par pays du bassin méditerranéen en millions de tonnes (Moyenne 2014-2015-2016)



Source : FAO Stat, 2018

Selon les statistiques de la FAO en 2016, les pays producteurs-consommateurs (la Turquie, l'Iran, l'Egypte et la Jordanie), doivent être distingués des grands pays producteurs-exportateurs tels que l'Italie, la France, la Pologne, l'Espagne.

La double spécialisation des pays par types de marché et par variétés guide la concentration géographique de la production mondiale. En Chine, les pommes constituent 20 % de la production nationale totale des fruits. Elle complète son offre domestique des pommes par de faibles volumes importés (64 512 tonnes)[22]. Considéré en tant que premier pays producteur et deuxième pays exportateur au niveau mondial des pommes fraîches et de jus de pommes, la Chine a basé ses exportations principalement sur les pommes fraîches et les concentrés de jus de pommes lesquelles constituent environ 3% et 2,7% respectivement de sa production nationale totale. Sa part dans la production mondiale est près de 48% pour les pommes fraîches et de 43% pour les concentrés de jus de pommes dont 432 000 tonnes sont exportées. La « fuji » est la variété principale de pomme produite (avec 70 % de la production du pays) Shandong et Shaanxi sont les plus grandes provinces productrices de jus de pomme en Chine (FAS/USDA).

En ce qui concerne les Etats-Unis, les états leader de la production de pommes sont Washington (premier rang), New York, Michigan, Pennsylvanie et Californie. La variété *Delicious Red* est à la tête du classement, et la variété Gala occupe toujours son deuxième rang depuis 2006.

On estime une hausse de 48 % des volumes récoltés d'Honeycrisp[23]. D'après les statistiques de U.S.D.A (2016), environ 63 % des pommes sont consommés à l'état frais. Les écarts de triage comprenant 36% de la production totale sont transformés en des dérivés des pommes dont 18 % en jus de pommes et cidre.

En ce qui concerne la Pologne[24], considéré le second pays producteur et exportateur au niveau mondial et premier producteur de l'Union Européenne, la moitié de sa production est transformée dont 20 % sont exportés[25] (EU Fruit Juice CSR Platform, 2013). Les variétés

[22] Statistiques UN Trade Map, 2018.
[23] https://producteursdepommesduquebec.ca/wp-content/uploads/2013/10/Projections-mondiales-2017_4.pdf
[24] juicecsr.eu/wp-content/uploads/2013/09/CSR_Platform_Fruit_supply_research.pdf
[25] juicecsr.eu/wp-content/uploads/2013/09/CSR_Platform_Fruit_supply_research.pdf

dominantes de la production nationale polonaise sont Idared (21 %) et Champion (13,7 %). Ce pays destine 20 % de sa production au marché du frais intérieur et exporte un tiers de sa production.

La situation du bassin méditerranéen diffère de la situation des pays présentés ci-dessus. Selon cette même étude (EU Fruit Juice CSR Platform, 2013), on constate que la production est visée pour le marché frais, près de 5 à 15 % est destiné à la transformation. Pour la Turquie[26], considérée premier producteur de pommes dans la région MENA, [27]80-85 % sont consommés à l'état frais, alors que 15 % sont transformés en des dérivées de pommes dont 9,9 sont des concentrés de jus. Ce débouché est considéré utile pour réguler le marché du frais et valoriser l'offre excédentaire. Le Bassin méditerranéen bénéficiant d'un climat tempéré, est considéré comme une zone favorable à la diversification de la production. Le poids moyen des pommes enregistre près de 8% de la production fruitière dans le Bassin méditerranéen. La production des pommes du bassin méditerranéen constitue environ 14,7 % de la production mondiale (FAOSTAT, 2018).

2. Le commerce international des pommes

Les grands producteurs des pommes au niveau mondial tels que la Chine, les Etats-Unis et la Pologne sont aussi les principaux acteurs des pommes transformés, pendant que les pays du bassin méditerranéen sont spécialisés dans le commerce de pommes fraiches. Les produits transformés sont considérés des concurrents directs des pommes fraiches.

D'après les données du tableau ci-dessous, les exportations mondiales de pommes représentent environ 11% de la production mondiale totale. Les quantités restantes sont destinées à l'autoconsommation et une moitié est transformée en des dérivés de pommes et en jus de pomme. L'internationalisation des pommes est moindre que celles des bananes (15,4 %), premier produit commercialisé au niveau international. Un fait qui s'explique principalement par la présence des principaux producteurs qui sont en même temps des principaux transformateurs.

Tableau 5: Commerce de pommes au niveau mondial

Produit	Moyenne 2014-2015-2016		
	Production	Exportation	Export/Production
	Mt	Mt	Mt
Pommes	84,4	8,9	11%

Source : FAO et UN Trade map, 2018

2.1. Le marché de la pomme fraîche

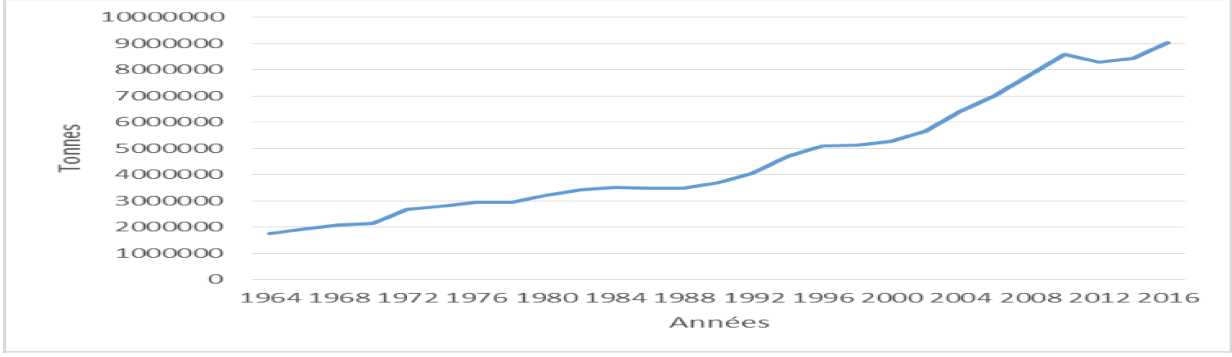
Le marché des pommes représente environ 9 018 225 tonnes et totalise une valeur de 7 291 813 Dollars étatsuniens (Faostat 2016, UN Trade map, 2016).

Sur la base des données disponibles telles que les statistiques de la FAO (Faostat) et l'UN Trade Map en matière de commerce international, nous constatons que le marché mondial est imbriqué

[26] juicecsr.eu/wp-content/uploads/2013/09/CSR_Platform_Fruit_supply_research.pdf
[27] Middle East and North African region ou Moyen Orient et Afrique du Nord

dans des logiques d'échanges régionaux. Les pommes sont parmi les premiers fruits avec les bananes et les oranges qui sont transportées sur de longues distances. Au début des années 70, les exportations de pommes présentaient près de 2,1 millions de tonnes contre environ 8,9 millions de tonnes en 2014-2016, soit une augmentation multipliée par 4 enregistrant une croissance totale de 318 % sur les quatre décennies étudiées (Fao stat et UN Trade map, 2016).

Figure 6: Evolution des exportations mondiales des pommes



Source : FAO stat, 2018

Selon les données statistiques de la FAO, on constate une augmentation des exportations mondiales avec un taux de croissance annuelle de 3,22 % entre les années 1964 et 2016. Durant les années 2010, on assiste à une diminution des exportations de pommes signalant une décroissance de 3,6 %. Or, d'après les études statistiques du Ministère de l'Agriculture des États-Unis (USDA, 2017), la consommation de pommes fraîches en Chine[28] a fait un bond soutenu au cours des dernières années, passant de 18 122 tonnes en 2006-2007 à 30 647 000 tonnes en 2011-2012, avec une croissance qui dépasse 1600 %. Cette demande interne de consommation dans les grands pays producteurs (Chine, USA), combinée avec une croissance considérable de la transformation industrielle des pommes, et de surcroît associée à des effets négatifs des aléas climatiques et l'application plus stricte des normes sanitaires et phytosanitaires, explique cette diminution dans les exportations au niveau mondial durant cette période.

En 2013, on constate une reprise des exportations, contribuant à une croissance de 1,8% entre les années 2012-2014. Le développement de nouveaux marchés tel que le marché égyptien pour l'Italie, et le marché russe pour la Turquie après l'embargo de la Russie sur les produits agroalimentaires de l'Union Européenne peut avoir une influence positive pour rattraper ce fléchissement de la demande internationale. La pomme n'est plus un fruit exclusif des régions de l'Asie centrale et des régions occidentales. Au contraire, avec l'émergence d'une demande nouvelle dans les pays du « sud » depuis quelques décennies, nous assistons à un processus de globalisation de la consommation des pommes. Dans l'avenir, ces pays pourraient constituer une soupape pour les exportateurs face à des marchés saturés ou en voie de saturation.

- ***Les principaux pays exportateurs***

Un cinquième des exportations au niveau mondial est réalisé par l'Union Européenne (Pologne, Italie...), la Chine, les Etats-Unis, et le Chili. Le bassin méditerranéen complète environ 20% de

[28] Qui produit près de 50 % de l'approvisionnement mondial en pommes

ces exportations, associés à 6% dont l'origine proviennent de l'hémisphère Sud (Afrique du Sud, Argentine.). Ces derniers réalisent une offre de contre saison.

Pour les pommes, environ 72% des exportations mondiales sont assurés par 10 pays avec un rôle important du bassin méditerranéen qui participent avec près de 37 % des volumes exportés.

Le calcul des indicateurs CR4[29] et CR8[30], des exportations de la moyenne 2014-2016 montre un marché mondial peu concentré pour les pommes. (CR4=44 % et CR8=56%).

Selon le classement basé sur les données de la FAO, les principaux pays exportateurs sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 6: Les principaux pays exportateurs des pommes fraiches entre 1986 et 2016.

Rang	Pays Exportateur	Exportation (tonnes)			Croissance annuelle moyenne	Part dans les exportations mondiales (%)		
		1986-1990 Moyenne	2011-2013 Moyenne	2014-2016 Moyenne	2013-1986	1986-1990	2011-2013	2014-2016
1	Chine	75 468	1 059 578	1 006 703	5,20%	3,8	11,2	11
2	Italie	455 976	899 173	1 056 041	1,30%	23,1	9,5	12
3	Pologne	14 340	898 557	960 297	8,30%	0,7	9,5	11
4	Amérique	77 113	864 632	982 460	4,80%	3,9	9,2	11
5	Chili	15 408	798 814	737 185	7,90%	0,8	8,5	8
6	France	207 478	632 031	634 286	2,20%	10,5	6,7	7
7	Afrique du Sud	95 387	401 568	424 598	2,80%	4,8	4,3	5
8	Nouvelle- Zélande	41 291	301 172	358 762	3,90%	2,1	3,2	4
9	Pays bas	64 064	299 328	207 745	3,00%	3,2	3,2	2
10	Belgique (2000-2013)	363 430	217 410	207 739	-12,10%	10,3	2,3	2
11	Rép. de Moldavie (1992-2013)	76 000	179 137	115 522	4,20%	1,9	1,9	1
12	Argentine	210 489	176 621	113 921	-0,30%	10,7	1,9	1
13	Espagne	183	132 772	127 643	13,50%	0,01	1,4	1
14	Allemagne	9 919	111 437	93 944	4,80%	0,5	1,2	1
15	Australie	5 549	103 777	388 667	5,80%	0,3	1,1	
16	Serbie (2006-2013)	37 140	102 587	185 190	2,00%	15,60	1,1	2
17	Turquie	139	93 967	131 335	13,30%	0,01	1,0	1
18	Iran	251	93 617	262 746	12,10%	0,01	1,0	3
19	Macédoine (1992-2013)	10 998	78 681	77 697	9,80%	0,1	0,8	1
20	Liban	73 067	73 672	56 165	0,02%	3,7	0,8	1
	Total exportations mondiales	**1 974 909**	**9 435 503**	**9 135 548**	**3,10%**	**100,0**	**100,0**	100

Source : UN Trade map, 2018

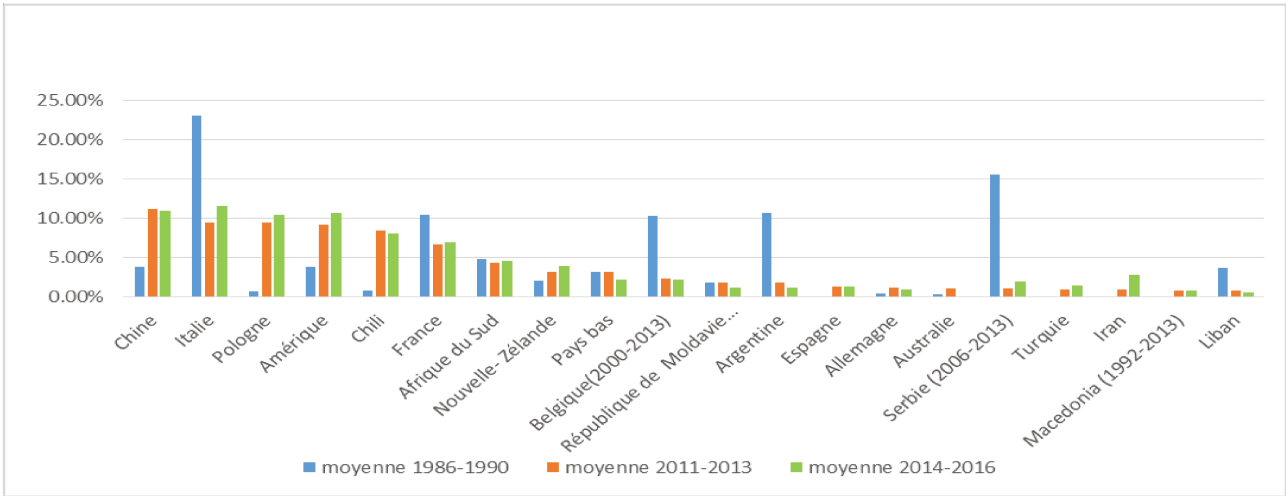
Dans le bassin méditerranéen, L'Egypte, la Tunisie, le Maroc et l'Algérie n'exportent que des quantités négligeables de pommes. Ils sont fortement spécialisés dans d'autres produits. Alors que la France, l'Italie concentrent environ 20% des exportations des pommes, et en d'autres termes la majorité des exportations du bassin méditerranéen (Faostat, 2018). Ces deux pays avec

[29] CR4=indice de concentration du marché Concentration Ration 4=CR4=(somme des exportations des 4 premiers pays/Total des exportations mondiales). Si CR<50 % donc le marché est peu concentré

[30] CR8=Concentration Ration 8= (somme des exportations des 8 premiers pays/Total des exportations mondiales). Si CR8<65 %donc le marché est peu concentré

l'Espagne, Chypre, la Grèce et la Turquie ont une offre large de produits. Les exportations méditerranéennes des pays européens sont destinées principalement à l'Europe et dans une moindre mesure aux pays arabes, alors que l'essentiel des exportations méditerranéennes des pays arabes est destiné vers les pays arabes et principalement vers l'Egypte. Le Liban marque une position qui oscille entre le 5ème et le 6ème rang parmi les principaux pays exportateurs méditerranéens.

Figure 7: Evolution des parts de l'exportation des pays du marché mondial



Source: UN Trade map, 2018

D'après les données de la figure ci-dessus, l'Italie a augmenté sa part dans l'exportation (croissance de 26%) entre les moyennes 2011-2013 et 2014-2016 pour se placer de nouveau au deuxième rang dans les exportations mondiales. Dans le même temps, les Etats-Unis d'Amérique, la Pologne, l'Iran et la Turquie ont aussi augmenté leurs parts dans les exportations totales mondiales, alors que la Chine et le Chili ont vu leur part stagner durant la même période étudiée.

- ***Principaux pays importateurs***

En 2016, l'Union Européenne[31] concentre plus que 48 % des importations au niveau mondial, dont le volume total était de 4 284 367 tonnes[32]. Cette part s'élevait à environ 58% en moyenne pendant la période 1986-1990. D'après les statistiques de la FAO 2018, on constate que l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, les Pays-Bas, la France, la Belgique, l'Autriche et la Roumanie sont les plus importants marchés de l'UE. Ils représentent près de 20% des importations mondiales et environ 47% des importations de l'Union Européenne en 2016, ce qui témoigne d'un commerce régional intra-communautaire important.

[31] L'Europe au total, concentre près de 50 % du commerce à l'importation avec 4 540 709 tonnes.
[32] FAOSTAT, 2018.

D'après le tableau 7, les importations des pommes par la Russie et l'Allemagne ont connu une baisse après les années 2011-2013 avec une diminution de près de 31 % et de 3,7 % respectivement. Les importations du Royaume Uni diminue à un rythme moyen annuel de près de 0,49%.

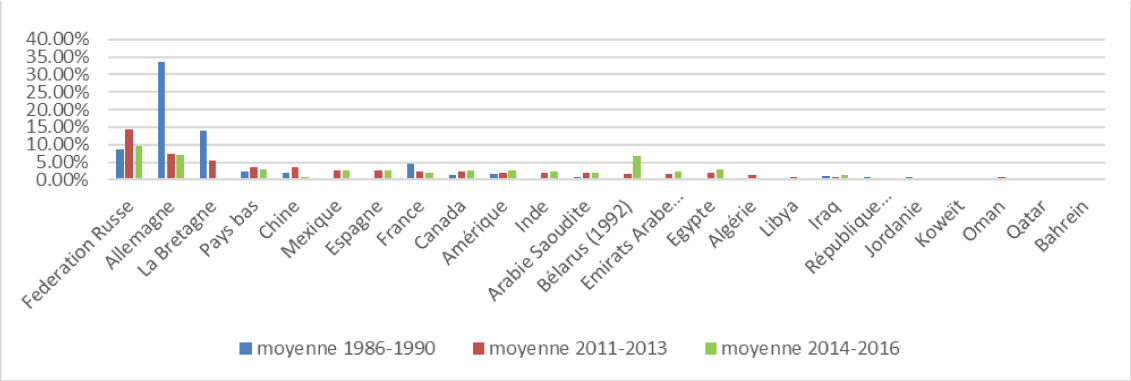
Tableau 7: Les principaux pays importateurs mondiaux des pommes fraiches entre 1980 et 2013

Rang	Pays importateurs	Importations en volume (1000 tonnes)			Part dans les importations mondiales (%)			Croissance annuelle moyenne 2013-1986 %
		1986-1990 Moyenne	2011-2013 Moyenne	2014-2016 Moyenne	1986-1990	2011-2013	2014-2016	
1	Federation Russe (1992)	_	1 263	869	_	14,23	9,66	1,26
2	Allemagne	1 104	646	627	29,21	7,28	6,97	-0,03
3	Royaume Unis	464	474	411	12,28	5,34	4,56	-0,49
4	Pays bas	413	318	234	10,93	3,58	2,6	-0,09
5	Chine	138	325	384	3,64	3,66	4,27	4,8
6	Mexique	2	236	251	0,06	2,66	2,79	21,6
7	Espagne	58	241	244	1,54	2,72	2,72	11,05
8	France	95	195	172	2,52	2,19	1,91	2,15
9	Etats-Unis	124	177	185	3,29	1,99	2,05	1,29
10	Canada	543	212	224	14,36	2,38	2,49	2,7
11	Inde (1999)	_	187	215	_	2,1	2,39	32,9
12	Arabie Saoudite	102	186	189	2,69	2,09	2,1	5,04
13	Bélarusse (1992)	_	142	582	_	1,6	6,46	15,7
14	Emirats Arabe Unis (1973)	59	160	212	1,57	1,8	2,36	4,87
15	Egypte	24	184	231	0	2,07	2,57	28,6
22	Algérie (1992)	_	122	119	_	1,38	1,32	19,7
30	Libye	11	19	23	0,28	0,22	0,26	27,29
37	Irak	14	64	93	0,38	0,72	1,04	5,0
44	Rép. Arabe Syrienne	0,2	23	25	0,01	0,26	0,28	9,6
46	Jordanie	17	35	50	0,44	0,4	0,55	9,9
50	Koweït	28	25	33	0,74	0,28	0,37	0,2
52	Oman	12	50	29	0,31	0,57	0,33	2,8
61	Qatar	44	19	23	0,12	0,22	0,26	8,7
69	Bahreïn	4	11	12	0,11	0,13	0,13	3,38
Total	Monde	3 779	8 876	8 999	100	100	100	100

Source : Faostat, 2018

La Russie, le Belarus, la Chine, les Etats-Unis, le Canada, le Mexique et l'Inde représentent près de 22% des importations mondiales. Actuellement ce sont les pays en transition où les importations ont participé à l'essentiel de la croissance des importations mondiales surtout depuis le début des années 1990. D'autre pays ayant un pouvoir d'achat élevé complètent la demande mondiale des pommes, parmi lesquels nous pouvons citer l'Arabie Saoudite et les Emirats Arabes Unis (Faostat, 2018). Ces marchés connaissent un développement plutôt lent compte tenu de leur niveau d'exigence en termes de la conformité aux normes de qualité sanitaire et phytosanitaire.

Figure 8: Evolution des parts des pays importateurs en (%)



Source : FAOSTAT, 2018

2.2. Le marché du jus : Production et Echanges internationaux

D'après les statistiques du département de l'USDA, on constate pour la période 2014-2016, une transformation des pommes qui relève jusqu'à 12, 7% de la production mondiale des pommes soit environ 10 millions de tonnes orientées vers les industries de la transformation. L'augmentation est principalement due à une augmentation de la production de la transformation chinoise (environ 50 %) et de l'Union Européenne.

Après la deuxième guerre mondiale, la transformation s'est développée grâce à la mise au point du jus concentré, ainsi contribuant à l'économie pomicole durant les décennies 90 et 2000. Dans les années 90, l'industrie chinoise du jus de pomme était quelque peu limitée par le manque de variétés de fruits pouvant être transformées (USDA, 2016).

En réponse à la demande mondiale croissante, la Chine a augmenté ses plantations de variétés de pommes « plus acides » ou mieux adaptées à la transformation en jus. Au niveau mondial, la production du concentré de jus se situe entre 1,4 et 2,1 millions de tonnes.

En 2014, 1,8 million de tonnes de ce jus ont été produites dans le monde. Environ 50 à 60% de la production de ce jus est concentré en Chine et en Océanie, 30% en Europe, 11% en Amérique du Nord et du Sud, 2% au Moyen-Orient et seulement 1 à 2% en Russie, au Japon, en Australie et en Afrique (Kurmai, 2016).

Les produits issus de la transformation sont les concentrés de jus et le jus simple, suivi des conserves des pommes. Le jus de pommes et les concentrés représentent 90% de la transformation. Ce jus peut être à l'état frais (non pasteurisé) avec une durée de conservation limitée (de quelques jours), ne représentant pas un poids indicatif du marché du jus de pommes, étant plus coûteux que les jus fabriqués par les concentrés.

Trois pays contrôlent la transformation du jus : la Chine, qui est le plus gros producteur de jus de pomme ; l'Union Européenne, principalement la Pologne et les Etats Unis. Dans les années 98-99, cette dernière était la seule région importante pour la transformation des pommes (24 %) avec les Etats de New-York et de Michigan comme principaux acteurs des marchés de transformation.

Dans les années 2002-2003, la Chine surgi avec sa production de transformation pour accaparer 43 % des parts du marché mondial, et poussant les parts du marché des Etats-Unis à reculer jusqu'à 8%. En raison de la main-d'œuvre moins chère, et de la politique gouvernementale économique et agricole, la Chine a fait évoluer ses parts du marché mondial du jus de pomme de 0% en 1991 à près de 49% en 2012 soit environ 5 millions de tonnes. Cela a entraîné un déplacement géographique de la concentration de l'industrie du jus de pomme. Avec une demande intérieure faible, les transformateurs chinois dont les cinq premiers contrôlent 72 % de la transformation du jus des pommes, exportent plus de 90% de leur production.

La Chine a exporté 40% de ses exportations totales aux États-Unis et 20% vers l'Union Européenne entre 2007 et 2009 (Luckstead et al, 2015). Ce pays produit essentiellement pour la consommation intérieure. Ils exportent près de 20 mille tonnes de jus concentré[33] et environ 26 mille tonnes du jus simple vers des pays tels que le Canada, la Corée du Sud et le Japon. La Pologne exporte 277 mille tonnes du concentré du jus de pommes et 749 mille tonnes du jus frais, alors que l'Allemagne exporte 42 mille tonnes du concentré[34] et 288 tonnes du jus simple[35].

Les échanges internationaux des jus de fruits sont en expansion, les jus de pommes avec les jus d'oranges profitent pleinement de cette dynamique, à côté des jus de fruits tropicaux (mangues, ananas). Le reste des exportations est réalisé par de petits exportateurs tels que l'Ukraine, l'Autriche, l Chili, l'Argentine, l'Italie, le Mexique et les Pays Bas avec d'autres pays comme la France. Les exportations mondiales du jus de pommes se sont élevés à 1,54 millions de tonnes (moyenne de 2014/2016) contre 1,35 millions de tonnes au début des années 2000 ; en témoignant une croissance totale de 13,8% entre ces deux périodes (cf. tableau 13)

Tableau 8: Exportations mondiales du jus de pommes hors réexportations

Quantité (1000 tonnes)	HS200979		HS200971		Total equiv conc	
	Moyenne 2014-2016	Moyenne 2002-2003	Moyenne 2014-2016	Moyenne 2002-2003	Moyenne 2014-2016	Moyenne 2002-2003
Chine	478 662	399 329	0	0	478 662	399 329
Ukraine	84 937	0	0	0	849 367	0
Pologne	277 123	208 839	74 877	14 594	292 098	223 432
Chili	73 361	0	0	0	73 361	0
Autriche	73 330	87 950	30 255	13 665	79 381	101 615
Hongrie	51 114	63 598	19 953	3 711	55 105	67 309
Allemagne	41 974	135 388	288 168	147 963	99 608	283 351
Italie	37 651	71 747	78 195	2 214	53 290	73 961
Argentine	21 414	50 142	0	0	21 414	50 142
Turquie	61 151	38 078	4 126	1 170	61 977	38 312
Etats-Unis d'Amérique	23 642	15 164	25 963	0	28 834	15 164
Pays-Bas	15 931	10 973	27 898	3514	21 510	14 487
Autres	159 072	77 383	155 795	44 825	190 231	86 348
Total	1 399 360	1 158 593	705 230	231 655	1 540 406	1 353 452

Source: UN Trade map, 2018.

[33] Le I litre de jus frais est équivalent à 0.2 litre du concentré
[34] HS CODE 200979
[35] HS CODE 200971

Quantité (Tonnes)	Moy 2002-2003		
	200979	200971	Total equiv conc
Chine	399329	0	399329
Ukraine	0	0	0
Pologne	208839	14594	223433
Chili	0	0	0
Allemagne	135388	147963	283351
Autriche	87950	13665	101615
Hongrie	63598	3711	67309
Italie	71747	2214	73961
Argentine	50142	0	50142
Turquie	38078	1170	38312
Etats-Unis d'Amérique	15164	0	15164
Pays-Bas	10973	3514	14487
Autres	77383	44825	86348
Total	1158593	231655	1353452

Quantité (Tonnes)	Moy 2014-2016		
	200979	200971	Total equiv conc
Chine	478662	0	478662
Ukraine	84937	0	84937
Pologne	277123	74877	292098
Chili	73361	0	73361
Autriche	73330	30255	79381
Hongrie	51114	19953	55105
Allemagne	41974	288168	99608
Italie	37651	78195	53290
Argentine	21414	0	21414
Turquie	61151	4126	61977
Etats-Unis d'Amérique	23642	25963	28834
Pays-Bas	15931	27898	21510
Autres	159072	155795	190231
Total	1399360	705230	1540407

Source : UN Trade map, 2018

Dans le même temps, le jus simple affiche des volumes inferieurs, mais ce segment est également dynamique s'élevant à 705 mille tonnes en 2014-2016 contre 231,6 mille tonnes au début des années 2000. Les volumes ont été multipliés par 3.

A côté des exportations, le jus de pommes subit des flux de réexportation importante principalement à partir des pays du Canada et des Etats-Unis (UN Trade Map, 2018).

Tableau 9: Réexportations mondiales des jus de pommes

	Moy. 2002-2003	Moy. 2014-2016
Jus Simple	2	5 269
Jus concentré	-	9 591
Total	2	14 860

Source : UN Trade map, 2018

Ces pays jouent le rôle de plate-forme d'approvisionnement et de stockage. Les livraisons sont en vrac sous forme de concentré congelé.

Les importations mondiales des jus de pommes concentré ont subi un accroissement remarquable dépassant le million de tonnes, passant de 955 663 tonnes en moyenne 2003-2004 contre 1 298 692 tonnes en moyenne 2014-2016.

Toutefois, les quantités du jus concentré importés par l'Union Européenne ont rétrécit. Les statistiques des importations mondiales du jus simple ont été multipliées par 2,5 entre ces deux périodes, dont l'Union Européenne est le moteur principal de cette croissance.

Depuis les années 2000, l'Union Européenne était l'importateur majeur des jus de pommes cumulant 80% des importations mondiales au début des années 2000 contre 60 % tonnes durant la moyenne 2014-2016.

Au sein de ce marché, durant la même période, les Etas Unis comptent pour près de 26 % des importations, pendant que la Russie a importé 85 155 tonnes, suivi de l'Australie (81 706 tonnes), et du Japon (81 706 tonnes). L'Union Européenne et les Etats-Unis dépassent les 80 %

des importations de jus de pommes concentrés. De même, pour les jus simple, l'Union Européenne est le premier importateur, dont le Royaume Uni enregistre près de 105 349 tonnes, suivi de la France 99 079 tonnes, et des Pays Bas 91 551 tonnes.

`La consommation des jus concentré par habitant est la plus élevé en Amérique. La croissance du marché européen tend plus vers la consommation du jus simple. Du fait, la croissance du marché mondial des jus de pommes est soutenue par rapport aux décennies précédentes. En revanche, le marché des Etats-Unis et de l'Allemagne sont des débouchés importants pour les importations de jus de pommes concentré.

Face à ces perspectives, les opérateurs varient leurs débouchés. De nouveaux marchés comme ceux de l'Afrique du Sud et de la Russie, dont les importations ont été multipliées par trois du début des années 2000, progressent, mais les volumes en question sont encore limités et la consommation de jus de pommes demeure peu élevée.

3. Consommation des pommes au niveau mondial

Dans le régime alimentaire des pays occidentaux, le poids moyen des pommes diminue dans le temps dans un nombre de pays producteurs et consommateurs traditionnels, notamment européens. Les données FAOSTAT, 2019 indiquent quant aux disponibilités en fruits (proxy de la consommation) pour l'Europe, la baisse de la consommation per capita de pommes de l'ordre de 22% entre 1991 et 2011. Cette diminution est compensée par la croissance de la consommation des fruits importés, tels que la banane (+40%), l'ananas (+141%) ou encore certains agrumes (qui varient entre +50% et +100% selon les produits). Cette consommation est fonction des différences du niveau de consommation entre les pays du nord et ceux du Sud, des niveaux de revenu, et d'une demande saturée. Ces facteurs augmentent le pouvoir d'attraction d'autres fruits, notamment exotiques, (Lubello, 2016).

Pour les pays en développement et les pays émergents, on assiste à l'augmentation de la consommation moyenne de pommes. D'après les données du tableau ci-dessous, on constate que les régions où la consommation de pomme augmente le plus vite, sont essentiellement les régions comprenant les pays en développement ou émergents (Afrique, Asie, Amérique latine et centrale).

Tableau 10: Consommation moyenne per capita des pommes par principales régions du monde

(kg/pers/an)

	1961	1970	1980	1990	2000	2005	2010
Amérique	7,35	7,46	8,8	11,56	10,45	11,41	12,41
Amérique Central	1,44	2,00	2,55	3,86	3,74	5,89	5,92
Amérique du Sud	3,19	3,00	4,20	4,19	5,28	4,15	5,58
Amérique du Nord	12,54	13,51	16,3	23,61	20,12	23,15	24,35
Afrique	0.37	0,33	0,57	0,9	1,58	1,99	2,31
Asie	0,99	1,47	2,54	3,4	6,44	7,00	8,08
Europe	12,27	21,63	22,28	21,34	21,6	20,37	18,08
Océanie	15,71	20,5	17,22	16,73	18,17	25,69	24,06

Source : Lubello, 2016, FAO

Pour les pays en développement tels que la Chine, l'Inde, la Malaisie, le Brésil ou encore l'Iran, qui représentent à eux seuls presque la moitié de la population mondiale, d'autres caractéristiques contribuent à expliquer l'augmentation de leurs demandes en fruits frais et donc, *ceteris paribus*, en pommes. Citons la dynamique démographique des pays caractérisés par une population jeune et en expansion associée à une croissance des revenus des classes moyennes (d'après les données de la Banque Mondiale), et la sensibilisation à la consommation de fruits et légumes par les politiques nationales et internationales (OMS/FAO, 2014 cité par Lubello, 2016). La baisse de la consommation interne dans certains pays producteurs traditionnels de pommes comme la France ou l'Italie, permettrait d'augmenter les volumes exportables, les producteurs nationaux se repositionnant sur le commerce de longue distance.

Conclusion du chapitre I

Selon les statistiques de la FAO (2018/2019) la production de pommes occupe un poids prépondérant dans la production mondiale (84 millions tonnes durant la triennal (2014-2015-2016), et 10,5 millions de tonnes transformés. Quatre grands producteurs dominent : la Chine, l'Union Européenne, les Etats-Unis et la Turquie. En 2016, la Pologne, se positionne comme 3ème producteur au niveau mondial. Elle est le premier producteur au niveau de l'Union Européenne avec près de 28 % de la production de l'Union Européenne (12 743 432 tonnes), suivi de l'Italie (19 %) et la France (14 %). Durant cette même période, la part de la production du bassin méditerranéen oscille entre 10 et 15 % de la production mondiale des pommes. Dans cette région, la Turquie (2,7 millions tonnes) se positionne comme premier producteur avec près de 21% de la production du bassin méditerranéen (près de 10 millions), suivi de l'Italie (environ 2,5 millions tonnes) et la France (près de 1,9 millions tonnes). Le Liban se classe 9ème producteur (près de 125 128 tonnes) et 47ème au niveau mondial.

- La Chine, et un certain nombre des pays membres de l'Union Européenne (particulièrement la Pologne.) et les Etats Unis qui destinent une grande partie de leur production à la transformation sous forme de jus.

- Un certain nombre des pays émergents (Iran, Inde...) avec les pays du bassin méditerranéen qui produisent pour approvisionner le marché international des pommes fraiches, en premier l'UE, premier importateur mondial. Les exportations mondiales en 2016 sont estimées à près de 7,3 millions de tonnes dont environ 2 millions de tonnes sont exportées par les pays du bassin méditerranéen. Dans ce bassin méditerranéen, l'Italie est le premier exportateur avec environ 53 % et la France second exportateur avec 29 % du total des pommes exportées de ce bassin. Ces deux concentrent près de 82 % des quantités exportés du bassin méditerranéen. Le Liban, est de loin le sixième exportateur de ce bassin avec environ 3 %. Dans notre travail d'analyse, nous limiterons notre analyse au marché de frais (voir Annexe 1 tableau 8).

Dans la dynamique des échanges, les importations se caractérisent par une augmentation de la demande des pommes fraiches. Les perspectives de croissance envers la Russie et l'Union Européenne sont incertaines face à un climat politique, économique et règlementaire exigeant et incertain. En même temps, dans les pays en voie de développement, la croissance de la

consommation est encore limitée. Autrement dit, on peut considérer les pays du Sud de l'Afrique (production de contre saison) et celles des pays arabes (Egypte, Golfe, Algérie, Irak.) comme marchés importants pour les exportateurs.

CHAPITRE II

FILIERE POMMES AU LIBAN

1. La spécificité et l'importance de l'agriculture dans le contexte libanais

1.1. Aspect géographique favorable à l'agriculture

Le Liban est un pays à relief varié, il est localisé sur le rivage oriental de la Méditerranée et s'étend sur une superficie de 10 452 km^2. Le Liban se distingue au sein de l'ensemble proche-oriental par son caractère montagnard et son hydrographie abondante. Il est divisé en huit gouvernorats : Beyrouth, Nord Liban, Akkar, Mont Liban, Bekaa, Baalbeck-Hermel, Sud Liban et Nabatiyeh (figure 9).

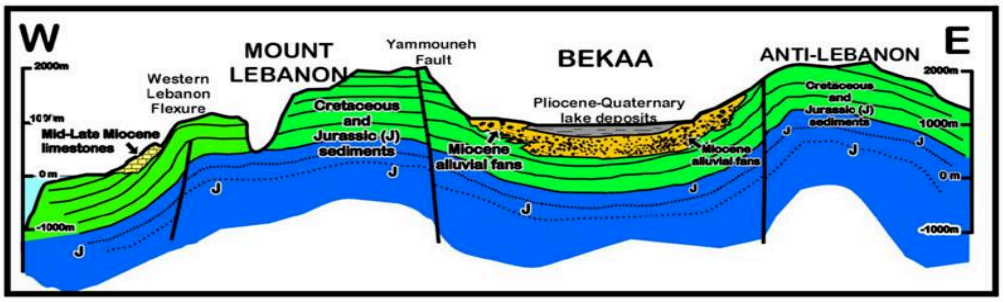
Figure 9: Carte du Liban



Source : Karine Bennafla, Le développement au péril de la géopolitique : l'exemple de la plaine de la Bekaa

Il est traversé par deux chaînes de montagne, le Mont-Liban et l'anti Liban, frontalier avec la Syrie, séparées par la Bekaa, un plateau de 900 m d'altitude. Les principales zones de productions agricoles sont les montagnes du Mont Liban et celles du Nord ainsi que les deux plaines d'Akkar et de la Bekaa. Cette montagne difficilement pénétrable est bien dotée en eau, tandis que les plaines sont, depuis toujours, livrées à l'exploitation agricole. Cette topographie, unique au Moyen Orient, confère à la pomoculture un biotope exceptionnel. Étant donnée la diversité topographique du Liban, le climat varie considérablement d'une région à l'autre.

Figure 10: Coupe géologique du Liban d'ouest en est



Source : AUB, Cartographer, 1993b

Le climat est de type méditerranéen, plus rude dans les montagnes, doux à chaud et humide sur la côte, semi-aride en montagne, désertique dans l'Anti-Liban et continental dans la plaine de la Békaa. Les saisons intermédiaires sont douces. Cependant, des écarts de températures importants peuvent apparaître, selon la région et l'altitude. Les hivers sont humides. L'été est chaud, humide sur la côte et sec en montagne. On peut alors trouver la fraîcheur dans les collines ou dans les contreforts des monts, plantés de cyprès et de cèdres.

1.2. Aspect économique et social d'un secteur agricole sous développé

D'après le contexte libanais et en rendant compte du rendement faible et des risques climatiques, l'agriculture libanaise est délaissée, les pouvoirs publics préférant s'occuper en priorité du développement du secteur des services, plus dynamique et rentable. La population du Liban est estimée à 4,5 millions d'habitants, dont environ 13% habitant en zone rurale. Quant à la répartition régionale, 40% de la population habite le gouvernorat du Mont Liban, 20,5% habitent le gouvernorat du Liban Nord, 12,5% réside la Bekaa et de Baalbeck-Hermel, 10,7% au Liban Sud, 5,9% à Nabatyeh (Loca Liban, 2007). Le secteur agricole libanais pourrait être l'un des plus productifs de la région, mais il est sous-développé du fait de la faiblesse du budget du Ministère de l'Agriculture (moins de 1 % du budget général) qui limite sévèrement les actions de développement même si les moyens financiers ne constituent pas l'unique raison de l'inertie administrative ambiante. Le financement du secteur privé et les prêts bancaires au secteur agricole sont limités. Ainsi, le secteur agricole s'est développé grâce aux seules initiatives privées (recherche de financement, de matériel, écoulement de la production, etc.), l'investissement des pouvoirs publics étant quasi nul ce qui nuit au rendement et à la compétitivité. Elles restent cependant de loin insuffisantes pour satifaire les besoins du pays, puisque la facture alimentaire s'élève à près de 18% des importations du pays, la balance commerciale est considérablement déficitaire (avec 20% du déficit redevable au commerce des produits agricoles et agroalimentaires).

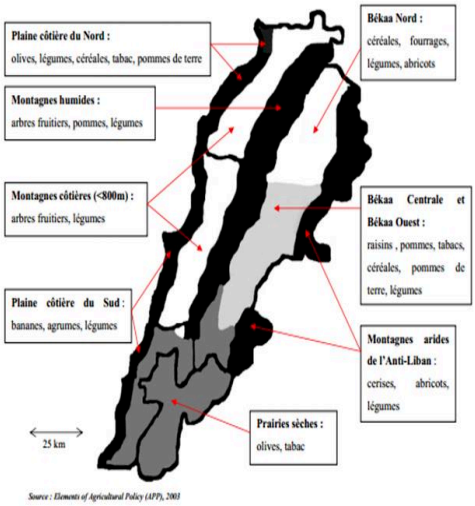
Selon le recensement agricole de 2010, la superficie totale des terres agricoles est estimée à 332 000 hectares, dont 230 994 hectares, soit près de 70 % sont sous culture. La taille moyenne

des exploitations est estimée à 1,36 ha. Près de la moitié, 113 000 ha, est irriguée ; la taille moyenne des exploitations irriguées étant de 1,23 ha.

Le dessein de la production a changé dans le temps, les exploitations délaissent progressivement la céréaliculture pour avantager des cultures avec une meilleure valeur ajoutée telles que l'horticulture et l'arboriculture, ce qui a fait émerger un rendement à l'hectare plus élevé que dans les pays voisins (Stratégie MoA 2015-2019). Dans ce cadre, la surface totale arboricole constituant 31% de la SAU nationale, se répartit en 2010, entre oliviers (43%), fruits à noyaux (17,2%) et fruits à pépins (11%), agrumes (8%), raisins (8,4) et autres arbres fruitiers (12,4%). Les parts des cultures industrielles[36], des noix et des bananes demeurent marginales (voir annexe II, Tableau 1).

Les fruits et légumes constituent le sous-secteur agroalimentaire le plus important du Liban en termes de superficie et de production en volume, d'inclusion socio-économique, de développement rural et de renforcement des moyens de subsistance (Leeters et al, 2016 ; Leeters, 2018)[37]. Le Liban a six principales régions présentées dans la figure 11.

Figure 11: **Présentation des régions de productions agricoles du Liban**.



1. Bande côtière : agrumes, banane, légumes, raisins
2. Plaine nord / Akkar / hautes Montagnes du Mont Liban : céréales, pommes de terre, raisins et légumes
3. Vallée de la Bekaa : pommes de terre, céréales, fruits et légumes
4. Régions montagneuses : vergers arboricoles et horticulture
5. Pente ouest de la chaîne Anti Liban : raisins, olives et cerises

Source : Harb, 2014.

[36] Tabac, sésame, plantes aromatiques et médicinales, caroube, laurel.
[37] European Commission (2016). Agribusiness Value Chains Sector Fiche (Fruit post-harvesting, fishery and Lebanese specialties). Identification and Formulation of a Private Sector Development Programme in Lebanon.

1.3. Aspect culturel et dominance des parcelles familiales

D'après une étude réalisée par USAIDS (2014), la culture libanaise, à côté de sa verve commerciale, est dotée, d'une éthique qui met l'accent sur les liens de l'individu avec sa « terre familiale » ou avec la région d'origine. Ces deux facteurs se combinent pour fournir un intérêt à investir dans des activités agricoles dans des terres montagneuses ancestrales, souvent dans le cadre d'un réseau d'exploitations familiales. Dans de nombreux cas, ces réseaux familiaux peuvent inclure des membres ayant des ressources ou des inclinations commerciales pour s'engager dans le conditionnement et l'exportation des produits agricoles.

La majorité des grands agriculteurs possèdent des parcelles familiales de plusieurs hectares qui appartiennent à des personnes qui ont d'importantes sources de revenus supplémentaires et qui sont très fiers d'exploiter leurs terres situées dans leur région d'origine. Ces individus forment un ancrage potentiel important pour le développement de l'arboriculture dans leur région d'origine. Ils peuvent également être un vecteur important pour les investissements socialement orientés de la diaspora libanaise qui cherchent à contribuer à leur communauté d'origine.

Un autre aspect, moins positif, sont les liens familiaux solides dans la culture libanaise avec une forte tendance entrepreneuriale à vouloir s'intégrer verticalement à travers des alliances avec des entreprises familiales apparentées. Cela entrave souvent ou ralentit le développement de la coopération.

1.4. Aspect politique

L'intervention de l'Etat s'est fait dans plusieurs domaines de l'Agriculture sans pour autant suivre une politique agricole découlant d'un plan directeur précis (Saadé, 1973). A cet égard, on constate des politiques partielles qui ont été appliquées, caractérisés par un manque de coordination d'action. Pour illustrer cette évolution décousue des politiques agricoles, nous pouvons citer la création de l'Office fruitier libanais des fruits et légumes en 1959 pour protéger et encourager ce secteur mais qui a connu la faillite après une dizaine d'années ; la politique en matière de sériculture mise en application en 1969, qui a subi la même faillite ; la politique dans la recherche scientifique et technique avec un budget très restreint ; le soutien aux producteurs des tabacs ; le soutien aux producteurs du blé et d'orge et le soutien atomisé et inadéquat dans la production agricole dans son ensemble.

Bien entendu, toute intervention de l'Etat pour le développement du secteur agricole fut inhibée par les conflits politiques, particulièrement la guerre civile couvrant une période longue entre 1975 et 1990. L'épreuve palestinienne, les conflits en Irak, l'intervention israélienne de 2006 ont bouleversé considérablement l'ordre des campagnes, dus aux afflux des réfugiés, et ont empêché toute sorte d'intervention planifiée de l'Etat. Les désintégrations des infrastructures agricoles, les entraves au commerce des produits, les déplacements de la population sont des facteurs lourds de conséquences dans le fonctionnement du secteur agricole. Un déploiement d'une politique agricole cohérente et organisée s'avère être une nécessité.

Les facteurs politiques nationaux comme la guerre civile de 1975-1990, et géopolitiques à l'échelle locale et régionale tels que la présence syrienne, l'occupation et l'attaque militaire israéliennes, ont accentué les mouvements migratoires et les déplacements démographiques massifs. Les politiques agricoles mises en œuvre durant ces dernières décennies doivent être invoquées pour expliquer l'évolution du secteur agricole et la place qu'il occupe aujourd'hui dans l'économie.

Trois moments forts qui comptent pour les politiques agricoles au Liban, peuvent être spécifiés :

- Une première période qui débute des années 1960 jusqu'à l'année 2000, caractérisée par une politique libérale, et exposant le secteur agricole aux contraintes de qualité (en particulier sanitaires et phytosanitaires) exigées sur les marchés internationaux.
- Une seconde période, de 2010-2014, reconnue pour la mise en œuvre des axes définis dès 2004: modernisation de la législation, renforcement des capacités administratives et agricoles, amélioration des infrastructures et utilisation adéquate des ressources naturelles, assistance en vulgarisation aux agriculteurs, amélioration de la qualité des produits, renforcement des filières, de l'environnement financier, et enfin la protection de l'environnement.
- La troisième période est caractérisée par la conception de la stratégie de 2015-2019, étant une action dans l'approfondissement des orientations interrompues dès l'année 2004, proposant de nouvelles actions ciblées sur le renforcement de la compétitivité de l'agriculture, et visant à adapter les institutions et augmenter à la fois l'installation des jeunes agriculteurs et les investissements agricoles privés.

La mise à jour des « paquets d'axes » des stratégies du secteur agricole devra permettre une amélioration des activités relatives à ce dernier, un meilleur contrôle et une meilleure coordination et répartition des responsabilités. Cependant il existe des décisions à reformuler pour qu'elles soient adoptées par les acteurs libanais afin d'exercer un contrôle sur le marché intérieur qui exprime ce besoin.

2. Structure de la filière pomme au Liban

Les fruits à pépins et à noyaux occupent près de 35 252 hectares, soit 14 % de la superficie agricole utilisé et 27 % de la superficie fruitière (MoA, moyenne 2015-2016). La production des pommes vient en tête de ce groupe avec une superficie cultivée avec près de 16,573 ha, suivi des cerises (4 919 ha), des abricots (4 285 ha), nectarines et prunes (4231 ha), et enfin des poires (1 998 ha).

En 2016, le Liban demeure l'un des principaux pays producteurs exportateurs des pommes des pays du Bassin méditerranéen. Il est le 9ème producteur et le 6ème exportateur derrière, l'Italie, la Turquie et la France, Espagne et la Grèce. Sa part dans la production mondiale affiche près de 0,1 % (Tableau 6) dans les exportations mondiales. Parmi les pays producteurs arabes, il est cinquième après l'Egypte, l'Algérie, le Maroc, et la République syrienne, alors que pour l'export, il se positionne le premier (FAO, 2016).

2.1. Superficie du verger pomicole et les variétés des pommes au Liban

L'arboriculture, dans le paysage agricole général, occupe une place toute particulière puis qu'elle représente environ 51% de la SAU nationale en 2016, marquant une hausse de 20 points entre 2010 et 2016 (Cf. tableau 10). Cette augmentation traduit l'intérêt du Liban à exploiter ses potentialités dans l'arboriculture, possédant les ressources naturelles qui favorisent sa plantation. Les vergers pommiers, ayant une part non négligeable dans l'arboriculture libanaise, orienta notre intérêt pour étudier le secteur pomicole dans notre travail de thèse.

Tableau 11: Comparaison de la SAU entre 1998 et 2016

Type de Culture	Part dans la SAU totale 1998 (%)	Part dans la SAU totale 2010 (%)	Part dans la SAU totale 2016 (%)
Céréales	22	20	22
Cultures Maraîchères	19	17	20
Légumineuses	2,5	4	2
Cultures Fourragères	-	1	2
Cultures Industrielles	10	4	3
Arbres fruitiers	26	31	51
Pommes	3,5	5	6,3
Oléiculture	23	23	23

Source : MoA, Recensement agricole du 1998, 2010, 2016.

D'après les statistiques du Ministère de l'Agriculture, la superficie plantée en pommiers au niveau du territoire libanais est d'environ 12 milles hectares en 2010, et plus de 16 milles hectares en 2016. Sa superficie affiche près de de 5 % de la superficie agricole totale et environ 12% de la superficie totale arboricole avec près de 87% de la superficie totale des fruits à pépins (cf. tableaux 11 et 12).

Tableau 12: Répartition des superficies du verger libanais entre 2009-2016

Vergers	Surface moyenne 2009-2010		Surface moyenne 2015-2016		Variation (%)
	ha	%	ha	%	
Bananes	4 715	5%	_	_	_
Fruits Exotiques (avocats, anones, kiwi)	1 049	1%	5 420	4%	417%
Agrumes	12 368	12%	11 079	8%	-10%
Raisins	11 317	11%	10 174	8%	-10%
Baies	_	_	240	0%	_
Fruits à pépins et Fruits à noyau	34 896	35%	35 252	26%	1%
Pommes	12 112	12%	16 457	12%	36%
Noix	1 108	1%	5 543	4%	400%
Autres fruits	8 630	9%	4 956	4%	-43%
Olives	55 223	55%	59 704	45%	8%
Total vergers arboricoles	100 280	100%	132 368	100%	32%

Source: MoA, 2012-2015-2016.

❖ ***Evolution du nombre des exploitations et types des exploitations***

Les résultats du recensement général de l'agriculture (2010) montrent que le nombre des exploitations agricoles s'élève à 169 512 dont 4 142 conduites en hors sol. Il y a environ 21 852 vergers pomicoles dont la surface est plus de 0,1ha[38].

Sur la période 1999-2009[39], le nombre des vergers pomicoles est passé de 22 073 en 1999 à 21 852 en 2009 signalant une diminution de 10 %. Les chiffres relatifs à ces exploitations sont détaillés dans le tableau 12. En effet cette baisse résulte d'une association entre l'inadaptation de l'offre libanaise et le retrait de l'Etat à soutenir les producteurs par un programme de subvention structuré[40]. Dans cette même période, la majorité des exploitations étaient de petite taille, avec près de 97% des exploitations ayant moins de 2 ha, et couvrant 72,9% de la superficie totale consacrée à la pomiculture. Par ailleurs, près de 2% des exploitations (2 à 4 ha) comptent 11%, alors que les grands vergers dont la taille dépasse 4 ha affichent environ 16% de la superficie totale (Ministère de l'Agriculture, 2012).

Tableau 13: Evolution du nombre des vergers et des exploitants propriétaires des vergers pomicoles au Liban en 1999 et 2009.

Année	1999	2009	Evolution en %
Nombre des vergers pomicoles	22 073	21 852	-10%
Nombre des exploitants propriétaires des vergers	194 829	169 512	-7%

Source : MOA, 2010

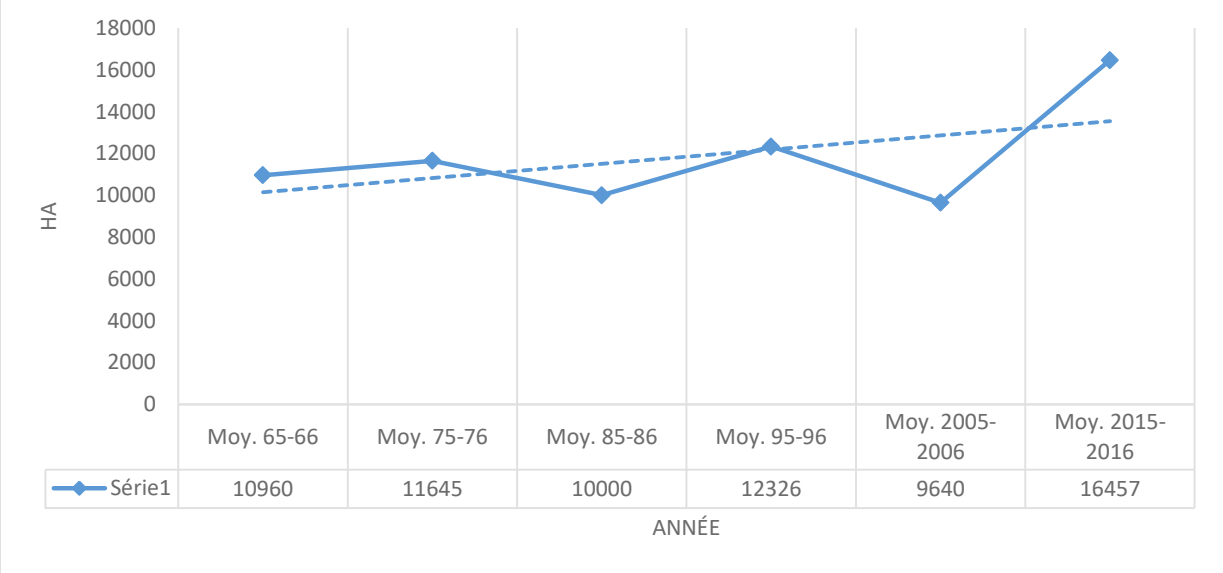
En 2016, d'après les statistiques du Ministère de l'Agriculture, la part des superficies des pommes dans la SAU totale a augmenté de 1,3 points, alors que sa superficie subit une croissance de 36 % par rapport à la superficie vergers arboricoles passant de 12 112 en moyenne 2009-2010 à 16 457 ha en moyenne 2015-2016 (cf. tableau 11). Néanmoins, cette hausse est questionnable[41] et est à considérer avec précaution, mais elle peut être expliquée par l'intervention de subventions adoptées par l'Etat en 2016 pour soutenir les producteurs face aux dégâts des aléas climatiques, ainsi traduite par une estimation croissante en terme des superficies et de nombre de producteurs.

On constate que la croissance des superficies des exploitations des fruits exotiques (417%) et des noyers (400%) entre 2010 et 2016 est extraordinaire (cf. tableau 11). Cette croissance est expliquée par la consommation croissante de ces produits et le déficit dans leur production. Par contre, la diminution des superficies des autres cultures tels que les raisins, les agrumes…, entre 2009-2010 et 2015-2016 est expliquée par la difficulté économique subie depuis plusieurs années, et qui concerne plusieurs espèces.

[38] Les vergers de moins de 0,1 ha sont exclus de notre étude, en raison du caractère non commercial des propriétaires de ces vergers (*Hobby orchards*).
[39] Les données sur le nombre des pomiculteurs en 2016 ne sont pas disponibles.
[40] Le nombre des producteurs après l'année 2009 n'est pas disponible.
[41] On estime que les municipalités ont surestimé les estimations des superficies de pommes, pour la récupération d'une grande part des subventions pour soutenir les producteurs aux coûts de réfrigération durant l'année assumée entre (3 USD et 5 USD/caisse).

Pour ce qui concerne les pommes, à la fin des années 90, la superficie s'élevait à 12 326 ha, après on constate une baisse à partir de la moyenne 2005-2006, pour afficher un pic dans la moyenne 2015-2016. Sur la période 2009-2016, la superficie a augmenté avec un taux de croissance annuel moyen affichant (4,86 %) par an alors que ce taux enregistrait une diminution de (- 0,66 %) dans la période 1961-2000 et une hausse de (+2,7 %) dans la période 2000-2009.

Figure 12: Evolution de la superficie des pommes entre 1965-2016 au niveau national



Source : MoA, 2019.

Bien que l'on note une fluctuation des surfaces durant la période avant 2010, on peut considérer que le verger est en croissance accrue dans la période 2010-2016. En effet, compte tenu du contexte international qui se caractérise par une production croissante, une extension significative du verger des pommes dans les années à venir peut être envisagée si les conditions de l'export sont favorisées. En effet, cette croissance des superficies peut être un peu surestimée par les enquêtes, vu la distribution des aides financières aux producteurs, par l'Etat, pour le stockage à froid durant l'année 2016.

Par ailleurs, les superficies de pommes localisées principalement dans les périmètres irrigués, représentent 9.2% de la surface agricole utile et 18.1 % de la superficie permanente ainsi que 93% de la superficie des pommes.

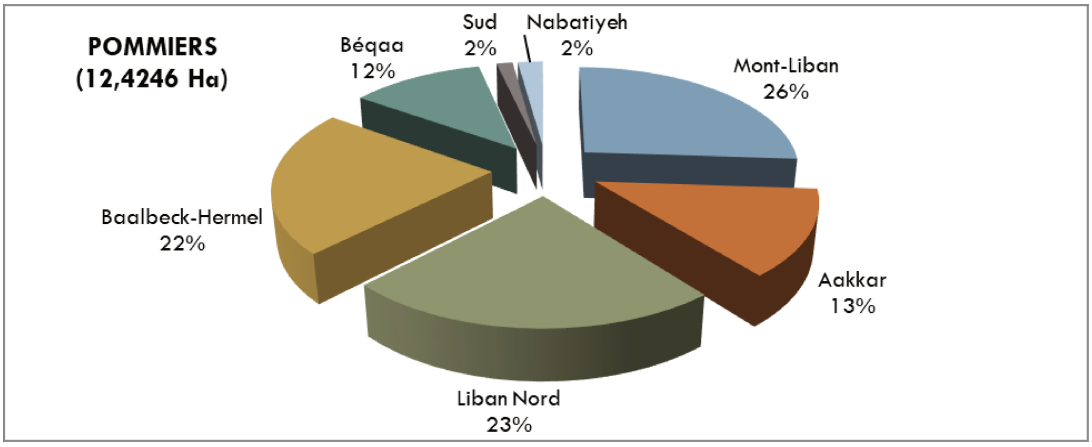
L'examen de cette évolution de la structure du verger au cours de la période indiquée précédemment, fait apparaitre des modifications dans l'importance relative des vergers pomicoles. Ces changements sont le résultat de la distribution des pommes mise en œuvre depuis 2009, et l'introduction de nouvelles variétés, plus précoces ; du programme de subventions des exportations par Investment Development Agency of Lebanon (IDAL). Cette évolution s'est traduite par une modification du profil variétal du verger libanais.

- ***Répartition régionale des superficies des pommes au Liban selon les gouvernerats***

Des statistiques sur la répartition des vergers des pommes selon les districts des gouvernorats avant 2010 sont absentes. Ainsi, durant 2010, la répartition de la surface plantée en pommiers par

Gouvernorats montre une dominance au niveau des gouvernorats du Mont-Liban avec 26% ; Liban Nord avec 23% ; Akkar avec 13%; de Baalbeck-Hermel avec 22% et la Békaa 12% (figure 13). Ces chiffres ont orienté notre choix de la zone d'étude sur Mont Liban, exploité selon l'importance de sa part par rapport aux autres gouvernorats.

Figure 13: Répartition des superficies des pommes par gouvernerats en 2010 (%)



Source : MoA, 2010.

Les vergers pommiers au Mont Liban et au Nord du Liban notamment incluant Akkar, possèdent le microclimat le plus satisfaisant aux pommes rouges. Ces zones de production s'imposent de plus en plus compte tenu de leurs potentiel production des pommes rouges qui peuvent être stockées dans les frigos jusqu'au mois Mars. Pour les Gouvernorats de Bekaa et Baalbeck Hermel, les vergers de la Golden Delicious (qui ne peuvent être réfrigérés pendant une longue durée) sont plus compatibles à ces régions et peuvent satisfaire les conditions pour la transformation agroindustrielle.

- ***Répartition des superficies des variétés des pommes au Liban : profil variétal peu diversifié et dominance des variétés rouges***

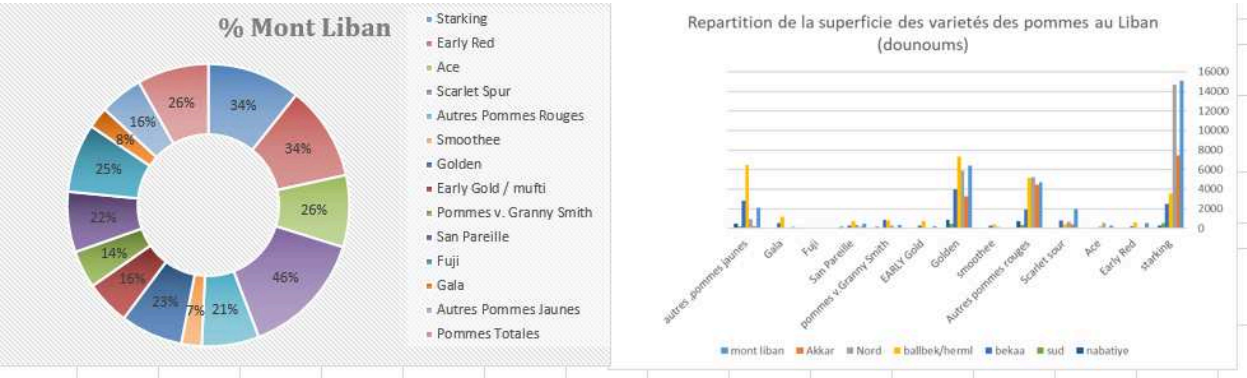
A la fin des années 1800 les moines jésuites, et un siècle plus tard, les immigrants libanais qui sont rentrés chez eux après la seconde guerre mondiale ont introduit des variétés traditionnelles principalement les variétés rouges de Red Delicious (Starking, Double -Red), et les variétés jaunes Golden Delicious ainsi Sans Pareille « *mouwachah* » qui ont donné au Liban le nom producteur de pommes dans la région. Ces jours-ci elles subissent une diminution de la demande, jugées inadaptées au marché international et non compétitif face aux pays concurrents. Après 2007, de nouvelles variétés, principalement Gala, Fuji, Top Red, Scarlett, Super Chief, et Granny Smith, ont été introduites par les ONG, le Ministère de l'Agriculture et des programmes de donateurs.

De nos jours, il existe une multitude de variétés qui se caractérisent par des différences dans les caractéristiques organoleptiques et qui sont peu identifiées par le consommateur qui ne distincte les pommes que par leur couleur (rouge, jaune, verte). Par ailleurs, l'offre des pommes montre une certaine hétérogénéité et une opacité qui pénalisent la filière. L'étalement de la récolte est

obtenu par la succession de variétés à époque de maturité différentes, associées à la dispersion de la géographie et des altitudes. La période s'étend de mi- juillet au mois de novembre.

Les pommes sont localisées en zones montagneuses à partir de 800 m d'altitude dont 7 358 ha sont plantés de pommes rouges (près de 60%) et 5 065 Ha de pommes vertes et jaunes (près de 40%), (MoA, 2010)

Figure 14: Répartition de la superficie des variétés des pommes par Gouvernerat (% et ha).



Source : RGA, 2010.

Nous observons une spécialisation plus ou moins importante par région. Au Mont Liban, la répartition des pommiers par variété est la suivante :

La variété Starking domine, elle couvre une superficie de 1 507 ha, représentant 46 % de la superficie pomme consacrée à sa production au Mont Liban tandis que les variétés (Scarlet Spur, Early Red et Ace…), couvrent 278 ha (près de 8%) de la superficie totale du Mont Liban. La catégorie « autres pommes rouges » correspondant à des variétés non définies dans le recensement, couvrant environ 14% de la superficie totale de pommes rouges au Mont Liban (Ministère de l'Agriculture, 2012).

Golden Delicious couvre une superficie totale de 639 ha et représente près de 19% de la superficie totale consacrée à la production de la variété de Golden tandis que pour les variétés Granny Smith, Sans Pareille, Gala et Early Gold, elles occupent près de 126 Ha avec près de 3,8 % de la superficie totale plantée en pommes jaunes et vertes avec des diversifications dans les variétés jaunes. De même, la catégorie « autres pommes jaunes » qui correspond à des variétés non définies, elle présente environ 6% de la superficie totale de pommes jaunes au Mont Liban.

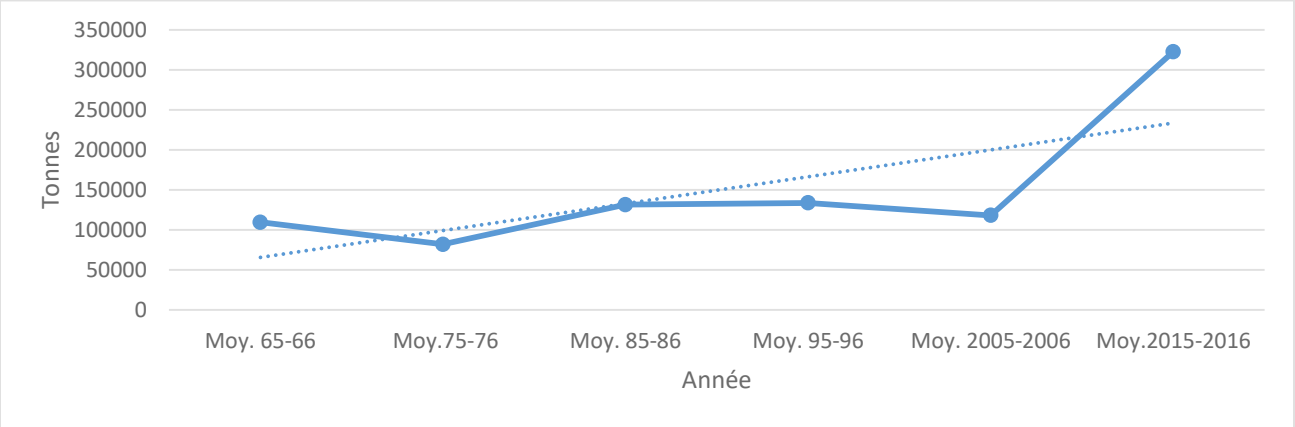
Enfin, on peut conclure que le verger libanais est peu diversifié. Avant 2009 le verger se caractérisait par des variétés jugées inadaptées au marché et non compétitives face à la concurrence des pays des pays Sud de l'UE et des pays tiers. De ce fait, l'Etat libanais a accordé une aide au renouvellement des vergers pour encourager la plantation de nouvelles variétés. En conséquence, la surface totale a augmenté. De plus, il est à souligner que la plantation de cette culture est constituée en grande partie de clone de saison, ce qui restreint la période de production et par la suite le calendrier de commercialisation qui est concentré dans le temps, impliquant des difficultés dans la gestion de l'offre au marché national et à l'export ainsi que la détérioration de sa qualité durant son stockage à froid (dans les cas où les unités de conditionnement ne sont pas adaptés aux normes internationales).

2.2. Production et rendements

❖ ***Production***

Le Liban, spécialisé dans cette culture, sa production des pommes selon les campagnes, a connu une baisse au début des années 70. Elle affichait près de 82 milles tonnes en moyenne 75-76. Puis cette production s'élevait en 85-86 et 95-96 autour de 130 milles tonnes, puis subit une chute en 2005-2006 avec 118 000 tonnes. En 2015-2016, on note une hausse qui dépasse près de trois fois affichant 322 522 tonnes. Il est à noter ici la forte présence de l'alternance.

Figure 15: Evolution de la production de pommes en fonction du temps (tonnes)



Source : MoA, 2019

Sur le long terme, la production de pommes affiche un taux de croissance annuel moyen de 12,88%[42] entre la période 2009-2016. Ce taux s'élevait à 1,38 % et 0,96% respctivement dans la période 1961-2000 et 2000-2009.

❖ ***Rendement***

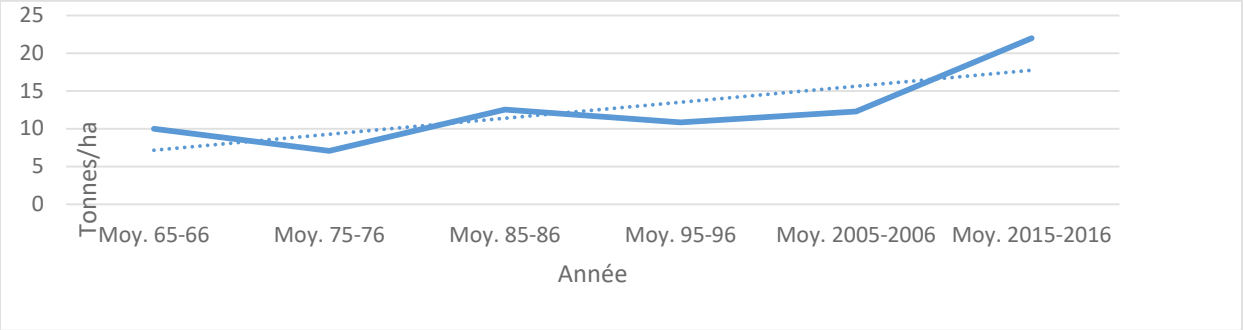
Selon les données de la FAO, la superficie des pommes représente en moyenne entre 2000 et 2010, 99 331 ha (12 425 ha en 2010), alors que la production totale en 2010 est près de 154 429 tonnes. Le rendement des plantations productives est près de 11, 6 tonnes par hectare. Mais généralement, ces rendements ont été multipliés par deux (près de 22 tonnes) en moyenne 2015-2016, un fait qui peut être expliqué par la hausse des superficies[43]. Nous constatons une augmentation avec un taux de croissance annuel moyen de 2,5% sur une période allant de 1961 à 2000 et une baisse de -1,01% par an entre 2000 et 2009. Cependant, suivant cette période de croissance négative, les rendements enregistrent de nouveau, un taux de croissance annuel moyen de 8,53 %.dans la période 2009-2016.

[42] Taux de croissance annuel moyen= [(valeur de l'arrivée/valeur du départ)$^{1/n}$- 1)]*100

ou $\sqrt[n]{\frac{valeur\ final}{valoeur\ initial}} - 1*100$

[43] Si on base notre analyse sur les chiffres du Ministère de l'Agriculture

Figure 16: Evolution du Rendement (tonnes/ha)



Source : FAO, 2019.

❖ ***Les contraintes de production***

L'évolution de la production, peut être expliquée par les facteurs suivants :

- Les événements politiques et sécuritaires touchant le Liban, notamment la guerre de juillet 2006 ; la crise syrienne en 2012 ;
- Le vieillissement des vergers est un problème évoqué par les experts sans que les initiatives du Ministère de l'Agriculture puissent entreprendre de réelles mesures d'envergure pour encourager son renouvellement. Certes, beaucoup de producteurs ont effectué d'importants investissements pour le renouvellement de leurs vergers par l'introduction de nouvelles variétés, mais ces initiatives isolées s'avèrent insuffisantes pour redynamiser le verger libanais. L'initiative du Ministère de l'Agriculture lancée pour le renouvellement des arbres fruitiers était réalisée depuis 2009, mais elles n'étaient pas basées sur un plan programmé. La question du rattrapage du retard dans le renouvellement des vergers et le développement de nouvelles variétés n'était pas résolue.

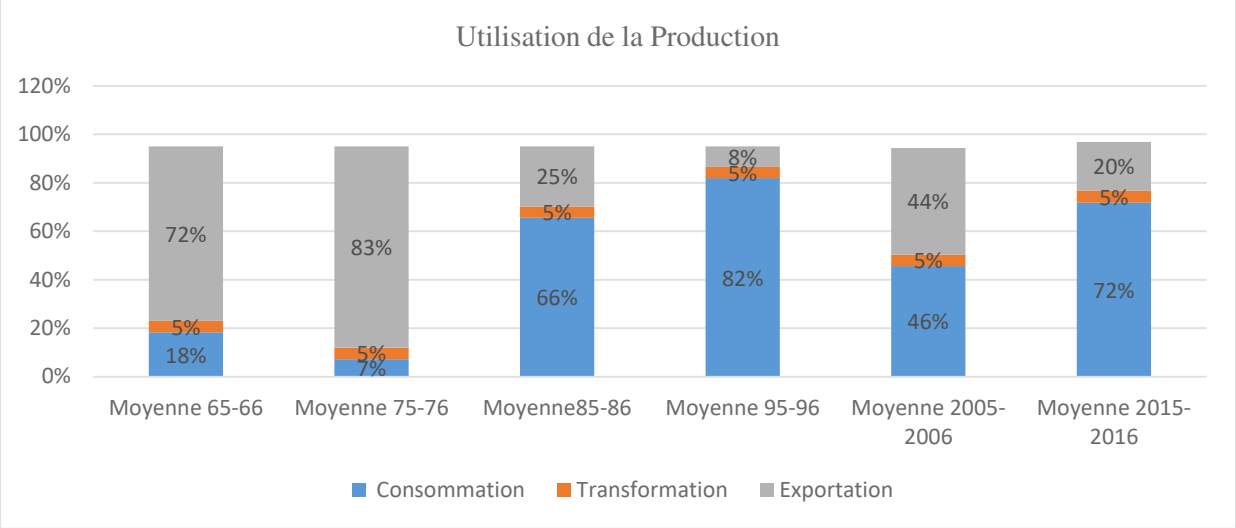
En ce qui concerne les ressources hydriques, malgré les efforts consentis en matière d'investissements hydrauliques, la production pomicole reste tributaire des conditions climatiques. Les vergers d'arbres fruitiers se trouvent sur les collines et les montagnes et utilisent souvent des systèmes de goutte à goutte alimentés par une combinaison de captage d'eau des réservoirs et des puits. Les vergers, plantés sur les terres de montagne humides, sont capables de fonctionner une grande partie de l'année sans pomper l'eau des puits. La disponibilité de l'eau ne pose pas problème dans l'augmentation des coûts de production au Liban, en effet les coûts variables (intrants : pesticides), et les coûts de la main d'œuvre sont les principaux facteurs qui expliquent la hausse des coûts de production (cf. Annexe I, tableau 4).

Les pommes libanaises subissent également une concurrence par la compétitivité coût des pays concurrents (Italie, Pologne, France, Turquie,) sur le marché égyptien ainsi que des autres pays arabes et de produits de qualité de l'UE, de l'Afrique du sud, et des Etats-Unis. Les quantités de pommes exportées vers les principaux clients que sont les pays arabes sont en voie de stabilisation, notamment vers le marché égyptien. Par contre la part du Liban dans ce marché a régressé pendant que les exportations vers le marché libyen ont été complétement arrêté.

2.3. Marché national de la pomme

Durant la campagne 2015-2016, pour une production de 322 522 tonnes, l'exportation a présenté 20 % du volume total mis en marché, alors qu'elle affichait 57 % de la production en 2009-2010 ; le marché intérieur 72 %, l'industrie de transformation près de 5 % et les pertes après récolte entre 3 et 5%.

Figure 17: Destination et utilisation de la production des pommes (%)



Source : MOA, 2019 ; FAO, 2019.

L'évolution de la répartition de la production par différents débouchés se caractérise par un recul des quantités exportées et une augmentation des quantités destinées au marché intérieur durant les décennies 80 et 90. Pendant les années 60 et 70, la part des exportations dans le volume produit et mis en marché était de l'ordre de 72 % et 83 %. La consommation intérieure a présenté pratiquement près de 18 % et 7 %. La baisse continue à partir des années 80 s'est bien installée à partir de 2005 : la part des exportations dans le volume total des pommes mis en marché est descendue au-dessous de 30 %. Cette baisse s'explique d'une part par la fermeture du Bureau des Fruits qui gérait l'offre à l'export et aussi à cause des difficultés de commercialisation à l'exportation, et d'autre part par l'accroissement de la demande intérieure. Le taux de croissance annuel de la production des pommes a enregistré une augmentation de 20,8 %.par an durant la période 2009-2019. Ces dernières années, la part de la production exportée se situe entre 15 et 20 %.

Selon les données de la FAO, la consommation apparente par habitant et par an a fortement augmenté pour les fruits soit près de 29 % (cf. tableau ci-dessous) entre les années 2000-2009. Par contre, et durant la même période, la consommation des pommes en volume a subi un recul de 22 % en passant de près de 79 271tonnes à près de 61 563 tonnes. Entre 2015-2016, la consommation des pommes fraîches a augmenté de 16 %.

Tableau 14: Evolution de la consommation des pommes

Année/Quantité (Tonne)	2000	2009	Evolution 2000/2009	2015	2016	Evolution 2015/2016
F&L	1 522 530	1 384 990	-9%	2 386 064	236 2517	-1%
Fruits	445 300	575 100	29%	106 7421	1 020 267	-4%
Pommes	79 271	61 563	-22%	200 240	231 755	16%

Source : Elaboré par l'auteure, d'après les statistiques du MoA, 2019 ; FAO, 2019

L'ensemble des acteurs s'accorde à déclarer la nature très aléatoire comme caractéristique principale du marché : tant en quantité (spécifiquement satisfaire les besoins de l'approvisionnement pour l'export, le faible volume des variétés nouvelles), qu'en qualité (forte hétérogénéité des variétés et de la taille ainsi que d'autres attributs des pommes, et enfin les fournisseurs. Cette nature aléatoire engendre une incertitude chez les consommateurs, les producteurs, comme chez les commerçants.

La part de l'industrie agroalimentaire dans la production totale de l'industrie manufacturière qui a subi une baisse de 28 % entre les années 2003 et 2007 s'est accrue à un taux de 19,6% entre les années 2007 et 2009, principalement en raison de la production croissante de l'huile d'olive, elle-même liée à l'augmentation de la production d'olives.

Tableau 15: Part de l'industrie agroalimentaire dans la production en valeur de l'industrie manufacturières)

Année	2003	2004	2005	06	2007	2008	2009
Part en valeur	37,81%	36,60%	33,51%	35,16%	27,21%	31,85%	32,56%

Source : calculs basés sur les données d'Economic Accounts Mission, 2008 ; Kasparian 2009-2010

Environ la moitié de l'industrie de transformation des fruits et légumes est principalement orientée vers l'exportation résultant du fait que le consommateur libanais préfère consommer des fruits et légumes frais, sauf durant les saisons où les fruits et légumes frais ne sont pas disponibles.

Les principaux produits transformés dans le secteur pomicole sont des vinaigres de pomme (artificielle et fraîche). La production du jus de pommes frais, les molasses, et le cidre (Blominvest Bank, 2016) est encore embryonnaire et est considérée encore un instrument de régulation encore très faible dans le secteur des pommes.

Des statistiques précises sur la production des dérivés des pommes sont absentes car les statistiques sur la production de l'industrie agroalimentaire que l'on peut trouver dans les comptes économiques du Liban sont agrégées en produits alimentaires transformés, boissons alcooliques et non alcooliques et conserves. En revanche, on peut estimer que la part de la

transformation des pommes en général compte environ 5-6 % de la production totale et est quasi nulle dans la production des jus de fruit frais. Le secteur de la transformation des jus frais des pommes est encore embryonnaire. Cette activité exige des investissements importants dont le résultat n'est pas encore confirmé par la demande. De ce fait, ces deux critères constituent des barrières à l'entrée.

- ***Structure du marché libanais : domination embryonnaire des firmes de la grande distribution dans le secteur des fruits et Légumes ?***

Au Liban, la grande distribution a atteint 35-40 % des parts du marché des biens de consommation. Mais dans le domaine des produits horticoles et spécifiquement les pommes, la part du marché des pommes est minime signalant environ moins de 5% du marché. Ce fait peut être attribué aux exigences des clients concernant les attributs physiques des pommes, pendant que les producteurs des zones de production qui ne disposent pas des capacités de conditionnement pour répondre à cette demande des opérateurs de manière efficace, sont marginalisés. La filière pomme n'échappe pas à cette évolution majeure[44]. En effet, on constate que la grande distribution n'est pas encore parvenue à polariser le marché de gros et à s'intégrer en amont de la filière. En outre, pour la commercialisation au niveau national et international, l'absence d'une organisation logistique avec des systèmes de transport réfrigérés et ses réseaux informatiques ont écarté les zones de production des zones de consommations de la grande distribution.

De ce qui précède, on peut présumer que le commerce de détail traditionnel et de proximité, spécialement les magasins de primeur constituent la majeure partie de la distribution des pommes.

De plus, le fait d'avoir une concurrence domestique atténuée peut engendrer un assoupissement chez les distributeurs. Avec un pouvoir de négociation qui influe sur les prix mais embryonnaire sur les investissements, la participation de ces acteurs à la pression concurrentielle reste encore faible. Quelle que soit la cause, un relâchement de la pression exercée par les clientèles locales innovatrices constitue pour la filière nationale des pommes un sérieux handicap engagé avec ses concurrents étrangers. L'image de la filière pommes peut avoir subi un certain recul, qui lui interdit désormais d'attirer les talents qu'il faudrait pour combattre la concurrence étrangère. Il semblerait qu'il y ai une certaine réticence qui remet en cause une réussite passée et à réorienter les acteurs clés[45], réticents à suivre les besoins des marchés porteurs et réduisant leur démarche initiale d'organiser la livraison des produits à la grande distribution libanaise.

Dans un proche avenir, au sein du segment de la grande distribution, il est possible que l'on assiste au renforcement des discounts s'appuyant sur une politique de prix bas et des chaînes de

[44] La crise des producteurs de certaines régions du Liban, traditionnellement productrices a été provoquée par la concurrence étrangère au niveau du marché Egyptien. Ces régions étaient spécialisées dans la production des pommes dont ils avaient le quasi-monopole sur le marché de gros de Beyrouth et du Jbeil ou sur certains marchés régionaux tels que l'Egypte.

[45] Acteurs institutionnels tel le Bureau des Fruits et Légumes qui a disparu ; producteurs-commerçants- exportateurs tel Green Line qui ont réduit leurs organisations logistiques au niveau national

distribution privilégiant la qualité des produits horticoles. Ces dernières vont chercher à s'approvisionner en pommes de qualité supérieure, particulièrement concernant les attributs physiques des pommes. En cas de difficultés à trouver des fournisseurs de pommes de qualité supérieure appuyés par les services associés, l'approvisionnement en pommes importées et dans le pire des cas en pommes importées de manière informelle, en réponse aux interventions gouvernementales pour restreindre les importations des pommes sera privilégié.

- ***Dynamique de la demande : une évolution qualitative de la consommation sur des marchés loin d'exiger la qualité***

Au niveau macro-économique du pays, l'évolution de la demande semble tendre vers la consommation de masse et vers une tendance émergente au développement d'un modèle international en faveur des produits de qualité, « biologique, fermiers ou *Baladi* », voir des circuits courts. Les préférences des consommateurs sur les marchés nationaux et régionaux suivent les mêmes tendances que sur les marchés européens haut de gamme. La demande régionale de pommes de haute qualité est en augmentation, ce qui peut créer des possibilités d'accroître les exportations. Le marché des produits biologiques est un marché en croissance constante, en particulier dans le nord-ouest de l'Europe.

Au niveau national, en aval, on assiste à l'évolution des modes de consommation dans un contexte d'offre excédentaire et de satisfaction des besoins primaires. La consommation des pommes de qualité supérieure (goût, taille et calibre) dans le marché national s'élève. Une production de catégories Extra et I [46]est nécessaire.

Le comportement des consommateurs s'est modifié selon l'évolution des modèles de consommation. Les pommes sont devenues des produits banalisés, concurrencés par les produits laitiers et les jus. Dans le même temps, on estime qu'un quart des consommateurs deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité des produits, et manifestent des préoccupations croissantes en matière de qualité gustative et de sécurité sanitaire, alors que le concept du respect de l'environnement est encore faible. Ils se montrent de plus en plus sensibles à ce qui touche les liens entre santé et nutrition, forme et régime alimentaire. Les maladies de civilisation, obésité, maladies cardiovasculaires et notamment différentes formes de cancer, contribuent à la montée de ces préoccupations des consommateurs (Nicolas et Valceschini, 1993). En général, ce consommateur recherche soit le prix le plus bas en allant aux épiceries de coin, primeurs, étals des marchés ouverts des quartiers; soit une gamme de produits la plus vaste possible, afin de pouvoir choisir entre différentes qualités d'un même produit et entre produits

[46] La norme de Libnor pour les pommes n'est pas obligatoire, alors les pommes sont classées sans être compatible avec la norme officielle. Les catégories I et extra ont un diamètre qui dépasse les 7 centimètres et peut atteindre les 12 centimètres.
Selon la norme de Libnor les pommes doivent être classées, en trois catégories, dont on dégagera les catégories Extra et I:
Catégorie « Extra » (exempts de défauts, à l'exception de très légères altérations superficielles, de qualité supérieure) et Catégorie I (peuvent présenter les légers défauts dans la forme et le développement et dans la coloration ainsi que de l'épiderme et autres défauts superficiels, de bonne qualité), à condition que dans les deux cas les défauts ne portent pas atteinte à l'aspect général du produit, à sa qualité, à sa conservation ou à sa présentation dans l'emballage : La pulpe doit être saine. Elles doivent présenter les caractéristiques de la variété.

alternatifs, en effectuant des achats dans les supermarchés sans être élastique aux prix. En plaçant notre recherche dans cet environnement en mutation, nous pouvons présenter notre problématique.

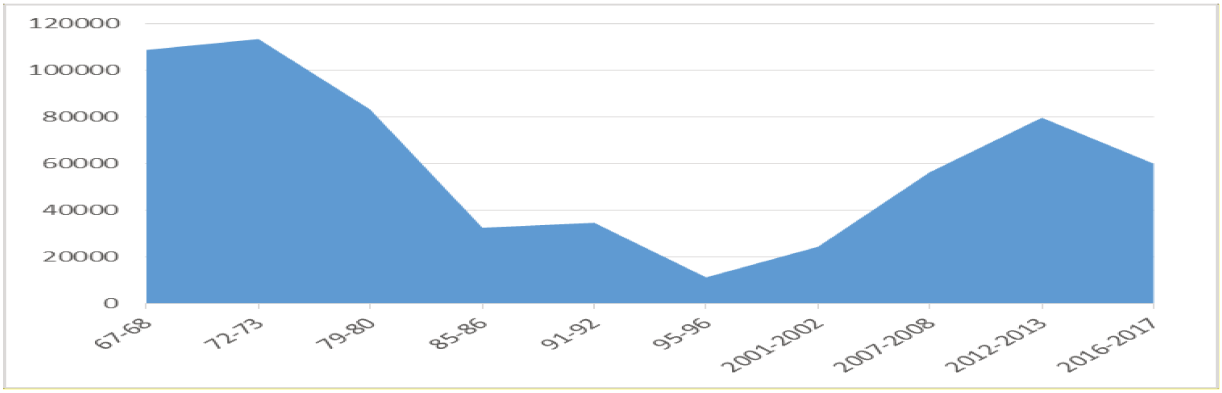
2.4. Le marché extérieur

D'après l'analyse des données de la FAO en 2016, le Liban occupe la neuvième position dans le classement des pays producteurs du bassin méditerranéen, et l'un des principaux[47] producteurs exportateurs sur le marché arabe. Son principal client est l'Egypte. En 2009, il était le second fournisseur de l'Egypte derrière la Syrie et détenait environ 30,8 % des parts de marché. En dépit de cette situation avantageuse, en 2016, sa position sur le marché égyptien a régressé à la 4ème place, affichant 11,9% des parts du marché, concurrencé par l'Italie, la Grèce et la Pologne (cf. Annexe I, tableau 6). Ses concurrents de moindre importance sont la Turquie, les Etats Unis d'Amérique, le Chili. Dans ce cadre, cette analyse basée sur des données annuelles, reste un peu restrictive sur la réalité de la concurrence qui s'exerce sur le marché égyptien ainsi que d'autres marchés. Tant que notre objectif est d'explorer les déterminants domestiques de la compétitivité, notre thèse peut être complétée par une étude plus approfondie sur le commerce international.

❖ ***Evolution des exportations***

Durant ces dernières années, le Liban a exporté entre 50 000 tonnes et 88 000 tonnes de pommes. Cependant ce volume dépassait les 132 000 tonnes en 1968. L'évolution des exportations sur les quatre décennies (figure 18) se caractérise par une irrégularité associée à une tendance à la baisse dans les années 1985-2002, pour afficher un pic d'augmentation en 2013 atteignant environ 80 000 tonnes. Cependant après la fermeture des frontières terrestres avec la Syrie, ces quantités ont diminué avec un taux de décroissance annuel de -5%.

Figure 18: Evolution des exportations des pommes durant les quatre décennies en tonnes.



Source : Faostat, 2018 ; UN Trade Map, 2018

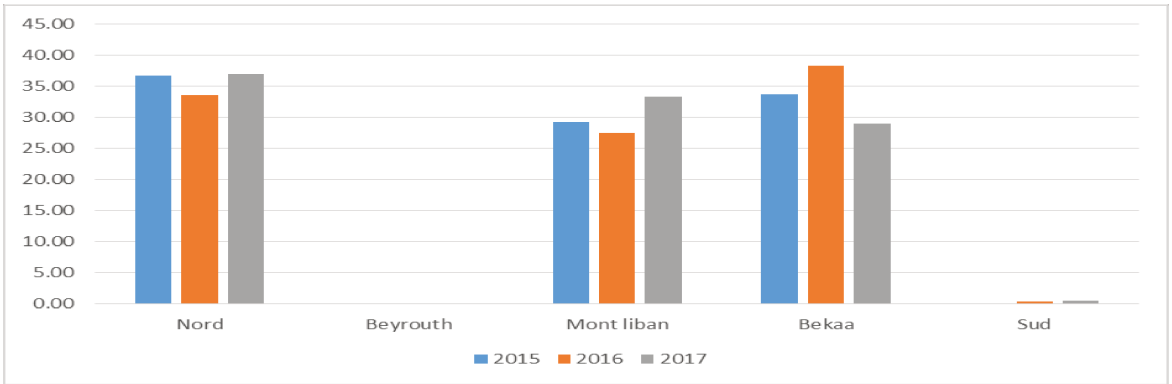
[47] La Syrie est le premier producteur des pommes dans les pays arabes avec près de (328000 tonnes), suivi du Liban qui se positionne le second avec environ (128000 tonnes). Pour l'export, les chiffres officiels manquent sur Un Trade Map, et si elles sont présentes sur d'autres sites, leur fiabilité est questionnable. D'après les chiffres de ce site, 133 000 tonnes de pommes syriennes sont exportées en moyenne 2009-2010. Ce chiffre la positionne comme le premier fournisseur arabe des pommes, suivi du Liban avec près de (52 000 tonnes) durant la moyenne 2014-2016.

Durant cette période, les meilleures performances ont été réalisées en 1972-1973 ainsi que les années 2012-2013 avec un volume exporté de respectivement 113 592 tonnes et 79 780 tonnes. La tendance à la baisse des quantités exportées s'explique par des facteurs internes tels que la fermeture du Bureau des Fruits et Légumes en 1989, la mutation de la politique libanaise pour promouvoir le développement du secteur des services dans les années 90, les faiblesses de la filière. Les facteurs externes tels que les contraintes règlementaires, la pression concurrentielle des pays et la mutation des circuits de distribution pour se moderniser dans le commerce des fruits et légumes, aussi pèsent un poids très important.

- ***Le poids des zones de production dans l'exportation***

En 2017, le nord du Liban est la première zone exportatrice avec 37% des volumes exportés (Figure 19).

Figure 19: Exportations des pommes réparties par régions de production au Liban (%)



Source : IDAL, 2018

D'après la figure ci-dessus, on note que les exportations du Mont Liban du nord étaient en baisse en 2016 en comparaison avec les années 2015 et 2017, cette diminution est imputée aux aléas climatiques (dégâts répercutés sur la qualité des pommes) autre que l'environnement politique. La tendance du Mont Liban vers la baisse est dû au fait que c'est une zone réputée être spécialisée dans cette culture (absence de diversification des produits), alors que le Nord et la Bekaa ont une production diversifiée et par conséquent répondent mieux aux besoins de l'exportation avec une gamme de produits diversifiés destinée aux pays arabes.

- ***Les marchés de débouchés : Le moyen Orient -un marché favori.***

L'analyse des débouchés des pommes nous permet de constater un recul de -15% dans les exportations du pays passant de 74 766 tonnes (Moyenne 2011-2012) à 62 839 tonnes (Moyenne 2016-2017) (cf. tableau 16). En 2012, les exportations des pommes affichent un pic qui dépassa les 88 tonnes, puis subit une régression de -40 %. En 2014 enregistrant près de 53,104 tonnes.

Tableau 16: Les principaux débouchés des exportations des pommes libanaises.

Destinations	Moyenne (2007-2008)		Moyenne (2011-2012)		Moyenne (2016-2017)	
	Volume		Volume		Volume	
	(tonnes)	%	(tonnes)	%	(tonnes)	%
Monde	56 378,5	100	74 766	100	62 839	100
Egypte	37 255	66,08	46 766	62,55	41 938	66,74
Arabie saoudite	6 924,5	12,28	7 698	10,30	7 026	11,18
Koweït	3416	6,06	4 141,5	5,54	4 667	7,43
Jordanie	1698	3,01	3 679,5	4,92	2 372	3,77
Oman	1 144,5	2,03	1 777,5	2,38	2 123	3,38
E.A.U.	1 764	3,13	1 110,5	1,49	1 640	2,61
Soudan	-	-	389-,5	0,52	901,5	1,43
Qatar	665	1,18	922,5	1,23	750	1,19
Bahreïn	312,5	0,55	687	0,92	659,5	1,05
Iraq	102,5	0,18	2783	3,72	568,5	0,90
Libye,	567	1,01	192,5	0,26	117	0,19
Congo	0	0,00	1,5	-	28	0,04
Djibouti	15,5	0,03	-	-	22	0,04
Gabon	3,5	0,01	-	-	15	0,02
Turkménistan	10	0,02	-	-	9,5	0,02
Algérie	54	0,10	9	0,01	0,5	-
Soudan (avant 2012)	720,5	1,28	152	0,20	-	-
Syrie	1 655	2,94	4 429,5	5,92	-	-
Yémen	18	0,03	-	-	-	-
Autres	53	0,09	26,5	0,04	1,5	-

Source : UN Trade Map, 2018[48] (Données directes).

- ***L'Egypte***

La part des exportations visées vers l'Egypte, 7ème importateur au niveau mondial (UN Trade Map, 2019), et marché « Leader » pour les pommes libanaises (Leeters, et al 2016, Leeters, 2018), détenait durant les années une part oscillante entre 60-70 % des pommes libanaises exportées. La part des exportations au marché Egyptien a subi une diminution de près de 10 % entre la campagne de 2011-2012 et celle de 2016-2017 (cf. tableau 15), passant de 46 766 tonnes à 41 938 tonnes.

Une des raisons de cette baisse peut être attribuée aux changements intervenus dans la structure du commerce de détail et du comportement du consommateur. En effet, depuis les années 90, les circuits de distributions des fruits et légumes ont connus de grandes transformations (Montigaud, 1988 cité par Farolfi et Drei, 1997). Dans la plupart des marchés internationaux, le commerce traditionnel a reculé au profit des circuits de distribution modernes. Les firmes de la grande distribution sont devenues incontournables dans le commerce des produits agroalimentaires.

Disposant d'un pouvoir de négociation impressionnant, ces acteurs participent à la pression concurrentielle. Les acheteurs du marché sont très concentrés et puissants, exigeant le prix et la qualité avec régularité des approvisionnements. Dans le marché égyptien, et à court terme, la

[48] Cependant, ces données sont basées sur les données rapportées par les partenaires (données directes et miroirs) et ne semblent pas exactes. Diverses sources au Liban s'attendent à ce que les chiffres du commerce réel soient au moins deux fois plus élevés que les chiffres officiels statistiques car il est courant que seulement 1/3 à 1/2 des valeurs réelles soient enregistrées à la douane.

compétitivité des pommes libanaises n'est pas trop affectée, car les consommateurs égyptiens continuent en grande partie à acheter les pommes (syriennes et libanaises) à bas prix régionaux. Toutefois, d'après plusieurs études (USAIDS, 2014 ; Leeters et al, 2016 ; Leeters 2018), les gestionnaires des supermarchés et les initiés de l'industrie indiquent que le marché premium de pomme est un segment à croissance rapide en Egypte. Comme les préférences des consommateurs évoluent et deviennent plus exigeants au fil du temps, les producteurs libanais courent le risque de leurs exclusions des ventes si la qualité et les variétés ne sont pas améliorées. Dans cette même optique, d'après ces études, on peut identifier les tendances des consommateurs de l'Emirats Arabes Unis, qui préfèrent s'approvisionner des hyper/supermarchés des pommes de qualité, supérieure. A noter que les clients des exportateurs des pommes libanaises sont en majorité des grossistes et la vente s'effectue en consignation, tant que les spécifications de qualité de ces derniers sont moins strictes.

- ***Les pays du Golfe***

Selon les statistiques de l'UN Trade Map (2019), en 2016, les exportations totales vers les pays du Golfe, affichait près de 5 % (soit 477 508 tonnes) des exportations totales mondiales (8 968 554 tonnes). Les deux pays qui sont considérés les plus exigeants des pays arabes importateurs sont les Emirats Arabes Unis lequel est le 13ème importateur au niveau mondial, détenant près de 44 % du marché du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) soit 209 135 tonnes et l'Arabie Saoudite, 15ème importateur au niveau mondial, détenant 43 % du marché de CCG soit 201 240 tonnes, concentrent environ 87 % des importations totales en pommes du CCG (UN Trade Map, 2019).

Les pays du Golfe, lesquels, détenaient environ 27 % des exportations totales des pommes libanaises en 2016 (cf. tableau 16) signalent une augmentation de 5 points de ceux de la moyenne (2011-2012) (près de 21,8 %) et une baisse de 2 points de ceux de la moyenne (2000-2008) (près de 28 %).). Cette hausse des parts du volume exporté en 2016-2017 est dû à une augmentation des volumes destinés à l'Arabie Saoudite (11,18%), le Koweit (7,43 %), le Qatar (1,19%), Oman (3,38%) et Bahrein (1,05 %) (cf. tableau 16).

En outre, au cours des années selon des études élaborées par USAIDS (2014, 2015); Leeters et al, (2016) et Leeters (2018), le marché du CCG, notamment les Emirats Arabes Unis, devient plus exigeant pour la qualité. Par exemple, les Emirats Arabes Unis ont limité leurs importations depuis le Liban, conduisant à une baisse des prix des pommes libanaises (cf. Annexe I, tableaux 5 et 6). Ces parts de marché ont été reprises par les pays exportateurs concurrents qui étaient en mesure de fournir la variété et la qualité des pommes exigées par les consommateurs.

Tableau 17: Part en valeur des principaux débouchés des exportations des pommes libanaises

Pays importateur	Part en valeurdes pays importateurs dans les exportations libanaises (%)																	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Egypte	57,9	65,7	68,6	71,6	79,5	81,0	83,6	76,5	78,7	74,2	66,6	67,4	67,3	71,3	70,0	62,3	65,0	70,5
Arabie Saoudite	11,5	10,9	11,3	9,7	7,8	6,6	5,3	5,0	4,0	6,3	8,5	7,4	9,2	8,4	9,8	9,8	10,8	15,1
Koweit	5,7	7,2	5,4	4,9	3,9	3,6	2,7	2,9	2,7	3,8	3,5	3,3	3,2	5,0	5,5	8,7	8,9	7,0
Oman	1,0	1,2	1,2	1,4	1,5	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	1,3	1,5	1,6	2,7	3,1	2,5	2,8	2,6
Irak	-	-	0,4	0,4	0,5	0,2	0,1	-	0,2	0,4	1,5	3,2	2,7	3,3	2,8	0,9	2,3	1,7
Qatar	0,6	0,8	1,1	0,9	1,0	1,2	1,1	1,1	1,9	2,5	1,9	1,1	2,0	1,9	1,5	4,1	1,2	1,1
Bahrein	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	3,5	0,8	0,8
Jordanie	19,7	10,8	6,4	5,2	2,3	1,9	1,1	2,7	2,3	2,4	4,2	8,0	4,2	2,0	4,0	4,2	4,2	0,6
E.A.U.	2,6	2,7	2,8	2,7	2,5	2,0	1,9	1,9	1,2	0,5	1,0	1,0	1,2	0,9	1,6	2,4	1,2	-
Autres	-	-	0,3	0,6	0,1	0,1	0,1	0,4	0,9	0,7	0,3	0,1	4,2	3,3	0,1	-	0,5	0,1

Source : UN Trade Map, 2019 (Données directes).

Ce marché est substantiel pour les produits libanais et repose principalement sur des dynasties familiales avec des liens solides dans le Golfe. Cependant, les exportations libanaises des pommes rencontrent de sérieux problèmes car, après l'interdiction russe d'importation de produits frais, les fournisseurs européens ainsi que ceux de l'Extrême-Orient, de l'Inde, du Pakistan et d'Afrique du Nord se sont tournés vers le CCG et créent une concurrence intense pour le Liban. De plus, le marché de l'UAE présente une certaine restriction sur la LMR[49] des pommes et cela dépend des politiques envers les pays. Les exportateurs libanais ont donc des arguments forts pour diversifier leurs marchés et développer des nouveaux canaux en Europe.

Pour l'Arabie Saoudite, les conditions de ventes sont plus flexibles mais la performance est encore médiocre (Leeters et al, 2016 ; Leeters, 2018), bien que leurs parts des exportations en valeur affichaient une croissance multipliée par deux passant de 4 % en 2009 à 9,8% en 2016 (cf. tableau 16).

Par contre, pour le marché du Koweit, les quantités de pommes libanaises exportés ont augmenté avec près de 36,6 % passant de 3 416 Tonnes en 2007-2008 à 4 667 Tonnes (Moyenne 2016-2017) (cf. tableau 15) avec une part des exportations en valeur passant de 2,7 % en 2009 à près de 8,7 % en 2016 (cf. tableau 16), avec une hausse estimée des parts en valeur de 7 points. Ce marché, malgré sa faible part dans les importations des pommes près de (0.3 %) de la part des importations du marché de la CCG (UN Trade Map, 2019), est estimé être un marché prometteur pour les pommes libanaises (USAIDS, 2014,2015 ; Leeters et al, 2016 ; Leeters, 2018).

- ***Les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord***

Pour le marché de l'Irak et de l'Algérie, selon un grand exploitant que nous avons interrogé en 2017, les pommes de petite taille et de qualité inférieure sont demandées avec des prix les plus bas. En outre, avec les variétés anciennes dont la qualité est variable et la concurrence accrue de grands pays producteurs (du point de vue du rapport qualité/prix), le Liban semble encore perdre ses parts de marché sur ces marchés régionaux (USAIDS, 2014;2015 ; Leeters et al, 2016 ; Leeters, 2018). Pour les autres pays de la région, tel la Lybie, les exportations libanaises sont encore embryonnaires, un fait imputé aux conditions politiques dans la région.

La Syrie a toujours été un grand marché d'exportation pour le Liban. En raison de la guerre, les chiffres ne sont pas fiables pour cette période. Ainsi le commerce formel est bloqué, alors que le commerce informel continue (USAIDS, 2014, 2015 ; Leeters et al, 2016 ; Leeters, 2018).

- ***Part des exportations des pommes dans le commerce agroalimentaire***

D'après les statistiques de la UN Trade Map présentés dans le tableau ci-dessous, la part des pommes dans les exportations totales des produits agroalimentaires était de 20% dans les années 60. Les exportations de la filière pomme dans les exportations totales des produits agroalimentaires a subi un recul très important pour atteindre 1,76 % en 2016-2017. On constate que cette régression a débuté dans les années 70, pour atteindre actuellement ce résultat négligeable.

[49] Limite maximale des résidues

Tableau 18: Part des exportations des pommes dans le total des exportations agroalimentaires

Produits	1967-68 (1000 USD)	%	1973-74 (1000 USD)	%	2016-2017 (1000 USD)	%
Pommes	11 518,5	20	18 007,5	15	13 668	1,76
Total agroalimentaire	56 478,5	100	120 036,5	100	775 878	100

Source : UN Trade Map, 2018 ; FAO, 2018

Durant la même période, la part des exportations en volume des pommes dans les exportations totales des fruits et légumes frais a baissé de 30% (moyenne 1967-1968) à 17% (moyenne 2015-2016) soit une diminution de 13 points alors que la valeur commerciale a légèrement augmenté. Ceci est expliqué par l'accroissement accru des exportations des produits agroalimentaires qui se développa pour signaler une valeur environ 13,7 fois de la valeur (56 478 500 USD) établie durant la moyenne (1967-1968). Dans la même période, on assiste à une amélioration de la position des pommes de terre (+ 30 points) et des bananes (+ 9 %) et un recul de 19 points dans les agrumes. Cependant les pommes restent un secteur stratégique qui contribue à l'équilibre de la balance commerciale des fruits et légumes puisqu'elle domine les exportations des fruits, détenant environ 45-50 % de la part des exportations des fruits.

Tableau 19: Evolution de la part des exportations des pommes dans les exportations totales des fruits et légumes au Liban

Produits		1967-1968		1973-1974		2015-2016	
		tonnes	%	tonnes	%	tonnes	%
070190	Pommes de terre	40 657	11	29 534,5	213 275	137 713,5	41
0805	Agrumes	125 625	34	174 193	84 829	51 515,5	15
0809	Abricots, cerises, pêches, les brugnons et nectarines, prunes et prunelles, frais	4 425,5	1	4 310	23 502	17 819	5
0803	Bananes	6 514	2	3 357,5	47 332,5	38 112,5	11
080810	Pommes	108 905,5	30	117 768	62 275,5	577 14,5	17
	Fruits et légumes divers	367 218	100	394 089,5	473 951	334 522,5	100

Source : UN Trade Map, 2018 ; FAOSTAT, 2018

- ***Excès de la production et importation négligeable***

Au niveau mondial, le Liban a importé près de 1 312 tonnes en 2015-2016 soit près de 1 % de sa production annuelle avec des pics entre les mois de décembre et fin juin. Les importations provenaient de l'Italie, la France, le Chili et les Etats Unis (cf. tableau 20), mais après la restriction sur les licences d'importations, ces échanges sont devenus quasi-absent notamment en 2017.

Tableau 20: Excès de la production au Liban

Année/tonnes	Moyenne 2000-2010	Moyenne 2015-2016
Production	130,321	322,522
Exportation	47,937	64,919
Importation	756	1,312
Déficit	1%	0,4%

Source : FAO, 2019 ; UN Trade Map, 2019.

Parallèlement à ces importations, le Liban exporte notamment sa production vers les pays Arabes dont l'Egypte concentre près de 66 % de ses quantités exportées.

Tableau 21: Part des clients et fournisseurs du Liban pour les pommes en 2016

Fournisseurs	Part en valeur des importations, (%)	Clients	Part en valeur des exportations, (%)
Italie	81,4	Egypte	56,5
Chili	2,2	GCC	34,5
France	15,1	Jordanie	5,4
Grèce	1,2	Iraq	2,1
Pays-Bas	0,1	Libye	0,2
Autres	_	Autres	1,3

Source : UN Trade Map, 2018.

Les liens commerciaux du Liban avec le reste du monde ont toujours été renforcés par sa tradition historique et sa position géographique. Malgré les contraintes difficiles, les producteurs continuent à lutter pour exporter, le marché interne étant saturé. Les exportations, processus régulateur de la production excédentaire, sont visées par le gouvernement pour augmenter les devises du pays.

2.5. Les défis de la mondialisation et la perte des parts des marchés arabes

Avant 1986, les exportations libanaises de fruits, légumes et produits avicoles étaient très développées, principalement orientées vers les marchés régionaux et les pays du Golfe. Dans les années 2000, les échanges ont été libéralisés avec la Syrie dès 2003-2004, et avec 17 pays arabes dès 2008 avec la fondation de la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GAFTA ou GZALE) et avec l'Union Européenne dès 2014. Dans cette optique, les échanges commerciaux du Liban avec l'Union Européenne demeurent encore quasi absents comparativement à ceux effectués avec les pays arabes. L'Accord de l'association avec l'Union Européenne se place dans la logique d'une intégration Sud-Sud. Mais, cet accord n'a pas eu, jusqu'à nos jours, d'effets significatifs sur le volume des échanges entre le Liban et les pays signataires.

Par ailleurs, les perspectives de la mondialisation ont fait entrer le Liban dans une ère de libération des échanges, qui se concrétise principalement par la signature de nombreux accords, conduisant à l'abolition progressive des barrières de tarifs douanières (Département d'économie et de commercialisation, MOA, 2016). Ce fait a été traduit en Egypte où les exportations libanaises des pommes ont augmenté au fil du temps. Ce marché concentrait 60-70% des exportations libanaises en volume, mais avec les prix les plus bas (USAIDS, 2014) et des

conditions de paiement défavorables. Néanmoins, en dépit de cette libéralisation, et des problèmes engendrés par la crise syrienne et la fermeture des frontières, les exportations des pommes libanaises ont diminué de 33,5 % entre les années 2012 et 2016 (Voir Annexe II, tableau 10), et cette diminution s'est traduite de plus sur le marché Egyptien, où les parts des exportations des pommes Libanaises (en valeur) vers le marché Egyptien ont baissé de 4 points passant de près de 67 % en 2012 à près de 62 % en 2016 (Voir Annexe II, tableau 11), cédant une place aux autres pays concurrents (UN Trade Map, 2019).

D'un autre côté, après l'embargo de la Russie sur les importations de l'Union Européenne, les exportations des produits agricoles européens ont été orientées davantage vers les pays arabes et du Golfe. En 2010, le volet agricole de l'Accord de libre-échange entre l'Union Européenne et l'Egypte a réduit les tarifs douaniers sur les pommes européennes de 20% à 0%. Par conséquent, les pays de l'UE notamment l'Italie ont réorienté leurs exportations vers les pays arabes et les ont fortement développés dans le secteur des fruits et légumes. Par exemple, selon les statistiques de l'UN Trade Map (2019), les parts de marché des exportations italiennes des pommes vers l'Egypte ont augmenté de 0,8% en 2009 à 34,4% en 2016 (voir Annexe I, tableau 5 et 6 données directes), plaçant l'Italie en premier rang parmi les pays fournisseurs des pommes sur le marché égyptien. Cette évolution des parts du marché donne une idée de la position des pommes italiennes sur le marché égyptien.

A la suite de ce changement de la politique commerciale de l'U.E., l'exportation des pommes libanaises vers l'Egypte (marché qui détient 60-70 % du volume des exportations en pommes libanaises) a rétréci entre 2009 et 2016, avec une baisse estimée de près de 18 points passant de 30,8 % à 11,9 % (voir Annexe I, tableau 10) au profit de ses concurrents, principalement l'Italie, suivi de la Grèce, la Pologne, et la France fournissant la variété et la qualité des pommes exigées par la grande distribution répondant à l'évolution de la demande des consommateurs égyptiens (USAID, 2014). L'Italie a pu conforter sa position de leader sur ce marché et actuellement est le plus grand exportateur de pommes de qualité à l'Egypte, avec un prix près de 0,96 USD/kg à la frontière de l'Egypte alors que le prix du Liban est près de 0,93 USD/kg sur ces mêmes frontières du marché (avec une augmentation de près de 66 % du prix en 2007 estimé 0,56 USD/kg[50]), cette augmentation des prix est attribuée à la hausse des charges de transport (voir Annexe I, tableau 1, UN Trade Map, 2018). En même temps la Grèce a augmenté ses parts de marché sur le marché égyptien de 0% en 2009 à 20% en 2016 avec un prix CIF[51] signalant 0,931 USD/kg (Annexe I, tableau I), la Pologne de 0% en 2009 à 13,8% en 2016 (Annexe I, tableau 5 et 6 données directes) avec un prix CIF de 0,92 USD /kg (Annexe I, tableau I), la France de 0,6% en 2009 à 3,1% en 2016 pendant que la Turquie a vu ses parts de marché diminuer de 4,1% en 2009 à 0,5% en 2016 (Annexe I, tableau 5,et 6 ; UN Trade Map, 2019).

Cette réduction des tarifs douaniers sur les produits des pays européens s'est accompagnée d'une baisse dans les importations des Etats-Unis et de la Chine, pendant qu'elle a permis de renforcer et d'accentuer les contraintes que subissent la filière pomme libanaise, influant négativement sur son positionnement dans le marché égyptien. Cet accord a contribué au renforcement de la

[50] USAIDS, 2014.
[51] Cost of insurance and freight

compétitivité des entreprises européennes et ainsi nous sommes en présence d'une logique de concurrence et non de complémentarité entre les pays exportateurs.

Etant donné que le marché égyptien est le leader des débouchés du Liban, nous analyserons les indicateurs de compétitivité au niveau de ce marché seulement. Si nous explorons la compétitivité des principaux pays concurrents du Lian sur le marché égyptien (Italie, France, Pologne, Grèce, Turquie, Etats Unis d'Amérique, Chili, Chine), nous remarquerons que ces derniers détiennent différents indicateurs de compétitivité et d'avantages comparatifs dont nous en citerons que quelques-uns. Ces indicateurs bien qu'ils ne soient pas exhaustifs permettent de proposer une analyse de la compétitivité des pays. Même si, dans bien de cas, la distinction classique entre les pays développés et les pays en voie de développement ne soit pas pertinente, cette comparaison statistique peut quand même étayer et formuler une analyse sur les tendances.

Les Etats Unis signalent un PIB par habitant[52] de 57 638 USD, près de 2 fois supérieur à celui de ses concurrents européens (voir Annexe I, tableau 7). Les pays de l'Union Européenne (France, Italie, Chypre, Pologne, Grèce) affichent tous un PIB par tête de plus de25 000 USD, alors que les autres pays comme le Liban, l'Iran, la Chine ne dépassent pas les 20 000 USD par an et par habitant sauf la Turquie (25 247 USD) qui est en voie d'adhésion à l'Union Européenne et le Chili (23 194 USD). Ces disparités se retrouvent dans l'indice de développement humain[53], toujours en 2015, supérieur à 0,9 pour les pays comme les Etats Unis alors qu'ils s'établissent dans les pays de l'Union Européenne entre 0,85 et 0,9 (la France, l'Italie, le Chypre et la Pologne), pour le Chili cet indice s'affiche à 0,847 ; pour les autres pays ils s'affichent entre 0,7 (l'Iran, la Chine) et 0,77 (le Liban, la Turquie) révélant ainsi les difficultés à atteindre les niveaux d'équipements sociaux. Pour la question des échanges agroalimentaires dans la zone méditerranéenne, on peut constater que c'est un domaine sensible. Cette zone est notamment au cœur des débats concernant la libéralisation des échanges entre les pays de la Méditerranée. La nature des produits, les volumes, l'origine et la destination des flux échangés (c'est-à-dire la structure actuelle des échanges), sont actuellement déterminées par les avantages comparatifs des différents pays ainsi que par les stratégies commerciales des acteurs commerciaux, qui sont de plus en plus souvent privés, de plus ils sont aussi strictement influencés par les limites exigées à l'accès aux marchés nationaux et par les mesures d'appui aux productions nationales.

L'agriculture continue d'être pour beaucoup de pays méditerranéens, un secteur d'activité très important dans l'ensemble de l'économie. Là aussi, le contraste est fort entre les pays méditerranéens de l'Union Européenne et les autres pays. D'après les statistiques de la Banque Mondiale de 2016, les pays dont le poids du PIB agricole dans le PIB total est le plus élevé sont la Syrie (19 %), l'Iran (9,6 %), la Chine (8,1 %) puis la Turquie (6,1 %) et le Chili (4 %), alors que le Liban, la Pologne et la Grèce signalent près de 3%, 2,4 % et 3,6 % respectivement. A l'opposé, la France et l'Italie ont des taux de PIBA/PIB moins de 2 % (cf. Annexe 1, tableau 7).

[52] https://www.cgpigroup.fr/blog/classement-pib-les-pays-les-plus-riches-du-monde.html, consulté le 7/12/2019.
[53] https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_pays_par_IDH, consulté le 1/12/2019.

L'indicateur de pénétration des exportations[54] (exportations totales/PIB) révèle que la Pologne détient la position leader avec près de 34 %; l'Italie et la Chine environ 22 %; la France environ 17 %, Turquie environ 12,7 %, suivie de Chypre (12 %), la Grèce (11 %), les Etats Unis d'Amérique (8,5 %) et le Liban (8 %). Alors que l'indicateur de pénétration des exportations des pommes (exportation/production) en 2016 révèle que le Chili (47 %), suivi par l'Italie (39 %), la France (38,8 %) et la Pologne (30,8 %) est en tête de classement. Le Liban détient 20 % alors que ce ratio était de 57 % en 2010. Les Etats Unis d'Amérique (18,8 %), l'Iran (5,3 %), la Turquie (3,3 %) et enfin la Chine (2 %) ont des indicateurs moins élevés (Voir Annexe I, tableau 2).

Quant au coût de transport international des différents pays concurrents sur le marché égyptien, les statistiques de l'UN Trade Map (2019) démontre qu'en 2016 le coût de transport international au marché Egyptien le plus haut est détenu par le Liban avec près de 0,7 USD/kg, suivi de la Grèce (0,67 USD/kg), la Pologne (0,56 USD/kg), la Turquie (0,58 USD/kg), la France et l'Italie (0,24 USD/kg et 0,23 USD/kg respectivement), et les Etats Unis d'Amérique (0,2 USD/kg). Le Chili a affiché un coût très bas (0,04 USD/kg) (voir Annexe I, tableau 1).

Ce coût de transport varie selon la voie empruntée (maritime, terrestre ou aérienne). Le mode utilisé peut influencer la compétitivité par ses problèmes logistique difficiles à gérer tels que le temps d'attente, la fiabilité et l'organisation logistique. Par exemple, le transport par bateau peut être avantageux en termes de coûts pour les longues distances, mais s'avère un inconvénient pour le développement des relations commerciales. Par ailleurs, les coûts de transport maritime diffèrent selon les distances et l'organisation. La fermeture des frontières avec la Syrie et l'arrêt du transport terrestre en 2013 a conduit le Liban à travailler sur l'organisation des expéditions par bateau, ce qui demande encore d'avantage d'organisation entre les opérateurs puisqu'il n'existe pas de ligne directe maritime entre le Liban et l'Egypte. Il ne dispose pas encore des structures suffisantes pour développer une telle activité avec les coûts les plus adéquats. On peut également confirmer que les exportateurs libanais semblent attacher beaucoup plus d'importance au transport terrestre (beaucoup moins cher que le transport maritime) et ont souvent leurs propres camions, mais actuellement nous ne disposons pas de chiffres puisque ce moyen logistique est à l'arrêt. Pour la Pologne, la Grèce et la Turquie, il semble que l'organisation logistique de ces pays n'est pas encore développée (voir Annexe I, tableau 1).

Au sujet du commerce international, le transport peut influencer la compétitivité des pays, en prenant en considération le transport des marchandises à l'intérieur du pays ainsi que le transport des marchandises d'un pays à l'autre. De ce fait, les pays possédant un net avantage concurrentiel en terme de coûts de production peuvent ainsi avoir des prix finaux pour leurs marchandises augmentés par les coûts de la logistique (Desmas, 2005). En résumé, les coûts de transport peuvent influencer le choix des marchés d'exportations, variant d'un pays à l'autre et les moyens logistiques et la conservation des produits doivent également être pris en compte tant qu'ils varient selon les critères de qualité des produits et l'exigence des pays importateurs.

[54] PENxi=Xk/Qik (Mesure de la part de la production locale qui est exportée)
Xk= Quantitéexportée
Qik= Production ou PIB

Pour ce qui concerne la différence de coûts de production, productivité et rendements parmi les pays concurrents, il faut tenir compte des structures de production (techniques et équipements) lesquelles ont une influence importante sur la production nationale de chaque pays. Dans un premier temps, et selon les données dont nous possédons (voir cf. Annexe I, tableau 4), nous notons que les producteurs de la Chine, de la Pologne et du Chili ont des coûts inférieurs à 0,2 USD/kg et nettement inférieur aux coûts de production de la Turquie (0,22 USD/kg), et du Liban (0,306 USD/kg), alors que le coût pour les Etats Unis d'Amérique, l'Italie et la France sont près de 0,35 USD/kg.

Les postes pour lesquels les producteurs de la Pologne et de la Chine sont plus compétitifs que les autres pays sont la main d'œuvre affichant respectivement (17,6 %) et (24 %) du coût total de la production, alors que pour le Chili, cette part est plus élevée enregistrant près de 39 %. Le coût de la main d'œuvre au Liban (59 %) affiche le niveau le plus élevé, suivi des pays dont le coût de travail est très élevé comme les Etats Unis de l'Amérique, la France (41 %), l'Italie (35 %) et enfin la Turquie avec un coût de main d'œuvre de près de 23 %. Les rendements (tonnes/ha) sont les plus élevé pour l'Italie (55), le Chili (50), la France et les Etats Unis d'Amérique (42), suivis de la Pologne (32,7), la Chine (30), la Turquie (29) et le Liban (27,8). On note que l'approvisionnement en intrants pour quelques pays représente une part importante du coût total tel que la Chine (38%), suivi du Liban (31 %), et la Turquie (25 %) (Annexe 1, tableau 4).

De ce qui précède, on constate que les différences dans les indicateurs affichent que les pays riches notamment l'Italie (l'un des principaux concurrents du Liban sur le marché égyptien et régional), continuent à soutenir leur agriculture. On constate que pour l'Italie les coûts de production des pommes sont élevés, les plus élevés de l'U.E. (16 752 USD/ha ; 0,355 USD/kg), associés à un coût de main d'œuvre élevé (35 %), probablement signalant la qualification et la technicité du personnel ; une utilisation des intrants estimée être parmi les plus faibles avec près de 9,45 %. Cependant, l'Italie affiche des rendements qui sont les plus hauts de l'U.E. avec 55 tonnes/ha). Le prix de revient est près de trois fois supérieur aux coûts de production et le coût de transport international est estimé parmi les moins élevés (0.23 USD/kg). Il faut signaler un appui institutionnel à la commercialisation collective associé à un avantage concurrentiel d'organisation logistique (fiabilité, rapidité et flux tendus), des certifications et enfin un indice de pénétration des exports élevé (39 % de la production). On peut estimer d'après les coûts évoqués *supra* que les pommes italiennes révèlent une production de qualité associée à une stratégie de qualité/prix optimum avec une nette orientation vers l'exportation.

En contraste avec la situation italienne, le Liban montre un coût de production élevé résultant d'un coût de main d'œuvre avec près de deux fois supérieur à celui de l'Italie ; des coûts d'intrants élevés multipliés avec près de 3,5 fois de ceux de l'Italie ; des coûts de transports avec près de 3,5 fois supérieurs à ceux de l'Italie pendant que les rendements divisés par la moitié de ceux de l'Italie. Les certifications sont absentes, l'offre est atomisée, l'infrastructure logistique n'est pas développée, et l'appui institutionnel est quasiment absent.

Malgré les tendances négatives de ces indicateurs, l'indice de pénétration des exports libanaises semble être le plus élevé en 2010 dépassant celui de l'Italie de 18 points ce qui dévoile l'intérêt du gouvernement libanais dans la promotion des exportations et la libéralisation des échanges,

bien qu'en 2016 cet indicateur s'est élevé à près de 20 % avec une baisse de près de 37 % de celui enregistré en 2010, un fait imputé à la hausse des quantités des pommes produites. En revanche, cette perspective doit être accompagnée par la mise au point d'une politique de réforme agricole et de restructuration qui repose sur différents instruments qui oriente l'organisation et la coordination des filières du secteur agricole pour les soutenir dans leurs adaptations aux mutations de la mondialisation et l'adoption de stratégies de mises à niveau qui s'appuient sur l'investissement et l'amélioration de la qualité.

Sur le marché libanais, les pommes importées représentent environ 1 % de l'offre, et ne contribuent pas au déficit de la balance commerciale. En ce qui concerne les pays fournisseurs, 81,4 % des importations proviennent de l'Italie, le reste provient de la France, la Grèce, les Etats-Unis et la Turquie (Douanes libanaise, 2016). Il est à noter qu'après 2016, il y a l'obligation d'avoir une licence d'importation afin de restreindre les effets négatifs de la concurrence des importations des pommes des pays concurrents avec les pommes libanaises.

En conclusion, le nombre de producteurs qui déployaient leurs activités dans les filières, bénéficiaient de peu d'encadrement ou de soutien. Par suite, si les producteurs et/ou les exportateurs libanais faiblement intégrés à la grande distribution sur le marché national et sur les marchés internationaux ont pu amortir le choc d'une compétition qui leur est défavorable, d'autres sont écartés sinon exclus des marchés faute de préparation et d'accompagnement pour répondre aux nouvelles normes imposées par les accords nationaux et internationaux.

2.6. La nécessité de s'adapter à la transmutation de l'environnement institutionnel du commerce international

Les accords de libre-échange avec les pays arabes et l'Union Européenne impliquent une ouverture des frontières pour les produits agricoles et un processus graduel de leur libéralisation en respectant les dispositions des accords du GAFTA (GZALE) et de l'Association avec l'Union Européenne. Néanmoins, les protections aux frontières à l'encontre des importations (tel l'UE et lesEmirat Arabes Unis...) et les normes phytosanitaires[55] amenuisent les préférences commerciales face à la mondialisation. D'après Grazia C. et Hammoudi A. (2010), des travaux élaborés sur ce thème, ont montré comment les normes et les règlements techniques peuvent constituer des barrières à l'échange, même plus importants que ceux générés par les tarifs et les restrictions quantitatives. Dans cette optique, la mondialisation avec son processus dynamique basé sur l'intensification des échanges et l'émergence de nouveaux marchés et nouveaux compétiteurs, force les nations à renforcer durablement leur avantage concurrentiel en mettant les zones de production en concurrence (Lubello, 2016). A cet égard, la globalisation économique entraîne des pressions sur le système agro-alimentaire des pays producteurs et exportateurs, qui montrent des niveaux de développement économique hétérogènes. Dans cette perspective, la volonté de promouvoir les exportations des produits agricoles est clairement exprimée par l'Etat libanais et doit reposer sur la relance du potentiel de production de

[55] On assiste à une hétérogénéité des règlements sanitaires et des contrôles aux frontières qui varient au niveau des différents pays qui participent au commerce international, au niveau des marchés cibles, des clients potentiels (tels les marches de gros, les centrales d'achats de la grande distributions, les marchés régionaux).

l'agriculture et sur sa performance au niveau national pour se conformer aux nouvelles contraintes d'accès aux marchés et surtout les exigences des normes phytosanitaires.

Cependant, au niveau national, l'Etat essaie de réduire les importations des pommes en imposant des licences d'importations attribuées par le Ministre de l'Agriculture[56]. Cette intervention est contreproductive puisqu'elle étouffe l'innovation et fragilise la compétition. Elle protège les entreprises nationales mais en même temps, les prive des contraintes qui les feraient progresser, et influe négativement sur la compétition. Cette règlementation risque d'orienter les acteurs locaux de s'éloigner des besoins exprimés sur le marché international. D'un autre côté, le retrait de l'Etat et le processus de dérégulation de la filière et la configuration des relations entre acteurs de la filière, influe négativement sur l'innovation et la maitrise du savoir-faire, favorisant le dysfonctionnement de la structure du secteur des pommes, et ainsi affaiblissent la rentabilité et la distribution équitable des bénéfices qui restent entre les mains des acteurs de l'aval.

En outre, les normes de la qualité sanitaire des pommes[57] au niveau international ne sont pas obligatoires sur le marché national, et ne sont pas contrôlées à ce niveau alors qu'au niveau de l'exportation à l'international les contrôles effectués suivent les conditions d'accès du pays d'export. Ce problème au niveau national est imputable au manque de contrôle au niveau des exploitations et/ou au niveau des unités de conditionnement et/ou au niveau des marchés de gros. Le gouvernement essaie d'utiliser les leviers nécessaires pour restreindre les crises concernant les produits agroalimentaires (intervention unique pour corriger les effets de la crise[58] de l'année 2016 en fournissant des subventions financières à la réfrigération, des soutiens négligeables et intermittents pour l'irrigation, distribution plants…), mais toutes ces interventions sont de courte durée et dispersées tant que le gouvernement n'a pas visé les vrai causes de la perte de compétitivité ainsi le fait que dans le cadre de ces mesures il n'a pas pris en considération la dimension internationale puisque la politique agricole adéquate est absente et non applicable.

Opportunités du marché à l'exportation	• Le marché régional pour les pommes est compétitif • L'industrie nationale de transformation est encore embryonnaire et négligeable
Amélioration de la **production potentielle**	• Les rendements sont élevés selon les normes internationales • Les pommiers ont une courte durée de vie • La majorité des arbres a atteint la fin de la phase productive • Zones de production géographiquement dispersées
Besoins de développement des services commerciaux	• Les portes greffes certifiés et sans maladies doivent être disponibles dans les pépinières. • Des investissements importants des donateurs et des ONG dans le secteur.

Source :USAIDS, 2014[59].

[56] Notamment la majorité de ces pays sont les pays concurrents au Liban sur le marché arabe (particulièrement sur le marché Egyptien)
[57] Norme de Libnor est non obligatoire au niveau national.
[58] Crise dû aux aléas climatiques qui causaient de grands dégâts aux vergers des pommes.
[59] Pour une analyse SWOT plus détaillée, voir Annexe II tableau 10

CHAPITRE III

CADRE INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF

Dans un secteur marqué par une très grande diversité de produits périssables et saisonniers, l'action économique publique est complexe.

Jusqu'à maintenant, l'intervention publique était centrée sur le fait de subventionner trois produits agricoles notamment le blé, l'orge, le tabac et le tounbac pour soutenir les producteurs dans l'achat de leur production ou de trouver des débouchés à l'export pour les autres produits (œufs et, entre autres, les fruits et légumes...). Cette intervention des pouvoirs publics est non programmée et atomisée.

Par ailleurs, avec une politique agricole floue et une intervention impulsive, on assiste à une croissance modeste de la production agricole qui aurait peu de chance de répondre à la simple demande interne, même dans les productions aujourd'hui exportées. Cette réalité est à relier avec un déficit de moyens significatifs et l'absence d'une vision de long terme, cherchant ainsi plus le *statu quo* que le consensus politique. Par suite, le rôle économique et social du secteur diminuerait et serait négligeable. En conséquence, si les conditions actuelles prévalent, les perspectives ressembleront beaucoup à la situation présente. Le fait d'être sans possibilités réelles de pilotage avec une modernisation lente associée à une pérennisation de structures obsolètes dans l'agriculture, (son amont, son aval et ses services d'appui), diminuera l'accroissement des performances par rapport aux augmentations estimées dans les prévisions.

Or l'ouverture économique telle qu'elle a été choisie, et qui n'a pas été accompagnée par une politique intégrant des mesures de transferts de la réduction des risques et de gestion des crises aux producteurs,l' amélioration qualitative de la production, ainsi que le soutien du secteur de la transformation des fruits et légumes et la mise en place d'un système de distribution des fruits et légumes, a causé des conjonctures conflictuelles au niveau de la sécurité agro-alimentaire et des produits agricoles libanais, des conditions de subsistance des producteurs (importance de la croissance agricole comme facteur de recul de la pauvreté et comme source d'emplois et de revenus) et la compétitivité des produits libanais. Ainsi, des mesures de restructurations sont nécessaires pour affaiblir les résultats d'une pression concurrentielle amplifiée. Dans ce contexte accompagné d'une libéralisation des échanges, une véritable politique favorisant la compétitivité de l'agriculture sur le plan des prix, l'accroissement des quantités produites et l'amélioration de la qualité des productions, doit se dessiner dans le plus proche possible. Dans ce cadre, l'efficience du tissu organisationnel et la pertinence de l'environnement professionnel agricole seront des éléments très importants de cette politique. A cet égard, la performance du secteur pourra être améliorée, par le développement harmonieux et la distribution équitable de la richesse produite entre tous les acteurs de la filière agricole.

Par ailleurs, l'aide financière, longtemps centrée sur l'agriculture et les infrastructures devrait se diversifier en direction du secteur privé et de la coopération scientifique. Il est à noter que dans le domaine commercial, il n'y a pas d'intervention ni de changements.

Ce chapitre a pour objectif d'analyser l'évolution historique du cadre institutionnel des politiques et des stratégies influençant le secteur agricole, les différentes interventions et les instruments mises en place, les financements et les difficultés contraignantes. Dans la deuxième partie, le cadre législatif libanais national sur les aspects liés à notre problématique, et l'environnement institutionnel et scientifique seront explorés. 1. Les conséquences des mutations du contexte international agricole : action étatique déficiente

1. Historique social, économique et risques politiques

Du début du XVIe siècle (période de l'occupation ottomane) à la première guerre mondiale, les productions étaient surtout celles du coton, de la soie, de la laine, de l'huile d'olive, des savons, et notamment des produits de l'artisanat. Pendant trois siècles, un développement accru dans les secteurs agricole et artisanal a été soutenu dans les zones rurales. Cependant, après la première guerre mondiale et pendant le mandat français au Liban, les zones rurales ont connu une phase de déclin (Darwich, 2004), et une diminution des productions de soie, d'olive, de savon, de coton et de laine, accompagnée d'un brusque déclin des exportations des produits agricoles libanais vers les marchés européens, situation imputée surtout en raison d'une politique d'importation de produits agricoles européens au Liban ou pour leur acheminement via les marchés du Machrek.

Les zones rurales libanaises ont subi les effets pervers de cette politique, la concurrence des produits européens ont influencé négativement l'artisanat, la production d'agrumes et de pommes en remplaçant les cultures du coton et du framboisier. Ce changement, vécu pendant la première guerre mondiale, a incité une bonne partie de la population et l'excédent de la main-d'œuvre rurale à émigrer vers différents pays.

Ainsi, après l'indépendance du Liban en 1943, cette évolution de l'émigration de la main d'œuvre rurale a défié beaucoup de difficultés pour l'agriculture, un fait associé d'autant plus à une politique libérale marquée par une très faible intervention de l'État. En effet, les autorités libanaises, en favorisant la capitale et les grandes villes au détriment des zones rurales, ont surtout encouragé le développement économique industriel et administratif. Avec cette politique libérale de développement, associée au fait que l'agriculture n'étant pas une priorité du gouvernement, et depuis cette période, l'environnement institutionnel a été marqué par une absence d'actions dans le domaine agricole. Ce contexte se traduit par un désengagement presque total de l'État, un fait qui soutient l'apparition des limites dans les mécanismes de régulation par le marché, des secteurs agricoles et agro-industriels.

En 2009, d'après une étude Patricia Auger et Pierre Blanc (2009), le Liban a souffert, depuis l'indépendance, d'un déficit de politique agricole malgré quelques initiatives prospères, en particulier la création de certains offices dans les années 1960 pour aider l'exportation des produits (de fruits et de volailles) sur les marchés arabes, notamment ceux des pays du Golfe, révélant l'idée qu'une extraversion de l'économie en général et de l'agriculture en particulier pouvait traduire un certain dynamisme. Mais cet essor ne s'est pas forcément accompagné d'une

amélioration du sort des paysans, puisque le prix des produits agricoles à la ferme ne dépassait que rarement 30 % du prix payé par le consommateur pour ces mêmes produits.

Au début des années 1970, les producteurs, avec une spécialisation intensive dans l'agriculture, subirent une crise de surproduction dès lors que les pays arabes ont trouvé des produits moins chers sur le marché mondial. Cette réalité de crises confirma l'échec de ces offices et a mis en cause le danger que constitue une économie de spécialités, qui est déstabilisée au moindre retournement de conjoncture. Nous convenons ici que le Liban avait commis la même erreur au 19ème siècle, en lien avec l'industrie lyonnaise de la soie, la montagne libanaise était spécialisée dans la sériciculture et cette dernière représentait la quasi-totalité de sa production agricole. À la fin du 19ème siècle et au début du 20ème, la sériciculture connut ses premières difficultés avec la concurrence des soies industrielles provenant de la Chine, associée à la révolution des transports qui rapprochait l'Europe de l'Extrême-Orient et, bien sûr, le blocus imposé au Liban pendant la première guerre mondiale. Cette rupture avec l'économie de subsistance a eu un effet pervers avec le grand mouvement d'émigration des libanais.

Ainsi, les producteurs libanais secoués par la crise du début des années 1970 n'ont évidemment pas pu voir leur sort amélioré avec la guerre civile qui n'a pas épargné notamment les infrastructures agricoles, une situation qui a accéléré l'exode vers les villes ou vers l'étranger. Du fait, la population active agricole est ainsi passée de 20% de la population active totale en 1970 à 12% en 1984 et 8% en 1992, arrivant en 2010-2012 à 6% sans que la productivité augmente. Dans cette situation, en l'absence d'une volonté politique affirmée au niveau national, l'agriculture n'a cessé de s'enfoncer dans ses difficultés : le problème de commercialisation dans certains secteurs comme l'huile d'olive et certains légumes et fruits notamment les pommes ; ainsi que la dépréciation des prix. Cette réalité est imputée principalement à l'accroissement de la concurrence des pays voisins. Et malheureusement, cette chute des prix est loin de s'accompagner d'une diminution des coûts de production. Il découle de tout cela une grande vulnérabilité des producteurs. Du fait, on constate que les problèmes structurels révélés après les évènements du Liban étaient dissimulés par la conjoncture favorable des années 1950 et 1960, dû aux quelques soutiens directs et à l'existence de structures d'appuis, alors que les anciens pays importateurs avaient eux-mêmes développé leur agriculture.

En 2009, le Liban a préparé sa stratégie 2010-2014 accompagnée d'une évaluation pour la réalisation de ses activités et d'un dynamisme dans le secteur. En 2015, une stratégie 2015-2019 a été promulgué, mais celle-ci était caractérisée par une stagnation de ses activités subissant les effets pervers de l'environnement politique du pays.

En résumé, le secteur agricole libanais fait toujours face à des difficultés majeures. Bien qu'il fût l'un des fleurons du Liban après l'indépendance, d'une part les cycles des guerres (la guerre civile de quinze ans) expliquent en partie l'affaissement du secteur et d'autre part l'absence d'une réelle politique agricole a contribué énormément à sa fragilisation.

Le Liban manque d'une politique qui participe avant tout d'une pensée stratégique pour un secteur donné. Incontestablement, le Liban a choisi un modèle de croissance fondé sur la libéralisation et la tertiarisation de l'économie. Ainsi en l'absence d'un réel accompagnement par les pouvoirs publics libanais, il faut admettre que l'agriculture subit une « panne » par rapport

aux autres secteurs économiques libanais et aux agricultures des pays voisins. Ceci influencera bien sûr la balance commerciale notamment après ses engagements de libre-échange des produits agricoles (Accord GAFTA avec les pays arabes, déjà effectif aujourd'hui, et Accord d'Association de partenariat avec l'Europe dont l'achèvement était prévu en 2014).

1.1. Accompagnement financier non approprié au secteur agricole et organisation des échanges avec les pays par « des conventions, des accords ou Gentlement Agreement »

Actuellement, une crise économique frappe le Liban de plein fouet. La hausse des prix des matières premières avait encouragé l'expansion de dépenses publiques. Le gouvernement libanais avait choisi de financer la croissance du secteur public et avait une politique de subvention à la consommation pour seulement un produit de base, le blé. Avec la chute des revenus d'exportation s'est déclenchée une situation de crise (déficit de la balance de paiements et du budget). La dette augmente de façon vertigineuse, associée à une crise de devises qui menace l'économie libanaise et rend incontournable le besoin de faire appel aux instances internationales telles que le FMI et/ou la Banque mondiale, pour la mise en place d'une longue série de programmes de stabilisation et d'ajustement structurel, afin de contrebalancer les effets de la libéralisation et la promotion des produits accompagnée avec une stratégie ciblée sur le développement rural.

- ***Une organisation financière peu performante: limites des crédits à long terme***

L'intervention du secteur bancaire est en grand déficit dans le secteur agricole, puisque les prêts à l'agriculture avec ses variations ne dépassent pas 1-2% du total des prêts bancaires accordés, pendant que l'agriculture fournit 6 à 12% du PIB du Liban. Ce manque de crédit bancaire à l'agriculture accroît les difficultés des agriculteurs à couvrir leurs besoins. En outre, l'absence de garanties de propriété présentées par bon nombre d'agriculteurs, l'absence de baux de location à long ou moyen termes, l'absence d'un système d'assurance, tendent à éloigner les banques du financement des agriculteurs. Il faut également mentionner l'impact de la politique de prêts du secteur bancaire laquelle préconise que les crédits accordés ne peuvent pas dépasser 25% de leurs fonds propres (article 8 du Code des Banques).

Par ailleurs, la Banque de Crédit Agricole, Industriel et Foncier (BCAIF), fondée en 1954, a abandonné ses activités dans ce domaine qui facilitait la prise des prêts, dû au fait que l'Etat qui assurait 40% du capital de la BCAIF s'est désengagée. De même, l'Union Nationale du Crédit Coopératif (UNCC) laquelle cumule plus de 2 millions d'USD, est peu dynamique à l'heure actuelle en attente d'être restructurée.

Cette faible intervention bancaire, dirigea les producteurs vers d'autres opérateurs pour crédit, pour le meilleur et parfois pour le pire. Par exemple, en matière de crédits de campagne, les fournisseurs d'intrants interviennent beaucoup. En fait, il s'agit plutôt d'une modulation du prix des intrants, en fonction de la rapidité de paiement. Mais, en l'absence de trésorerie, beaucoup d'agriculteurs sont obligés d'attendre la fin de la campagne pour rembourser les prêts consentis. Aussi, les taux d'intérêts réels sont-ils importants, pour ne pas dire excessifs dans certains cas. Il

faut noter aussi que certains grossistes font parfois des prêts de campagne dans des conditions qui ne sont pas forcément avantageuses.

D'autres opérateurs interviennent pour octroyer des crédits à l'agriculture. Il s'agit en particulier des ONG qui administrent parfois des micro-crédits. Bien que cette démarche semble être très utile, elle constitue des limites dans les financements à long terme. Ainsi, certaines activités (plantations de vergers, gros équipements, infrastructures) ne peuvent être financées par le biais de ces prêts.

Pour répondre à ce besoin d'investissement et à long terme, l'institution Kafalat a été créée par un pool de banques en 1998. Cette association, en apportant une garantie aux banques qui font des crédits réformés à des porteurs de projets dont la partie bonifiée des intérêts est prise en charge par la Banque centrale, a pratiquement incité le financement dans les projets agricoles. La moitié des projets financés par le système Kafalat appartiennent à ce secteur. Toutefois, le problème de délais de grâces (délais avant le premier remboursement) trop courts, ne sont pas résolus par ces financements. De plus, ils ne concernent que des projets d'une certaine envergure. Or le montant des prêts dont les agriculteurs ont besoin, sont en généralement en deçà du seuil financé par Kafalat. Une autre difficulté liée au sujet foncier qui rend encore l'activité plus difficile, est le fait d'avoir un document de reconnaissance du titre foncier de l'exploitation, officialisé par le maire pour les crédits de moins que de 43 300 USD, alors que pour les crédits supérieurs à 43 300 USD, l'obtention du titre foncier de la propriété et la garantie sont obligatoires. Par ailleurs, la première décision de mise en œuvre revient aux banques, dans un second temps l'intervention de Kafalat devient prépondérante pour garantir le producteur ou l'agriculteur.

Dans les pays développés, l'un des objectifs fondamentaux de l'accompagnement financier est de permettre aux acteurs de procéder à leur mise à niveau afin d'évoluer avec l'environnement concurrentiel des pays. La mise à niveau de ces entreprises doit favoriser le développement d'une offre compétitive pour sauvegarder leur position concurrentielle sur le domestique ainsi que de leur permettre de se positionner sur le marché international et par suite renforcer leur compétitivité.

De ce fait, la mise en place d'un environnement règlementaire et administratif peut y apporter une contribution importante. D'où la nécessité de mettre en œuvre des réformes qui concernent le domaine du secteur financier. Cette aide financière doit être centrée sur l'agriculture et les infrastructures ainsi qu'en direction du secteur privé et de la coopération.

- ***Instruments d'action : Mesure de soutien public des prix du marché***

Afin de répondre à son objectif et soutenir ses productions nationales, notamment les produits agricoles, l'Etat se base sur une panoplie d'instruments d'actions de politique macro-économique. Bien que ces instruments reposent sur une politique floue, on assiste à différentes actions de structuration au niveau national, on trouve différents paiements aux agriculteurs de certaines filières, des aides à certains services dans l'ensemble du secteur et des mesures de soutien des prix du marché, englobant elles aussi des mesures qualifiées par (l'OCDE, 2011 cité par Oucheikh, 2013), par des mesures intérieures et des mesures aux frontières.

En dépit de ces mesures, le taux de change, un élément de la politique macro-économique, influence les prix relatifs d'une économie. A l'évidence, comparée aux autres types d'intervention sur les prix, il pèse beaucoup plus lourd sur les prix agricoles réels que les autres. Ce fait est imputé à une agriculture qui est le secteur le plus exposé, à l'influence du commerce extérieur. De ce fait, le taux de change ou les prix des marchés internationaux et par le filtre à travers lequel ceux-ci pénètrent dans l'économie nationale (influence de la libéralisation externe de son économie et signature des accords régionaux et internationaux) déterminent pour une large part les prix agricoles, ce qui par exemple n'est pas le cas du secteur des services. En effet, la production libanaise est fragilisée par la fixation d'un taux de change élevé par rapport à celui des pays limitrophes, qui rend moins coûteuses ses importations en livres libanaises.

- ***Les mesures déployés par le pays***

Nous pouvons exposer les mesures déployés par les autorités publiques libanaises selon deux groupes (OCDE, 2011 cité par Oucheikh, 2013) :

- Les mesures à la frontière : tels que les droits à l'importation et les aides à l'exportation ;
- Les mesures au niveau national : comme les quotas de production, les prix administrés, les achats d'intervention, et l'aide au stockage.

La mise en œuvre de ces mesures est réalisée par différents ministères et institutions. Il s'agit de plusieurs interventions gouvernementales et contributions réparties pour soutenir et accorder une aide au secteur, dont deux productions sont encadrées (blé et orges, tabac et tounbac).

Suite aux augmentations récentes des prix agricoles, le Ministère de l'Economie, par l'intermédiaire de sa direction générale des céréales et de la betterave sucrière, garantissait le soutien à la culture des céréales (Blé et Orges) en assurant le versement des prix aux producteurs en rapport avec la production. Ce secteur est encadré puisqu'il n'y a pas de politique de soutien au prix très marqué. Il s'assurait des surfaces cultivées chaque année en blé et déterminait le montant ou le prix à payer aux agriculteurs (330,3 USD pour une quantité qui atteignit 32 000 tonnes en 2018- 2019) en fonction des prix internationaux du blé (250USD-260USD durant la même période). Ainsi, il achetait le blé aux producteurs à un cours supérieur au cours mondial et le revendait aux minoteries à 226,6 USD/tonne. Ce chiffre varie selon les crises. Pour percevoir l'aide de l'OCBS[60], un minimum de 5% de blé dur produit au Liban doit être incorporé aux farines des minoteries. En outre, dans une stratégie qui vise à protéger les besoins du consommateur, l'Office des Céréales contrôle encore le prix des farines livrées aux boulangeries pour que le prix du pain reste à un niveau abordable et fixé par l'Etat (1 USD /1000 grammes). L'effort budgétaire qui sous-tend cette mesure est évalué à environ 5,3millions USD s'il n'y a pas d'aide. Par contre, elle peut atteindre environ 45 millions d'USD en cas de subvention au secteur par le ministère de l'Economie. Cette subvention est revue régulièrement à la hausse ou à la baisse en fonction du prix de l'énergie (mazout) et la tendance des prix mondiaux.

[60] Office des Céréales et de la Betterave Sucrière

Pour la culture des orges, la même démarche est suivie, réalisant un achat de 360 USD/tonnes pour une quantité de 343 tonnes, alors que le prix national signale en 2018/2019 environ 300 USD/tonnes, ainsi la contribution à la culture enregistre environ 123,480 USD/an.

La betterave sucrière, une culture pratiquée au Liban, a été abandonnée depuis quelques années suite à la demande du FMI et de la Banque Mondiale en 2004.

Le Ministère des Finances, qui, outre ses avantages en matière de financements publics – et notamment à l'agriculture, exerce sa tutelle sur la Régie nationale des tabacs et des tombacs. Cette dernière, qui depuis l'établissement du monopole du tabac à l'époque du mandat français, et en tant qu'intermédiaire entre l'État et l'agriculteur, encadre le secteur du tabac (secteur très aidé pour des raisons sociales), garantit aux paysans l'achat de leur récolte selon des quotas et en rapport avec la production, et gère l'ensemble des activités tout au long de la filière du tabac et tounbac. En théorie, chaque famille bénéficiant d'une licence pour la plantation de 0,4 Ha revend la production de ces 0,4 Ha, selon un quota de 100 kg par 0,1 Ha, à un prix variant selon la qualité entre 6,6 et 8,6 USD le kilo. Chaque année, la Régie achète aux agriculteurs près de 8 200 tonnes de feuilles de tabac produites au Liban et vend environ 90% de cette production aux grands cigarettiers mondiaux, à qui elle importe et distribue les produits. Les 10% restants, sont fabriqués au niveau local en cigarettes « Cedars » dans ses usines dont elle les écoule sur le marché national. Le versement de subventions environ 60 millions d'USD par an (dont 50 millions d'USD pour le tabac et le reste pour le tombac) aux producteurs sous forme de prix garantis est assuré par la taxe imposée par la régie sur les importations de cigarettes.

Cette politique d'accompagnement social des agriculteurs, montre qu'elle ne provient pas d'une stratégie d'essor économique. Par contre, en réalité les choses se passent d'une manière moins rigoureuse, une situation imputée à la distribution arbitraire des permis et l'opportunisme des propriétaires qui louent ces permis à des tarifs supérieurs, associée à des sélections adverses des grands producteurs qui peuvent recevoir plusieurs permis.

En conséquence, on constate que cette cotutelle publique est adéquate pour l'heure, mais dans la réforme structurelle, il conviendrait de transformer ses directions avec leurs offices en des structures interprofessionnelles mieux contrôlées.

Dans les cas suivants, les subventions directes sont monétaires ou en nature, et apparaissent être loin de permettre une structuration de l'agriculture. Par suite, le processus de capitalisation n'est pas accéléré par de telles pratiques. Ces mesures sont intégralement financées avec un cycle budgétaire annuel.

- Le Ministère de l'Agriculture « ayant un budget qui ne dépasse pas les 63,3 millions USD par an, dont près de 1,6 millions USD dédiés pour le plan vert, environ 2,7 millions USD pour le budget de la direction des coopératives (environ 4 % du budget du MoA) et 11,3 millions pour LARI[61] (18 % du budget du MoA), fournit chaque année des subventions particulièrement en nature (environ 40 % de son budget annuel) pour les agriculteurs libanais. Cependant, ces devises de soutien sont assez critiquables, atteignant en global 24,2

[61] Lebanese Agricultural Rresearch Institute

millions USD dont environ 6,6 millions USD sont versés pour les distributions des intrants (sous forme d'engrais, de produits phytosanitaires, voire de plants dont 40 % est dédié pour les plants et les semences ;47 % pour les pesticides et 11 % pour les fertilisants et les engrais ; 1% pour les réseaux d'irrigation) et 7,2 millions pour les équipements laitiers entre autres distributions, à ne pas négliger les 100 % subvention pour les analyse des résidus limites des pesticides ;

- Le Ministère de l'Energie et de l'Eau enregistre environ 5 millions USD par an en moyenne pour le soutien de l'irrigation, avec absence de tarification pour les frais d'utilisation de l'eau des fontaines à l'exception de l'utilisation de l'eau du fleuve de Litani ;
- L'Autorité de l'Electricité : les agriculteurs paient 2 % de la facture de KW d'électricité en comparaison avec celle des ménages ;
- Le Plan Vert : depuis 1965, cette institution dépense un chiffre variant de 3,3 à 6 millions USD par an bénéficiant du financement du budget du MoA et des projets internationaux, pour la plantation,l' irrigation, bassins, lacs collinaires et infrastructures agricoles. Sa mission est de développer le secteur agricole et inciter plus que 3 000 agriculteurs à se regrouper au sein des coopératives et améliorer la compétitivité. Suite à cette réforme dans l'infrastructure de l'irrigation, 35 % des superficies sont irrigués en goutte ;
- La Commission Supérieure pour les Donations a dépensé 26,6 millions USD exclusivement en 2016 pour l'entreposage frigorifiés des pommes (3,2 USD/caisse) pour récompenser les pertes dus aux aléas climatiques et à l'arrêt du transport terrestre suite à la fermeture des frontières syriennes (crises politiques) ;
- pour le potentiel d'investissement et d'impact sur la croissance socio-économique, IDAL[62] offre également des incitations fiscales telles que l'exonération d'impôts sur le revenu pour une période pouvant aller jusqu'à 10 ans, financières comme la réduction des frais d'enregistrement et de licence et non financières comme les facilités d'obtention de permis de travail pour les employés. Le volume d'investissement minimal pour bénéficier de ces avantages est de 500 000USD pour les projets agricoles et 1 million d'Dollars étatsuniens pour les projets industriels, tel que décrit dans la loi d'investissement n° 360. En effet, les travaux effectués par Idal sur l'évolution de la valorisation de la qualité des unités de l'emballage, l'amélioration des centres d'emballage, le nombre croissant d'agriculteurs certifiés «Global Gap» et d'autres certifications internationales liées à l'emballage telles que les certificats HACCP et ISO, sont autant de signes du soutien fourni par le gouvernement libanais qui peut se refléter par une augmentation du volume des exportations malgré la fermeture des frontières terrestres (création d'une ligne maritime régulière avec une subvention de 40-50 % au coût du transport RORO, qui mériteraient d'être déplacée davantage en amont des filières là où réside la compétitivité des productions). En tant qu'instrument à incidence indirecte, les subventions aux exportations sont modulées par produit et selon sa qualité accompagnée avec le paramètre de destination. Ces subventions varient de 22 à 200 USD/tonnes pour les fruits et légumes et 2,5 à 9 USD/12 boites d'œufs

[62] Institut d'Investissement et de Développement Libanais

(près de 750 œufs). Ces subventions sont versées actuellement sous forme d'aides qui ne concernent pas l'amont de la filière, par contre elle est captée par les entreprises exportatrices.

1.2. Projets atomisés des bailleurs internationaux et des organisations non-gouvernementales : A la recherche désespérée d'un programme agricole global et intégré

Le soutien à l'agriculture ne provient pas uniquement des ministères. En effet, l'aide internationale, provenant des ONG et des fondations [63] est plus consistante que les transferts des ministères. Cette contribution globale se situait à au moins 100 millions d'USD[64]. Mais encore elle ne semble pas inverser la tendance au développement déséquilibré qui caractérise tant le Liban. D'autre part, outre les appuis en termes de gros équipements qui émanent des grands bailleurs de fonds, certaines lignes forces se dégagent des interventions extérieures (UE, IFAD, FAO…) et locales pour intervenir et prendre comme priorité l'engagement dans le domaine de l'organisation des structures collectives de production et de vente, en particulier, du point de vue de la gouvernance des coopératives, et en matière de coopération : la vulgarisation associée aux prestations en matériel et les aides à la commercialisation apparaissent comme étant des lignes d'action majeures. Actuellement, en dépit de cette volonté, les contributions internationales sont principalement orientées vers les mesures agroenvironnementales et les actions liées à la résilience des réfugiés, alors qu'elles sont moins élevées pour le soutien à l'investissement.

Néanmoins, on peut souligner que ces projets de développement sont caractérisés par un manque de liaison et de coordination, ainsi qu'une absence du système d'évaluation périodique des résultats, un fait imputé à une culture individualiste des libanais. Si ces projets marquent le pas dans leur construction, beaucoup de problèmes retarderont leurs exécutions (coupure de financement, réalisations très limités, manque de méthodisme après leur terminaison ». Ainsi on peut confirmer que ces projets agricoles sont loin d'avoir bénéficié à un grand nombre d'agriculteurs.

En outre, suite au désengagement de l'Etat dans la structuration du marché libanais, on remarque un laisser-aller avec la promulgation des lois de signes de qualité (AOC, IG..), absence des lois visant la modernisation et un cadre règlementant les concurrences ; sur la mise en marché des produits agricoles, agro-alimentaires et de la pêche (comme au Québec) ; sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciale (comme la loi de Galland en France) ; sur le contrôle et l'encadrement des prix de vente du commerce de détail ; sur l'orientation du commerce et de

[63] Actuellement et faisant suite à notre entretien avec la responsable du département des projets au MoA, la détermination d'un chiffre approximatif semble être difficile, une réalité attribuée à la prolifération des activités des projets qui peuvent dépasser les deux ans, mais on a pu explorer une détermination approximative des projets exécutés hors de la connaissance et la supervision du MoA atteignant environ les 50 millions USD par an (USAIDS, UNDP, NGO..).

[64] Dans le cadre d'analyse d'une étude réalisée par Pierre Blanc In Pierre Blanc : Contributions des bailleurs des fonds et des ONG au développement agricole libanais », Ambassade de France, Ministère de l'Agriculture, cité par Augier et Blanc, 2009. D'après les statistiques du département des projets au MoA, la détermination de la contribution des projets internationaux réalisés sous la supervision du MoA atteint environ les 23 millions USD par an, auque s'ajoute le budget dédié du MoA versant une contribution d'au moins près de 50 millions USD par an.

l'artisanat (comme la loi Royer en France ; relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (comme la loi Raffarin en France). La prolifération des pratiques de fraudes dues à l'absence du contrôle de l'Etat sur les comportements des divers acteurs se répercutent directement sur les producteurs et les consommateurs. Cette partie sera élaborée dans le chapitre suivant.

- ***Instruments d'action aux prix du marché : Mesure de soutien public inopportun***

En résumé, les interventions de l'Etat et des donateurs sont inefficaces car peu ciblées, non coordonnées, peu suivies et non évaluées bien qu'elles soient multiples et coûteuses.

Le tableau 20 donne un aperçu rapide des instruments utilisés pour certains produits agricoles. Pour les fruits et légumes, on assiste à deux mesures appliquées aux frontières (droit à l'importation et l'application des contingents tarifaires), à l'exception d'une intervention unique réalisée en 2016 pour contrebalancer les effets de l'aléa climatique sur les pommes, en versant des aides financières pour le stockage à froid estimé « 2USD/caisse de 20 kg ».

Tableau 22: Mesure de soutien des prix du marché en 2018/2019

	Volailles/oeufs	Laits/produits laitiers	Viande ovine/bovine/ porcine	Fruits et légumes	Sucre et Betteraves	Blé	Orge	Tabac
Droits à importation	pas de droit sauf pour poulailler d'âge "1 an"	*	*	*	–	*	*	*
Contingents tarifaires	*	*	*	*	–	–	–	*
Subventions à exportation	* pour œufs	-	–	*	–	–	–	–
Quotas de production	–	–	–	–	–	–	–	*
Intervention publique	–	–	–	–	–	*	*	*
Stockage privé	–	–	–	–	–	–	–	–
Retraits de Marché	–	–	–	–	–	*	*	*
Subventions à la consommation de produits spécifiques	–	–	–	–	–	*	–	–

Source: Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens avec les responsables aux MoA, MoE, MoF, 2019.

D'après cette liste, on constate une quasi-absence des mesures d'aides telles que : l'aide pour la conversion des exploitations, pour la transformation ou la commercialisation et la consommation des fruits et légumes, l'établissement des règles concernant les normes de production « *les guides et les normes sont présentes mais leur application manq*ue », la reconnaissance et la disponibilité des organisations de producteurs performantes, la mise en œuvre du statut juridique des producteurs et des grossistes, la concurrence à l'intérieur du marché national. En pratique on estime que la dépense dans ces aides, représente une part négligeable du budget du

gouvernement libanais. Beaucoup d'entre elles s'apparentent à une attribution sans contrepartie (« logique de guichet »).

2. Le Liban : Un marché libéral et ouvert

Le Liban, pays qui a fait le choixd'une politique libérale depuis son indépendance, tente toujours d'accompagner l'évolution des relations internationales du vingtième siècle en s'engageant de plus en plus dans les mouvements de mondialisation et de globalisation. Dans ce contexte qui repose sur une ouverture de plus en plus irréversible pour les économies, demandant un besoin pour accélérer à l'innovation, les effets de convergences s'activent pour accélérer l'implication du Liban et utiliser les outils nécessaires pour assurer un faible degré de protectionnisme tarifaire. Plusieurs conventions économiques, commerciales et techniques continuent de faire l'objet d'accords avec certains pays notamment la majorité des pays arabes. Dans leur ensemble, ces accords visent à encourager les échanges commerciaux des pays, les échanges d'expertise, la coopération technique et scientifique, ainsi qu'instituer des projets de développement dans beaucoup de domaines. Mais le « laissez-faire » libanais était loin de toute action étatique régulatrice et de tout intérêt accordé aux secteurs productifs. Ceux-ci sont jugés porter atteinte au régime libéral, qui est finalement abandonné à lui-même.

2.1. Les accords commerciaux multilatéraux et les protocoles d'ententes « Mémorandum of Understanding »

Le Liban a signé deux accords multilatéraux (GZALE et l'Accord d'Association avec l'UE) et plusieurs accords bilatéraux, particulièrement ceux signés avec l'Egypte. Koweït, l'Arabie Saoudite, la Syrie et les Emirats Arabes Unis suivent l'accord de GAFTA (Greater Arab Free Trade Area)[65] surtout concernant le secteur agricole.

L'accord **GZALE**, qui est rentré en vigueur le 1er janvier 1998**,** est un accord qui vise la création d'une zone de libre-échange, et permettant de dynamiser les échanges commerciaux, de développer le tissu industriel, de soutenir l'activité économique et l'emploi, d'augmenter la productivité et d'améliorer le niveau de vie dans les pays signataires.

Tous les échanges entre pays arabes ont été soumis à une élimination périodique du 1er janvier 1998 au 1er janvier 2005, date butoire pour l'établissement de la zone de libre-échange arabe. Au cours du processus de libéralisation, les pays membres ont pu, comme convenu lors du processus de mise en œuvre, programmer la libéralisation immédiate de certains produits, accompagnée d'une suppression de toutes les barrières non commerciales (administratives, de quotas et monétaires). Cependant, cette exonération était associée à une Application du « calendrier agricole » suivant les conditions suivantes :

- Dix produits au maximum à inclure dans la liste par pays, après sa modification ce nombre a baissé pour devenir 9.

[65] Ou GAFTA : Greater Arab Free Trade Area

- La durée maximale autorisée pour qu'un produit de la liste reste sur le calendrier est de 7 mois par an, avec un maximum de 45 mois au total pour tous les produits de la liste pour signaler enfin après sa modification un maximum de 35 mois.
- Le calendrier agricole n'autorisait pas les interdictions. Les produits inclus dans le calendrier étaient autorisés à entrer, mais ils ne bénéficiaient pas des réductions progressives des taux de droits pendant des périodes spécifiques. Notons que dans d'autres périodes, les mêmes produits énumérés seraient soumis aux taux les plus bas. Ce calendrier agricole prévoyait seulement la non application des réductions ou des exonérations tarifaires prévues dans l'accord GZALE durant une période spécifique dans l'année, ainsi il ne permettait pas d'interdire l'importation des produits. Cependant, son exécution a été annulée depuis quelques années. Il pourrait être utilisé comme un moyen de protéger les produits locaux relativement limités, du fait qu'il conduit à l'entrée massive des produits concernés par le calendrier juste avant ou juste après les périodes d'application et, à l'entrée illégale des produits par la frontière syrienne. Pourtant, il pourrait être un instrument de politique commerciale utile s'il avait été suffisamment visible pour les producteurs pour adapter leur production en fonction de ce calendrier, en permettant d'inciter les agriculteurs dans le choix de leurs cultures adapté aux périodicités de non-exonération tarifaire.
- Pour les cas des produits industriels, il s'agit d'une possibilité de libérer un certain nombre de produits industriels du programme d'exécution de la GZALE, sous réserve de certaines règles et conditions et sur la base d'une décision du Conseil économique et social de la Ligue arabe.

À la fin de 2002, seize pays, dont le Liban, avaient adhéré à la GZALE, la plupart des pays rencontrent des difficultés pour mettre en œuvre le programme exécutif.

Les défis auxquels le Liban est confronté sont notamment la protection des industries naissantes et les conséquences fiscales de la libéralisation des échanges commerciaux avec les membres de la GZALE.

GZALE s'applique à tous les produits comme suit : produits agricoles et produits d'origine animale, des chapitres 1 à 24, qu'ils soient sous forme brute ou transformée. Au cours du processus de libéralisation, les pays membres ont pu exclure des réductions tarifaires sur certains produits agricoles en fonction de la saison de production. Cependant, depuis le 1/1/2005, tous les produits agricoles sont exonérés de droits de douane et d'autres redevances et taxes d'effet similaire.

Produits industriels des chapitres 25 à 96 du SH (système harmonisé). Les dispositions citées dans le présent programme ne s'appliquent pas aux produits ou matériels dont l'importation, la circulation ou l'utilisation sont interdites dans un pays membre pour des raisons liées à la religion, à la santé, à la sécurité et à l'environnement ou aux règles de quarantaine. Les pays membres sont tenus de soumettre une liste de ces produits, ainsi que toute liste de leurs modifications. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux produits fabriqués dans des zones libres où des procédures spécifiques doivent encore être mises en place pour le traitement de ces produits. Les taux de réduction ont atteint le niveau zéro en 2005.

EURO-MED : D'après la Loi n ° 474 signée le 12 décembre 2002, L'accord Euro-méditerranéen pour l'établissement d'un partenariat entre la République libanaise et La Communauté Européenne et ses états membres a été exécuté. Son objectif était de déterminer les conditions d'une libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux et promouvoir la coopération économique, sociale, culturelle, financière et monétaire.

Dans la partie II de l'accord : « libre circulation des marchandises - principes de base », l'Article 6 conçoit que le Liban et le groupe créeront progressivement une zone de libre-échange pendant une période de transition ne dépassant pas douze ans à compter de l'entrée en vigueur du présent accord.

Article 13 préconise que le Liban et le groupe accroissent progressivement leurs échanges de produits agricoles, de produits de la pêche et d'industries agro-industrielles d'intérêt commun (des chapitres 1 à 24) selon les conditions douanières consolidées ou intégrées du groupe et du tarif douanier libanais, en plus de ceux énumérés à l'annexe 1)

L'article 14 précise le mécanisme adopté pour libéraliser l'échange de ces produits par le biais des protocoles n ° 1.2.3.

Les produits agricoles originaires du groupe et exportés au Liban, sont soumis au protocole n°2 :

- La réduction des droits de douane commence à la fin de la cinquième année d'entrée en vigueur de l'accord, soit le 1/3/2008.
- Cette réduction n'affecte pas le droit minimum à respecter ni les frais de consommation interne
- Aucune réduction n'a été appliquée à l'huile d'olive
- Réduction des droits sur les marchandises soumises au droit de douane 70% dont (20% pour la viande et les fruits, 30% pour le lait et le fromage, 50% pour les vins fins, 40-28% pour la plupart des jus, 25-30% pour les boutons et les fleurs)
- 100% de réduction sur les marchandises auxquelles s'appliquent les droits de douane 5%

Selon l'article 15, cinq ans après l'entrée en vigueur de l'Accord, le Liban et le groupe évaluent la situation et déterminent les procédures à suivre. Compte tenu du volume des échanges de produits agricoles, les parties peuvent régulièrement, au sein du conseil de l'Association, la possibilité de s'accorder des concessions supplémentaires séparément pour chaque produit et de manière systématique et réciproque

Selon l'article 18, aucun droit de douane, ni aucune restriction quantitative ne peut être introduite après l'entrée en vigueur de l'Accord. Le tarif douanier libanais s'applique pour la classification des marchandises importées au Liban, ainsi que la " "Terminologie douanière intégrée pour les produits"" appliquée aux marchandises importées par le groupe Européen.

Article 19 stipule qu'en cas d'adhésion du Liban à l'Organisation Mondiale du Commerce, les définitions que le Liban applique à l'OMC s'appliquent à l'Union européenne.

Article 20 explique que les produits d'origine libanaise ne bénéficient pas d'un traitement plus favorable que celui appliqué aux pays membres du Groupe

Selon l'article 23, en cas de dumping, la partie touchée peut prendre les mesures appropriées conformément à l'Accord avec l'OMC ».

Tableau 23: Accords commerciaux multilatéraux

OMC	En négociation depuis 1999.
GZALE (Accord de libre-échange de la Ligue Arabe)	Crée en février 1997, entrant en vigueur en Janvier 1998. Cet accord entrevoyait initialement pour les produits agricoles et pour les produits industriels des calendriers spécifiques de réduction tarifaire, avec une diminution tarifaire de 10% par an passée sur 10 ans. Avec l'objectif d'accélérer le processus de libéralisation, il a été relancé en mars 2001. En 1er janvier 2005, il a conduit à une première élimination étendue des droits de douane entre les membres. Les membres : Syrie, Egypte, Jordanie, Liban, Arabie Saoudite, Autorité Palestinienne, Irak, Koweït, Libye, Maroc, Oman, Bahreïn, Emirats Arabes Unis, Qatar, Soudan, Tunisie, Yémen.
UE - Liban	C'est un Accord d'Association : il a été adopté en 2002, une partie est ratifiée en mars 2003, et en totalité rentrée en vigueur à partir d'avril 2007. En effet, depuis le début du mois Mars 2003, il s'agit d'un accès libre au marché européen des produits industriels et quelques produits agricoles libanais (à l'intérieur des limites des quotas). Les importations libanaises en provenance des pays de l'UE dans l'industrie exploitent entre 2008 et 2014, une élimination progressive des tarifs sur, l'agriculture et l'agro-industrie. Depuis 2006, on assiste à des négociations sur les services et le droit d'établissement. Dans le cadre de « l'Euromed Rabat roadmap », Nouvelle Politique de Voisinage : Plan d'action entré en vigueur en janvier 2007, des négociations concernant la pêche et les produits agricoles sont prévues.
AELE[66] Liban	Le 1er janvier 2007, un Accord de libre-échange est entré en vigueur, garantissant exclusivement les échanges de biens industriels, et prévoyant une réduction graduelle des droits de douane entre 2008 et 2015.

Source: MOA, 2018; Augier et Blanc, 2009.

2.2. Les accords bilatéraux

L'accord bilatéral avec l'Egypte a été signé en Septembre 1998, et entré en vigueur en Février 1999. C'est un accord de libre-échange, avec des clauses de sauvegardes concernant les exceptions dans l'agriculture :

- Pour certains produits agricoles, une réduction tarifaire s'applique exclusivement sur certaines périodes de l'année. Six groupes de produits égyptiens sont concernés par cette réduction (dont concombres, pommes de terre, tomates et aubergines,) et 4 groupes de produits libanais.
- Pour un certain nombre de produits agricoles libanais et égyptiens, un démantèlement progressif de 25% par an, à compter du 1er janvier 99 était prévu. A partir de 2003, une exonération complète est impliquée
- Pour la commercialisation des pommes, du Liban vers l'Egypte : période autorisée du 1/08 au 30/04 ; de l'Egypte vers le Liban : interdiction toute l'année.

[66] L'Association Européenne de Libre-Echange (AELE) est une organisation commerciale régionale et une zone de libre-échange composée de quatre États Européens : l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

Les accords bilatéraux avec la Jordanie (du Liban vers la Jordanie : période autorisé tout l'année (GZALE) et exonération complète depuis 2005 mais avec permis ou licence d'importation durant les mois de production) et ***avec la Syrie*** (tarif réduit de 50 % en 2000 puis de 10 % par an jusqu'en 2005, actuellement exonération complète).

Tous les membres de l'accord GZALE suivent les exonérations tarifaires de l'accord Teyssier conclu avec les Emirats Arabes Unis. L'accord avec l'Egypte a été élaboré puisqu'il y a une loi qui gère la relation entre le Liban et l'Egypte, qui doit être appliquée prioritairement avec l'accord de GZALE. A noter que les membres du GZALE ont signé des « Mémorandum of Under standing » pour encourager l'échange d'expertise et la coopération économique.

- ***Mesures à l'importation***

En agriculture, le Liban a choisi de s'ouvrir largement à la concurrence internationale. Le Liban applique les droits de douane à ses frontières. Selon la ligne tarifaire, les droits à l'importation peuvent être des droits de tarifs simples au prix à la frontière, ou un tarif spécifique (peut être un frais de consommation interne ou prix minimum) en L.L./kg qui peut varier selon les produits. La douane peut choisir par arbitrage celui qui est le plus bénéfique économiquement. Ce système de tarification (pourcentage simple ou tarif spécifique) s'applique sur la facture qui ccomprend le prix du produit, de l'assurance et du coût de transport. Ainsi ce prix CIF [67]de la facture varie selon le prix du produit du pays, du coût de l'assurance, des distances et donc du coût de transport.

D'un autre côté, du fait que le Liban est encore observateur à l'OMC, le principe de « *bounding* » n'est pas mis en place et par conséquent n'est pas fixé. D'après les données du tableau suivant, on note que le tarif moyen pour les fruits et légumes est approximativement de l'ordre de 55% alors que celui des fruits et légumes préparés et autres touchent 32 % (voir tableau ci-dessous). Il est à noter que ce tarif passe de 0%[68] à70%[69] en général.

[67] Cost insurance freight.
[68] HS (071310) Pois (Pisum sativa), HS (071320) Pois chiche (Garbanzos), HS (20029010) Jus de tomate….
[69] HS (080810) Pommes, HS (071010) pomme de terre, HS (080510) orange, HS (080440) Avocado, HS (200570) Olives, HS (20049010) Tomate entière ou en morceaux…

Tableau 24: Analyse résumée des droits de douane appliqués au Liban, 2018.

Chapitre	numéro chapitre	Droit moyen simple %	Fourchette de droit	% importation de l'UE	Part des Imports de l'UE beneficiant de l'EUR1 (reduction tarifaire de 20 %)	% Imports des pays Arabes	Part des Imports beneficiant du GAFTA
Total	01_98	3	0-70	79%	34%	21%	10%
Produits non agricoles	25-98	4	0-45	80%	33%	20%	7%
Produits Agricoles	24-Jan	14.24	0-70	70%	40%	30%	22%
Production animale	01 02	7.92	0-70	98%	3%	2%	1%
Produits laitiers	4	16.93	0-70	80%	71%	20%	20%
Café et thé	09 02	2.50	0 - 5	30%	20%	70%	1%
Fruits et legumes plantes	07 & 08	35.15	0-70	19%	17%	81%	78%
Preparations fruits et legumes avec autres	20	32.69	0-70	58%	41%	42%	32%
Cereales et preparations	10 & 11	3.30	0-5	94%	12%	6%	3%
oleagineux, graisses, huiles, et leurs produits	15	10.30	0-70	27%	7%	73%	20%
Sucre et confiseries	17	6.32	0-25	63%	9%	37%	9%
Boisson et tabac	22	25.40	0-35	85%	81%	15%	15%
Cotton	52	0.00	0	97%	17%	3%	1%
Produits Agricoles divers	03 &05& 06& 13& 14&16& 17& 18& 19& 21& 23& 24	8.95	0-70	69%	45%	31%	21%

Source : calculs des statistiques de la Douanes, 2017

Le Liban applique des contingents tarifaires pour les lignes tarifaires correspondant à plusieurs rubriques, dont les fruits et légumes font partis. Ces contingents sont gérés selon les méthodes « free Access » et/ ou « licence d'importation ». Vu que les calendriers agricoles sont annulés, les licences d'importations peuvent être exigées selon les besoins du produit et la décision du Ministre de l'Agriculture pour les importations de plusieurs produits, entre autres les rubriques fruits et légumes dont les pommes sont l'un des cas. Cette protection est prohibitive au moment où les importations concurrencent les produits caractérisés par une offre excédentaire et qui risquent de faire baisser les prix. Les entreprises importatrices et les firmes exportatrices à l'étranger se partagent cette rente, tenant compte de sa complexité. Il semble qu'il est difficile d'aborder la question du profit dans un tel système car ce sujet nécessite une analyse empirique approfondie qui déborde notre champ d'analyse.

D'autre part, il faut noter que dans le cadre de préférences accordées à certains pays (comme la GZALE, et Euro-Med), les droits de douanes appliqués pour ces pays peuvent être moins que les droits de douanes appliqués en général. Comme le montre le tableau 23, les droits de douanes ont été considérablement réduits et même dans beaucoup de cas supprimés. Avec la mise en place effective de l'Accord Taysir « GZALE », on constate depuis 2006 l'application d'une exonération totale des taux sur l'ensemble des produits agricoles importés en provenance des pays GZALE (la TVA applicable d'un montant de 11 % est exonérée sur les produits frais, mais peut être appliqué pour les autres produits selon la sensibilité du produit).

Concernant l'Accord d'Association avec l'UE, comme on l'a noté dans le tableau 22 qui présente les accords multilatéraux, la réduction des droits de douane sur les importations des produits agricoles en provenance de l'Union Européenne a commencé depuis janvier 2008 et doit conduire après cinq ans « de sa mise en vigueur » pour les produits agricoles à un démantèlement complet à l'exclusion de quelques produits sensibles tel que les pommes, et 12 ans pour les produits agro-alimentaires.

Le tableau 23 indique les droits de douane appliqués par le Liban sur les produits agricoles, en distinguant, les produits animaux, les fruits et légumes frais et transformés, et pour chaque catégorie de biens, les produits consacrés particulièrement à la consommation finale des ménages et ceux destinés principalement à l'industrie. Pour les pays membres de l'accord GZALE, cette exonération totale des droits de douane, considère aussi bien les produits primaires que les produits transformés, à destination pour l'industrie ou pour la consommation finale.

Selon l'étude réalisée par Augier et Blanc (2009), la moyenne simple des taux appliqués sur l'ensemble des produits agricoles a baissé de 28% en 2000 à 10% en 2007 pour l'ensemble des pays, avec des diminutions spécifiées selon l'origine géographique des importations. Pour les importations en provenance de l'UE, ce taux est passé de 29% (2000) à 13% (2007) et dernièrement à 5 % (2015) sauf pour quelques produits parmi lesquels les pommes dont les contingents tarifaires étaient passés de 70 % à 56% (en 1/3/2013) ou par l'application d'un tarif spécifique fixé à 0,53 USD/kg ; pour les produits en provenance des pays de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, le taux a été baissé de 16% à 1%.

Cette baisse des droits de douane a été pratiquement similaire pour les produits primaires et les produits transformés. Cependant, les produits destinés à la consommation finale des ménages sont les plus fortement concernés par cette diminution. Aussi, cette réduction des droits de douane sur les produits agricoles primaires (globalement entre 5 et 17 points de pourcentage), a eu pour conséqeunce que les industriels de l'agro-alimentaire n'ont que partiellement profité de cette réduction, alors que la baisse des taux sur les produits consacrés à la consommation finale était entre 15 et 57 points de pourcentage.

En outre, comme expliqué auparavant, d'autres accords bilatéraux sont réalisés et couvrent non seulement l'accès au marché mais également d'autres domaines tels que la reconnaissance mutuelle des normes et des expertises (Moa, 2011), les échanges d'expertise technique dans le secteur agricole.

3. Cadre législatif national déficient : manque d'encadrement institutionnel et insuffisance de l'accompagnement public

3.1. Cadre national sur le statut des agriculteurs, les organisations professionnelles et les coopératives agricoles.

Les filières fruits et légumes souffrent d'une absence d'encadrement pour renforcer la position des producteurs sur le marché, regrouper l'offre et répondre aux exigences de la demande. De ce fait, on assiste à une atomisation de l'offre qui amoindrit la position des producteurs sur le marché libanais. Cette situation est imputée à plusieurs facteurs.

- ***Absence du statut de l'agriculteur***

Le Liban fait face à une absence de statut de l'agriculteur. La question que soulève ce vide est l'efficacité de la mise en oeuvre d'une politique agricole avec des appuis financiers qu'elle suppose envisager, sans que l'une de ses « cibles » en l'occurrence l'agriculteur, soit clairement identifiée. Comment ces agriculteurs qui ne sont pas définis, vont assurer leur représentativité

auprès des instances nationales ? Les conséquences de cette situation permettent-elles de confirmer que leur activité n'est pas reconnue, et du fait la question de l'offre des garanties aux financeurs?

La définition de l'exploitant semble être difficile pour plusieurs défis : 1) l'absence d'un consensus sur ces critères, 2) l'absence de comptabilité de l'exploitation agricole (comme par exemple en France, où le revenu agricole pour l'agriculteur déclaré représente au moins 50% de son revenu). De plus, les pays caractérisé par une agriculture ayant une activité subsidiaire (les revenus non agricoles sont un complément pour les ménages pauvres), alors il serait plus adapté d'adresser les politiques d'aide aux agriculteurs à plein temps. Par ailleurs, l'importance de la question du statut de l'agriculteur ne peut pas être décrétée hâtivement.

- ***Cadre législatif ancien renforçant la faiblesse des coopératives agricoles et des organisations professionnelles***

Les chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture (CCIA) sont au nombre de quatre (Beyrouth, Saïda, Zahlé et Tripoli). Bien que la législation prévoie que seuls les agriculteurs inscrits au registre du commerce puissent adhérer aux chambres, les coûts de cette inscription s'élevaient à environ 3 000 Dollars étatsuniens représentant, pour la plupart d'entre eux, une année environ de revenus. Ce fait a contribué à ce que la plus grande partie des agriculteurs est donc exclue de facto de ces entités. De plus, les organisations coopératives n'ont pas été admises à siéger ni à être représentées. Ceci met en cause la représentativité des comités agricoles dans les chambres et les services rendus à l'agriculteur. En 1999, le président de la Fédération des Comités Agricoles des Chambres, M. Raphael Debbaneh, a proposé un projet afin de faciliter l'accès des agriculteurs en abolissant la contrainte de leur inscription au registre du commerce. Par suite une modification de l'article 13 de la Loi qui régit les CCIA fut nécessaire. Le texte originel révélait : «*Toute personne qui exerce une activité collective ou individuelle sur le territoire libanais, qu'il ait la nationalité libanaise ou étrangère, peut adhérer aux chambres à condition qu'il ait un lieu de travail connu, qu'il présente un justificatif commercial légal, et qu'il soit immatriculé au registre des affaires*.» La proposition de M. Raphaël Debbaneh consistait à ajouter : «*Pour les personnes qui exercent une activité agricole, elles peuvent adhérer aux chambres sur la simple présentation d'un justificatif qui prouve leur activité agricole*». Jusqu'à présent, bien qu'elle a été affiné récemment par une proposition pour l'exonération d'inscription au registre du commerce d'une nécessaire immatriculation des agriculteurs volontaires à un registre agricole déposé au Ministère de la Justice, cette modification n'a pas été prise en compte. En 2003, le président de la Fédération Générale des Syndicats d'Agriculteurs a proposé la création des chambres d'agriculture *ex-nihilo* devant la commission agricole du Parlement, avec des propositions qui consistent à assurer des services aux agriculteurs (vulgarisation, gestion…) comme en France, en contrepartie d'une cotisation qui permettrait de faire fonctionner des chambres indépendantes. L'expérience des chambres d'agriculture françaises a, semble-t-il, influencé cette proposition. Enfin une recommandation qui semble utile, a proposé d'aller plus loin en créant un conseil agricole qui assurerait une coordination avec les industriels et les commerçants et appuierait le développement d'une interprofession. Depuis cette période, rien ne s'est réalisé. En outre, nous sommes dans une situation de conflit qui s'est traduit par un courant de commerçants qui s'intéressent à

l'agriculture et des agriculteurs qui se sentent délaissés par les commerçants. Ces agriculteurs manquent d'appui technique, de gestion, de suivi comptable et, plus largement, de lieu de réelle représentation.

- ***Des coopératives dont le nombre ne fait pas de force***

En 1964, une loi sur les coopératives a été promulguée. Elle sert de cadre au mouvement coopératif même si ses textes qui régissent ce secteur sont compliqués et rigides. En effet, ils peuvent s'appliquer à toutes les initiatives mutualistes sans distinction, et quel que soit le champ d'action économique. 1200 coopératives dont plus de 600 coopératives agricoles, sont sous le contrôle de la Direction Générale des Coopératives (DGC) mais les moyens de cette direction sont très insuffisants au regard de sa mission. Par ailleurs, de nombreuses coopératives ne présentent aucune caractéristique mutualiste, puisque le statut de coopérative est souvent utilisé pour user de l'absence d'obligation de déclaration fiscale et pour la défiscalisation. Du fait elles n'effectuent pas de déclaration aux services fiscaux et ne sont pas soumises à l'impôt, donnant ce rôle à la DGC qui doit vérifier le bien-fondé de ce privilège et assurer le contrôle des comptes des coopératives ou le contrôle de la réalité des pratiques mutualistes des coopératives. Il s'agit de coopératives dont la plupart sont inexistantes ou fictives qui répondent davantage à des objectifs proches d'une volonté d'évasion fiscale et/ou de captation de subventions d'Etat ou le drainage de fonds de développement (ONG, bailleurs, etc…), qu'à la recherche de l'intérêt commun.

Des coopératives qui sont constituées pour « faire » et s'orienter sur la construction en commun d'un outil au service des adhérents sont rares et limitées. Ces coopératives, à l'instar des CUMA françaises (coopératives d'utilisation de matériel en commun), mettent à disposition de leurs membres du matériel agricole. Elles sont une réponse pertinente au sous équipement de l'agriculture libanaise, et une solution pour répondre à la faible capacité des agriculteurs à investir par cette utilisation de matériel en commun. Par ailleurs, dans très peu de cas, ces structures coopératives procèdent avec leurs adhérents à un regroupement de leur production pour exécuter une vente rectifiée. Cette situation de défection dans les coopératives, de la dimension collective de la production et de la commercialisation se traduit par une atomisation de l'offre, qui donne un pouvoir majeur aux grossistes, aux intermédiaires et industriels intervenants dans les circuits commerciaux. Cependant, en dépit de cette réalité, on constate l'existence de coopératives agroalimentaires «souvent des coopératives de femmes», soutenues par des bailleurs de fonds «USAID», et qui transforment en commun des produits agricoles avant leur mis au marché en captant de la valeur ajoutée. En exemple, nous pouvons citer l'Union de Coopérative spécialisée dans le marketing crée par CHF (coopérative Housing Foundation soutenus par l'USAID). Enfin, on peut conclure que de manière générale les coopératives ne s'intéressent pas à la vente et la commercialisation, et souffrent également d'un problème de gestion administrative et financière. Leurs manques de crédibilité suffisante influent sur leurs relations avec le système bancaire et leurs posent des grandes difficultés dans la mobilisation des financements et l'accroissement de leur capitalisation. C'est pourquoi, elles pratiquent cette tendance de s'appuyer sur les donations et les subventions.

3.2. Cadre national des lois sur les contrats agricoles

Au niveau national, les contrats agricoles encadrés sont ceux réalisés exclusivement à l'exploitation et concernent de manière générale la relation de vente en commission et en courtage, alors que les règlementations commerciales qui interdisent la revente à perte entre autres par les distributeurs sont absentes.

L'article 278 de la loi sur les obligations et les contrats (datée de 1932 et promulguée en 1933) stipule que le contrat étant une réunion de deux personnes doit avoir la satisfaction comme l'un de ses éléments les plus importants. Le titre 4 du livre IV du Code des Obligations et des Contrats (COC) a établi les dispositions relatives aux baux des biens ruraux agricoles en spécifiant en son article 602 que "les baux des biens ruraux sont soumis aux règles générales. Les baux ruraux à l'exploitation dans le Code des Obligations et des Contrats. Les contrats et accords agricoles sont soumis à des règles générales et à des règles spéciales de l'article 602 à l'article 623 de cette législation (durée du bail ; contenu du bail ; le genre de cultures ou de produits qui sont l'objet de l'exploitation ; jouissance du fonds ; récolte et perte de la récolte ;, responsabilité du preneur et du bailleur ; conditions de la remise imposées au bailleur-les articles 612 et 622 du COC ont disposé que le bailleur est soutenu des obligations lors de l'expiration du bail). Lorsque nous mentionnons (contrats agricoles au Liban), la relation et la nature de l'accord entre les parties sont à déterminer dans les contrats de « Bail, métayage, fermage, plantation, exploitation » à la ferme. En outre, l'article 623 du COC a disposé que le Code Medjellé resterait en vigueur pour les contrats de al mouzaraa et al moussakat.

- ***Le code de commerce libanais***

Le code du commerce libanais stipule dans son livre III titre I, II, III, les contrats commerciaux en général et de certains contrats spécifiques. Cette loi stipule les critères administratifs de la relation avec les commissionnaires, et les courtiers ainsi que les droits de la rémunération de leurs activités dans la vente, les achats ou autres opérations commerciales, ainsi que pour les frais de magasinage et de transport, mais non pour le salaire de ses employés. Le taux légal de l'intérêt de la commission est fixé à 9 %.

En résumé, par manque des législations qui régissent les relations de commercialisations agricoles, le Liban n'est pas arrivé encore à établir une réforme du schéma de gouvernance et de fonctionnementt de la filière fruits et légumes, qui adapte l'architecture nationale, notamment afin de permettre aux coopératives d'utiliser et de valoriser les outils de prévention et de gestion des crises par la mise en place à la fois des coopératives de commercialisation efficientes et Cette adaptation aurait pu avec le temps favoriser la construction d'un avantage concurrentiel.

4. Environnement institutionnel et scientifique non coordonné et environnement de recensement en suspend

4.1. Cadre institutionnel

Le Liban présente une absence d'une interprofession qui représente et défend l'intérêt commun des filières fruits et légumes. On remarque qu'il y a différentes entités en lien avec la filière fruits

et légumes mais il n'y a pas d'accords ou des missions pour favoriser la croissance et la rentabilité des producteurs. Il s'agit d'un Syndicat des Organisations des Producteurs Agricoles au Liban, dont le rôle est essentiellement dédié pour la représentation politique et professionnelle des producteurs auprès des pouvoirs publics. Par contre, en matière d'encadrement des producteurs, il a un rôle limité. Un autre Syndicat des Producteurs des Pommes et des Arbres Fruitiers au Liban, crée en 1954, renouvelé en 1972, regroupe 2000 producteurs. En matière d'encadrement des producteurs, il a un rôle important dans la mise au point d'une stratégie politique agricole, d'un plan d'action et le développement durable de la région. Mais jusqu'à maintenant ces axes ne sont pas mis en œuvre. Le Syndicat des Grossistes de Fruits et Légumes dans les marchés de gros, sont responsables de la commercialisation des fruits et légumes. Ainsi, on constate, que les intérêts des différents acteurs ne sont pas mis en commun.

D'un autre côté, il faut noter la présence du Syndicat des Agro-Industries, secteur organisé, et de l'Organisation des Agro-Industries qui sont chargés de représenter les intérêts des agro-industries de veiller aux conditions légales et règlementaires, connaitre les marchés, c'est-à-dire s'informer sur les statistiques du commerce international, de l'offre et de la demande.

Par ailleurs, l'organisation publique de l'agriculture ne peut pas passer sous silence dans une analyse du secteur agricole. Les services publics intervenant dans le secteur agricole sont nombreux quoique n'étant pas toujours efficaces. Evidemment, même si le rôle de certains autres ministères et organismes publics n'est pas négligeable, le Ministère de l'Agriculture est le protagoniste essentiel du dispositif. Les acteurs publics chargés de « l'organisation » et du soutien à la filière pommes au Liban sont :

- **Le Ministère de l'Agriculture**

Le Ministère de l'Agriculture « institué en 1955 », soit plus de dix ans après l'indépendance. Ses missions assignées, en particulier sont liés au contrôle et à la régulation du secteur agricole. Dans ce contexte, le Ministère de l'Agriculture est chargé de développer un cadre légal et règlementaire approprié et d'améliorer le développement des infrastructures pour promouvoir l'investissement et améliorer la production et la commercialisation agricoles. Il a un rôle également dans la gestion des ressources naturelles du pays (terres agricoles, eau d'irrigation, forêts, pêcheries, pâturages) et contribue aux programmes de développement rural (MoA, 2015).

Le secteur agricole au Liban souffre toujours de faiblesses structurelles. Mais, pour des raisons diverses, le ministère n'a jamais réellement mis en œuvre un véritable politique agricole. A défaut de cette situation, le ministère donne, pour l'instant, l'impression de gérer les affaires courantes malgré les nouvelles stratégies qu'il a mis en place ces dernières années dont :

Le Cadre stratégique du MoA pour la période 2010-2014 a été formulé en décembre 2009, articulé autour de huit piliers définissant des interventions aux niveaux central et local, visant à réduire les coûts de production et à améliorer la qualité des produits agricoles (OIT, 2015).

En 2014/2015, une mise à jour de la stratégie du ministère pour les années 2015-2019 a été formulée dans le cadre du programme de développement agricole et rural (ARDP) financé par l'UE. Ses principaux piliers sont : la mise à jour et la publication de règlements appropriés ; l'amélioration de la structure organisationnelle et du rôle du ministère en renforçant la

coordination entre les secteurs public, privé et de la société civile ; la modernisation de l'infrastructure agricole et l'augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources naturelles ; l'amélioration de la vulgarisation agricole ; le contrôle des produits agricoles, des intrants, des forêts, de la pêche et de la chasse ;le développement des chaînes de valeur et l'amélioration de la qualité, la transformation, la commercialisation et l'exportation des produits agricoles ; la mise en place d' un système de crédit pour les projets de petite et moyenne dimension ;et la conservation des ressources naturelles (sols, forêts, biodiversité, utilisation des terres marginales et des pâturages et des pêcheries).

À partir de 2012, le Ministère de l'Agriculture a commencé à encourager les agriculteurs à créer des coopératives pour accéder aux subventions publiques pour les équipements de production et de transformation. Les coopératives sont également supposées recevoir un soutien technique des agronomes du ministère de l'Agriculture (USAID 2014b).

Ces dernières années, le Ministère de l'Agriculture a passé des lois visant à améliorer la traçabilité des produits et à contrôler les niveaux de résidus de pesticides dans l'agriculture. Cependant, la mise en œuvre de ces réglementations est difficile, notamment parce que de nombreux lots de petits agriculteurs sont collectés par des dammans. La réglementation devrait améliorer la capacité des agriculteurs à réduire l'utilisatio des résidus de pesticides, à accroître le respect des limites maximales de résidus (LMR) à l'exportation et à améliorer la confiance des consommateurs domestiques (USAID 2014b).

Les lois, décrets et décisions émises sont nombreux, mais nous nous concentrerons uniquement sur ceux qui concernent les fruits et légumes et notamment les pommes.

a- **Les réglementations concernant les pesticides et les différents intrants** (engrais entre autres…) relatives aux procédures d'enregistrement, fabrication, vente, fixation prix, importations, utilisations, acquisition de licences, inspections, les comités de pilotage, certificats, guides « GAP ou BPA et production raisonnées » pour différentes rubriques de fruits et légumes…
b- **L'analyse des pommes pour les résidus des pesticides** a été organisé par le décret numéro 380/1 daté le 3-5-2012. Le mécanisme d'échantillonnage des pommes nécessaire pour l'analyse des résidus des pesticides a été publié par le décret numéro 150/1 daté le 25/8/2014.
c- **Projet d'un décret pour application de la qualité GAP :** Des initiatives gouvernementales (Mai 2018) ont été développées pour résoudre le problème de la qualité en préparant une charte nationale des producteurs de pommes qui comprend des textes règlementaires sur les normes de qualité et prenant en compte la spécificité des pommes locales. Un contrat agricole facultatif ou optionnel entre le Ministère de l'Agriculture et les coopératives des producteurs adoptant le GAP ou .la Production raisonnée. Ces dispositifs complémentaires visent à obtenir des avantages compétitifs en valorisant mieux la qualité de ces pommes, tout en sécurisant, de façon complémentaire l'approvisionnement et les débouchés des pommes de qualité et en intégrant l'économie du marché dans la transparence et la légitimité (Abdel Kader et al, 2014).

d- Pépinières Un comité de pilotage pour l'organisation et le développement des pépinières privés a été publié par la décision numéro 41/1 daté le 27/1/2010. Le Ministère a réglementé l'enregistrement et le contrôle des pépinières des plants des arbres fruitiers par la décision numéro 526/1 daté le 4/6/2011. Un comité technique responsable de la documentation des plants certifiés des arbres fruitiers dans les pépinières privées du Liban a été organisé par la décision numéro 526/1 daté le 4-6-2011, Tandis que la certification a été organisé par la décision numéro 493/1 daté le 20/9/2010.

e- Secteur bio : Décret N 1033/1 daté le 21/11/2011 et encore considéré comme projet de loi pour l' « organisation du secteur Bio », stipulant l'obligation d'exécuter la norme Bio, confirmant le rôle de gouvernance du MoA. Décret N 542/1 daté le 15/6/2012 « La mise en place et l'organisation d'un registre agricole pour les produits Bio ». Décret 699/1 stipulant l'organisation d'un comité pour l'agriculture biologique entre autres décrets …

f- Les unités de transformation : Le Ministère réglemente l'enregistrement des unités de transformation et contrôle les conditions sanitaires dont les unités de transformation agroalimentaires doivent être en conformité (décision no 950/1 daté du 26/0/2011).

g- Les Installations frigorifiques et conditionnement : Il est également chargé du contrôle des conditions sanitaires des stockages à froid des fruits et légumes (arrêté no 87/1 daté du 24/1/2014), ainsi que l'enregistrement des frigos, des centres de conditionnement, de l'emballage (décision numéro 1046/1 daté le 30/10/2012). Les conditions et les standards des centres de conditionnement et d'emballages (décision numéro 88/1 daté le 24/1/2014), et celle de l'offre des produits agricoles (Décision numéro 474/1 daté 14/4/2013 spécifiant les conditions des boites et leur conditionnement et leur emballage) facilite l'octroi de permis de subvention des exportations par le programme d'Agriplus (Idal).

h- Les Marchés de Gros : Le Ministère de l'Agriculture a publié une décision pour l'enregistrement des marchés en gros, les systèmes de leurs gestions et la transparence dans les relations (Numéro 18/1 daté 7/1/2013), mais les grossistes l'ont refusé, par suite elle a été Contesté par le Conseil consultatif de l'État.

i- La stratégie de développement de la filière pommes : s'inscrit dans le cadre du développement des filières de production (25 comités de pilotage). Elle a pour objectifs l'amélioration de la qualité des pommes, l'augmentation de la valeur ajoutée, et l'accroissement des opportunités de commercialisation et d'industrialisation.

j- Un comité de pilotage pour les pommes : a été organisé par le décret numéro 109/1 daté le 4-3-2010 ayant pour mandat : Développer le secteur des pommes Libanaises au niveau de tous les maillons de la chaîne de valeur, en renouvelant les vergers de pommes par la sélection des plants certifiés adaptés au climat des régions de productions , par le contrôle des activités après récolte, l'application du système de traçabilité et des normes de production GAP ainsi qu'inciter à la vulgarisation. Un plan d'action a été préparé par le comité donnant naissance à plusieurs décrets sanitaires. L'enregistrement des exploitations des pommes dans les **registres agricoles** (nécessaire pour la traçabilité, la subvention, la vulgarisation, la commercialisation et l'exportation) au Ministère

d'Agriculture a été publié par le décret numéro 379/1 daté le 3-5-2012 mais ce travail a été freiné et le comité arrêta ses travaux après 3 ans. Malheureusement, les activités de ce comité de pilotage ont été par la suite suspendues comme tous les autres comités (nos entretiens, 2016).

Le MoA est responsable de la production primaire jusqu'à la mise en marché : enregistrement des producteurs[70], identification des maladies, subvention par la distribution des plants de nouvelles variétés, engrais, pesticides, vulgarisation, l'enregistrement et le contrôle sanitaire des unités de transformation de pommes, contrôle des frigos et des centres de conditionnement et d'emballage, contrôle des exports et imports des produits agricoles, la coordination avec les ministères et les responsables pour l'organisation du transport maritime.

Tous ces mandats entrent dans la responsabilité du MoA, mais la question se pose : Est qu'il y a un programme cohérent dans les orientations des structures agricoles et dans les campagnes d'inspection? Ce manque réside dans les difficultés liées aux moyens matériels (transport, laboratoire, infrastructure efficace de stockage à froid) et immatériels (personnel qualifié, enseignement agronomique à faible implication dans la formation des acteurs, retard technologique, besoin pour normaliser les services laboratoires modernes « COLIBAC »…), ainsi que dans le manque de gestion et de coordination entre les ministères liés à un programme systématique.

Outre le Ministère de l'agriculture, le Ministère de l'Industrie et le Ministère de l'Économie et du Commerce ont des mandats et des responsabilités dans la performance du secteur agricole, en particulier pour promouvoir les intérêts des PME.

- **Les Ministères de l'Industrie, de l'Agriculture, de la Santé, des Travaux Publics, et de l'Environnement** sont simultanément responsables de l'octroi des licences de production aux unités de transformation des pommes. Le comité de licence est composé d'un représentant de chacun des ministères, mentionné et présidé par le représentant du Ministère de l'Industrie (Décret no 7945, daté du 29/05/2002). Les trois premiers ministères prennent en charge le contrôle sanitaire et hygiénique des unités de transformation des pommes.
- **L'Institut Libanais de Normalisation (LIBNOR),** mis en place en 1962, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, LIBNOR a pour missions, d'une part, de préparer et publier les standards nationaux et, d'autre part, d'autoriser à utiliser la « marque Libanaise ». Le système de normalisation s'applique, entre autres produits, aux pommes, jus et vinaigres et cidre. Mais l'application de la norme en question n'est pas obligatoire, un fait imputé au manque de moyens.
- **Le Service de Protection des Consommateurs,** placé sous la responsabilité du Ministère de l'Economie, a pour objectif de « garantir un environnement sécurisant et un commerce juste et équitable pour les consommateurs et les commerçants ». La loi régissant la protection des consommateurs a été ratifiée en 2004. Ce service se mobilise, sur une initiative

[70] Ce travail a commencé pendant l'année 2011 et ne tarda pas à s'arrêter face aux difficultés rencontrées dans l'exécution de ce registre

personnelle ou en cas de plainte, pour contrôler les prix pour certains produits (le pain, le Benzène.), la transparence du prix sur le produit « étiquetage en Livres libanaises ». Ces lois ne sont pas accompagnée d'un Il n'y a pa contrôle associé à la compatibilité des produits aux normes obligatoires de Libnor, ainsi que d'un dispositif de vérification de la qualité des unités de transformation et de distribution. En outre, il est en charge de la répression des fraudes conformément à la législation du commerce des produits et notamment les produits agricoles qui concernent les intrants et ceux à consommer.

4.2. Environnement Scientifique non coordonné

D'après (Arvanitis et al, 2018) les activités de recherche au Liban proviennent des centres de recherche appliquée, dont le CNRS et IRAL. Ce dernier est sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture. Ces deux centres de recherche sont pilotés vers le maintien d'une base d'information et des missions de suivi concernant les ressources nationales (sécurité alimentaire et agriculture, gestion des ressources naturelles, protection de l'environnement, observation de la faune et la flore, cartographie, suivi des radiations nucléaires, etc.). Ils ont aussi une mission d'appui à la législation et de soutien des politiques nationales. Ils disposent, à eux deux, d'un total ne dépassant pas vingt-cinq chercheurs, associés avec un budget restreint (provenant de l'état et notamment en ce qui concerne les salaires, ce fait se traduit par une ouverture à l'étranger pour le financement des recherches. Cette orientation accompagnée d'une grande variété des universités (AUB, USJ, UL…) mais aussi paradoxalement, de leur ouverture à l'étranger, a fragmenté profondément la recherche au Liban qui est à l'image du pays. S'ajoutent encore quelques autres centres, comme l'IRI (institut de normalisation industrielle et de contrôle au profit de différents ministères) dont la mission principale n'est ni l'enseignement ni la recherche, la CAS (agence officielle de statistiques économiques et démographiques). Ainsi, la recherche reste une activité assez individuelle, et l'absence d'équipes structurées est encore une réalité. Des efforts récents, indiquent une volonté d'aller au-delà de cette situation comme ceux de la faculté des sciences de l'USJ ou l'école doctorale des sciences et des technologies de l'UL. Or dans le contexte d'un état fragilisé et sous contrainte budgétaire, les moteurs d'initiatives efficaces dans la recherche comme dans d'autres domaines, peuvent apparaitre exclusivement par les initiatives des particuliers et d'entreprises privées.

De ce fait, on se permet de déduire que cette dispersion et cette absence de structuration de la communauté scientifique entraîne : un manque de mise en relation de la recherche avec les besoins du pays, une absence d'une pertinence dans les sujets de recherche à l'égard des nécessités de connaissance des ressources et de leur mobilisation.

D'après une étude réalisée par (Arvanitis, et al, 2018), le profil scientifique du Liban saisi par ses publications indexées dans le Web of Science révèle que la part du Liban dans la production mondiale a augmenté de 30 % en dix ans entre 2000 et 2010 (indicateurs publiés par Scimago[71] à partir des publications dans la base SCOPUS), pour indiquer 0,344 pour mille, une proportion prestigieuse (pays avec environ 4,2 millions d'habitants et éventuellement avec près de 1 200 chercheurs équivalents temps plein. Selon les statistiques de Scimago, le Liban occupe la 69eme

[71] . Country Rankings : http ://www.scimagojr.com/countryrank.php

position dans les publications du monde avec 27306 documents dont 78 sont soutenus pour les fruits et légumes, et le quatorzième en méditerranée dans les publications des fruits et légumes après le Maroc et la Syrie (Violaine Tatry et al, 2014). Certains domaines comme les sciences agricoles (+ 221 %) ont connu une progression spectaculaire jusqu'à deux à trois fois supérieure à la production mondiale. Ces progressions se traduisent aussi dans les projets de recherche financés par le CNRS.

Une analyse semblable effectuée par Violaine Tatry et al, (2014) au cours de la période 2000-2009, a permis d'identifier les principales institutions et organismes de recherches publics et privés publiant dans les thématiques relatives aux filières fruits et légumes. Cette analyse a montré que l'université Américaine de Beyrouth (55) est la principale université publiant sur cette thématique, suive par l'Université Libanaise (14). On note également les instituts de recherche publics IRAL (12 dont celles sont orientées majoritairement vers les critères de production dans 12 filières dont les pommes entre autres alors que les champs de l'économie et socio-économie rurale de ces filières sont encore des thématiques insuffisantes[72]) et le CNRS (4), ainsi que l'organisation internationale ICARDA Liban (3), et enfin l'Université Balamand (3).

5. Mise en place d'une régulation pour organiser le commerce

5.1. La réglementation de la publicité sur les modes de production

Pour inciter les producteurs à entreprendre une politique de qualité qui leur procure un meilleur revenu, un projet de loi sur la protection des indications géographiques au Liban « dont le cahier des charges élaboré par les producteurs est à respecter toute la période de la protection ». Ce projet de loi est approuvé par le conseil des ministres par une décision No. 85 datée du 21/05/2007 et tente de lutter contre les risques de dévalorisation des signes officiels de qualité.

La promulgation de la loi sur la protection des IG par le parlement libanais et la création du département d'enregistrement des IG au sein du ministère est encore en attente. D'après les données d'une thèse publiée (Fahes-Wehbe, 2010) et des documents sur les lois libanaises, une explication détaillée du statut juridique de la protection des signes de qualité est présentée. Le Liban réputé pour des produits agricoles avec des caractéristiques et qualités spécifiques, sollicite les pouvoirs publics pour procéder à une protection des indications géographiques ou appellations d'origine pour les pommes de Kfardebian, abricot de Baalback, huile d'olive de Koura, entre autres. En outre, l'Article 10 de la Constitution prévoit que tout acte de concurrence contraire aux usages honnêtes en matière industrielle ou commerciale est un acte de concurrence déloyale.

Le projet de loi sur la protection des marques commerciales L'article 8 de ce projet de loi *« interdit l'enregistrement de certains signes à titre de marques commerciales. Parmi ces signes, il s'agit de ceux qui portent atteinte à une AO ou à une IG jouissant d'une protection. Sont aussi interdit les signes susceptibles de tromper le public ou qui contiennent de fausses informations sur l'origine des produits ou services* ». L'article 20 du projet de loi stipule que toute utilisation d'une dénomination protégée sur un produit similaire ou non au produit protégé est interdite.

[72] D'apres nos entretiens

La loi sur la protection du consommateur du 5 août 2004 L'article 11 déclare que la définition et l'explication de la « *publicité trompeuse qui porte sur l'origine du produit* » qui sont de nature à induire en erreur le consommateur. L'article 48 stipule l'interdiction de tromper le consommateur avec de fausses informations sur l'origine du produit ».

Le Code des Obligations et des Contrats (COC) L'article 122 du COC « *dispose que tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage injuste oblige son auteur à réparation* ».

Le code pénal de 1943 L'article 714 stipule la sanction des moyens frauduleux, des allégations mensongères ou des insinuations malveillantes détournant à son profit la clientèle d'autrui. L'article 682 prévoit les sanctions liées aux tromperies sur l'origine de la marchandise quand cette origine est la cause principale de la vente.

5.2. Situation légale relative aux indications géographiques et les marques collectives[73]

L'arrêté du Haut-Commissaire Français n°2385, du 17 janvier 1924 constitue le texte de base en matière de propriété intellectuelle au Liban notamment « la marque commerciale » et le dessin et modèle industriel. Plusieurs modifications ont été réalisées, notamment en 1991, modifiées par deux nouvelles lois en 1999 et 2000, pour moderniser toutes les dispositions liées à la propriété intellectuelle et à l'amélioration des dispositions relatives aux marques notamment la marque de certification ainsi que l'introduction de la protection par la Convention de Paris et de l'arrangement de Madrid. Le Liban est membre de ces conventions, leurs textes prévalent sur la législation nationale et sont directement applicables.

Le Code Pénal et la Loi sur le contrôle des fraudes « sous gouvernance du département de la protection des consommateurs au Ministère de l'Economie et du commerce » sont des textes qui ont des composantes de propriété intellectuelle. Il n'existe pas de directives du ministère relatives à la pratique d'enregistrement des marques.

- **L'article 68 de l'arrêté n°2385** « définit la marque de fabrique ou de commerce comme entre autre « les dénominations … servant à distinguer dans l'intérêt du consommateur comme dans celui du fabricant ou du commerçant, l'individualité et l'origine d'une marchandise… ». Cette définition permet d'enregistrer des noms géographiques comme marque. La pratique établie consiste à recouper le nom géographique dont la protection est demandée avec l'adresse de l'entreprise faisant la demande d'enregistrement ».
- **L'art. 70 de la loi libanaise sur les marques** définit les marques collectives " pour garantir la bonne fabrication ou l'origine de leurs marchandises ou produits, les membres de ces groupements pourront seuls utiliser cette marque collective, ou label, indépendamment de la marque individuelle que chacun d'eux pourra posséder ». Mais à ce jour, l'enregistrement d'une marque collective est encore timide dans le secteur Agricole, ils ne concernent que les syndicats des autres secteurs non agricoles. En parallèle à ces marques collectives, le MoE&T a préparé un projet de loi sur les indications géographiques en 2007 où dans les cas

[73] Proposal for the protection of Geographical indication in Lebanon, Report on the intention of IDEAS Centre Arquebuse 10 1204 Geneva Switzerland, Beyrouth, 7-11 February 2005

du secteur agricole, chaque agriculteur peut avoir sa propre marque. Actuellement ce projet de loi est encore en attente pour sa promulgation.

A cet égard, le cadre légal existe pour la marque collective et il peut déjà être utilisé pour protéger des noms géographiques. À ce jour, vu d'une part le déficit d'enregistrements des marques collectives libanaises dans le secteur agricole, et d'autre part l'inactivité des coopératives agricoles dans la commercialisation ainsi que la présence « d'entrepreneurs » libanais qui sont très indépendants, on peut confirmer que la construction de marques collectives n'a que peu de chance de succès. A cet égard, le fait de mobiliser des agriculteurs et des entreprises de transformation pour définir et protéger un nom utilisé collectivement nécessite une grande incitation qui a fait défaut jusqu'ici.

L'article 70 de **l'arrêté No. 2385 de 1924 sur les droits de la propriété commerciale et industrielle** stipule l'autorisation d'une possession d'une marque collective par les groupements professionnels, régionaux, agricoles ou industriels, qui sont autorisés par l'Etat et garantissant la bonne fabrication ou l'origine de leurs marchandises ou produits.

Malgré la faisabilité de ces solutions, celles-ci demeurent encore insuffisantes. Le Liban ne dispose pas d'un projet de loi, qui prévoit la définition par décret des modes de production raisonnée en complément avec les conditions d'utilisation de la qualification « agriculture raisonnée » ou toute autre désignation équivalente, ajoutons encore le sujet de la prolifération de mentions à disposition publicitaire mise en place par les distributeurs. En outre, le besoin de prévoir les conditions d'utilisation simultanée d'une marque commerciale et d'un signe de reconnaissance officiel de qualité ou de l'origine apparaît comme une nécessité. De fait, le nom du fabricant devra figurer à côté des marques de distributeurs.

En résumé, la meilleure solution ou protection est celle accordée par une loi *sui generis* qui envisage tous les enjeux liés au sujet. La mise en place des orientations est double : d'une part elle permettrait d'éviter que les distributeurs ne s'attribuent l'image de qualité des produits et d'autre part elle assure l'information au consommateur lequel doit être sensibilisé que toute marque de qualité non officielle pourrait se justifier trompeuse.

5.3. Les pratiques anti-concurrentielles des firmes et les problèmes associés

La libéralisation du commerce au Liban a engendré une concurrence libre entre les opérateurs, notamment par les prix. Cependant, les dysfonctionnements mis en évidence tant en amont qu'en aval du secteur biaisent la concurrence, ce qui, en l'absence de législation au niveau des pouvoirs publics, désigne des recommandations qui sont liées à l'approfondissement de l'investigation sur les pratiques anticoncurrentielles et à la mise en place des mesures d'accompagnement de la concurrence. Dans cette perspective, l'une des problématiques prioritaires pour le gouvernement est l'absence de régulation sur les pratiques anticoncurrentielles. En effet la mise en place de mesures d'accompagnement de la concurrence et des lois qui ont tendance à renforcer la compétitivité de la structure du marché libanais et par suite renforcer ses attributions semble nécessaire. Ces mesures pourraient permettre aux pouvoirs publics de se hisser au niveau d'une institution constitutionnelle disposant de pouvoirs très étendus, afin de raviver son rôle compte tenu des besoins de régulation du marché libanais en mutation perpétuelle.

En réponse à ces besoins, un projet de loi sur la concurrence, qui ressort à l'heure actuelle de la loi n°73/83, a été préparé par les pouvoirs publics depuis les années 2000, ayant pour objectif de protéger les droits des consommateurs, de renforcer la production, l'innovation et le développement technique. Sachant que les concentrations parmi les entreprises privées sont importantes au Liban, le pays projette dans les années prochaines, afin de mieux s'insérer dans le marché international, une réforme de cette loi de la concurrence et celles en relation directes avec l'organisation du secteur de la grande distribution, en s'inspirant des dispositifs des pays développés. En outre, la perfection des textes juridiques ne peut pas, à elle seule, contraindre les opérateurs économiques, actifs sur le marché libanais, à se conformer aux règles de jeu. Face à cette contrainte, le projet de loi stipule la création d'un conseil de la concurrence, d'un bureau technique « régulateur de la concurrence » chargé de la politique des prix, et de l'évaluation du déroulement du processus, luttant contre les monopoles, les oligopoles, l'exploitation de la situation prévalant sur le marché et les pratiques anticoncurrentielles.

Par ailleurs, l'implantation des grands opérateurs économiques internationaux (bien que le problème des opérations de fusion-acquisition dans la grande distribution ne pose pas problème au Liban en comparaison avec d'autres secteurs), la croissance des acteurs économiques nationaux, le recours aux pratiques anticoncurrentielles et le souci de la protection des consommateurs, tout cela doit pousser les pouvoirs publics à s'intéresser davantage au domaine de la concurrence en général et à la lutte contre toutes les pratiques anticoncurrentielles en particulier.

Avant tout, il convient de séparer d'une part, les problèmes des relations de la grande distribution avec ses fournisseurs en général, et d'autre part avec les autres formes de commerce concurrentes. La puissance d'achat des distributeurs se traduit normalement par des pratiques commerciales anti-concurrentielles. Au Liban, la puissance n'est pas vérifiée dans le secteur des pommes, une situation imputée au faible recours à un approvisionnement direct auprès des producteurs et aux contrats écrits. Dans certains cas, les responsables des approvisionnements de ces distributeurs visitent les marchés de gros et choisissent leurs produits eux-mêmes, alors que d'autres établissent des relations de partenariat avec des grossistes pour une durée renouvelable chaque année.

En outre, une dépendance économique des producteurs peut conduire à des rapports de forces déséquilibrés, qui a tendance à se renforcer avec la concentration des entreprises en aval. Les pratiques commerciales considérées comme anti-concurrentielles par les fournisseurs sont incités par la notion de dépendance économique « situation subie par les producteurs et les grossistes fournisseurs ». Dans les pays développés, les marges arrières (ristournes, participation aux promotions, etc.), les délais de paiement et la rupture abusive des contrats (déréférencement), sont essentiellement les pratiques les plus controversées et appliquées par la grande distribution

D'une façon générale, la liberté contractuelle dirige la négociation des conditions commerciales mais ce principe trouve des limites face à une discrimination ou à un caractère fictif de certaines contreparties.

Le contenu du projet de loi n'est pas publié mais nous pouvons recommander :

- Dans le cadre de la coopération commerciale, ce projet de loi doit s'attacher à lutter contre les avantages consentis par les fournisseurs aux distributeurs et non justifiés par des contreparties proportionnées, visant la pratique des « marges arrières »
- Dans le même temps, le projet de loi doit se pencher sur le problème des délais de paiement qui sont prolongés dans le but de céder une trésorerie pour les firmes de la grande distribution. En outre, la rotation des stocks dans les magasins est à l'origine de ces délais de paiement ; par contre, on assiste aujourd'hui à une amélioration de la logistique, à un abaissement des temps de rotation à travers les commandes en temps réel mais paradoxalement les délais s'allongent.
- Le projet de loi doit proposer de créer une commission des pratiques commerciales et des relations contractuelles entre les fournisseurs et distributeurs. La mission de cette entité serait d'établir un code des bons usages commerciaux, en approfondissant leur analyse économique de la situation, en prenant aussi en compte les arguments qui plaident en faveur de la grande distribution et des intermédiaires de distribution, notamment en termes de coûts et d'efficacité, et en publiant leurs avis et leurs recommandations aux professionnels et aux juridictions.
- Enfin, ce projet de loi doit encourager une dynamique de contractualisation comme le cas français « dans les Nouvelles Régulations Economiques », notamment au sein des organisations interprofessionnelles. Il apparaît nécessaire d'étendre le dispositif réglementaire visant à encadrer les relations entre fournisseurs (producteurs, intermédiaires et distributeurs…) aux transactions qui se déroulent sur ces places de marché de la grande distribution. Toutefois, une telle réglementation doit se mettre en place à un niveau de coordination, comme en témoigne l'exemple du livre vert élaboré par la fédération des entreprises du commerce et de la distribution (F.C.D.) en France. Cette proposition nécessite une synthèse sur la valorisation de l'offre de fruits et légumes au Liban, suivant cinq propositions: gestion de crise à travers la mise au point d'un outil interprofessionnel, régulation de l'offre par des mesures interprofessionnelles, meilleure circulation de l'information marketing de la distribution vers la production, l'organisation collective des campagnes saisonnières, un code de bonne conduite dans les relations producteurs ou fournisseurs – distribution.

Ces orientations nécessitent la mise en œuvre de partenariats entre la grande distribution et les producteurs. Cependant, cela n'indique pas que les rapports de force vont disparaitre. En effet, leurs stratégies d'approvisionnements sont mises en œuvre par ces types de relations. Par ailleurs, l'organisation des producteurs doit se renforcer et toutes les zones de production doivent être concernées.

Conclusion du chapitre III

A l'évidence, le Liban semble bien disposé pour certaines filières, notamment, les fruits à pépins et à noyaux. Cependant, les filières au Liban affrontent des problèmes d'organisation, de structures et de marchés, résultant d'un déficit dans les domaines de la recherche, de la formation et de la vulgarisation.

Malheureusement, en raison de l'absence d'esprit coopératif, associée à des comportements individualistes, les filières ne sont pas performantes. Pour remédier aux dysfonctionnements des filières agricoles et agroalimentaires, il faudrait procéder à la mise en place des structures, au niveau des filières, qui réunissent les différents acteurs qui y sont associés. L'interprofession qui se charge de la gestion d'un produit depuis l'aval jusqu'à l'amont, semble être une solution adaptée aux défis et enjeux de cs filières. Le but de cette structure « regroupant les syndicats agricoles, les coopératives et les industriels selon des règles de répartition bien définies » serait double dont l'un est d'accroître la valeur ajoutée des produits et l'autre est de la distribuer équitablement tout au long de la filière. Ces interprofessions « ayant une représentativité syndicale » permettront d'orienter la politique de la filière, et de gérer les soutiens publics et privés…Actuellement les chambres de commerce évitent de jouer ce rôle, dû au vide dans les textes législatifs, et le Ministère seul ne peut pas l'assumer.

Comme nous pouvons en témoigner, dans le cas de la filière pomme de terre et l'huile d'olive, un processus de dialogue est déjà engagé entre les intervenants et montre que l'interprofession ou « l'instance de concertation par filière », peut être envisagée au Liban.

Outre cette organisation collective, il revient à l'Etat libanais d'améliorer la qualification de ses agriculteurs avec un système de formation performant, d'accroître la compétitivité prix et minimiser les coûts de production par la mise en place de politiques publiques pour permettre l'accès au foncier, au crédit, à la formation, etc.. Ces politiques peuvent être associées à une démarche de qualité qui impose aussi l'organisation de la recherche d'une adéquation avec les exigences de la consommation et l'incitation à l'innovation, dont IRAL avec les universités et les organisations de recherche peuvent jouer un rôle majeur dans ce domaine, évitant ainsi les redondances et l'éparpillement des recherches au niveau national.

Par ailleurs, une politique financière nouvelle devra enfin être mise en place. Quant aux financements sous forme de subventions, leur réévaluation semble nécessaire. En parallèle, l'Etat doit revitaliser l'investissement par l'octroi de prêts bonifiés, faciliter la création d'une banque de crédit agricole, aider les ONG à développer le micro – crédits, et inciter la mise en place d'assurances récoltes. Un Service des Nouvelles des Marchés, MIN, doit être rattaché au Ministère de l'Agriculture comme en France uniquement orientés pour faire rencontrer l'offre et la demande de manière transparente, pour permettre aux opérateurs de s'adapter aux exigences de la grande distribution.

CHAPITRE IV

PROBLEMATIQUES, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DU TRAVAIL

1. Problématique

La pomme est considérée un produit patrimonial des zones montagnardes du Liban. Les exportations des pommes constituent un élément de poids dans le commerce agro-alimentaire libanais. Elles constituent près du tiers des exportations des fruits (HS 08). Cette spéculation a été développée sous l'effet de la combinaison de plusieurs facteurs :

- L'existence de l'avantage des ressources naturelles qui confère au Liban des conditions agro-climatiques, géographiques, hydrauliques…favorables pour la culture des pommes.
- Les perspectives de la mondialisation ont fait entrer le Liban dans une ère de libéralisation des échanges, qui se concrétise principalement par la signature de nombreux accords conduisant à l'abolition progressive des barrières douanières. Ainsi, les échanges sont pratiquement libéralisés avec les pays arabes GAFTA et l'Union Européenne.

En dépit de ces avantages, la situation actuelle montre que les performances de la filière pommes aux niveaux national et international se rétrécissent et ne valorisent pas les ressources et la marge des progrès dont disposent certains acteurs de la filière. En outre, les entreprises libanaises sont confrontées à la détérioration de leur position concurrentielle sur les marchés régionaux, et peinent à développer d'autres marchés. De même, les bénéfices des revenus sont concentrés au niveau des acteurs de l'aval (grands exportateurs, grossistes, grands producteurs-exportateurs…). De surcroît, la valeur n'est pas équitablement répartie entre les exploitations de taille différente au niveau du Liban. Or, en situation de saturation des marchés, l'instabilité des prix devient chronique et les mécanismes régulateurs perdent de plus en plus leur efficacité.

Sur le marché local et national, les conditions de productions et les aléas climatiques sont rudes pour les producteurs, le processus de production demeure encore inadéquat, à l'exception de quelques cas. Les producteurs, (qui en grande majorité sont des petits producteurs), se plaignent déjà du manque de rentabilité de leurs productions de pommes. En aval de la filière, la commercialisation emprunte un circuit dominé par des intermédiaires, opportunistes et aussi des relations modulables selon les intérêts personnels de ces derniers. Il n'existe pas de distribution structurée, et l'offre est atomisée. La vente se fait en vrac et en masse, au niveau des magasins locaux d'alimentation générale, ou par l'intermédiaire des grossistes. Les ventes directes ont lieu le plus souvent pendant la campagne pomicole aux abords des routes et autoroutes, et les faibles prix des pommes sont dépendants de la qualité. Les fournisseurs n'arrivent pas à se référencer dans la grande distribution due, d'une part, aux exigences des chaînes de supermarchés quant aux attributs physiques des pommes et d'autre part, aux déficiences d'une logistique organisée, une absence des services associés aux produits horticoles, aux manque d'informations. En outre, la demande de la grande distribution pour l'approvisionnement et l'écoulement des pommes importées augmente, tndis que le consommateur libanais devient plus exigeant autant pour la

qualité que pour la diversité de l'assortiment. Par ailleurs, de tout ce qui précède la situation s'est aggravé du fait de la dominance des intermédiaires (dominance des marchés de gros) ; et au fait que les pratiques commerciales sont peu développées et peu fiables.

L'ensemble de nos investigations a pour objectif d'interroger et d'évaluer les déterminants de la compétitivité de la filière pomme, de proposer une réflexion d'ensemble sur les déterminants domestiques de cette compétitivité notamment au niveau de l'organisation et du mode de coordination, ainsi que comprendre les stratégies d'adaptation pour accéder aux marchés en prenant un exemple de cas national de mode de gouvernance adéquat qui minimise les coûts tout en améliorant la qualité afin de dynamiser la filière pommes et prendre des décisions stratégiques sur la coordination et le fonctionnement, ainsi favorisant sa compétitivité. Pour répondre à cet objectif un cadre méthodologique a été développé.

Nous estimons que notre problèmatique surgit d'un besoin de l'amélioration de l'organisation, et des modes de coordination. Ces modes de coordination qui laissent place aux seuls mécanismes du marché dans un contexte d'incertitude minimisent faiblement les coûts de transaction et encouragent des stratégies de court terme marquant un faible investissement pour une production de qualité supérieure, ce qui fait que la performance et la compétitivité se sont affaiblies. C'est dans ce contexte qu'il convient de nous inscrire dans ce travail de recherche et s'interroger sur la question suivante en nous basant sur un travail de terrain approfondi :

> ***Dans quelle mesure, les déterminants domestiques contribuent-ils à expliquer la perte de compétitivité sur les marchés internationaux? Quelles sont les conséquences pour la filière pommes en termes d'organisation et de modes de coordination ?***

Rares sont les travaux ou les études au niveau du Liban qui ont analysé les modes de coordination en lien avec la compétitivité. C'est un sujet très peu développé par les chercheurs libanais en raison de la nouveauté de la thématique. Ce champ d'analyse est encore naissant dans le pays. L'environnement dans lequel évoluent la filières pommes au Liban est encore traditionnel en comparaison avec ceux des autres pays, comme l'Italie et la France, où la filière a réussi à s'imposer et où une coordination entre les acteurs s'est établie.

Partant de ce constat, cette problématique de recherche repose sur les hypothèses de travail suivantes :

Les hypothèses de notre recherche que nous émettons sont :

1. Pour effectuer une analyse pertinente de la compétitivité, l'avantage qui repose sur les coûts est insuffisant compte tenu des mutations de l'environnement concurrentiel. D'autres éléments tels que l'organisation de la mise en marché, la commercialisation par l'analyse de la demande et la différenciation des produits émergent et modifient les enjeux de la compétitivité.
2. L'adaptation d'une stratégie qui mise sur la construction d'un avantage compétitif tant sur les marchés internationaux que sur le marché domestique améliore la différenciation qualitative des pommes et par la suite favorise la pérennité de la filière.

Le concept de mode de coordination et d'organisation de la filière, dans son acceptation courante, correspond à un modèle devenu quasiment obsolète face aux mutations économiques de la compétitivité internationale. Le nouveau partage des responsabilités entre les pouvoirs publics et les acteurs de la filière doivent converger vers une articulation concrète entre les interventions publiques et les obligations privées.

Dans ce contexte, nous menons deux études de cas dans l'objectif de comprendre le processus bien plus que de généraliser les résultats. Notre choix méthodologique repose sur les affirmations de beaucoup d'auteurs dont l'un est Y. C. Gagnon (2005). Selon Y.C Gagnon (2005), l'étude de cas, qu'elle soit exploratoire, descriptive ou explicative, donne accès à une compréhension des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes.

L'étude de cas exploratoire est destinée à définir les questions et à déterminer la faisabilité des procédures de recherche à adopter, alors que l'étude de cas descriptive comporte une description complète d'une manifestation dans son contexte. Le dernier type, à savoir l'étude de cas explicative, consiste à travailler sur la relation entre les différents acteurs expliquant comment les événements se sont effectués et les boucles de rétroactions qui en résultent.

Dans notre travail, nous avons réalisé ces études de cas par une approche descriptive, ce qui nous a permis d'identifier et de décrire les flux physiques, informationnels et financiers dans l'organisation de la filière spécifique, d'une région bien déterminée, dans le but de faire ressortir les stratégies et les outils de valorisation existants. Ces études de cas sont aussi explicatives, car nous avons cherché à comprendre qui pilote la chaîne et comment est organisé le modèle, ainsi que la relation entre les différents acteurs. Par exemple, nous avons cherché à déterminer le poids des agents-clés dans la coordination de cette filière spécifique, telles que les pommes de la coopérative de Sannine et de la société Liban Village du Mont Liban et à expliquer les boucles de rétractions qui en résultent.

Le Liban a des particularités liées à l'offre, mais aussi à la demande locale et nationale. Avant les années 2010, 40 %-60% de sa production était consommée au niveau national et le problème de recherche de débouchés internationaux se posait toujours. Dans ces conditions, la collecte des données nous a permis de cerner le contexte général de ces deux cas, dont les modes d'organisation collectives sont différentes, leurs contraintes, leurs critères technico-économiques, leurs relations entre acteurs et leurs choix stratégiques et organisationnels. Nous avons démontré comment les modes de coordination originels, mode d'organisation coopérative pour la coopérative Sannine et mode de coordination privée pour la société Liban Village laissent place aux modes de coordination hybride dans un contexte d'incertitude minimisant les coûts de transaction et encourageant des stratégies de moyen et long termes. Ces deux cas veulent se différencier sur des segments spécifiques en visant les marchés internationaux et nationaux, ce qui peut entrainer des modifications de l'offre et de la demande au niveau local et national ainsi que des modifications au niveau organisationnelles si leurs expériences sont diffusées. La gestion de la qualité est pour eux un enjeu essentiel qui soutient l'objectif de la rentabilité par la baisse des coûts de production et la minimisation des coûts de transaction, en favorisant le transfert du savoir-faire aux producteurs et en développant la différenciation des pommes par leur qualité, auxquels est apportée une valeur ajoutée, ce qui peut créer une situation de gagnant-gagnant.

D’après tous ce qui précède et pour répondre à notre problématique, la démarche méthodologique qui a été suivi sera décrite dans ce chapitre.

2. Démarche méthodologique

2.1. Acquis des données

L'étude s'appuie sur les documentations et les informations des centres de documentation disponibles à Sup Agro, l'IAM de Montpellier, Université Libanaise de Beyrouth, Faculté d’Agronomie de l’Université Américaine de Beyrouth et le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l’Economie et du Commerce, Douanes libanaises, Chambres de Commerce, IDAL (Autorité d’Investissements et de Développement) et les sites statistiques des organisations internationales (FAOSTAT, UN Trade Map, USDA), afin de mettre en œuvre une évaluation scientifique des facteurs de compétitivité des produits pommes de qualité supérieure.

Nous étudions la compétitivité du secteur agricole en nous concentrant sur le cas de la filière pommes. Dans leur forme la plus récente, les recherches consacrées aux filières agro-alimentaires intègrent à la dimension verticale de l’analyse de filière ainsi qu’une approche horizontale (stratégie des entreprises) en termes d’organisation industrielle. Cette démarche est mobilisée dans le cadre de notre travail.

Tableau 25: Méthodes, outils et utilisation de l’analyse filière

Méthode	Principaux outils	Utilisations et types de travaux
Analyse structurelle	Organigramme technique, maquette économique comptabilité (CA, SIG et emploi) nationale et d’entreprises, bilans alimentaires	Visualisation des composantes de la filière Caractérisation des flux par chiffres clés, calculs d’indicateurs de performance
Analyse fonctionnelle Economie industrielle	Structure, Conduite et performance (SCP) Avantage concurrentiel Micro-économique quantitative	Structure et dynamique filière (J. Bain en 1959 ; Scherer 1972) Analyse positionnement firme/ compétitivité (M. Porter en 1980) Modélisation économique et simulation
Analyse institutionnelle Economie néo-institutionnelle	Théorie des coûts de transaction, TCT	Mode de coordination entre agents ou groupes d’agents pris deux à deux et coûts de transactions (Williamson, 1990)
Analyse systémique	Variables d’environnement et forme canonique O-I-D (opérations, informations, décisions)	Représentation d’ensemble, analyse composants et relations au sein d’une filière (Rastoin, en 1995 ; Thiel, 1998)
Chaîne Globale de Valeur (CGV)	Analyse des flux et des jeux d’acheteurs publics et privées, modes de gouvernance, sociologie économique	Vision globale de filière, typologies, repérage des acteurs dominants et dynamique des filières (Gereffi, 2000)

Source : Bencharif A., Rastoin J.-L. (2007) ; repris de Rastoin, Ghersi (2010), p188

Nous présenterons le concept de filière que nous utiliserons comme outil d’analyse pour la description et le fonctionnement de la filière en tant que système. Ensuite, l’approche néo-institutionnelle sera utilisée pour élucider les investigations s’agissant des relations entre les agents de la filière qui prennent la forme de rapports de force.

On empruntera à la théorie des coûts de transaction, les arguments théoriques sur le comportement des acteurs qui se veulent plus proches de la réalité (rationalité limitée, opportunisme et asymétrie d'information).

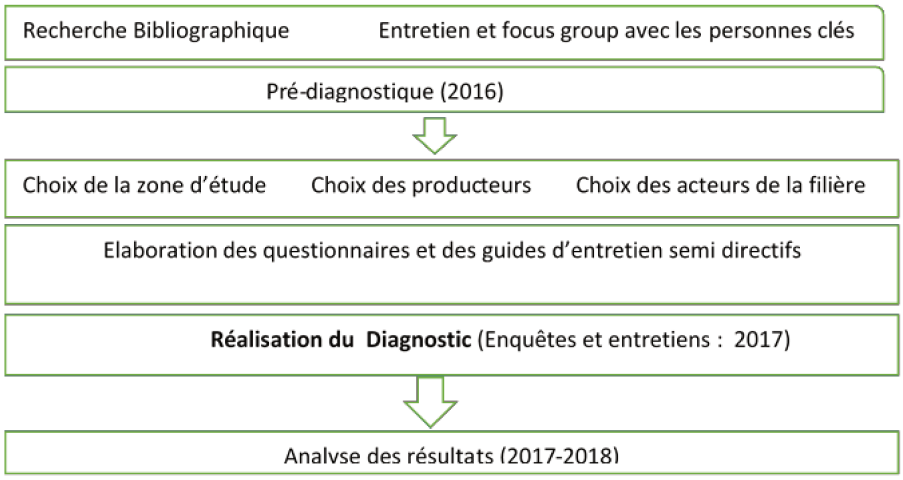
Et comme la filière est considérée comme un espace de stratégies, nous désignerons le modèle de M. Porter qui repose sur le paradigme « structures-comportements-performances », outil central de l'économie industrielle.

2.2. Etapes de la démarche méthodologique

Comme le montre la figure ci-dessous, la réalisation de notre travail s'est déroulée en trois étapes. Tout d'abord une étude documentaire et une collecte des données pour effectuer un pré-diagnostic (2016) sur la situation de la filière pommes au Liban. En parallèle à cette recherche bibliographique, des entretiens libres avec les personnes clés se sont déroulés. Notre deuxième étape concernait le choix de la zone d'étude et l'identification des acteurs à enquêter ; l'élaboration des questionnaires et des entretiens semi directifs ; et enfin la réalisation du diagnostic (2017) par les enquêtes et les entretiens. La troisième étape est consacrée à l'analyse des résultats. Nous avons cherché à relier les informations collectées sur le terrain d'étude, de façon à permettre une vision d'ensemble des acteurs de la filière, des stratégies qu'ils mettent en œuvre qui ont un impact sur la structure de l'industrie et par suite sur son attractivité et sa compétitivité internationale.

- Etape 1 : Pré diagnostique (année 2016)
    - Phase 1 : La collecte et l'analyse des documents
    - Phase 2 : L'entretien avec les personnes clés et les institutions en relations et première visite sur le terrain :
    - Phase 3 : Tester le questionnaire auprès de quelques agriculteurs par un entretien directif libre
- Etape 2 : Diagnostic (année 2017)
    - Choix des agriculteurs
    - Choix des acteurs nationaux
- Etape 3 : Enquêtes avec les producteurs et entretiens semi directifs sur le terrain avec les intervenants de la distribution (grossistes, détaillants) ; enquêtes auprès des consommateurs
- Etape 4 : Réalisation du diagnostic
- Etape 5 : Analyse des résultats

Figure 20: Demarche methodologique de notre recherche



Source : Elaboré par l'auteure, 2016.

2.3. Recherche bibliographique

Pour la collecte des données, nous avons multiplié les ressources documentaires et les personnes interviewées pour varier les méthodes de collecte des données et croiser les angles d'études et d'analyse, et par suite recouper et valider les données. Un focus group a été organisé par USAIDS où les parties prenantes ont été réunies pour le développement d'une stratégie pour la filière pommes. Ceci nous a permis de déterminer la zone géographique et d'obtenir des données détaillées sur le secteur de la pomme. En revanche, nous avons cherché à diversifier nos sources d'informations, car il existe très peu de données et de travaux sur notre problématique. Au Liban, la plupart de nos données ont été recueillies par la conduite d'enquêtes, d'entretiens et par l'observation directe. Certains entretiens ont été menés avec des personnes ressources de façon libre notamment au cours de la phase exploratoire. La collecte de données secondaires s'est basée sur des études et des rapports liés à la filière pommes, aux statistiques du Ministère de l'Agriculture, pour recueillir des informations sur la filière pommes auprès des producteurs et des exploitants agricoles. Ceux-ci comprennent des travaux réalisés par les institutions de recherche (UL, IAMM, LARI), organisations internationales (FAO ; UNTRADE MAP) et locale (LIVCD) et des articles scientifiques sur l'analyse de la chaîne de valeur des pommes.

Etant chef de Service de l'Economie et de la Commercialisation au Ministère de l'Agriculture, ceci nous offre l'opportunité de participer à des manifestations scientifiques : colloques, séminaires, rencontres etc. A ces occasions, nous avons pu échanger avec des chercheurs et des experts des informations utiles voire essentielles pour notre analyse, ce qui a enrichit notre capital connaissance.

2.4. Choix de la zone d'étude

Notre zone d'étude a été choisie en fonction de certains critères (culture pommes et taille des vergers) qui doivent nous aider dans le résultat final de notre recherche. Ces critères ont pour but de choisir la zone pertinente représentative du Mont Liban (qui constitue environ 26 % de la

production des pommes au Liban). En fonction de ces informations, notre zone d'étude a été fixée sur la région du Mont Liban qui regroupe 6 districts. La méthodologie repose sur la collecte de données secondaires et primaires dans le gouvernorat du Mont Liban. Le diagnostic sur la filière pommes a été réalisé mené en 2017.

2.5. Échantillonnage

Après la collecte des données statistiques et socio-économiques de la filière et avant de réaliser les enquêtes sur terrain, il fallait construire notre échantillon de la zone d'étude. Pour cela, nous nous sommes basées sur le recensement agricole 2010 du Ministère d'Agriculture et les analyses du pré-diagnostic.

La liste des producteurs du Ministère de l'Agriculture (recensée en 2010) a été utilisée, mais due au fait que le nombre des producteurs et la taille des vergers de pommes enregistrés n'étaient pas fiables, on nous a conseillé de prendre les noms des producteurs dont la taille d'exploitation est supérieure à 1 Ha. Ainsi, nous avons obtenu un nombre total de 753 producteurs. Pour l'échantillonnage, nous avons utilisé l'outil SPSS comme méthode de sélection[74] qui nous a donné un total de 86 producteurs. Pour éviter toute erreur ou biais, nous avons décidé d'inclure 120 producteurs dans notre échantillon représentatif lesquels sont répartis par tailles d'exploitations :

- 40 grands producteurs dont la taille d'exploitation est supérieure à 4,5 Ha ont été sélectionnés par la méthode *Cut Off*
- 80 producteurs dont la taille d'exploitation est égale ou inférieure à 4,5 Ha ont été sélectionnés par la méthode « aléatoire simple » (*random method*).

Cependant, dès le début de nos entretiens, nous avons rencontré le problème de refus de la part des producteurs. Ainsi que le changement des numéros de téléphone ou encore, la réponse du producteur qu'il n'avait plus de verger pommier. Ces contraintes nous ont conduits à coopérer avec les centres agricoles du Ministère, avec les municipalités et la USAIDS pour le choix des producteurs et la fixation des programmes d'entretiens. Il faut signaler que les producteurs que nous avons rencontrés étaient différents de ceux présents dans notre liste de départ et ne figuraient pas dans notre échantillon. Cependant, ils opéraient dans notre zone d'étude)[75.]

Les pomiculteurs interviewés étaient des résidents permanents et propriétaires de plusieurs parcelles agricoles, dont la plupart sont des exploitations spécialisées dans la production des pommes uniquement. Les critères retenus pour leur choix étaient premièrement la répartition géographique sur tout le gouvernorat, couvrant un maximum des villages, et deuxièmement la surface consacrée à la production des pommes. Les exploitations pomicoles étaient réparties principalement en trois tailles : celles qui avaient moins d'un hectare, celles qui avaient entre 1 et 4,5 hectares et enfin celle ayant plus de 4,5 hectares.

[74] Méthode SPSS : sélection de 12% de la population totale = 86 producteurs

[75] N.BLe choix des producteurs était lié au critère de leurs disponibilités de leurs relations avec les centres agricoles, les municipalités, l'USAIDS et les centres agricoles et non plus lié au critère de la taille et la culture seulement. De ce fait, notre échantillon a été construit sur la base de 3 classes (<1 ; 1<entre<4.5 ;>4.5) avec 107 producteurs.

Des 120 exploitations composant notre échantillon, seulement 107 ont répondu. Ces exploitations sont réparties dans les zones de production principales de pommes afin d'augmenter la représentativité de l'échantillon et représentant environ 10 % de la surface totale du gouvernorat. Il est à noter que certains exploitants ont décliné notre demande de participer à notre notre enquête. Nous avons continué à chercher des producteurs favorables à notre enquête.

2.6. Identification des acteurs

A la suite de nos premières enquêtes, l'échantillon a été complété par « effet de boule de neige », c'est- à-dire, sur recommandation des interviewés pour comprendre 13 grossistes hors marché ou damman ou *match maker*[76], 17 grossistes sur marchés, 32 responsables de l'entreposage et de la manutention, 6 supermarchés et 9 bakkal[77] à Beyrouth.

Pour l'enquête de consommation, notre échantillon est constitué de 121 consommateurs qui ont été enquêtés dans les supermarchés. Les entretiens avec les institutions publiques dont 10 sont au sein du Ministère de l'Agriculture, la coopérative Sannine, et la société Liban village ont complété notre travail de terrain.

2.7. Elaboration des guides d'entretiens et des questionnaires

Au moins trois questionnaires et deux guides d'entretien sont élaborés, destinés aux :

- Producteurs : questionnaire,
- Consommateurs : questionnaire,
- Institutions publiques (Ministères, Chambres du Commerce, IRAL, Kafalat, IDAL,) : Entretien libre,
- Les grossistes, la grande distribution, les prestataires de services : Guide d'entretien semi directif.

[76] Match maker : Agent intermédiaire entre les producteurs et les commerçants qui prend en charge le produit et sa commercialisation

[77] Bakkal : épicerie de coin de la rue traditionnelle

Tableau 26: Les acteurs interrogés.

Type d'acteur	Lieu d'enquête	Outil d'enquête	Nombre d'enquête et/ou d'entretien réalisé
+ producteurs <1 Ha, 1 Ha<entre <4.5 Ha, >4.5 Ha +coopératives	Municipalités de Mont Liban, USAID, lieu de travail de centre de services agricoles	Enquête	107
Grossistes hors marché ou damman	Lieu de leur travail/ téléphone	Guide d'entretien, et enregistrement	13
Grossistes sur marché	Lieu de leur travail	Guide d'entretien, et enregistrement	20 dont 3 ont arrêté
Distribution de détail	Lieu de leur travail	Guide d'entretien, et enregistrement	6 supermarchés 9 bakkals à Beyrouth
Unités stockage à froid et conditionnement	Lieu de leur travail/ téléphone	Guide d'entretien, et enregistrement	32
Institutions : - Kafalat - Ministère MOA, MOOET - IDAL - CCIAB Syndicats des exportateurs et importateurs	Lieu de travail/ téléphone Focus groups Colloque	Guide entretien, et enregistrement	8
Coopérative Sannine	Lieu de la coopérative	Enquête, Guide entretien	9
Société Liban village	USAIDS Lieu de notre travail	Enquête, Guide entretien enregistrements	1
Consommateurs	Grandes enseignes de distributions	Enquête	121

Source ; Elaboré par l'auteure

2.8. Traitement des ésultats

❖ ***Les producteurs***

L'enquête avec les producteurs comprenait 147 questions (voir annexe XIV). Les résultats ont été analysés sur le programme Excel pour détailler la répartition des agriculteurs en fonction de leur âge, revenu, régime foncier, superficie, quantités produites, systèmes d'exploitation (âge du verger, système d'irrigation, variétés ...) et pratiques culturales, coûts de production, récolte, équipements, tri et classement sur terrain, catégories de pommes produites, types de dégâts pendant la saison en cours, pourcentages de pertes (pommes non récoltées, tombées et / ou non vendues), quantités vendues, autoconsommés, les prix, la qualité, les concurrents, les canaux et les circuits de commercialisation, l'entreposage frigorifique et la manutention, les coûts de transactions, l'accès aux informations et aux organismes d'interprofession, les problèmes, les points forts et les points faibles, les recommandations...

❖ ***Les consommateurs***

L'enquête de consommation que nous avons réalisée était pour nous un moyen de recueillir les informations nécessaires à la connaissance des tendances du marché. Elle a porté sur un nombre limité de consommateurs. De ce fait, elle ne peut être représentative au niveau national, mais

toute de même, nous indique la préférence des consommateurs, particulièrement par le fait qu'elle a été complétée par des données qualitatives et quantitatives (voir annexe VIII). L'intérêt de cette enquête réside dans la nouveauté de ce genre d'études auprès de la population libanaise. Elle permet une meilleure connaissance des choix d'achat opérés pour les pommes et leurs dérivés. Nous avons recueilli à travers ces enquêtes des informations dont les résultats ont été analysés sur Excel et sur le programme SPSS pour détailler les critères socio-économiques (âge, sexe, niveau d'éducation, nombre d'enfants, salaires,), critère de choix de l'achat des pommes (origine, variétés, attributs physiques, dérivées des pommes, proximité de l'enseigne…). L'analyse de ces critères nous a aidé à obtenir des résultats sur le marché des pommes et de ses dérivées ; les tendances des consommateurs ; leur profil sociodémographique ainsi que les raisons qui motivent leurs choix à savoir le goût, le prix, les préférences, leurs approvisionnements de la grande distribution, les quantités, les variétés et leurs origines.

- ***Les grossistes hors marché (Damman)***

Ces acteurs sont des grossistes hors marché ou des dammans qui opèrent formellement sur marché, qui jouent le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les supermarchés, la coopérative de Sannine et son distributeur Biomass, et la société Liban village.

Nos entretiens portaient sur le profil de l'entreprise et de son responsable au niveau de l'ensemble du marché de gros au Mont Liban et à Beyrouth. D'une manière générale, nous avons pu connaitre, à travers les questions posées, les modes de coordination et l'organisation des achats, l'organisation logistique, les relations avec clients, les approvisionnements des intermédiaires et du marché de détail (grande distribution et épiceries) qui diffèrent dans leurs choix techniques, leurs approvisionnements, leurs achats/ commission, leurs coûts de transaction, leurs atouts et leur force par rapport à la concurrence aux fournisseurs, leurs visions stratégiques, et leurs objectifs….

- ***Les grossistes sur marché***

Ces acteurs sont des grossistes de fruits et légumes ou {toujjar : commercants} sur le marché de gros qui opèrent formellement sur marché mais qui ne possèdent pas leurs lots. Ils peuvent être membres d'une fédération de grossistes ou d'une coopérative de grossistes, et jouent le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les supermarchés. Ainsi ils remplissent le rôle de la distribution des fruits et légumes frais dans les magasins de détail et la Restauration hors Domicile (RHD). Nos entretiens portaient sur les mêmes critères du questionnaire administré auprès des grossistes hors marchés.

- ***Les enseignes de la grande distribution***

Bien que le commerce de détail traditionnel soit dominant dans la vente des fruits et légumes, le segment des supermarchés subit une extension rapide depuis les années 90 suivant un chemin familier avec celui d'autres pays à revenu intermédiaire. Nos enquêtes portaient sur les mêmes critères du guide d'entretien des grossistes hors marchés/sur marchés mais avec une extension au sujet de la valorisation du rayon fruits et légumes et de la stratégie de différenciation et d'innovation et une limitation sur les informations détaillées des coûts de transaction.

Tableau 27: Description de la méthodologie adoptée et sources d'information

Etape	Cadre d'analyse	Objectifs	Outils et sources
Recherche bibliographie autour de notre thématique de recherche	-Analyse filière - Analyse fonctionnnelle ou sectorielle - Approche de l'économie industrielle (organisation industrielle) - Analyse institutionnelle, économie néo institutionnelle, coûts de transaction - Analyse systémique	- Approfondir et clarifier nos connaissances sur la thématique/situation de la filière pommes au Liban - Diagnostic de la structure et fonctionnement/management stratégique - (SCP) identification des facteurs déterminant la structure et la dynamique de différents niveaux de filière - Avantage concurrentiel (5 forces de M. Porter) - Chaîne de valeur et choix stratégiques - Théorie des coûts de transaction /mode de coordination + rapport de force -Représentation d'ensemble analyse composante - Relation au sein de la filière	Ouvrage, Articles, Documentation universitaire et de recherche, décrets ministériel et administrations
Entretien auprès des responsables pré diagnostic	Analyse de la filière au Liban	Identifier la situation de la filière pommes au Liban ainsi que les contraintes qui entravent son dynamisme. Obtenir des informations utiles pour notre diagnostic Identifier tous les types d'acteurs locaux	Entretien libre USAIDS « Focus group », MOA
Enquête auprès des producteurs et coopératives	-Concepts et méthodes d'analyses de filière -Stratégies et modes de coordination des acteurs (Sanine et Liban Village) -Coûts de transaction -Concurrents	- Analyses techniques, économiques et organisationnelle de la filière pommes -Analyse des mécanismes d'interdépendance, les conflits et les problèmes et enjeux des acteurs - Définir et améliorer les choix stratégiques	- Enquête sur questionnaires observation
Entretien avec les personnes ressources et acteurs privés, grossistes, distribution dans le domaine de la filière pommes	-Analyse de filière -SCP (stratégies et Structure) -Analyse positionnement (stratégies génériques) -TCT -Analyse systémique	-Analyser les modes de fonctionnement, économique et organisationnel de la filière -Déterminer la structure et le comportement, les modes de coordination, les stratégies génériques et impact sur la structure et la performance de la filière -Déterminer les choix stratégiques -Identifier les coûts de transaction - Analyse des relations au sein de la filière -Déterminer le lien entre le mode de coordination, structure de gouvernance, stratégies génériques	- Guide d'entretien communication séminaires et conférences
Entretien avec les acteurs publics	- stratégies concurrentielles (environnement institutionnel)	Etude des effets de l'intervention /retrait institutionnelle de l'état sur la filière	Etude par entretien libre et questionnaire
Entretien avec les consommateurs des pommes au Liban	Analyse systémique étude des préférences et comportement du consommateur	Connaître les tendances des consommateurs, les raisons qui motivent leur choix, afin de mieux comprendre le marché	Sondage d'opinion Enquête par questionnaire

Source : Préparation de l'auteure, 2017.

PARTIE II

CADRE THEORIQUE ET STRUCTURE DE LA ZONE D'ETUDE

Dans un premier temps**,** nous allons présenter dans le chapitre cinq le cadre théorique de notre travail, en investiguant sur les multiples approches et les théories qui attestent la pertinence de l'analyse filière dans le concept de compétitivité et l'acquisition de l'avantage concurrentiel. Dans le sixième chapitre, nous décrivons et analysons la structure de la zone d'étude.

CHAPITRE V :

CADRE THEORIQUE : PERTINENCE ET APPORT DE L'ANALYSE DE FILIERE

La compétitivité est un concept complexe qui nécessite de préciser son contenu et ses déterminants. Les apports des démarches de l'approche filière ainsi que son caractère opérationnel permettent de procéder à l'analyse de la compétitivité d'un produit agroalimentaire. Pour analyser le champ composite que représente la filière, plusieurs travaux de J.-C. Montigaud dont la démarche précise la délimitation et la problématique de la filière, apportent une analyse systémique en termes de management stratégique et de performance. Ainsi l'approche systémique, en identifiant la structure et le fonctionnement de la filière permet de prolonger l'analyse à une étude approfondie des relations entre les différents sous-systèmes ce qui conduit à identifier les centres de commande ou les points de force et de régulation entre les entreprises, l'Etat, les groupes de pression, et enfin la grande distribution par l'étude des flux d'échange qui existent entre ces différents sous-systèmes. Pour compléter notre analyse de filière, nous mobilisons le modèle S-C-P de Scherer (1971) dont l'application permettra d'analyser la structure du marché à travers l'indice de concentration, la nature de la concurrence, ainsi que les rapports des prix à l'intérieur du secteur. Par la suite, le comportement des entreprises nous expliquera leurs performances, conçus comme indicateur de rentabilité. L'approche néo-institutionnelle, spécifiquement la théorie des coûts de transaction de O. Williamson (1975) sera utilisée pour réaliser l'investigation sur les relations entre les agents et les formes de rapports de force. Les arguments théoriques sur le comportement des acteurs, se voulant plus proche de la réalité particulièrement leur rationalité limitée et leur opportunisme. Le modèle SCP signifie que les entreprises s'adaptent à leur environnement concurrentiel sans chercher à agir sur lui. L'apport de M. Porter (1981, 1990) combine l'économie industrielle et l'analyse stratégique des différents acteurs, pour fournir une meilleure explication de la concurrence, accompagné d'une meilleure compréhension des performances des entreprises. Dans l'optique de la filière, les concepts des cinq forces concurrentielles et des stratégies de base des entreprises constituent un enrichissement important de l'analyse de la compétitivité de la chaîne de valeur.

1. Le concept de filière comme outil d'analyse

L'étymologie du mot filière se reporte aux filatures qui modifiaient la matière première agricole en un produit intermédiaire industriel. Historiquement, cette démarche a structuré l'économie des relations verticales (Temple et al, 2009)[78].

[78] Le croisement entre des activités issues de l'économie agricole et agroalimentaire [Bénard (1936) ; Milhaud (1954) ; Goldberg (1957) ; Malassis (1973)] et de l'économie industrielle [De Bandt (1985) ; Perroux (1973) ; Morvan et Marchesnay (1979) ; Foray et Garouste (1985)] ont engendré l'émergence de ce processus. Par conséquence la notion de filière a connu depuis le début des années 70, en tant qu'objet de recherche, un développement important.

Dans les travaux de l'économie industrielle, elle est couramment utilisée comme grille d'analyse au niveau de la méso-économie. Ainsi, la méso-analyse des filières tend à répondre à des objectifs d'orientation de politiques sectorielles pour les pouvoirs publics, soit dans le cadre des Etats, soit dans celui d'institutions régionales ou internationales (Temple, 2011).

Subséquemment, la filière apparaît comme un système productif de type méso-analytique ; système global interactif, mis au point par les acteurs (Julien et Marchesnay., 1997) « *Certains vont jusqu'à parler de méso-système à propos de la filière* » De Bandt (1989).

L'analyse méso-économique[79] des filières garde son intérêt pour une vision globale des filières et des comparaisons inter-régionales ou internationales.

Plusieurs travaux de synthèses ont été effectués par Morvan (1985) et Rainelli (1988) sur la base du concept de la filière. D'après Y. Morvan, l'origine de ce concept résulterait d'une volonté énoncée par F. Perroux de « Révision de l'équilibre général, conduisant de plus en plus à raisonner en termes de systèmes et de structures ». D'après le même auteur, (Morvan 1991, Bas et al, 2013)[80], celui-ci évoque la définition de la filière en tenant compte des différentes utilisations de ce concept et en identifiant la présence de trois éléments constitutifs :

- *Un espace de technologies : c'est une succession d'opérations de transformations dissociables, séparables et liées entre elles par des enchaînements techniques et de technologies ; cet espace de techniques est susceptible de se modifier en fonction de l'état des connaissances scientifiques dominantes et des modalités d'organisation des relations de travail ;*
- *Un ensemble de relations commerciales et financières qui s'établissent entre tous les stades de la transformation, un flux d'échange amont-aval fournisseurs et clients. L'organisation de ce cheminement de produits, qui constitue un espace de relations, est orienté par au moins 2 phénomènes : les techniques et les marchés, éléments divers qui joue un rôle dans la détermination de la compétitivité (recherche de la garantie des approvisionnements, l'adéquation des systèmes de gestion…) ;*
- *Un espace de stratégies ; un ensemble d'actions économiques qui conduisent à la mise en valeur des moyens de production et garantissent l'articulation des opérations. Elles concourent à animer toutes les relations entre opérations. Ainsi elle représente un espace de valorisation du capital et un lieu d'efficience particulièrement intéressants où les notions de cohérence devenaient cruciales pour concevoir l'efficacité économique*.

L'identification de ces éléments rend possible à Y. Morvan (1985) de présenter une définition de la filière :

[79] L'économie agroalimentaire relève fondamentalement de la mésoéconomie (secteur alimentaire : agriculture associée a l'amont et son aval, accordant une importance aux relations de ce secteur avec l'ensemble de l'économie (Rastoin et Ghersi, 2010, p. 10)

« *La filière est une succession d'opérations de transformation aboutissant à la production de biens (ou ensembles de biens ou de services) ; l'articulation de ces opérations est largement influencée par l'état des techniques et technologies en cours et est définie par les stratégies propres des agents qui cherchent à valoriser au mieux leur capital (…). Les relations entre les activités et les agents révèlent des interdépendances et des complémentarités, mais sont aussi déterminées par les relations hiérarchiques dont le jeu contribue à assurer la dynamique de l'ensemble* ».

Ainsi selon cette définition, la filière attire l'attention sur l'organisation de l'ensemble productif et sur les comportements des agents qui l'organisent ».

Pour cet auteur, *la filière doit être appréhendée globalement sous ses aspects structurels et sous l'angle de son fonctionnement*.

Bien que ces définitions diffèrent dans leurs formulations, leurs auteurs s'accordent sur le fait qu'une « filière peut être considérée d'emblée comme un ensemble d'opérations techniques de transformation de la matière première jusqu'au produit fini. De plus, elle concerne aussi les opérations économiques qui se déroulent à chacun des niveaux techniques, des différents types d'agents qui interviennent, des mécanismes et des institutions qui permettent de gérer et de coordonner l'ensemble ».

En économie industrielle, le concept de filière est d'abord apparu comme découpage alternatif au "concept téléologique" d'industrie (Angelier, 1977) cité par (Khamassi et Hassainya, 2001), au sens de marché avec un caractère hautement substituable des biens offerts par les firmes qui composent cette industrie. La filière vise à analyser les liens techniques qui peuvent unir des activités distinctes par leurs produits, leurs liens qui semblent plus étroits que ceux créés par une présence sur un même marché.

En effet et d'après Tolenado (1978), la filière est définie "*comme un ensemble de branches qui entretiennent entre elles des échanges plus intenses qu'avec les aut*res", c'est-à-dire "un ensemble articulé d'activités économiques intégrées. Elle est définie aussi comme "*la suite des stades de transformations subies par un produit depuis la production de matières premières jusqu'à la vente au consommateur* » (Helfer, 1996 cité par Khamassi et Hassainya, 2001).

Selon Khamassi et Hassainya (2001), le concept de filière ne sert plus seulement comme un outil de découpage du système productif à des fins d'analyse de la dynamique économique générale, ou à des fins de politique économique mais il est analysé pour lui-même.

Considéré en tant qu'outil de description et d'analyse des stratégies, le concept de filière offre l'analyse de sa propre dynamique. L'intérêt de la filière apparaît particulièrement dans la définition des stratégies des acteurs, qu'ils soient situés au même niveau (concurrence directe) ou à des niveaux différents de la filière (relations de dépendance : domination, intégration verticale…).

Mais au-delà de ces dimensions concrètes, et d'après Lauret (1983), cité par Khamassi et Hassainya, 2001), la filière apparaît aussi comme « *une abstraction, une représentation d'une*

partie de la réalité économique, visant à mesurer, à comprendre et à expliquer la structure et le fonctionnement d'un certain champ ». Ceci renvoie directement à l'approche systémique.

Morvan (1985) a utilisé plusieurs niveaux d'analyse tout comme dans une analyse de système, plus ou moins capable selon les cas d'assurer sa propre transformation, et composé de sous-systèmes, avec ses règles, ses réseaux, ses contraintes et ses logiques. Par conséquence, Morvan estime que cette analyse est basée sur une approche systémique, dont il est nécessaire de stipuler la notion de système et ses développements nombreux. Dans cette approche, la perception de la filière englobe l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire dans une même perspective.

D'après la définition de Churchmann, (1983, cité par El Hadad-Gauthier, 2001) ; Rastoin et Ghersi, 2010) : « *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, de telle sorte que toute modification d'un élément entraine la modification d'autres éléments organisés en vue d'accomplir un ensemble de buts.* »

D'après cet auteur « *le concept de systèmes est forgé sur trois idées clés :*

- *Un système est un ensemble d'éléments reliés entre eux.*
- *Un système est lui-même immergé au centre de l'environnement.*
- *Un système s'adapte et s'évolue, conservant une permanence à travers des modifications incessantes. »*

« *L'approche systémique est un mode de réflexion et de conception qui permet la prise en considération et le traitement global de problématiques analysés trop souvent de façon isolée. En l'appliquant à la filière, elle cède une méthode qui permet de l'appréhender globalement sous ses aspects structurels et sous l'angle de son fonctionnement* ».

Par la suite, l'analyse de filière peut être effectuée pour étudier divers cas (Morvan, 1985) **;** Morvan, 1991) où les économistes traitent et privilégient un élément plus qu'un autre. Or, l'analyse de filière peut être utilisée comme :

- « Un outil d'analyse technique s'attachant à décrire les étapes nécessaires à l'élaboration d'un produit final. Elle met en évidence le « squelette de la filière ».
- Une modalité de découpage du système productif basé sur les relations d'achats-ventes entre les branches de l'économie.
- Un instrument de la politique industrielle : la filière sert de point de référence pour orienter l'aide à la décision des pouvoirs publics.
- Une méthode d'analyse de la stratégie des firmes : la compréhension du comportement des agents économiques s'appuie sur la filière. D'après R. Pérez (1993) « *son utilisation a donné lieu à une nouvelle lecture de la notion de filière, cet auteur la définit comme « un ensemble structuré d'organisations, les firmes et d'institutions, les marchés dont l'étude de fonctionnement implique la référence aux stratégies des acteurs.* »

Les différentes utilisations de ce concept sont confirmées par la souplesse de la filière, mais cela n'implique pas l'absence du danger, du fait qu'il faut délimiter son champ d'observation avec précision, pour tenir compte des objectifs recherchés.

2. La filière et le domaine agroalimentaire : l'émergence de la filière agroalimentaire

2.1. Le système alimentaire

Selon Louis Malassis (1994), fondateur de l'économie agro-alimentaire, « *le système alimentaire est la manière dont les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture* ».

Le système alimentaire, par son mode de production, de consommation et d'organisation, a toujours constitué un enjeu de premier plan, puisque l'efficacité et la qualité de son fonctionnement va procéder le bien être, et effectivement l'existence de nos sociétés (Rastoin, 2011).

L'histoire du développement agroalimentaire occidental des deux derniers siècles est repérée par des bouleversements qui ont abouti à l'économie agroalimentaire actuelle. Les activités effectuées initialement au niveau de l'exploitation agricole traditionnelle ont été progressivement transférées vers l'amont et l'aval de l'agriculture. Par suite, la transformation, la distribution et le commerce international des produits agricoles et alimentaires occupent une place importante dans la chaîne agroalimentaire tant que l'autoconsommation ne constitue plus qu'une part minime de la production agricole. De même, l'internationalisation de l'agriculture et de l'alimentation s'effectue aussi bien par les échanges de produits agroalimentaires que par leurs conditions de production.

De ce fait, elle devient davantage économiquement et technologiquement dépendante de ses partenaires, et sensibles aux influences des marchés mondiaux (Hassainya et al, 2006).

❖ ***La genèse de l'approche filière dans l'agroalimentaire***

Un développement considérable, dans le domaine agroalimentaire, a été effectué sur le concept de filière et particulièrement en France. A l'origine, l'analyse de cette approche de filière a été développée pour l'étude de ses contrats agricoles et l'intégration verticale de l'agriculture française dans les années 1960 par l'INRA et le CIRAD. Puis, l'analyse de filière a été utilisée pour l'étude des filières agricoles dans les pays en voie de développement (Raikes et al., 2000 cité par Bas et al, 2013).

L'analyse de filière est largement utilisée par les économistes agro-alimentaires dans la vision de description et compréhension des systèmes agroalimentaires, mais encore à aider dans la prise de décision par tous les acteurs.

Dans le champ agricole et agroalimentaire, l'analyse de filière est initiée à l'Université de Harvard, dès les années 50, par R.A. Goldberg et J. H. Davis dans un ouvrage fondateur intitulé «A Concept of Agribusiness» (1957). A l'origine, les travaux de ces deux chercheurs consistaient à montrer le poids économiques important du secteur agricole à travers l'étude de tableaux interindustriels.

La notion « d'Agribusiness » est définie comme « *la somme totale de tous les implications dans la production et la distribution des produits de ferme, le stockage, le traitement et la distribution des produits agricoles et les questions qui en découlent* ».

Ils y expriment que "*l'agro-industrie comprend trois agrégats : les industries qui fournissent l'agriculture, le secteur agricole et les activités de transformation-distribution*".

Cette approche permet de montrer le poids économique relatif de l'activité agro-industrielle qui déborde largement l'agriculture et prend en compte des agrégats globaux pour analyser la structure économique et les échanges internes et externes du système agro-alimentaire. Elle apporte des éclairages intéressants pour la compréhension d'ensemble du fonctionnement de l'économie. Mais son caractère macroéconomique et global ne rend pas compte du comportement des acteurs, considérés séparément et dans leurs rapports les uns aux autres.

Partant de cette étude macro-économique et des relations d'interdépendance entre les différents agrégats économiques, c'est-à-dire de l'hypothèse de base du concept d'agro-industrie, Goldberg l'applique à des produits bien délimitées de l'agro-industrie, le blé, le soja, et les agrumes.

Goldberg (1968, cité par Bencherif et Rastoin, 2007) a amélioré cette analyse en considérant la filière comme un sous-système du système alimentaire en l'appliquant à certains produits comme le blé, le soja et les oranges. Ils ont défini l'approche filière comme l'ensemble des agents qui permettent la production et la circulation du produit considéré depuis l'amont jusqu'à la consommation finale (Bouzid et Bedrani, 2013).

Aujourd'hui, il semblerait que le terme "*Agribusiness*" soit « utilisé pour indiquer principalement les activités des firmes qui travaillent pour le marché de l'agriculture, c'est-à-dire l'agrofourniture. Les recherches de Harvard se sont appuyées davantage sur les flux reliant les différents éléments des filières que sur les agents de ces filières, faisant bien apparaître les séquences de valeur ajoutée et la distance de plus en plus grande séparant l'agriculture (l'amont), "cœur technique" de l'agribusiness, et les marchés finaux (consommateurs) » (Goldberg, 1957, 1968).

R.A. Goldberg (1968), définit la notion de « *commodity system* » ainsi:

« *Elle englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit brut de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les institutions, telles que les institutions gouvernementales, les marchés, les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits.* »

Cette définition n'a pas pris une ride, elle a été largement consolidée par l'approche systémique développé par la suite (Rastoin, 1995 ; Thiel, 1998). Tout au plus, on recommande de remplacer dans la dernière partie « associations de commerce » par « associations professionnelles et

associations de consommateurs », pour mieux prendre en compte l'ensemble des acteurs concernés (Bencherif, 2007).

Cette définition de base constitue une référence systématique pour tous les auteurs qui traitent de l'analyse de filière, même si chacun la spécifie en fonction des objectifs de sa propre analyse ; cette spécification pouvant conduire à l'adaptation et au renouvellement de ce concept. Des travaux utilisant l'approche filière ont été réalisés concernant plusieurs produits et pays du Maghreb : Bencharif et Rastoin (2007) ont travaillé sur la filière blé en Algérie, Tozanli et El Hadad-Gauthier (2007) sur la filière d'exportation de tomate fraiche au Maroc et en Turquie, Khamassi (2001) sur la filière lait en Tunisie.

Hugon (1994) confirme que le champ de validité de la filière paraît élevé dans le domaine agroalimentaire, lequel domaine est caractérisé par une linéarité des processus productifs, par des sous-systèmes productifs partiellement décomposables et par des activités de transformation. Au niveau technico-économique, la notion de filière indique un chemin orienté, reliant plusieurs branches depuis l'amont de la production agricole jusqu'à l'aval de la distribution finale et la consommation des produits, en passant par les activités de transformation, de stockage, de transport et de commercialisation des produits. Elle permet aussi l'analyse des phénomènes d'interdépendance et d'intégration qui caractérisent l'appareil agroalimentaire aussi bien au niveau macro-économique (formation des prix, types de circuits) qu'au niveau micro-économique (le comportement et les stratégies des acteurs). La méthode d'analyse des filières qui s'articule en quatre phases, à savoir la délimitation de la filière, la typologie des acteurs, l'analyse comptable, et l'analyse organisationnelle, a été développée par J.-C. Montigaud (1989) et par G. Duteurtre et al (2000).

J.-C. Montigaud, (1992) décrit les quatre éléments, déjà avancé par R. A. Goldberg (1968) utilisés dans l'approche systémique :

- Des objectifs qui consistent à satisfaire le consommateur ;
- Des fonctions qui répondent aux objectifs en s'intercalant entre la décision de produire et la consommation finale ;
- Des institutions et mécanismes permettant à ces fonctions de s'exercer ;
- Une structure de décision propre à la filière qui va tenter de contrôler et coordonner les forces en présence.

L'agroalimentaire, pour l'analyse de filière, est un secteur de prédilection. Un exposé détaillé de la méthode d'analyse de filière inspirée par l'économie industrielle et les sciences de gestion est présent dans les publications de Lauret et Perez, (1992); de Montigaud,(1992); et de Rastoin et Ghersi, (2010).

La filière apparait comme un système ayant la logique du fonctionnement propre, avec des interdépendances entre les éléments constitutifs et dont la dynamique résulte des rapports de forces endogènes et exogènes.

En France, d'après (Malassis, 1973 cité par El Hadad-Gauthier, 2001); Malassis, 1979 ; Malassis et Ghersi, 1996) la réalisation des premiers travaux agroalimentaire a été incité par l'impulsion de Malassis, en prenant notamment les travaux de R.A. Golberg. Pour analyser le secteur agroalimentaire. Ce dernier précise l'approche en tant que filière :

« *La filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou un groupe de produit) au sein de l'appareil agro-alimentaire. Elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de productions, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et le transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation ainsi que les mécanismes d'ajustements des flux des facteurs et des produits le long de la filière à son stade final* ».

Rastoin et Ghersi (2010) qui proposent une définition plus synthétique que celle de Goldberg : « *Une filière est un ensemble d'acteurs et de processus technologiques et économiques qui concourent à l'élaboration et à la commercialisation d'un produit ou d'un groupe de produits* ».

La plupart des travaux se réfèrent de manière explicite et plus ou moins exclusive à la notion de filière de J.-C. Montigaud dont nous reprendrons quelques explications sur l'élaboration et à la commercialisation d'un produit ou d'un groupe de produits.

Depuis les années 1970, J.-C. Montigaud, a enrichi et a approfondi la notion de filière par ces travaux sur les filières fruits et légumes. Pour cet auteur, l'approche filière est une méthode d'investigation qui fait appel successivement et conjointement à l'approche systémique, l'économie industrielle et le management.

Il nous paraît opportun de présenter la démarche de Montigaud en trois phases dans cet essai de synthèse (Khamassi et Hassainya, 2001):

- Délimitation et problématique de la filière ;
- Analyse et fonction dynamique de la filière-système (comportement des acteurs) ;
- Analyse en termes de management et de performance.

J.-C. Montigaud définit la filière comme un « *Ensemble d'activités étroitement imbriquées liées verticalement par l'appartenance à un même produit ou à des produits voisins et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur. Ces filières sont composées de niveaux ou de fonctions reliés entre elles par des mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de gérer et de coordonner l'ensemble. Certaines de ces fonctions plus jouissantes que les autres constituent des centres de commandes à partir desquels surgissent et aboutissent des boucles de rétraction permettant à la filière de fonctionner et s'adapter* ».

Notre recherche s'adaptera à cette définition qui correspond à une méthode pratique et simple. Pour répondre à notre problématique, cette démarche sera accompagnée par d'autres outils théoriques complémentaires, ayant comme objectif de développer notre travail de recherche concernant les deux aspects suivants :

La question des **relations et des mécanismes de coordination** entre les principaux agents de la filière sera analysée dans l'optique de l'éclairer. Ces relations prennent la forme de rapports de forces, sources de « pertes de performances », et expliquent l'évolution de la filière. Par ailleurs,

elles sont le reflet du choix de mise en marché. Pour cerner et comprendre les aspects organisationnels, nous mobiliserons le courant de la théorie des coûts de transactions, de l'approche néo-institutionnelle des organisations[81], à travers la théorie des coûts de transaction, pour déterminer la mise en œuvre et le succès de stratégies compétitives, tout en prenant en compte l'environnement de la filière. Cette démarche débouche sur l'étude des stratégies des entreprises. Pour cela, le cadre classique des analyses de M. Porter sur le positionnement stratégique sera mobilisé.

3. Théorie des coûts de transactions : Grille de lecture de la performance

Notre but n'est pas de valider ou invalider la théorie des coûts de transaction, laquelle est déjà suffisamment validée en tant que paradigme. Par conséquence, les travaux de la théorie de coûts de transactions sont utilisés pour nous guider pour l'identification et l'analyse au sein de la filière des modes de coordination ou « structures de gouvernance » ainsi que les problèmes qu'ils soulèvent.

3.1. Coûts de transactions et choix des canaux de distribution

En faisant appel à l'approche transactionnelle, cet outil théorique nous fournit une grille de lecture où l'interprétation est nécessaire pour expliquer pourquoi les grossistes/intermédiaires de distribution forment la structure principale d'intermédiation entre les producteurs agricoles et les distributeurs de détail sur le marché libanais. L'agent grossiste/intermédiaire de distribution peut être considéré comme une réponse aux imperfections du marché donc comme un instrument de diminution de coûts de transaction. Depuis longtemps, et jusqu'aux années 1970, l'entreprise n'occupait, qu'une place très marginale dans la tradition dominante des sciences économiques. (…). Pour les économistes, elle ne fut qu'un agent de production ayant pour objectif la maximisation du profit. Il n'y avait pas lieu d'ouvrir la boite noire[82] de l'entreprise pour considérer ce qui se passait à l'intérieur. (El Hadad, 2001 ; Ménard, 2010).

L'économie des coûts de transaction a été initiée par R. Coase, qui dans son article publié en 1937 sur la nature de la firme, se demande pourquoi les firmes existent-elles dans une économie d'échange spécialisé ? Cette approche est très riche pour la théorie des organisations car elle fournit une explication à l'existence des entreprises et permet d'analyser certaines décisions stratégiques. L'article de R. Coase se démarque des travaux de l'économie néoclassique qui considère le marché comme un mécanisme d'équilibre entre l'offre et la demande par les prix dans une concurrence parfaite avec une transparence parfaite de l'information sur les prix pour l'ensemble des agents économiques, et donc comme la meilleur méthode d'allocation des ressources. Ainsi la question se pose alors « *pourquoi créer une organisation avec ses règles, ses hiérarchies et ses contrats ?* » (Ménard, 2010).

[81] Dénommée théorie de l'économie organisationnelle ou théorie contractuelle des organisations.

[82] Comme le souligne l'économiste Bernard Guerrien, « *En assimilant l'entreprise à un individu, il la vide évidemment de toute substance. C'est pourquoi certains disent que l'entreprise de la microéconomie est une « boîte noire »*. De ce fait, l'étude de la « firme » s'est transformée durant le 20e siècle.

L'existence des coûts de transactions, coûts de négociation et de conclusion des contrats et des coûts d'accès à l'information amènent de nouvelles formes de coordination au sein de l'entreprise. Quand ces coûts sont élevés, il devient plus avantageux pour l'entreprise d'avoir recours à des formes alternatives de coordination et d'allocation des ressources que de coordonner ses activités par les mécanismes de marché. D'après cet auteur, si la réponse réside dans l'esprit de l'entreprise, ainsi la question se pose : « *quelles sont donc les raisons de l'existence d'une coordination par le mécanisme du prix dans un cas et l'entreprise ou l'entrepreneur ou d'organisations complexes de grandes tailles dans l'autre cas* ? ». L'entrepreneur internalise certaines activités pour économiser, si les coûts de transaction sur le marché sont élevés ; un facteur explicatif qui manquait jusqu'ici pourquoi les marchés ont été utilisés dans certains cas et la hiérarchie dans d'autres cas.

R. Coase (1937) explique l'existence des entreprises par la notion des coûts de transactions. Il rend compte des raisons de l'émergence de la firme dans une économie d'échanges. Il résume cette alternative :

« *Il existe un coût de fonctionnement d'un marché et en créant une organisation et en permettant à une autorité (entrepreneur) de repartir les ressources, certains coûts peuvent être évités. L'entrepreneur doit remplir cette fonction au moindre coût en tenant compte du fait qu'il peut obtenir des facteurs de production à un prix inférieur à celui proposé par les transactions du marché, auquel il se substitue, parce qu'il est toujours possible de revenir en cas d'échec au marché* ». L'approche de Coase était peu développée jusqu' aux années 1970. Cependant, l'article de R. Coase sur la nature de la firme fut l'optique de développement des travaux d'Oliver Williamson, qui s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste, dans les années 80[83] , et qui est à l'origine de la théorie de coûts de transaction[84]. Cette dernière avance des positions largement vérifiées dans la littérature empirique (Masten, 1999) et développe l'approche sur des questions plus larges que l'existence des firmes, comme celles des choix contractuels ou des formes hybrides (Ménard, 2004). D'après la définition de Coase (1937), les coûts des transactions sont les coûts de recours au marché et de détermination des prix. D'après Ménard (1990), les coûts de transaction sont définis par *« les coûts de fonctionnement du système d'échange, et plus précisément dans le cadre d'une économie de marché, ce qu'il en coûte de*

[83] Le néo-institutionnalisme de Williamson est intégré au courant socio-économique même si la démarche relève de l'économie néoclassique. Williamson emprunte à Commons, chef de file du courant institutionnaliste américain dans les années 30, le concept de transaction qui est l'unité de base.
L'approche néo-institutionnelle (en référence à l'économie institutionnelle des années 30) est intégrée au courant hétérodoxe socio-économique qui regroupe de nombreux auteurs pensant à l'économie à partir des institutions et des forces sociales qui la composent.
Pour eux, le marché n'est pas une donnée mais une construction sociale structuré par des règles, des relations de pouvoir, des conventions et des normes. Le marché est considéré comme autre chose qu'un simple lieu de coordination par les prix. Les institutionnalistes américains (Veblen, Clark, Commons) sont rapprochés à Schumperer, Perroux, Pollyani, Hirschman, Galbraith. La socio économie en France est représenté par l'école de la régulation et l'école des conventions.
84 Différents auteurs ont joué un rôle important dans la construction de l'économie des coûts de transaction ; Williamson cite Arrow (étude des échecs de marché), Chandler (approche historique des organisations des firmes), Hayek (études sur l'information), enfin Simon (concept de Rationalité limitée)

recourir au marché pour procéder à l'allocation des ressources et transférer des droits de propriétés ». Pour cet auteur, et par transaction, on perçoit dans la lignée de Williamson (1985, p.1), les transferts de droits d'usages entre unités technologiquement séparables.

D'après Williamson (1975) et Ménard (2010), la théorie des coûts des transactions s'attache aux modes d'organisation et au fonctionnement des relations d'échanges, comme étant élaborée sur une base micro-économique avec un fort penchant vers la dimension comportementale des acteurs, et les interactions entre des agents économiques individuels.

Afin d'économiser les coûts de transaction, l'hypothèse fondamentale de la théorie est que les agents fondent des procédés relationnels, organisationnels et contractuels individuels ou collectifs. L'approche des coûts de transaction renvoie aux coûts associés à la réalisation de l'échange. Ils se décomposent en coûts *ex ante* et *ex post*. Les coûts *ex ante* correspondent à la première étape de la transaction. En dehors du prix de l'actif et avant cet échange, les coûts *ex ante* supposent pour chacun des partenaires d'assumer certains coûts permettant leur mise en face à face tels que les coûts associés à la recherche d'un partenaire, d'établissement du cahier des charges, à la rédaction (l'explication du besoin de l'un et l'offre de l'autre « dépouillement des offres » et la mise au point du contrat), la négociation des modalités de l'échange et la garantie d'un accord avec le fournisseur choisi. D'après Ghertman & Groupe (1998), plus les biens échangés sont standards, c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Et si la spécificité des actifs ne figurent pas, on reconnait qu'il conviendra d'utiliser l'analyse néoclassique qui ne considère pas les coûts de transaction (Riordan et Williamson, 1985 cité par Mamine F., 2014).

Par contre, plus la spécificité des actifs sera élevée et la fréquence des transactions sera faible, plus on aura affaire à un contrat, ou à une opération interne au sein d'une hiérarchie. On voit donc que la fréquence[85] n'est pas l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance (Ghertman et Groupe, 1998).

Ainsi, Les coûts de contractualisation et de suivi de l'application de ces termes, c'est-à-dire les coûts *ex post* apparaissent après la signature des contrats lorsque les ressources sont mobilisées pour assurer le bon déroulement du contrat, et englobent les coûts d'organisation et de fonctionnement de la structure qui a en charge la fonction de contrôle et de règlement des conflits. Ces coûts de mise en œuvre comprennent les coûts d'une mauvaise adaptation des contrats aux circonstances dans lesquelles ils évoluent, les coûts de renégociation et de contrôle du respect des arrangements contractuels et les coûts de rupture des accords.

Ainsi, ces coûts dérivent de l'interaction des facteurs humains tels que la rationalité limitée et l'opportunisme, associés à la présence des actifs spécifiques et de la variable de l'incertitude de

[85] D'après Williamson, 1994 cité par Yelkoni, M. In Région et Développement Numéro 26, 2007 : Lorsque la fréquence est unique, les coûts de transaction sont faibles et se résument à des coûts ex ante de recherche de partenaire. Lorsqu'elle est occasionnelle voire récurrente, les coûts peuvent devenir plus importants et nécessitent une forme organisationnelle appropriée et des investissements spécifiques.

l'environnement de l'échange (Williamson, 1985, 1975 ; Chabaud et al, 2008 ; Saussier et al, 2007 ; Landrieux-Kartochian, 2013).

Pour Williamson (1985, p. 18), les coûts de transaction renvoient aux coûts du fonctionnement du système économique c'est-à-dire aux coûts de planification, d'adaptation et de contrôle des échanges commerciaux. Comme la théorie des coûts de transaction adopte une vision contractuelle de l'économie, elle pose donc le problème de l'organisation économique comme un problème de contractualisation. Les coûts de transaction correspondent aux coûts de contractualisation des échanges qui peuvent être de nature pré ou post-contractuelle comme nous venons de décrire *supra*.

- ***La rationalité limitée***

Ce terme de rationalité a été évoqué pour la première fois par H. Simon (1947, 1957, 1961) et repris ensuite par Williamson dans l'établissement de la théorie des coûts de transaction. En 1947, H. Simon a développé le concept de rationalité limitée, c'est-à-dire « *l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents. En effet, eux-mêmes ne savent pas forcément à l'avance ce qu'ils vont faire* ». La théorie des coûts de transaction évoque que les agents sont supposés être "intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée" ou « *intendedly rational, but only limited so* » (Simon, 1957, 1961 p. xxiv). La rationalité est intentionnelle quand les agents cherchent délibérément à réduire les coûts de transaction mais cette rationalité est limitée par le fait qu'ils n'ont pas accès à une information complète.

Compte tenu de leur expérience dans un contexte d'incertitude et d'information limitée, les agents à la « rationalité limitée » chercheraient plutôt à repérer une solution satisfaisante et non la solution optimale, situation qui ne vient pas de l'imperfection de l'information mais des difficultés à effectuer les calculs optimaux. Supposés être rationnels, ces agents économiques sont dotés de capacités de réflexion et d'anticipation limitées mais seulement dans le cas où ils sont confrontés à un environnement incertain et/ou complexe qui évite d'atteindre l'optimum. Ils ne vont pas prévoir l'ensemble des évènements qui peuvent avoir lieu au cours de la relation et ne peuvent envisager les solutions aux problèmes provoqués par ces évènements inattendus.

Devant cette impossibilité à mettre au point les décisions optimales, l'agent économique doit se contenter d'accords incomplets. L'incomplétude des contrats est l'une des conséquences[86] , du fait qu'il est impossible d'élaborer des contrats complets, lesquels définissent avec précision les obligations réciproques des parties en toutes circonstances pour la réalisation des transactions. Cependant, ce fait ne pose pas de difficultés contractuelles indépassables tant que les agents peuvent opter pour une forme organisationnelle qui permet de réduire ces problèmes comme les contrats hybrides de production ou de commercialisation, l'intégration.

[86] Toutes les éventualités peuvent contribuer aux relations d'échange : certains faits sont imprévisibles, les clauses contractuelles sont sujettes à éclaircissement, le comportement du partenaire est imprévisible

❖ ***Opportunisme***

Une autre hypothèse comportementale, deuxième axiome behavioriste, apporté par Alchian et Demsetz (1972) et repris par Williamson (1975), et considérée par la théorie des coûts de transaction, est l'opportunisme des agents, c'est-à-dire la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire. Pour Williamson, l'opportunisme consiste à « *rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse » incluant le mensonge, le vol et la tricherie »* (Williamson, 1985 p.47). D'après cet auteur, la notion d'opportunisme inclut « *plus généralement le dévoilement incomplet ou distordu de l'information* », ainsi que « *les efforts calculés visant à induire en erreur, distordre, déguiser, dérouter ou rendre confus* ».

Les agents opportunistes auraient tendance à exploiter de façon stratégique les informations privées qu'ils détiennent. Ils peuvent l'exercer *ex-ante*, en cachant l'information ou *ex-post* en saisissant les éléments non écrits du contrat pour tirer avantage d'évènements précédents. Chaque partie va essayer de tirer profit de sa position pour satisfaire ses objectifs qui sont loin d'être ceux de l'organisation selon le moment où apparaît un tel comportement par rapport à la signature d'un contrat, la littérature parle d'opportunisme précontractuel et post-contractuel. Akerlof (1970), dans son article sur le marché des « limons », développe l'opportunisme précontractuel qui renvoie au problème de sélection adverse. L'opportunisme post-contractuel renvoie quant à lui au problème d'aléa moral qui a été développé dans la littérature économique sur les assurances.

Lorsque des investissements particuliers ont été effectués dans les transactions, cet opportunisme devient actif. Ses conséquences vont être dommageables pour le partenaire qui est fortement engagé dans la relation.

Cette approche a fait l'objet de certaines critiques pour l'opportunisme, dont celle de Coase, d'avoir une vision trop pessimiste des comportements économiques. En réponse, la théorie de coûts de transaction précise que cette hypothèse n'indique pas que tous les agents sont ou seront opportunistes dans les contrats mais qu'il faut prendre en considération cette hypothèse.

D'après Williamson (1985), « *due à la rationalité limitée des agents, associée à l'incomplétude des contrats, la possibilité d'opportunisme post-contractuel des parties peut devenir encore plus importante en trouvant un intérêt à ne pas respecter le contrat et cela engendre des dommages lorsque des investissements ont été effectués dans la transaction* ». L'opportunisme semble être un comportement qui incite les agents économiques à réduire les coûts de transaction en cherchant à s'accaparer de la rente (Saussier et Yvrande Billon, 2007) et en prélevant la quasi rente associée aux actifs spécifiques d'un échange » (Barzel, 2005). Ainsi la situation la plus discutée de l'incertitude contractuelle est celle du *hold up*, qui se produit lorsqu'un partenaire cherche à dévier (Freeland 2000) les termes du contrat de long terme en baissant ou en augmentant les prix, la quantité ou la qualité. Aussi, en cas de rupture des relations, les partenaires peuvent se trouver dans une situation de lock-in à cause des coûts liés à la rupture des contrats.

Considérant ce problème, Williamson insiste sur la présomption des promesses et des engagements ainsi que sur la nécessité de mettre en place des dispositifs qui obligent les agents à respecter leur contrat (Williamson, 1985 p.48). Dans la théorie des coûts de transaction, ces mécanismes sont formulés sous la nomination de « mécanismes d'enforcement des contrats » c'est-à-dire les clauses de sauvegarde.

Par la suite, toute transaction s'explique par des coûts conçus par la recherche d'un partenaire ou le développement et le maintien d'une relation d'échange ainsi que par le développement du mécanisme de contrôle, de pilotage et de protection. La théorie des coûts de transaction s'attache à établir un lien entre les caractéristiques des transactions et les modes de gouvernance. Le mode choisi est celui qui minimise les coûts de transactions et les coûts de productions. Pour assurer la gouvernance d'une transaction, le marché sera utilisé par les agents tant qu'il est moins coûteux et moins complexe que la hiérarchie mais encore cela dépend de ses caractéristiques.

O. Williamson (1975 et 1985) identifie et utilise trois dimensions clés dans la transaction : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude des échanges.

- ***La spécificité des actifs***

Les travaux de recherches de Masten (1996), Ghertman (1998, p. 11) définissent la spécificité des actifs comme suit : « *La spécificité des actifs est le concept ayant donné lieu au plus grand nombre d'applications pratiques. Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé* ». Pour Williamson, la spécificité des actifs est l'élément principal des coûts de transaction. Certains actifs peuvent être spécifiques à une utilisation/activité donnée. Ces investissements durables valorisent la relation des partenaires, permettent de réaliser des économies des coûts de production ou de différencier le produit. Ainsi, cet actif spécifique, s'il est articulé à un autre actif particulier, aura une productivité plus forte que s'il est associé à n'importe quel autre actif. Cette complémentarité entre ces deux actifs influe sur cette caractéristique, rendant l'actif faiblement redéployable car il ne peut réaliser qu'un nombre étroit de tâche dû à sa spécialisation.

D'après Williamson, (1975, 1985, Saussier et al, 2007) on parle d'investissements spécifiques qui ne sont pas redéployables sur une autre transaction sans coût et qui enferme les partenaires dans une situation de l*ock-in, en cas de rupture.* En cas du non intérêt des partenaires à rompre la relation, le problème de s'accaparer une quasi rente fera l'objet de convoitises et de renégociations nuisibles qui vont générer des coûts de transactions dus à la difficulté contractuelle. Au regard de cet argument, émerge la question d'engagements des firmes dans la création et le développement des actifs spécifiques et les considérations relatives à la recherche d'un pouvoir de marché. Ces actifs affectent la forme organisationnelle mise en place.

Le degré de spécificité des actifs qui désigne le coût de redéploiement des actifs (matériels ou immatériels) retenus lors d'une transaction. Plus il est élevé plus la gouvernance par le marché s'affirme inefficace. Elle est l'apport primordial des coûts de transaction.

❖ ***Les différents types de spécificité***

D'après Williamson (cité par Saussier et al 2007), les actifs spécifiques peuvent prendre au moins six formes différentes :

- De leur localisation : on parle de spécificité de site lorsque la valeur de l'actif ici est liée à sa localisation et que les coûts de redéploiements sont élevés. Ils peuvent être ancrés à un terroir spécifique, leur conférant une qualité organoleptique typique, mais aussi une valeur ajoutée. L'actif des terres peut être considéré comme un actif spécifique de site.
- D'actif humain : cette forme comprend les charges faites dans la formation d'un fournisseur pour répondre aux demandes d'un client. Cet actif est le plus important surtout dans les industries et elle aura donc certainement le plus de poids dans l'évaluation ou la prévision des modes de gouvernance choisis dans ces industries.
- D'actif physique : comme le transport de certaines marchandises, de traçabilité.
- D'actif dédié : comme la taille du marché. De tels actifs sont développés lorsqu'un fournisseur admet d'investir dans des équipements à caractère générale, pour répondre à la demande d'un client, qui pourraient intéresser d'autres clients, leurs non redéploiements proviennent de la taille du marché qui ne peut pas autoriser ce redéploiement au moment où le fournisseur développe ces actifs.
- D'actif de marque : comme la marque, notamment tous les efforts effectués par les contractants pour améliorer leur réputation (Anderson et Schmittlein, 1984)
- D'actif temporel : cette forme de spécificité est rattachée à la nature de la transaction. La valeur de la transaction dépend du respect d'un certain délai ou du besoin de synchronisation qu'elle nécessite. ».

D'après Pirrong, (1993) et Masten et al., (1991), en présence de spécificité temporelle, un délai peut devenir une stratégie efficace pour amoindrir de comportements opportunistes et tenter d'acquérir des concessions sur les prix. La spécificité temporelle peut émerger parce que la valeur d'un produit est dépendante du temps comme dans le cas de produits agricoles périssables (Masten 2000, p.180).

Cette notion peut s'expliquer avec l'exemple des pommes. Les pommes sont un produit agricole périssable, entre autres, maintenu à température ambiante, les pommes perdent de leurs caractéristiques organoleptiques. Cette caractéristique de pommes complexifie la transaction. Il faut d'abord réfrigérer les pommes le plus tôt possible si elles ne sont pas vendues après récolte et prévoir un transport réfrigéré et enfin, s'assurer de respecter les conditions de qualité de la chaîne de froid lors de leur réception.

La détérioration potentielle des pommes pose certains problèmes d'ordre économique. La valeur des pommes dépend fortement du temps écoulé dans la chaîne de froid. Si un accord ne peut être atteint durant le temps compatible avec la capacité de la chaîne de froid lors d'une transaction, la qualité du produit diminue et peut causer une détérioration importante de sa qualité. Les transactions impliquant les pommes au Liban possèdent donc une spécificité temporelle qui peut

devenir cruciale si l'une des parties à l'échange utilise le temps comme stratégie pour agir de façon opportuniste.

La fréquence (unique, occasionnelle, récurrente) de la transaction influence les coûts de négociation. Lorsqu'elle est unique, les coûts de transaction peuvent être faibles et se résument à des coûts ex ante de recherche d'un partenaire. Lorsqu'elle est occasionnelle voire récurrente, les coûts peuvent devenir importants, nécessitant parfois une forme organisationnelle appropriée, et des investissements spécifiques. Pour Williamson, la répétitivité des transactions joue un rôle important dans la prise de décision et incite les agents intéressés à s'engager à long terme couvrant des échanges nombreux, évitant les négociations répétitives que suppose le recours au marché. Elle détermine, l'intérêt à nouer des relations contractuelles durables avec ses partenaires. La fréquence des transactions peut également avoir un impact sur la confiance entre les différentes parties et donc sur l'opportunisme des agents.

La hiérarchie est la forme préférée, dans le cas où une transaction sollicite un actif spécifique, dévoile une incertitude et est peu fréquente.

D'une part, cette dimension joue sur le coût d'utilisation des structures de gouvernance. Williamson désigne qu'une fréquence élevée des transactions permet un amortissement plus facile du coût d'une structure de gouvernance spécialisée (Williamson [1985] p.60). D'autre part, la fréquence influence négativement les coûts de transaction due aux comportements opportunistes, car un petit nombre d'acteurs avec des relations fréquentes, sert à accroitre l'opportunisme (Williamson, 1985). Ainsi, si la fréquence de la transaction augmente, ceci conduit les contractants à adopter les opportunités pour un comportement opportuniste de manière fréquente. Selon cette logique, l'organisation des transactions fréquentes à l'intérieur d'une structure de gouvernance qui minimise les comportements opportunistes sera donc justifiée.

L'incertitude a pour racine dans la rationalité limitée et l'opportunisme. Elle précise l'environnement dans lequel se réalisent les transactions. L'organisation des échanges est influencée par l'évolution et les conditions de fonctionnement des marchés. D'après Williamson, (1993), on considère que l'adaptation aux changements et la gestion de l'incertitude sont l'un des enjeux fondamentaux de l'organisation économique concernée. L'incertitude désigne les perturbations auxquelles sont sujettes les transactions (Saussier et Yvrande-Billon, 2007). Elle caractérise l'environnement dans lequel se déroulent les transactions. Effectivement, l'évolution et les conditions de fonctionnement des marchés vont influer l'organisation des échanges. Klein et al (1990) spécifient les deux formes d'incertitude environnementale comme suit : la volatilité et la diversité de l'environnement. La volatilité désigne le degré de rapidité du changement de l'environnement. Les problèmes d'adaptation sont créés par cette forme d'incertitude du marché, ce qui entrainera des coûts de transaction proportionnels à la modification des accords pour s'adapter aux nouvelles situations. Alors que pour le cas de la diversité, cette particularité reflète la multiplicité des différentes sources d'incertitudes de l'environnement de la transaction. Elle aura des effets vitaux et notamment sur les coûts ex post, l'agent sera incapable à signer des

contrats. Ainsi, l'augmentation de l'incertitude peut engendrer des coûts additionnels pour pouvoir conserver les gains mutuels attachés à la transaction.

Par ailleurs, l'incertitude comportementale ou stratégique « *peut également être générée par l'impossibilité d'anticiper les comportements opportunistes des agents*. » (Williamson, 1975, 1985). Ces deux sources d'incertitudes prises en compte dans la théorie des coûts de transaction sont difficilement séparables en pratique. L'incertitude comportementale peut être favorisée par l'incertitude environnementale par la modification des conditions initiales de réalisation du contrat et en rendant l'opportunisme plus attrayant. Les conséquences économiques de l'incertitude sont d'autant plus importantes que les agents sont liés par des actifs spécifiques. Dans ce contexte, « l'accroissement de l'incertitude rend plus impératif le fait que les deux parties doivent concevoir des mécanismes pour faire aboutir les choses puisque les écarts contractuels sont plus grands et les occasions d'adaptations séquentielles augmenteront en nombre et en importance avec l'accroissement de l'incertitude » (Williamson 1985, p.60).

D'après Williamson cité par Saussier et Yvrande-Billon, (2007), « Les hypothèses de rationalité limitée, d'opportunisme des contractants et d'incertitude forte qui entourent la réalisation d'une transaction sont-elles suffisantes pour poser des problèmes contractuels ?, la réponse sera non tant que les parties contractantes ne sont pas dans une relation de petits nombres, ce qui veut dire que les actifs spécifiques à la transaction ne sont pas nécessaires à sa réalisation ». Aussi Williamson, 1993a se référant à Bernard, 1938 et Hayek, 1945 : cité par Saussier et Yvrande-Billon, 2007,p.21) compte tenu de leurs capacités cognitives limitées et de leur tendance à l'opportunisme, les agents ne peuvent *anticiper tous les événements futurs et doivent alors s'ajuster ex post aux contingences imprévues ». Cette adaptation peut se traduire par la négociation des termes du contrat qu'ils ont signé*, ainsi on assiste à une augmentation des coûts de contractualisation. En présence d'incertitude, les agents sont conduits à la renégociation des termes de l'accord initial laquelle augmentera les coûts de contractualisation et donc l'efficacité de l'accord.

La spécificité de l'analyse de Williamson est de se positionner en situation de rationalité limitée d'une part et d'autre part de faire l'hypothèse que les agents ont un comportement opportuniste. Il analyse les transactions à partir de trois attributs, en plus de ces deux hypothèses comportementales, pour en déduire les coûts générés et par la suite choisir le mode de gouvernance adéquat (Landrieux-Kartochian, 2013). Ce choix repose soit sur le marché (faire faire), soit sur une intégration verticale (faire). Ainsi, Williamson avancera dans le paradigme des coûts de transaction, au-delà de Coase puisqu' il distingue d'autres formes hybrides (Landrieux-Kartochian, 2013) pour analyser des situations intermédiaires (avec clause de sauvegarde ex ante), en plus de l'arbitrage entre le marché (mode de coordination décentralisé reposant sur le mécanisme des prix) et la firme ou l'entreprise (hiérarchie) comme mode d'allocation des ressources.

D'après R. Coase, (1937), le coût de revient qui inclut le coût de transaction et de la production aide à prendre la décision d'externalisation qui consiste à faire appel aux négociations de marché

chaque fois que l'on a besoin d'un bien ou d'un service, ou la décision de l'internalisation qui consiste à effectuer une activité à l'intérieur d'une firme-organisation, la hiérarchiser et la contrôler in situ. Ce n'est que lorsque le coût de négociation est supérieur aux coûts des actifs spécifiques que l'internalisation devient efficace. L'analyse des coûts de transaction aide les agents à choisir la méthode de coordination qui minimise les coûts de transaction et par suite opter pour un choix d'externaliser ou internaliser l'activité. « *Plus les actifs sont spécifiques à la transaction, plus les coûts de redéploiements de ces actifs vers une autre transaction seront élevés, plus la structure de gouvernance sera proche de la firme intégrée* » (El Hadad Gauthier, 2001 ; p17). Dans le cas contraire de faible spécificité des actifs, le recours à l'échange du marché spot offre une meilleure efficacité contractuelle lorsque les actifs sont génériques (Williamson, 2010 ; cité par Mamine, F, 2014, p.179). De même, la forme sera éloignée du marché avec une relation stable et une fréquence dans la transaction. Enfin il est plus efficace de recourir au contrat en cas d'incertitude forte. Plus précisément, l'économie des coûts de transaction, aide à expliquer parallèlement au fait d'externaliser ou d'internaliser certaines activités, le fait que les agents à qui sont confiés des fonctions précises sont conduits à opter un certain comportement pour s'assurer des résultats.

Le modèle développé trouve des applications concrètes dans le domaine du choix du canal de distribution. Partant de l'hypothèse de base selon laquelle le producteur devrait intégrer les activités qu'il est capable d'accomplir à moindre coût et sous-traiter celles pour lesquelles le recours à des partenaires procure un avantage. Le modèle d'analyse des coûts de transaction a pour particularité de rechercher une rationalité économique dans le choix de canal de la distribution. Son application dans ce domaine, se dirige d'une part dans la contractualisation des relations entre les membres du réseau et d'autre part les constituants des accords entre les entreprises ayant pour objectif de limiter les portées négatives de certains comportements opportunistes.

Pourtant au de-là de la problématique « faire ou faire faire », on peut remarquer que la théorie de O.E. Williamson permet de répondre à de nombreuses questions relatives à l'organisation économique (El Hadad Gauthier, 2001).

Ainsi notre analyse portera sur le grossiste, l'intermédiaire de distribution comme coordinateur central qui prend les décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement des interactions (Ménard, 2003). Sous cet angle, O.E. Williamson indique que les coûts de transaction peuvent générer une perte des performances. Le choix non optimal des décisions prises par le coordinateur central (le grossiste), implique des pertes qui sont issues du fait de la rationalité limitée des firmes ou de l'opportunisme du coordinateur principal. L'intermédiaire de distribution peut être conçu, plus précisément, comme une structure de gouvernance spécifique dont la mise en place efficace va générer une transformation fondamentale atténuant l'opportunisme et incitant la confiance (Williamson, 1975 ; Ménard, 2003). Par exemple, l'intermédiaire de distribution peut montrer son engagement et signaler ses performances en investissant tout comme le producteur dans les actifs spécifiques ce qui lui permettra d'indiquer sa volonté de collaborer et de coopérer dans le cadre de relations durables. Des études de cas sur

des modes de coordination émergentes et originales sont élaborées et appliquées dans le domaine de recherche de la rationalité économique dans le choix du canal de distribution, et qui en plus sont associés à une valorisation de la qualité des pommes (marque, connaissances, spécialités nécessaires à la transaction, …) (Saussier et Yvrande-Billon, 2007).

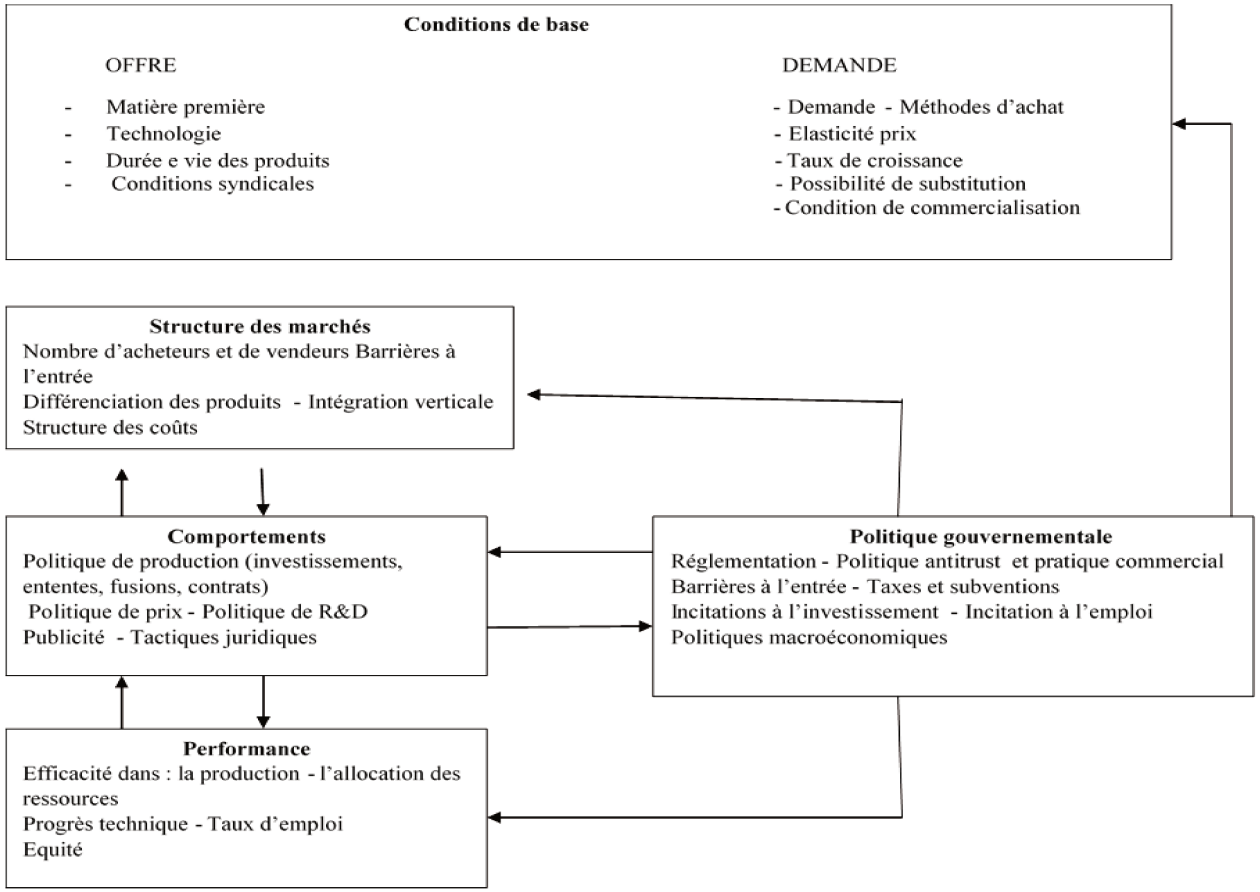
4. Stratégies et organisation industrielles

4.1. L'approche « Market Structure Analysis »

Cette approche débouche directement de la filière. Elle fait l'hypothèse qu'à l'intérieur des différents sous-systèmes qui la composent, le comportement des entreprises est important et déterminant (Montigaud, 1975). Cette approche explique les performances d'une industrie et le comportement des firmes qui la constituent à partir du paradigme « Structures-Comportements-Performances », outil essentiel de l'économie industrielle. Cet outil a été largement utilisé pour analyser des industries et des stratégies concurrentielles.

L'économie industrielle est la branche de la théorie économique, dont le champ d'étude a pour objectif « l'étude du fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui la composent » (Angelier, 1997, p5). Alfred Marshall (1842-1924), avec son analyse de l'organisation industrielle aux XIXe et XXe siècles (Angelier, 1997), est considéré le père fondateur de ce champ d'étude. Puis les analyses de Mason (1939) et ses collègues de Harvard, ainsi que Bain (1959, 1965) vont aboutir ensuite au triptyque Structure- Comportement -Performance « approche structuraliste » qui sera le constituant du paradigme fondamental de l'économie industrielle. Ensuite, ce paradigme est enrichi par la notion des boucles de rétraction par Sherer (1971, 1980) « approche behavioriste ». Cet auteur l'a révélé en un schéma classique (schéma 1) repris Par Y. Morvan. Le modèle de F. Sherer, inspirés des travaux antérieurs cités avant, suggère que « le type de comportement retenu sur le marché influence la performance d'une entreprise ». Ce principe de base oriente la démarche méthodologique développée par Mason (1939) et cité par El Hadad-Gauthier (2001) de la façon suivante : '*En partant de la structure des marchés il s'agit d'examiner le comportement des firmes industrielles et de comparer leurs performances à ce qu'elles devraient ou auraient pu être* ». Ainsi le paradigme S-C-P, considéré comme l'une des clés voute de l'économie industrielle, part d'un principe fondamental indiquant que l'intensité de la compétitivité (structure du marché) a un impact important sur la performance des firmes (Porter, 1997 ; Sherer, Ross, 1990). La structure du marché est composée des facteurs et sa compétitivité influence la performance de celui-ci par le biais de la conduite ou du comportement des entreprises.

Figure 21: Paradigme SCP amélioré



Source : Paradigme SCP amélioré (Sherer, 1970 ; Arena et al. 1988 ; Chevalier, 1995 ; Carlton et al., 2008)

- Le concept de « Structures de marché » désigne les caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. Elles sont souvent appréciées en termes de barrière à l'entrée, de concentration de l'industrie et concurrence entre agents (taille des agents, différenciation des biens). La nature de la concurrence et les rapports des prix sont déterminés par ces structures de marché. Les déterminants des structures de marché sont les conditions de base, les caractéristiques de l'offre et de la demande, laquelle est composée de la structure de la production, la structure du soutien tant qu'économique ou technique, la structure de la transformation, et de la commercialisation. Ces conditions de base sont le plus souvent analysées en même temps que les structures et sont rassemblés en une même composante, constituant ainsi « le contexte décisionnel ».
- Le concept de « comportements » est lié étroitement au concept de structures de marchés. Elle est la réponse à la question « *que font les acteurs et comment le font-ils* ? ». Ce concept répond aux pratiques diverses, de manœuvres et politiques, suivies par les entreprises au sujet de la production, de la diversification ou spécialisation, de la mise en marché, de la distribution, la formation du prix, la coordination entre agents, du financement de la croissance….
- La mesure du concept de « performances » se fait au niveau des firmes (croissance, qualité des produits, prix) et au niveau de la filière (formation des prix, fonctionnement des marchés.).

  Les interactions qui s'établissent entre ces trois groupes de variables constituent la base de l'intérêt de l'économie industrielle. Ces variables expliquent, pour une grande part, la dynamique et la transformation des organisations industrielles. Ainsi, les décisions des acteurs de la filière (entreprises, groupement d'entreprises, Etat…) par rapport à leur contexte décisionnel sont déterminées à l'aide de cette approche. D'autre part, les résultats de ces décisions sont liés par cette approche, aux transformations sectorielles qui deviendront de nouvelles caractéristiques de l'environnement des entreprises.

La relation entre les indicateurs du paradigme SCP est approchée différemment selon les écoles de pensée, à savoir le courant de l'économie industrielle et le courant de l'organisation industrielle :

- Le courant de l'économie industrielle, de l'école de Harvard (Bain et Mason), dit structuraliste, repose sur les structures de l'industrie pour déterminer les performances de cette industrie. L'approche structuraliste a inspiré de nombreux textes de lois étatsuniennes (lois anti trust) visant à condamner tout comportement anti concurrentiel (Sherer, 1971 ; Chevalier, 1995 ; Arena *et al.,* 1988; Carlton *et al.,*2008). La stratégie des entreprises et leur niveau de performance sont déterminés par les structures existantes, ce qui doit tendre vers celui de l'industrie sous l'effet de la concurrence.
- Le courant de l'organisation industrielle de l'école de Chicago avec Stigler stipule que l'industrie est une organisation composée d'acteurs qui poursuivent leur stratégie, tout en

construisant les éléments structurels de cette industrie. Les décisions stratégiques qui se réalisent par des décisions d'investissements, des choix de technologies, de marché et de produit développent cette dynamique. Cette approche, s'appuyant sur le comportement des firmes, est nommée behavioriste ou stratégiste. Notre travail s'inscrit dans ce domaine. Cette nouvelle approche (de type behavioriste) part du principe que les stratégies des acteurs, analysées dans une logique de domination, visent essentiellement pour les entreprises à s'affranchir des structures des marchés qui les abritent.

Les entreprises adaptent leur stratégie par le jeu de leurs décisions lesquelles sont, entre autres, les modifications des quantités mises sur le marché, la fixation des prix, la détermination de la qualité des produits. Cette adaptation dépend des décisions prises par la hiérarchie mais aussi résulte de l'impact des forces extérieures. En effet, la réalité tend à démontrer qu'il ne convient pas de réaliser le comportement des entreprises selon un modèle structurellement déterminé dont le changement serait accordé comme exogène. En essayant d'agir sur l'environnement, les entreprises contribuent dans une certaine mesure à la transformation des conditions de l'offre et de la demande des produits. De ce fait, les structures de marché sont perçues de moins en moins comme des facteurs de rigidité pour les entreprises. D'un autre point de vue, l'approche développée ici oppose à l'approche de la concurrence pure et parfaite, le concept de concentration, de différenciation ainsi que de barrières à l'entrée.

4.2. Le modèle de M. Porter : l'analyse sectorielle et l'avantage concurrentiel

La mise en relation de l'entreprise avec son environnement est nécessaire pour la formulation d'une stratégie qui fait face à la concurrence. Cet environnement est composé des forces sociales et économiques. Mais ce qui compte largement pour l'entreprise est le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel ou lesquels elle entre en compétition avec d'autres entreprises.

Plusieurs outils et approches d'analyse de l'environnement des entreprises se sont développés dans les années quatre-vingt, et ont été influencées par le modèle des cinq forces de la concurrence, de Michael Porter. De nos jours ce modèle de Porter est mobilisé pour sa flexibilité, et le large champ d'analyse qu'il couvre.

- ***Porter et le paradigme SCP***

Porter (1982) s'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise, et dans ce sens, il se détache du paradigme SCP traditionnel. En effet, avec cette approche l'entreprise est considérée comme une boîte noire et les comportements s'avèrent finalement peu étudiés. Néanmoins, Porter prend pour point de départ, les composantes de ce paradigme en mettant ses propres définitions derrière la composante Structure (les cinq forces de la concurrence), la composante Comportements (trois types de stratégies possibles : domination par les coûts, différentiation des produits, l'une ou l'autre sur un segment restreint), et la composante Performance (rentabilité des composantes de l'entreprise). Toutefois, cette analyse n'est pas basée sur l'approche microéconomique standard,

contrairement à l'approche SCP traditionnelle, même si l'approche de Porter se situe dans son prolongement.

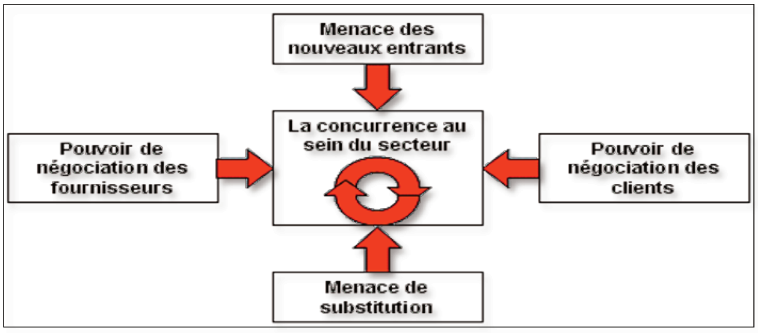
La recherche en gestion de l'entreprise (*le management stratégique*) ainsi que la *value chain analysis* ont été enrichies par l'analyse de Porter (Porter, 1985)[87] . La reformulation du paradigme SCP[88] repose essentiellement sur ses travaux, le modèle des 5 forces et de la chaîne de valeur, et est plus adaptée à un public de dirigeants et de décideurs. Au cours des années 80, Porter fut l'un des premiers à avoir établi un pont entre l'analyse stratégique et l'analyse sectorielle. Il place dans sa démarche méthodologique, la stratégie des entreprises, dans un secteur (groupes de firme qui fabriquent des produits étroitement substituables). Tout choix stratégique repose sur la base d'une analyse préalable de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise. Pour qu'une entreprise soit établie dans un secteur, la définition d'une stratégie de lutte contre la concurrence est « *la stratégie qui a pour but de placer l'entreprise dans la meilleure situation possible pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur* ». Pour ce faire, Porter s'appuie sur deux notions centrales : les forces concurrentielles et la concurrence élargie qui mènent à une vision globale de la situation concurrentielle de l'entreprise (Porter, 1985).

Le schéma suivant illustre cette démarche. La boite centrale coïncide avec la concurrence traditionnellement analysée. Les sources de la concurrence élargie sont illustrées par les quatre pôles périphériques.

[87]Le concept de *value chain* décrit l'ensemble des activités, de la conception d'un produit ou d'un service jusqu'au recyclage du bien usagé en passant par les différentes étapes de production. L'analyse de la chaîne de valeur (value chain analysis) consiste à étudier les flux entre les composantes de la chaîne ainsi que les flux entre les différentes chaînes de valeur (Kaplinsky, 2001).
Chez M. Porter (1985), *value chain* a un sens particulier qui diffère de l'analyse moderne de la chaîne de valeur. Porter considère la chaîne de valeur en tant qu'un outil au sein d'une firme pour déterminer un avantage concurrentiel et pour trouver un moyen de le renforcer. (Porter mis en avant le concept du système des chaînes de valeur pour expliquer l'interaction entre les chaînes de valeur des firmes d'un même secteur ou celles des autres secteurs contingents.)

88 Les auteurs qui inscrivent leurs travaux dans le paradigme SCP défendent l'idée que la structure de l'industrie détermine les stratégies des firmes, ce qui explique la performance au sein d'un secteur. Il s'agit là de l'approche dite structurelle. Un autre courant privilégiant une conception comportementale, remet en question la précédente perspective, considérant que les firmes ont des marges de manœuvre stratégiques (C) qui influencent la structure de l'industrie (S) et donc la performance au sein d'un secteur (P) ; S-C-P devient alors C-S-P.
Aujourd'hui l'approche proposée par Porter est considérée comme étant statique, une littérature abondante appréhende les dimensions concurrentielles sous un angle dynamique

Figure 22: Les forces concurrentielles au sein d'un secteur.

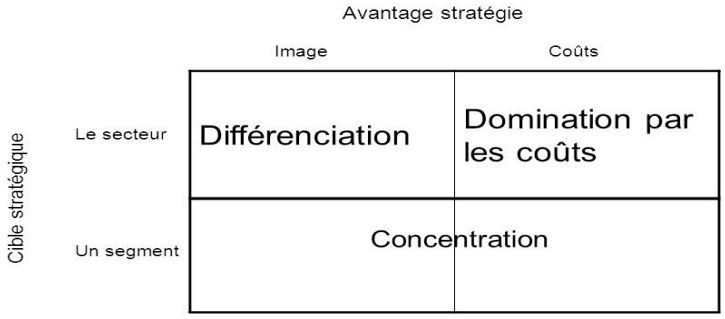


Source : Porter, M.E. Choix stratégiques et concurrence, 1992.

Cette démarche, dans une certaine mesure, rejoint l'approche systémique et l'analyse de la filière puisque toute stratégie doit tenir compte de la concurrence au sens large (du comportement de l'ensemble des acteurs de la filière considérée). Le rôle des clients, des fournisseurs, des produits de substitution et des entrants potentiels peut être déterminant. Ainsi l'intensité de la concurrence et la rentabilité du secteur sont déterminées par les cinq forces concurrentielles. Pour émettre une stratégie, les forces qui jouent le plus tiennent une importance déterminante. Les principaux aspects qui seront développés dans notre recherche sont les pressions des concurrents et le pouvoir de négociation des clients en particulier celui des firmes de la grande distribution constituée en oligopole.

Autrement dit, la stratégie peut être comprise comme une défense contre les forces de la concurrence et la recherche d'une position protégée (Porter, 1980). Afin d'obtenir et de conserver l'avantage concurrentiel de la firme, Porter (1980) détermine trois stratégies de base permettant d'atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur. Ces trois stratégies de base sont indiquées dans la figure suivante, et concernent : 1) la domination par les coûts, 2) la différenciation et 3) la focalisation sur une activité. La stratégie de focalisation comporte elle-même deux variantes : elle peut se faire soit en pratiquant des coûts peu élevés, soit en créant une différenciation.

Figure 23: Les trois stratégies de base.



Source : d'après Porter, 1986, p.42

Les firmes auront le choix entre une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation, tant que la cible visée est l'ensemble du secteur. En outre, si les entreprises ne peuvent couvrir le secteur entier, elles opteront pour une stratégie de concentration sur un segment (Porter, 1990)

- La stratégie de domination par les coûts (*cost leading*) est une des trois stratégies compétitives de base du domaine d'activité stratégique, consistant à proposer aux clients une offre ayant la même valeur perçue que les offres concurrentes mais à un prix plus bas. Conçue sur la disposition de l'entreprise à contrôler ses coûts opérationnels d'une manière efficace, en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience, qu'elle sera en mesure d'offrir des produits ou des services à des prix inférieurs à la concurrence.
- La stratégie de différenciation consiste à proposer un produit unique ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence. La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix ou d'offrir un produit et ou un service qui apparait comme unique, par exemple, l'image de marque, les caractéristiques des produits, le service à la clientèle, le conditionnement, les actions commerciales, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc., pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une compétitivité hors-prix.
- La stratégie de concentration (*focus*) consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché de petite taille dont les besoins ont été parfaitement identifiés, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents.
  Cette stratégie implique donc des limites dans la part de marche à laquelle une entreprise peut prétendre. On parle alors également de "stratégie de niche". Cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie soit de domination par les coûts à des coûts plus faibles pour desservir cette cible ou soit de différenciation parce qu'elle satisfait au mieux les besoins de la cible particulière, soit les deux à la fois.

Porter, adopte une approche déterministe dans le modèle des 5 forces :

- Le déterminant des stratégies des entreprises est la structure industrielle. Porter adopte dans son ouvrage de référence « l'avantage concurrentiel », une analyse moins déterministe face à cette limite (Porter, 1986, 1993). En effet, l'auteur souligne l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise va volontairement développer en tenant compte de ses propres ressources.
- Les réflexions développées dans l'avantage concurrentiel se concentrent sur les activités de l'entreprise et leurs interactions dont l'instrument fondamental est la chaîne de valeur bien qu'il eût proposé une analyse essentiellement macroéconomique axée sur l'industrie (1986, 1999). En effet, il adopte un objectif pour énoncer une théorie de la firme qui permet d'appréhender l'acquisition et la conservation de l'avantage concurrentiel.

En exerçant des activités stratégiques importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents, une firme acquiert un avantage concurrentiel. En insistant sur le positionnement concurrentiel, il appréhende la chaîne de valeur avec l'interdépendance de ses activités, comme outil de diagnostic interne (Porter, 1986, 1999), auquel il associe l'application des stratégies de base (1986). Certains travaux ont accordé une place particulière aux stratégies d'entreprises industrielles et commerciales, ainsi que le rôle moteur de l'aval dans le pilotage des filières agroalimentaires (Bencharif et Rastoin, 2007, Pérez et Rastoin, 1989, Aurier et al., 2000).

Un diagnostic à la fois ciblé et exhaustif est nécessaire pour une recherche d'avantages spécifiques propres à chaque entreprise : ciblé parce que les sources de valeurs, en fonction de leur caractère réellement spécifique, seront convenues comme stratégiques et exhaustif car il faut repérer toute les sources de valeurs propres à l'entreprise.

Considérant cette recherche de valeur, on peut conclure que toute formulation de stratégie s'appuie sur la collecte de l'information (interne et externe) (Porter, 1986, 1999) et sur son analyse systématique. L'accès à l'information et la rapidité de son traitement, sont considérés comme fondamental. Ainsi, cette capacité d'obtention et de traitement de l'information obtenue peut-elle être considérée dans certain cas comme un avantage concurrentiel (Porter, 1999). L'apport de la réflexion proctérienne est fondamental, à travers le concept de chaîne de valeur, dans la mesure où cet outil d'analyse développe un questionnement sur les mécanismes internes d'élaboration d'une stratégie concurrentielle.

En considérant les apports du modèle porterien indéniables, nous pouvons soulever trois limites qui nous concernent dans notre problématique :

- La première limite : exclusion de la richesse des diversités des situations que rencontrent les entreprises dans un environnement économique tout à la fois exaltant, tourmenté et violent par le fait de classer leurs stratégies dans des grilles rigides prônant des démarches avec un certain déterminisme. Porter a ainsi mis l'accent sur les interdépendances entre les entreprises, en montrant par exemple l'importance des produits de substitution dans la performance d'une firme. Cependant, le niveau d'analyse sur lequel il s'attarde (le secteur) s'avère aujourd'hui insuffisant face aux nouvelles réalités stratégiques des organisations (concurrence multi-marchés, réseaux inter organisationnels, multiplication des associations professionnelles de

régulation). L'avantage concurrentiel apparait complexe, face à cet environnement, et y résulte d'une combinaison « produit-service-qualité » jointe à des prix compétitifs.

- La deuxième limite concerne les aspects organisationnels et une sous-estimation du dynamisme de la société. En effet, concevoir une définition de la firme selon une approche fonctionnelle ayant un enchaînement d'opérations et créant successivement de la valeur, n'est pas totalement approprié. Pour plus de précision, les interdépendances sont exclues.
- Aucune présentation technique des distorsions internes et internationales nées de la concurrence. Mais est-ce volontaire, car M. Porter est convaincu des bienfaits de la concurrence (Rastoin et Ghersi, 2010, p.147).

4.3. Utilisation des outils de management

Dans notre choix de méthodologie, les outils de management seront utilisés : l'analyse des coûts et l'analyse stratégique. En adoptant la combinaison avec les approches théoriques précédentes, notre démarche méthodologique permet de nous centrer sur l'analyse des performances de la filière et les stratégies des entreprises ou firmes.

L'analyse des coûts est utilisée pour la compréhension du mécanisme de la formation des coûts au sein de la filière et la présentation d'une structure simplifiée des coûts de distribution.

L'analyse stratégique qui admet la confrontation des entreprises de la filière à leur environnement extérieur en examinant d'une part les stratégies d'adaptation ou d'autre part de la non-adaptation face aux contraintes imposées par cet environnement. D'après les auteurs (Ansoff , 1965), et repris par les auteurs de Strategor (1987), « *élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquelles l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ». D'après ces auteurs, cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- « La stratégie de groupe (*corporate strategy*) qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui incite les entreprises à entreprendre tel ou tel secteur ou à se retirer de tel ou tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré.
- La stratégie concurrentielle (*business strategy*) mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie définit les manœuvres nécessaire à l'entreprise pour se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné . Notre travail se situe ce niveau.

Conclusion du chapitre V

Les différentes approches et théories utilisées sont liées au cas libanais. Il s'agit donc d'une évaluation de la compétitivité sur la base de ses déterminants : La compétitivité par les coûts-coûts et la compétitivité hors coûts.

Les différentes démarches optées ont montré que l'analyse de filière, dans son découpage descriptif et son analyse du fonctionnement, accompagné d'un objectif d'analyse des stratégies sont de plus en plus systématiques à travers cette approche. Cette dernière apparait comme un

cadre très adapté à l'analyse de la compétitivité et de la concurrence des entreprises et des produits d'un secteur donné.

Cette démarche, complétée par l'analyse en terme de l'économie industrielle « le modèle S-C-P » permet d'analyser la structure du marché, le comportement des entreprises, ce qui va expliquer leurs performances. L'approche néo-institutionnelle « théorie des coûts de transaction de O. Williamson » est mobilisée pour réaliser l'investigation sur les relations entre les agents et les formes de rapports de force. L'apport de M. Porter va combiner l'économie industrielle et l'analyse stratégique des différents acteurs. Tout en nous appuyant sur le management stratégique, les concepts des cinq forces concurrentielles et des stratégies de base des entreprises accompagnés d'une analyse en termes de chaîne de valeur permettant d'estimer la formation de la valeur ajoutée et donc sa compétitivité, ce cadre conceptuel constitue un enrichissement important de l'analyse concurrentielle et de la compétitivité. Mais au-delà de toutes ces évaluations, se pose la question de coordination et des interactions entre acteurs.

CHAPITRE VI:

STRUCTURE DE LA ZONE D'ETUDE

Le Liban n'est pas un pays à vocation essentiellement agricole, en raison de certains facteurs naturels défavorables. Toutefois, l'agriculture a constitué durant longtemps l'une de ses principales richesses. Au cours des ans, le secteur agricole a cessé graduellement de l'être pour se situer à près de 4-6 % de son PIB, cédant la place aux services et aux industries. Il demeure cependant alarmant de constater que le revenu total de l'agriculture libanaise menace de décroître par suite des crises qui affectent la quasi-totalité des cultures et notamment les pommes. Les problèmes qui se posent aux niveaux de la production et de la commercialisation sont identifiables en tant que facteurs explicatifs de constat. Mais, il semble que le problème essentiel réside dans la structure de son agriculture, qui contraint la mise sur pied d'une économie agricole saine et équilibrée. A cela s'ajoute une absence totale d'une politique agricole depuis 1943. D'où la difficulté devant laquelle se trouve l'agriculture libanaise au cours des années, jusqu'à ces jours.

Le Liban, avec son avantage de la disponibilité en eau et son potentiel agricole, a suivi une stratégie d'intensification de la production de fruits pour répondre à la demande des pays arabes. Il produit et exporte les produits nécessitant un besoin d'eau avec moins de terre, alors qu'il importe des produits nécessitant de grandes superficies agricoles, tels que les céréales et les légumineuses (Riachi, 2012).

Le gouvernement libanais a fait un choix basé sur la promotion de l'exportation de certains produits agricoles comme les fruits, les légumes et les volailles vers les marchés arabes, notamment les marchés du Golfe, révélant l'idée qu'une extraversion de l'économie en général et de l'agriculture en particulier peut traduire un certain dynamisme. Dans cette optique, figure la pomoculture qui est considérée comme l'une des filières stratégiques, attestant le besoin de son développement pour devenir une culture de rente du secteur agricole.

La pomoculture s'adapte sûrement aux cultures de haute montagne libanaise et est conçue comme la ressource principale de l'agriculture de cette zone (Medawar, 2008) dont le Mont Liban fait partie de cette spécialisation. Dans l'optique de la stratégie de restructuration, le gouvernement libanais a une vision dans le futur, pour faciliter l'accès aux indications géographiques des pommes[89] de la région du Mont Liban.

Par sa position géographique, le gouvernorat du Mont-Liban, avec ses six districts, s'étend du littoral aux premiers reliefs montagneux et intègre de ce fait, les principales villes côtières du pays. La chaîne de ce gouvernorat est située à l'ouest du Liban, entre la plaine littorale et la Bekaa, et culmine au Kornet el Saouda à 3 090 m. d'altitude. Elle est entaillée des gorges profondes creusées d'Est en Ouest par les rivières, et abrite de hauts plateaux karstiques. Il s'agit du plus haut relief montagneux du Proche-Orient. Elle couvre environ 4 840 km², soit plus du

[89] Entre autres produits tel l'huile d'olive, le vin, le fromage de chèvre….

tiers de la surface du Liban. C'est une imposante chaîne calcaire s'étirant sur 160 km de long et 40 km. De large

La répartition de la surface plantée en pommiers par Gouvernorat montre une codominance du Mont-Liban avec 26% au niveau des six gouvernorats. La variété « starking delicious » est dominante et la variété Golden delicious est mineure. Les vergers pomicoles sont vieux malgré le programme lancé par le MoA en 2009 pour le renouvellement des arbres fruitiers. La production pomicole reste tributaire des conditions climatiques, malgré la richesse de la région en eau et les efforts consentis en matière d'investissements hydrauliques. De plus, la guerre au Liban a fortement altéré ce secteur, la qualité des pommes ne répondaient plus aux exigences des marchés internationaux, les revenus sont altérés, induisant des pertes financières aux agriculteurs. Par la suite, ces derniers rétrécirent leurs interventions agricoles, et aggravèrent le problème de la qualité et de la commercialisation. Cette situation risque de mettre en cause la pérennité et la survie des ménages.

En outre, l'organisation des livraisons des pommes présente des manques, en effet les livraisons de la production sont dispersées (non regroupés), et leurs manutentions est loin d'être optimales. La transparence et les contrats écrits sont absents, les coûts de revient dans beaucoup de cas dépassent les prix de vente.

Un diagnostic de la filière au Mont Liban a été effectué dans cette région, afin d'identitier les agents de cette filière impliqués dans la mise en marché de la production sur les différents les débouchés: le marché intérieur, l'industrie de la transformation, et l'exportation.

1. Structure de la zone d'étude : des conditions de production inopportunes

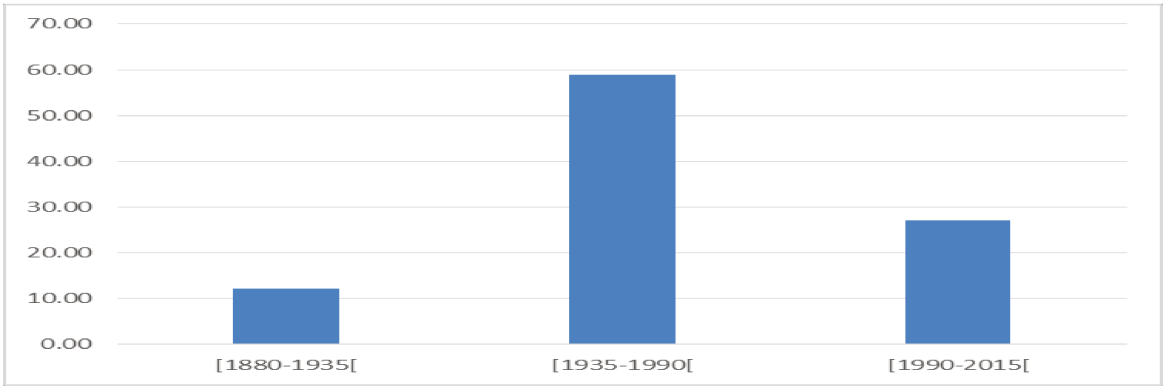
1.1. Caractéristiques des exploitations pomicoles

Nous allons exposer dans cette partie la date de création des exploitations, les caractéristiques du chef d'exploitation à travers son âge, son niveau d'étude, sa formation, son mode d'acquisition, la taille de son ménage. L'objectif dans cette description est de dévoiler les caractéristiques du dirigeant de l'exploitation ou de l'exploitant pour comprendre la situation actuelle de la filière pommes et évaluer leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences du marché libanais et mondial.

- ***Date de création des exploitations***

D'après nos enquêtes, la majorité des exploitants pratique l'agriculture depuis de longues années alors que ceux qui la pratiquent depuis 1990 constituent moins de 30 %, ceci indique que l'agriculture a toujours été l'activité principale dans la région et seulement près d'un quart des exploitants parmi les exploitants enquêtés se sont installés depuis 1990. En outre, l'expérience de l'agriculteur varie de 15 à 40 ans.

Figure 24: Date de création des exploitations en pourcentage.



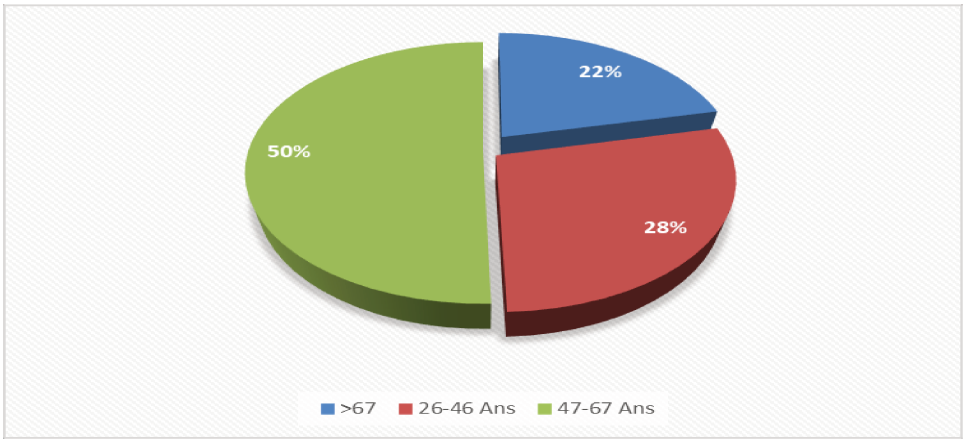
Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

D'après les résultats de l'enquête de 2017, parmi les 107 exploitations enquêtées, environ 61% a été créé entre les années 1935 et 1990, 27% entre 1990 et 2015 et 12% avant 1935 (1880-1935).

- ***L'âge des exploitants***

Parmi les 107 agriculteurs, la tranche la plus représentative est celle comprise entre 47 à 67 ans (50%), celle de 26-46 ans représente 28% de l'échantillon alors que ceux dépassant les 67 ans représentent environ 22%. On peut conclure que les exploitants sont davantage âgés et que la transmission générationnelle est plutôt faible (figure 25).

Figure 25: Repartition des exploitants par classe d'âge.



Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

❖ ***Le niveau d'éducation des exploitants***

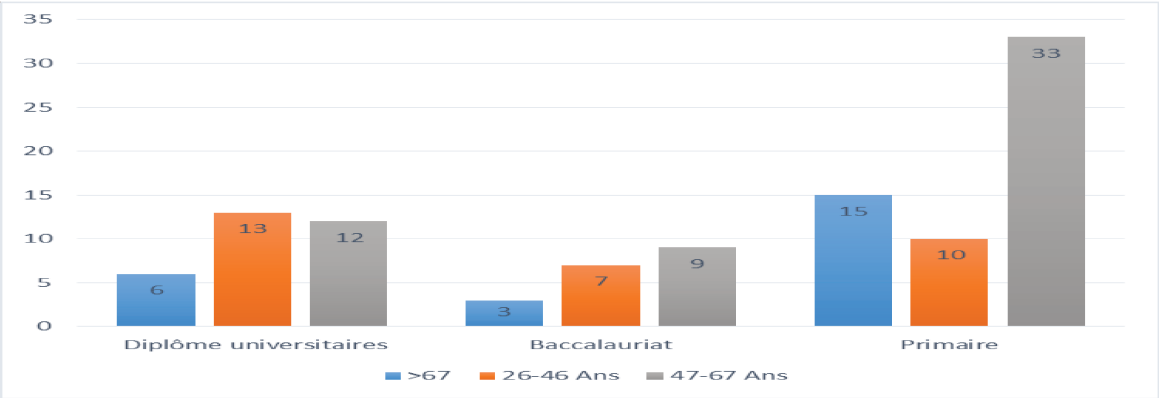
La proportion la plus élevée des agriculteurs ayant reçu un niveau d'éducation primaire, 33 agriculteurs, était chez la classe d'âge 47-67ans. 21 exploitants avaient des niveaux d'éducation secondaire[90] et/ou universitaire.

Pour 15 exploitants ayant plus de 67 ans, la majorité a le niveau d'éducation primaire alors que 6 autres de la même classe d'âge ont le niveau d'études universitaires et 3 ont le niveau d'éducation secondaire.

13 exploitants de la classe d'âge de 26-46 ans sont diplômés de l'université, 10 ont un niveau d'éducation primaire et 7 un niveau d'éducation secondaire

Pour résumer, nous constatons que près de 30 % des exploitants enquêtés ont un niveau d'éducation universitaire parmi lesquels plus de 40% sont âgés entre 26 et 46 ans. Partant de ce constat, il nous est légitime de nous demander si cette catégorie d'âge n'est pas la plus adéquate pour assurer une adaptation à l'innovation productive, et une meilleure gestion de l'offre.

Figure 26: Répartition du niveau d'éducation des agriculteurs selon leurs âges.



Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

❖ ***Statut des exploitants : adhérence aux organisations professionnelles***

La question sur le statut de l'exploitation donne un premier trait descriptif du profil du chef d'exploitation. 53% des exploitants sont indépendants et gèrent leur exploitation individuellement, alors que 23 % sont membres dans une coopérative et environ 10 % sont des adhérents au syndicat des exportateurs et aux chambres de commerce (tableau 28).

[90] Niveau Education secondaire veut dire niveau Bac I et/ou II

Tableau 28: Répartition de l'adhésion des exploitants aux organisations.

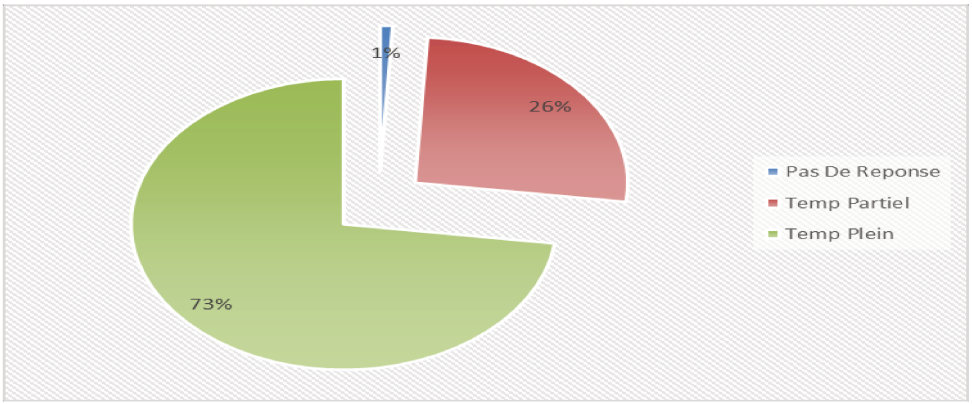
Type coopération et Adhérence	Nombre	Pourcentages
Organisation (CCIA, Association, Syndicat Interprofessionnel)	11	10%
Coopérative	25	23%
Producteur indépendant	57	53%
Pas de réponse	14	13%
Total des exploitants enquêtés	107	100%

Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

- ***Temps alloué à l'agriculture***

D'après les résultats de notre enquête réalisée en 2017, environ 73% des exploitants enquêtés travaillent à plein temps dans l'agriculture alors que 26 % travaillent à temps partiel. (Figure 27).

Figure 27: Répartition du temps alloué à l'agriculture par les chefs des exploitations



Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

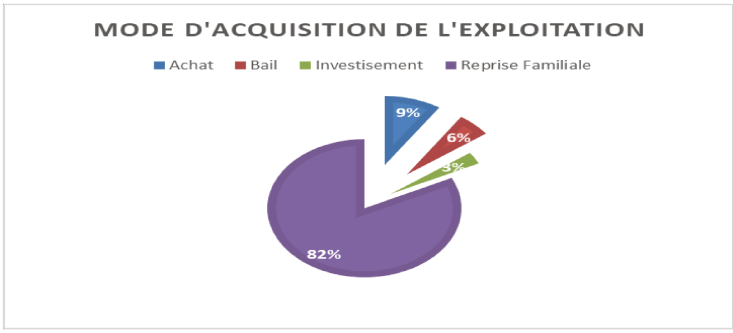
Comparés aux cultures annuelles, les vergers des pommiers exigent des coûts de gestion et de main-d'œuvre relativement faible tout au long de l'année, c'est pourquoi ils sont attrayants pour les agriculteurs. Il faut également noter l'importance du patrimoine et de l'héritage dans la culture ancrée dans la mentalité des libanais ce qui est un autre facteur influant positivement sur l'adoption de la pomoculture dans ces régions.

- ***Propriété foncière et régime foncier***

Pour se pencher sur le mode d'acquisition de l'exploitation des agriculteurs, 82% des agriculteurs au Mont Liban ont hérité leur terre de leurs ancêtres, 9,3% ont acheté leurs terres et sont fondateurs de leurs vergers, 6% d'entre eux ont loué la terre pour créer leur verger et 3% ont investi par leurs propres moyens. 1,8% des terres appartient aux deux couvents de la zone d'étude (figure 28).

Ces résultats prouvent que la fragmentation des terres par héritage est la cause des faibles superficies agricoles de la région que nous avons notées précédemment. La propriété indivisible est plus répandue dans trois villages. Selon les répondants, la copropriété et le problème de l'absence de recensement ont l'avantage de conserver des fermes suffisamment grandes pour bénéficier de certaines économies d'échelle. Mais il a le désavantage de ne pas promouvoir l'investissement, par exemple pour le renouvellement des plantations.

Figure 28: Répartition du mode d'acquisition de l'exploitation.



Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

Ainsi, nous pouvons prétendre qu'il y a une transmission générationnelle dans la région; les exploitants n'affichent pas de tendance à agrandir leurs terres, mais sont davantage préoccupés de maintenir leurs terres héritées.

1.2. Caractéristiques du verger des pommes au Mont Liban : structure et taille

❖ ***Superficie pomicole***

Située à une altitude de 850 à 2010 mètres, la surface agricole utile dans l'échantillon est près de 961 ha avec 501 ha cultivées en arboriculture et en moindre quantités, à des cultures saisonnières. Avec une superficie de 383 ha, la culture des pommes est majoritaire dans l'échantillon et constitue 76% de la surface cultivée. La superficie irriguée représente 485,5 ha des surfaces cultivées et couvre environ 97% des surfaces cultivées et 50,5% de la surface utile. Un grand nombre d'exploitants utilise des méthodes d'irrigation traditionnelle telle que les systèmes d'inondation, et 53 % utilisent des systèmes d'irrigation goutte-à-goutte.

Tableau 29: Spécificités des surfaces des exploitations de l'échantillon en ha

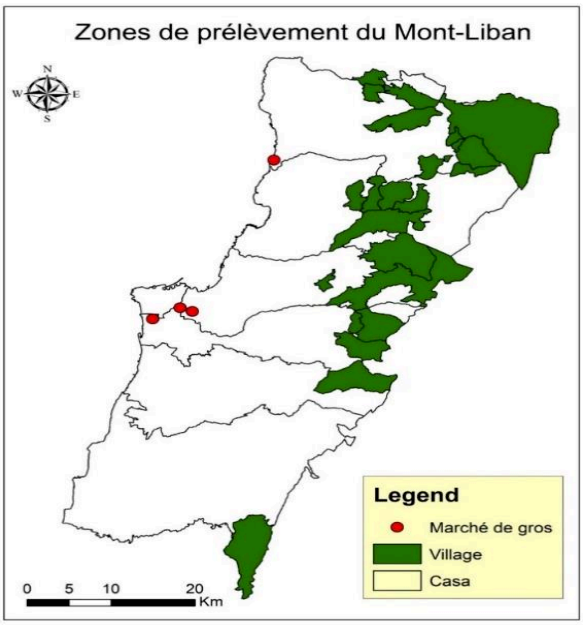
	SAU	Surface Pommes	Surface Cultivée	Surface Irrigué
Total	961,03ha	382,775ha	500,75ha	485,5ha

Source: Résultats de nos enquêtes, 2017

En effet, compte tenu du contexte international qui se caractérise par une production croissante au niveau mondial et une demande en voie de stabilisation sur le marché national, une extension significative des vergers pomicoles dans les prochaines années est envisageable si les conditions pour les exportations sont favorables.

❖ ***Les zones de production***

Figure 29: Zones de prélèvement du Mont-Liban



L'échantillon a été sélectionné de six cazas [91]du gouvernorat du Mont Liban lesquels sont Baabda, Chouf, Jbeil, Kesserwan, Maté, Aley.

D'après nos enquêtes, la distance moyenne aux marchés de gros régionaux et nationaux est de 43,13 km en moyenne ; aux supermarchés environ 31 km en moyenne ; aux restaurants 2 km en moyenne et aux entrepôts frigorifiques 10,5 km en moyenne. La proximité des zones de production et de consommation, permise par l'étroitesse du territoire réduit les coûts d'acheminement sur le territoire, tout en préservant la fraîcheur des produits, désormais cet argument reste malheureusement théorique, tant que l'infrastructure est encore une barrière qui réduit les conditions de qualité des pommes.

❖ ***Taille des exploitations***

En général, la morphologie des exploitations agricoles du Mont-Liban se distingue par le grand nombre d'exploitations de petite taille et par la fragmentation des lots de terre.

[91] Districts : Le Mont Liban est composée d'un seul gouvernorat : Ce gouvernorat regroupe à son tour 6 districts (cazas) : Chouf, Aley, Baabda, keserwan, Maten, Jbail et 323 municipalités (ce qui constitue 32% de l'ensemble des municipalités au Liban).

Tableau 30: Caractéristiques structurelles des vergers pomicoles repartis selon la taille

Taille	<1 ha	1-4,5 ha	>4,5 Ha
Nombre d'exploitations participant à l'enquête	26	60	21
Surface cultivée en pommes (ha)	11,375	123,4	248
Rendement (tonnes/ha)	25,38	32,60	25,60
Quantité produite	347,8	4532,8	6096
Quantité de pommes vendue, en % de la quantité totale produite	65,5	80,18	68,37
% Surface pommes par rapport à la surface totale	3%	32%	65%
Prix de vente (Médian pondéré) USD/kg	0,37	0,38	0,46

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Dans notre zone d'étude, le nombre de petites et moyennes exploitations représentait 80% du total de l'échantillon et couvrait 35% de la superficie totale pomicole. Les exploitations supérieures à 4,5 ha représentaient environ 20% de l'échantillon et couvraient 65% de la surface totale pomicole de la zone d'étude. Cet écart dans les exploitations est lié à plusieurs facteurs : premièrement, pour les petites exploitations, c'est une question de morcellement des terres suite à la succession par l'héritage. Egalement pour les grandes exploitations, il faut mentionner le problème foncier lequel est la non-délimitation et le problème d''identification de certains villages d'après le recensement. La guerre est l'une des raisons qui a retardé l'accomplissement du recensement des villages. La procédure technique, administrative et juridique longue et complexe en est une autre raison. Par ailleurs, l'absence de ces titres de propriété ne facilite pas le financement bancaire.

D'après les résultats de notre enquête, nous pouvons confirmer que la majorité des exploitations se compose des fermes de type familial et près de deux tiers ne dépassent pas le 4,5 Ha. Ce morcellement de l'agriculture constitue l'un des points faibles de l'agriculture au Liban. D'un autre côté, certaines grandes exploitations hésitent à investir dû au problème lié à leur identification par le recensement et par la suite leur morcellement futur par l'héritage.

- ***Etat du verger : insuffisance de variétés performantes adaptées aux exigences d'exportation***

Des données précises sur la pyramide d'âges et la dimension des vergers et types des exploitations manquent au Ministère de l'Agriculture. Mais nous pouvons faire une estimation au sujet de la répartition des vergers : nous trouvons une répartition de 700 à 1 000 pieds par ha pour les variétés traditionnelles produites en système de production semi-intensive, alors que pour le système de production intensive ce nombre peut dépasser les 3 000 pieds par ha.

Le verger pomicole du Mont Liban se caractérise par un vieillissement prononcé d'environ 65% du total des vergers pomicoles. Les vergers renouvelés comptent près de 35% des vergers pomicoles. Dans ces vergers renouvelés, 80-85% des pommes sont des variétés de Scarlet Spur, Washington, Ace, Red chief, Super chief, Zeromin, Red velox et 15% des variétés de Golden delicious et Gala[92]. De plus, les caractéristiques agro climatiques et géographiques,

[92] Nos entretiens avec l'expert Libanais en arbres fruitiers M. Charbel Houbayka

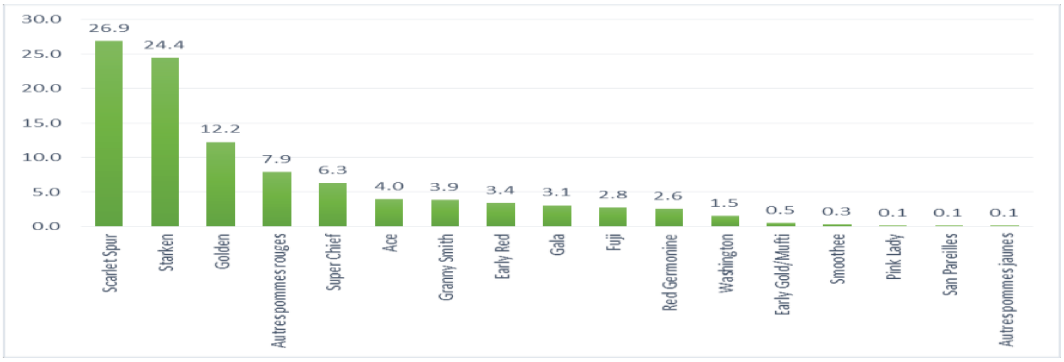
particulièrement l'altitude des vergers facilitent la réfrigération des pommes notamment rouges et aident à fournir des pommes durant la période de carence, c'est-à-dire les mois de mai-juin, et à satisfaire la demande de la grande distribution, hôtels, restaurants[93]. Maisla question se pose : *Est-ce que les normes des unités de stockage à froid sont compatibles avec les normes internationales de qualité ?*

En conclusion, le vieillissement ; a des effets nuisibles, d'un côté sur la qualité des fruits notamment au niveau du calibre, et d'un autre côté au niveau de la productivité des vergers.

- ***Les principales variétés***

D'après nos résultats, nous remarquons la dominance des pommes rouges au Mont Liban du fait que les montagnes et le microclimat de la région sont adéquats pour cette culture. Les principales variétés sont la Scarlet représentant environ 27% du total des variétés pomicole de la région, suivi par la Starking 24% ; et autres pommes rouges 8% ; la Superchief 6%, et la variété Golden Délicieuse 12%. Cette dernière variété est nécessaire pour la pollinisation. Les autres variétés encore marginales mais lesquelles connaissent un important développement depuis ces dernières années sont Gala, Fuji, Braeburn, Granny, Jonagold, Pink Lady. Les résultats de notre échantillon confirment les données officielles sur la dominance des pommes rouges avec une différence qui dévoile la dominance de Scarlet Spur et le développement des autres variétés.

Figure 30: Repartition du profil varietal du verger (en %).



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

D'après tout ce qui précède, on peut dire que le verger de la zone d'étude est peu diversifié, constitué de clones de saison, ce qui restreint la période de production, et par conséquent le calendrier de commercialisation se concentre dans un temps limité. Ceci implique des difficultés dans la gestion de l'offre durant la campagne. Alors que pour les autres mois de l'année, le stockage à froid joue un rôle de régulateur ou tampon, bien que les normes de qualité de ces unités restent inadéquates et constituent une barrière limitant l'efficacité de ce rôle.

[93] Nos entretiens 2016

❖ ***Caractérisation du verger pomicole selon l'âge des plantations***

Pour les pommes, l'âge limite de la rentabilité économique d'un arbre[94] est estimé à 40 ans car au-delà, l'arbre devient improductif. La mise à fruit a lieu entre la 5ème et la 9ème année, le rendement est considéré optimal entre 10 et 34 ans.

Tableau 31: Pyramide des âges du verger en pourcentage de la superficie totale de l'échantillon

Classe d'Age	Baabda	Chouf	Jbeil	Kesserwan	Maten	Grand Total
0 - 4 ans	0,01%	-	2,64%	0,89%	0,87%	4,42%
5 - 9 ans	0,53%	0,25%	11,18%	7,30%	15,57%	34,83%
10 - 24 ans	1,41%	-	9,55%	17,75%	4,38%	33,09%
25 - 34 ans	0,17%	1,05%	3,49%	2,73%	0,09%	7,53%
35 - 44 ans	0,31%	0,34%	1,21%	2,68%	0,39%	4,94%
>45	-	-	7,27%	7,85%	0,07%	15,19%
Grand Total	2,44%	1,64%	35,34%	39,20%	21,37%	100,00%

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête, 2017.

Les résultats de notre enquête relatifs à la répartition de la superficie pomicole par tranche d'âge nous permet de dégager les informations suivantes :

- Les jeunes plantations de moins de 10 ans « *indicateur de renouvellement du verger* » représentent 39% du total des vergers.
- Les vergers en pleine production comprennent 33% du total
- La part des plantations en début de vieillissement (âge supérieur à 35 ans) représente environ 29% du total.

Ces résultats montrent que globalement, les vergers du Mont Liban sont bien répartis entre jeunes plantations et celles en pleine production. De même, on peut estimer que Jbeil, Kesserwan et Maten sont les régions où l'état des vergers est le plus approprié. Ces zones de production s'imposeront dans le futur, compte tenu de leur potentiel de production. Ainsi ce constat sur les caractéristiques de la structure de production de la zone d'étude, en terme des caractéristiques des exploitants, taille du verger et âge de plantations, nous poussent à réfléchir sur plusieurs questions qui concerne le présent et le futur de la filière : la crise de production peut-elle être la résultante de cette configuration ? Est-ce que ces caractéristiques sont adéquates pour inciter les capacités d'adaptation des producteurs libanais à une offre de qualité ? Quelles pourraient être les meilleures configurations et combinaisons efficaces sur tous les plans sociaux et économiques ? Sachant que le nombre de jeunes exploitants est faible, qui assurera à l'avenir le développement d'une production de pommes de qualité alors que l'âge des plantations est réparti entre jeunes plantations et en pleine production ? Alors la question essentielle posée est de savoir si cet indicateur (l'âge de l'exploitant) est suffisant pour promouvoir les pommes de qualité, vu que le profil variétal est peu diversifié.

[94] Les arbres sont des variétés traditionnelles (Starking)

Un rapide examen du tableau ci-dessous nous donne des informations concernant la dimension des vergers, les types des exploitations et nous signale une relative concentration foncière. A côté d'un nombre réduit de grandes exploitations, on constate un morcellement important de la production. Le nombre des pieds des vergers de petites et moyennes tailles représentent 42% des pieds de vergers totaux, totalisant une faible part (35%) de la superficie pomicole totale de l'échantillon. Les grands vergers (> 4.5 Ha) représentent près de 65 % de la superficie totale mais seulement 57 % des pieds de vergers totaux.

Tableau 32: Répartition des vergers par taille en 2016

Taille	Nombre d'exploitations participant à l'étude	Nombre de pieds	Part dans le total (%)	Superficie Totale	Part dans le total
<1 ha	26	10 957	4%	11,4	3%
1 à 4,5 ha	60	95 015	38%	123,4	32%
> 4,5 ha	21	142 883	57%	248	65%
Total	107	248 855	100%	382,8	100%

Source ; Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête, 2017.

Les types d'exploitations peuvent être répartis de la façon suivante :

- Les petites exploitations sont caractérisées par des pratiques culturales traditionnelles. Les récoltes sont destinées à l'autoconsommation soit 20-40 caisses de 20 kg en moyenne par exploitation et le surplus est commercialisé sur le marché local ou vendu à des exportateurs. A noter que des exportateurs sont identifiés avec ce type d'exploitation.
- Les exploitations de taille moyenne utilisent des techniques de production plus modernes, une grande partie de leur récolte est visée pour le marché intérieur.
- Les grandes exploitations se caractérisent par la concentration du capital foncier. Les producteurs utilisent des techniques de production modernes, et procèdent régulièrement à la conversion et au rajeunissement de leurs vergers. Dans ce domaine, certaines exploitations développent une activité de test pour l'adaptation d'une variété aux conditions environnementales du Mont Liban. Ces exploitations sont orientées vers le marché extérieur mais dû aux obstacles divers d'exportation, elles visent la commercialisation de ses pommes au niveau national en complémentarité avec l'exportation

1.3. La main d'œuvre : manque de spécialisation

La majorité des exploitants travaillent dans leurs exploitations. En moyenne, 44,5% des exploitations ont des ouvriers permanents pendant la saison de croissance. Celle-ci varie en fonction du cycle de production et des activités qui en découlent.

La part de la main-d'œuvre familiale dans l'effectif permanent total est de 50% pour les petites exploitations, 54 % pour les exploitations moyennes et 42% pour les grandes exploitations.

Tableau 33: Composition de l'échantillon des exploitations par taille en Ha (en nombre d'employés ou de main d'œuvre).

Taille	<1 ha	1 - 4,5 ha	>4,5 ha
Nombre d'exploitations	26	60	21
% d'exploitants employant de la main d'œuvre permanente	39	52,4	42,15
Nb d'ouvriers permanents salariés (moyenne) (1)	0,76	0,9	3,4
Emploi familial permanent (moyenne) (2)	0,76	1,08	2,5
Part de l'emploi familial dans l'effectif total permanent (2/1+2)	50%	54%	42%
Recours à l'emploi salarié saisonnier (moyenne)	9,19	26,63	20,1
Emploi familial saisonnier (moyenne)	0,26	0,816	0,19

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

Près de la moitié des exploitations enquêtées sont des exploitations de taille moyenne avec une surface entre 1 et 4,5 ha, dont le nombre des ouvriers permanents salariés est de 0,9. Elles ont recours à l'emploi de membres de leur famille (1,08 ouvrier), ainsi qu'à l'emploi saisonnier en saison de pic de production ou durant la récolte (26,63 ouvriers saisonniers). Le recours au travail familial non rémunéré, fournit un système tampon qui surmonte les exigences structurelles de la production excédentaire. Un autre fait est que lorsque les membres de la famille vieillissent, il serait plus rationnel de rester dans le secteur agricole car l'avantage marginal de l'emploi à la ferme sera plus fort que l'avantage de l'emploi hors ferme.

L'effectif salarié est constitué principalement de travailleurs syriens qu'ils soient employés de façon permanente (main d'œuvre régulière affectée aux diverses tâches autres que la récolte) et/ou saisonnière (le plus souvent dédiée pour la récolte ou la cueillette) dont le niveau d'instruction est très faible. Dans ce même cadre, d'après Riad Saadé (2018)[95], la présence massive des migrants est dans les emplois les moins qualifiés, laissant les postes les plus qualifiés et les mieux payés aux libanais. Parmi eux, ce sont les syriens, aussi bien parmi les travailleurs permanents que parmi les saisonniers qui dominent. Sans trop de surprise, leur niveau d'éducation reste très faible : 80% d'entre eux n'ont pas dépassé le niveau de l'école primaire. Ce qui les cantonne à des emplois à très faible productivité. Par suite, il n'y a pas de spécialisation en fonction des types de travail entre l'emploi familial et le travail saisonnier, à l'exception du sujet de la taille[96]. On estime que le secteur agricole emploie environ 5 % des réfugiés syriens présents au Liban. C'est une main-d'œuvre que le secteur peut absorber, beaucoup de tâches agricoles n'étant pas mécanisables, du fait de la géographie du pays

L'importance de la main-d'œuvre saisonnière peut s'expliquer par le fait que les jeunes membres de la famille des exploitations sont actifs dans d'autres secteurs économiques, surtout durant le pic de la saison et durant la récolte. Cette tendance peut s'expliquer par le facteur d'amélioration du niveau de vie et les opportunités offertes par les autres secteurs offrant un travail moins pénible et plus rémunateurs créant un déficit qui a été comblé par une main d'œuvre immigrée.

[95] Rozelier, M. (2017). Le commerce du levant. In : L'orient-le jour (2018)

[96] Dans la plupart des cas, des travailleurs saisonniers spécialisés dans la taille sont employés. Mais la question se pose, est ce que cette spécialisation est optimale ?

Cette main d'œuvre clandestine entraîne un coût plus bas que ceux de la main d'œuvre libanaise. Cependant cette situation génère des conflits sociaux et économiques lorsque le gouvernement prend des décisions et des mesures limitant ou inhibant l'emploi de la main d'œuvre étrangère légale ou illégale, tant que la main d'œuvre nationale est peu disposée à accepter les emplois précaires et mal payés. Dans ce cadre, la main d'œuvre étrangère permet une plus grande flexibilité. Le gouvernement libanais a essayé de restreindre cette ouverture sur la main d'œuvre étrangère, mais compte tenu du risque de l'augmentation du coût de production, et également de la préférence des employeurs pour le maintien des situations illégales en raison des rémunérations de travail moindres, cette initiative a été arrêté pour essayer de rechercher des mesures plus efficaces qui favorisent la restructuration de la situation actuelle et par suite adapter la production agricole à la disponibilité de la main d'œuvre. En effet, la disponibilité de la main d'œuvre, stimule une augmentation quantitative de la production mais peut peser sur la durabilité de la production et du système d'exploitation de type familial.

Le gouvernement peut renforcer la nécessité de mieux mobiliser la main d'œuvre familiale et réduire les possibilités d'emploi non-agricole du fait de la crise économique et des nouvelles opportunités qui doivent être offertes par le secteur agricole dans les zones irriguées, et bénéficier des programmes de développement consolidant la base familiale de travail. Cette initiative doit s'accompagner encore d'un recrutement de main d'œuvre saisonnière et permanente qualifiées.

En outre, la production libanaise devra être orientée vers une augmentation de la qualification de la main d'œuvre, un niveau quantitatif élevé de production avec une quantité limitée de main d'œuvre agricole, l'élargissement des activités à la ferme dans lesquels la main d'œuvre disponible a la qualification pour produire des produits demandés par le consommateur tel pour l'agrotourisme, ou pour produire des produits de haute qualité, y compris la production bio. Dans certains cas, une combinaison de ces différentes orientations peut être appropriée.

1.4. Stratégie de l'exploitant agricole au niveau de la ferme : Pluriactivités restreintes, techniques de production simples et investissement rudimentaire

Le système de production au Liban est semi-intensif. Dans notre échantillon, 76% des agriculteurs ne produisent que des pommes « monoculture », contre 24% exploitants qui diversifient leur production et combinent les cultures saisonnières avec l'arboriculture par des cultures saisonnières, céréaliculture ou des cultures des légumineuses comme les pois chiches. Ils pratiquent également de l'élevage caprin et/ou bovin, aviculture et apiculture pour diversifier leurs sources de revenu. Par exemple, l'élevage de 23-30 chèvres ou vaches avec une moyenne de 1 023 kg de lait par mois génère un revenu de 1000 USD par mois.

Tableau 34: Les rendements et le revenu généré par différentes cultures pratiquées par les exploitations de l'échantillon

Production	Rendement kg/decare	Total revenues (USD)/an
Pois Chiche	**125**	**1 200**
Blé	**15-20**	**6 000**
Fruits	**2 000-3000**	**6 000-12 000**

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

D'après les données du tableau 34, la production des pois chiches fournit en moyenne 125 kg par decare par an, ce qui équivaut à un revenu annuel de 1 200 USD. La production de blé avec un rendement de 15-20 kg par decare équivalent à un revenu annuel de 6000 USD et l'arboriculture avec un rendement de 2-3 tonnes de fruits génèrent un revenu annuel entre 6 000 et 12 000 USD. Parmi les exploitants enquêtés, un seul producteur dont l'exploitation est de taille moyenne avec 2 hectares de pommiers et 1 hectare de cerisier, intègre toutes les activités de ses produits de l'amont à l'aval, y compris le transport local et international[97].

Ainsi, les tendances de la réorganisation des activités agricoles au niveau de l'exploitation s'expliquent par une diversification minoritaire associée à une intégration faible au marché. Cette situation compromet la consolidation des exploitations, d'où le rôle que peut jouer la diversification agricole et non-agricole dans la reproduction des économies familiales agricoles surtout s'il y a une instabilité qui varie en fonction des aléas climatiques et aléas du marché.

Pour ce qui concerne la pluriactivité[98] du chef d'exploitation nous constatons d'après le tableau 35 que le secteur commercial agricole associé à d'autres activités économiques domine en représentant 52% de la population enquêtée, dont 26 % pratiquent le commerce et les prestations agricoles. Alors nous pouvons déduire que les agriculteurs ont recours à un autre travail comme une source de revenu secondaire tant que l'agriculture ne suffit pas pour faire survivre une

Tableau 35: Présentation des actvités économiques des exploitants enquêtés

Taille des vergers	Total	Agriculture simple	Producteurs exportateurs	Producteurs + activités commercialisation agricole	Autres activités	Activités mixtes
<1 ha	26	16	2	5	3	-
1-4,5 ha	60	30	3	11	16	-
>4,5 ha	21	5	2	5	7	2

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

D'après les données du tableau 35, on peut déduire que près de 38,4% des exploitants ont des vergers de petite taille, 50 % des producteurs de taille moyenne et 67 % des grandes exploitations pratiquent les activités de commercialisation en complément avec un emploi dans

[97] Tout produit confondu.

[98] Pluriactivité inclue Commerce, artisanat, aalarié du secteur agricole, administration (fonction publique), prestation de service, salarié du secteur privé, profession libérale

le secteur publics, de services, et artisanal[99]. Ils ont recours à des emplois hors agriculture pour diversifier leurs sources de revenu afin d'améliorer leur bien-être économique car l'agriculture de nos jours, et spécifiquement la culture des pommes n'est plus suffisante pour la survie d'une famille.

De ces résultats l'on peut conclure qu'environ les trois quarts des exploitants sont spécialisés dans une seule production. L'identité de l'exploitant et son statut déjà acquis sont basés sur la spécialisation productiviste et les techniques agronomiques, mais lesexploitants sont hésitants à adopter d'autres cultures en raison des échecs de leurs expériences précédentes.

Les exploitants agricoles que nous pouvons qualifier de « suiveurs » sont historiquement dépendants des soutiens publics, et dans la zone étudiée, se limitent à la production de pommes combinée avec d'autres cultures. Ils suivent les tendances présentes dans le secteur agricole, en subissant les effets négatifs des aléas climatiques. Un nombre très limité parmi ce type d'exploitants agricoles parvient à dégager des synergies efficaces et peut entrer dans des diversifications ponctuelles si l'urgence l'exige, car le besoin de survie prime sur la crainte du risque. Ils privilégient les choix valorisant leur patrimoine immobilier, c'est-à-dire, les terres et/ou les bâtiments, ou encore dégagent simplement des financements supplémentaires.

En revanche, les exploitants « proactifs » investissent mieux dans les dimensions incorporelles, telles que mercatique, innovation, formation (Guilhon, 1993) ; ils introduisent des variétés nouvelles dans la région, leur indépendance intellectuelle est souvent une condition pour l'innovation, une plus grande latitude par rapport aux pressions de l'environnement exercées par les financeurs, les fournisseurs, ou encore les clients. Ils expriment également une défiance envers les subventions si elles contraignent trop leur stratégie. Ceux-ci recherchent plutôt leurs revenus dans la différenciation et la diversification, qu'ils revendiquent comme alternatives à la logique d'agrandissement.

Selon Lagrange et Lelièvre (1994) qui déclaraient déjà que le principal objectif des exploitations était la pérennité ; ce qu'il est le cas des agriculteurs (plutôt proactifs) du Mont Liban. La majorité des dirigeants de cette région présentait de nombreux traits d'entreprenariat, tels que l'audace face aux changements, l'innovation des diversifications, l'introduction de nouvelles variétés, vision vers l'exportation, groupement en coopératives, l'agriculture familiale et la cohérence de leur mise en œuvre. D'autres groupes d'acteurs du changement appartiennent à des professions libérales et des fonctionnaires, même s'ils ne représentent qu'un groupe minoritaire, ils tendent à occuper une position plus influente.

Par ailleurs, beaucoup d'entrepreuneurs ayant des structures importantes ne recherchent pas impérativement la croissance ni le profit, qui sont souvent présentés comme des conditions plutôt qu'une finalité, ils adoptent une stratégie de diversification pour minimiser les risques liés à l'endettement, aux aléas climatiques et du marché. Au contraire, ce sont plus souvent les « suiveurs » qui envisagent la croissance, comme solution pour maintenir leurs revenus, pour

[99] Ces résultats diffèrent des chiffres présentés dans la figure 27. Cette différence dans les résultats peut être attribuée au fait que les exploitants pensant que le ministère attribuerait des subventions aux exploitants qui pratiquent l'agriculture à plein temps et en tant que source de revenu unique.

consolider leurs unités familiales de production et faire face, aux dépenses diverses des ménages (telles que la scolarisation des enfants). Ce type de d'exploitant s'il ne réussit pas à s'intégrer au marché, risque une sortie progressive de l'agriculture.

Ce qui ressort de cette analyse, c'est le rôle dominant de la pratique de la pluriactivité, qui consolide les possibilités de reconversion des exploitations vers des modèles plus intensifs, et dans d'autres cas favorise un retrait de l'activité agricole.

- ***Production peu modernisée : Investissements, équipements rudimentaires des agriculteurs[100]***

D'après les résultats du tableau ci-dessous, on note que la nature des investissements réside dans le renouvellement des plants, les terres et la construction des murs et des petits bassins d'eau. Selon la taille des exploitations les montants d'investissement varient de 200 USD jusqu'au 3 000 000 USD.

Tableau 36: Equipements et moyens d investissements détenus par les exploitants enquêtés

Taille/Equipements	Plants	Réservoir (plastique+ terrain)	Caisses	Escabeau	Seau	Réseau d'irrigation	Moteur pour pulverisation	Moteur pour Electricité	Puit	machine pour classer	Chambre froide	camion pick up	Brouette	Tracteur	Autres	Moyenne investisements $
<1	23	7	14	13	14	7	20	10	8	0	3	1	11	14	2	16 213.3
1< S <4.5	58	40	30	35	31	36	50	37	22	1	7	20	8	25	1	57 113.2
>4,5	21	14	15	13	10	10	19	14	11	1	4	7	4	16	8	448 348

Note : les chiffres indiquent les nombres absolus des équipements
Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

Les montants dépassant les 60 000 dollars étatsuniens peuvent être dédiés pour la remise en état des terres, la construction des murs et des bassins d'eau, les outils logistiques et les prestations de services (chambres de froid et de conditionnement), les équipements pour la conservation de l'énergie, particulièrement les systèmes d'énergie solaire. Ces investissements sont financés par des crédits bancaires alors que les faibles montants sont utilisés pour l'introduction de nouvelles variétés de pommes, quelques activités de renouvellement des terres et l'achat de matériels (autofinancés).

57 % des exploitations enquêtées ont des générateurs, 95% ont investi dans le renouvellement des plants, 57 % des exploitations ont des réservoirs terreaux et en plastique, 83% des exploitants possèdent des moteurs pour la pulvérisation contre les maladies, 57 % possèdent des tracteurs dans leurs fermes, les autres font appel à des prestatires pour cette activité. Parmi les exploitations enquêtées, environ 55 % sont propriétaires des caisses, alors que les autres les louent ou sont mis à disposition par les acheteurs. L'utilisation des brouettes (21 % des exploitations), s'explique par l'utilisation des tracteurs avec paniers[101].

[100] Les investissements peuvent inclure : tensiomètre, outil de Brix, nitrachceck, stérilisation du sol, bâtiments, machine pour le conditionnement, traçabilité, forklift, scierie…
[101] La géographie des terres rend difficile l'utilisation des brouettes.

Selon les résultats de l'enquête, présentés dans le tableau 36 on note que la part de possession des équipements rudimentaires est majoritaire, alors que les investissements dans les équipements à utilisation technologique développée sont embryonnaires.

D'après les déclarations des producteurs, les capitaux propres des producteurs sont soit personnels (épargnes ou donations familiales), soit des subventions du gouvernement attribuées pour la mise à niveau des terres, aux investissements dans le cadre d'une rénovation des unités de stockage à froid et de conditionnement. La majorité des capitaux propres sont le résultat des années d'activités depuis leur installation. Leurs trésoreries ne leur permettent pas d'investir. D'après les déclarations des producteurs, la possession d'un capital propre faible explique la difficulté de capitaliser avec un revenu insuffisant pour faire face aux crises conjoncturelles.

- ***Financement : Accès aux crédits encore déficient et financement timide***

En général, le problème d'accès au crédit dévoile l'incapacité des producteurs à engager des investissements et de ce fait favorise l'utilisation des équipements rudimentaires qui ne peuvent réduire les coûts et améliorer la qualité. 75 exploitations sur 107 enquêtées optent pour l'autofinancement à 100%. Celles qui ont recours à l'emprunt via le crédit kafalat[102] auto financent 75% des investissements par leurs propres moyens. Seul un agriculteur a eu recours à l'emprunt kafalat (50%) et à 50% à la donation d'USAIDS pour financer ses investissements, et un seul producteur a eu recours à l'emprunt kafalat pour financer la totalité de ses investissements. Pour les crédits, le tableau ci-dessous montre qu'un faible nombre de producteurs profitent de ce service.

[102] Kafalat est une société anonyme libanaise créée en 1999 au capital de 20 Mds LL (13 M€) et dont les actionnaires sont pour 75% l'Institut National de Garantie des Dépôts et pour le reste une cinquantaine de banques libanaises. Il est le seul outil de financement pour le développement et la création de PME au Liban. http://www.1stmediterranean.com/actufr/archives/resultat.php?id=439

Tableau 37: Répartition des investissements réalisés par les agriculteurs enquêtés par source de financement et par types de crédits obtenus.

Type d'Investissement	Taille des exploitations		
	<1 ha	1-4,5 ha	>4,5 ha
Auto Financement 100%	19	40	16
Auto Financement 75%/ Subvention (plan vert) 25%	-	3	2
Auto Financement 50%/ Subvention (plan vert) 50%	3	2	-
Auto Financement 75%/ Kafalat 25%	1	4	-
Auto Financement25%/ Credit 75%	1	-	-
Auto Financement 50%/ Credit 50%	2	1	1
Auto Financement 75%/ Credit 25%	-	1	-
Auto Financement 30%/Subvention (plan vert) 40%/ Credit 30%	-	1	-
Auto Financement 75%/Credit Magasin D'insecticide 25 %	-	2	-
Auto Financement 75%/ Emprunt 25%	-	-	2
Auto Financement 75%/ Emprunt Endevco 25%	-	-	1
Credit 75% / Subvention (plan vert)25%	-	1	-
Emprunt Kafalat 50%/ USAIDS 50%	-	1	-
Donation USAIDS	-	-	1
Kafalat 100%	-	1	-

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

D'après les résultats de nos enquêtes présentés dans le tableau 37, on note que l'endettement bancaire est peu présent. Les producteurs insistnt sur le fait que les emprunts réalisés pour financer leurs activités à l'exploitation notamment les intrants de la production sont des prêts des commerçants. En outre, pour rémunérer la charge salariale, les producteurs pratiquent les ventes sur place et ou durant la campagne.

En général, et selon les déclarations des producteurs, l'absence de garantie et le taux d'intérêt influencent fortement leur accès au crédit. Cette situation est inquiétante tant que l'accès au crédit est présumé avoir des conséquences positives sur l'adoption de nouvelles technologies, du respect des normes de bonne production, et de façon globale sur la performance et le bien-être des producteurs. Ce fait réduit les capacités des ménages à faire face aux risques. D'un autre côté, l'accès difficile au crédit freine le développement de l'agriculture familiale ayant besoin de ressources pour son intensification et sa modernisation (Sossou, 2015). En raison de ce qui précède nous pouvons assumer que le développement des exploitations agricoles et l'investissement dans les technologies reste tributaire du schéma de financement existant et des stratégies développées par les exploitations agricoles pour contourner les difficultés. Il est évident que sans un bon fonctionnement du marché financier, il y a peu de perspectives d'amélioration de la production et de la productivité agricole et du niveau de vie des agriculteurs.

- ***Investissement commercial agricole marginal dans la manutention***

14 exploitants intègrent diverses activités de manutention et/ou de commercialisation aux niveaux local, national et international pour répondre aux besoins de survie de leur exploitation.

Ces activités sont basés sur des investissements dans le stockage et le conditionnement (11,53% des petites exploitations, 11,66% des exploitations moyennes, 19,04% des grandes).

Tableau 38: Les exploitants enquêtés répartis par taille d'exploitation et par investissements en manutention

Taille des exploitations	Nombre total des d'exploitants	Exploitants ayant investis dans les services de manutention	
		Nombre	%
<1 ha	26	3	11,54%
1< entre<4,5 ha	60	7	11,67%
> 4.5 ha	21	4	19,05%
Total	107	14	13,08%

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Ces investisseurs ont une compétence et un savoir-faire acquis par des activités économiques autre que l'agriculture (artisanat, commerce, services) ce qui fait qu'ils entrent dans de nouveaux univers concurrentiels et se confrontent directement au marché et à la concurrence. D'après nos enquêtes, près de 13 % investissent dans les unités de manutention et environ 48 % des enquêtés sont intéressés à investir dans une production innovante. Dans ce cadre, si l'environnement national favorise leurs conditions d'adaptation, on peut estimer d'après cet intérêt à investir, que près de la moitié des enquêtés ont tendance à améliorer leurs productions du point de vue des coûts et de la qualité.

De ce qui précède, on constate que le recours à des équipements à forte inténsité technologique est encore embryonnaire. De plus, l'investissement est plutôt orienté sur le renouvellement des vergers plutôt que pour l'acquisition de plus de terre. En effet, l'investissement ramené au gain de productivité obtenu par l'utilisation d'équipements modernes et performants est quasi-absent. Tant que les producteurs ont accès au marché, les exploitations ont développé des systèmes d'activités plus ou moins complexes, combinant les activités agricoles et non agricoles. D'après Sossou (2015) les exploitations étant à la fois une unité économique et sociale, leurs besoins de financement des activités, des investissements, de consommation, et sociaux sont étroitement liés.

Certains producteurs, en investissant dans les unités de manutention et dans le marketing ont une grande potentialité de développement. Alors que ce statut de pluriactivité peut induire d'importants changements qui peuvent revitaliser l'intérêt de ces producteurs. Du fait, ces activités sont volontairement limitées par la crainte de dépasser certains seuils fiscaux. En outre, chez les producteurs moins audacieux, toutes ces difficultés justifient une vision sectorielle agronomique et le maintien dans les activités classiques. En revanche, d'après Gaudin (2011), la disponibilité du capital est une clé essentielle pour la survie des petites fermes familiales, qui peuvent faire face aux variations des prix, en raison des coûts fixes limités. Le gouvernement devrait tenir compte des besoins en capital de ces producteurs dans l'élaboration des politiques qui facilitent l'accès au financement, et afin de les aider à utiliser leurs avantages comparatifs des coûts. Cette stratégie améliore l'avenir des exploitations face à la puissance du marché mondial

(volatilité des prix associés à des investissements élevés), et pourrait favoriser l'évitement de leurs disparitions.

2. Production et rendement

D'après nos enquêtes, la production des pommes dans notre échantillon a enregistré un volume total de 10 976 tonnes.

Les rendements déclarés dans l'échantillon étaient en moyenne 27,8 tonnes/ha, bien que ces rendements annuels puissent atteindre 50-60 tonnes/ha en utilisant de meilleures pratiques agricoles. Ces rendements ne traduisent pas un réel mode intensif de production, ni une production homogène, mais reflètel'utilisation de variétés âgées et anciennes (par exemple la variété Starking) courantes pour ce niveau de rendement. Ces rendements moyens sont supérieurs à ceux enregistrés au niveau national en 2016 (22 tonnes/ha)[103] et à ceux enregistrés en 2016 dans d'autres pays producteurs de pommes tels que en Turquie (16,8 tonnes/ha), la Pologne (20,3 tonnes/ha) et la Roumanie (8,4 tonnes/ha) (FAOStat, 2018). Par contre, ils restent faibles comparés aux rendements enregistrés en 2018 dans les pays producteurs à haut rendement, comme l'Italie (43,7 tonnes/ha) et la France (36,6 tonnes/ha) (FAOSTAT, 2019).

Selon les déclarations des exploitants répondant à notre enquête, plusieurs limitations à la production sont identifiés en raison du faible niveau d'expérience hérité par les exploitants dans la production de pommes, le maintien des anciennes variétés dans des vergers âgés, d'une diversification culturale restreinte dans d'autres productions arboricoles, de l'insuffisance et/ou du manque d'activités logistiques et techniques, des variétés nouvelles inadaptables aux conditions pédoclimatiques de la région, et enfin de la présence de sangliers et des rats qui causent des dégâts importants.

2.1. Utilisation de la production

En 2016, la production de l'échantillon était de 10 625 tonnes, dont les exportations ont représenté 35,4% et le marché intérieur 64,6%, (dont l'industrie de transformation 2,7% et l'autoconsommation des exploitations environ 1,05%). Des statistiques sur les autres années sur l'échantillon manquent, mais d'après nos entretiens avec les acteurs de la filière, l'évolution se caractérise par un recul de la part des volumes exportés et une augmentation des quantités commercialisées sur le marché intérieur du frais. La transformation des pommes n'est pas encore développée dans la région et l'autoconsommation n'est pas trop élastique avec cette augmentation des quantités au niveau national. La part du marché intérieur est devenue supérieure à la part exportée. Cette évolution s'explique d'une part par les difficultés de commercialisation sur les marchés internationaux et d'autre part par l'accroissement de la demande intérieure au niveau national.

Au niveau de la production, le secteur pomicole est confronté à d'importantes contraintes qui fragilisent la filière au niveau du marché local et au niveau des marchés internationaux. Le système de culture de la production des pommes au Liban reflète principalement des pratiques

[103] Etude des coûts de production des pommes élaborée par le projet ENPARD en 2016.

traditionnelles qui ne sont plus considérées comme des pratiques répondant aux exigences des normes internationales.

Les plus importantes sont l'utilisation de variétés anciennes et le faible taux d'approvisionnement en plants de qualité : on note un pourcentage minime des variétés nouvelles comme Gala, Fuji, Braeburn, Granny, Jonagold et Pink Lady qui sont adaptées aux terroirs libanais.

La disponibilité en plants de pommes de qualité et adaptés aux conditions agro-climatiques du Mont Liban est encore une contrainte majeure qui pèse sur le développement de la filière pomicole. En effet, le matériel végétal est un élément fondamental pour la production en volume ainsi qu'en qualité par l'utilisation de variétés performantes. De plus, l'utilisation des plants certifiés et contrôlés préserve l'état sanitaire du verger contre les maladies.

D'après nos enquêtes, on estime que 90% de l'approvisionnement en plants certifiés provient des pépinières du Liban (Mashatel Libnan) certifiées par le Ministère de l'Agriculture.

De même le problème du prix élevé des pesticides conformes aux normes internationales explique l'utilisation par les agriculteurs de pesticides illégaux non conformes à ces normes et dont le prix est plus faible. Une autre raison de ce choix réside dans l'encouragement des concessionnaires des magasins des pesticides qui fournissent des crédits aux agriculteurs pour acheter ses pesticides illégaux.

Selon les déclarations de quelques grands producteurs de pommes, le manque de pratiques de lutte antiparasitaire intégrée (IPM) et de certifications, en particulier Global GAP, sont les principaux goulets d'étranglement qui entravent le développement des bonnes pratiques agricoles dans la filière pomicole.

En effet, les pratiques de récolte utilisées par les producteurs libanais sont rudimentaires, alors qu'il est possible d'améliorer la récolte notamment en utilisant les nouvelles techniques. Actuellement, la récolte est effectuée uniquement à la main. L'utilisation de machines est absente, sauf pour le transport du champ au point de collecte, puis à l'usine de conditionnement, et aux unités frigorifiques ou au marché de gros (USAID 2014).

Les pratiques culturales obsolètes, non compatibles avec une production de qualité, en particulier au niveau de la taille, les récoltes attardées, les variétés anciennes, et le système de production traditionnel, rendent la qualité des pommes inadéquate et ne permettent plus d'approvisionner les "nouveaux" marchés de la grande distribution. Par ailleurs, la baisse des prix pousse certains producteurs à rechercher d'autres alternatives à la production de pommes, telles que des cultures saisonnières ou autres cultures arboricoles telles que les cerises, noisettes, châtaignes. Cependant, ils prétendent ne pas avoir la connaissance et le savoir-faire nécessaires pour réussir dans ces cultures.

Une autre contrainte est liée à l'absence de normalisation et par conséquent à la transparence des transactions, en particulier sur les marchés de gros.

Les pommes libanaises subissent également une concurrence par les coûts des pays voisins (Turquie, Syrie) et de produits de qualité en provenance de l'UE, de la Chine, de l'Afrique du Sud, et des Etats-Unis. Les quantités de pommes exportées vers les principaux clients que sont les pays arabes sont quasi-stables notamment vers le marché égyptien mais leur part dans la production a diminué, pendant que les exportations vers le marché des Emirats Unis Arabes et de la Libye se sont rétrécies.

Il faut également mentionner la médiocrité de chaîne logistique en général et en particulier, l'absence de palettisation des pommes au niveau local et national. La palettisation est utilisée uniquement en cas de contrat avec des enseignes internationales à l'étranger. Néanmoins, si la vente s'effectue avec des marchés de gros à l'étranger (par commission), alors la palettisation n'est pas adoptée.

Pour pouvoir analyser la rentabilité des vergers nous avons calculé les coûts de production en moyenne pour les exploitations et leur marge brute moyenne. L'unité de surface adoptée pour le calcul de la marge brute est l'hectare. On doit mentionner que la variation de l'échantillonnage peut affecter nos résultats, impliquant que les estimations peuvent être biaisées si les entreprises les plus efficaces de la population ne figurent pas dans l'échantillon

2.2. Calcul des coûts de production et autres charges de l'exploitation

Le calcul des coûts de production comprend : le coût des intrants (fumier, engrais organique ou chimique, pesticides) ; coût de transport, coût de carburant ; coût de l'entretien, coût de main d'œuvre saisonnière (pour le sarclage, la taille et la récolte) ; coût d'irrigation, coût de pulvérisation et le coût de main d'œuvre permanente.

Coût total de production= $\sum$ coûts des intrants + coût d'entretien et de location+ coût de main d'œuvre saisonnière et permanente.

Tableau 39: La structure du coût moyen de la production de pommes à la ferme

Structure coût à la ferme	USD/Ha	USD/kg	%
Location d'équipements et entretien	808,84	0,029	8,03%
Irrigation	652,42	0,023	6,47%
Electricité	669,36	0,024	6,64%
Engrais	1 339,44	0,048	13,29%
Pesticides	1 401,45	0,050	13,91%
Herbicides	135,61	0,005	1,35%
Tracteur	305,04	0,011	3,03%
Charges salariales saisonnier	2 691,89	0,097	26,71%
Charges salariales permanent	2 073,93	0,074	20,58%
Total coût avec main d'oeuvre permanente	10 077,96	0,362	100,00%
Recette de la moyenne totale du prix median	11 223,55	0,403	
Marge Brute	4 028,36	0,140	
Marge nette	1 145,59	0,041	
Rendement (T/Ha)	27,85		

Source : Calculé et élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Les coûts de production dépendent majoritairement des frais de la main d'œuvre, représentant près de la moitié du prix de vente des pommes. Par ailleurs, les entreprises font face à des crises conjoncturelles multifactorielles qui peuvent générer de mauvais résultats dans les exploitations et dans les entreprises de première mise en marché. Elles peinent à consolider leur bilan ce qui limite leur résilience et leur développement.

Tableau 40: Prix reçus par les producteurs des pommes répartis selon la taille des vergers

Taille des vergers	Prix Median (pondéré) (USD/kg)	Prix minimum (pondéré) (USD/kg)	Prix maximum (pondéré) (USD/kg)
<1 ha	0,37	0,33	0,41
1 – 4,5 ha	0,38	0,29	0,45
>4,5 ha	0,46	0,35	0,57
Moyenne	0,403	0,32	0,47

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

D'après le tableau 40, les revenus de la vente des récoltes restent fortement corrélés à la taille du verger. Les prix médians et maximums générés par les ventes de récoltes des grandes exploitations ont dépassé de 8 à 9 points ceux des petites et moyennes exploitations. Par contre, pour les prix minimums, on remarque que les moyennes exploitations marquent les prix minimums les plus faibles (0.29 USD), ceci peut être imputé encore au fait que plus les productions sont modernisées, plus elles permettent de dégager une marge nette à l'hectare plus élevée que celle des productions traditionnelles, ce qui semble indiquer que des marges de productivité importantes existent. Par ailleurs, on peut estimer que cette grande dispersion des résultats varie selon les variétés, les saisons et les modes de culture.

Si nous raisonnons en pourcentage par rapport à la quantité produite par hectare, la marge nette sur les ventes est négative pour un certain nombre de producteurs. Dans certaines exploitations, cette marge nette dans les cas les plus favorables peut aller jusqu'à 35 à 100% par rapport à la moyenne totale du prix médian reçu de la vente (0,403 USD/kg), particulièrement dans le cas des pommes de qualité supérieure. Cependant, la moyenne de la marge nette se situe à 10%[104] par rapport à la moyenne totale du prix médian reçu de la vente (0,403 USD/kg). En outre, les résultats obtenus mettent en évidence que la rentabilité est faible et la marge nette sur les ventes est inférieure à 1, même si les coûts de la main d'œuvre familiale ne sont pas pris en compte.

Il faudrait pouvoir comparer les coûts de production libanaise avec ceux d'un pays limitrophe. Nous présentons dans le tableau ci-dessous le coût moyen de la production des pommes en Turquie pour l'année 2016, ramené en USD, on constate que ce coût est sensiblement inférieur à celui du Liban (0,362 USD/kg contre 0,19 USD/kg). Cependant, les données de la Turquie ne concerne qu'une région du pays ce qui crée un biais important dans la comparation. Pour cette rasion, nous avons préféré de mettre en parallèle les productions libanaises avec celles de Turquie.

On constate alors que les dépenses d'engrais chimiques et de traitements sont très élevés au Liban (31,4 % au Liban et 19,2 % en Turquie) ; par contre, la différence des dépenses de main d'œuvre y sont relativement moins importantes (54,21 % contre 53,4 %). Sur la base de la marge brute[105], le Liban affiche de loin une marge brute avec près de 35-50 % plus faible que celle de la Turquie laquelle affiche une marge brute de près de 52 %. Pour la marge nette sur les ventes des deux pays (bénéfice net rapporté au niveau des ventes), nous estimons que les deux pays ont une rentabilité faible avec un ratio inférieur à 1.

De cette analyse, on constate que le profit des exploitations est fonction du prix des intrants et du prix de la main d'œuvre, ainsi que des subventions publiques dans le cas de la Turquie.

Par ailleurs, la durée d'amortissement et la diversité des structures rend difficile l'évaluation de l'importance des investissements dans les coûts de production à l'intérieur du pays et d'un pays à l'autre.

[104] Le prix de référence utilisé est la moyenne totale du prix médian.
[105] La marge brute est exprimée en pourcentage des recettes totales.

Tableau 41: Comparaison des coûts de production de pommes entre Tokat (Turquie) et Mont Liban

Type Coûts		Tokat (Turquie) (2016) Total USD/0,1Ha	Mont Liban (2017) Total USD/0,1 Ha
1	Engrais	42,80	113,90
2	Produits phytosanitaires	42,40	140,10
3	Herbicides	nd	13,56
4	Irrigation	11,14	65,24
5	COÛTS D'INTRANTS 1+2+3+4	96,34	267,56
6	Electricité	nd	66,94
7	Tracteur	nd	30,50
8	Sarclage+ labourage + Tillage+ arrosage	84,92	69,91
9	Taille, coupe et transport	47,11	88,36
10	ENTRETIEN ET COÛT DE TRAVAIL	132,03	255,71
11	Récolte et chargement et déchargement	60,30	11,10
12	Transport	12,90	27,70
13	RECOLTE ET COMMERCIALISATION	73,20	38,80
14	Autres coûts variables		
15	TOTAL DES COÛTS VARIABLES (TCV) 5+10+13	337,30	562,07
16	Frais de gestion et main d'œuvre permanente	10,52	207,30
17	Taux d'intérêt de la surface	113,10	nd
18	Location et entretien et amortissement	39,02	80,88
TOTAL DES COÛTS FIXES (TCF) 16+17+18		162,64	288,18
TOTAL DES COÛTS DE PRODUCTION (TCP=TCV+TCF)		499,94	850,25
Rendement (kg/0.1 Ha)		2500,00	2780,00
Prix vente (USD/kg)		0,28	0,41
Valeur de production brute (VPB) (21*22)		692,50	1134,24
Coût de production unitaire (USD/kg) (20/21)		0,20	0,31
Marge Brute (VPB-TCV)		355,20	572,17
Marge nette (VPB-TCP)		192,56	283,99

Source : Elaboré par l'auteure, Résultat des enquêtes, 2017; Statistiques sur Tokat[106], Turquie, 2016.

D'après le tableau ci-dessus, les marges nous laissent supposer que les coûts de production plus bas impliquent une diminution des prix. Au Liban, les différentes marges perçues pourraient-elles être un facteur absorbant la réduction des coûts ? Cette analyse est complétée dans le chapitre performance expliquant le mécanisme de transmission des prix qui repose sur le comportement des marges des différents intermédiaires de la filière pommes.

D'après les données présentées dans le tableau 5 Annexe I, et dans l'optique de comparer les coûts de production et les prix de revient avec ceux des autres pays, nous présentons les chiffres fournis. On constate que l'Italie, la France et le Liban ont approximativement le même coût, mais

[106] Tokat est une région de la Turquie, on a pu accéder à ces données sur le site lequel ???

les coûts de production à la ferme de l'Italie et de la France disposent d'une marge de manœuvre importante représentant environ trois fois le coût de production de l'Italie et deux fois celui de la France. Ce prix enregistre une rémunération approximative avec près du double du prix du Liban. Par contre, le prix de revient d'un kilogramme des pommes libanaises signale une rémunération de près de 31 % de son coût de production. Pour la Pologne, le coût de production est deux fois inférieur au coût de production du Liban, son prix de revient à l'exploitation signale une rémunération de près de 44,6 % de son coût de production. Cette différence dans les coûts de production peut être expliquée, entre autres, par les économies d'échelles, et le coût de la main d'œuvre.

On peut conclure que la concentration renforcée en amont induit des économies d'échelles plus conséquentes et des coûts de production plus réduits. Dans cette optique, le gouvernement doit établir une politique qui incite les producteurs à s'organiser (concentration de l'offre) comme en Europe, afin de répondre aux difficultés rencontrés par ces derniers pour favoriser l'allocation d'une gestion stratégique, d'améliorer la structure des exploitations et les stratégies des entreprises. Cette intervention pourrait renforcer l'avantage comparatif du Liban dans les coûts de production des pommes par rapport aux coûts de production de ses concurrents.

- ***Les autres charges de l'exploitation***

Les autres charges concernant la certification et le transport sont quelque peu sous-estimées dans le calcul des coûts de l'exploitation. Cependant, sachant l'importance de ces postes, nous avons voulu les détailler. Concernant les services des tiers auxquels les exploitations ont recours, 2 sur 107 ont déclaré payer pour la certification en production raisonnée d'un montant de 5 400 USD. Une seule exploitation a mentionné avoir entrepris une démarche de certification GS1[107]. Les frais d'analyse biologique d'une exploitation, sont de 200USD pour les adhérents d'une des coopératives.

40 exploitants sur 107 prennent en charge le transport et les prix sont fixés sur le principe de «porte au marché de gros». 21 externalisent le transport à des prestataires, alors que 46 vendent leurs pommes à des acheteurs à la ferme.

[107] GS1 « Global standards » est une organisation à but non lucratif qui élabore et met à jour des normes mondiales pour la communication d'entreprise. Les normes GS1 sont conçues pour améliorer l'efficacité, la sécurité et la visibilité des chaînes d'approvisionnement sur les canaux physiques et numériques dans 25 secteurs.

Tableau 42: Part des exploitations prenant en charge l'expédition de leurs pommes et coûts afférents

Taille de l'exploitation	Prise en charge de l'expédition par moyens propres	Prise en charge par l'acheteur	Transporteurs indépendants prestataire	Coût annuel moyen /Exploitation (USD)
<1 ha	12	10	4	471,145
1<surf<4,5 ha	20	28	12	1 709,35
>4,5 ha	8	8	5	3 341,27
Total	40	46	21	-

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

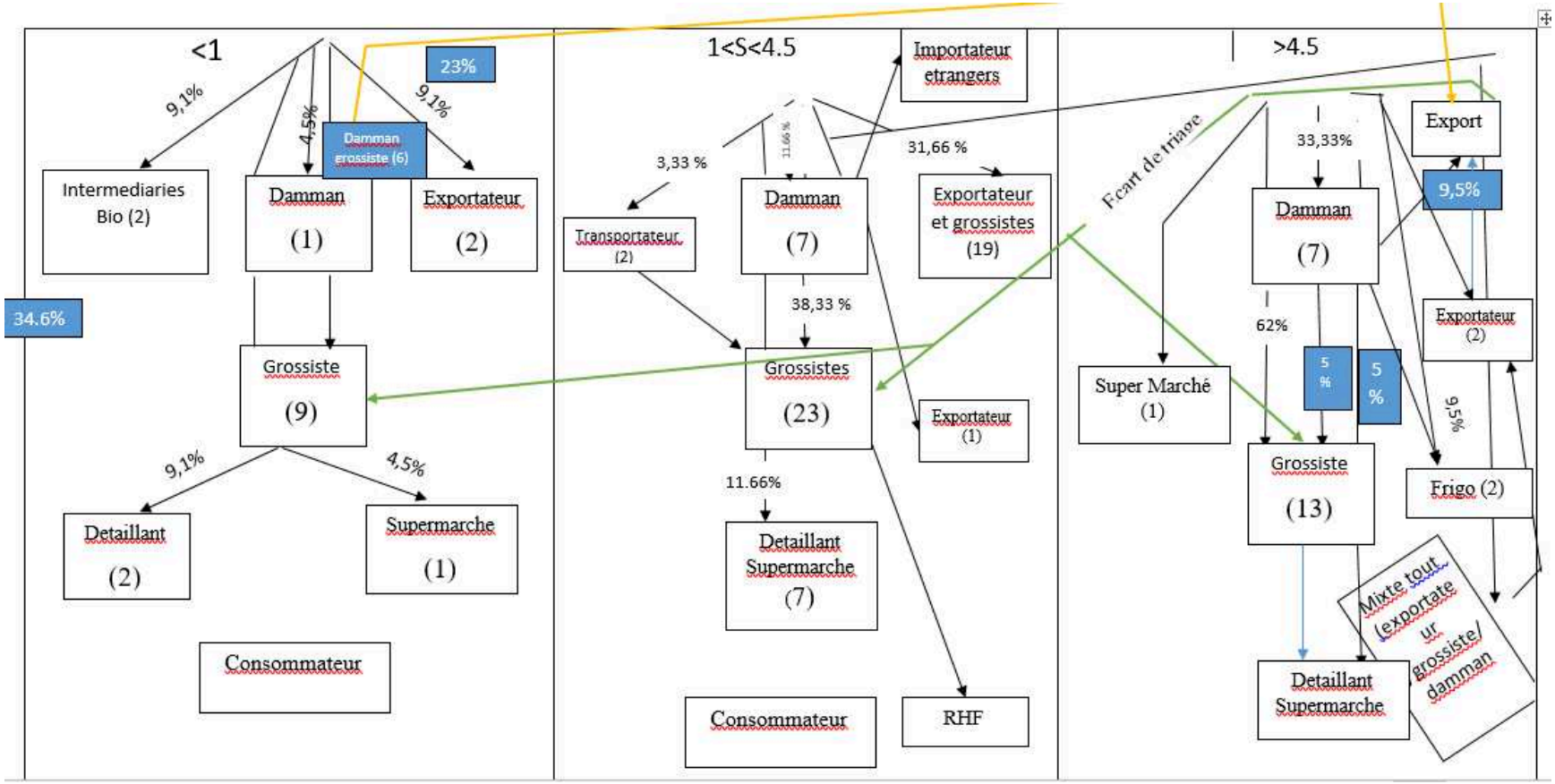
Comme nous pouvons constater dans le tableau ci-dessus, le coût moyen annuel de transport varie de 471 à 3 341USD. D'après les résultats, seulement un certain nombre des exploitants composant près de 19,6 % des exploitants enquêtés ont inséré le coût de transport dans le prix final. 21 producteurs confient le transport à des transporteurs indépendants et 40 producteurs intégrent le transport. Les producteurs intégrant le transport par leurs propres moyens pensent que le coût de cette activité est négligeable pour eux alors que les producteurs qui dédient la livraison aux transporteurs indépendants parlent d'un coût de transport élevé et qui varie selon la distance entre 0,66 et 2 USD. Ce coût de transport ne dégrade pas l'avantage acquis par les producteurs libanais dans la production grâce à leur proximité du marché urbain. Cependant, il faut encore tenir compte des aspects hors coût de ces moyens logistiques qui influent sur les délais de livraison et la conservation des produits.

3. Les acteurs opérant dans la filière pomme du Mont-Liban

Le marché intérieur des fruits et légumes et spécifiquement des pommes, est approvisionné d deux manières : la première manière concerne la mise en marché par les exploitants agricoles et la deuxième est la mise au marché des écarts du triage lesquels représentent 10-15% des pommes classe I qui ont un prix sur le marché national plus élevé que celui sur les marchés internationaux et 10-15% des pommes non exportables des stations de conditionnement, lesquelles traitent les produits à l'exportation. Le marché intérieur absorbe près de 65% de la production de l'échantillon, soit 6 463 tonnes.

Pour l'approvisionnement direct, 80 % des fruits sont commercialisés à l'état brut et en vrac dans des caisses en plastiques, 17% en carton et 4% mixtes, selon les entretiens que nous avons réalisés en 2017. Les pommes ne sont pas normalisées dans la plupart des cas sauf pour l'approvisionnement de quelques magasins de détail où il y a des conditions pour une prime à la qualité (calibre, goût et couleur).

Figure 31: Acteurs de la filière et circuits de distribution des pommes caractérisés selon la taille des exploitations agricoles



Source : Elaboré par l'auteure, d'après les résultats de l'enquête, 2017.

La pluralité des modes de mise en marché est la règle, entrainant une certaine opacité des marchés. Nous sommes en présence d'une situation où il y a une insuffisance de transparence des transactions, associée à une organisation faible des circuits de distribution, incitant l'intervention de nombreux opérateurs, présents dans toutes les étapes de la commercialisation.

La première mise en marché est réalisée par les producteurs (60 %) et les intermédiaires (40 %). Par suite, il n'y a pas de réelle confrontation entre l'offre et la demande sur les marchés de frais au Liban. Le marché étant un lieu d'échanges d'information économique ne joue pas pleinement son rôle. Le chevauchement des fonctions des différents acteurs ou différents metteurs en marché influence négativement la commercialisation.

Nous allons simplifier l'identification des acteurs de la mise en marché : le producteur, le damman ou le grossiste hors marché ou le commerçant-expéditeur, le grossiste et le détaillant.

3.1. Le producteur

Le producteur réalise la première mise en marché des produits directement sur les petits marchés de détail proche de leurs productions, sur les marchés urbains ou encore par vente directe aux supermarchés.

3.2. Le « damman » ou grossiste hors marché

Bien que leur nombre ai diminué ces dernières années, les « damman » se présentent comme des acteurs importants dans l'organisation et le fonctionnement de la filière pommes au Liban. Ces intermédiaires sont essentiellement des commerçants qui, au minimum, ont un camion pick-up et un stock de caisses en plastique qui peut contenir 20 à 22 kg de pommes en vue de leur commercialisation sur des marchés de gros régionaux (Halet) ou à des grossistes sur les marchés de gros nationaux[108].. Ils prennent en charge la récolte et le transport dans la mesure où de nombreux producteurs ne disposent pas de moyens logistiques. Ils contractent généralement avec les petits agriculteurs qui sont éloignés du marché et achètent la totalité de leurs productions à un prix fixe avec des suppléments de coûts pour la récolte, le conditionnement et l'emballage, si ces services sont demandés par l'acheteur.

3.3. Les responsables des entrepôts frigorifiques et des unités de conditionnement

Les résultats de nos enquêtes en 2017, montrent que 17 entrepôts frigorifiques sont intégrés, 13 sont semi intégrés, un seul appartient à une coopérative et un autre joue le rôle de prestateur de service.

Le producteur a recours au stockage frigorifique des produits pour la conservation des produits et aussi pour la régulation des livraisons en fonction de la conjoncture commerciale. La capacité de stockage augmente avec la taille des entreprises, car l'acquisition des équipements nécessite des investissements coûteux. Deux entrepôts frigorifiques, entrepôt Laura et entrepôt du Liban Village lequel situé à Halet à Jbail, ont été conçu par IDAL comme des entrepôts utilisant une

[108] Les deux marchés de gros nationaux sont Sin el Fil et Cité Sportive

technologie de pointe conformes aux normes internationales pour l'exportation. Halet (Jbeil) est la région la mieux dotée en infrastructures puisqu'elle concentre plus de 50% de la capacité de stockage au Mont Liban, selon les statistiques des centres agricoles du Ministère de l'Agriculture. Les autres entrepôts frigorifiques intégrés appartiennent à des producteurs qui les utilisent pour stocker leurs propres produits et si besoin pour ceux d'autres producteurs. La position de ces unités à Halet facilite le transport et la distribution des pommes au niveau national.

Les unités de conditionnement en général, commercialisent également dans les marchés de gros, ils surveillent de près les écarts de prix entre les marchés locaux et et les marchés d'exportation. Les écarts de triage comprenant 5 à 7% des produits destinés à l'exportation sont commercialisés auprès de Balkis et Worldvision, les deux entreprises de transformation industrielle, aux hôtels, restaurants et cafés (HORECA), les couvents, et les marchés de gros. Environ 2 à 5% de ces produits destinés à l'exportation sont jetés.

En général, les pommes de plus grands calibres sont vendues sur le marché intérieur tandis que les pommes légèrement plus petites sont orientées pour l'exportation vers l'Égypte.

La dimension et le niveau d'équipement sont variables selon les stations, des stations modernes (pesée électronique, machine de triage automatique modernisé (1 seule au Mont Liban), des stations avec des machines de triage semi modernes au nombre de (3) et des unités avec des équipements rudimentaires coexistent. Leur principale fonction est de transformer l'offre hétérogène en produits normalisés, pour répondre aux exigences commerciales des marchés nationaux (majoritairement en des caisses en plastique) et à l'exportation (majoritairement en cartons).

Ces entreprises n'effectuent pas une activité économique importante sur le marché intérieur dans la mesure où les produits sont commercialisés « brut de culture », c'est-à-dire, en caisses en plastique de dimension de 4, 5, 8, 10 et 15 kg. Cependant dans le cas où le conditionnement est demandé par la grande distribution ou par les magasins spécialisés, ces entreprises de conditionnement auront un rôle plus important dans le nettoyage manuel des pommes, leur tri et leur calibrage. Le tri permet le classement des pommes en catégories extra, I, II, III, dont les principaux aspects sont les attributs physiques comme la couleur, alors que le calibrage permet leur classement selon la mesure du diamètre de la pomme.

Pour la question de l'emballage et de l'étiquetage, ces critères sont suivis dans le cas des pommes de qualité ou des pommes avec signes de qualité, entre autre, celle de la culture biologique.

Dans la majorité des cas, le damman achète les pommes à la porte de la ferme avant ou après récolte. Selon les résultats de notre enquête, 40% des services de manutention est assuré par des dammans, les grossistes traditionnels et sont intéressés seulement par la commission (ils négocient le prix et la quantité pour la vente des pommes).

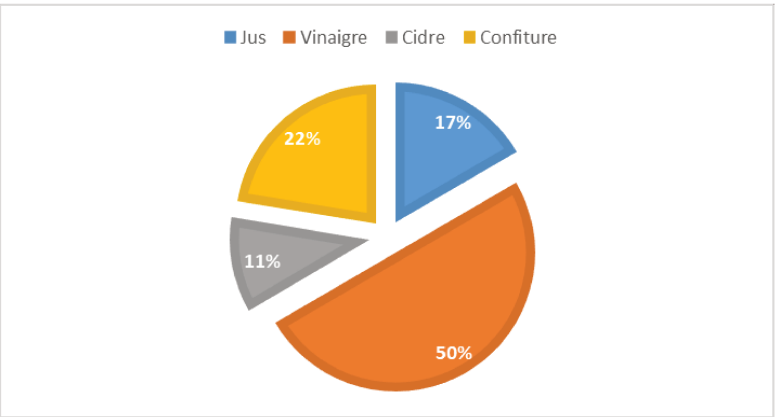
3.4. Les détaillants et les supermarchés

Le commerce de détail traditionnel est dominant. Le commerce de proximité est répandu au Liban. Les produits des fruits et légumes sont proposés au consommateur, dans des petits souks, commerces de proximité, à la criée sur des chariots ou par voiture. A côté de ce secteur traditionnel s'est développé de grandes enseignes comme Spinneys, Carrefour…dans les centres urbains.

3.5. L'industrie de la transformation : un secteur très restreint

D'après nos enquêtes, l'industrie de transformation des jus de pommes est un débouché de dernier recours. Les producteurs livrent leur récolte aux usines de transformation dans les cas où leurs pommes ne répondent pas à la qualité demandée sur le marché intérieur ou encore quand les prix sur le marché intérieur du prix sont très faibles.

Figure 32: Produits dérivées des pommes



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Dans la zone de notre étude, seulement 2,7% de la production est transformée, car la demande intérieure est limitée. La transformation est majoritairement artisanale et préparée à la maison où les vinaigres et les confitures constituent respectivement 50 % et 22 % de cette faible quantité de pommes transformées. Le jus de pomme frais est consommé durant la saison de la récolte. Une partie minime de la récolte non vendue sur le marché intérieur de jus de frais est transformée par la firme Balkis. Le prix d'achat de la firme Balkis est de 1,35USD la caisse de 20 kg, livrée à la porte de l'usine. Si l'entreprise assure le ramassage et le transport, les pommes ne sont pas payées. C'est l'unique source d'approvisionnement de cette usine. En effet, il n'existe pas de contrats d'approvisionnements (où il y a un engagement sur les prix et les quantités). Ainsi, la faiblesse, l'irrégularité et le mécanisme des approvisionnements associés à une consommation des jus frais seulement durant la saison de la récolte sont les principales contraintes de la transformation. De ce fait la transformation ne remplit pas son rôle comme instrument de régulation. En définitive, le secteur de la transformation n'est pas considéré comme un débouché commercial pour les producteurs en l'absence de prix suffisamment rémunateurs.

Parmi les principaux facteurs de blocage qui entravent ce secteur, nous pouvons citer l'absence supposée d'un marché suffisamment rémunératuer, le renchérissement du coût de

commercialisation, l'absence des mesures d'encouragement des opérateurs économiques par l'Etat, l'absence de coordination entre l'industrie et la recherche, la satisfaction des producteurs du bénéfice provenant de la vente de ce fruit préféré à l'état brut et les problèmes de financement.

Encadré 2 : L'entreprise Balkis

Le secteur de la transformation des jus frais des pommes est encore embryonnaire. Cette activité exige des investissements importants dont le résultat n'est pas encore confirmé par la demande. Ces deux critères constituent les principales barrières à l'entrée.

Balkis, fondée en 1998, propose des jus d'agrumes frais(orange, mandarine, amplemousse) et de la limonade. La société distribue du jus chaque jour à plus de 800 points de vente, et plus de 1 100 en été lorsque la demande est élevée. Balkis a investi plus de 500 000 USD dans les entrepôts frigorifiques et l'achat d'une nouvelle presse de pomme.

Avec une capacité de stockage supplémentaire, de nos jours la firme peut stocker environ 15 000 caisses et offrir du jus de pommes frais durant toute l'année fabriqués à partir des fruits de haute qualité, pasteurisés et ayant une longue durée de vie de 30 jours.

Concernant les investissements prévus, Balkis cherche à acquérir un décanteur de jus industriel, étendre la campagne de commercialisation et à augmenter l'achat de pommes. En atteignant de nouveaux marchés, la compagnie prévoit une hausse de 25% par an de ces revenus pour les trois prochaines années. Si la demande de jus de pomme frais continue à augmenter au même rythme, les producteurs de pommes seront très satisfaits.

Un approvisionnement irrégulier

En général, l'approvisionnement en matières premières des usines de transformation de jus frais s'effectue soit en collectant les fins de récolte, c'est-à-dire, les quantités qui n'ont pas été vendues à la ferme, soit par achats directs à la porte usine des producteurs et/ou des commerçants. C'est l'unique source d'approvisionnement de cette usine. En effet, il n'existe pas de contrats d'approvisionnements des pommes dédiées pour le jus frais, où il y a un engagement sur les prix et les quantités. L'utilisation des contrats de nature à garantir l'approvisionnement régulier en volume et avec le temps, est primordial à toute activité de transformation agro-alimentaire. L'absence de ces contrats explique leur impact majeur sur le secteur de la transformation des pommes. Par suite, la faiblesse, l'irrégularité et le mécanisme des approvisionnements associés à une consommation des jus frais seulement durant la saison de la récolte sont les principales contraintes de la transformation des pommes.

L'irrégularité de l'approvisionnement est due d'une part, aux variations de la production en qualité et en volume et de l'autre part en raison de l'arbitrage entre le marché intérieur et la transformation effectuée par les producteurs. Par ailleurs, il faut également citer l'intérêt des producteurs à déborder les contrats en cas d'une opportunité de prix plus élevé. En outre, l'industrie de transformation est considérée comme un débouché de dernier recours pour les producteurs. Ces derniers livrent les usines de transformation lorsque l'offre sur le marché est

exédentaire et associée à des prix faibles. . Or, une industrie agro-alimentaire ne peut assurer son développement sur une seule politique d'approvisionnement des produits frais en période de surplus.

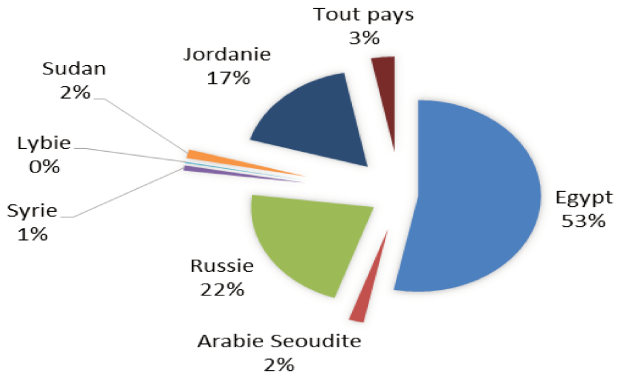
Deux entreprises du secteur de jus de pommes frais ont fermé en 2011, suite à cette situation : l'une avec une capacité de 10 tonnes par ligne et par jour dans la région du Mont – Liban, et l'autre avec une capacité de 40 tonnes par ligne et par journée dans la Bekaa centrale, ont connu des difficultés pour s'approvisionner suffisamment en pommes adéquates pour la transformation avec les caractéristiques organoleptiques nécessaires. En outre, les consommateurs ne sont pas sensibilisés à différencier le nectar, le concentré, et le jus de fruits frais. Les coûts élevés des campagnes de promotion pour attirer les consommateurs ont aussi contribué à l'arrêt de l'activité deces entreprises. Ces deux entreprises s'étaient trouvées dans une situation financière critique. Du fait, cette situation représente un danger pour la pérennité de l'industrie de la transformation de jus de pommes frais au Liban. L'Etat doit inciter les producteurs à livrer les usines de transformation et donc résoudre le problème de l'intégration des producteurs et des agro-industriels. Pour le cas des vinaigres et des conserves, un quasi intégration avec la production est déjà établi surtout dans la zone de la Béquaa

L'industrie de la transformation considérérée comme un outil de régulation du marché, doit pousser les pouvoirs publics à mettre en place un plan de structuration. En définitive, le secteur de la transformation n'est pas considéré comme un débouché à part entière par les producteurs en l'absence de prix suffisamment rémunérateurs.

3.6. Les exportateurs

L'examen des exportations des pommes par destinations nous permet de constater que l'Egypte, qui reste le principal client, a réceptionné 53 % des exportations des acteurs constituant notre échantillon. Compte tenu des résultats, nous pouvons considérer que la Jordanie, avec 17 % du total des exportations suit l'Egypte. Il y aussi d'autres marchés qui se présentent comme des marchés alternatifs pour les exportateurs libanais face aux difficultés de commercialisation des pommes.

Figure 33: Les principaux pays destinataires des exportations de l'échantillon



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

D'après nos enquêtes, nous distinguons trois types d'exportateurs :

- 7 producteurs-exportateurs qui offrent un service complet mais sans transport international et fonctionnant en partenariat avec leurs clients. De cette catégorie d'exportateurs, un seul producteur- exportateur possède un moyen de transport international;
- 1 Grossiste exportateur ;
- 6 dammans exportateurs.

Au niveau national, on peut trouver d'autres types d'exportateurs, qui sont des commerçants "purs", qui s'approvisionnent toujours en consignation auprès des dammans/commerçants et des petits producteurs.

Selon IDAL, les exportateurs sont actuellement au nombre d'environ 130 au niveau national et leur nombre a augmenté à la suite des subventions.

Bien que le taux de concentration soit faible dans notre échantillon, on distingue dans ce secteur des entreprises de grande taille telles que : Ghassan Feghali (Société Liban village ; intermédiaire et quasi intégration avec producteurs), Mansour Medawar (producteur exportateur, entreprise intégrée) ; Ramzi el Cheik (producteur exportateur) ; Naim Khalil (chef de l'Association des Importateurs et Exportateurs des Fruits et Légumes ; producteur exportateur) ; Ziad Tayi (producteur exportateur) et Mark Maalouf (chef d'une coopérative de producteurs, grossiste, exportateur). Ces grands exportateurs exportent tous types de fruits et légumes vers l'Egypte, la Jordanie et l'Arabie Saoudite à côté d'autres pays.

Les critiques avancées concernant ces exportateurs sont comme suit :

- Certains parmi eux sont souvent assimilés à des "guetteurs" qui n'achètent que lorsque les prix sont bas pour augmenter leur profit et, en conséquence, obtiennent une qualité faible. Le processus s'accélère jusqu'à ce que les clients internationaux refusent d'acheter. Les

exportateurs font faillite, et seuls persistent ceux qui ont noué des relations de "partenariat" avec leurs clients.

- La captation de la valeur par les acteurs de l'aval de la filière. Dans un premier temps, les subventions peuvent servir les intérêts des producteurs, fournisseurs des pommes au exportateurs, mais, progressivement, l'incitation diminue et les transferts s'orientent ou s'activent en direction de l'aval.
- Un déficit en matière d'organisations professionnelles et une absence d'organisation interprofessionnelle, lesquels constituent un handicap important pour la mise en place d'une véritable organisation économique de la filière.

❖ ***Les fonctions des exportateurs***

Certains opérateurs sont à la fois importateurs (légumes et autres fruits que les pommes) et exportateurs des pommes (3 765 tonnes en 2016) avecd' autres produits horticoles. Dans la majorité des cas, ces deux fonctions sont distinctes. Ces exportations sont essentiellement dirigées vers les pays arabes. Les exportateurs effectuent un rôle de premier plan. En effet, outre les débouchés réguliers sur les pays arabes, ils se dirigent vers d'autres marchés lorsqu'ils ont une récolte excédentaire.

Mais, compte-tenu de l'importance des produits déclassés, ils sont amenés parfois à vendre, eux aussi, sur les marchés de gros libanais. Bien que le programme Agriplus[109] et MLeb[110] d'IDAL ont permis aux exportateurs de bénéficier d'un grand support financier et organisationnel, tel que la subvention au transport maritime, leur poids en tonnage est en nette diminution.

Conclusion du chapitre VI

Ce chapitre nous a permis d'établir un état des lieux de la filière pommes de la zone de l'étude et de la situer au niveau national.

Les exploitants pluriactifs à la ferme essaient d'absorber les aléas par la diversification et l'innovation. Mais les conditions favorisant l'investissement ne sont pas compatibles à leurs conditions, ce qui fait que leurs stratégies d'adaptation seront visées pour consolider leur survie. D'autres essaient d'intégrer des activités à l'aval de la production, telles que stockage à froid, exportation, commercialisation directe et/ou indirecte, nouvelles variétés, adhésion aux organisations et associations, pour assurer leur autonomie, pour une meilleure rémunération de leur travail et en même temps, pour minimiser les risques des aléas climatique et les incertitudes du marché.

La production des pommes de notre zone d'étude fait face à des contraintes qui pèsent sur l'offre :

[109] Agriplus Plus : programmes d'aides au transport des produits agricoles, d'un montant de 40 milliards de LL, mis en place par le gouvernement en janvier 2011. Ce programme vise à accroitre les exportations, trouver de nouveaux marchés et améliorer la qualité. Les subventions sont modulées par produits et selon la destination : pour la Syrie et la Jordanie (33 USD/t pour les légumes et 50 USD/t pour les fruits), pour l'Egypte, l'Irak (50 USD/t pour les légumes et 80 USD pour les fruits), pour l'UE (100 USD/t pour les légumes et 130 USD/t pour les fruits).

[110] Maritime Project of Lebanon (subvention du transport maritime par le gouvernement libanais)

En premier lieu, les vergers sont plutôt jeunes. Mais, malgré ce fait, la conduite culturale est encore traditionnelle, qui influence négativement la qualité des fruits et leur homogénéité. Il y a un certain retard dans l'adaptation du profil variétal qui reste restreint ou concentré sur quelques variétés. Or, le choix d'une variété adaptée permet de répondre au problème du rendement, à la nécessité d'avoir un taux d'extrait sec élevé, à une précocité dans l'allongement des périodes de production et de commercialisation, et à l'évolution du goût de consommateur. Toutefois, on note l'utilisation de quelques variétés telles que Pink lady et Braeburn, mais les volumes de production restent encore très négligeables.

En second lieu, les petites et moyennes exploitations doivent gérer une main-d'œuvre familiale qui doit être incitée pour être relativement abondante. Dans ce cadre, ils opteront alors pour la production à haute valeur ajoutée et s'orienteront ainsi plus naturellement vers des cultures fruitières complémentaires à haut revenues comme la châtaigne et les cerises. Afin d'aboutir à une utilisation optimale des actifs familiaux, ils associeront judicieusement les espèces et les variétés des fruits, dans le but d'étaler le plus possible leur cueillette dans le temps. Cet étalement les aide à limiter le recours à des salariés, tout en assurant un plein emploi de la main-d'œuvre familiale, ainsi favorisant l'augmentation de la valeur et par la suite de leurs revenus. Du fait, le problème de la rémunération de leur travail pouvant être ici soulevé. D'un autre côté, outre l'amélioration du rendement et de la productivité, cet étalement de la production associé à une utilisation de variétés précoces permettra de redresser les marges des producteurs dans la saison de carence des pommes.

Sur les grandes exploitations, les contraintes de gestion portent généralement sur une pénurie relative de la main d'oeuvre. L'extension des cultures fruitières sollicite la mobilisation d'une main-d'œuvre salariée qui se réalisera seulement dans un cadre où les conditions économiques et techniques sont explicites. Si toutes ces conditions sont effectivement réalisées, nous verrons alors apparaître de grandes exploitations de production fruitière, spécialisées dans une culture limitée d'espèces sur d'importantes superficies. Ces caractéristiques les déterminent comme les principaux acteurs de la construction d'un bassin de production fruitière. En outre, les contraintes explorées dans le paragraphe précédent et qui amenaient l'agriculteur à étaler la durée de la cueillette dans le temps, ne se forment plus, puisque dans ces conditions la main-d'œuvre familiale tend à être plus déficitaire du fait des superficies de taille importante.

En troisième lieu, on note encore le manque d'investissements dans la diversification des variétés nouvelles et des équipements modernes des exploitations, qui se traduisent par des problèmes qualitatifs et de rendements. A noter encore les dégâts des aléas climatiques qui se caractérisent par un manque de soutien pour la prévention de ces risques. Ces contraintes supposent des grands investissements de la part des producteurs ainsi que des autres opérateurs de la filière. Mais face à l'incertitude commerciale, les producteurs hésitent à s'engager.

Par ailleurs, par l'insuffisance de ressources financières, la plupart des producteurs tentent d'économiser l'utilisation des intrants compatibles avec les normes internationales et en éliminant certains travaux. Ce type de comportement influence négativement le rendement de l'exploitation, la qualité des produits et la performance de la filière.

La décision des agriculteurs à investir est liée à plusieurs facteurs dont notamment la distribution de l'âge des plantations. Ainsi, au Liban, d'après nos enquêtes, l'augmentation des superficies plantées en 2015-2016 (MoA, 2020) est due principalement aux aides anticipés du gouvernement pour soutenir les producteurs dans le coût du stockage à froid notamment en 2016 pour les dégâts des aléas climatiques, et des prévisions faites par les agriculteurs au sujet de la nécessité de rajeunir les vergers. A noter que les décisions d'investissement des producteurs sont freinées par divers facteurs liés au fait que les petites et moyennes exploitations composant environ 97 % du nombre total et assurant une bonne partie de la production, sont contrariées par des difficultés de trésorerie et d'accès aux crédits. En plus, l'absence d'une banque de crédit agricole amenuise l'investissement des producteurs en dépit des interventions atomisées de soutien et de subvention assurés par l'Etat. D'après leurs déclarations, si la situation continue, la décision d'arrachage peut s'effectuer plus rapidement que celle du renouvellement des plantations.

En ce qui concerne les débouchés de la production, on note que la part de l'industrie est négligeable laquelle représente moins de 2,5 % de la production totale, faute d'un approvisionnement garanti et des variétés adaptées pour la transformation en jus. Ainsi l'industrie du jus est une activité encore artisanale. Ceci pose un problème de survie pour l'initiative de l'entreprise Balkis dans le domaine de jus de pommes, ainsi freinant dans le futur, son rôle qui peut être un outil de régulation du marché.

La consommation sur le marché domestique varie en fonction de l'exportation. Dans notre échantillon, on note que le volume exporté a rétréci pour représenter 35 % de la production en 2016, en comparaison avec les volumes consommés au niveau national (65 %). Malgré son pouvoir d'achat restreint, la population libanaise préfère consommer des pommes de qualité, commercialisées à l'état brut et en vrac à travers deux circuits d'approvisionnement : la vente en gros et par les écarts de triage des volumes destinés à l'export. La mise en marché au niveau national est exécutée par les producteurs et des intermédiaires, à travers des circuits de distribution traditionnels. De ce fait, la commercialisation est réalisée par des grossistes et des dammans ayant une structure commerciale et les capitaux nécessaires pour prendre en charge les coûts de commercialisation.

PARTIE III

ETUDE DE STRUCTURE, MODES DE COORDINATION, PERFORMANCE ET STRATEGIE DES ACTEURS DE LA FILIERE POMME DU MONT-LIBAN

Cette partie nous aidera à procéder à une articulation entre l'analyse verticale réalisée dans la seconde partie et l'analyse horizontale réalisée par l'examen des stratégies des acteurs qui composent la filière. Dans ce cadre, nous considérons la filière comme un système ouvert sur son environnement extérieur. De façon générale, la structure du marché conditionne le comportement des agents économiques.

Le fonctionnement de la filière pommes au Mont-Liban est présenté et argumenté dans le chapitre VII. Ici, nous découpons la filière en trois sous-systèmes pour mieux décrire les articulations entre la production et la distribution à travers l'étude de la première et deuxième mise au marché. Pour ce faire, nous nous concentrons sur l'analyse de l'organisation logistique de la mise au marché des pommes et l'identification des circuits de distribution.

Nous analysons, dans les chapitres VIII et IX, les modes de coordination. Premièrement, nous nous penchons sur les modes de coordination des acteurs de l'amont, particulièrement les producteurs de pommes et les dammans et les grossistes. A travers les deux études de cas, Coopérative Sannine et Société Liban Village, nous axons notre analyse sur la question de performance. Dans le chapitre IX, notre analyse s'oriente sur les modes de coordination et les stratégies d'acteurs de l'aval de la filière pommes, où nous décrivons et argumentons les liens entre les grossistes et le commerce de détail. Le changement dans le comportement du consommateur urbain libanais est également étudié et argumenté dans cette partie de notre travail. Ces réfléxions basées sur les résultats de nos enquêtes et entretiens nous ont conduits à présenter la grande distribution en tant que facteur clé de changement des comportements de la filière pommes dans le chapitre X.

En ce qui concerne l'environnement concurrentiel, nous constatons que les enseignes de la grande distribution ont un poids faible dans le commerce des fruits et légumes. Malgré l'évolution de leurs parts de marché au niveau national, elles sont encore loin d'être les principaux acteurs du jeu concurrentiel dans les fruits et légumes. Toutefois, nous constatons que leurs stratégies d'approvisionnement sur le marché intérieur commencent à changer les comportements de leurs fournisseurs.

CHAPITRE VII

LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE POMME DANS LA REGION DU MONT-LIBAN

Dans ce chapitre, l'analyse du fonctionnement de la filière dans la région du Mont-Liban sera élaborée. Une représentation graphique simplifiée de la filière pomme (1), découpée en trois systèmes, sera exposée. Ceci nous permettra de décrire le système de production -distribution à deux niveaux : la première mise en marché (2) et la deuxième mise en marché (3). Le sous-système semi-industriel étant au cœur de notre recherche, alors nous analyserons son organisation associée à l'organisation logistique de la mise en marché des produits et l'identification des circuits de distribution des pommes dans le marché libanais.

De nombreux thèmes ont été traité par les études sur la mise en marché, cependant les deux dimensions privilégiées sont la distribution physique des produits et le fonctionnement (les fonctions commerciales). Ces travaux adoptent plusieurs approches qui diffèrent selon les objectifs visés.

L'application de la méthode présentée dans notre cadre conceptuel permet de faire apparaitre deux axes de résultats : l'approche fonctionnelle et l'approche organisationnelle. L'approche fonctionnelle étudie les différentes fonctions de la commercialisation, et l'approche organisationnelle ou institutionnelle s'intéresse aux acteurs du marché. Il s'agit ici des opérateurs qui effectuent des fonctions physiques et commerciales pour l'obtention du profit. Le processus de la commercialisation est considéré par l'approche institutionnelle comme un système stable, composé de structures reliées entre elles et en interaction. La combinaison de ces deux approches sera adoptée dans notre démarche.

1. Représentation simplifiée de la filière

1.1. Les processus opératoires de la méthode adoptée

Les principales étapes de la méthode que nous avons adoptée seront les suivantes :

- La délimitation de la filière est l'objectif des processus opératoires. Ainsi, notre travail consiste à cadrer ce qui sera étudié et donc délémiter ce qui ne le sera pas. La première étape s'intéresse à définir les produits à retenir, et ensuite à délimiter la filière sur le plan vertical (hauteur), horizontal (largeur), volume (épaisseur) et enfin, en précisant les espaces géographiques.
- Définition des produits : A distinguer les produits frais de ceux transformés, principalement les jus. Notre analyse sera focalisée sur la filière des pommes fraîches puisque la transformation des pommes est encore artisanale et par ailleurs, n'a pas un poids primordial.
- La hauteur de la filière : Les questions relatives au problème variétal, et l'approvisionnement en intrants ne seront pas étudiés dans notre analyse malgré leur importance.. Nous allons délimiter la filière successivement de la production au stade de la consommation finale.

- La largeur de la filière : la filière étant un ensemble d'éléments en relations, elle est appréhendée comme un système définit en « *un ensemble d'éléments en relation, doté d'une finalité laquelle consiste à satisfaire le consommateur* » (Montigaud, 1992, 2000).

Selon Montigaud, au sein d'un système, quatre sous-systèmes peuvent apparaitre : autarcique, artisanal, semi-industriel et industriel. Dans un premier temps, cet auteur construit une typologie des relations entre les acteurs avec la classification des entreprises formant la filière et ayant des interrelations associées. Ensuite, il décrit les outils méthodologiques de présentation des formes de coordination, en soulignant l'existence des relations nulles, directes et contractuelles, aidant les entreprises à effectuer l'échange.

Et ceci est présenté selon les modalités suivantes :

- Sous-système I, Unités en auto consommation (1), Relations nulles (a)
- Sous-système II, Entreprises artisanales (2), Relations de gré à gré(b)
- Sous-système III, Entreprises semi-industrielles (3), Relations de marché (c)
- Sous-système IV, Entreprises industrielles (4), Relations contractuelles (d).

Pour notre étude, nous avons uni les sous-systèmes I et II en un seul sous-système « traditionnel » pour décrire trois sous-systèmes :

- Le sous-système traditionnel qui est composé d'unité de type (1) et (2) et de relations (a) et (b),
- Le sous-système semi-industriel, qui est composé d'unités de type (3) de relations (c),
- Le sous-système industriel, qui est composé d'unités de type (4) et de relations (d).

Compte-tenu de la dominance marchande dans notre échantillon, nous rapprocherons le sous-système I du sous-système II pour former un *sous-système "traditionnel" agrandi*. Cette étape cible une première représentation de la filière étudiée, où des structures élémentaires sont recombinés en sous-systèmes et dont l'étude s'intéressera à analyser à la fois les relations entre elles, entre chaque structure et enfin le système tel qu'il est défini. Les flux seront représentés par des flèches pour figurer les flux correspondants sur lesquelles on peut faire figurer le tonnage correspondant ou le pourcentage (%) du tonnage total. Les sous-systèmes précédemment définis communiquent entre eux à tous les niveaux de la filière, et particulièrement au niveau des approvisionnements. Le système communique avec l'extérieur par les imports et les exports. Dans un premier temps, on présentera un schéma simplifié de la filière et, ensuite, pour mieux décrire, nous procéderons à des agrandissements (des "zooms") sur le circuit semi-industriel (l'offre de marchés de gros, et celles du marché en détail), pour analyser les points les plus intéressants de notre analyse. Du fait, il est important de situer le fonctionnement (Montigaud, 2000) de ce sous-système. Ainsi, on peut illustrer les principaux centres de commande et les mécanismes de régulation du système.

- Epaisseur de la filière : on prend en considération le système de production dans lequel s'intègre les pommes pour expliquer le comportement des producteurs. Dans le cas du Mont

Liban, il s'agit des exploitations spécialisées dans les productions arboricoles (pommes), les autres cultures associées ont un moindre poids significatif.

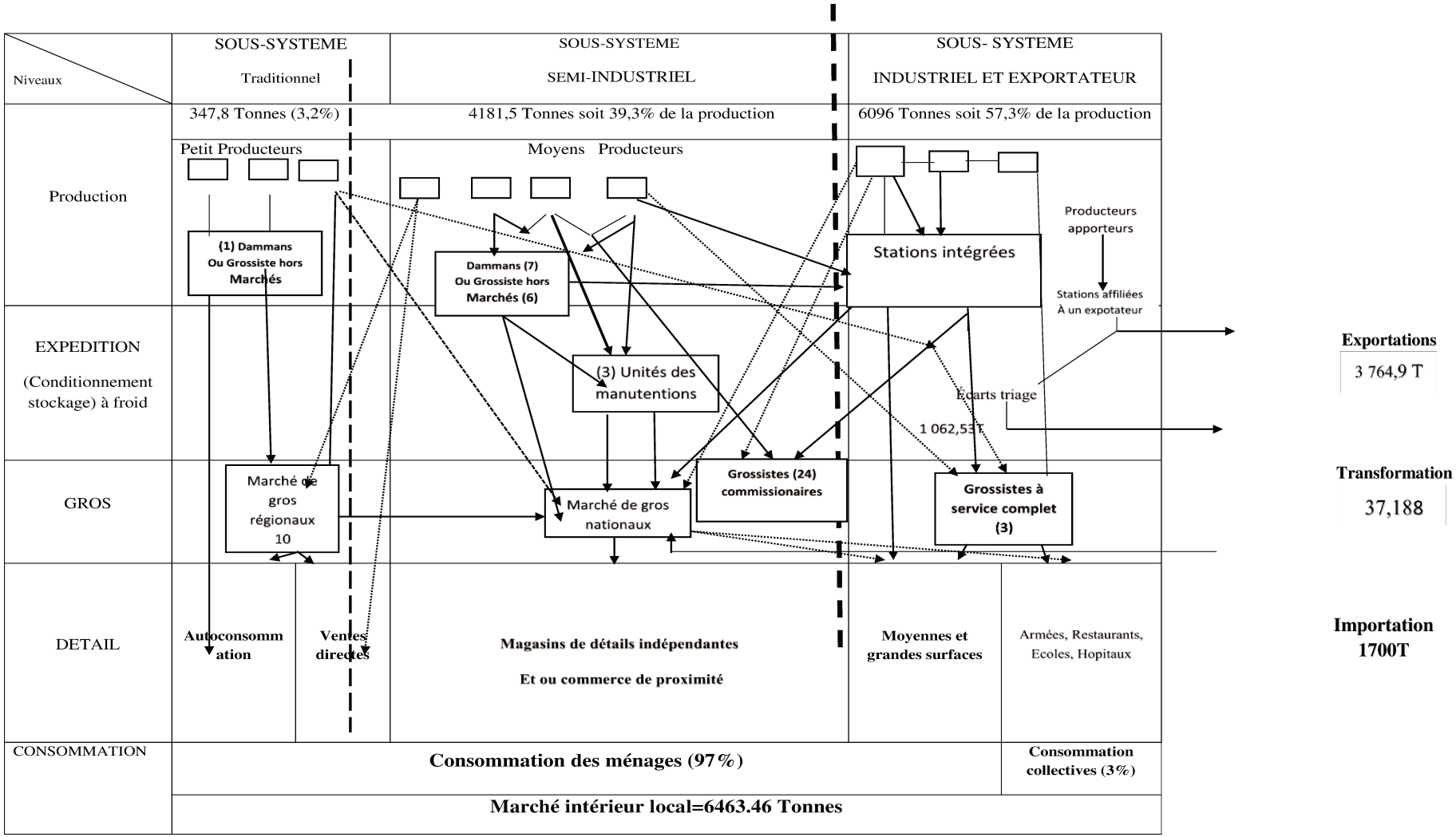
- Délimitation géographique : Nous nous sommes intéressés principalement à la filière :
    - Au niveau du gouvernorat du Mont Liban, de la production et jusqu'à la première mise en marché,
    - Associée à la distribution au niveau du gouvernorat de Mont Liban et urbain (Beyrouth), (marché de gros et de détail) qui constituent un débouché problématique pour les pommes de cette région.

- ***Caractéristiques économiques des sous- systèmes :***

La filière, étant considéré comme un système, ou l'on suppose qu'elle est un ensemble constitué par les trois sous-systèmes cités *supra,* et fonctionnant avec des logiques différentes. On constate souvent la présence de passerelles obligatoires entre les sous-systèmes, la filière et son environnement extérieur.

Le schéma suivant est un schéma simplifié de la maquette de la filière pommes au Liban

Figure 34: Représentation de la filière pomme au Liban



Consommation des ménages= 5410,93*0,97=5248,6T ; Consommation Collectives=5410,93*0,03=162,32T ; flux de produit →

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête et les entretiens 2017.

Trois sous-systèmes fortement imbriqués semblent pouvoir être distingués qui ne sont pas étanches, mais communiquent entre eux. :

Il existe plusieurs types d'agriculteurs (en ce qui concerne les circuits de commercialisation):

51 agriculteurs à plein temps peuvent vendre leurs récoltes à des commerçants au niveau de l'exploitation ou les écouler personnellement aux marché des gros et/ou expédient les pommes dans un entrepôt frigorifique et les commercialise au marché. Dans le cas de la vente aux commerçants, ces derniers vendent à leur tour les pommes au marché et/ou conserve les pommes dans les chambres froides pour les commercialiser progressivement du mois d'octobre jusqu'aux mois de mai-juin sur le marché intérieur.

D'après nos enquêtes, et comme le montre le tableau 43, tous les agriculteurs ont recours à la vente aux intermédiaires locaux pour écouler leur production. La vente directe aux consommateurs sur le marché intérieur s'effectue en complément avec la vente indirecte à l'exception de 5 exploitations lesquelles pratiquent cette culture comme une activité de loisir et une seule exploitation, à savoir le couvent de Saydet el Nasr, qui produit, transforme et autoconsomme ses pommes, et exprime une valeur d'usage de ses produits et de leurs dérivées qui n'est pas traduite en termes marchandes. Cependant, il a son propre point de vente pour commercialiser ses pommes et les revenus obtenus sont utilisées pour aider les familles pauvres habitant dans la région. D'après les données du tableau 39, nous constatons que du nombre total des exploitations enquêtées, les exploitations de taille moyenne pratiquant la vente mixte représentant13% du total, alors que les petites exploitations signalent 9 % et enfin les grandes exploitations près de 7%. En outre, malgré l'adoption de cette modalité de vente par les exploitants, en raison d'une multiplicité de difficultés affrontées par le type de vente en direct, la vente en vrac reste l'option préférée au Liban.

Tableau 43: Répartition des exploitations en fonction du type de vente.

Exploitations/Type de vente	<1 ha	1-4.5 ha	>4.5 ha	Total
Vente indirecte (1)	13	45	13	71
Vente directe (propre point de vente)	-	-	1	1
Vente mixte (2)	9	14	7	30
Auto Consommation	4	1	0	5
Total	26	60	21	107

Notes : (1) damman, grossiste, exportateur, importateur, RHF, supermarché et autre commerce de détail
(2) Vente mixte comprend les deux types de vente
Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

✓ ***Le sous-système traditionnel***

Les producteurs de ce sous-système exploitent 11,37 ha représentant 3% de la surface totale des vergers pommiers de la zone d'étude. Ce sous-système est composé de vergers familiaux, fonctionnant avec une logique de subsistance. Quatre exploitants parmi les enquêtés ont déclaré que la destination principale de leur production est l'autoconsommation.. La culture des pommes est une priorité pour eux pour garder l'héritage de leurs ancêtres. Certains producteurs effectuent des ventes occasionnelles et sont motivés par un besoin de liquidités comme un supplément à leur revenu. En effet, en cas d'une rémunération satisfaisante du marché, ces producteurs préfèreront commercialiser une partie de leurs productions, laquelle est *a priori* destinée à leur autoconsommation. Leur commercialisation s'effectue par les circuits indirects (intermédiaires de commercialisation dont l'un est Bio, exportateurs, détaillants) et directs (aux bords des routes et sur l'exploitation, des tours dans les quartiers ou via les magasins de vente, …). Comparés aux autres sous-systèmes, ils sont peu consommateurs de capital, leurs coûts semblent être plus faibles et le poids de leurs ventes est négligeable.

D'après les résultats des enquêtes, en 2017, seulement sept producteurs de ce sous-système sont incorporés dans les activités marchandes, alors que les autres sont des producteurs simples.

Dans ce sous système, tous les enquêtés effectuent la vente indirecte, et 9 parmi eux (35% du total) effectuent également la vente directe.

Tableau 44: Typologie de la commercialisation des producteurs

Types de commercialisation	Nombre des exploitations			
	<1 Ha	1<entre<4.5 Ha	>4.5 Ha	Total
Exploitations commercialisant via exportateurs	2	19 dont 6 sont grossistes exportateurs	3 dont 1 est grossiste	24
Exploitation commercialisant via dammans et grossistes	6	2	4	12
Exploitation commercialisant via dammans	1	7	3 et 1 frigo	11
Exploitation commercialisant via grossistes	9	23	5	37
Exploitation commercialisant via détaillants ou supermarchés	3	5	2	10
Exploitation commercialisant via intermédiaires bio	1			1
Exploitation commercialisant via transporteurs		2		2
Exploitation commercialisant via importateurs étrangers		2		2
Exploitation commercialisant via un mode mixte (grossistes, détaillants, exportateurs, et ou supermarchés, et ou RHF			2	2

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

D'après les résultats des enquêtes, les échanges font l'objet de transactions sur des commerces de proximité proches des zones de production ou sur les marchés de gros régionaux (Halet, Bekaa). Les flux interrégionaux peuvent concerner des volumes importants.

En général, ce sous-système est caractéristique de l'articulation entre le niveau local et le niveau national de la filière. La plupart des producteurs utilisent peu de capital, avec des agents intermédiaires de petite taille, pratiquant des techniques simples et traditionnelles. La gestion des exploitations de ce sous-système est très souple grâce à une rémunération faible de la main d'œuvre, le plus souvent familiale.

Le fait d'être à proximité de Beyrouth et d'avoir un climat favorable durant la saison de récolte soutient l'idée de la mise en place d'une agriculture de loisirs, favorable aux achats directs et à l'autoconsommation. Cette option est illustrée surtout par l'une des coopératives émergentes.

D'une façon générale, la forme traditionnelle relève du secteur informel qui joue un rôle économique important dans les pays en développement. Le poids de ce sous-système au sein de la filière peut être considéré comme important puisque 25 % de la population active en agriculture réside dans les zones rurales. La pression démographique, le pouvoir d'achat des consommateurs et les coûts de transaction peu élevés incitent le maintien de ce sous-système. Pour maintenir l'objectif de survie, il essaie de résister aux aléas du marché en négociant un prix minimum plus élevé que ceux du sous-système semi-industriel.

- ✓ ***Le sous-système "semi-industriel"***

Faisant appel au "marché", ce sous-système comprend 60 producteurs dont 30 sont des agriculteurs à plein temps, et 14 intègrent des activités agricoles et commerciales ayant une taille des exploitations qui varie entre 1 et 4.5 ha. Les 16 producteurs restant pratiquent des activités non agricoles. Les rapports marchands de ce sous-système mettent en relation les opérateurs importants tels que les grossistes, les dammans et les transporteurs avec de nombreux intermédiaires qui regroupent l'offre fortement atomisée.

23 producteurs enquêtés commercialisent leurs produits soit directement –personnellement au marché de gros, pendant que 7 autres commercialisent leurs produits directement au marché de détail. 2 producteurs commercialisent leurs pommes par l'intermédiaire des transporteurs, 1 producteur collabore avec un intermédiaire étranger, 9 travaillent avec les dammans, et 19 avec des exportateurs dont 90% du volume commercialisé est exporté et le reste (10%) est orienté vers les marchés de gros.

Dans le système semi-industriel, la vente directe est complémentaire à la vente indirecte et représente près de 23% des ventes. Ainsi, le système semi- industriel, inscrit dans les rapports marchands, a pour vocation l'approvisionner les marchés nationaux qui répondent à la consommation de masse, généralement urbaine. Il est le baromètre qui permet la confrontation de l'offre et de la demande au niveau national. Il se caractérise par une centralisation importante de l'information aux niveaux des intermédiaires. De ce fait, les intermédiaires importants (dammans, grossistes et exportateurs) sont mis en relation avec les exploitations agricoles pour rassembler l'offre qui reste très atomisée. Les marchés de gros semblent comprendre assainir, pour l'instant, environ 80 % de la production agricole et 1 % des importations. La proéminence des marchés de gros est due à l'étroitesse du pays et la proximité des lieux de consommation par rapport à la production. Par ailleurs, il existe plus de 21 000 points de vente de fruits et légumes indépendants qui représentent environ 90 % des achats des ménages. Ce sous-système, axé sur

les marchés physiques, voyant ses prix résultants de la confrontation « offre et demande », peut admettre des prix très bas.

Les 2 premiers sous-systèmes décrits dans notre étude (traditionnel et semi-industriel) répondent aux besoins du consommateur libanais. Ils approvisionnent majoritairement le marché intérieur du frais et dans une moindre mesure l'industrie de la transformation, bien qu'il y ait des quantités exportées dans ces deux sous-systèmes. En 2016, ces deux sous-systèmes ont représenté environ 43 % de la production totale de l'échantillon soit 4 529,3 tonnes. Il faut également noter les 1 062 tonnes approvisionnées par le biais des grossistes, lesquelles sont des écarts de triage des pommes des trois sous-systèmes, représentant environ 10% de la quantité totale de l'échantillon.

- ✓ ***Le sous-système industriel émergent***

Ce sous-système est composé de 21 grandes exploitations agricoles dont la superficie des vergers est supérieure à 4,5 hectares. Selon les données présentées dans le tableau 32, on note que 16 de ces grands exploitants sont des producteurs qui ont une activité secondaire dans le secteur privé ou public, mais qui maitrisent assez bien les techniques agronomiques, et s'intéressent à la commercialisation de leurs récoltes. Deux exploitants sont des exportateurs disposant de stations de conditionnement. Le processus d'application des opérations rationnalisées, et des économies d'échelle, résulte en des entreprises de type industriel tant par leur taille que par leurs méthodepratiques.

La production totale de ces 21 grands exploitants représente 6 096 tonnes soit 57,3 % du volume total de l'échantillon. Seulement deux exportateurs sont intégrés effectuant toutes les activités des maillons de la filière Ils sont liés par des "contrats oraux" avec les partenaires étrangers. Les transactions sont réalisées par des ventes par commission.

Pour fonctionner, ce sous-système est obligé de puiser largement dans le sous-système semi-industriel et traditionnel. Considérant que cette part relativement importante, on constate que les écarts de triage des trois sous-systèmes constituent environ 10% de la quantité totale produite au niveau de l'échantillon (10 624,5 tonnes). Ces écarts de triage sont considérés comme des pommes de « catégorie haute qualité ». Elles approvisionnent les trois sous-systèmes. Les autres quantités du sous-système sont écoulées par le biais des intermédiaires (grossistes et dammans). En outre, le tonnage total des trois sous-systèmes de l'échantillon visé à l'exportation, soit 3 765 tonnes compose 35,5% de la production totale traitée, soit 10 625 tonnes.

Le sous-système industriel émergeant cherche à imposer des prix tenant compte de ses coûts, contraint d'aligner ses prix sur ceux qui se sont formés dans les sous-systèmes semi-industriels et traditionnels (cf. tableau 44).

Tableau 45: Prix payé à la ferme en 2017 (USD/kg)

Taille des exploitations	*Prix moyenne mediane USD/kg*	*Prix minimum USD/kg*	*Prix maximum USD/kg*
<1 ha	*0,37*	*0,33*	*0,41*
1-4,5 ha	*0,38*	*0,29*	*0,45*
>4,5 ha	*0,46*	*0,35*	*0,57*

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Donc le fonctionnement de chaque sous-système n'est pas autonome. Chaque sous-système a besoin de construire des relations avec les autres systèmes, pour ne pas gêner la formation des prix et des coûts due à la capacité de résistance de quelques petites exploitations.

Dans ce même cadre, on peut encore déduire que les échanges des trois sous-systèmes apparaissent comme des facteurs d'ajustements et de régulation (cf. figure 34). Ces sous-systèmes distincts ne sont pas étanches. Il y a une communication à la fois entre eux et avec les marchés extérieurs. Une partie de la production des exploitations des trois sous-systèmes alimente chacun des trois sous-systèmes par le biais des intermédiaires (commerçants ou expéditeurs ou exportateurs, dammans et grossistes). La nécessité de ces échanges réside, d'un côté, dans les fluctuations des récoltes et d'un autre côté dans l'inégale évolution des divers niveaux de distribution, pouvant être soit en avance, soit en retard par rapport à celle de la production dans un sous-système donné. De fait, la production et la distribution se répartissent entre ces différents sous-systèmes, en fonction des techniques de la production et des comportements des consommateurs, manifestant une complémentarité dans leurs fonctionnements pour contribuer à la formation du prix.

Il faut se rappeler que les exportations ne représentent pas le seul débouché pour le sous-système industriel et que l'on y trouve aussi un écoulement vers la distribution locale. Deux exploitants de ce sous-système vendent leur récolte aux supermarchés, aux industries et au secteur RHF, spécifiquement pour les pommes de catégories I. Ce qui révèle l'interconnexion de la filière libanaise entre le marché intérieur et l'exportation. Mais en conséquence de la politique de subvention du gouvernement à l'exportation (stockage à froid, conditionnement, agréage), la filière pommes est constituée de deux sous-filières : la filière domestique et la filière à l'exportation (dont les trois systèmes peuvent se confondre). Cette dernière (la filière dédiée pour l'exportation) est caractérisée par une application des normes internationales. Alors que, la filière domestique est traditionnelle, tant que la stratégie nationale vise à accroitre l'exportation et ainsi éviter l'offre excédentaire au niveau national contribuant à la baisse des prix.

Or, toute entreprise s'impose d'abord sur le marché intérieur, sur lequel son produit subit des améliorations. Dans le cas du Liban, la qualité I est écoulée sur le marché intérieur comme elle n'est pas conforme aux normes de qualité internationales quant à l'homogénéité de la couleur et du calibre pour des attributs physiques du produit ainsi qu'aux critères de qualité sanitaire internationaux. Les écarts de triage dont la qualité est faible, c'est-à-dire de catégories 3-4 sont écoulés vers l'industrie de transformation, ou sont vendus sur les camps des réfugiés palestiniens, ou encore sur les marchés de gros de Nahr Ibrahim fréquentés par la main d'œuvre étrangère au revenu très modeste. Face au problème de saturation du marché intérieur et l'excès

de la production, les exportations jouent un rôle de régulation. En général, le développement des exportations est conditionné par l'existence d'une demande interne représentative et par la suite d'un avantage comparatif, créateur d'échange international (Joffre, P., Koenig, G., 1985). Cette proposition qui relie le sujet du développement des exportations, suite à une demande interne exigeante de qualité, et qui est tolérable pour les pays développés, ne correspondent pas à la situation au Liban.

Pour conclure, bien qu'il apparaisse une quasi-ressemblance de la méthode des opérations entre les sous-systèmes ainsi que le développement marketing, on peut estimer qu'il y aura une certaine concurrence entre les sous-systèmes, non seulement pour maintenir et accroitre leur part du marché, mais aussi pour prescrire leur logique dans le fonctionnement du marché. Le développement des relations hors marché entre producteurs et distributeurs, ainsi que la croissance des échanges internationaux permettent de changer la nature de la concurrence, le processus de formation des prix et aide à accroitre le pouvoir des grandes exploitations dans le fonctionnement de la filière.

Les résultats de cette concurrence peuvent se répercuter sur les niveaux d'amont et d'aval, induisant un changement dans les attitudes de consommation propices au développement des achats, en valeur sinon en volume.

Pour ce qui concerne les pommes, il ne peut y avoir un développement rapide du marketing moderne au niveau national sans que le gouvernement n'intervienne avec une politique économique et des règlementations susceptibles d'aider à l'évolution de la logique dominante et par suite inciter la production labellisée qui doit être différenciée des produits génériques. L'Etat doit inciter et aider l'adoption de nouvelles technologies et l'achat des licences pour aider le développement de ces sous-systèmes notamment le sous-système industriel lequel a une capacité de pouvoir induire les investissements et protéger les inventions et innovations.

Simultanément, cette démarche peut induire des comportements de consommateurs permettant la prospection de cette dynamique.

Après cette description des sous-systèmes et de leurs interrelations, nous allons réaliser exposer les principaux mécanismes qui permettent à la filière de s'adapter et ainsi d'évoluer dans le temps.

1.2. Les circuits de distribution

La distribution est « *le stade qui suit celui de la production des biens, et du fait elle est une partie de la commercialisation. Elle regroupe les activités qui s'exercent depuis le moment où ils sont commercialisés jusqu'au consommateur final ou l'utilisateur final qui en prend la livraison. Elle consiste à mettre le produit à la disposition des consommateurs* » (Lagrange, 1995). Par suite, *ses fonctions «* se limitent plus ou moins à observer « le parcours du produit depuis sa fabrication jusqu'à l'utilisateur final » (Paché, 2012), elles *réduisent les écarts qui séparent le maillon de la production de celui de la consommation (espace, temps, valeur et perception)* » (Chirouze, 1982, in : El Hadad Gauthier, 2001). Ainsi, la fonction logistique est consacrée aux

flux physiques, pendant que la fonction transactionnelle assure les échanges d'information (Bowersox et al., 1980).

En revanche, plusieurs approches font la distinction entre canaux de distribution et circuits de distribution :

- *Les canaux de distribution* représentent un type de clientèle ou un type de débouchés (Lagrange, 1995). La définition du canal de distribution, stabilisée depuis les travaux fondateurs de Stern et El-Ansary (1977) : « *le canal est un ensemble d'organisations interdépendantes impliquées dans un processus de mise à disposition du produit ou service pour la consommation par un échange d'outputs* ». Les flux physiques de l'amont vers l'aval sont considérés essentiels pour ces canaux. L'importance progressive des flux d'information par rapport aux flux physiques permet une évolution majeure des canaux. La coordination adéquate de cette information entre ses différents émetteurs est devenue un nouvel enjeu pour les canaux (Paché, 2012).
- Pour *les circuits de distribution*, la différence entre les divers types des circuits est liée au nombre d'intermédiaires qui se répercutent entre le producteur et le consommateur (Lagrange, 1995). Du fait, la notion des circuits de distribution est plus large que les canaux, tant qu'ils prennent en compte la succession des agents économiques entre lesquels circulent trois types de flux : les biens qui sont produits et distribués, leurs compensations monétaires et par la suite l'information descendante ou ascendante tout au long du circuit. Etant considérés comme des évidences tangibles, les circuits de distribution sont identifiables et peuvent être décrits selon la longueur (approche institutionnelle) et selon les fonctions (approche fonctionnelle). Par ailleurs, l'interdépendance des agents, la diversification et la différence des différents niveaux de transactions résultants, ainsi que les localités où le bien change de main et de propriétaire expliquent ces circuits (Soufflet, 1983 In : El Hadad Gauthier, 2001 ; Soufflet, 1989 ; Allain et Chambolle, 2003).

Les circuits de distribution sont classés selon deux critères : le premier critère comporte la longueur comprenant le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur pendant que le second critère s'explique par la répartition des fonctions entre les agents de ces circuits. Quand on identifie la longueur d'un circuit, alors on distingue le circuit direct, le circuit court, et le circuit long.

- Circuit direct : quand le producteur agricole vend sans intermédiaire son produit et le commercialise lui-même au consommateur final, alors le circuit est direct. On parle aussi de vente directe ;
- Circuit court : quand on ne compte qu'un seul intermédiaire entre les producteurs agricole et les consommateurs, ainsi on parle de circuit court ;
- Circuit long : quand il y a au moins deux intermédiaires ou une multitude d'intermédiaires qui œuvrent tout au long de l'acheminement du produit entre le producteur agricole et le consommateur final, alors ce type de circuit est long.

Tableau 46: Répartition des exploitations en fonction des circuits de vente

Exploitations/circuits	<1 ha	1-4,5 ha	>4,5 ha	Total
Circuit long	13	41	11	65
Circuits long et direct	5	12	7	24
Circuit court	1	4	1	6
Circuit direct			1	1
Circuits court et direct	3	2	1	6
Autoconsommation	4	1	-	5
Total	26	60	21	107

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Sur le marché intérieur libanais les principaux circuits adoptés dans l'organisation de la commercialisation des produits sont longs. Selon (Christy et Scandella, 2010, 2011). Les circuits longs sont considérés comme un outil de distribution indispensable d'une partie des volumes produits. En effet, dans ce cadre, les circuits courts n'éliminent pas les circuits traditionnels déjà existants. Par contre, ils constituent un débouché supplémentaire, qui permet aux producteurs la mise en marché des produits parfois différents de ceux ayant des standards commerciaux, en termes « d'attributs » de maturité, d'aspect, de calibre ou de variété.

Le circuit direct, « producteur-consommateur », identifié dans les trois sous-systèmes est complété par le circuit court et le circuit long tant qu'il est toujours associé à eux. D'après nos résultats, 31% des petites exploitations, 23% des exploitations de taille moyenne et 43% des grandes exploitations pratiquent la vente directe (cf. tableau 41). Cependant, malgré l'adoption des exploitants de cette modalité de vente, en raison d'une multitude de difficultés affrontées par le type de vente directe, la vente en circuit long reste l'option dominante dans la filière de pommes au Liban.

On remarque la présence du circuit court dans une certaine limite alors que le circuit direct est encore de négligeable, en général ces deux types de circuits sont associés au circuit long de distribution.

Nous pouvons recommander l'adoption des circuits courts associés à des ventes directes, ce qui permettra un rapprochement des producteurs avec les besoins des consommateurs. Ce processus permettrait aux producteurs d'adapter leur produits selon une qualité demandée par les consommateurs et procurant aux agriculteurs des des revenus plus rémunérateurs, qui, dans un contexte de concurrence exacerbée et de crises conjoncturelles répétées sont devenus aléatoires. Selon Chiffoleau et al., (2019), parfois dans les filières en crises, avant même de penser au revenu, l'importance du circuit court et de proximité est primordiale pour la survie des exploitations, seul apport régulier de trésorerie, générant des revenus et par actifs agricoles plus importants que les circuits longs. Un autre facteur lié à leur organisation et la gestion de la logistique, dont l'implication dans une structure collective est de proposer des produits diversifiés différents de ceux commercialisés dans des supermarchés, pour mutualiser les produits, partager les tâches, les coûts, les opportunités et les risques qui vont de pair avec une hausse des revenus. Les pouvoirs publics doivent aider la création d' infrastructures locales et faire évoluer les règlementations pour qu'elle soit adaptées à l'amélioration de la performance des producteurs.

1.2.1. Description des opérations et des approvisionnements à l'amont de la filière

La diversité des circuits de distribution, lesquels se juxtaposent et sont concurrents, rend le fonctionnement du marché intérieur complexe, exposé aux seuls mécanismes du marché. Ces circuits peuvent se dérouler de la vente sur pied « avant ou après récolte » aux dammans à la porte de la ferme où ce type de transaction est préféré par les producteurs puisqu'ils pensent ainsi échapper aux risques commerciaux, par des apports directs des producteurs aux marchés de gros (majorité de notre échantillon) passant par une multitude d'intermédiaires, livraisons directs aux détaillants, à la vente directe au consommateur.

Cette diversité des circuits et des intermédiaires se réflètent dans la structure des relations entre les agents. Le type de relation entre les agents repose sur des relations de gré en gré (ou en consignation) ainsi que des relations marchandes qui diffèrent selon l'opportunité des marchés ainsi que le manque de contractualisation indiquant les prix, les quantités et la qualité. De ce fait, le modèle de distribution et de commercialisation est traditionnel. Les agents ont un comportement individualiste, chacun adoptant une logique économique propre à la recherche de son intérêt individuel. Des transactions séparées caractérisent l'objet de toute négociation. Les relations entre opérateurs du circuit de distribution sont établies selon les objectifs propres de chacun. D'où, ces relations pouvant être remises en cause à tout moment, et ainsi se prêtent mal aux économies d'échelles. En l'absence de toute stabilité dans les relations, aucun agent ne serait en mesure d'anticiper le volume des transactions futures. Par ailleurs, dans ce contexte il est difficile et même très risqué de s'engager dans des investissements. La distribution au Liban parait être « archaïque », ses structures traditionnelles se traduisent par des « blocages » au dynamisme de modernisation des circuits de distribution.

Tableau 47: Représentation des exploitations en fonction de la taille d'exploitation et des acheteurs.

Exploitations/Type de vente	<1 ha	1-4,5 ha	>4,5 ha	Acheteurs
Vente indirecte	13	45	14	Commerçant, Damman, Grossiste, Supermarché, Détaillant, Exportateur, Importateur Etranger, RHF.
Vente mixte	9	14	7	Vente indirecte + vente directe (Récolte par le consommateur, à la porte ferme, proximité de la ferme, en panier, foire)
Vente directe			1	Son propre point de vente
Auto Consommation	4	1	0	
Total	26	60	21	

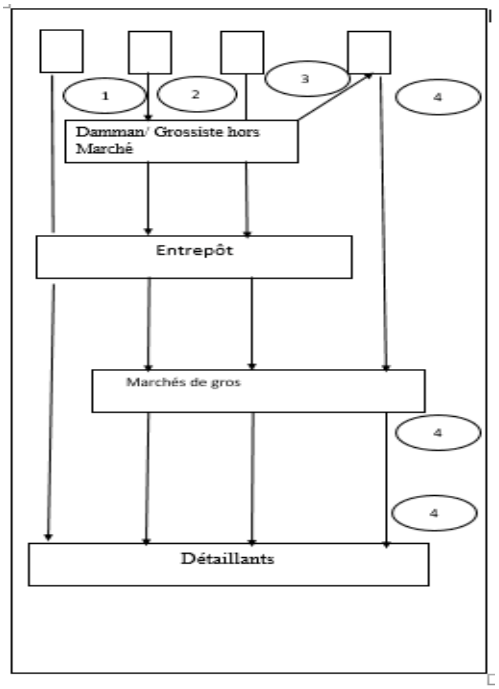
Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

La quantification de la part de chacun de ces circuits était difficile à effectuer, mais nous avons essayé de les estimer d'après les déclarations des opérateurs. Les transactions effectuées en amont des marchés de gros par les producteurs et les metteurs du marché sont peu transparentes. Le circuit « hors-marché » relève de l'informel et consiste en des ventes directes aux dammans ou à des épiceries. Cependant ce circuit peut avoir un certain poids à côté du circuit identifié ou

être complémentaire à lui. Ainsi, on estime dans le futur, que la vente directe, au cas où elle serait incitée par les autorités publiques, pourrait être une source qui favorise la concurrence entre ces deux circuits. L'importance des circuits « hors-marché » traduit en fait la situation actuelle du fonctionnement de la filière , où la structure de mise en marché est caractérisée par l'intervention des intermédiaires surtout en amont des circuits de distribution et favorisée par une organisation absente ou inadéquate des transactions à l'intérieur d'un marché.

La phase d'écoulement de la production des pommes est plus ou moins complexe. Elle diffère selon les circuits de distribution et selon sa destination, à savoir si les pommes sont destinées au marché domestique ou à l'exportation.

Figure 35: Les différents circuits de distribution



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Evidemment, différents circuits peuvent être repérés, (Cf. figure 35). La suite logique des opérations qui diffère selon les circuits de distribution les plus fréquents semble pouvoir être résumée ainsi:

① Le producteur cueille les pommes, procède à un conditionnement en caisses en plastique de 20 kg en fin de saison à la ferme lorsque la maturité l'exige et transporte les marchandises au marché de gros sans intermédiaire, durant la saison et envoie les quantités excédentaires aux entrepôts frigorifiques lorsque les cours sont bas pour différer la commercialisation durant les 6 mois qui suivent c'est-à-dire en moyenne, une à deux fois par semaine par les moyens de transport traditionnels. Cette catégorie de producteurs constitue environ 60 % de l'échantillon. Ces dernières années, les producteurs se sont tournés vers une compétence de producteurs-expéditeurs, car le nombre des dammans a été réduit. Mais cette mutation a fragilisé la filière

en augmentant le nombre d'offreurs dans les bassins de production, et a engendré une baisse des prix.

② Le Damman ou expéditeur effectue les opérations de récolte et de commercialisation, ce qui représente environ 40 % des ventes. On estime que ce même circuit peut viser deux sous-circuits :

- Damman > grossiste-> détaillants (10-20 % des ventes sur le marché intérieur)
- Damman ou expéditeur> exportateurs (10-20 % des ventes sur le marché intérieur).

De ce fait, ces dammans forment le maillon entre les producteurs atomisés et l'aval « marché intérieur et/ou export ». Ils ont un rôle physique de grouper la production en effectuant les achats, le stockage à froid, le conditionnent, et le transport. Par ailleurs, un autre rôle leur est confié ; celui de la fonction de la commercialisation laquelle consiste à concentrer la production sur un seul lieu pour la rendre commercialisable, et par la suite la vendre dans les bassins de consommation et à l'export. Ces dammans sont experts du marché. Ils travaillent en partenariat avec des producteurs, assurant dans cette situation un service d'accompagnement auprès de la production, tels que le conseil sur les techniques de culture, l'organisation de la collecte, l'agréage et le conditionnement « pour l'export », le stockage…Nous avons pu caractériser les dammans selon les résultats de nos enquêtes et entretiens (cf. tableau 48).

Tableau 48: Représentation des dammans en fonction de type de vente.

Damman/via vente	Nombre	Via export	Via marchés de gros	Via supermarché	Son propre point de vente	Epiceries
Damman exportateur	3	* (80-90 %)	* (10-15%)			
Damman distributeur	3		*		*	*
Damman mixte (distributeur et exportateur)	3	*	*	*		
Damman producteur, exportateur, distributeur, manutentier et stockage à froid	2	*		* stop shop	* Maalouf	
Damman bio (2)		*		*	*	

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

- 3 dammans distributeurs traditionnels travaillent essentiellement avec les grossistes, dans une zone d'action locale et régionale, avec des volumes restreints. Un damman a son point de vente de détail au marché de gros et distribue aux épiceries.
- 2 dammans que nous avons pu identifier sont plus structurés, spécialisés, avec un volume planifié durant la saison, et travaillent avec la grande distribution. Ils sont capables d'innover pour répondre aux exigences de la demande, garantissant la qualité et la fraicheur des produits exigés par la grande et moyenne distribution. Leurs activités de livraison sont plus importantes que les autres acteurs.

- Dammans tournés vers l'exportation, représentant environ 61 % (exclu les damman bio) de notre échantillon. Bien que spécialisés dans l'exportation, ces dammans écoulent environ 10-20% de leur volume de pomme de qualité supérieure destiné à l'exportation vers les marchés de gros intérieur.
  Cependant, ces dernières années, leur activité a diminué pour avec un niveau national d'un poids moindre (environ <20 %), un fait dû à la conjoncture qu'affronte la filière pommes, associé d'une part à la fermeture des frontières terrestres avec les pays limitrophes et d'autre part au taux de change de la livre égyptienne.
- 2 damman bio sont spécialisés avec un volume planifié durant la saison et visent également l'export. 1 damman parmi ces deux travaille avec la grande distribution alors qu'un autre a ses propres points de vente et visant encore l'exportation.

③ Le producteur effectue les opérations de récolte et de commercialisation comprenant l'entreposage et le conditionnement. Ce circuit « Producteur> entrepôt>grossiste> détaillant », représente près de 47 % des ventes de l'échantillon.
Une partie des producteurs vend les produits « sur pied », avant ou après la récolte, en passant par circuits de mise en marché faisant appel à des intermédiaires. Ce fait s'explique par la concentration géographique de la production dans le gouvernorat du Mont Liban et les faibles volumes produits par les producteurs. Dans ce cas précis, le damman intervient uniquement dans une fonction de courtier. Ce circuit « producteur>damman>grossiste> détaillants » représente 2 % des ventes de produits locaux.

④ Le producteur prend contact directement avec le grossiste durant la saison de récolte sans passer par les services du damman : producteur>grossiste>détaillants. Ce type de circuit représente 10 % des ventes de l'échantillon.

Au sein de cette imbrication des circuits, le damman joue un rôle de premier plan puisqu'il entre en communication avec les producteurs insérés dans les sous-systèmes traditionnel et/ou semi-industriel, sans une véritable maîtrise des techniques marchandes, peu impliqués par des mécanismes de marché, particulièrelement avec des exportateurs ou avec la grande distribution. Ainsi, nos enquêtes montrent qu'au fur et à mesure que la taille des exploitations augmente, les chances de se passer des services du damman augmentent.

Ces dernières années, certains producteurs livrent leurs marchandises aux entrepôts frigorifiques et tentent de rechercher des revenus rapides, en essayant de diminuer les risques et les coûts de la commercialisation en vendant leurs produits aux opérateurs d'entreposage frigorifique. Ces intermédiaires pilotent la mise en marché des produits vers l'export, ou bien ils interviennent en prenant en charge la livraison des produits sur les marchés de gros dont ils les confient la commercialisation à leurs partenaires, les grossistes. Ce type de circuit de commercialisation est encore émergent.

Un certain nombre de producteurs pratiquent les livraisons directes aux détaillants par leurs propres moyens de transport mais leur poids dans le fonctionnement de la mise au marché reste d'un poids négligeable.

En général, les coopératives ne sont pas actives dans la mise en marché, un fait à imputer à l'absence du statut juridique financier de ce type d'organisation de producteurs. Ainsi l'interface entre le producteur et le grossiste constitue la première mise en marché des produits destinés au marché de gros. Ces derniers assurent la commercialisation des produits pour le compte des producteurs. Les stations de stockage à froid sont censées être une courroie de transmission de l'information des grossistes vers les producteurs en complément d'écuanhes d'informations par le téléphone.

1.2.2. Les relations entre les agents opérateurs à l'amont de la filière ; formes de coordination

❖ ***Les relations producteurs-dammans***

Les relations contractuelles engagent le producteur à dédier une partie ou l'intégralité de sa production au damman, qui agit en tant que propriétaire de la marchandise et prestataire de service.

Un contrat oral de « *cession de récolte* » entre le producteur et un damman, affilié soit à l'export, soit aux marchés de gros, soit à la grande distribution, est la base de cette relation. La logique économique dominante des dammans qui traitent avec les exportateurs est de traiter le plus de tonnage possible à l'export alors que les dammans qui travaillent avec la grande distribution visent les pommes de qualité. Dans le cas où le damman achète les pommes directement au producteur, sa fonction réside dans la prestation de service et la mise en marché, c'est-à-dire il y a un transfert de propriété, et le producteur ne doit pas supporter les risques commerciaux. Cependant, dans certains cas, même s'il y a un transfert de propriété, le producteur n'est pas rémunéré pour la totalité de sa récolte vendue, puisqu'il est payé 25-30 % à l'avance et le reste payé après-vente avec un délai de paiement qui peut s'étendre jusqu'au 6 mois.

Tableau 49: Présentation des exploitants en fonction du paiement.

Exploitants répartis par taille d'exploitation	<1 ha	1-4,5 ha	>4,5 ha
Pas de paiements	6	5	-

Source : élaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

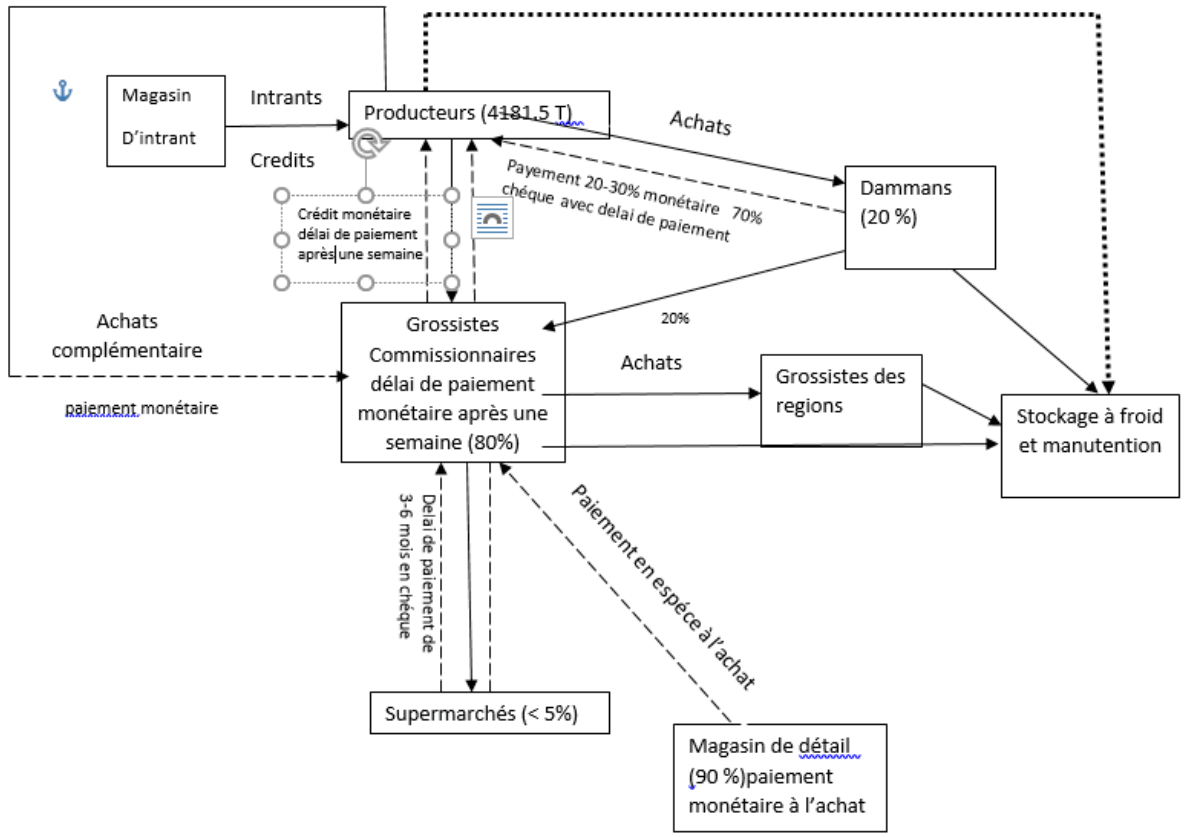
Certains producteurs déclarent qu'il y a des dysfonctionnements sur le règlement des paiements en raison de l'opportunisme des intermédiaires qui déclarent que les prix de vente ont été très bas ou que la marchandise n'a pas été vendue. Malgré cela, ils continuent de travailler avec eux et sont soumis à leurs pouvoirs dû à leur nombre restreints. Ainsi, la raison réside dans le fait que les producteurs n'ont pas les moyens matériels et financiers de prendre en charge le conditionnement et la mise au marché de leur produit, aussi ils n'ont pas les connexions nécessaires avec les exportateurs ou les détaillants. En plus, les producteurs se plaignent parfois des paiements tardifs (cf. tableau 49). Ce retard, associé à la vulnérabilité financière d'un grand nombre de producteurs engendrent des contraintes majeures pour les investissements et pour le fonctionnement de l'exploitation.

Le damman remplit également le rôle de transmission de l'information, jouant le rôle d'interface entre le producteur et le grossiste ou le détaillant. Les estimations de récolte sont communiquées conjointement entre producteurs et dammans. De façon générale, toutes les informations et les directives nécessaires à la commercialisation sont transmises par le damman au producteur. Il semble que le damman détenait dans les années passées un rôle primordial de coordination entre le stade de production et l'aval de la filière. Mais actuellement son rôle a diminué, suite à la conjoncture qu'affronte la filière pommes et la relation directe des producteurs avec les grossistes ainsi que l'émergence d'un nouvel partenariat entre les opérateurs de stockage à froid et les acheteurs (grossistes, détaillant, RHF).

- ***Les relations fournisseurs (producteurs et/ou dammans) –grossistes***

Actuellement, compte tenu du focntionnement de la filière, l'interlocuteur privilégié des grossistes est le producteur. Ces relations se caractérisent par des flux informationnels et financiers.

Figure 36: Liens des grossistes avec les operateurs de l'amont et de l'aval de la filière pomme



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

- **Les flux informationnels**

Les relations de partenariat producteurs-grossistes sont en fonction de la taille du producteur. L'opportunité de nouer des relations avec les grossistes augmente avec la taille de l'exploitation. Le producteur avec un grand verger tente de choisir 4 - 5 grossistes qu'il tentera de mettre en concurrence. Cependant, les rôles peuvent être renversés dans certains cas où les grossistes mettent les grands producteurs en concurrence.

En général, un grand nombre de producteurs transportent leurs marchandises conditionnées (emballages polystyrène ou caisses en plastique), dans des petits camions dont ils sont propriétaires ou qu'ils louent pour transporter leurs produits. A leur arrivée, les produits subissent une inspection rapide par le grossiste ou de ses employés et sont mis en ventes. Le système de ventes pratiquées par les grossistes est celui de la commission, c'est- à-dire que le grossiste, en tant que mandataire, vend la marchandise pour le compte du producteur ou du grossiste hors marché, prélève sa commission, en général autour de 10 %, et paie ensuite le producteur ou le damman après une semaine. Dans certains cas, pour éviter les fraudes, les fournisseurs assistent aux ventes, récupère les bons de livraison ainsi que la somme correspondante pour transmettre le tout aux producteurs. Mais est ce que ces pratiques commerciales restent hypothétiques ou reflètent t-elle la réalité ?

Dans certains cas, le grossiste à service complet envoie des représentants de sa part aux exploitations durant la saison de campagne pour évaluer et estimer les quantités et les qualités de production dans les régions spécialisées en pommes. Ainsi, il communique directement avec les producteurs. De fait, il estime une déclaration prévisionnelle du tonnage et des caractéristiques de commercialisation. Ces prévisions de campagne ont pour objectif d'atteindre une meilleure adéquation entre les besoins du grossiste et de ses débouchés. La réalisation de la programmation est difficile, elle doit se baser sur un compromis entre trois éléments : les besoins de sortie de production, les moyens de transport et les impératifs de la commercialisation. L'information commerciale concernant les prix, fixés selon le marché du jour, et les quantités de mise en marché sont communiqués chaque jour au producteur par téléphone.

Les grossistes traditionnels n'effectuent pas cet effort d'organisation. Les fournisseurs livrent leurs marchandises dans leurs stands au sein des marchés de gros sans que le prix soit fixé *à priori*.

Les grossistes semblent disposer d'informations par l'intermédiaire des acheteurs ou de leurs employés ce qui leur donne un avantage stratégique. Le producteur ne dispose ni la des informations sur la connaissance des circuits, ni les informations sur les prix ou la qualité demandée, qui pourraient lui permettre de s'adapter. Sa seule source d'information est procurée par la relation de longue durée qu'il établi avec le grossiste qui va lui permettre de capter l'information par téléphone. De ce fait, l'information commerciale concernant les prix, les quantités de mises en marché et les caractéristiques de la commercialisation sont communiquées au producteur chaque jour ou de façon hebdomadaire. Parfois, les producteurs refusent d'évacuer leurs marchandises spécifiquement au mois de novembre et mi-décembre par souci de récupérer le meilleur prix et éventuellement pour un meilleur profit. Par ailleurs, l'information sur le prix de vente est connue *à posteriori*, lorsque le produit est vendu par le grossiste.

Face aux grossistes, les producteurs ont un faible pouvoir de négociation. Cette position résulte du manque des moyens logistiques et aussi d'information sur la demande, puisque le producteur connait l'information de la demande par l'intermédiaire des grossistes. Par ailleurs, la quasi-inexistence des formes collectives d'organisation des producteurs ou des coopératives qui pilotent la commercialisation collective crée un véritable obstacle pour le producteur qui l'empêche de se bien positionner face aux opérateurs de l'aval de la filière.

Les relations ne font pas l'objet de cahier de charge de nature à faciliter la coordination et l'amélioration de l'offre. En effet, La filière libanaise se caractérise par une insuffisance de mécanismes de coordination.

- **Les flux financiers**

Le grossiste peut avoir un rôle financier très important au sein de la filière. Certains agissent en tant que banquier des producteurs, surtout ceux qui manquent de sources de financement institutionnelles. Ces grossistes sont des opérateurs privés, très puissants, qui remplacent les institutions financières. Ce fait implique une certaine dépendance des producteurs à l'égard d'eux. Certains grossistes versent des avances aux producteurs afin de financer leurs campagnes, et essaient de vendre au mieux leur marchandise et se rémunérent à la commission, laquelle est fixée à 10 % du prix de vente. La vente à la commission permet d'écouler des marchandises de qualité supérieure ainsi que de qualité intermédiaire.

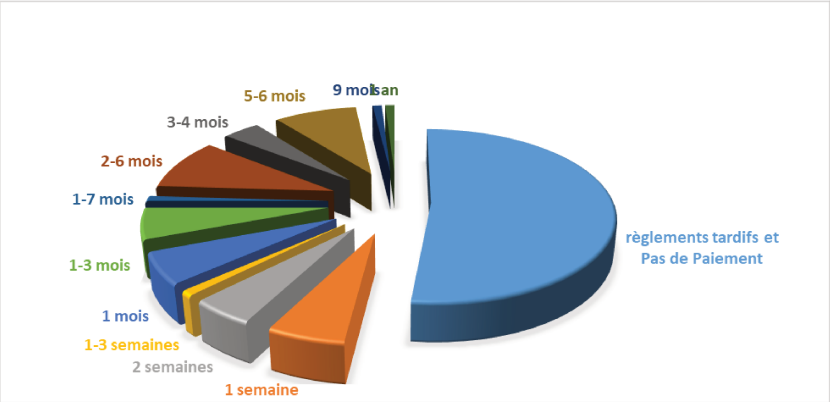
Le grossiste est payé par caisse au kilogramme, ce qui explique la logique économique dominante de traiter le plus de tonnage possible, et dans de meilleures conditions de négociations des prix. Cependant, il faut mentionner le changement de la situation pour la filière pommes durant la campagne de 2016/2017 en raison des aléas climatiques et de la fermeture des frontières libanaises avec les pays limitrophes, particulièrement avec la Syrie. Cette conjoncture particulière de la filière pommes a détourné l'intérêt des grossistes vers d'autres cultures plus rémunératrices. Ce comportement qui domine sur les marchés de gros constitue un frein pour initier une politique qui vise à dynamiser la valorisation des produits de la filière pommes.

Le prix de vente est calculé par variété, par calibre et par marque. Ainsi ce prix est égal au prix de vente au client réduit des frais de la commission du grossiste et des frais de chargement et déchargement (1-2 % ou 2 USD sur chaque facture).

Ainsi, après la vente, la fiche de compte reçu par le producteur ne contient que des informations partielles sur les quantités et les prix des pommes vendues. Après la déduction des frais du stockage à froid, du conditionnement, et du transport, le prix reçu par le producteur est résiduel. Par ailleurs, dans ce système de confrontation entre l'offre et la demande, le prix n'est pas garanti : le prix minimum n'est pas fixé à l'avance, compte tenu de l'incertitude qui pèse la transaction et de ses risques engendrés par les grossistes. En outre, dans cette relation de « vente à la commission », il n'y a pas de transfert de propriété dans cette modalité de mise en marché et les fournisseurs restent les propriétaires de la marchandise. Par contre, il n'y a pas de transfert de risques commerciaux tant que le producteur reste le propriétaire de sa marchandise. Dans le cas du damman, ce dernier paie une avance (25-50%) au producteur avant la récolte, mais bien qu'il

devienne propriétaire de la marchandise, il transfère les risques au producteur en évitant de compléter sa rémunération.

Figure 37: Délai de paiements des producteurs par les acheteurs



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des enquêtes de 2017

Les producteurs qui commercialisent directement leurs produits aux grossistes environ (60 %) déclarent que le règlement des paiements par les grossistes s'effectue toujours à la fin de la semaine, et après-vente pour les petits producteurs et à la fin du mois pour les grands producteurs, qui ont une meilleure capacité financière. Ceux qui sont capables de commercialiser des produits sur de longues périodes arrivent à rééquilibrer le rapport de force à leur profit en obtenant un taux de commission autour de 7 -8%. En général, s'il y a des contraintes sur les ventes, le producteur doit accepter que sa marchandise lui soit retournée ou bien vendu à bas prix.

Dans le cas d'achat complémentaire où le grossiste devient propriétaire de la marchandise, si le produit ne plait pas au grossiste, ou ses relations avec le producteur sont conflictuelles, il n'achète pas. Il applique la logique domestique,[111] en parallèle avec le fait d'accepter le prix comme critère de jugement de la qualité. Il connait ses fournisseurs mais ne sait pas à qui il va vendre. Ainsi, les produits achetés à un prix élevé, et qui ne sont pas vendus sont une perte pour lui. En outre, il préfère l'assortiment dans la vente aux détaillants. D'après ces grossistes, les pommes de qualité supérieure ont un prix plus élevé que le prix de celles dont la qualité est intermédiaire. Ils déclarent que les consommateurs préfèrent acheter des pommes de bonne qualité. Dans le déroulement de ces achats, le prix est fixé de gré à gré entre le fournisseur et le grossiste. Ces achats sont pratiqués seulement en réserve pour les mois caractérisés par une offre déficitaire. Le paiement effectué au producteur est en cash au moment de l'achat. Nous

[111] En général, le grossiste défend le prix, avec un système d'absence de contrôles. En effet, Les ventes s'effectuent toute la journée, et le producteur (ou le damman) ne peuvent être présent durant le temps de la transaction ; Absence des standards, les produits proposés sont quasiment en "vrac", un même produit peut être vendu à des prix différents selon les quantités, le client et l'horaire de la journée. Ce prix n'apporte aucune véritable information pour l'agriculteur ; les ventes sont à la caisse et non au poids, par suite les risques de fraudes augmentent ; enfin les commissions sont "élastiques" (10 % pour les opérations de vente + 2- 3 % pour le déchargement ou 1-2 USD pour le déchargement sur chaque fiche de décompte).
La logique domestique adoptée par le grossiste : en cas de problème avec le producteur, le grossiste demande au producteur de vendre ses produits à d'autres grossistes, dans ce cas le producteur est contraint d'accepter les conditions de ces grossistes qu'il avait refusées auparavant.

constatons que dans le cas des achats complémentaires par le grossiste, ce dernier négocie la qualité avec les producteurs, tant que les risques commerciaux lui sont transférés.

En conclusion, le profil dominant de la relation entre les opérateurs de la filière est une relation d'opportunité qui peut persister dans le temps ou ne concerner qu'une seule campagne. Cependant, pour 85% des producteurs interrogés qualifie cette relation de relation durable. Néanmoins, dans certains cas, il semble que la transparence manque dans ce type de transaction car les producteurs ont de faibles moyens de contrôle et par conséquent, un faible pouvoir de négociation. En effet, les producteurs ont déclaré leurs souhaits de changer d'intermédiaires, cherchant le contrôle, la transparence et de meilleurs prix, s'ils trouvent une alternative (tableau 50).

Tableau 50: Détermination du prix des pommes.

Taille de l'exploitation	Prix fixé selon l'offre et la demande	Connaissance du prix à l'aval	Prix déterminé selon la catégorie
<1 ha	20	11	18
1-4,5 ha	56	19	39
>4,5 ha	22	8	17

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

Certains producteurs (38 producteurs composant près de 36 % de l'échantillon) révèlent qu'ils sont mal informés sur les prix à l'aval, car la fiche de décompte, « écrite à la main » ne contient que des informations partielles sur les quantités, les prix et les prélèvements pour la commercialisation et la décharge. En outre, d'après nos enquêtes, il existe toujours des discriminations entre les fournisseurs au profit de ceux qui entretiennent des relations de clientisme de longue durée avec le grossiste. Pour les acteurs du sous-système semi industriel, nous remarquons que la connaissance du prix à l'aval pour cette catégorie affiche près de 20 %, dévoilant un « *gap* » dans l'information qui explique les pertes des revenus notamment la part résiduelle des prix payés aux producteurs par rapport aux prix en aval.

Enfin, on remarque qu'il y a des fragilités importantes au niveau de la première mise en marché, qui conditionnent les circuits de distribution en aval de la filière pommes.

1.3. La logistique - fonction qui lie l'amont à l'aval de la filière

❖ Le contenu de la logistique

Selon le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la définition traditionnelle de la logistique considère la planification, le contrôle et la mise en œuvre du flux et du stockage des produits (Large et al, 2018).

La dimension fonctionnelle et opérationnelle de la logistique sont prises en compte pas ces deux définitions citées ci-dessous :

Selon la ***définition fonctionnelle***, « *la logistique est la science qui gère l'ensemble des activités des flux quantitatifs et les informations qui les accompagnent ou qui les précèdent, pour*

satisfaire les besoins des consommateurs. La théorie logistique prône, dans le but de réguler les flux physiques, que l'on s'assure de la maîtrise des flux d'informations » (Darré 1992 ; Colin et Paché, 1988 ; cité in : El-Hadad Gauthier, 2001).

La ***définition opérationnelle*** prône que « *la logistique est une fonction qui a pour but la mise à disposition au moindre coût de la quantité d'un produit, à l'endroit et au moment où une demande existe.* » Cette définition de la logistique est celle de l'Association Française pour la Logistique dans l'Entreprise (ASLOG), première en date des associations dédiées à la logistique créée en 1972, et encore la plus active aujourd'hui. L'intérêt de cette définition est de marquer l'importance de la promotion de la logistique (Darré, 1992).

D'après Darré, (1992), il s'agit principalement du transport, du stockage, de la manutention, de l'approvisionnement mais aussi, dans certains cas, de l'ordonnancement-lancement, de la gestion de production voire de sa planification, de l'informatique, de la prévision de ventes. Cette logistique est un mode de gestion piloté par l'aval. Le marché doit déterminer la production, et la logistique se situant alors à l'interface de l'offre et de la demande, doit être attentive aux évolutions des attentes du marché pour coordonner l'établissement de l'offre.

D'après Burmeister (2000), « *les systèmes de production se placent dans un cadre d'analyse en termes de coordination de la production. Les activités logistiques ont ainsi un rôle de coordination de la production avec son environnement de ressources et de demande. La logistique comporte à la fois la coordination en amont (l'approvisionnement, les intrants de la production), et en aval (la distribution, les relations avec la clientèle). Elle englobe l'organisation des flux de biens, des flux d'information liés à cette coordination ainsi que le stockage et considère donc un ensemble d'activités plus ample que le seul transport. Il s'agit d'une coordination dans le temps (stockage, juste-à-temps, gestion de la saisonnalité etc.) et dans l'espace (distribution, flux de transport)* ».

❖ Dysfonctionnement logistiques et des choix organisationnels

Au Liban, une logistique qui considère les quatre critères (fiabilité, fréquence, rapidité, coût,) d'une chaîne logistique optimale est absente. En fait, actuellement la logistique en amont est confinée dans des opérations de transport et stockage traditionnel au service d'une gestion de production déconnecté du marché. Cependant les pommes sont des produits périssables et le temps consacré à l'acheminement doit être effectué dans les meilleures conditions. Une gestion efficace de la distribution des produits qui prend en considération les principaux aspects tels que la conservation de la qualité, les circuits d'une logistique adéquates dans la distribution des produits (qui minimise également les pertes des pommes) et enfin la réduction des coûts, doit être envisagée.

L'idée d'une plateforme de traçabilité telle que (GSI)[112] dont l'initiation est encore très embryonnaire, alors que le pilotage des transactions commerciales par une plateforme logistique

[112] Global Standard. GS1 « Global standards » est une organisation à but non lucratif qui élabore et met à jour des normes mondiales pour la communication d'entreprise. Les normes GS1 sont conçues pour améliorer l'efficacité, la sécurité et la visibilité des chaînes d'approvisionnement sur les canaux physiques et numériques dans 25 secteurs.

est à diffuser. Cette traçabilité permet l'accès à un référencement de produits qui permet une meilleure configuration entre fournisseurs et distributeurs, la dématérialisation des bons de commande et de livraisons, et l'enregistrement des données de la traçabilité en suivant le principe « associer flux d'information à chaque flux physique ». Cette traçabilité associée à un échange d'informations constitue désormais des impératifs pour accéder et se positionner sur les marchés internationaux. De plus, si cette traçabilité est pratiquée sur le marché national, alors l'accès des entreprises aux marchés internationaux est facilité.

La normalisation par la mise en palette des produits destinés à la grande distribution peut être un autre facteur primordial pour répondre aux exigences logistiques de ces acteurs (par exemple dans la gestion de stock). Cette mise en palette est encore absente au Liban. La grande distribution peut être considérée comme un élément clé pour l'instauration et l'adhésion des entreprises à cette révolution technologique. Mais tant que la grande distribution constitue une faible part dans la vente de pommes face au commerce informel, l'espoir reste faible pour que les mentalités évoluent rapidement dans ce sens.

L'enjeu dans cette filière est la maîtrise de la logistique qui pourrait être une source d'avantage compétitif pour les entreprises. L'enjeu est de s'adapter dans les meilleures conditions de coûts et de qualité à une demande future qui peut être exigeante compte tenu d'un environnement qui doit évoluer avec les mutations internationales pour augmenter les parts de marché dans la grande distribution au niveau national, ainsi qu'à l'export.

La nécessité de mettre en œuvre une logistique qui vise à une réalisation d'un triple objectif semble nécessaire : l'amélioration de la qualité en est le premier, la réduction du coût du produit en est le second, et enfin la réduction du délai de livraison ou de mise à disposition des produits en respectant la rapidité et la fiabilité, (Aurifeille et al., 1997 cité in : El Hadad Gauthier, 2001; Rouquet et Lièvre, 2008 ; Paché, 2010, 2012 ; Aguezzoul, 2019). Cette solution aidera à construire un pont entre l'amont et l'aval de la filière. En conséquence, une optimisation de la logistique sera indispensable. Du fait, la nécessité d'adaptation de la logistique s'impose car les pratiques de juste à temps sont l'une des pratiques de la grande distribution. Les opérateurs libanais n'ont pas encore la volonté de s'adapter, bien qu'ils soient sensibilisés à cette activité. Cette volonté est freinée par l'environnement peu favorable[113] qui règne au Liban. On peut citer l'exemple de manque de plates-formes d'achat et de logistiques de groupement. Cet exemple de structure permettrait de gérer une meilleure coordination dans les opérations logistiques de l'amont vers l'aval et une gestion rationnelle des expéditions en évitant des périodes d'offre excédentaire sur le marché et en facilitant la programmation de la circulation des flux. Ainsi les améliorations dans le domaine logistique renforceront la programmation des expéditions qui déterminera la force des fournisseurs, et par suite répondra aux exigences de la compétitivité internationale.

En définitive, l'enjeu stratégique remet en cause le rôle de la logistique qui doit être au service de la stratégie commerciale. Partant de là, la dimension stratégique de la maîtrise de logistique en

[113] L'environnement politique et socio-économique et culturel. A noter encore qu'au Liban les entreprises développent des stratégies individualistes, ainsi des stratégies de coopération ou de mise en réseau sont presque absentes.

tant que source d'avantage concurrentiel présume des choix organisationnels efficaces. Cette problématique s'organise en théorie autour de deux alternatives :

- l'intégration (constat du manque de contrôle et de faible dépendance qui n'est pas justifiée dus aux immobilisations financières). Concernant le cas libanais, ce contrôle de la qualité et des activités peut être justifié seulement si les produits sont valorisés par des normes de certification. Actuellement, les produits conventionnels sont vendus en vrac ou en masse, alors dans ce cas, l'intégration doit supporter tous les risques d'une baisse de la demande et des prix défavorables.
- ou l'externalisation qui est privilégiée (réalisation de l'activité par un partenariat avec un prestataire de service et ou des partenaires commerciaux tels que les grossistes). Ces partenariats sont de plus en plus fréquents dans l'organisation industrielle. Une autre raison qui explique la préférence à l'externalisation au niveau des circuits qui sont similaires à une deuxième mise en marché, est le poids important des grossistes dans le circuit et l'absence de l'application de la norme nationale des pommes conventionnelles au niveau national. En outre, l'absence d'un standard favorise la livraison des produits en "vrac", un même produit peut être vendu à des prix qui diffèrent selon les quantités, le client et l'horaire de la journée. De fait, il n'y a pas un prix de marché mais une succession de prix pour un même produit qui diffère selon l'ouverture d'une période de temps dans les marchés de gros. Dans ces conditions, l'agriculteur ne peut connaître la véritable information sur le prix, et par la suite préfère externaliser cette activité en partenariat avec un damman ou un grossiste. La nécessité d'établir une logistique de distribution devient complexe compte tenu des exigences internationales qui se développent de plus en plus vers la traçabilité et les investissements technologiques sophistiqués, une condition qui milite vers l'adoption de nouveaux choix dans les modes organisationnels. Par ailleurs, ce mode d'organisation semble être apte à s'adapter à cette logique commerciale dominante : les attentes des clients sont au cœur du système de production et de distribution et non pas seulement du produit. Par opposition à une logistique par fonction, la recherche d'une optimisation de toute la chaîne logistique dont son but vise l'optimisation des coûts sur chaque maillon, est primordiale afin d'améliorer la compétivité de la filière, 'L'objectif ici est de satisfaire davantage un segment du marché. Les acteurs de la distribution doivent s'interroger sur la faisabilité d'une logistique PSL (prestataires de service logistique) ou de la création de centrales d'achat proche des bassins de production. Du fait, l'externalisation constituerait-elle une solution pour le développement de d'une chaîne logistique performante dans un contexte marqué par la pénurie de ressources ? Les résultats de nos enquêtes révèlent que la modernisation de la chaîne logistique dépend des stratégies des distributeurs dans l'externalisation des activités logistiques à un PSL. Cette stratégie ne peut être envisageable et performante que dans la réalisation des activités traditionnelles.

2. Les intermédiaires de l'aval de la filière

Les rôles principaux de l'intermédiaire sont celui de négociant, de distributeur et de pourvoyeur (Paché, 2012).

Selon la nature de leurs fonctions, les intermédiaires sont classés en deux groupes :

- Le premier niveau est composé des grossistes qui forment l'interface entre les bassins de production et les bassins de consommation. Par conséquence, ils assurent la diffusion des produits au sein de ces bassins.
- Le second niveau comprend les détaillants qui forment l'interface finale avec les consommateurs

2.1. Le commerce de gros

Le stade de ce commerce est la phase qui anticipe le stade de détail. Il est réalisé par l'ensemble des entreprises qui ont une activité de grossiste, participant à la fonction d'intermédiation entre le producteur et l'acheteur final. Les places des marchés de gros, réunissent en un même lieu des vendeurs et des acheteurs en grand nombre, pourtant au Liban :

Il existe 4 marchés de gros, 2 au Mont Liban (Halet ou Biblos, Nahr Ibrahim) et 2 à Beyrouth (Cité Sportive et Sin el Fil). Le plus important est celui de la Cité Sportive.

Les transactions réalisées sur les marchés de gros au Liban manquent de transparence. Dans la pratique commerciale, les ventes en consignation[114] ou à la commission dominent. Aucun prix n'est fixé à la livraison, en effet les prix sont fixés par le grossiste selon les conditions de l'offre et la demande du marché. En conséquence de ce système, il y a une forte incitation pour les vendeurs de contourner les marchés de gros avec la vente directe aux détaillants ou même aux consommateurs, ce qui est une pratique courante pour les faibles volumes de transactions. Pourtant, des entretiens avec les acteurs du marché de gros indiquent que la grande majorité du circuit formel et du circuit informel s'approvisionnent auprès d'eux.

Selon les travaux d'APP[115], les deux marchés de gros de Beyrouth drainent au moins 50 % du total de la production et des importations libanaises, le plus important étant celui de la Cité Sportive. Cependant, il n'existe pas de statistiques officielles pour confirmer ces estimations.

Les marchés de gros affichent des lacunes très importantes : absence d'un cadre légal ; manque d'une loi pour son organisation et la circulation de l'information **;** aucun contrôle et aucune organisation ; absence de publication mercuriales de prix et de quantités ; pas de quais de réception ; très peu de chambres froides, et lorqu'elle sont présentent elles ont une capacité faible de tonnage et stockage seulement pour quelques jours ; pas de dalles couvertes ; absence de la normalisation, les productions locales ne sont pas classées ; les caisses sont de dimensions

[114] Ventes en consignation : remise d'une marchandise à un agent (le consignataire) afin qu'il la commercialise pour le compte du fournisseur.

[115] Agricultural policy project.
APP and UE, Elements of Agricultural Policy And Their Master Plan, MoA (Project N SEM/04/604/002A, June 2003, Wholesale markets, p. 29-41.

variées. Pourtant, J.C. Montigaud, dans son étude datant de 2004, estimait que ces halles de gros évolueraient probablement vers les formes européennes. Le gouvernement avait une vision depuis des années pour transférer le marché de la Cité Sportive vers la Quarantaine et celui de Sin El Fin vers le quartier de Mkalles. Cependant, jusqu'à maintenant, ces projets n'ont pas été réalisés.

- **Le grossiste: structure intermédiaire incontournable**

Le nombre total des grossistes des marchés de gros n'a pas changé depuis la création des marchés, à l'exception des nouveaux marchés de gros qui ont été crées. Un autre point à considérer concerne les prix. Les conditions financières d'entrée pour devenir grossiste sont très élevées : le pas de porte étant de 150 000 USD associé à un capital qui peut atteindre jusqu'à un million d'USD. Le fait de racheter un box est la seule solution pour faire entrer de nouveaux concurrents et devenir grossiste.Cependant, ils ne sont pas propriétaires de leurs carreaux lesquels appartiennent à l'Etat.

Le rôle de ces grossistes à l'intérieur de la filière est primordial et déterminant. Ils constituent, soit à un facteur de blocage, soit à un facteur d'évolution. Dans tous les cas, malgré les initiatives financés par les fonds des organisations internationales tel que Programme de Développement des Nations Unis (PNUD), pour établir trois nouveaux marchés de gros, l'État libanais doit créer des conditions de concurrence sur ces marchés.

Tableau 51: Situation des marchés de gros fruits et légumes au Liban & leurs capacités

Marchés de Gros	Beyrouth	Sin El Fil	Quab Elias	Furzol	Tripoli	Halat	Saida	Sour	Akkar
Date de création	1948	1975	1997	1978	1933	2004	1956	1981	2014
Capacité du marché/m^2	35,000	30,000	37,000	20,000	Environ 5,400	30,000	11,400	29,700	37,150
Administration du marché	Syndicat/ Fédération des Grossistes des F&L à Beyrouth	Coopérative/ Association des Grossistes F&L à Sin El Fil	Syndicat des Grossistes des F&L à Bekaa Al Awsat	Grossistes	Syndicat des Grossistes des F&L au Nord du Liban	Syndicat des Grossistes des F&L à Kisrwan, Jbeil & Halat	Association des Grossistes des F&L à SAIDA	Syndicat des Grossistes des F&L à Sour	Souk Akkar Compagnie @ A L
Nombre des grossistes permanents	160 - 165	87	73	28	180	42	60	62	62
Nombre des grossistes saisonniers	Non	None	57 Grossistes	N/A	Environ 35 grossistes	N/A	120 grossistes	N/A	N/A

Source : Ministère de l'Agriculture, 2011, entretiens, 2017.

D'après les résultats de nos entretiens en 2017, les transactions de cette mise en marché sont effectuées par des opérateurs de l'aval de la filière, c'est-à-dire, les grossistes qui sont les metteurs en marché. Ces opérateurs disposent de plusieurs sources pour leur approvisionnement. Ils s'approvisionnent auprès des producteurs, auprès des dammans et des exportateurs, auprès des stations de stockage frigorifique, ou encore auprès des importateurs dont la marchandise est importée de l'Italie, de la France et du Chili, des Etats-Unis d'Amérique, de l'Australie, ou de la Grèce. Ils importent des quantités minimes des pommes de haute qualité durant l'année pour la grande distribution, les enseignes de luxe, hôtels, restaurants et autres marchés de gros régionaux. A noter que ces pommes fraîches importées sont demandées par les consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat élevé et les hôtels.

Tableau 52: Classification des intermédiaires sur le marché de gros libanais selon leurs débouchés

Intermédiaires sur marché	Nombre (20)	Via export	Via marchés de gros régionaux	Via supermarché	Epiceries	RHF	Propre point de vente
Grossistes traditionnels	13		*	*	*	*	2
Grossistes producteurs exportateurs et importateurs à service complet	1	*		*	*	*	*
Grossistes importateurs	2			*		*	
Grossistes distributeur à service complet	1			*	*	*	
producteur grossiste	3			*	*	*	1

Source: Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

En nous basant sur nos entretiens que nous avons eus avec 20 grossistes sur marché, nous avons essayé de présenter l'organisation de la profession en plusieurs métiers, caractérisés par un type de clientèle qui leur correspond:

- Grossistes traditionnels, à clientèle mixte, qui sont implantés sur le marché de gros. Ces 13 grossistes s'adressent essentiellement aux détaillants et les RHF. Un de ces grossistes est un distributeur majeur pour les marchés régionaux et locaux et deux possèdent leurs propres points de vente ;
- 1 grossiste est proche de devenir à service complet et approvisionne entre autres débouchés, la grande distribution (Metro) durant l'année ;
- 1 grossiste est à la fois producteur et exportateur-importateur, dispose de son propre point de vente, et approvisionne majoritairement les restaurants et les hôtels.

- 2 grossistes ont une activité d'importation supplémentaire à leurs fonctions traditionnelles (mais distincts des importateurs des fruits et légumes qui n'assument pas le métier des grossistes).
- 3 grossistes-producteurs approvisionnent le marché en détail, dont l'un possède son propre point de vente en détail.

Les grossistes de marchés de gros présentent des formes industrielles où le capital et l'investissement sont importants, leurs fonctions sont plus vastes que celles des grossistes hors marché. Au-delà de leurs fonctions commerciales, ils proposent à leurs clientèles des services logistiques de juste-à-temps.

Cependant, au terme de cette typologie, il nous est quand même difficile de différencier ces différents opérateurs. Tous ces opérateurs qui assument le pilotage de la commercialisation, doivent évoluer et s'adapter aux normes internationales en exigeant la normalisation auprès des producteurs, participer au financement, effectuer la logistique de juste-à-temps. Ils doivent améliorer leurs activités, prenant en considération les mutations nécessaires pour faire évoluer le commerce des fruits et légumes pour répondre à la demande actuelle et future des GMS dans le commerce des pommes en détail dont le poids est encore négligeable.

Par conséquent, le recours aux fonctions de ces structures et à leurs rôles semble incontournable, surtout dans la commercialisation des produits.

❖ **Les fonctions et services rendus par les grossistes**

Les grossistes des fruits et légumes ont toujours réalisé le rôle de la distribution de ces produits frais dans les magasins de détails et la restauration hors foyer (RHF). Un certain nombre de ces grossistes jouent le rôle d'importateurs pour les pommes afin de satisfaire la demande. A signaler que ces grossistes polarisent la distribution, tant que la grande distribution a recours à eux en raison du manque d'intégration avec l'amont. Le RHF a recours majoritairement à ces acteurs, avec une demande de diversification de leurs produits.

Les grossistes sont situés dans ou près des zones de consommation. Les entreprises de gros sont regroupées dans les marchés de gros, dans les grandes zones urbaines à forte concentration. Le grossiste transforme une unité de vente en camion en une unité d'achat. Ses fonctions assument les opérations de fractionnement, de conditionnement et de transport.

Leurs fonctions se résument comme suit :

- Vente en consignation : par commission
- La fonction d'achat est une fonction complémentaire à la vente en commission des grossistes pour les saisons déficitaires. Elle nécessite une relation ou un contact étroit avec les producteurs ainsi qu'une source d'information importante pour se procurer des produits en qualité, quantité et prix souhaités. Ces achats sont encore effectués auprès des grossistes-importateurs lesquels sont en effet des entreprises de grande taille.
- En général, les grossistes n'endossent pas les services de manutention tels que le stockage à froid, le conditionnement et le préemballage. Mais dans certains cas les grossistes conditionnent ou reconditionnent les produits dans des emballages pour répondre à la

demande de leur clientèle. Dans notre échantillon, nous avons rencontré 2 grossistes sur marché à service complet effectuant ces fonctions.

- La fonction de base des grossistes de marché est la constitution de l'assortiment. Cette fonction désigne l'activité de constitution de lots homogènes. Le grossiste est amené à faire un arbitrage sur les quantités, les variétés et leurs origines. Cet assortiment varie selon la stratégie commerciale du grossiste qui peut être complet ou spécialisé. Le nombre de références varie en fonction de la taille de l'entreprise.
- Les grossistes doivent chercher leurs de débouchés. La clientèle est diversifiée quelle que soit la taille de l'entreprise. Elle est constituée de détaillants indépendants, RHF, GMS, d'autres grossistes dans d'autres gouvernorats. Ne pratiquant pas la stratégie de spécialisation, ils ne fournissent pas une catégorie spéciale d'entreprises et préfèrent étendre leurs champs d'acitivités. Néanmoins, le poids de ces clients varie selon le type d'opérateur. On peut trouver des grossistes hors marché tels que Tawk de Becharri qui fournissent les deux enseignes, Spinneys et Abi Khalil ; et des grands grossistes tels que Lteif qui fournit le supermarché Metro. Mhanna et Délifruit ont leurs propres points de vente en détail mais fournissent également les supermarchés des autres régions et les RHF.
- En général, le grossiste sur marché n'assure pas la livraison. Cependant, certains grossistes peuvent assurer le transport secondaire. Les grossistes à service complet comme Délifruit peuvent endosser la fonction de la livraison.

2.2. Le commerce de détail

Le commerce de détail est défini comme « *l'ensemble des activités de mise à disposition des produits ou services en relation avec l'acheteur final* » (Paché, 2012).

Ce type de commerce est réalisé par un ensemble d'entreprises assumant une activité de détaillant. Placés à proximité des grossistes, et des consommateurs, ces détaillants constituent un maillon de distribution primordial à l'aval. La dernière étape d'une mise en marché est de mettre à disposition du consommateur final des produits qui répondent à ces besoins. Le détaillant achète ses produits pour les revendre aux consommateurs, en général par petites quantités et en l'état tels qu'il les a achetés. Les fonctions du commerce de détail sont l'assortiment et le fractionnement.

Deux circuits de distribution sont identifiés pour cette mise à disposition : Les GMS et le commerce de détail traditionnel. La grande distribution (GMS) apparut au début des années 90, a modifié la donne dans le secteur du commerce de détail. Selon les résultats de nos entretiens, nous constatons que ce phénomène s'est traduit par une redistribution des parts de marchés dans les produits transformés agroindustriels qui peuvent atteindre en moyenne 30-40 % du chiffre d'affaire des GMS. Par contre, cette redistribution des parts dans les autres secteurs est encore embryonnaire avec environ 10% dans le domaine des fruits et légumes. En conséquence, on n'assiste pas au Liban à une redistribution des parts de marché dans les fruits et légumes entre ces principaux circuits de distribution. Pour les pommes, le rôle de la grande distribution est encore loin d'être incontournable.

❖ Les différentes formes de commerce

Le commerce de détail désigne l'ensemble des entreprises spécialisées qui commercialisent les produits aux consommateurs sans intermédiaires. Leur fonction principale est une mise à disposition des produits et des biens auprès des consommateurs finaux. Ces détaillants font appel à des techniques de merchandising et de marketing, gèrent et sélectionnent un ensemble de moyens pour que les biens soient disponibles auprès des consommateurs, au bon endroit, dans les quantités voulues et dans des lieux proches de la consommation pour avoir les conditions les plus propices qui suscite l'acte de l'achat.

La forme juridique du point de vente[116] est utilisée pour établir une typologie de différentes formes de commerce de détail. Au Liban, trois grands types de détails sont habituellement distingués (Fadel, 2011) : Le commerce indépendant, le commerce associé et le commerce intégré.

- Le commerce indépendant : Il s'agit généralement, d'un commerce spécialisé, comportant des entreprises artisanales familiales et de petite taille, possédant généralement un point de vente et des épiceries indépendantes de petites tailles, spécialisés en fruits et légumes. On assiste à une augmentation du nombre de ce type d'entreprises, spécifiquement créées par des réfugiés syriens. La part du marché de ce commerce est majoritaire, ils résistent à toute intervention formelle. L'approvisionnement de ce commerce est assuré par les grossistes et les producteurs. Leur unique fonction est le commerce de détail.
- Le commerce indépendant associé ou organisé (regroupés en chaîne volontaire) est constitué par des entreprises qui n'intègrent pas individuellement les fonctions de gros et de détail. Cette forme de commerce est constituée des entreprises juridiquement indépendantes mais qui se sont regroupées[117] pour faire face à l'évolution de la grande distribution et ainsi concurrencer le commerce intégré. Elles réalisent en commun certaines fonctions commerciales et/ou logistiques. Selon les structures et les modes d'organisation, une double fonction est attribuée à ces entreprises : grossiste et détaillant en même temps. Le détaillant se trouve moins isolé, car il appartient à un réseau comportant d'un ensemble d'entreprises de détail. Ce type de commerce est composé de chaînes de franchisés et des groupements d'indépendants.
- Le commerce intégré ou succursalisme **:** Il est constitué par des entreprises intégrant les fonctions de détail et de gros. Ce type de commerce répond à une même définition fonctionnelle que le commerce associé. Une même structure juridique exerce les fonctions de détail et des grossistes. Ce type de commerce est constitué d'établissements ou de filiales de groupes financiers, appliquant des politiques commerciales coordonnées, pour leurs achats et leurs ventes, ainsi que pour les moyens d'animation et d'échanges. Il regroupe des réseaux

[116] La vente des pommes sur des charriots à la criée n'est pas prise en considération car sont en déclin et sont concentrés dans les quartiers pauvres. De plus, ces transactions n'ayant pas de statut formel, elles ne sont pas prise en considération dans notre étude.

[117] Lorsque l'initiative est prise par le grossiste, l'association est appelée chaîne alimentaire et lorsqu'il s'agit de groupements de détaillants indépendants on parle de groupement d'achats.

qui exploitent en propre 10 points de vente ou plus. Les magasins sont la propriété d'une même chaîne et sont dirigés par les salariés.

❖ ***Les circuits de distribution***

Deux grands types de circuits caractérisent le commerce de détail des fruits et légumes : « le circuit spécialisé et le circuit organisé ».

a- Le circuit spécialisé ou les petites surfaces

D'après l'Insee (citée par El Hadad Gauthier, 2001), les entreprises qui sont spécialistes en fruits et légumes sont celles qui réalisent 50 % de leur chiffre d'affaires avec le commerce de ces produits. Ce circuit regroupe les spécialistes sur marché et les spécialistes en magasin, et se caractérise par une forme familiale et artisanale.

Au Liban, nous n'avons pas de statistiques sur le commerce de détail de fruits et légumes spécialisé. En revanche, d'après nos enquêtes avec quelques petits détaillants, nous avons identifié différentes capacités de tonnage et du nombre de références.

- Les spécialistes sur marché : Les primeurs du quartier détenant un assortiment étroit de 15 à 35 références ; environ 38 à 150 tonnes/an. Ils s'approvisionnent auprès des grossistes et des producteurs locaux.
- Les spécialistes en magasin dont l'activité principale est la vente des fruits et légumes, avec un tonnage moyen de 200 à 500 tonnes/an, et un assortiment large et profond de 50 à 150 références. Ils s'approvisionnent auprès des grossistes et des producteurs locaux ou des entrepôts frigorifiques.

b- Le circuit « organisé »

Il est composé des magasins de détail dont plus que 30 % du chiffre d'affaire provient de la vente en détail de l'agroalimentaire. Dans le cas du Liban, ces différentes formes ne sont pas nécessairement intégrées en amont, pour l'approvisionnement et la mise en œuvre de leurs politiques commerciales. D'après nos entretiens, nous avons identifié une certaine intégration par quelques grossistes à service complet à des enseignes de distribution comme : Carrefour, Abou Khalil.

- Les superettes : La surface de vente est comprise entre 120-400 m^2, et sont localisées dans les centres villes. 85 % de leur chiffre d'affaires, est réalisé par les produits agroalimentaires, dont environ 6% est consacré à la vente des fruits et légumes. En général, ces superettes sont indépendantes. Mais on estime que dans le futur, les tendances des consommateurs augmenteront dans la fréquentation des superettes et les grandes enseignes étendront leurs surfaces en adoptant ce principe. Ces superettes s'approvisionnent en principe auprès des grossistes ou des producteurs livreurs. La proximité et l'éloignement du marché de gros, influencent les achats sur ce marché. Ce type de commerce peut être exploité par toutes les formes du commerce : commerce indépendant, intégré et associé.

Tableau 53: Les magasins de détails (Les bakkals) de notre échantillon

Magasins	Date de création	Nombre de succursales	Surface totale (m²)	Nombre références F&L	Approvisionnements annuel (tonnes)			Chiffre d'affaires annuel (USD)		
					Pommes	F&L	Pommes/F&L (%)	Pommes	F&L	pommes/F&L (%)
Fresh Foodies	2005	3	700	400	134	1 344	10,0%	174 200	13 444 000	1,3%
Fadi	2005	1	600	300	37	365	10,1%	43 800	438 000	10,0%
Najira	2012	1	500	35				1 333	133 333	
Bakkal 1	1970	1	100	20	14,4			3 000	96 000	
Bakal 2	2007	1	40	30-35	28,8	1 008	2,9%	3 744	1 310 400	0,3%
Bakkal 3	1970	1	50	10	9,6	144	6,7%	5 760	86 400	6,7%
Bakkal 4	1980	1	50	50	21,6	384	5,6%	34 560	57 000	60,6%
Bakkal 5	2006	1	37	220	16,8	3 168	0,5%	23 880	4 118 400	0,6%
Bakkal 6	2003	1	20	60	10	84	11,9%	20 000	109 200	18,3%

Source : Elaborée par l'auteure d'après les résultats de l'enquête et des entretiens de 2017

- Les supermarchés et les magasins de luxe : sont caractérisés par des surfaces de vente comprise entre 400-2 500 m^2, avec un chiffre d'affaire constitué de 70-75 % en produits alimentaires. La part des fruits et légumes est estimée à environ 8-9 % de leurs ventes. Un assortiment large qui enregistre 80-160 références. Ces supermarchés sont approvisionnés par des grossistes à service complet. Une autre forme d'approvisionnement consiste dans l'achat par le chef du rayon des fruits et légumes en visite aux marchés de gros. Les quantités varient selon les produits et la forme juridique du magasin.
- Les hypermarchés : Ces points de vente présentent un très large assortiment de produits et une surface qui dépasse 2 500 m^2. Leurs chiffres d'affaires agroalimentaires constituent près de 40 % de leurs chiffres d'affaires totales et les fruits et légumes représentent 5-6 % de la vente des produits alimentaires. L'approvisionnement est effectué auprès des grossistes à service complet et des marchés de gros pour les quantités complémentaires. Certains producteurs peuvent les approvisionner durant la saison de récolte.

Tableau 54: Les grandes enseignes de distribution de notre échantillon.

Supermarchés	Date de création	Nombre branches	Surface Total (m^2)	CA Total (1 000 USD)	CA Agroalimentaire (1 000 USD)
Bou Khalil	1935	11	35 000	57 498	34 500
Charcuterie Aoun	1953	14	104 700	254 844	152 907
Metro	2002	2	60 000	31 825	19 095
Goodies	1979	2	900	33 006	19 804
Spinneys	1998	14	70 000	265 107	159 064
Carrefour	2013	2	15 000	57 893	28 947

Source : Elaboré par l'auteure, Estimation d'après les résultats des entretiens de 2017

- Les restaurants et les hôtels : Les RHF ou RHD urbains offrent un marché important pour la qualité. La plupart s'approvisionne auprès des grossistes hors marché ou des grossistes à service complet, bien que certains envoient leurs camions sur les marchés de gros ou aux unités frigorifiques.

D'après tout ce qui précède, le commerce traditionnel de détail est dominant. Les produits sont proposés au consommateur dans les petits magasins de quartier et les petits commerces de proximité. En parallèle à ces commerces traditionnels, les circuits de la grande distribution se développent surtout dans des zones urbaines par l'installation des grandes enseignes comme Spinneys, Bou khalil, charcuterie Oun, Carrefour, Metro, Goodies…

Sur le marché intérieur, les magasins qui se spécialisent dans les produits frais, y compris les pommes locales et importées de qualité supérieure, sont en pleine expansion. C'est spécifiquement le cas de Fadi Fruit, en concurrence avec le rôle traditionnel des supermarchés comme principaux vendeurs de produits frais importés.

Encadré 3 : Fadi Fruit

Fadi Fruits Inter Fruit Company est un distributeur national, exportateur vers l'Arabie Saoudite. C'est un magasin de luxe qui a été créé en 2005 d'une surface de près de 600 m^2. Cette entreprise de distribution est certifiée ISO et possède 6 chambres froides pour le stockage à froid, 3 camions et 1 pick-up. Le responsable M. Fadi, pratique le service de livraison des produits aux foyers. Le point de vente est situé dans un quartier, dont les habitants sont caractérisés par des hauts niveaux de revenus. Ses produits de vente sont à moitié importés par trois grands grossistes importateurs, les autres sont achetés à des fournisseurs nationaux. Ils s'approvisionnent auprès des marchés de gros, à hauteur de 40% des fruits et légumes et environ 50% des pommes. 35 % de ses achats en fruits et légumes est réalisé auprès des grossistes de la Cité Sportive et et enfin 10- 15 % de l'achat des pommes auprès des grossistes de Sin El Fil.

Deux producteurs de pommes du Mont Liban sont référencés chez lui et livrent 25 % de son achat de pommes nationales durant l'été. Mais, l'entrepise préfère effectuer ses achats à travers des grossistes réputés pour la qualité de leurs marchandises en raison des irrégularités de qualité et de prix rencontrées dans ses transactions directes avec les producteurs en général. Le responsable effectue avec une équipe de six personnes les principales fonctions de gestion des commandes, de stock, de magasin et de transport, et paie son équipe d'une rémunération de 0,06-0,16 USD le kg pour la vente de chaque kilogramme.

Les pommes achetées sont classées selon leur qualité. Le prix d'achat des pommes de qualité « extra » est de 1,3 USD/kg et le prix de vente moyen est de 3 USD/kg. Le prix d'achat des pommes de qualité moyenne est de 1 USD/kg. Elles sont transformés « *in-house* » en jus de pomme frais. Les pommes de qualité mediocre sont distribuées au personnel de l'entreprise.

La relation avec ses fournisseurs est de longue durée (8-12 ans), la confiance est nécessaire pour fixer ses engagements à long terme. Fadi essaie ces jours-ci d'intégrer l'amont en investissant dans un verger au sud du Liban à Jezzine, pour la plantation de la variété des pommes « pink lady ». Sa vision est de communiquer sur la qualité sanitaire et le goût ; ainsi que sur le service de livraisons flexibles et de juste-à-temps. Les produits bios nationaux sont pour lui peu fiables.

Spinneys, Bou Khalil, et d'autres chaînes d'hyper/supermarchés sont également en expansion rapide au Liban, et commercialisent une large gamme de produits locaux et importés avec des normes de qualité variables. Avec l'entrée de Carrefour en 2013, la demande pour les pommes de qualité supérieure a augmenté. Cela représente une excellente opportunité pour les producteurs qui peuvent trier, sélectionner la bonne qualité, et fournir des pommes de classe 1. Par ailleurs, toutes ces chaînes de supermarchés prétendent avoir des difficultés à se procurer des pommes locales qui peuvent rivaliser avec les pommes importées en termes d'approvisionnement durant l'année, de volume et de la qualité.

- ***La structure des achats des pommes : le poids des GMS***

Depuis son avènement, la grande distribution a permis d'introduire des notions qui étaient jusque-là inconnues ou peu pratiquées : la logistique de juste-à-temps dans les livraisons, la diversification des produits, mais aussi la mise en place de la chaîne du froid, indispensable aux produits frais périssables. Cette transformation explique sans doute l'intérêt des investisseurs pour ce secteur, notamment les enseignes étrangères.

Le développement rapide de la grande distribution a modifié la part des différents types de point de vente dans les achats des ménages, en général pour les produits alimentaires et les fruits et légumes en particulier. De ce fait, on assiste à une modification des rapports de force entre les opérateurs de la filière en faveur de cette dernière. Cet essor formidable s'est réalisé au détriment du commerce traditionnel.

Tableau 55: La part de marché des GMS dans les ventes de pommes à Beyrouth

Supermarchés	PDM en valeur Pomme (%)	PDM en volume Pomme (%)
Bou khalil	1,68	0,3
Charcuterie Aoun	1,19	0,24
Metro	0,02	0,025
Goodies	0,03	0,018
Spinneys	0,32	0,19
Carrefour	2,67	0,04
Fahed supermarchés	-	0,03

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

Les réseaux de distribution modernes gagnent de plus en plus de terrain. Les hypermarchés et supermarchés, les centres commerciaux enregistrent environ près de 35-40% de la consommation courante. On estime ainsi près de 90 grandes surfaces de vente, ayant des noms locaux, régionaux et internationaux, comme Carrefour, Géant Casino-Monoprix, Spinneys, BHV. À ceux-ci s'ajoutent quelque 300 moyennes surfaces et plusieurs milliers d'épiceries de quartier.

Deux enseignes pratiquent les techniques de distribution *hard discounts ;* Spinneys avec son enseigne *Happy* et Monoprix avec son enseigne *Monop*. La communication sur le principe de hard discount est encore incompréhensible pour le consommateur libanais. Cependant cette forme de magasin libre-service à prédominance alimentaire qui se caractérise par des surfaces de vente et un assortiment de produits restreint (en moyenne de 600 m^2 pour moins de 1 000 produits) semble se développer.

Des statistiques sur les évolutions des magasins spécialisés ne sont pas disponibles, mais d'après nos entretiens, le circuit des spécialistes sur le marché semble croitre, tant que les besoins des consommateurs sont adaptés à ces formes de commerce. On estime qu'ils représentent un circuit de distribution encore important pour les fruits et légumes.

Tableau 56: Part des pommes dans le rayon fruits en GMS en 2017.

Fruits	% volume total des fruits	% CA Total des Fruits
Pommes	10	3
Agrumes	30	5
Bananes	20	5
Fruits à noyau	10	3
Melon	5	0,4
Raisin	3	7
Fraise	1	0,1
Kiwi	20	15
Mango	20	15

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

La grande distribution réalise en moyenne près de 10-15 % de son chiffre d'affaire en fruits. La part des achats des pommes en GMS par les ménages semblent ne pas dépasser les 3 % du chiffre d'affaire total des fruits. Cette part qui est une moyenne, peut varier selon les saisons. Une conquête des parts des marchés par la grande distribution devrait s'effectuer dans l'avenir afin de renforcer leurs positionnements et atteindre des parts de marchés comparables au pays développés et en particulier, dans les achats des fruits et légumes. En outre, le poids croissant de la grande distribution dans les pays arabes, notamment en Egypte, dans les achats des fruits et légumes des ménages, n'est pas sans conséquences sur la filière libanaise. Les entreprises d'exportation vont assister à un rétrécissement de leurs débouchés sur le marché national, leurs débouchés restent traditionnels, à savoir les grossistes sur marchés. De fait, il est primordial de renforcer le positionnement des GMS sur le marché libanais dans les achats des fruits et légumes et particulièrement les pommes. En effet, le référencement des fournisseurs au niveau des grandes distributions ne sera pas sans importances sur la performance de cette filière au niveau national et international.

Conclusion du chapitre VII

Le découpage de la filière en sous-systèmes a mis en évidence que nous sommes en présence d'un système où les sous-systèmes sont interdépendants. Le principal lien entre ces sous-systèmes est constitué pour le groupement de tonnage à l'export et les flux physiques pour l'évacuation des écarts de triage. Les trois sous-systèmes se caractérisent par un manque de normalisation et un modèle de distribution faiblement organisé. La présence d'une multitude d'intermédiaires ainsi que les circuits hors marchés entre le producteur et le consommateur au niveau du marché de gros, sont des caractéristiques associées à ce modèle.

Le marché intérieur, souvent traité comme un marché important pour les pommes de qualité catégorie I, ne répond pas aux normes de qualité de cette catégorie exigée à l'exportation. Or, l'exemple des pays exportateurs performants montre que le développement préalable du marché intérieur crée des synergies qui contribuent à une amélioration de la compétitivité des exportations. Pour notre filière pommes, il s'agit de promouvoir l'intégration entre le marché intérieur et l'export pour résoudre les difficultés de commercialisation au niveau national ainsi qu'à l'export.

Le sous-système semi-industriel est piloté par les grossistes de grande taille pour le marché national et les exportateurs pour les marchés internationaux. Actuellement, les acteurs

traditionnels de la distribution que sont les grossistes et les détaillants indépendants formés des épiceries et des magasins de quartier, occupent une place importante dans le paysage de la distribution alimentaire.

En amont, le manque de transparence et l'absence de contrats écrits et élaborés donne lieu à des conflits. La circulation et la transparence de l'information n'est pas totalement assurée. Ces insuffisances au niveau des modes de coordination impliquent un dysfonctionnement, particulièrement dans la logistique, qui rend difficile l'articulation entre la fonction de production et celle de la commercialisation. Au stade de la production, l'interface « fournisseur-grossiste » constitue un centre de commande du système. La vente à la commission est déléguée par le producteur au grossiste. Force est de reconnaître que la spécificité des actifs demeure le principal frein à l'essor du marché de la prestation de services logistiques. En outre, le rôle de ces intermédiaires doit passer d'une fonction de grossiste à celle de « facilitateur d'échanges entre le producteur et les consommateurs », et par suite identifier les besoins et y apporter des solutions. Il doit s'affranchir les liens qui l'entrave, mettre un terme aux relations avec les fournisseurs inefficaces… ainsi que réduire les coûts en éliminant ou en restructurant les maillons de la chaîne dont la performance est insuffisante.

Dans ce chaptire, nous avons établi le fait que les principaux destinataires des pommes issues des producteurs sont les grossistes. Les circuits sont en général longs et traditionnels. Les circuits que nous pouvons qualifier de « modernes » concernent environ 5% des ventes des pommes au niveau national, où les détaillants s'approvisionnent auprès des marchés de gros et en particulier des grossistes hors marché et/ou grossistes sur marchés à service complet. Le circuit traditionnel devance les circuits modernes dans la vente des pommes. Dès lors, le problème d'adaptation de la filière à l'évolution du commerce organisé surgit. De notre point de vue, le constat et sa recherche d'explication se trouve dans le mode de fonctionnement de la filière qui se caractérise par des relations non élaborées entre les opérateurs et une logistique peu performante pour répondre aux exigences du marché. Ces deux faiblesses, associées aux problèmes et caractéristiques de la production, accentuent la complication du problème de la valorisation de l'offre des pommes sur le marché intérieur.

Nous pouvons alors, parler de la désorganisation du marché intérieur avec la lourdeur et la complexité de ses divers circuits de distribution, associée à un grand nombre d'intermédiaires sans règle de conduite ni discipline de profession, à des pratiques spéculatives et à des abus dont les victimes sont les producteurs et les consommateurs. Tout le secteur agricole considère les intermédiaires comme des agents « parasitaires » dont leurs marges commerciales relativement importantes ne sont pas justifiées par la valorisation des produits en tenant compte par exemple des opérations du conditionnement et du stockage à froid.

Malgré ces critiques qui considèrent ces formes traditionnelles de distribution comme peu efficaces, freinant l'organisation du marché intérieur, on assiste à une situation où ces structures se maintiennent telles quelles sont, malgré le fait qu'il y ait des efforts effectués par quelques grossistes à service complet pour s'adapter au commerce international, et par suite aux exigences de la grande distribution.

Une recherche sur d'autres éléments explicatifs à travers d'autres critères serait nécessaire, tel que le niveau de développement du pays et le pouvoir d'achat de la population.

CHAPITRE VIII

MODES DE COORDINATION ET PERFORMANCE A L'AMONT DE LA FILIERE POMME

Dans ce chapitre, l'étude des performances de la filière pommes au niveau national sera élaborée. Cette analyse sera menée à deux niveaux. Dans un premier temps, nous aborderons la performance au niveau de la structure des coûts de distribution et de la formation des prix sur le marché libanais. Cette analyse sera complétée en mobilisant les outils théoriques de l'approche transactionnelle. Dans un second temps, nous déploierons notre analyse sur deux études de cas, qui pourront être des exemples illustrant des initiatives pertinentes à démultiplier sur l'ensemble du Liban.

1. Structure des coûts de distribution au Mont Liban et formation des prix

L'analyse des coûts de transaction et l'explication du système de formation de prix seront présentées dans cette section. Nous essayerons d'estimer les coûts à chaque niveau de la filière au niveau de la zone d'étude. Ces coûts sont attribués aux principaux intervenants dans le cadre de leurs fonctions. Notre méthode utilisée est une approche en termes de coûts standards. Notre objectif n'est pas de faire une analyse précise, complexe et difficilement réalisable, mais de dévoiler une structure des coûts de distribution simplifiée mais riche en enseignements.

Nous nous intéréssons à la structure des coûts de distribution et la manière dont se répartissent les charges et les marges entre les différents acteurs de chaque type de filière.

Les informations dégagées vont nous permettre de comprendre la performance de la filière dans le marché libanais en général avec quelques illustrations pour ces deux études de cas, conditionnée par le marché et son mode de commercialisation dominant.

L'étude de la logique économique des acteurs qui sont des « intermédiaires de distribution » se présente comme une voie d'investigation intéressante. Elle pose le problème de la coopération entre le producteur et l'intermédiaire de distribution, agent qui constitue une sorte d'écran entre le producteur et le marché de détail.

1.1. Estimation de la structure des coûts de distribution dans l'échantillon et répartition inadéquate des marges

Les données présentées dans le tableau 51 concernent le marché dans la région du Mont Liban et à Beyrouth. Nous avons réduit la totalité des transactions sur une période de temps, en un prix unique. Les informations ont été collectées auprès des professionnels durant nos entretiens et nos enquêtes. Ces données concernent le cas des pommes commercialisées dans les marchés libanais, toutes variétés confondues, en vrac et dans des caisses en plastique.

En prenant comme point de départ le prix du marché de gros comme le prix pivot de la filière, nous avons remonté la filière et déduit le prix payé au producteur. En aval, nous avons estimé les coûts jusqu'au stade de détail.

Tableau 57: Structure de coûts des différents circuits de distribution de pommes au Mont Liban

	Valeur coût/prix	
	USD/kg	%
Coût du producteur	0,362	24%
Prix payé au producteur	0,403	31%
Coût de stockage à froid	0,166	13%
Coûts d'entreposage et de manutention (tri, calibrage, mise en caisse)	0,05	4%
Coûts de transport	0,125	10%
Marge brute damman ou intermédiaire distributeur	0,108	8%
Commission grossiste (20%) 10% prise du producteur et 10% de la grande distribution	0,26	20%
Prix versé au grossiste (grossiste hors marché, grossiste sur marché)	0,791	61%
Coût plateforme enseigne de distribution (agréage, stockage), frais de salaires des rayons (réception, mise en rayon, service clients, coûts de fonctionnement du magasin (électricité, entretien, emballage); casse fruits abimés, marge et TVA	0,51	39%
Prix de vente au consommateur	1,301	100

Source : Elaboré par l'auteure basée sur les résultats de l'enquête 2017

Les prix présentés dans ce tableau 57 sont ceux relevés et déclarés entre les mois de mai et novembre de l'annéé 2017. Les marges au kilogramme correspondent à des reconstitutions par calcul. Dans l'ensemble, les coûts de production comme les marges des acteurs de la filière sont très fluctuants, dans l'espace, d'un marché à l'autre, et dans le temps (inter et intra saison). De plus, la variabilité des marges interactivités peut être aussi importante que celle entre opérateurs au sein d'une même profession ainsi qu'entre les différents types des modes de coordination.

Il faut toutefois mentionner que l'intérêt de cette analyse n'est pas de fournir des données exactes sur les coûts de distributions et les marges. Il s'agit de fournir des estimations et de mettre en évidence la répartition de la valeur créée par cette filière parmi les différents acteurs impliqués et les différentes modes de coordination. Les grossistes sont rémunérés pour une commission qui change entre 6 et 10% par les producteurs sur les ventes réalisées et qui varie selon les modalités de vente. Généralement la marge du grossiste est fixée à 10 % pour les transactions effectuées avec les supermarchés. Une fois la transaction réalisée, le grossiste établit un compte de vente au producteur où sont mentionnés les volumes des transactions et le chiffre d'affaire de vente, auquel il retient sa commission et les coûts de la main d'œuvre engagée.

1.2. Les coûts d'expédition des pommes au marché

Le coût d'expédition comporte le coût du transport intérieur (sortie du verger- station de conditionnement et chambre froide - marché de gros-grande distribution) et les coûts liés à la manutention des pommes et leurs conditionnements en caisses en plastique. Certains producteurs optent pour la réalisation du transport par eux-mêmes et d'autres externalisent cette fonction à des transporteurs tiers. Le coût de transport constitue 36,6 % du coût de l'expédition et 10 % du prix de vente en détail. Le coût de transport varie selon les caractéristiques de la prestation logistique fournie (distance, tonnage, responsabilité du risque) et des difficultés dans l'organisation efficace de la logistique du transport tant l'organisation logistique est fragile. Le stockage à froid favorise la manutention des pommes pour un long temps. Par ailleurs, le conditionnement pour le marché intérieur est adapté aux ventes en détail mais diffère du conditionnement à l'exportation lequel est 2-3 fois plus coûteux. Ce conditionnement pour le marché intérieur facilite la manutention et le transport à un certain

degré, bien que les normes soient traditionnelles et rudimentaires, mais il est adapté aux ventes en détail. Le conditionnement utilisé pour le marché libanais est la caisse en plastique (78%), en carton (17%) et en polystyrène (2%). Ces caisses de tailles diverses, sont de 4 kg, 8 kg, 10 kg, 15 kg et de 20/22 kg.

Les charges de stockage à froid et du conditionnement représentent 63 % du coût de l'expédition et 17 % du prix de vente en détail. Ces coûts diffèrent selon l'efficacité de l'entreprise qui effectue ces opérations, les coûts d'amortissements et le prix d'énergie. Dans la répartition des charges, les frais du personnel saisonnier forment 15 % du coût de stockage et environ 30 % du coût de conditionnement.

L'organisation des flux est encore archaïque ainsi qu'anarchique au Liban. Ainsi, toute coordination entre les acteurs de l'amont peut être une source importante pour améliorer la compétitivité coût. Au-delà de ces considérations, le délai de livraisons commerciales imposées par les clients, en l'occurrence par la grande distribution, et l'impératif de la flexibilité semble être un frein de compétitivité.

Compte tenu de ces éléments de compétitivité « hors-coût » l'arbitrage des solutions logistiques alternatives conduit certains producteurs à externaliser cette activité à un grossiste à service complet ou à un intermédiaire de distribution spécialisé (grossiste hors marché) pour une meilleure performance. Les coûts de distribution doivent être mis en relation avec les prix au détail. Le prix payé au producteur est le prix payé par le consommateur, auquel on réduit les coûts de transfert du produit et la marge commerciale des opérateurs qui prennent charge la fonction de la commercialisation. Cette marge doit couvrir les frais du transfert d'un produit d'un maillon à un autre de la filière et assurer un bénéfice aux opérateurs qui prennent en charge la commercialisation. Cette marge représente un pourcentage élevé au regard des coûts engagés et des risques commerciaux encourus.

Ainsi, notre analyse montre une différence importante entre le prix producteur et le prix consommateur liée à la multitude d'intermédiaires intervenants dans la filière. Effectivement, il met en évidence la diversité des types d'intermédiaires, et leur marge unitaire au kilogramme du produit vendu. De fait, les marges globales de chaque acteur ne sont pas prises en compte, lesquelles dépendent des volumes traités par chaque type d'intermédiaires à l'exception du grossiste qui considère le chiffre d'affaire, notamment sur le prix. Ainsi, le revendeur en gros, dont la marge au kg est environ la même que celles des agriculteurs, induit un tonnage par an jusqu'à 20 fois supérieur à celui de l'agriculteur. Sa marge est ainsi 20 à 40 fois supérieure à celle de l'agriculteur. D'autres intermédiaires, par exemple les détaillants, travaillent sur des volumes plus faibles, ainsi leur marge au kg est donc très élevée (environ 30 % en moyenne), mais cela ne rend pas compte de leur marge totale. Ainsi, bien que les profits et les rôles des intermédiaires varient largement, certains intermédiaires, notamment les revendeurs au stade du commerce de gros, perçoivent toutefois des marges qui dépassent largement ceux des agriculteurs.

Globalement, il est pertinent de remarquer que le prix payé au producteur ne constitue que 31% du prix de vente au consommateur. Cela signifie qu'environ 70 % de ce prix est constitué des coûts logistiques et de la rémunération des intermédiaires et des prélèvements du détail. Par conséquent les coûts logistiques constituent environ 27% du prix au détail. Quant aux marges et prélèvements, ils constituent environ 42% du prix final. Ce qui nous conduit à

stipuler que les marges et prélèvements apparaissent les premières sources d'économies et donc d'amélioration de la compétitivité coût de la filière pommes.

1.3. Caractères généraux de la formation du prix et sensibilité à la conjoncture

Comme dans tous les pays développés, le rôle des prix des filières fruits et légumes est essentiel, car leur ajustement permet d'écouler ce produit, notamment les pommes, caractérisé par sa périssabilité. En outre, la connaissance de la formation des prix au sein des filières fruits et légumes sont nécessaires pour les acteurs ainsi que les décideurs.

Au Liban, la formation des prix est encore opaque. La participation des agents à la formation marchande finale des prix influence la formation des prix des pommes. Les formes des organisations, le pouvoir relatif des agents et la structure du marché, caractérisée par une situation d'offre atomisé, conditionnent le rapport entre les prix et les coûts des opérations tout au long de la filière. La plupart de producteurs n'est intégrée que partiellement au marché. La fragmentation des marchés et leur incomplétude désignent qu'on assiste à plusieurs prix de marché et non pas à un seul prix. Par conséquent les transactions seront difficiles à identifier. D'un autre côté, l'absence d'une utilisation obligatoire de la normalisation conduit à l'impossibilité de normaliser les produits sur le marché intérieur et par suite à l'impossibilité de construire un prix de deuxième mise en marché en raison de la difficulté d'intervenir à une analyse précise de la formation des prix. En effet, la production issue du marché intérieur est commercialisée et conditionnée de façon traditionnelle à l'état brut et sans tri, l'autre partie de l'offre est approvisionnée de l'écart de triage des stations de conditionnement en provenance des quantités destinées à l'export des trois sous-systèmes (traditionnel, semi-industriel, industriel). De surcroît, les pommes, en raison de la saisonnalité de leur production et de leur caractère périssable ainsi que de la quasi-absence de la transformation industrielle accentuent cette sensibilité des prix à la conjoncture.

Sur les marchés de gros, les ventes sont conclues à l'amiable. La période de la commercialisation, les disponibilités des produits et l'origine de l'approvisionnement influent sur les marges brutes des marchés de gros, bien que les marges maximales autorisés soient de 8% pour les légumes et 10 % pour les fruits. Ainsi nous notons qu'il y a une différence entre l'approvisionnement par les écarts de triage et l'approvisionnement direct auprès des producteurs.

-***Les écarts de triage*** : Ces ventes sont des ventes à la commission et sont réalisées par les opérateurs des stations de conditionnement, qui peuvent être des producteurs, auprès des grossistes. Les écarts concernent les pommes de la qualité « catégorie I », dont le prix dépassera celui des produits exportés. La raison étant la difficulté à exporter cette catégorie compte tenu des exigences des normes internationales sur les calibres et la couleur, etc… sont difficiles à exécuter. Le volume de cette qualité n'intervient pas dans l'effondrement des prix au niveau national, puisque les quantités estimées de qualité supérieure ne dépassent pas les 10% de la quantité totale produite, et effectivement ne sont pas en offre excédentaire.

Pour les écarts de triage des catégories sous-estimées par leur qualité moindre, les critères du volume et de qualité médiocre auront un véritable impact sur l'effondrement des prix. Par ailleurs, puisque l'industrie de transformation ne joue pas pleinement son rôle de régulateur du marché intérieur des pommes, ce phénomène est accentué. On assiste dans cette situation, à un fonctionnement du marché inefficient quant à la problématique de la formation des prix

associées à un surnombre d'intermédiaires et des transactions de produits non normalisés ou normalisés de façon rudimentaire. Par la suite, le prix obtenu par le libre jeu de la confrontation de l'offre et de la demande n'est pas transparent. Ce fait est dû à l'opacité qui caractérise ce marché ainsi qu'à l'hétérogénéité des produits.

- ***Vente des pommes sur pied*** : Le producteur vend ses pommes sur pied avant ou après récolte, les transactions portent sur l'ensemble de la production, ce qui permet aux intermédiaires qui peuvent être dammans, expéditeurs, exportateurs, ou commerçants, de tirer profit de l'hétérogénéité des fruits quant à leur calibre, leur degré maturité, et autres attributs physiques, pour obtenir des niveaux de prix à la production très bas ou à rémunérer le producteur à hauteur de 25 % du volume ou du prix fixé par l'intermédiaire.

- ***Vente au grossiste sur marché*** : Dans ce cas le producteur approvisionne lui-même les marchés de gros. Les grossistes sont obligés de défendre le prix, mais le système bute sur la très grande difficulté d'effectuer le contrôle. En effet, les ventes se font toute la journée, ainsi il est difficile au producteur ou damman d'être présent durant le temps de la transaction. Par ailleurs, en l'absence de normalisation à ce niveau (produits en vrac, dans des caisses en plastiques), un même produit peut être vendu à des prix différents selon la quantité et l'excès de la production dans la zone, le client et l'horaire. En conséquence, il n'y a pas de prix de marché mais l'ouverture d'une période de temps (de 4 heures du matin à 20 heures de l'après-midi à Beyrouth), où on assiste à une succession de prix, pour un même produit. Dans cette situation, le prix n'apporte pas l'information nécessaire au producteur. De plus, les ventes s'effectuent par caisse et non au poids, ce qui augmente les risques de fraudes. Les commissions sont variables de 6-10 % selon la taille du producteur et sa capacité financière. Ce mode de vente par la commission, pratiqué par les grossistes est un autre facteur qui influence la formation du prix, et est également le noyau du système.

Face aux grossistes, les producteurs ont un faible pouvoir de marché. Cette position se traduit par un manque d'information sur la demande puisque le producteur ne connait l'information de la demande que par l'intermédiaire des grossistes, c'est-à-dire par téléphone, et de la quasi-inexistence des formes collectives d'organisation des producteurs ou des coopératives qui pilotent la commercialisation collective.

Un autre facteur qui influe sur l'offre excédentaire et à partir de là sur la formation des prix, est la diminution des exportations dues aux crises des pays limitrophes et la fermeture des portes frontières qui influa négativement sur ces prix.

Concernant le prix en détail, les marges ne sont pas règlementées, l'opacité des opérations au niveau des marchés de gros et de détail, et la nature des structures de commercialisation en aval favorisent les abus.

Les marges de détail diffèrent et peuvent être très élevées, parfois dépassant 50-100 %, car il n'existe aucun système de contrôle des quantités, prix et qualité des produits mis en marché. La transaction type se fait entre un grossiste et un détaillant. Sachant qu'au Liban, il n'existe pas de système de prix de marché, le prix traditionnel se détermine au niveau du grossiste.

Par manque de contrôle de prix au niveau du marché libanais, on se permet d'estimer un prix de mise en marché, situé au niveau de l'articulation entre l'offre de produits, normalisés de façon traditionnelle, et la demande, c'est-à-dire les achats effectués par les détaillants, où c'est le grossiste qui établira les prix des transactions.

La multiplicité des circuits de distribution et le nombre important des intermédiaires qui interviennent dans la filière, fragilisent la position du producteur par rapport aux autres opérateurs ou agents de la filière pommes. Le comportement des intermédiaires n'est pas toujours justifié économiquement, et résulte dans le rétricissement de la marge bénéficiaire pour les producteurs. Dans beaucoup de cas, le nombre élevé des intermédiaires laisse penser que certains d'entre eux peuvent être supprimés ou qu'un circuit court/ ou direct serait à la fois plus compétitif. Pour un certain nombre de producteurs ou des responsables dans le secteur, la diminution des coûts de distribution et l'amélioration des revenus du producteur seront résolues par une élimination ou une réduction du nombre des intervenants.

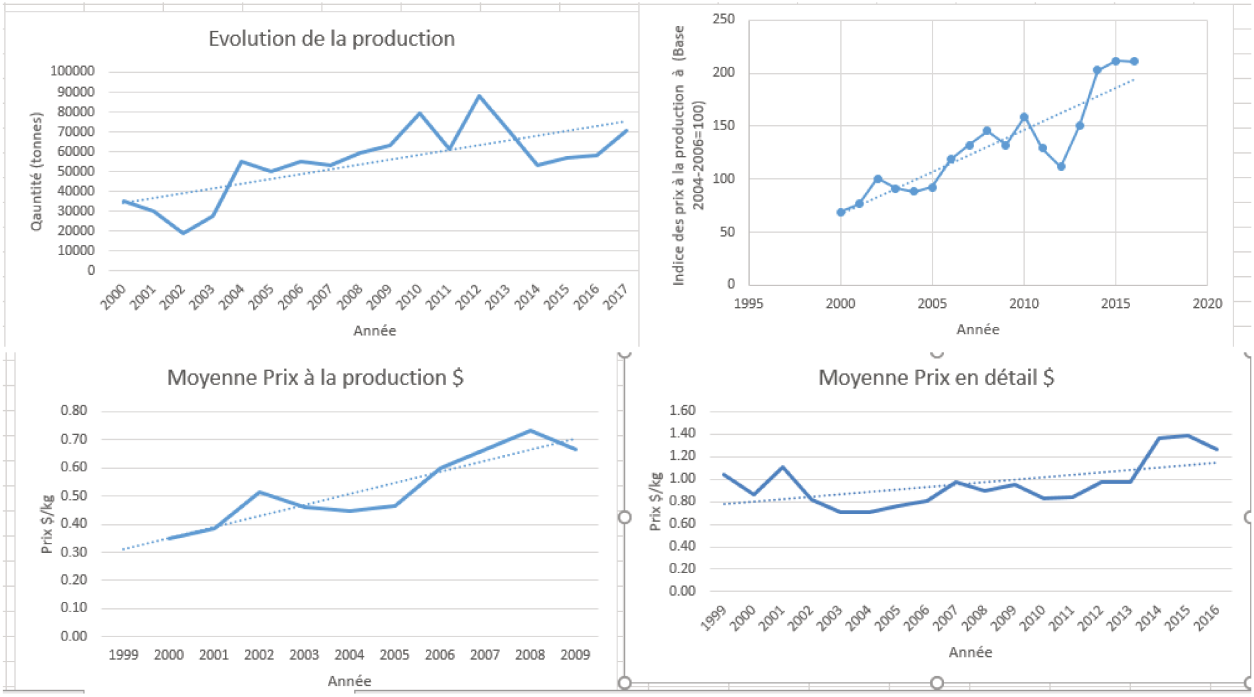
D'après notre expérience dans ce domaine, ce raisonnement ne peut être généralisé, car dans la plupart des cas chaque intermédiaire exécute une certaine fonction distributive, ainsi il justifie sa place tant en amont qu'à l'aval de la filière par l'utilité de cette fonction qu'il effectue. De ce fait, les fonctions peuvent être transférées mais rarement éliminées. Le problème dans notre situation, consiste à savoir quel opérateur peut les réaliser le plus efficacement possible, au sein de la filière.

Nous avons identifié, lors de nos entretiens que les opérateurs refusent de jouer le jeu, car ils n'ont aucun intérêt à organiser le marché intérieur, suite à des expériences anciennes négatives qu'ils ont vecues dans ce domaine : certains parmi eux ayant connu la faillite en raison du « *comportement inadéquat des supermarchés* » et/ou « *producteur non confiant* ». De plus, l'aspect informel empêche l'application ou l'adhésion à des projets collectifs d'organisation économique de la filière. Ainsi, notre problème dépasse les seuls aspects économiques, contribuant ainsi à la complexité de la situation.

- **Sensibilité des prix à la conjoncture**

L'élasticité prix de l'offre est assez faible tant que les producteurs de pommes ont besoin des facteurs nécessaires pour atteindre une pleine productivité. Durant les périodes où l'offre est exédentaire, les producteurs possèdent une capacité limitée pour ajuster leur niveau de production d'une saison à l'autre car les coûts associés à la sortie de l'activité sont élevés, ce qui influence négativement les prix. Les facteurs qui peuvent influencer l'offre sont résumés par les rendements et la variation des superficies, les conditions climatiques ainsi que les maladies... Les productions végétales sont par nature exposées aux aléas climatiques (vent, grêle, gel, pluie excessive…), notamment les pommes sont sensibles aussi à ces risques qui menacent la bonne réalisation de chaque étape des techniques de la production, pouvant entrainer des dégâts sur les produits, et par la suite une hausse des pertes associée à une moindre récolte et une moindre vente. D'autre part, concernant la demande, cette dernière est fonction du revenu des consommateurs, des prix relatifs des produits de substitution, de la qualité gustative ainsi que des habitudes des consommateurs pour les fruits frais. La demande est aussi influencée par le climat et la saison qui peuvent modifier les habitudes des consommations. De cette manière, la demande des pommes peut être substitué et se reporter sur d'autres produits.

Figure 38: Evolution des quantités annuelles produites, prix moyen à la production, prix moyen au détail et indice des prix de pommes à la production à base de 100 entre 2004-2006

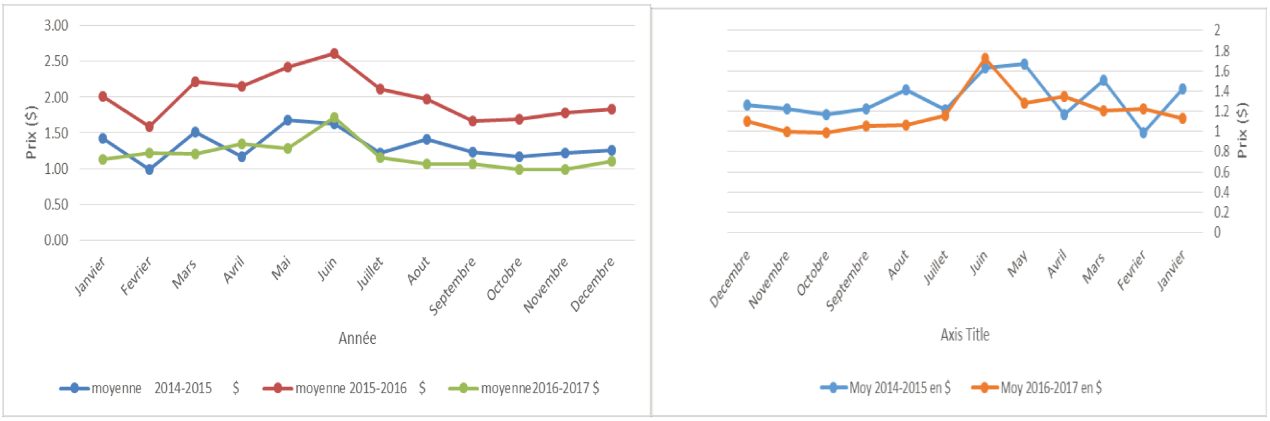


Source : Préparation de l'auteure selon les résultats de la FAO, 2019.

Ainsi, les années de forte production (comme en 2005, 2010, et 2012/2013) se caractérisent généralement par une baisse des prix moyens annuels à la production et des prix au détail.

La parole *« Avec les pommes, une année on gagne, une année on perd »* est couramment citée par les producteurs des pommes, pour parler de la variabilité structurelle des prix de vente. En effet, les prix varient fortement entre les mois de la récolte (septembre) et ceux de fin de stockage (mars). On note une forte fluctuation des prix durant la période janvier-juillet alors que cette fluctuation est moindre mais en baisse durant les mois de la saison de récolte.

Figure 39: **Prix mensuel moyen des pommes dans les marchés libanais (moyenne 2014-2015/2016-2017**)



Source: Préparation de l'auteure selon les données du Ministère de l'agriculture, 2019.

Les graphiques ci-dessus dévoilent le fait que les prix pratiqués au début de la campagne sont généralement supérieurs au prix de la suite de la saison de récolte. Ce caractère peut être

expliqué par les faibles quantités des variétés précoces sur le marché national, ainsi que la disponibilité des clients qui sont prêts à payer pour un prix supérieur.

Plus précisément, ils sont au plus bas après la récolte et augmente progressivement avec la durée du stockage. Au mois de mars, lorsque les stocks des zones de productions se vident[118], les prix sont au plus haut. Compte tenu de l'offre et la demande, le prix du marché atteint son plus bas au mois d'octobre avec un prix proche de 1 USDle kg en moyenne en 2017 et les cours se raffermissent au fur et à mesure de la contraction de l'offre pour percevoir une montée des prix plus rapide au mois de juin quand les quantités seront limitées dans le marché libanais, ainsi les prix signalés sont en moyenne d'environ 1,7 USD le kg.

Un point important à souligner est la baisse tendancielle des prix des pommes durant la période entre 2012/2013 et 2016/2017. D'après les acteurs enquêtés, cette baisse s'explique par les caractéristiques de l'offre, par l'excès des quantités offertes dus à une forte augmentation de la production ces dernières années liée à une augmentation générale des rendements en pommes et à la diminution de quantités exportées et aux quantités importées informellement par les grossistes. D'autres facteurs pourraient encore intervenir comme la variation des superficies cultivées en pommes, les conditions climatiques et l'incident des maladies. Quant à la demande elle pourrait être influencée par le niveau de revenus des consommateurs, le prix relatif des autres fruits substituts, la qualité gustative ainsi que le changement des habitudes des consommateurs de fruits frais.

- **Dichotomie croissante entre les prix à la production et les prix à la consommation**

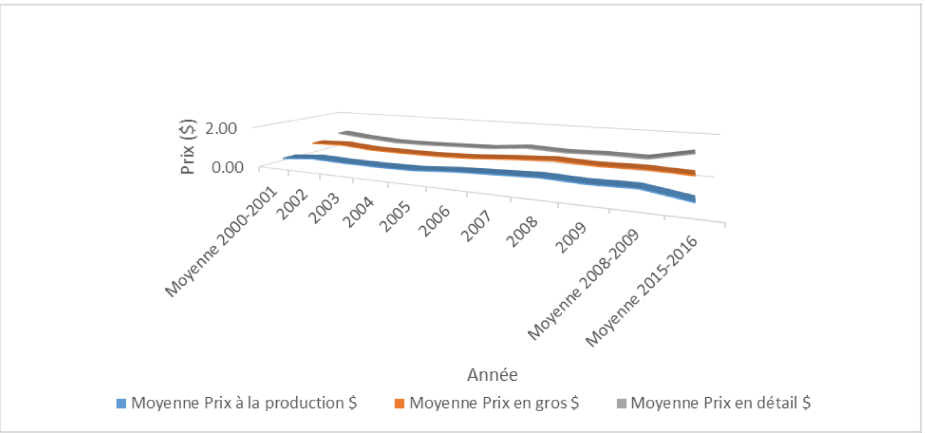
Dans un souci de représentativité et de généralisation des résultats, nous nous sommes basés dans cette partie de notre travail sur les données officielles des prix du Ministère de l'Agriculture pour avoir une estimation globale du taux de croissance et de l'évolution des prix à la production et à la consommation. Cela est justifié par les limites potentielles de l'importance et de la représentativité de l'échantillon et de nos résultats.

D'après la figure ci-dessous, on peut noter la dichotomie entre l'évolution des prix à la production et celle des prix au détail. Les prix à la production affichent un taux de croissance annuel moyen positif (+6,11%) entre la moyenne 2000-2001 et la moyenne 2008-2009. Alors que, pour la même période, le prix à la consommation enregistre un taux de croissance annuel moyen négatif (-0,629%). Pour la période moyenne entre la 2008-2009 et 2015-2016 on note une forte divergence, les prix à la production affichent un taux de croissance annuel moyen négatif (-6,02%), alors que le taux de croissance annuel moyen des prix au détail enregistre (+17,15 %).

Cette divergence dans le taux de croissance des prix à la production et des prix du détail explique la crise conjoncturelle qu'endurent les producteurs de la filière pommes. Et vu que plus de 50% de la demande est inélastique aux hausses des prix visant la qualité, l'Etat doit intervenir dans la régulation du marché et l'incitation à la production de qualité.

[118] La qualité des unités de manutention permet un stockage à froid qui ne dépasse pas les six mois

Figure 40: Tendances des prix à la production et des prix au détail des pommes



Source : Préparation de l'auteure selon les statistiques du Ministère de l'Agriculture, Recensement Agricole, 2000-2019.

Au niveau des importations, le prix des pommes importées reste toujours le triple du prix local mais avec une offre étroite sur les quantités. Par ailleurs, les prix des pommes importées s'expliquent par la différence de qualité et en services. Ici, une question à creuser est de savoir si la différence de prix ne s'expliquerait pas aussi par l'application de tarifs douniers élevés.

Dans ce cadre, le prix des pommes italiennes et/ou françaises importées de qualité supérieure était de 4,00-5,00 USD par kg en 2016. Le niveau élevé de celui-ci était dû aux coûts d'importations d'une part mais aussi de l'autre part à la demande croissante pour les nouvelles variétés et pour les pommes de qualité supérieure. Cependant, les pommes importées sont offertes sur le marché de détail en des quantités minimes durant l'année. Depuis 2011, les pommes Granny Smith en provenance de Grèce sont apparues dans les supermarchés locaux, enregistrant un prix au détail de 3,00-3,33 USD par kg, c'est-à-dire un prix légèrement plus bas que celui des autres pommes importées. A noter que les pommes grecques semblent être positionnées pour rivaliser avec les pommes libanaises de qualité supérieure par rapport au prix et à la taille, mais la qualité et l'apparence des pommes grecques sont inférieures aux pommes libanaises comparables.

L'offre massive des pommes sur le marché libanais et spécifiquement durant la saison de récolte, associée avec des prix bas obligent les fournisseurs libanais à trouver des débouchés à l'export. Il est important de noter que le phénomène de la présence d'un grand nombre de producteurs peut être interprété comme une concurrence entre les producteurs libanais qui se traduit par une baisse des prix. On pourrait logiquement s'attendre à un prix plus soutenu en fin de campagne c'est-à-dire à la fin du mois de mars mais la qualité ne supporte pas la hausse des prix qui peut intervenir. Par conséquence, les quantités importées montrent une augmentation de 162 tonnes au mois de février à 508 tonnes en juin (statistiques Douanes libanaises, 2016). Face à cette situation, nous défendons l'idée que le système de commercialisation à la commission joue, à lui seul, un rôle qui permet de fournir des explications complémentaires.

En résumé, l'Etat doit promouvoir la plantation de variétés non tardives, avec une production homogène des produits (couleur, taille.), associée à une incitation à la certification et à l'investissement dans des unités de stockage à froid modernes pour sécuriser l' offre des pommes durant les mois de carence et répondre aux caractéristiques de la demande.

1.4. Rôle et logique économique du grossiste en tant que structure intermédiaire de distribution analysés par l'approche transactionnelle

Les transactions sont réalisées par les grossistes, structure intermédiaire entre les producteurs et les détaillants. Ceci explique leur rôle important comme centre de commande au sein de la filière. Par l'approche transactionnelle, notre grille d'analyse, la raison d'être de cette structure intermédiaire est xpliquée. La relation du producteur avec le grossiste sera analysée selon les attributs de la transaction et les comportements des agents, une analyse qui sous-tend la structure de gouvernance.

1.4.1. Le grossiste « économiseur des coûts »

La logique d'être grossiste considère non seulement l'économie de coût de distribution, mais aussi les coûts de transaction.

❖ ***Les coûts de distribution***

Le recours au grossiste réside dans l'avantage du coût de distribution dont il bénéficie. Dû au fait qu'il approvisionne un grand nombre d'acheteurs avec une large gamme de produits émanant de plusieurs producteurs, le grossiste réalise une économie des coûts de transaction. Cet avantage provient des économies d'échelles en raison d'un grand volume distribué et d'économies d'envergure en raison de la distribution simultanée de biens différents à plusieurs clients. En outre, il réalise un volume global de transactions.

En géneral le grossiste n'endosse pas la fonction de transport. Certains grossistes que l'on peut qualifier de grossistes à service complet, ont les compétences logistiques et disposent de camions frigorifiés. Cependant, il n'y a pas une volonté de mutualiser cette fonction de transport parmi les grossistes pour baisser les coûts de transport. En effet, ce qu'il resort de nos entretiens est le fait qu'aucun grossiste ne veut s'adhérer à tout projet collectif d'organisation économique de la filière, du fait d'expériences vécues dans le passé. Par exemple, Daccache Green Line, grossiste à service complet, approvisionnait la grande distribution mais a arrêté à cause de l'individualisme des producteurs de pommes de qualité (problème de hold up) qui voulaient commercialiser eux-mêmes leurs pommes par l'intermédiaire des marchés de gros. A l'instar de Daccache Green Line, Liban Fruit a proclamé que la grande distribution traite les grossistes à service complet de façon inappropriée. Par ailleurs, l'approvisionnement de la grande distribution est restraint et les enseignes de la grande distribution préfèrent s'approvisionner auprès des marchés de gros par leurs propres moyens logistiques, ainsi jouant sur la concurrence entre les grossistes.

❖ ***Les coûts de transaction***

L'imperfection du marché, et l'atomisation des producteurs font que le grossiste peut être considéré comme une réponse aux incertitudes du marché. Les coûts pris en considération sont les coûts de recherche de l'information, les coûts de négociation et de réalisation de la transaction.

a) Les coûts de recherche de l'information et de l'expérience

Pour réaliser une transaction, il est nécessaire que l'offre réponde à la demande. Pour cela, il est nécessaire qu'une des parties connaisse l'existence de l'autre. Mais cette identification n'est pas automatique particulièrement quand les fournisseurs sont nombreux et

géographiquement éloignés. Supposons que l'accès à l'information est facile, sans coût et disponible, il suffit à l'acheteur de comparer les différentes offres qui lui sont faites. Cette comparaison ici, consiste à évaluer les prix et les caractéristiques des produits. Le vendeur, dans ce cas, doit rechercher les cibles commerciales les plus pertinentes. Tant que l'offre et la demande ne sont pas structurées, l'identification des partenaires à l'échange et des caractéristiques du produit posent problème. Le grossiste justifie son intermédiation par le fait qu'il favorise la rencontre de l'offre et de la demande en diffusant l'information sur les prix et la qualité des produits principalement par téléphone. Ceci est justifié du fait que les fournisseurs ne sont pas incités à effectuer une recherche pertinente avant d'effectuer la transaction, en raison du coût d'accès à l'information et du profit négligeable attendu ou d'autres difficultés comme la faible expertise et le manque de compétences.

b) Les coûts de négociation et de réalisation

Quand les parties sont identifiées, la négociation débouche sur la définition des modalités de la transaction et sa réalisation finale. L'importance de ce coût de négociation, dépend notamment des éléments suivants :

- Le nombre de partenaires potentiels : plus le nombre de partenaires s'élève, plus les négociations bilatérales risque de s'élever, et il existe une possibilité de faire jouer la concurrence.
- La fréquence de la transaction : quand la négociation est fréquente, alors son coût unitaire se simplifie même s'il n'est pas possible de rédiger un contrat initial qui permet de couvrir l'ensemble des transactions exante à venir, par exemple les contrats incomplets .
- Du caractère plus ou moins spécifique du bien échangé : plus le produit est spécifique à l'entreprise (exclusivité des caractéristiques) qui le produit ou à l'identité de l'acheteur (produit dédié), plus les coûts de négociation s'élèvent. La dépendance réciproque liant les parties de l'échange en est la raison principale, engendrant ex-post une situation de monopole bilatéral.

  Dans la plupart des cas, au Liban, les niveaux des actifs sont peu spécifiques, les producteurs ne trouvent pas l'utilité d'investir dans un contexte d'une offre et demande atomisées où la différenciation ne leur procure pas une marge intéressante puisque les débouchés de qualité leur sont inconnus. Les conditions de vente sont rudimentaires. Lorsque l'actif est peu spécifique, les substituts sont nombreux et compte tenu de l'avantage en termes de coûts de production que procure la concurrence, le recours au marché s'impose. Les spécifités temporelles ne sont pas prises en compte tant que le grossiste peut toujours trouver quelqu'un à qui vendre. La situation de *lock-in* et de redéploiement n'est pas fréquente, en raison des produits peu différenciés. La situation d'holdup up est résolue puisqu'il y a un grand nombre de fournisseurs (dédiés pour la vente en commission) associés à des achats complémentaires pour les mois de besoins en pommes.
- Le degré de l'incertitude : elle concerne l'état de l'environnement et les informations dont disposent les parties. Parmi les raisons de l'incertitude du marché, nous pouvons citer l'incertitude technologique concernant la perte dû aux techniques de stockage; l'incertitude liée aux réglementations, par exemple aux impôts illégaux dans les marchés de gros ; l'incertitude que peut créer l'importation illégale ; l'incertitude monétaire qui est

liée aux taux de change de la monnaie égyptienne » ; l'incertitude sur la qualité et la quantité des produits due aux aléas climatiques et aux aléas sanitaires et à la perte due à la non prise de charge de la récolte ; l'incertitude émanant du manque de mesure d'attribut de recherche et d'expérience ; l'incertitude causée par les variations journalières des prix qui diffèrent selon le temps de la journée, et la saison. L'accroissement de ces incertitudes engendre une complication dans la définition des termes du contrat.

Le grossiste en réduisant le nombre des acheteurs pour le producteur et le nombre de fournisseurs pour le commerce de détail, réduit en fait le nombre de transactions réalisées entre les fournisseurs et les acheteurs et ainsi joue un rôle central dans la réduction des coûts de négociation.

Le recours au grossiste en tant que structure intermédiaire de gouvernance trouve sa justification économique dans la réduction des coûts engendrés par les transactions. Il convient de comparer cette structure à d'autres structures alternatives qui peuvent dynamiser cette filière et par suite accroitre l'efficience.

2. Intégration en amont pour une production de qualité supérieure : deux études de cas qui peuvent être une solution alternative

2.1. La Coopérative Sannine pour une agriculture durable

2.1.1. Profil de la coopérative

La coopérative Sannine a été créé en 2010, pour trouver une solution à la faible capacité d'adaptation des producteurs aux normes de qualité et à la vente à perte par les producteurs de pommes. Le responsable de cette coopérative est en même temps le directeur de l'Agence de Certification (CCPB). Il supervise le travail d'une équipe de trois ingénieurs experts. Il y a 100 adhérents membres dont environ un tiers sont des producteurs de pommes présents au village de Baskinta situé au Mont Liban, casa Maten.

A sa création, ayant un objectif d'augmenter les revenus de ses membres adhérents et ainsi améliorer leurs conditions de vie, la coopérative a fait le pari de produire des pommes de qualité supérieure, certifiées Bio et en production raisonnée toute en réduisant les coûts de production. Elle s'est fixée une vision stratégique dans la production des pommes pour approvisionner les marchés de niches au plan national et international, en optimisant les marges avec une meilleure qualité des produits adossés à des pratiques de traçabilité, afin de répondre aux besoins des clients avec des ventes locales et internationale, et en ayant un réseau développé. Pour atteindre ses objectifs, la coopérative développe une stratégie de différentiation pour améliorer la qualité des pommes à travers la formation continue de ses adhérents sur les bonnes pratiques agricoles, l'adoption d'un cahier de charge de production raisonnée, l'utilisation des intrants compatibles aux normes internationales, l'établissement de relations contractuelles avec les distributeurs et l'initiation à la transformation des pommes en jus bio.

Dans ce but, la coopérative mène les activités suivantes :

- La sensibilisation et la motivation des adhérents autour des objectifs de la coopérative et engager la communauté agricole et la stimuler à adopter un système agricole intégré (cahier de charge de production raisonnée) en partenariat avec la municipalité de

Baskinta pour toucher un plus grand nombre de paysans appartenant au système d'agriculture intégrée ;

- Le renforcement des capacités des adhérents en mettant en place un comité technique au sein de la coopérative composé d'un responsable qualité, d'un inspecteur interne et d'un expert technique pour l'obtention de la certification ;
- La recherche de financement pour mettre en place et améliorer les structures et équipements à travers le montage de projets productifs tels que : le projet de la production intégrée, le projet de l'élevage, le projet des légumes bio vendus sous la marque Biomass dans les supermarchés libanais ;
- Le groupage des produits de qualité pour la recherche du meilleur prix ;
- La commercialisation des produits agricoles par le lancement et l'adoption du logo pour la région indiquant la méthode de production et les efforts pour devenir une marque de qualité en coopération avec des organismes de contrôle internationaux (tels que CCPB) ;
- L'approvisionnement en intrant et en matériel à un prix compétitif.

❖ ***La structure de la cooperative Sannine***

La coopérative Sannine est situé à Baskinta ayant une altitude de 1 300-1 700 m en moyenne. Selon les résultats de notre échantillon (cf. tableaux 58 et 59), le niveau d'âge des exploitants est de 51 ans en moyenne avec un minimum de 31 ans et un maximum de 76 ans, la moitié est entre 31 et 50 ans. Ce qui permet d'affirmer que la production des pommes ne concerne pas exclusivement les « vieux » et peut avoir un avenir promettant pour les jeunes générations.

Tableau 58: Représentation de la pluriactivité de la structure SCSA,

SCSA	Moyenne Date Creation	Moyenne Age (ans)	Moyenne Niveau Education (%)	Temps alloué (%)	Pluriactivité (%)	Reprise familiale	Iinvestissement achat terre associé
Exploitants	1980	51	50 % primaire	50	100	100	2

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017,

Tableau 59: Représentation des exploitants dans la structure SCSA,

SCSA	Producteur simple de la coopérative	Chef cooperative /société	Activités Mercantiles (Manutention, Agro-Industries)	Autres fonctions
Exploitants (nombre)	–	2	1	4

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017,

Concernant le niveau d'éducation de ses membres-adhérents, 50 % ont un niveau d'éducation de l'école primaire. En revanche, les autres ont un niveau d'instruction plus avancé. Le directeur de la coopérative, le directeur de la société Liban Village et un enseignant retraité sont diplômés de l'université.

La Coopérative Sanine est ancrée dans un territoire de propriété paysanne dans lequel les exploitations pomicoles professionnelles pratiquent l'agriculture biologique, produisent environ 20 tonnes soit 26% de la quantité des pommes « bio » produite au niveau national, estimée à 77 tonnes selon les statistiques du Minisètre de l'Agriculture, et exercent un pouvoir significatif dans les transactions avec le distributeur des pommes bio. En effet, 57% des quantités commercialisées de pommes fraîches « bio » est fourni par la coopérative Sannine.

D'autre part, entre 800 et 1 000 tonnes des pommes issues de la production raisonnée de pommes, soit 40-60% de la production totale (2 000 tonnes) est destinée à l'exportation (cf. figure 39). Il est important de mentionner que la production raisonnée n'est pas encore bien connue par les acteurs libanais.

Les équipements conférés par l'USAIDS à la coopérative Sannine comprennent 60 tensiomètres, 2 BRIX et Nitratest, et contribuent à l'adoption de la production raisonnée par les producteurs membres-adhérents de la coopérative. D'après les déclarations du directeur de la coopérative, les adhérents de la coopérative qui produisent des pommes Bio, qui sont au nombre de 4 producteurs, ont été audités par l'agence de certification 1 à 2 fois en 2017, selon leur cahier de charge.

Pour la production raisonnée, 60 % suivent une démarche de qualité et des formations régulières dispensées par la coopérative. Les pesticides utilisés sont importés et compatibles avec les normes internationales, les engrais utilisés sont produits par SCSA. Le transport n'est pas pris en charge par la coopérative, mais soit par le producteur certifié (PR)[119] soit par l'intermédiaire de distribution dans le cas de la production Bio.

- ***Les ressources financières de la coopérative***

La coopérative compte sur la cotisation de ses membres adhérents pour commercialiser les pommes, sur ses ressources propres sans recours à des fonds de roulements extérieurs. La mobilisation de ses ressources est variée :

a- *Cotisations annuelles et capital social* : Les frais d'adhésion d'un montant de 200 USD par an sont payés par tous les adhérents pour constituer un capital social de la coopérative. 100 000 caisses de pommes marquant un total de ses capitaux propres d'environ 80 000 USD.

b- *Prélèvements :* 10 % pour l'assistance, l'accompagnement, la formation et le marketing de 40 % des quantités de pommes produites et certifiées.

c- *Remise :* Montant versé par l'acheteur à la coopérative après-vente de ses pommes dans le détail. Si le prix dépasse le prix de vente provisionné par le distributeur, le différentiel est versé à la coopérative qui leredistribue aux producteurs.

d- *Marge nette :* Le profit net de la coopérative est d'environ 50 000 USD/an.

La coopérative fait travailler 100 producteurs de pommes sur deux produits principaux, notamment les pommes et les poires. La quantité des pommes produites est de 2 000 tonnes dont 20 tonnes sont issues de l'agriculture biologique. En 2016, les producteurs étaient en cours d'adoption de la certification de la production raisonnée et en 2018, environ 40-60% des producteurs sont devenus des producteurs certifiés pour la production raisonnée par une agence tierce de certification nommée CCPB.

- ***Échantillonnage et choix des producteurs***

Notre échantillon est composé de 8 producteurs parmi lesquels le directeur de la coopérative Sannine qui est également le directeur de la société Liban village qui a intégré la coopérative. La surface cumulée des producteurs de notre échantillon est de 27,8 ha, ce qui correspond à

[119] Production raisonnée

55,6 % de la surface totale (SAU) de la coopérative. Il est à noter que la SAU totale de la coopérative s'établit à 75 ha dont 50 ha plantés en pommes (cf. tableau 52).

Nous avons privilégié dans un premier temps une approche basée sur des enquêtes par questionnaire administré auprès de ces 8 producteurs membres-adhérents de la coopérative. Cependant, pour une analyse plus fine et une meilleure compréhension des enjeux de la filière nous avons préféré, par la suite, effectuer deux entretiens semi-directifs approfondis avec le directeur de la coopérative et la société Liban village qui a adhéré à la coopérative Sannine,

A noter que les enquêtés trouvaient le questionnaire trop long et exigeaient de ne pas répondre aux questions qu'ils jugeaient les moins importantes ou trop confidentielles. Cet échantillon peut être considéré comme représentatif statistiquement puisque la surface cumulée des vergers appartenant aux exploitants de notre échantillon dépasse 10 % de la surface totale des pommes de la coopérative.

Tableau 60: Nombre d'agriculteurs et surface agricole utile et surface spécialisée pomme

Producteurs enquêtés	SAU (ha)	Surface pommes (ha)
Directeur de la coopérative[120]	-	-
Exploitant numéro 1	0,2	0,2
Exploitant numéro 2	2,7	1,5
Exploitant numéro 3	1	0,4
Exploitant numéro 4 (le père du directeur, producteur certifié Bio)	0,8	0,8
Exploitant numéro 5	1,25	1
Exploitant numéro 6	1,7	1,4
Société Liban village (intégrant 7 grands producteurs de la coopérative)	35	22,5
Surface cumulée des producteurs de l'échantillon	**42,65**	**27,8**
Surface totale de la coopérative	**75**	**50**
Part de la surface de l'échantillon dans la surface totale de la coopérative (%)	**56,8**	**55,6**

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Nous explorerons dans ce qui suit les données relatives aux 6 producteurs excluant ceux du directeur de la coopérative[121] et du directeur de la société Liban Village, puisque l'étude de cas de la société sera explorée dans la section suivante.

Création et reprise familiale : La date de création de la majorité des exploitations incluses dans notre enquête est le début des années 80. Les reprises familiales sont majoritaires sauf pour deux exploitations dont l'une a été achetée en 2008 et 2014, 2,5 ha pour un montant total de 150 000 USD et l'autre en locationen 1995, pour une superfcie de 4 ha et dont le loyer est de 8 000 USD/an.

[120] Le directeur de la coopérative ne possède pas de superficies cultivées, mais son père, retraité, pratique la culture de pommes issues de l'agriculture biologique. Alors nous avons décidé d'inclure la taille de l'exploitation de son père car cette exploitation est sous la gouvernance du fils et peut être hérité par lui dans le futur. Le chiffre de la surface du chef d'exploitation ne sera pas inclu dans notre analyse, les données du père sur cette superficie seront utilisées.

[121] Les déclarations du père du directeur de la coopérative seront utilisées.

Pluriactivité : D'après les déclarations des enquêtés, deux des enquêtés sont à temps plein, l'un est producteur et l'autre est un enseignant retraité, alors que les autres exploitants enquêtés sont plutôt pluriactifs, parmi lesquels nous trouvons des commerçants, prestataires de service, commerçants fonciers, des marchands, des entrepreneurs de construction, ingénieur. 60% sont mariés et 3,5 est le nombre moyen d'enfants par ménage. La production agricole y est imbriquée à d'autres activités économiques diversifiées. Cette caractéristique a plusieurs implications. Les produits récoltés des cultures saisonnières telles que les haricots et pois chiches, et de l'apiculture sont autoconsommés pendant que la culture des cerisiers et d'autres fruits à noyau comme la nectarine [122]sont commercialisés pour générer une source de revenu supplémentaire à la production pomicole.

La production des pommes est réalisée sur des terrains appartenant à des producteurs dont les exploitations sont de taille petite et/ou moyenne (moyenne 0,8 ha dans notre échantillon). Leur pluriactivité influence la relation qu'ils entretiennent avec les agents intermédiaires dans le sens qu'il génère une plus forte dépendance à leur égard. Le système de production est inséré dans un tissu de village fortement spécialisé dans les activités des vergers pomicoles allant de la production agricole, aux activités de manutention et de conditionnement, du transport, et de la transformation artisanale.

Investissement, financement et crédits : D'après les résultats des enquêtes et entretiens que nous avons réalisés en 2017, le bénéfice du soutien et de la subvention du Plan Vert est limité : uniquement le producteur ingénieur de notre échantillon profite de ce soutien pendant que pour les autres enquêtés, les investissements pour les puits et les réservoirs terreaux entre autres sont autofinancés par leur propre épargné ou réalisés grâce aux avances faites par leurs parents. En conséquence, les équipements sont des équipements de base et rudimentaires (cf tableau 59).

Tableau 61: Investissements de la coopérative SCSA

Total investissement (USD)	Investissement plants (USD)	Part des Investissements Plants dans le total des investissements	Moyenne investissement (USD)
120 219	7 050	5,8%	20 037

Investissement	Unité
Plants	5
Réservoir (plastique, terreaux…)	4
Seau	4
Réseau d'irrigation	4
Moteur pour pulvérisation	6
Moteur pour électricité	1
Puit(s)	3
Chambre froide ou frigo	1
Unité de conditionnement de manutention	1
Camion pick-up/citerne	1
Caisses	4
Escabeau	4
Test (Brix, Humidité)	2
Forklift	2

[122] Pour la cerise, le rendement moyen est de 4,7 tonnes /ha et le prix de vente varie entre 2,5 et-3,3 USD/kg. Pour la nectarine, le rendement moyen est de 20 tonnes/ha et le prix de vente varie entre 2 et 3 USD/kg.

Brouette	2
Tracteur	4
Autres	3

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Les investissements totaux des petits et moyens producteurs enquêtés enregistrent 120 219 USD dont 7 050 USD sont consacrés à l'achat des plants et au renouvellement des vergers (cf. tableau 59) correspondant à près de 5,8 % des investissements totaux. Nous approfondirons ce sujet infra, dans la section consacrée aux investissements de la société Liban Village. On note que l'hésitation des agriculteurs à prendre une décision d'investissements est justifiée par plusieurs facteurs dont notamment la distribution d'âge des plantations (cf. tableau 62). Ces investissements minoritaires notamment dans les plants sont imputés aux insuffisances de trésorerie et à la défaillance du système bancaire se traduisant par des difficultés d'accès aux crédits à cause de l'absence de garantie et des taux d'intérêt élevés. En effet, nous pouvons noter l'absence des emprunts et des crédits bancaires dans la réalisation de ces investissements.

Tableau 62: Représentation de la production de la cooperative Sannine

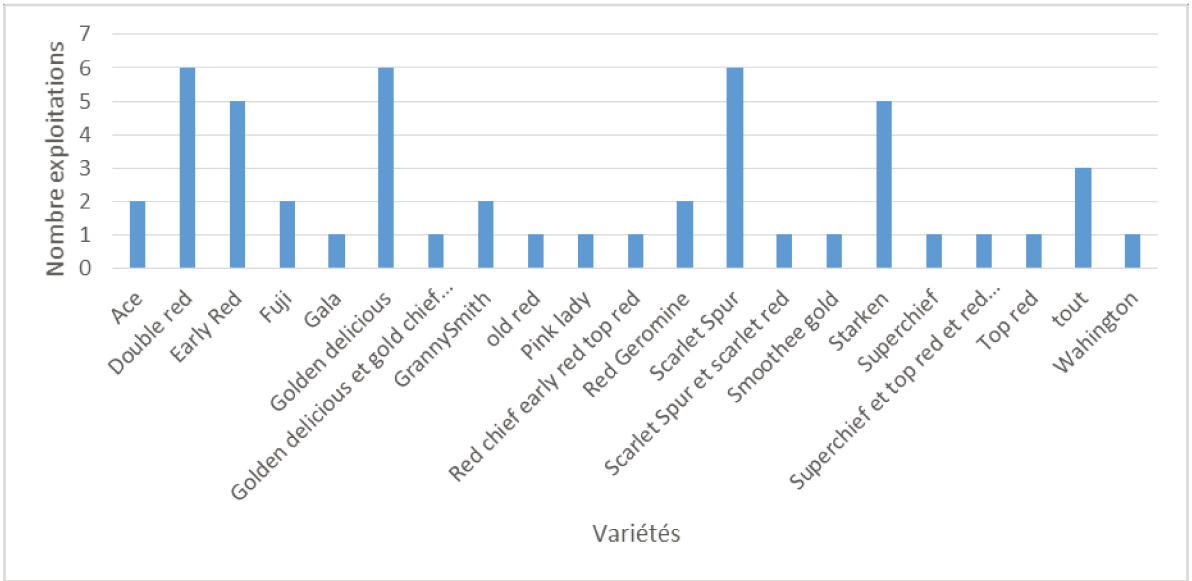
Surface (ha)	Quantité (tonnes)	Variétés	Age verger			Arbres/ha (nombre)	Rendement (tonnes/ha)
			24-40 ans	5-9 ans	0-4 ans		
5,3	140	Starking, Double Red, Early Red, Red Globe, Scarlet Spur, Golden Delicious	64%	30%	6%	709	26

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête de 2017

Variétés : D'après le graphique ci-dessous, nous constatons qu'il existe une vingtaine de variétés qui co-existent, parmi lesquelles les variétés dominantes sont Starking; Double Red, Early Red, Red Globe; Scarlet Spur et Golden Delicious. Les autres variétés sont encore peu cultivées. Ces variétés se succèdent durant la campagne et présentent des caractéristiques organoleptiques différentes qui sont peu identifiés par le consommateur. L'offre au niveau national est encore peu identifiée pour la production conventionnelle et la production raisonnée. Par contre, pour la production bio, elle est reconnue par son distributeur, mais au niveau de la consommation, elle passe sous la marque de Biomass.

L'étalement de la récolte est obtenu par la succession des variétés à époque de maturité différentes qui sont conjuguées à la dispersion géographique du verger. La période de récolte s'étend du mois de septembre au mois de novembre, avec un cœur de campagne entre le mois de septembre et le mois de mai. Un seul verger débute sa production pour la variété Gala au mois d'août.

Figure 41: Utilisation des variétés en fonction du nombre des exploitations



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des enquêtes, 2017

6% des vergers sont âgés de 0 à 4 ans, 30% entre 5 et 9 ans et 64% a plus de 25 ans (cf. tableau 62). De ces résultats, nous pouvons déduire que les vergers sont répartis entre jeunes plantations et celles en pleine production.

Main d'œuvre : Selon les résultats de l'enquête, nous notons que les exploitations comptent sur la main d'œuvre saisonnière durant les pics de récolte (moyenne 7,5 personnes/exploitation) (cf. tableau 63), alors que la main d'œuvre familiale est favorisée pour le travail permanent (moyenne 1,5 personnes/exploitation) avec le recours à la main d'œuvre salariée saisonnière durant certaines périodes de l'année (moyenne 1,3 personnes/exploitation). La main d'œuvre tierce permanente enregistre environ une moyenne 0,16personne/exploitation. Le capital humain familial accumulé dans les exploitations de notre échantillon, permet de dépasser les moments de difficultés financières fréquentes dans ce type d'exploitation. Le besoin pour une main d'œuvre tierce s'explique par les initiatives des exploitants à procéder à une acquisition de la certification en production raisonnée en pair avec les pics de récolte.

Tableau 63: Représentation de la main d'œuvre de SCSA

Main d'œuvre/exploitation	Nombre de personnes
Main d'oeuvre familiale saisonnière	1.3
Main d'oeuvre salairée saisonnière	7.5
Main d'œuvre familile permanente	1.5
Main d'oeuvre salariée permanente	0.16

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Selon les résultats de notre enquête, **le rendement** par exploitation est en moyenne de 26 tonnes/ha. Les quantités produites par les 6 exploitations de notre échantillon varient selon l'âge et le nombre des pommiers/ha (cf. tableau 62). Le coût de la production déclaré est compris entre 0,2 USD- 0,3 USD/kg (cf. tableau 64).

En résumé, les adhérents de la coopérative optant pour une main-d'œuvre familiale permanente, produisent des pommes à haute valeur ajoutée. Ils diversifient leur production en

adoptant des cultures fruitières complémentaires à haute revenus comme les cerises et les fruits à noyau. Ils doivent être incités à une utilisation optimale des actifs familiaux abondants, en associant les espèces et les variétés des fruits, dans le but d'étaler le plus possible leur récolte dans le temps. Cet étalement les aide à contourner le recours à des salariés notamment durant la pleine saison, c'est-à-dire, durant la récolte, tout en assurant l'emploi de la main-d'œuvre familiale, pour accroître la valeur qui leur revient et augmenter leur niveau de revenu. Par ailleurs, cet étalement de la production associé à une utilisation de variétés précoces permettra de redresser les marges des producteurs dans la saison de carence des pommes.

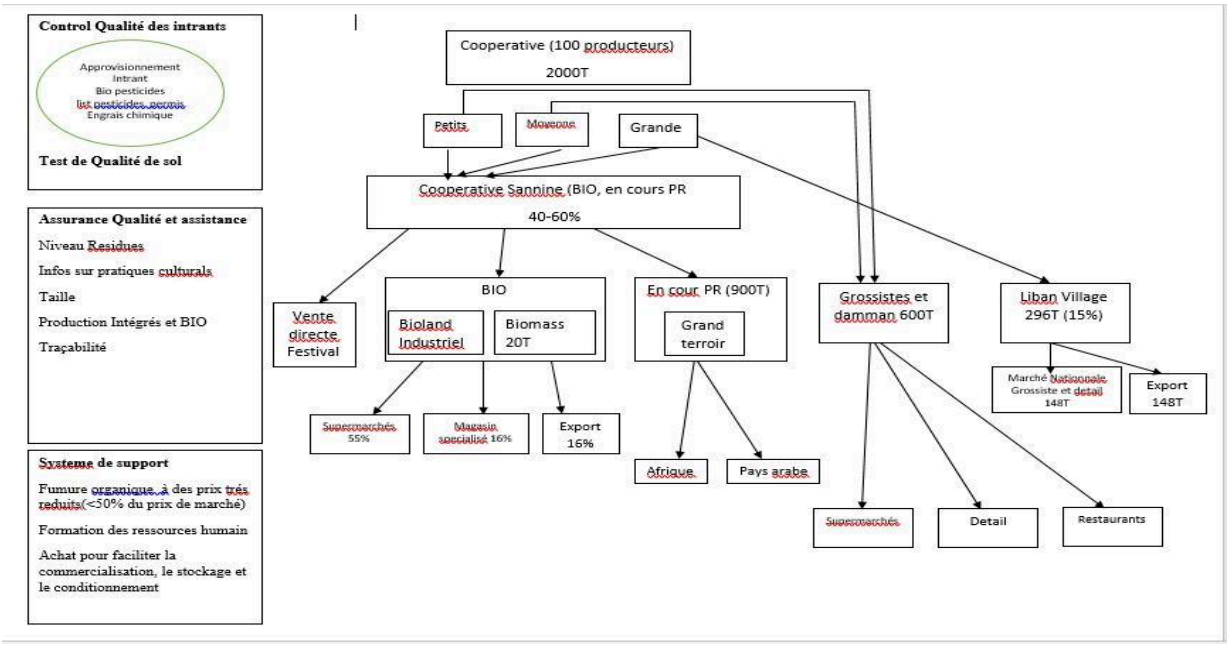
Les distances et le transport parcouru pour les ventes locales varient de 2 à 30 km autour du site de production selon la proximité de l'exploitation à la coopérative, aux unités d'entreposage et de manutention et aux marchés de consommmation. Ce facteur favorise son adoption comme étant un circuit de proximité, qui va de pair avec le circuit court, facilitant l'accès au marché et la résilience des exploitations. En outre, cette proximité des villes favorise le développement des activités touristiques et la réputation du terroir.

Pour les producteurs de l'échantillon qui sont dans la démarche d'une certification en production raisonnée et qui ne commercialisent pas par l'intermédiaire de la coopérative, 50 % prennent en charge le coût de transport, dont un seul utilise ses propres moyens, les autres ont recours à des acheteurs sur le principe de l'expédition depuis la porte de la ferme ou jusqu'à la porte des entrepôts frigorifiques. Dans ce dernier cas, ils prennent en charge le transport jusqu'à l'entrepôt frigorifique qui représente pour eux un prix résiduel.

Le prix : L'information sur les prix est faite de manière traditionnelle. Environ 50 % des enquêtés connaissent le prix de détail de leurs pommes, puisque leurs prix sont prédéterminés par catégorie sur la base du coût de la production en y ajoutant une marge brute de 30%. D'après leurs déclarations, le prix minimum des pommes est de 0,44 USD/kg, le prix pour la production raisonnée est d'environ 0,6 USD /kg, mais varie selon la catégorie et le calibre des pommes pendant que le prix des pommes « bio » est entre 0,849 et 1 USD/kg. De ces chiffres on peut déduire que le prix d'achat à la ferme augmente avec le niveau de qualité adossé à la certification.

- **Les principaux circuits de distribution**

Figure 42: Représentation simplifiée de la filière de la coopérative Sannine à Mont Liban



Source : Elaboré par l'auteure

D'après les déclarations générales du directeur de la coopérative, 80-85% des pommes récoltées sont commercialisées par les metteurs au marché, moins de 1% des pommes est autoconsommé et moins de 1% est cueilli par les consommateurs venus assister au festival durant le mois de septembre au prix de 1,1USD le kilogramme, alors que la transformation artisanale des pommes cumule près de 2,5%. Environ 30-40% des pommes commercialisées sont destinées à l'exportation : en 2017, 200 tonnes ont été exportées vers l'Irak et 600 tonnes vers les autres pays arabes et vers les pays africains.

Durant notre entretien, le directeur a estimé les volumes des pommes commercialisées par les membres-adhérents de la coopérative, répartis par différents circuits de distribution :

- 900 tonnes des pommes équivalent à 40-60% de la quantité produite totale, sont confiées à la coopérative laquelle négocie et signe des contrats avec ses distributeurs contractants lesquels sont Biomass, Bioland et Grand Terroir. Le fait de ne pas rentrer dans des négociations individuelles avec les distributeurs réduit les coûts de transaction de chaque membre-adhérent qui choisit ce circuit. Cependant, l'intermédiaire de distribution doit garantir la qualité à travers le contrôle et la sélection de ses fournisseurs ;
- 300 tonnes composant 9% de la quantité produite totale, sont commercialisées à travers la société anonyme Liban Village. Cette société doit sécuriser ses volumes grâce à un contrat oral de production pour une durée de 10 ans avec sept producteurs. Le producteur a le choix d'être rémunéré sur la quantité produite ou de recevoir 25-33 % de son chiffre d'affaire en tant que marge brute fixe. La société Liban Village s'occupe de l'entretien des vergers sous contrat, de la formation de la main d'œuvre pour réaliser des tâches telles que la taille, la pulvérisation des pesticides, la récolte, des services mercantiles et de la commercialisation. 50 % de la récolte est destiné à l'exportation vers les pays de la

péninsule arabique et/ou la Russie, et le reste est écoulé sur le marché national au prix de 1USD le kilogramme ou vendu à l'ONU au prix de 0,16 USD par pomme.

- 600 tonnes correspondant à 31 % de la quantité totale récoltée sont commercialisées à travers des dammans et/ou des grossistes sur marché ou encore sont vendues directement aux magasins de détail suivant les mêmes circuits de commercialisation pour les pommes conventionnelles. Le choix des producteurs qui optent pour ce circuit est basé sur le mode de paiement. Ils préfèrent recevoir des avances et être payés en liquide. Ces producteurs pensent que tous les producteurs ne pourront pas produire pour les marchés spécifiques, car ces marchés sont limités. Ainsi, ils préfèrent produire des pommes de qualité standard sans cahier des charges spécifique. Dans le futur, nous pouvons supposer que ces pommes subiront des fluctuations de prix selon les débouchés orientés soit vers des productions de type conventionnel, soit vers une différenciation des produits par leurs techniques de production : bio, production raisonnée.

Dans notre échantillon, prenant en considération les déclarations du directeur de la coopérative, on constate que la vente indirecte domine mais elle est associée à des ventes directes au sein de l'exploitation. Pour la production bio, le circuit est court, alors qu'il est long pour les produits en cours d'obtention de la certification « production raisonnée ».

D'après Chiffoleau (2019), le circuit court est important pour la survie des exploitations, favorisant la trésorerie et générant des revenus aux producteurs qui, organisé dans une structure collective, contribue au développement économique du territoire.

Selon Allaire et al. (2015), les fruits et légumes bio se commercialisent surtout via les magasins spécialisés, les différents circuits de vente directe (marchés de plein-vent, systèmes de paniers, etc.). Ces formes de commercialisation sont aussi liées à d'autres facteurs (telles les opportunités commerciales liées à la proximité d'une ville, au développement de l'activité touristique ou encore à la réputation des produits du territoire).

Selon Dimitri et Gardner (2019), le consommateur d'aujourd'hui veut connaître l'origine de ses aliments, recherche la transparence concernant la production et veut manger des aliments plus sains. Ces auteurs considèrent que les ventes directes aux consommateurs, le plus souvent via les marchés de producteurs, les stands de ferme et d'autres points de vente directs aux consommateurs permettent de soutenir l'agriculture par la communauté. Néanmoins, le canal de marché intermédié « *intermédiated markets* » a le potentiel d'étendre les systèmes alimentaires locaux et régionaux tout en augmentant la viabilité des petites et moyennes exploitations. Ce marché intermédiaire comporte une chaîne d'approvisionnement plus courte que celle conventionnelle reliant les agriculteurs aux consommateurs par le biais d'intermédiaires tels que le distributeur ou le supermarché.

- ***Les réseaux externes et l'accès à l'information***

Les producteurs enquêtés utilisant leurs propres moyens de transport ont déclaré être adhérents à la CCIAB, principalement pour le permis de transport de leurs pommes. Principalement la coopérative est en contact avec des établissements de recherche et de formation : IRAL, IRI, CIHEAM, Université libanaise, USAIDS. Tous les enquêtés ont bénéfice de formations diverses, essentiellement axée sur la production et les variétés, la taille et la pulvérisation et sur l'application des normes phytosanitaires. La coopérative a recours au

laboratoire du Ministère de l'Agriculture pour les tests de LMR. Les services demandés sont axés sur la recherche et la formation sur les nouvelles variétés et leur adaptation aux conditions microclimatiques libanaises.

- ***L'organisation de la filière de la coopérative Sannine***

L'organisation de la filière s'articule autour de 4 pôles principaux : la région, la formation, les achats des pommes et poires fraiches aux producteurs et le marketing. Le directeur de la coopérative assure le rôle d'animateur et de coordinateur et définit les grands axes de la stratégie de la coopérative en termes de production de qualité et de différenciation (bio), achat et merchandising.

a) La région

La région Baskinta est à la base de l'organisation. La production de qualité promet de garantir la démarche qualité, la traçabilité et la transparence de la coopérative. Cette dernière identifie les producteurs en capacité de développer une production de qualité, avec lesquels elle élabore des cahiers des charges pour mieux répondre aux attentes des clients et mieux rétribuer les efforts de qualité des différents membres-adhérents. Elle établit avec les producteurs des pommes des ententes pour adopter des cahiers des charges prenant en considération la santé et l'environnement. Ce cahier des charges fixé pour les adhérents, comporte un certain nombre d'engagements à respecter : valoriser les efforts de qualité au niveau de la production (traçabilité, irrigation, application des pesticides conformes aux normes internationales…) ; engager un vrai partenariat par des contrats écrits avec des distributeurs de qualité. Les cahiers de charge entrepris avec les producteurs des pommes bio stipulent que le contrat peut être annulé pour une constatation répétée de non qualité, par exemple un niveau élevé de LMR[123]. En effet, les pommes doivent répondre aux exigences qui portent sur la qualité sanitaire, les variétés, la catégorie, la quantité, le temps de récolte, les délais de livraison, et le respect des principes de la production bio (cf. Annexe V). Pour se rendre indispensable, la coopérative a mis un système de production efficace et un planning d'animations à Baskinta, pour promouvoir eux-mêmes leurs pommes.

b) La formation et le contrôle

Cooperative Sannine prévoit ce qui va être commercialisé. Un principe de contrôle, de fiabilité et de contrôle de la véracité des informations se traduit par un contrôle efficace dans la gestion de l'offre. Cette capacité lui confère une force. Par ailleurs, la logistique qui doit être au service de la stratégie commerciale apparait comme un enjeu stratégique, et supposant des choix stratégiques. Dans sa dimension stratégique, la maîtrise de la logistique en tant que source d'avantage concurrentiel suppose de faire des choix organisationnels efficaces. La coopérative a choisi d'externaliser l'activité de la prestation de service mais aussi commerciale à des distributeurs certifiés bio puisqu'elle n'a pas les ressources financières et la capacité suffisantes à les effectuer. Sur le plan financier, les coûts de transactions sont pris en charge par ses distributeurs. Ainsi, la relation s'inscrit dans un partenariat solide contractualisé et contrôlé. Ce type de logistique de distribution traçable et sophistiqué, a milité pour ce type de choix organisationnels ou le produit et les attentes de clients sont au cœur du système de production et de distribution.

[123] LMR : Limites Maximum des Residues des pesticides

Dans cette optique, le développement et la diversification des circuits de distribution pour les produits issus de l'agriculture biologique ou d'une production raisonnée doivent contribuer à sécuriser les producteurs : Dans notre cas, la contractualisation apparaît comme un atout majeur. Il faut souligner aussi l'importance des acteurs des circuits traditionnels longs, avec d'un côté les produits de marques des distributeurs et d'autre part le développement du principe des magasins spécialisés en agriculture biologique. D'un point de vue règlementaire, l'Etat doit mettre en place des normes de qualité adaptées aux caractéristiques des pommes issues de l'agriculture biologique ou d'une production raisonnée sur les petites échelles locales et ou régionales.

c) Les achats : la relation producteur-coopérative

Les critères de sélection des producteurs par la coopérative, se conforment à la disponibilité de la quantité et la qualité des pommes pour la certification comme premier critère, alors que la confiance est citée en tant que second critère.

Pour les services fournis, la coopérative gère :

- Les formations et l'assistance technique ainsi que l'approvisionnement des fumures à des prix très réduits
- La collaboration entre les distributeurs et les producteurs,
- L'aide à l'achat des intrants conformes aux normes internationales et à des prix négociés avec les vendeurs d'intrants
- La recherche de nouveaux débouchés
- Les prêts des équipements,
- Le contrôle et le conseil technique.

Par ailleurs, les producteurs « bio » respectent un système de production spécifique pour obtenir une meilleure valorisation.

La Coopérative pratique divers contrats qui ne sont pas forcément destinés à tous les producteurs. En revanche, le système est transparent, tous les membres-adhérents sont informés des pratiques de la coopérative.

Dans la filière de la coopérative Sannine laquelle est une forme d'organisation hybride[124], les producteurs sont habituellement regroupés. Pour ce qui est le cadre de collaboration avec les fournisseurs, le cahier des charges est le cadre de collaboration de la coopérative avec les producteurs. Les agriculteurs doivent renoncer à des techniques d'intensification au niveau des intrants chimiques c'est-à-dire, l'interdiction des intrants non conformes aux normes de la certification dans le cahier des charges.

La coopérative désigne des conseillers techniques pour suivre régulièrement les producteurs parmi lesquels se trouve un représentant de l'intermédiaire de distribution Biomass, la municipalité, la coopérative, et l'agence de certification. Le représentant de Biomass participe à ces contrôles à la fréquence de deux fois par an. Ce contrôle de la qualité renforce le pouvoir de négociation de la coopérative avec les acteurs en aval qui peuvent exclure du marché des fournisseurs n'ayant pas respecté les normes et les attributs demandés. Ce type de

[124] Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987): Economic efficiency in cooperatives. *The Journal of law and economics*, *30*(2), 489-512 in Fares, M., Saussier, S. (2002): Coûts de transaction et contrats incomplets. *Revue française d'économie*, *16*(3), 193-230.

comportement a des conséquences promettantes sur l'amélioration de la rentabilité et de la qualité des produits, et crée une situation traduite par une meilleure performance de la filière.

Le producteur s'engage avec ce cahier des charges à assurer la qualité de l'intégralité de sa production dédiée à la coopérative durant la campagne de la récolte et lui confie la commercialisation de ses produits. Ainsi, il n'y a pas de vente entre le producteur et la coopérative, cette dernière joue un rôle de gouvernance de la relation entre les producteurs et l'intermédiaire de distribution, en l'occurrence Biomass (cf. carte traçabilité dans Annexe XIII). La coopérative remplit également un rôle de transmission de l'information, jouant un rôle d'interface entre ces deux opérateurs. Elle communique à Biomass les estimations de la récolte. Elle remonte aux producteurs toutes les informations transmises par le distributeur, telles que les normes à respecter et/ou la date de livraison. Il apparait dans cette organisation de marché que la coopérative joue un rôle important de coordination entre le stade de production et celui de la distribution.

d) La relation « Producteurs/coopérative- intermédiaire de distribution »

- *Commercialisation des pommes bio*

Dans notre échantillon, Biomass joue ce rôle dans la commercialisation des pommes bio. Sa présence s'avère bénéfique pour les petites et moyennes exploitations agricoles, facilitant l'accès au marché et partant de là leur résilience. Ainsi il accroît la viabilité des exploitations agricoles notamment les petites et moyennes exploitations. Le problème de dispersion des exploitations a été résolu par le développement de ce réseau, un levier apte à susciter une certaine dynamique en termes de développement local. Dans ce cadre, la capacité des experts de la distribution permet de faire développer le circuit court pour des achats militants ou de loisir, avec de pair le ciblage d'une clientèle beaucoup plus large que ne le peuvent accomplir les acteurs traditionnels (Rouget et al, 2016).

Dans notre étude de cas, nous focalisons notre travail sur la relation entre :

- Petits et moyens producteurs - coopérative SCSA- Biomass ;
- Grands producteurs - Société Liban village

Le cas des relations avec les opérateurs de la production raisonnée ne sera pas traité dans notre travail, du fait que cette certification est encore embryonnaire et centrée pour l'export, et non reconnue par le marché libanais. De même pour la production en cours de certification, approvisionnant le marché de gros. Lors des entretiens, il a été mentionné que l'accès à la grande distribution pour les produits certifiés « production raisonnée » est déficiente. Au niveau du marché local, les grossistes n'ont, quant à eux, pas d'actifs spécifiquement liés à la vente des pommes certifies "production raisonnée". Ce fruit de qualité n'est pas un enjeu stratégique pour leur entreprise mais juste un élément parmi d'autres dans leur assortiment.

La coopérative Sannine qui vise en priorité la phase de production, organise la livraison et la mise en marché des pommes certifiées de la manière suivante :

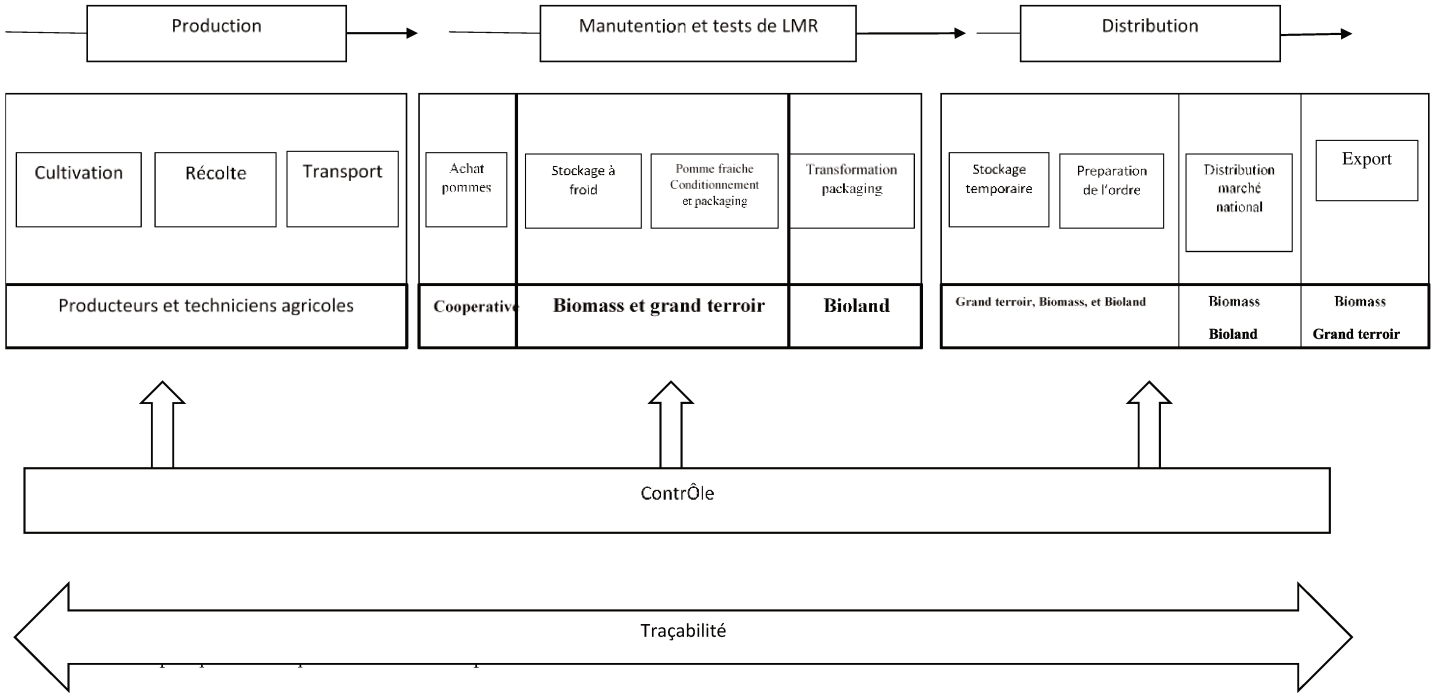
- **Produits certifiés bio (20 tonnes)** : Dans la production bio, la taille du verger ne semble pas jouer dans le choix du distributeur Biomass, puisque ce dernier s'approvisionne indifféremment auprès des 4 producteurs dédiés pour la production bio. Ceci est dû aux

volumes inadéquats des pommes de qualité bio dans la coopérative étudiée et à la réputation vive de ce distributeur à s'approvisionner en pommes de qualité.

Le producteur cueille les pommes après 2 visites de contrôle par le distributeur Biomass et de la coopérative ou par l'agence de certification; les mets dans des caisses en plastique; les livre à la coopérative par ses moyens de transport et les vends à la coopérative qui prend en charge la négociation avec le distributeur sous forme de contrat hybride. Ce contrat comprend les procédures de contrôle de la qualité et des sanctions conjointes, les frais des tests, les termes commerciaux liés à (1) la sélection des produits, (2) les quantités de récolte, (3) la programmation des quantités et des fréquences de livraison après récolte, (4) le stockage des produits et (5) le prix de 0,8 USD/kg. Il prévoit également une réduction proportionnelle pour les quantités dépassant 10 tonnes.

Pour les pommes bio, le prix payé par Biomass à la porte de la ferme est 0,83-1 USD/kg. Le coût des services de manutention, de l'emballage et étiquettage est de 2,5 USD/kg. Le prix de détail est de 4,5 USD/kg. Biomass gère son rayon dans les supermarchés. Les supermarchés, à leur tour, prélèvent une commission entre 10-30% avec des sanctions pour le non respects des ententes et engagements dans l'organisation des rayons.

Figure 43: **Contrôle et Traçabilité (Biomass) de la filière pomme de la coopérative Sannine**



Source : Elaborée par l'auteure d'après les entretiens de 2017

.

- **Les écarts de triage bio (3-4 tonnes) :** La coopérative achète de ses adhérents, les quantités des écarts de triage bio à 0,46 USD, les transporte vers l'unité de transformation à Becharri pour les presser en jus. Un contrat verbal est conclu entre la coopérative et le distributeur Bioland. Ensuite, les jus de pommes sont vendus à Bioland à un prix de 0,65USD/kg. Les quantités transformées suivent les procédures de la manutention et du conditionnement (1 750-2 000 bouteilles de jus bouteilles avec label partagé entre Sannine et Bioland). Cet intermédiaire de distribution les livre aux supermarchés, en particulier à l'enseigne Spinneys, aux magasins spécialisés et également à ses propres magasins au prix de 4,5USD/kg. Si les prix de vente dépassent le prix prévisionnel, les rentes sont distribuées équitablement parmi les producteurs membres de la coopérative.

Les matériaux utilisés pour le conditionnement, avec les distributeurs, sont des cartons *kappa-inter box* avec des boites en carton de 1 kg pour les pommes bio pour le marché national avec, les préemballages, les emballages et les étiquettes comprenant les informations relatives à la traçabilité. Biomass externalise le stockage à froid dans 4 unités certifiées (GSI) pour grouper ses approvisionnements et pour effectuer les tests LMR nécessaires. Après la vérification des résultats, les marchandises sont transférées ensuite à leurs unités de conditionnement manuel et à 5-6 unités de stockage à froid pour la livraison à court terme dans le cadre de la programmation et de la distribution des expéditions au niveau du marché national par les camions frigorifiés vers les hyper-supermarchés, les points de vente et les marchés spécialisés.

Dans le cadre du partenariat de Biomass et de la grande distribution, cet accord se réalise sous forme de contrats oraux mais comprenant des clauses de de garanties et de sanctions. Afin de s'assurer de respecter ses engagements auprès de la grande distribution, Biomass achète la production à d'autres fournisseurs (53 producteurs des pommes bio) en complément avec les adhérents bio de la coopérative pour sécuriser les volumes d'approvisionnement en cas de hold-up, ce qui s'apparente à la coordination verticale. Biomass a ses propres engagements avec les GMS (60%), les restaurants et hôtels (5 %), les magasins spécialisés (15 %) et les marchés internationaux à l'exclusion des EAU (20 %). La grande distribution prélève une commission d'un montant situé entre 10 et 30 % du chiffre d'affaire de vente de Biomass.

Biomass a sa propre logistique certifiée (cf. figure 40) et est responsable de ses pommes sur les rayons de la grande distribution. Son mode d'organisation apparait bien adapté à la stratégie logistique de la grande distribution. Le transfert des marchandises est en petite quantité pour ne pas inonder ce segment de marché niche, la logistique est traçable et adéquate si on considère son optimisation pour les quatre critères : fiabilité, fréquence, rapidité et coût, vision globale. Elle est adaptée au principe « juste-à-temps » en absence d'une plateforme logistique de regroupement global au niveau national. Biomass a ses propres employés pour gérer les rayons bios chaque jour au sein des hyper-supermarchés. Cette gestion auprès de la grande distribution apporte des informations précieuses répercutées sur son partenariat avec la coopérative. Ceci montre que le paysage la distribution des fruits et légumes frais au Liban n'est pas figé, ce qui nous conduit à penser qu'il peut évoluer. Ce distributeur possède un portefeuille diversifié de

fruits et légumes bio. Notons enfin que sa structure de partenariat avec la coopérative lui apporte une solidité indéniable.

Les paiements de la grande distribution se font en chèque avec 3 mois de délai, associés à une commission ou prélèvement de 30 % de son chiffre d'affaire vendu.

Les prix pratiqués varient de 1,3 USD/kg pour la vente directe au consommateur (durant le festival au mois de septembre) ; 0,6 USD/kg pour les pommes certifiés « production raisonnée », 0,84 USD/kg pour les pommes bio vendues par les circuits courts ; et enfin 0,4-1USD/kg pour les pommes indépendantes de la commercialisation de la coopérative et qui sont en cours d'adoption du cahier de charge de la production raisonnée.

Parmi les raisons invoquées pour le choix des circuits de commercialisation, nous pouvons citer le manque de confiance dans les distributeurs de gros et de détail ; le souhait de promouvoir la certification en production raisonnée et d'étendre son adoption et sa valorisation ; le souhait d'inciter le consommateur libanais à consommer ces pommes certifiées et la difficulté de trouver des distributeurs intéressés pour la certification en production raisonnée semble encore fréquent. La lourdeur des procédures locales doit également entrer en compte dans le choix de ce cadre de collaboration.

- ***Les flux informationnels***

Soutenue par un contrat néoclassique[125], cet accord de partenariat caractérise de manière générale les transactions entre les producteurs dont la qualité des produits est certifiée et le distributeur sous la gouvernance de la coopérative Sannine. Ce contrat définit le cadre de la relation et prévoient donc une adaptation coordonnée des parties en cas de perturbations ou en cas de litiges. Il est négocié individuellement entre la coopérative et l'intermédiaire de distribution mais sa structure de base fait référence à des éléments obligatoires, définis dans le cahier des charges du produit, c'est-à-dire discuté et adopté au sein de la coopérative. En effet, afin de limiter les comportements opportunistes qui nuiraient à l'image de marque du réseau Biomass, l'intermédiaire de distribution impose bien souvent des clauses contractuelles qui limitent l'autonomie du producteur quant aux décisions qu'il peut prendre dans son activité. Il perd par exemple, des opportunités de profit si le contrat l'oblige à recourir à la coopérative alors que d'autres distributeurs peuvent lui offrir des meilleurs prix.

Le donneur d'ordre, en l'occurrence le distributeur, confie au producteur, sous la gouvernance de la coopérative, la mission de produire une quantité de pommes répondant au cahier des charge et s'engage en contrepartie à acheter la totalité de la production réalisée. En d'autres termes, le distributeur s'engage à acheter un volume global des pommes sur la saison au prix référentiel estimés du contrat des années précédentes, avec la fixation d'un prix minimum. Un accord qui permet à la coopérative d'inciter ses adhérents à adopter le signe de qualité, d'augmenter les quantités de production, et aussi de faire progresser les prix.

Ces contrats permettent aux producteurs d'obtenir un prix garanti dès la récolte et de soulager ainsi leur trésorerie, avec la possibilité de profiter des éventuelles hausses de prix ultérieures.

[125] Nous pouvons inclure les contrats bilatéraux et les contrats hybrides parmi le type de contrats néoclassiques

Pour cette coopérative, ces contrats permettent, en commercialisant régulièrement une proportion constante de volumes collectés, de mutualiser entre les adhérents, le risque de variabilité du prix sur une campagne. Cette coopérative peut également permettre de réduire les asymétries dans les rapports de force entre l'amont et l'aval et contrebalancer l'existence du pouvoir de marché à l'aval, améliorer le revenu des agriculteurs et aider à une meilleure répartition des risques de marché dans la filière.

La coopérative fournit, au début de chaque semaine de la campagne, une déclaration prévisionnelle du tonnage à expédier. Ces prévisions ont pour objectif d'atteindre la meilleure adéquation entre la production et les besoins des distributeurs. La réalisation de la programmation expéditions de la marchandise certifiée bio est un compromis bien organisé entre les besoins de sortie de la production et les impératifs de la commercialisation tant que la coopérative organise avec le producteur la première condition et le distributeur s'engage à accomplir la tâche du groupement des produits sous la gouvernance de la coopérative et son acheminement aux entrepôts pour réaliser les prestations de service et par la suite sa distribution. En effet, la coopérative, dans sa fonctionn de commercialisation, délègue le transport et la manutention aux distributeurs. Celui-ci applique son programme qui nécessite des mises au point au stade de l'exécution pour doser les envois pendant une période restreinte.

En cas de non-conformité avec les normes exigées, la prise en charge de la marchandise est sanctionnée par ce producteur. Sa sortie est exigée avec une perte de ses parts sociales dans la coopérative, ainsi que par le refus de ses produits par Biomass. Dans ce cas-là seulement, le producteur peut affronter le problème de *lock in*.

A ce stade de notre analyse, nous soulignons le fait que les relations entre la coopérative et Biomass font l'objet d'une gouvernance pour un contrat de vente et un cahier des charges. De cette manière, la coordination entre les opérateurs au sein de la filière est facilitée, face à une meilleure amélioration de l'offre, et une meilleure mise en marché. Cette filière de la coopérative SCSA se caractérise par un mécanisme de coordination adéquat.

- ***Flux financier***

Dans ce type de contrat, le distributeur a un rôle financier très important au sein de la filière de la coopérative. Il agit comme un banquier auprès de la coopérative, et des producteurs, étant donné que leurs ressources financières institutionnelles sont déficitaires. Cela implique une certaine dépendance des producteurs à l'égard des distributeurs. SCSA facture les marchandises au distributeur. Elle est payée au kilo/catégorie/variété/niveau LMR adéquat. La coopérative gère l'assistance technique de qualité pour répondre aux exigences de la certification Biomass qui verse des avances à la coopérative afin de financer le travail. Ces avances sont versées en début de campagne, à la récolte, et après un certain tdélai après récolte pour s'assurer du respect des LMR. A cet égard, cette dernière se rémunère auprès du producteur par un prélèvement de 10% du chiffre d'affaires de ce dernier. Par l'intermédiaire de la coopérative, le distributeur contribue au financement des producteurs. Cette logique économique dominante constitue un exemple à mettre en œuvre dans le cadre d'une politique dynamique de valorisation des produits.

En fin de campagne, le distributeur paie le producteur par l'intermédiaire de la coopérative qui tient des fichiers producteurs où sont comptabilisées toutes les opérations financières concernant la marchandise. Le prix de vente est calculé pour chaque variété par calibre et avec une marge de 30 % sur les coûts et de 10 % correspondant au prélèvement de la coopérative pour la commercialisation des produits.

Les prix payés aux producteurs varient selon la qualité définie par la certification, mais aussi selon la catégorie des pommes, leurs variétés et la conformité des exploitations aux conditions du contrat. Le prix minimum est fixé selon les prix des années précédentes pour les pommes bio avec une prime pour la qualité et si la vente est réalisée à un prix plus élevé que le prix minimum, la coopérative distribue la rente équitablement aux producteurs. Dans ce système, le prix est garanti. L'estimation du prix minimum avec cette distribution équitable de la rente rétrécie l'incertitude qui pèse sur les transactions.

Cette modalité de mise en marché implique un transfert de propriété donc nous sommes en présence d'une situation où il y a un transfert des risques commerciaux. Ce contrôle de la qualité de la production accompagné par une assistance de la coopérative et une transparence dans la distribution équitable des marges incitent les producteurs à se conformer aux techniques de production de qualité. La diffusion de ce type de comportemenst influera sur les rendements et la qualité des produits nécessaires à la performance de la filière. En général, les ententes de délais de paiements ne sont pas problématiques, puisque la coopérative est payée de façon échelonnée par le distributeur Biomass en 3 chèques. Ce type de paiement est utilisé pour sécuriser le résultat des tests nécessaires sur le LMR durant la production et après récolte, et ainsi pour s'assurer de la qualité. Le paiement est en espèce pour les exportations. En outre, le paiement final des producteurs s'effectue un mois après la vente par chèque pour les pommes certifiées bio et pour les pommes de production raisonnée.

En conclusion, on peut déduire que la relation entre les opérateurs de la filière de la coopérative est durable, basée sur une confiance et un cadre formel. Mais elle peut changer d'une année à l'autre selon le choix de ses opérateurs. La transparence des relations avec la coopérative aide les producteurs à disposer d'un moyen de pouvoir et de contrôle sur les transactions. La discrimination est absente, et on observe que la première mise en marché de ces produits certifiés est réalisée dans des conditions favorables dans les circuits de distribution en aval. De ce fait, l'impact de ce partenariat se traduit en aval par une performance dynamique permettant de construire un avantage compétitif par la flexibilité, la fiabilité et la réduction des coûts de transaction.

2.1.2. La structure des coûts

Tableau 64: **Coûts de production estimés pour les pommes issues de l'agriculture conventionnelle et de l'agriculture biologique dans la coopérative Sannine**

	Type de coûts	Agriculture conventionnelle USD/décare	Agriculture biologique USD/décare
1	Engrais	133,60	0,00
2	Produits phytosanitaires	137,02	0,00
3	Herbicides	1,74	0,00
4	Eau et irrigation	32,46	0,00
5	Coûts intrants 1,2,3,4	304,81	0,00
6	Electricité et fuel	25,42	156,20
7	Tracteur	0,00	0,00
8	Sarclage+Labourage+Tillage+Arrosage	169,09	63,50
9	Taille	40,94	0,00
10	Entretien et coût de travail	210,02	219,70
11	Récolte et chargement et déchargement	84,19	41,63
12	Transport	2,93	0,00
13	Récolte et commercialisation	87,12	41,63
14	Autres coûts variables	0,00	0,00
15	**Total des coûts variables (TCV)5+10+13+14**	**601,95**	**261,33**
16	Frais de gestion et main d'œuvre permanente	189,47	75,00
17	Taux d'intérêt de la surface	0,00	0,00
18	Location et entretien et amortissement	40,35	0,00
19	**Total des coûts fixes (TCF) 16+17+18**	**229,82**	**75,00**
20	**Total des coûts de production (TCP=TCV+TCF)**	**831,78**	**336,33**
21	Rendement (kg/décare)	2 300,00	2 062,00
22	Prix de vente (USD/g)	0,50	0,83
23	Valeur Brute de production (VBP) (21*22)	1 150,00	1 711,46
24	Coût de production unitaire (USD/kg)	0,28	0,02
25	Marge brute (VBP+TCV)	548,05	1 450,14
26	Marge nette (TCP)	318,22	1 375,14

Source : Elaboré par l'auteure d'après les estimations du directeur de la coopérative Sannine

Les coûts de production ont été estimés par le directeur de la coopérative Sannine (cf. tableau 64). Nous remarquons que les coûts de production sont près de 2,5 fois plus élevés pour les pommes de l'agriculture conventionnelle que pour les pommes issues de l'agriculture biologique en raison d'une utilisation importante des intrants sanitaires et phytosanitaire. Cependant, la comparaison des rendements montre que la différence entre les deux techniques de production n'est pas trop écartée bien qu'elle soit à l'avantage de la technique conventionnelle. Le prix à la ferme pour les pommes bio étant plus élevé, les marges brute et nette pour cette technique montrent le grand intérêt d'investir dans la production biologique.

En conclusion, et à priori, il faut noter le manque remarquable des études sur la comparaison entre agriculture biologique, production raisonnée et agriculture conventionnelle par rapport à la rentabilité économique. Mais généralement il est évident, avec certaines réserves, que les charges opérationnelles (cf. tableau 65) comprenant le traitement phytosanitaire et la fertilisation sont inférieures en agriculture biologique et production raisonnée qu'en agriculture conventionnelle. En revanche, les charges des structures liées aux équipements, à la certification et aux salaires sont le plus souvent supérieures du fait d'un recours plus importants à ces tâches. Il faut

également mentionner que la stratégie économique des acteurs a une grande influence sur les performances de ces deux systèmes de production. En général, les exploitations biologiques construisent leurs stratégies sur une production polyculture et une réduction des charges plutôt que sur la maximisation des profits, ainsi bénéficiant des économies d'envergure.

Tableau 65: **Les coûts de distribution des pommes bio estimés de la coopérative Sanni**ne

Pour un kilogramme du produit	Pommes bio (USD)	Part dans le prix total (%)
Coût du producteur	0,286	8%
Prix payé au producteur	0,83	22%
Coût de stockage à froid	0,2	5%
Coûts d'entreposage et de manutention (tri, calibrage, mise en caisse)	0,6	16%
Coûts de transport	0,05	1%
Marge Brute damman ou intermediaire distributeur	0,6	31%
Commission grossiste (20%)	_	
Prix versé au grossiste (damman, grossiste sur marché)	_	
Coût plateforme enseigne de distribution (agréage, stockage), frais de salaires des rayons (réception, mise en rayon,, service clients, Coûts de fonctionnement du magasin (électricité, entretien, emballage); casse fruits abimés, marge et TVA	0,95	25%
Prix de vente au consommateur	3,8	100

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017.

Selon les estimations faites par le directeur de la coopérative, nous remarquons que le prix de vente des pommes issues de l'agriculture biologique est de 3,8 USD alors que le prix moyen au niveau national pour les pommes bio se situe entre 3,5 et 4 USD, et le prix des pommes importées change entre 8 et 10 USD. Globalement, il est pertinent de remarquer que le prix payé au producteur est plus que le triple du coût de production alors qu'il ne constitue que 22% du prix de vente au consommateur. Cela signifie qu'environ 80 % de ce prix est constitué des coûts logistiques et de la rémunération des intermédiaires et des prélèvements du détail.

A noter que les charges du conditionnement et de stockage à froid représentent 94 % du coût de l'expédition, le coût de transport est négligeable, environ 5-6 % du coût de transfert (tant que les camions et les entrepôts sont propres à eux). Le conditionnement utilisé est les caisses en carton de 1 kg, conditionnement coûteux et nécessitant une manipulation particulière. Quant aux marges et prélèvements, ils constituent environ 51 % du prix final. Par conséquent, les coûts des marges et des prélèvements par les grossistes et/ou dammans apparaissent les premières sources d'économies et donc d'amélioration de la compétitivité du coût de la filière pommes.

Pour les petites unités de production, souvent familiales, l'acquisition de compétences de commercialisation est difficile : les compétences techniques des producteurs prévalent le plus souvent. Le temps passé à la vente serait disproportionné par rapport aux ressources humaines à disposition dans les exploitations. Le recours à la coopérative réside dans l'avantage du coût de distribution de pommes certifiées. Du fait qu'elle s'approvisionne auprès d'un grand nombre de fournisseurs avec une large quantité de produits (Bio, production raisonnée) par rapport au volume global des pommes certifiées mais négligeable par rapport au marché de pommes tout confondus, et qu'elle approvisionne un marché niche (Bio au niveau local), elle réalise une économie des coûts de transaction. Cet avantage provient d'économies d'échelles. En outre, elle

réalise un volume global de transaction supérieur à ce que pourrait effectuer seul chaque producteur, en considérant les compétences nécessaires pour trouver des débouchés pour les pommes. La coopérative n'intervient pas dans la distribution de ses produits. Elle externalise cette activité au distributeur (Biomass qui s'approvisionne à hauteur de 57 % de son besoin de pommes auprès de la coopérative). Ce distributeur économise sur les coûts de distribution puisqu'il approvisionne la grande distribution avec un large ensemble de produits certifiés (Bio) découlant de plusieurs fournisseurs. Son avantage ici provient des économies d'échelles (grand volume distribué Bio environ 50 % du marché national Bio) et d'économies de champ (distribution simultanée de différents fruits et légumes Bio). Autrement dit, le distributeur réalise un volume global de transaction supérieur à ce que peut réaliser seule la coopérative. Il convient également d'ajouter un autre élément d'importance, à savoir la possession de ces distributeurs de leurs propres moyens logistiques nécessaires pour la manutention, conditionnement des pommes ainsi que leurs compétences et leurs savoir-faire dans la distribution et la gestion des volumes et leurs positionnements sur les rayons des GMS. Du fait les coûts de distribution au niveau national sont pris en charge par le distributeur contractant, la coopérative prend en charge seulement les coûts du groupage de l'approvisionnement de pommes certifiées.

2.1.3. L'approche transactionnelle de la coopérative SCSA : description des attributs des coûts de transaction

Notre collecte de données sur la coopérative et ses adhérents a fait ressortir les informations sur la relation entre la structure de gouvernance et les attributs des transactions : les hypothèses comportementales, les attributs de la transaction c'est-à-dire la spécificité des actifs, les risques et les incertitudes, et enfin la fréquence que nous analyserons par le biais des coûts de transaction.

Dans la filière de la coopérative Sannine pour l'agriculture durable, les producteurs sont habituellement regroupés au sein de cette coopérative. La structure de gouvernance est la forme hybride, c'est-à-dire une relation bilatérale durable entre le producteur et la coopérative, reposant sur un cahier des charges pour la production raisonnée et/ou biologique. La raison d'être de la coopérative concerne non seulement des coûts de distribution, mais aussi une économie des coûts de transaction.

La coopérative endosse le rôle de l'intermédiation entre les producteurs et les distributeurs en facilitant la rencontre de l'offre et la demande de pommes certifiées dans leur marché niche par la diffusion de l'information sur les prix et les exigences de qualité des pommes. Les producteurs ont une faible capacité d'expertise et de compétences pour accéder à des sources d'information nécessaires et les coûts de transactions seraient élevés si chacun essaye d'accéder à l'information individuellement. Ils n'auraient pas le pouvoir de négociation que la coopérative dispose dans les relations avec les distributeurs. En attribuant le rôle d'intermédiation et de négociation à la coopérative, les producteurs économisent sur les coûts de transaction.

La relation de la coopérative Sannine avec les distributeurs dure depuis 5 ans : Bioland pour jus Bio, Grand terroir pour l'export, et Biomass pour le marché national des pommes fraiches bio. La coopérative, en optimisant le flux des pommes et le management de l'activité, et en adoptant le contrat de production et de qualité (renouvelable chaque année) avec le distributeur, traduit

une certaine confiance (qui incite à adopter des garanties moins élaborées en économisant sur les coûts de transaction), facilite la quasi intégration des producteurs avec l'intermédiaire de distribution qui a une marque qu'ils vont s'approprier (Biomass…). Le problème de l'opportunisme et du hold-up est résolu tant qu'il y a un engagement crédible et renforcé par les clauses de garanties et de sauvegarde pour structurer leur négociation. Ainsi ce risque est simplifié par cette structure et par l'utilisation des contrats incomplets**.**

L'influence de la confiance sur le coût de mise à point des garanties contractuelles permet de réduire les coûts de la rédaction, la négociation, du contrôle de l'exécution du contrat et de l'évaluation associés aux garanties malgré l'importance de ces coûts.

Une fois les parties à l'échange identifiées, la négociation débouche sur la finalité des modalités de la transaction et sa réalisation finale. L'importance du coût de négociation dépend du nombre de partenaires potentiels « fournisseurs », de la fréquence de la transaction, du caractère spécifique du bien échangé « pommes bio dédié » spécifique à l'identité de la coopérative et de l'entreprise qui augmentent les coûts de négociation. Ce dernier fait est dû à une dépendance réciproque qui lie les parties, engendrant des coûts *ex-ante* une situation proche d'un monopole bilatéral. Enfin le degré d'incertitude de l'environnement entourant la transaction et les informations dont disposent les parties influenceront la définition des termes du contrat. L'importance du coût de négociation dépend d'un certain nombre d'éléments :

- Du nombre de partenaires potentiels : Plus les partenaires fournisseurs sont en grand nombre, plus le nombre des négociations bilatérales augmentent. Dans notre cas il y a 4 producteurs de pommes bio, associés à un seul distributeur, à l'occurrence, Biomass. Ainsi le poids de cette variable « nombre de partenaire » sur les coûts de transaction, est réduit par cette structure de gouvernance. Pour la distribution, ce coût est engendré par le distributeur qui forme la partie contractante.
- Fréquence de la transaction : Malgré l'évolution des coopératives, le caractère bilatéral des rapports entre coopératives et producteurs reste un aspect important de leurs relations contractuelles. Il n'y a pas de marché spot à ce niveau des transactions avec la coopérative, c'est-à-dire un marché au comptant et souvent occasionnel. Le coût unitaire de la négociation diminue puisque la fréquence de la transaction annuelle est récurrente, même si le contrat initial qui couvre l'ensemble des transactions à venir est incomplet.
- Du caractère plus ou moins spécifique du bien échangé : Les coûts comprenant la mise en place, la maintenance, l'entretien, les délais de paiement et de livraison, sont strictement liés au produit échangé. Plus le produit est spécifique c'est-à-dire des pommes issues de l'agriculture biologique dédiées pour la marque Biomass, plus les coûts de négociation s'élèvent. Ce qui explique la très faible rentabilité de la solution par le marché.
- La spécificité des actifs influence donc le résultat des transactions en termes de choix stratégiques et des coûts de production. Plus les actifs seront spécifiques à une transaction entre deux partenaires, plus l'un et l'autre seront prêts à faire des investissements importants en ressources humaines, en certification, en traçabilité, et en équipements. Ils permettront

des choix technologiques modernes. Les actifs physiques des producteurs sont spécifiques à la traçabilité et à la qualité. En général, la spécificité est élevée du point de vue des producteurs parce qu'ils possèdent le savoir- faire pour assurer la qualité distinctive du produit, son degré de maturité et pour bien maîtriser la qualité sanitaire du produit, spécificité liée au site, spécificité temporelle en raison de la production raisonnée et spécificité de la marque avec l'importance de la réputation de la coopérative.

Puisque le degré de spécificité augmente du fait de la certification, alors les parties prenantes à la transaction sont exposées au risque de comportement opportuniste. Dans ce cas, cette spécificité des investissements qui expose les parties à des risques d'opportunisme, et afin de limiter les comportements opportunistes qui nuiraient à l'image de marque du réseau, elle a été sécurisée par des clauses de sauvegarde qui sont introduites mais sans induires des coûts additionnels bureaucratiques et une baisse d'incitation. Les partenaires se coordonnent, consentent des investissements communs et se contrôlent mutuellement au moins en partie. Ce coût est simplifié par les clauses de sauvegarde sur l'opportunisme. Le problème de lock in est résolu par le contrôle du problème de la qualité (niveau LMR) effectué par le contrôle de l'agence de certification, la formation par la coopérative, et l'intermédiaire de distribution (Biomass). En parallèle, le coût du savoir-faire aura son importance dans le poids du coût de la spécifié des actifs.

Les coûts de transaction *ex post* découlent de la mise en œuvre de la transaction et ont pour origine cinq principaux facteurs (Williamson, 1985)

Le contrôle de l'exécution du contrat et de l'évaluation associés aux clauses contractuelles pour garantir les investissements spécifiques sans subir les coûts d'une contractualisation complète. Les coûts d'évaluation *ex post* sont liés à l'ambiguïté de la performance (Bowen et Jones, 1986, p. 432 cité par Lavastre, 2001)[126]. Ces coûts s'élèvent en cas d'une fourniture qui concerne un service plus qu'un produit (Zeithaml, 1981 cité par Lavastre, 2001). Un contrôle du bien et/ou service fourni doit correspondre à ce que les deux partenaires avaient spécifié dans le contrat au début de la relation.

Cette vérification portera, sur un contrôle, entre autre, sur les caractéristiques physiques du produit fourni puisque Biomass est responsable du service de livraison associé à la fiabilité et la rapidité : ainsi il s'agira de vérifier si ce produit a les mêmes caractéristiques que celui évalué préalablement à l'achat. En cas de non-conformité avec les normes exigées, alors ce producteur est sanctionné par la coopérative (sa sortie est exigée avec une perte de ses parts sociales dans la coopérative) ainsi que par le refus de ses produits par Biomass. Dans ce cas-là seulement, le producteur peut affronter le problème de lock in.

Le coût de mauvaise adaptation des contrats, de renégociation et de rupture des engagements sont réduites puisque les contractants prévoient une adaptation coordonnée conformément aux perturbations sur les prix des pommes, les qualités et la disponibilité des quantités, ainsi le coût

[126] Lavastre, O. (2001, June). Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson: retour sur les fondements. In *Xème Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).

du pilotage et de management (assortiment, prix de vente, promotion, merchandising, formation) réalisés pour s'adapter aux spécificités locales sont réduites.

La rupture du contrat devient importante seulement si la coopérative connaît une modification dans l'une de ses relations d'échange, c'est-à-dire le changement de fournisseur et/ou les caractéristiques du produit. Le contrat est annuel, et les producteurs ont besoin de débouchés pour leurs pommes. Alors cette rupture ne sera réalisée que dans le cas de qualité incompatible. Le distributeur impose bien souvent des clauses contractuelles qui limitent l'autonomie du producteur quant aux décisions qu'il peut prendre dans son activité. Le producteur perd par exemple, des opportunités de profit si le contrat l'oblige à recourir au distributeur « intégrant » alors que d'autres distributeurs peuvent lui offrir des meilleurs prix. On est dès lors dans une relation contractuelle hybride où les contractants sont dépendants sans être autonomes. Pour les fournisseurs, ils peuvent attendre la nouvelle saison pour s'accorder avec de nouveaux distributeurs, sans risquer la perte de la quasi-rente, et sans prendre le risque de perdre la relation avec la coopérative, des conséquences qui auront un impact sur l'aspect financier et organisationnel qui peut engendrer une rupture.

2.1.4. Synthèse : Analyse SWOT

Les points forts	**Les points faibles**
✓ La recherche de débouchés et de partenaires commerciaux locaux et nationaux ✓ Un contrôle de qualité basé sur le système d'audit effectué par la coopérative et la municipalité, ainsi que l'agence de certification ✓ Le prélèvement de 10 % sur la commercialisation de 40 % de la quantité produite puisque la coopérative achète les pommes, et les vend au distributeur avec une charge de 30 % sur les coûts de production ✓ Une mise en place de relations contractuelles écrites et établies entre la coopérative et Biomass pour les pommes bio ✓ Un contrat oral entre la coopérative et Bioland pour le jus de pommes bio ✓ Un contrat écrit pour l'exportation entre la coopérative et Grand Terroir concernant les pommes en cours d'adoption de la production raisonnée ✓ Des quantités ciblés pour l'exportation aux pays arabes et africains par l'intermédiaire des agents distributeurs ✓ Une expertise dans la production bio et la production raisonnée ✓ Le directeur de la coopérative est également le directeur de l'agence de la certification, cela peut impliquer qu'il aura tendance à mêler ses intérêts personnels à ses responsabilités. ✓ Une coordination avec le centre de recherche agronomique (LARI) et le laboratoire de Kferchima pour une garantie à l'exportation ✓ L'approvisionnement des fumures (produits par la coopérative) à des prix très réduits environ 40 % moins que le prix du marché (avec réduction de 20 % pour les adhérents) ✓ L'organisation de la vente groupée pour peser sur les rapports de force face aux acheteurs ✓ La distribution des primes sur la qualité a créé une transparence et une crédibilité de l'organisation ✓ L'obtention de prix différentiels valorisant la qualité ✓ La présence de 2 labels (production raisonnée et bio) sur les pommes fraiches et 2 logo pour la coopérative Sannine « Darb el Jabal » et la « Pierre Sannine » ✓ La stimulation de la consommation et de la demande de pommes de qualité en favorisant la vente directe et la promotion (festival des pommes à Baskinta au mois de septembre) ✓ La transformation des écarts de triage en jus de pomme ✓ Retour sur l'investissement serait d'environ 4 % dans les 10 prochaines années selon la déclaration du responsable de l'USAIDS	✓ Le manque de magasin de stockage et d'unité de calibrage, propriété de la coopérative ✓ L'insuffisance de fonds de commercialisation, ✓ L'absence de moyens logistiques propres ✓ Le manque d'accès aux crédits ✓ Le non maîtrise de la production totale de ses membres (40-60 % de ses membres sont certifiés).
Opportunités et perspectives	**Menaces et contraintes**
✓ L'extension de la certification : production raisonnée sur toutes les zones de production de Metn non couvertes par cette certification pour augmenter la quantité des pommes et l'amélioration de la qualité ✓ L'acquisition des moyens logistiques, la construction d'une unité de stockage à froid ✓ L'installation de l'usine de calibrage et de conditionnement, son inscription sur la liste des coopératives de qualité au Ministère de l'Agriculture pour être compétitif au plan national ainsi que national.	✓ L'utilisation du cahier des charges au niveau national absente ✓ La disponibilité de contrats oraux avec grand cumul de marge ✓ L'absence d'une politique agricole ✓ L'absence d'une intervention publique bien planifiée ✓ L'absence d'une banque de crédits agricoles ✓ Le manque de soutien public, ✓ La faiblesse dans la revitalisation des organismes de R &D ✓ L'impact négatif des projets et ONG internationaux ✓ Le manque de vision pour viser des marchés d'importation émergents et des marchés niches ✓ Le manque d'initiatives pour promouvoir et établir une identité aux pommes libanaises ✓ La concurrence d'autres pays (principalement l'Italie pour la production raisonnée) ✓ Le prix de l'énergie élevé ✓ La faiblesse de la vulgarisation et du contrôle au niveau national et mauvaise régulation de la filière.

2.2. La Société Liban village

2.2.1. Profil de la société

La Coopérative « Liban village » visait la vulgarisation et la sensibilisation des agriculteurs à la production de qualité. Elle regroupe 12 membres du conseil, 30 membres-adhérents parmi lesquels deux sont ingénieurs. Elle distribue des équipements (tracteurs, des sécateurs pour la taille, etc.) grâce à l'aide reçue des ONG et des projets de développement, par exemple celle de l'Association Française de la Solidarité Internationale (AFSI).

Cette coopérative a changé son objectif de départ pour s'adapter aux conditions du projet « Agricultural and Rural Development Program (ARDP) et bénéficier d'une subvention de 80 000 euros. Pour promouvoir l'exportation des pommes de ses adhérents, la coopérative a augmenté son capital en s'endettant de 400 000 USD auprès des banques. Cependant, en raison des difficultés financières, le capital de la coopérative a été bloqué et les membres-adhérents ont été contraints de vendre leurs parts à l'un des actionnaires de la coopérative en contrepartie d'une ristourne de 25% accordés sur les activités et les services. Ce nouveau propriétaire possède une unité de triage et de calibrage mise en place par la contribution partielle de l'USAIDS, ainsi que des unités d'entreposage et de manutention. Ce nouvel actionnaire changea le statut juridique ainsi que la raison sociale de la « Coopérative Liban Village » en la « Société Liban Village (S.A.L) ». Cette dernière fut créée en 2007 et a reçu 170 000USD par l'USAIDS, dans le cadre de l'allocation aux projets, 80 000 euros en tant que capital social de la coopérative Liban village et 300 000 USD de Cooperative Housing Foundation (CHF)[127]. La société a continué le travail de la coopérative, son but étant de promouvoir la qualité et diminuer les coûts qui sont élevés au Mont Liban et donner une identité aux pommes libanaises.

- ***La structure***

La Société Liban village est situé à Halet. Le propriétaire de la société a 40 ans. Il est un ingénieur agronome et effectue diverses activités telles que la gestion foncière, le commerce sur le marché intérieur et intrenational, et possède une agence d'assurance médicale.

Tableau 66: Représentation de la production de la cooperative Sannine

Surface (ha)	Quantité (tonnes)	Variétés	Age verger (5-9 ans)	Arbres/ha (nombre)	Rendement (tonnes/ha)
22,5	300	Red Velox, Top Red, Washington, Braebrun, Red Geromine, Golden Delicious, Gala, Granny Smith	100%	666	13,3

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

[127] CHF International, «Cooperative Housing Foundation » : est une organisation de développement international, fondée en 1952, sa mission est de catalyser des changements positifs durables dans les communautés à revenus faibles et modérés du monde entier et son but est d'améliorer leur vie et leurs moyens de subsistance pour un meilleur avenir.

Selon les résultats de l'enquête 2017, la surface utile de l'ensemble des exploitations sous contrat avec la Société Liban Village est d'environ 85 hectares dont 41% est détenu par les grandes exploitations membres-adhérents de la coopérative. La Société s'approvisionne également en pommes d'autres zones à savoir de Tannourine, Becharri et Akoura.

L'endroit se situe à une altitude de 1300-1700 mètres. La production est réalisée dans des vergers de grande taille dont la supérficie moyenne est de 22,5 ha avec en moyenne 693 arbres par hectare et un rendement moyen de 13.3 tonnes à l'hectare ce qui correspond à une récolte annuelle d'environ 300 tonnes et à un chiffre d'affaires annuel moyen de 198 000 USD.

Dans le tableau ci-dessous, on constate une fluctuation dans les quantités et les chiffres d'affaires, une raison qui peut être imputée aux aléas climatiques, à l'alternance bisannuelle qui caractérise la production. Par ailleurs en raison de ces fluctuations nous remarquons que le prix se caractérise par une fluctuation décroissante par rapport à la hausse de la quantité.

Tableau 67: Evolution des quantités, chiffre d'affaire et prix (USD/kg) entre 2013 et 2016

Pommes	2013	2014	2015	2016
Quantités (tonnes)	156	190	170	300
CA (USD)	165 360	209 000	158 100	198 000
Prix (USD/kg)	1,06	1,1	0,93	0,6-1

Source : Elbaoré par l'auteure, d'après les résultats de l'enquête 2017

- **Pluriactivité** : Dans le cadre d'une agriculture à temps partiel, les producteurs entretiennent avec l'intégrateur (Liban Village) une sorte de dépendance. La production agricole y est imbriquée à d'autres activités économiques diversifiées.
- **Diversification de la production :** Les cultures complémentaires sont la culture des poires, des cerisiers et de la pêche. La culture de poires couvre une surface de 0,2 ha. Le verger très jeune est en cours de production. Les cerisiers comprennent un verger de 1,3 ha; avec une production en volume de 7,5 tonnes dont le prix à la ferme est de 2,5-3,3 USD/kg. La culture de la pêche couvre une surface totale de 1 ha avec une production annuelle moyenne de 20 tonnes et un prix à la ferme de 2-3 USD/kg. Ces cultures forment des sources de revenus complémentaires à la production pomicole.
- **Variétés :** Il existe une multitude de variétés qui se succèdent durant la campagne et présentent des caractéristiques organoleptiques différentes et peu identifiées par le consommateur. Par conséquent, l'offre de la S.A.L. présente une certaine hétérogénéité et opacité laquelle pénalise sa filière. L'étalement de la récolte est obtenu par la succession des variétés à période de maturité presque homogène, conjuguée à une dispersion géographique des vergers. La période de la récolte s'étend durant le mois de septembre avec un cœur de campagne au mois de novembre. L'offre est régulée par le stockage dans ses unités certifiées (Global Gap).

  Les vergers comportent les variétés dominantes (voir tableau 2 cf annexe XII) les plus couramment produites telles que Scarlett Spur, Red Velox, Top Red, Washington, Red Geromine, Golden Délicieuse, Gala, Granny Smith. Les autres variétés(Ace, Brae Burn,

Early Gold / Mufti, Early Red, Fuji, Golden Delicious (Gold Chief Gold Pink) sont produites en quantités minimes.

- **Age des vergers :** Les données de notre enquête montrent que pour la production, les plantations signalent un âge entre 5-9 ans alors qu'une plantation a besoin de plus de temps pour être en pleine production. Ces résultats montrent que la structure des vergers est jeune, ce qui explique le rendement faible d'environ 13 tonnes par hectare, par rapport au rendement de la coopérative et ceux de l'échantillon du Mont Liban.
- **La main d'œuvre :** Il y a 7 employés salariés saisonniers et 7 salariés permanents embauchés par la S.A.L. (cf. annexe XII, tableau 3). La main d'œuvre familiale permanente et/ou saisonnière manque. La raison du recours à une main d'œuvre salairée s'explique par le besoin d'une production intensive et certifiée ressenti par les members-adhérents de la S.A.L., en cours de certification « production raisonnée ». Par ailleurs, le manque de temps des exploitants qui sont en pluriactivité est une autre raison importante.
- **Les services fournis** : D'après les déclarations des enquêtés, la coopérative Sannine gère en partie les formations et l'assistance technique de la S.A.L., ainsi que l'approviisonnement des fumures à des prix très réduits. Par ailleurs, elle aide à l'achat des intrants conformes aux normes internationales et à des prix négociés avec la coopérative.

  En fait, les services fournis par la société sont l'application de ces formations dans l'entretien des vergers et la spécialisation de la main d'œuvre, la recherche de nouveaux débouchés, prêts ou achats des équipements, contrôle et conseil technique.

  Le directeur de la société avec ses ouvriers qualifiés suit la démarche de qualité et les formations régulières réalisées par la coopérative et par l'USAIDS pour l'adoption des normes de la certification dans la gestion des exploitations. Les pesticides utilisés sont importées et compatibles avec les normes internationales, les fumures organiques utilisées sont fabriquées par SCSA et les engrais chimiques importés de l'UE.
- **Coûts de production** : Selon les propos du directeur de la S.A.L., le coût de production est de 0,26USD par kilogramme de pommes produites, alors que celui que nous avons calculé d'après les résultats de nos enquêtes est 0,41 USD/kg (cf tableau 68). La société utilise l'énergie solaire et les intrants conformes aux normes internationales.

Tableau 68: La structure des coûts de production du Liban Village

	Type de coûts	Liban Village			Liban Village
1	Engrais	44,44	21	Rendement (kg/décare)	1 300,00
2	Produits phytosanitaires	45,33	22	Prix de vente (USD/g)	0,33
3	Herbicides	4,44	23	Valeur Brute de production (VBP) 21*22	429,00
4	Eau et irrigation	12,00	24	*Coût de production unitaire (USD/kg)*	*0,41*
5	Coûts intrants 1,2,3,4	106,21	25	Marge brute (VBP+TCV)	137,90
6	Electricité et fuel	5,77	26	Marge nette (TCP)	-104,73
7	Tracteur	2,22			
8	Sarclage+Labourage+Tillage+Arrosage	63,55			
9	Taille	2,25			
10	Entretien et coût de travail	73,79			
11	Recolte et chargement et déchargement	66,66			
12	Transport	44,44			
13	Récolte et commercialisation	111,10			
14	Autres coûts variables	0,00			
15	Total des coûts variables (TCV)5+10+13+14	291,10			
16	Frais de gestion et main d'œuvre permanente	229,33			
17	Taux d'intérêt de la surface	0,00			
18	Location et entretien et amortissement	13,30			
19	Total des coûts fixes (TCF) 16+17+18	242,63			
20	Total des coûts de production (TCP=TCV+TCF)	533,73			

Source: Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

- **Les distances parcourues** : Pour les ventes locales varient de 2 à 20-30 km selon la proximité de l'exploitation aux marchés de gros, aux unités d'entreposage et de manutention, aux supermarchés. Cependant, cette distance varie aussi selon le pays destinaire en cas d'exportation. Le transport est pris en charge par la société Liban village sur le principe de rendu- magasin.
- **Financement et investissemen**t : D'après les résultats de l'enquête de 2017 (cf annexe XII, tableaux 4 et 4(A)), le soutien financier et l'attribution de subventions du plan vert sont absents. Les investissements concernant les puits et les réservoirs terreaux ont été réalisés par les générations antérieures. Les équipements de base tels que les tracteurs sont rudimentaires. Les dettes et les crédits sont effectués chez Kafalat, Kafalat Plus, Banque du Liban. Les équipements tels que machine de triage, énergie solaire sont financés partiellement par la USAIDS.

  Les investissements totaux au niveau des 7 exploitations enregistrent 1 800 000 USD dont 49 500 USD sont consacrés pour le renouvellement des vergers (2,8 % du total des investissements). Par contre, les investissements concernant les activités de mise au marché, tel que les chambres de froid, les machines de calibrage et de triage, l'unité de conditionnement, sont significatifs.

  De ce qui précède, on peut estimer que la société Liban village est proactive, elle investit mieux dans les dimensions incorporelles, telles que le marketing, l'innovation, et la formation.

Le dirigeant du Liban Village possède de nombreux traits d'un entrepreneur. Pour faire face aux changements, il préconise l'innovation des diversifications, l'introduction de nouvelles variétés, une vision vers l'exportation, et le groupement en coopérative. Il introduit des variétés nouvelles dans la région, son indépendance intellectuelle est souvent une condition pour l'innovation, il a une plus grande latitude par rapport aux pressions de l'environnement exercées par les financeurs, les fournisseurs, ou encore les clients. En outre, d'après ses déclarations, cet entrepreneur exprime une défiance envers les subventions, ses préférences économiques priment sur les références sectorielles et permettent une vision sectorielle plus vaste. Il recherche ses revenus davantage dans la différenciation et la diversification, qu'il prétend comme complémentaire à la logique d'agrandissement.

Cette société, ayant une structure importante ne recherche pas impérativement la croissance ni le profit, lesquels sont une condition plutôt qu'une finalité. Elle adopte une stratégie de diversification des activités pour minimiser les risques liés à l'endettement, aux aléas climatiques et celles du marché. En général, le problème d'accès au crédit déclaré par le dirigeant de la société dévoile le besoin de promouvoir ses investissements qui favorisent l'utilisation des équipements modernes afin de réduire les coûts et améliorer la qualité. Dans ce cadre, si l'environnement national favorise ses conditions d'adaptation, on peut estimer d'après cet intérêt à investir, que la société aura tendance à améliorer la compétitivité de sa production du point de vue des coûts et de la qualité.

De ce qui précède, on constate que les pratiques agricoles modernes et à forte intensité sont plus présentes que dans le cas de la coopérative ou chez d'autres producteurs de notre échantillon au Mont Liban. L'investissement a pour objectif le renouvellement des vergers ainsi que pour acquérir plus de terre. En effet l'investissement ramené au gain de productivité réalisé par l'utilisation d'équipements modernes et performants est présent pour la société alors qu'il est embryonnaire pour la coopérative. La société Liban village et un fournisseur de la coopérative et investit dans les unités de conditionnement et dans le marketing avec une grande potentialité de développement. Le statut de pluriactivité hors exploitation peut induire d'importants changements et de sources de financementqui peuvent revitaliser l'intérêt de ces producteurs.

Les autres producteurs de la coopérative Sannine ne s'engagent pas dans les activités de conditionnement par la crainte de dépasser certains seuils fiscaux. En revanche, pour la société Liban Village, la disponibilité du capital et l'accès au crédit est une clé essentielle qui favorise l'innovation, la production de qualité et par suite l'intégration au marché. Ce développement de la production est une clé primordiale qui aide à faire face aux variations des prix, en raison des coûts fixes limités. Cette stratégie adoptée par la société peut améliorer l'avenir des exploitations et pourrait diminuer le risque de leurs disparitions et ainsi favoriser leur pérennité.

Dans cette partie, l'objectif est de caractériser les vergers de la société Liban village. Ce qui nous permetde comprendre la situation actuelle, et d'évaluer sa capacité à s'adapter aux nouvelles exigences du marché au niveau national et international. Une première caractéristique est que le dirigeant a moins de 40 ans. En termes d'âge des plantations, les vergers sont jeunes. Les variétés sont plus diversifiées que celles de la coopérative et celles des autres producteurs de l'échantillon du Mont Liban. Par conséquent, nous sommes aménés à nous interroger sur le

présent et le futur de la filière. Quels sont ses capacités d'adaptation de la production face aux nouvelles exigences du marché national et international ? Quelles sont les meilleures options sur les plans économiques, environnementales et sociales ?

- ***L'organisation de la filière***

A la tête de la société Liban Village, le directeur assure le rôle de producteur et de contrôleur ; il définit les grands axes de la stratégie de la société en termes de production de qualité et de différenciation, particulièrement de l'adoption de la certification production raisonnée, l'achat des quantités provisoires et le merchandising. La région Halet est à la base de l'organisation. Le directeur supervise le travail avec 6 ouvriers salariés spécialisés. Il est responsable de la formation de la main d'œuvre (taille, pulvérisation des pesticides, récolte, …), des services marketing et de commercialisation.

Société Liban Village établit avec les producteurs des pommes un contrat oral pour prendre en charge des investissements dans les exploitations, de la manutention et de la gestion des vergers. Les contraintes qui ont poussé les sept producteurs de Sannine et cette société à opter pour la contractualisation ou l'intégration quasi verticale ne sont pas très différents de ceux des producteurs d'autres pays. Parmi ces contraintes, nous pouvons citer la volatilité des prix des intrants associés aux prix variables des pommes ; les problèmes de livraison ; les problèmes liés au manque de capital nécessaire au développement de la production et à effectuer des investissements ; la situation financière difficile des producteurs suite à plusieurs années consécutives de crises ; le besoin de main d'œuvre spécialisée pour l'adoption de la certification « production raisonnée », et enfin l'environnement extrêmement compétitif à l'international.

Les producteurs justifient ce choix pour ce mode de coordination pour assurer un investissement mutuel pour le renouvellement du verger, la gestion et l'entretien du verger, les activités de conditionnement, des revenus plus stables, le soutien technique, l'accès à un réseau de distribution et un moindre niveau d'investissement de leurs côtés.

Pour la Société Liban Village, l'augmentation des surfaces de production des pommes réduira ses coûts et assurera l'approvisionnement de qualité. C'est ce que la contractualisation-intégration quasi-verticale permett plus facilement. Enfin cette société a ses propres débouchés en aval et à l'export basés sur des contrats oraux et des lettres de crédits avec des exportateurs.

- ***Le système d'approvisionnement***

La société s'est intégrée en amont avec 7 producteurs de la coopérative Sannine. 270-300 tonnes sont approvisionnées par l'intégration en amont avec ces grands producteurs qui sont en de certification **«** production raisonnée **»**.

250 producteurs utilisent le centre de service de la Société Liban Village pour le conditionnement de leurs pommes. Liban Village conditionne, trie et calibre dans ses entrepôts 6 000 tonnes de pommes dont plus d'un tiers est de qualité supérieure et commercialise par ses propres moyens y compris 1 100 tonnes de pommes qu'il achète aux autres producteurs.

La Société gère les activités de la production, la récolte des pommes du mois de septembre au mois de novembre et les pommes sont mises dans des caisses en plastique. Par la suite, elle

procède à un conditionnement en caisses en plastique de 20 kg en fin de saison à l'exploitation. Elle transporte les pommes arrivées à la maturité au marché de gros durant la saison et stocke les autres quantités dans ses unités frigorifiques et, une fois triées et calibrées, les écoule ou bien sur les marchés internationaux, ou bien sur le marché national durant les 7 mois qui suivent la saison de la récolte. Le transport dans certains cas est pris en charge par la société Liban Village par ses propres moyens ou par des transporteurs tiers sur le principe de livraison à la porte du magasin, mais en général le transport est pris en charge par l'acheteur.

❖ ***Les relations avec les acteurs de l'amont***

- ***Les flux informationnels***

Dans la filière de la société Liban village, les producteurs membres-adhérents de la coopérative Sannine n'interviennent pas dans la production et la gestion de leurs vergers. Un accord « contrat de portée générale » pour une durée de 10 ans.de partenariat basé sur un contrat oral bilatéral et hybride pour la gestion du risque de prix et de la gestion des exploitations agricole organise les relations. Ce type de contrat caractérise, de manière générale, les transactions entre la société Liban Village et ses fournisseurs. Il définit le cadre de la relation et prévoit donc une adaptation coordonnée des parties en cas de perturbations ou en cas de litiges. La lourdeur des procédures locales doit également être prise en compte dans le choix de ce cadre de collaboration. Le producteur confie à la société la mission de s'occuper de son verger, avec les étapes nécessaires pour l'adoption du cahier des charge de la production raisonnée et s'engage en contrepartie à investir avec eux dans son exploitation. Ces contrats permettent au producteur d'obtenir une rémunération garantie dès la récolte et de soulager ainsi sa trésorerie, avec la possibilité de profiter des éventuelles hausses de prix. Pour la société Liban Village, ces contrats permettent, grâce à la régularisation des volumes collectés, de mutualiser avec les exploitants, le risque de variabilité du prix sur une campagne. La configuration des relations avec Liban Village peut également permettre de réduire les asymétries dans les rapports de force entre l'amont et l'aval et contrebalancer l'existence du pouvoir de marché à l'aval, tout en améliorant le revenu des producteurs et contribuer à une meilleure répartition des risques de marché dans la filière.

L'intensité des incitations est cependant moins forte que dans le cas du producteur indépendant car la société Liban Village doit partager une partie de son revenu avec le producteur. L'intensité du contrôle est aussi différente de celle de la coopérative Sannine, puisque le directeur de Liban village est lui-même responsable de la production.

D'ailleurs, concernant la question des critères de sélection des producteurs par la Société Liban Village, les déclarations du responsable de la société indiquent ses préférences pour les exploitations de grande taille. La disponibilité de la quantité et de la qualité des pommes est le premier critère dans cette préférence de travailler avec les exploitations de grande taille. La pincipale motivation de ce choix est l'augmentation des surfaces de production qui permet de réduire les coûts. D'autre part, travailler avec les petits producteurs est difficile en raison des volumes insuffisants des pommes de qualité. Par ailleurs, de grands efforts sont effectués par la prise en charge des exploitations dispersés. La confiance et la connaissance de longue date sont citées comme le second critère. Les prix sont déterminés selon le mécanisme du marché, selon l'offre et la demande. La Société Liban Village et les producteurs connaissent le prix de détail de

leurs pommes, déterminé pour chaque catégorie de qualité. Autrement dit, la société remplit un rôle de transmission de l'information en se positionnant à l'interface entre les exploitants et le marché. Les estimations de récolte sont communiquées aux exploitants. L'information sur les normes à respecter, les livraisons sont gérées par la société Liban Village. Il est l'organisateur de la mise en marché et possède un rôle primordial de coordination entre l'amont et l'aval.

- ***Les flux financiers***

Face au manque de financements institutionels ou à la décision d' avoir recours le moins possible à ce type de financement, la société agit en tant que « banquier » pour les exploitants et ses fournisseurs. En effet, ils préfèrent le financement de cet opérateur puissant, bien que ce choix implique une certaine dépendance des producteurs à l'égard de la société Liban Village. Cependant cette dépendance est, dans un sens réciproque, puisque Liban Village investit dans les exploitations et dépend des récoltes de celles-ci. Dans le cas de l'approvisionnement auprès de producteurs indépendants, Liban Village joue toujours ce rôle de banquier, mais la dépendance des fournisseurs de pommes à l'égard de la Société est unilatérale.

Les paiements aux exploitants s'effectuent à l'exploitation de deux manières selon le choix du producteur : dans un premier cas, une marge est fixée correspondant à 22-33 % des ventes en valeur ou dans un deuxième cas, la Société achète la totalité de la récolte. Dans les deux cas, le paiement s'effectue un mois après la vente par chèque, échelonné avec un délai de paiement, variable d'une semaine à un mois de la vente, avec parfois une avance de paiement (30-50 % de la valeur prévisionnelle de la récolte).

La Société Liban Village fait des avances aux producteurs pour la prestation de service, pour la commercialisation ou dans le cas de l'achat de produit. Cependant elle prélève une partie de la commission correspondant à ses services de commercialisation.

La Société facture ses prestations aux fournisseurs, payés par caisse ou par kilogramme. Liban Village est intéressé à traiter le plus de tonnage possible. Cependant, il est également intéressé par la qualité des pommes, puisque le prix de détail diffère selon la variété, le calibre et les attributs physiques des pommes. Il paye ses factures à partir de ce prix de détail, la Société détermine le prix à payer à ses fournisseurs indépendants, en déduisant les coûts logistiques. Nous rappelons que les exploitants intégrés à la société Liban Village reçoivent leur rémunération à la porte de la ferme. Les fournisseurs perçoivent leur rémunération déduite de tous ces éléments. Pour chaque fournisseur est dédié un fichier où sont comptabilisées toutes les opérations financières le concernant.

Dans ce système, le prix résulte du mécanisme de l'offre et de la demande, et n'est pas garanti. En effet, la fixation d'un prix minimum génère un risque pour les parties contractantes compte tenu de l'incertitude qui pèse sur la transaction. Le prix est déterminé *ex-post*.

Concernant les modalités de mise en marché pour le cas des exploitations intégrées par contrat, la société Liban Village est propriétaire des pommes ; autrement dit il n'y a pas de transfert de risque à l'exploitant. Au contraire, dans le cas des fournisseurs indépendants, les modalités de mise en marché n'impliquent pas un transfert de propriété puisque le producteur reste le propriétaire de ses pommes ; le transfert de risque est réalisé uniquement dans le cas où les

produits sont achetés. Les paiements, comme souligné auparavant, sont liés au type de remboursement (avances, échelonnés, lespèces, chéque…), effectués par les acheteurs à l'égard de la Société.

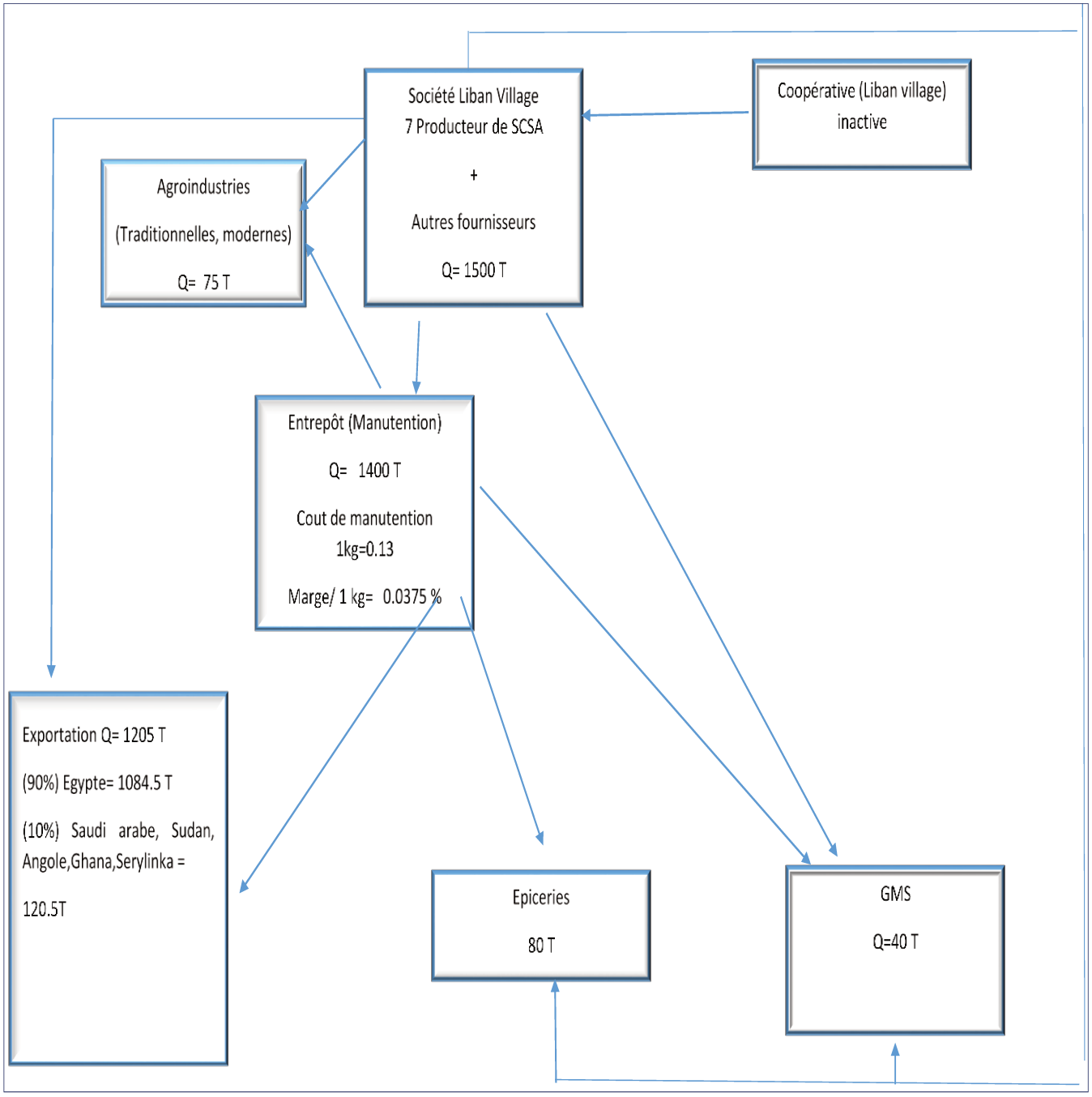
En conclusion, on peut considérer que le profil de la relation qui domine entre les opérateurs peut être différencié de la façon suivante :

- Pour le cas de la quasi-intégration, nous sommes en présence d' une relation de longue durée, transparente à l'égard des exploitants qui ont un certain contrôle sur la société Liban Village en raison d'investissements mutuels, et de l'accès des exploitants à l'information sur les prix. Pour la fiche de décompte reçu par le producteur, elle est détaillée avec les prélèvements et les frais de commercialisation.
- Pour le cas des fournisseurs indépendants, la relation peut être caractréisée comme une relation d'opportunité qui peut durer dans le temps ou ne concerner qu'une seule campagne. Il y a transparence sur le système d'information sur le prix, la fiche de décompte reçu, les détails sur les prélèvements et les frais de commercialisation est identique à celui des exploitants intégrés.

❖ ***La commercialisation et la relation clients***

Le système de ventes pratiquées avec les grossistes est basé sur la commission, c'est à dire que le grossiste vend la marchandise pour le compte de la Société, prélève une commission en général autour de 10 %, payée après une semaine. Le système de vente aux supermarchés diffère puisque les prix sont fixés selon les attributs physiques demandés par ces derniers.

Figure 44: Schéma de distribution des pommes de la Société Liban Village



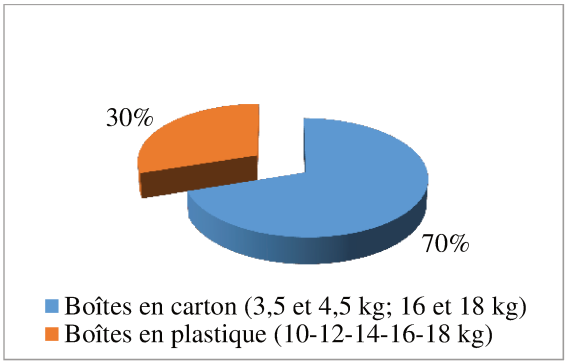
Source : Elaboré par l'auteure, d'après les résultats de l'enquête en 2017.

50 % de la production est destiné à l'exportation (Russie, pays du Golfe,…) et 50 % est commercialisé sur le marché national dont le prix de vente est de 1 USD/kg, ou vendu à IOCC aux prix de 0,16 USD par pomme. Le directeur de Liban Village, ayant tous les équipements nécessaires pour avoir un produit compatible avec les normes internationales, peut alors livrer au marché intérieur des produits dont les qualités répondent à la demande des grands supermarchés opérant au Liban.

Nous constatons, d'après les données présentés dans la figure 41, que Liban Village à conclus avec plusieurs clients un engagement verbal spécifiant : les quantités et fréquences de livraison, le stockage des produits et les prix, …. Ces ventes ont représenté 15 tonnes pour Spinneys, 40 tonnes pour l'hypermarché Abi Khalil, 801 tonnes pour les grossistes et les épiceries traditionnelles (bakkals), 3% de la production destinée au marché national est orientée vers les restaurants et les hôtels.

En général, l'emballage en carton est réservé pour l'export alors que ceux en plastique sont dédiés pour le marché national car les normes de qualités ne sont pas obligatoires. 70% des emballages utilisés sont des boîtes en carton alors que les boîtes en plastiques représentent 30% des matériaux utilisés pour le conditionnement.

Figure 45: Répartition des matériaux utilises pour le conditionnement avec les distributeurs.



Source : Préparation de l'auteure, d'après les résultats de l'enquête 2017.

D'après tout ce qui précède, on peut affirmer que la Société tente de différencier ses produits par l'agréage pratiqué pour leur standardisation et leur emballage afin de développer son marché à l'export.

La société Liban Village fait une programmation des tonnages à base de ses unités de manutention pour atteindre la meilleure adéquation entre la couverture de la demande et ses besoins.

L'information commerciale concernant les prix et les quantités de mises sur le marché est communiquée chaque jour et répercutée au niveau de ses fournisseurs et de ses exploitants intégrés s'ils choisissent de lui confier la commercialisation de leurs produits. Le cahier des charges ne fait pas l'objet de coordination et de relation avec ses opérateurs au sein de la filière. Le mode de coordination peut être considéré adaptable aux évolutions du marché. La logistique doit être au service de la stratégie commerciale de la Société Liban Village et doit être un enjeu stratégique, supposant des choix organisationnels. La maîtrise de cette source constitue une source d'avantage concurrentiel supposant des choix organisationnels efficaces. Le mode d'organisation de la logistique de la société est internalisé puisqu'il procure de nombreux avantages tels qu'un meilleur contrôle et une faible dépendance aux prestataires de service. Cependant, considérant la qualité du service pour la livraison et les délais d'acheminement aux supermarchés nationaux, les critères de livraison "juste-à-temps" et la rapidité, ces critères sont encore peu intégrés dans les pratiques de Liban Village. En revanche en ce qui concerne les

exportations, l'entreprise a bien développé ses compétences logistiques de livraison. Sa vision globale est l'intégration en amont avec le renforcement de ses propres moyens logistiques. Ces capacités déterminent sa force.

❖ ***Les réseaux externes et l'accès à l'information***

Le directeur de la Société Liban Village a déclaré être adhérent à la CCIAB, principalement pour l'autorisation à l'exportation ainsi que l'octroi de l'autorisation de transport de ses pommes au niveau national. Par ailleurs, la Société est en contact avec des établissements de recherche et de formation : IRAL, IRI, USAIDS. L'enquêté a suivi des formations diverses, essentiellement axées sur la production (les variétés, la taille et la pulvérisation et sur l'application des normes phytosanitaires). L'entreprise a recours au laboratoire du Ministère de l'Agriculture pour les tests de LMR. Les services demandés sont axés sur les nouvelles technologies, la recherche et la formation (nouvelles variétés et adaptations aux conditions microclimatiques libanaises…).

De tout ce qui précède, le profil de la société montre que cette dernière peut être prometteuse dans l'initiation d'un changement au niveau de la filière.

2.2.2. Structure des coûts et formation du prix

Le tableau 69, montre que le prix payé au producteur constitue 36% du prix de vente au consommateur. Cela signifie qu'environ 64 % de ce prix est constitué des coûts logistiques et de la rémunération des intermédiaires et des prélèvements au niveau du commerce de détail.

Tableau 69: **Structure des coûts de distribution des pommes de la Société Liban Village**

Valeur ajoutée/1 kg	USD/kg	% du prix total
Coût du producteur	0,26	28%
Prix payé au producteur	0,33	36%
Coût de stockage à froid	0,13	14%
Coûts d'entreposage et de manutention (tri, calibrage, mise en caisse)	0,05	5%
Coûts de transport	0,03	3%
Marge brute du damman	0,07	8%
Commission grossiste :10% prise du producteur et 10% de la grande distribution	0,18	20%
Prix versé au grossiste (damman, grossiste sur marché)	0,676	73%
Coût d'agréage et de stockage ; frais de réception, mise en rayon, service clients ; coûts de fonctionnement du magasin; casse des fruits abimés, marge et TVA	0,20	22%
Prix de vente au consommateur	0,92	100

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017,

Le stockage à froid certifié Global GAP, favorise une conservation des pommes adéquate pour un temps plus long que dans le cas d'infrastrutures de stockage traditionnelles. Les charges de stockage à froid et du conditionnement représentent 86% du coût de l'expédition et 19 % du prix de vente en détail. Ces coûts diffèrent selon l'efficacité de l'entreprise qui effectue ces opérations, et les coûts d'amortissements ainsi que le prix d'énergie. Dans la répartition des charges, les frais du personnel saisonnier représentent 15 % du coût de stockage et environ 30 % du coût de conditionnement. Par conséquent les coûts logistiques constituent environ 22 % du prix au détail. Quant aux marges et prélèvements, ils constituent environ 50 % du prix final. Par

conséquent, les marges et prélèvements apparaissent les premières sources d'économies et donc d'amélioration de la compétitivité coût de la filière pommes.

Pour les grandes exploitations, l'acquisition de compétences techniques de production et de vente est difficile : le temps passé à la production et à la vente serait disproportionné par rapport aux ressources humaines à disposition dans ces exploitations. Le recours à la Société réside dans l'avantage du coût de distribution des pommes dont elle profite. Dû au fait qu'elle s'approvisionne auprès d'un grand nombre de fournisseurs, elle représente 1,2 % du marché des pommes. La moitié de ses quantités est dédiée pour le marché national et l'autre moitié pour l'export. Cette stratégie de commercialisation est un exemple d'une économie des coûts de transaction obtenue par la complémentarité entre le marché intérieur et l'exportation. Pour ce modèle, cet avantage provient d'économies d'échelle en raison du grand volume distribué et d'économies d'envergure liées à la distribution simultanée de différents fruits à noyau. Autrement dit, le distributeur réalise un volume global de transaction supérieur à ce que peut réaliser seul les grands exploitants ainsi que les autres fournisseurs atomisés. Il convient également d'ajouter un autre élément d'importance stratégique, à savoir la possession de cette société de ses propres logistiques nécessaires pour la valorisation de ses produits : l'entreposage, le stockage à froid, machine à calibre spéciale pour les pommes, le conditionnement, le préemballage et l'emballage ainsi que ses compétences et son savoir-faire dans la distribution et la gestion des volumes.

2.2.3. Les coûts de transactions : La Société Liban village spécialisée en pommes « économiseur des coûts »

Les transactions sont réalisées par l'intermédiaire d'un « grand producteur, exportateur », structure intermédiaire entre les exploitants et les acheteurs. Les producteurs n'interviennent pas dans la production et la gestion de leurs vergers. Soutenue par un contrat oral[128], ce type de relation contractuelle caractérise de manière générale les transactions entre la Société et ses fournisseurs. Pour ces producteurs, la société pourrait être un centre de commande très important au sein de la filière en leur permettant de réaliser un meilleur revenu. Cette dernière partage une partie de son revenu avec le producteur et lui permet une rémunération équivalente à 25-33 % du chiffre d'affaire de la vente ou des quantités récoltées selon le choix du producteur et garantie dès la récolte en soulageant ainsi sa trésorerie, avec la possibilité de profiter des éventuelles hausses de prix. Le risque est pris en charge par la Société. Ce contrat de production et de gestion des exploitations avec le distributeur a une durée de 10 ans. Le producteur confie à la société la mission de s'occuper de son verger, les efforts nécessaires pour l'adoption du cahier des charges mis au point par la coopérative Sannine, et enfin s'engager en contrepartie à investir avec lui dans son exploitation dans les coûts de rénovation, comme un moyen de s'assurer contre les risques d'expropriation de la rente organisationnelle créée par le développement d'actifs spécifiques. Cet arrangement peut former un cadre assurant la stabilité des transactions supportées par les investissements spécifiques et les empreintes d'incertitude. Encore faut-il que les demandes des biens en question soient fortement corrélées.

[128] Ces contrats oraux sont des contrats bilatéraux relationnels et hybrides entre la Société et sept grands exploitants adhérents de la coopérative qui constituent environ 45-50 % de la surface totale des adhérents de la coopérative

Par l'approche transactionnelle, une grille de lecture de la raison d'être de cette structure intermédiaire sera élaborée. Les hypothèses comportementales de la théorie de ces coûts sont :

- La rationalité limitée des agents économiques traduit le fait que les contrats ne peuvent pas prévoir toutes les éventualités telles que la baisse des cours, les importations, et/ou la saisonnalité. Le contrat qu'ils rédigent ne peut être précis et mécanique pour anticiper toutes les contingences futures et prévoir les réponses à chaque évènement. En garantissant une marge fixe, le distributeur s'engage à s'adapter aux perturbations en ajustant les prix bord verger *expost*, notamment en récupérant le prix au marché de gros. La présence de la confiance réduit la rationalité limitée, influencée par la diffusion de l'information nécessaire précise et à temps.
- Il existe le risque de manipulation de l'information et de l'opportunisme. Il est établi que la relation avec le distributeur dure depuis 5 ans, l'intermédiaire de distribution a une position monopole. Cette relation incite une certaine confiance qui pousse les contractants à adopter des garanties moins élaborées en économisant sur les coûts de transaction. Le problème de *hold-up* est résolu tant que c'est la Société qui est responsable de la production alors que le problème de *lock-in* est résolu puisqu'il y a un engagement crédible et renforcé par des investissements mutuels pour structurer la négociation.

L'influence de la confiance sur le coût de mise à point des garantis contractuelles réduit les coûts de la rédaction, la négociation, du contrôle de l'exécution du contrat et de l'évaluation associés aux garanties sont réduites.

Puisque les parties à l'échange sont identifiées, la négociation débouche sur la finalité des modalités de la transaction et sa réalisation finale. La relation contractuelle est négociable, ce contrat de long terme permet de sécuriser les investissements et d'éviter la répétition de négociations coûteuses et le risque de l'opportunisme en assurant la distribution de la rente. L'importance du coût de négociation dépend du nombre de ses partenaires potentiels, de la fréquence de la transaction, du caractère spécifique du bien échangé de la Société et des investissements qui augmentent les coûts de négociation. Ce dernier fait est dû à une dépendance réciproque qui lie les parties, engendrant *ex-post* une situation proche d'un monopole bilatéral. Enfin le degré d'incertitude de l'environnement entourant la transaction et les informations dont disposent les parties influenceront la définition des termes du contrat.

L'importance du coût de négociation et de renégociation dépend d'un certain nombre d'éléments :

- du nombre de partenaires potentiels : le nombre de partenaires de la coopérative pour l'approvisionnement est identifié, mais le nombre de négociations bilatérales avec les autres fournisseurs et les acheteurs risque d'être élevé, ce qui fait jouer la concurrence ;
- de la fréquence des transactions : cette fréquence joue un rôle important dans la prise de décision. La fréquence quotidienne de la transaction durant la saison et la faible capacité de négociation individuelle des agriculteurs les a conduits à s'accorder sur un contrat oral avec la Société. Le coût de négociation n'a pas un poids, du fait que le contrat initial incomplet est

conclu durant la première année, même s'il n'est pas facile de conclure un contrat initial destiné à couvrir l'ensemble des transactions à venir ;

- du niveau d'incertitude entourant la transaction concernée par le contrat : l'incertitude concerne l'environnement (les aléas climatiques et sanitaires, informations sur les prix …) et les informations dont disposent les partenaires. Mais dans ce modèle le risque est principalement récupéré par la Société. La définition des termes du contrat *expost* sera plus complexe si associée à une incertitude croissante ;
- de la spécificité des actifs : La particularité de la production des pommes à Baskinta contraint le distributeur à s'approvisionner spécialement dans cette zone puisque son microclimat et sa location sont adéquats pour la qualité. L'actif physique concerne, les caractéristiques des pommes, les équipements, qui sont une opportunité pour les producteurs d'acquérir du matériel sans passer par un crédit bancaire. L'actif dédié concerne les marques de Liban Village. L'actif humain est temporel qui provient du travail et de la manutention des pommes. L'avantage est de fidéliser le producteur pour assurer son engagement. Ainsi, une dépendance se crée entre les producteurs qui acceptent le mode de financement avec la société, car ils ne peuvent plus dès lors changer de partenaires. Ces partenaires valorisent leur relation par des investissements spécifiques mutuels.

Le degré de spécificité des actifs désigne les coûts de redéploiement des actifs lesquels ne peuvent pas toujours être déployés à d'autres fins matérielles et immatérielles sans coûts. Ceux-ci rendent le choix difficile, puisqu'ils sont de long terme, au moins le temps nécessaire à leur amortissement. Les investissements spécifiques étant non redéployables sur une autre transaction sans coût peuvent enfermer les partenaires dans une situation de *lock- in,* en cas de rupture. En cas du non intérêt des partenaires à rompre la relation, le problème de s'accaparer de la quasi rente ne fera pas problème ni l'objet de convoitises et ni de renégociations nuisibles qui peuvent générer des coûts de transactions puisque la fixation du prix se fait expost. On dit alors que les actifs sont spécifiques, engendrant des coûts d'investissements, engagés dans une transaction et conditionne donc la structure de gouvernance qui sera utilisée dans cette transaction.

La mise en place d'un système structuré de communication et de prise de décision diminueles coûts de la contractualisation « *ex-post* » tels que les coûts de gestion, de pilotage, de suivi, de renforcement et d'évaluation des arrangements. Les coûts de production baissent par l'utilisation des techniques adéquates de production. Les coûts liés au suivi, au renforcement et à l'évaluation est simplifié par la présence de cette structure.

Dans un environnement incertain, les coûts de mauvaise adaptation des contrats, de renégociation et de rupture des engagements sont importants puisque la durée des contrats est longue. Les contractants prévoient une adaptation coordonnée conformément aux perturbations. La Société prend en charge tous les risques perturbateurs. Le partage de la marge est fixé *ex-ante*, mais le prix est fixé *ex-post* ce qui simplifiera les coûts de mal adaptation *ex-post* et de renégociation.

2.2.4. Synthèse (Analyse SWOT)

Points forts	**Points faibles**
✓Retour sur l'investissement positif (~2,7 %) dans les 10 prochaines années (USAIDS, 2018) ✓ La recherche de débouchés et de partenariats commerciaux locaux et nationaux ✓Un contrôle de qualité par le système d'audit effectué par la coopérative Sannine et la municipalité ✓Une marge de 33 % sur toute l'activité d'intégration ✓Une mise en place de relations contractuelles orales établies entre la Société Liban village et 7 producteurs membres-adhérents de la coopérative Sannine ✓Un contrat oral pour l'exportation par l'intermédiaire d'une lettre de crédits ✓L'entreprise est adhérente au CCIAB et du syndicat des exportateurs et importateurs des fruits et légumes ✓Exportation par l'intermédiaire des agents distributeurs (supermarchés et grossistes de l'Egypte 80 %), pays du Golfe et pays africains (20 %) ✓Une expertise dans la production raisonnée des pommes ✓Le directeur de la Société est lui-même intégrateur ✓Possède ses propres marques Liban village, B nature, Pomme du Cèdre ✓Une coordination avec le centre de recherche agronomique (LARI), le Ministère de l'Agriculture et son laboratoire de Kferchima pour une garantie des tests LMR à l'exportation ✓Unité de stockage à froid, machine de triage automatique payé à hauteur de 50% par USAIDS ✓Une unité de conditionnement ✓Logistique en propre ✓Possession de la certification GSI ✓Intervention dans les crédits ✓Organisation de la vente groupée pour augmenter son pouvoir de négociation face aux acheteurs ✓Aide à la commercialisation de 5 600 tonnes des pommes ✓Obtention de prix différentiel valorisant la qualité ✓ Transformation des écarts de triage en 2017-2018.	✓ Les capacités des unités d'entreposage et de stockage à froid et de conditionnement sont insuffisantes (69 tonnes/jour) ; ✓ Manque de liquidités ✓ Des dettes accumulées pour réaliser les investissements dans la production et la manutention
Perspectives	**Menaces et contraintes**
✓Expansion des surfaces exploitées en pommes pour augmenter les volumes tout en améliorant la qualité ✓Acquisition des moyens logistiques ✓Élargissement de la capacité de ses unités de stockage à froid et de conditionnement ✓Développement de ses capacités de triage, ✓Son inscription sur la liste des coopératives de qualité auprès du Ministère de l'Agriculture	✓ Manque de volume de pommes de qualité différenciée au niveau national ✓ Les garanties des paiements sont difficiles ✓ Besoin pour donner une identité aux pommes libanaises ✓ Manque de diversification des arbres fruitiers au Mont Liban (les pommes sont considérées comme mono produit principal) ✓ Infrastructure des services logistiques insuffisante ✓ Absence d'une politique agricole ✓ Absence d'une intervention publique bien planifiée ✓ Absence d'une banque de crédit agricole ✓ Manque de soutien public.

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

3. Choix d'une structure de gouvernance hybride opportune

L'analyse des coûts de transaction à travers la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude jouent un rôle dans le choix des producteurs des pommes à Baskinta. Ils diffèrent selon la livraison pour la coopérative Sannine dont les principaux fournisseurs sont de petites et moyennes exploitations ou pour Liban Village où les grandes exploitations sont quasiment intégrées à la structure de la société. Ces coûts s'ajoutent à ceux de la production, rendant éventuellement la décision des producteurs complexe. Ce choix, quoi qu'il en soit, des investissements spécifiques s'imposent et le prix constitue un enjeu majeur pour la filière. Ce développement d'actifs spécifiques permet de réaliser des économies sur les coûts de productions ou de différencier les produits.

Tableau 70: Choix du mode de gouvernance pour la distribution au Liban

Mode de gouvernance / Attribut	Société Liban Village	Coopérative Sannine
Opportunisme	2	1
Rationalité limitée	2	1
Actifs spécifiques	4	5
Incertitude	3	1
Fréquence	1	2

1 : coût de transaction très faible
2 : coût de transaction faible
3: coût de transaction moyen
4 : coût de transaction élevé
5: coût de transaction très élevé.
Source: Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens de 2017

Le tableau 70 montre un premier exemple de l'utilisation de l'analyse des formes de gouvernance dont les principes ont été énoncés dans notre cadre théorique. Les coûts de transaction n'ont pas été calculés mais nous avons tenter d'effectuer une estimation relative de chaque coût de transaction par mode de gouvernance et par attribut. Pour la variable « l'opportunisme » par exemple, la question posée est : *« est-ce que les coûts de transaction dus à l'opportunisme de la quasi intégration seront inférieurs ou supérieurs à l'opportunisme dans le cas d'un partenariat où un cahier de charge et un contrat de partenariat ont été rédigés ? »* Comme le tableau l'indique, on peut considérer que la coopérative aura un niveau d'opportunisme inférieur à celui de la Société puisque le contrat est renforcé par des clauses de sauvegarde. Donc les coûts de transaction dus à l'opportunisme seront plus bas pour la coopérative qui impose un cahier des charges à ses membres-adhérents et un contrat annuel avec Biomass que pour la solution de quasi intégration pour une durée de 10 ans choisie par la Société Liban Village.

En ce qui concerne la rationalité limitée, la situation s'avère être différente de celle d'opportunisme. La Société connait bien les acteurs et le fonctionnement de la distribution locale et internationale. Or, elle mettra moins de temps à organiser sa filière et endossera moins de risque à s'informer et en particulier à capter la réaction des clients et des concurrents. Les coûts de transaction dus à la rationalité limitée sont donc plus bas pour le mode de gouvernance « quasi intégration » de la Société que pour le mode de gouvernance de la Coopérative Sannine. Mais du fait que la coopérative a eu recours à un contrat écrit incomplet avec Biomass, sa

rationalité limitée est réduite pour égaliser celle de la Société et même de la dépasser, puisque le prix minimum est fixé *ex-ante* et le prix *ex-post* est adopté pour la distribution. Si l'investissement en actifs est fait au nom de la coopérative par les producteurs, en cas d'échec des ventes, les produits auront des difficultés à être redéployés vers d'autres distributeurs certifiés, puisque Biomass est considéré être un monopole dans la distribution des pommes bio dans les supermarchés au niveau national. Ainsi la réputation de certification de la coopérative sera risquée. Cette perturbation a été résolue par la rédaction d'un contrat incomplet reposant sur des clauses de sauvegarde qui simplifient l'opportunisme et réduisent la rationalité limitée en s'adaptant *ex-post* aux prix et à l'environnement des transactions.

Pour la Société, en cas de rupture, ces produits seront redéployés facilement puisqu'ils ne sont pas certifiés. Mais les investissements dans les coûts opératoires (caractéristiques produits, marques, amortissements des investissements, équipements déployables) vont être menacés d'une perte moyenne, pour cela la société mettra la meilleure volonté à chercher un preneur de ces actifs déployables, pour s'assurer que le producteur va bien régler ceux-ci en cas de perte de marché, car les risques sont addosés par la Société. Pour les actifs humains et la plantation de nouvelles variétés, le coût de redéploiement de ces deux actifs sera plus important que les autres actifs.

Les entrepôts de la Société Liban Village pourront être redéployés vers d'autres fournisseurs ou vers d'autres produits, alors ils ne poseront pas de problème puisque la Société est considérée comme un centre pivot pour la manutention des pommes. Il en va de même pour les actifs spécifiques de Biomass : les camions frigorifiés de Biomass peuvent être redéployés vers d'autres fournisseurs et/ou d'autres produits. Les coûts de transaction dus à la spécificité des actifs sont donc plus élevés pour la solution de gouvernance par la coopérative que pour la solution de la société. Un fait dû à la certification du produit.

L'incertitude concernant une rupture éventuelle du contrat est beaucoup moins importante pour la Coopérative Sannine que pour la Société Liban Village, puisque cette coopérative a un système de contrôle pour suivre et évaluer les évènements perturbants. Pour le cas de la Société, les exploitants possèdent une volonté propre qu'ils peuvent imposer à la Société puisque le contrat est oral et les clauses du contrat leur laissent cette liberté. Le coût de transaction de la Société concernant l'attribut d'incertitude sera donc plus élevé que pour la coopérative. Concernant la fréquence des transactions, elle est très peu élevée pour la Société puisqu'elle se résume au moment de l'accord sur ce contrat oral incomplet, alors que le contrat de la coopérative avec Biomass devra normalement être renouvelé chaque année (le cahier des charges avec les producteurs est induit pour une seule fois). Les coûts de transaction seront donc plus importants dans le cas de la Société.

En résumé, le tableau 70 indique que les coûts de transaction varient selon l'attribut des structures de gouvernance. Il faut donc trouver un moyen simple de voir quel est le mode de gouvernance le plus efficace, c'est-à-dire celui qui économise le plus sur les coûts de transaction. Dans ce cas, on remarque que l'opportunisme, la rationalité limitée et l'incertitude sur le prix ont des coûts de transaction plus bas pour la coopérative alors que l'incertitude concernant la qualité a des coûts de transaction plus faibles pour la Société. La fréquence est simplifiée par la Société

basée sur un accord conclu la première année, alors que pour la coopérative le cahier des charges a été conclu depuis quelques années avec les producteurs, mais le contrat avec le distributeur est renouvellé chaque année. Même s'il est difficile d'estimer le poids relatif de chacun de ces attributs dans le total des coûts de transaction, on peut juger que le résultat différentiel net de ces variables va être très faible.

Par contre, en considérant les trois attributs des transactions ensemble cité ci-dessus, spécificité des actifs, incertitude et fréquence, la coopérative représente la solution la plus efficace pour les petits et moyens producteurs. Le poids relatif des actifs propres à Biomass, composés de ses entrepôts, ses camions ainsi que ses chauffeurs-livreurs et vendeurs propres de la chaîne du froid, est certainement plus élevé que les autres attributs des transactions que nous avons analysés plus haut. Cependant, ils ne sont pas inclus dans notre analysecar notre but est de comparer la gouvernance de la coopérative et la quasi-intégration de la Société. Il est facile de conclure, dans ce cas, que les coûts de transaction dus au mode de gouvernance de la coopérative seront globalement inférieurs à ceux de quasi-intégration avec la Société et qu'il faut donc choisir la coopérative pour les petits et moyens producteurs. Cette comparaison serait à l'avantage de la Société qui possède déjà sa propre chaîne de froid avec une capacité de stockage et de distribution existante et potentielle, et une force de vente adaptée, si elle avait pu établir une centrale d'achat. Par ailleurs, les coûts de transaction dus aux attributs des transactions seraient plus élevés pour la coopérative car l'adoption des normes de la certification exigent des unités de manutention certifiées. Les choix organisationnels qu'effectuent les agents sont donc le résultat d'une minimisation de la somme des coûts de production et de transaction.

Les coûts de transaction analysés à travers la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude diffèrent selon la livraison ou l'externalisation de la production, ces coûts s'ajoutent à ceux de la production, rendant probablement la décision du producteur complexe. En effet on peut considérer la structure de gouvernance de la coopérative comme structure de gouvernance idéale pour le marché de niche des pommes certifiées. Par contre, il faut signaler que la stratégie de la Société Liban Village est de dominer le marché en profitant de certaines « rigidités » des coopératives qui, traditionnellement, ont été créées pour aider les agriculteurs. Ainsi, les choix différents des producteurs sont fonction des investissements spécifiques, de la fréquence des transactions et de l'incertitude, attributs essentiels dans la théorie des coûts de transaction.

D'après l'exemple ci-dessus on remarque que le cadre d'analyse des modes de gouvernance proposé par Williamson (1991), dépend de la nature de la situation concernée. Nous avons essayé de comparer la solution de la Société une structure comportant deux accords différents et avons bien vu que les transactions influent sur le mode de gouvernance choisi qui varie en fonction des caractères particuliers de chaque contrat. L'utilisation de la théorie des coûts de transaction pour comprendre les choix des producteurs à Baskinta permet de rendre compte que ceux-ci sont complexes et que chacun d'eux implique des niveaux de coûts de transaction différents. Les arrangements sont mis en place en toute connaissance des agents, informés des problèmes liés à l'opportunisme et aux développements des actifs spécifiques. Cette recherche précise que l'organisation des transactions économise sur la rationalité limitée tout en sauvegardant les clauses d'opportunisme de ces mêmes agents. Ceux-ci vont choisir la forme

organisationnelle qui leur permet d'économiser le plus sur les coûts de production et les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post*. Le cahier des charges mis en place impliquera nécessairement une amélioration de l'environnement institutionnel de la filière. Cette mutation contribuera à des relations contractuelles nouvelles, plus formelles, entre les agriculteurs et les coopératives et/ou la Société Liban village, avec une mise en place d'un programme pour améliorer leurs capacité d'adaptation. Chaque agriculteur devrait adopter ce cahier des charges qui l'engage à produire selon les normes et pratiques exigées. Dès lors chaque partie devrait respecter l'engagement pris envers son partenaire, en réalisant des coûts *ex-post* pour le contrôle de la qualité. Pour certaines exploitations, des investissements seront probablement nécessaires pour être conformes au cahiers des charges. Mais pour réduire l'incertitude sur le prix et par la suite sur les coûts, la capacité de coopération et de négociation entre tous les acteurs est un enjeu majeur.

- ***Choix du mode de gouvernance pour la distribution au Liban***

En conclusion, au terme de notre analyse partielle, il est difficile de conclure sur l'efficience de la structure intermédiaire du grossiste, car dans notre situation cette structure est appréciée pour son utilité pour les producteurs et les différents opérateurs du marché. Néanmoins nous présentons l'importance de développer les capacités des deux études de cas pour leur efficience dans le mode de coordination au sein de la filière. Par exemple, il s'agirait d'agrandir la capacité de la coopérative pour promouvoir l'adhésion des producteurs à cette coopérative et par la suite encourger l'adoption des cahiers des charges pour une production destinée à des marchés de niches, et avoir recours à des contrôles par un organisme tiers de certification.Il s'agirait aussi de reconnaitre l'importance de l'exemple efficient du contrat avec le distributeur Biomass qui gère la distribution de ses marchandises efficacement. Ainsi le modèle de gouvernance « *par la coopérative* » peut être considéré comme un avantage concurrentiel pour le Liban à diffuser. Ce modèle induit des surcoûts plus importants et un écart de prix final plus élevé. En revanche, les engagements de la part du distributeur, portent à la fois sur la qualité et la sécurisation de l'approvisionnement Pour la Société Liban Village, bien qu'elle soit intéressée à s'intégrer en amont pour s'approvisionner en produits de qualité, cette dernière a accepté de jouer le jeu pour organiser le marché par l'établissement des *help desk* et des centrales d'achats. Du fait, son efficience pourra être appréciée à travers le bien être procurés aux parties prenantes dans les relations entre opérateurs pour des volumes importants mais avec des caractéristiques de haute qualité « surtout pour ceux qui préfère avoir des networks privés ». Nous considérons qu'il peut avoir un rôle primordial dans l'organisation du marché libanais à l'échelle globale.

Conclusion du chapitre VIII

Deux études de cas ont été explorées dans notre investigation. Elles sont caractérisées par un pilotage de l'offre qui détermine les modes d'approvisionnement et les points de contrôle dans le processus de la production accompagné par une conduite culturale de qualité. Nous présentons l'importance de développer les capacités identifiées dans les deux études de cas pour leur efficience dans le mode de coordination au sein de la filière. L'une est une coopérative comportant deux accords différents influant sur le mode de gouvernance choisi, et l'autre est la Société Liban Village qui est intégrée en amont avec sept grands producteurs de la coopérative SCSA. L'analyse de ces deux études de cas a montré les structures de ces exploitations et de

transformation, illustrant des modes de coordination et d'organisation qui peuvent être des exemples pour l'organisation et une incitation pour promouvoir la dynamique locale de la filière pommes. L'analyse du coût de revient montre une marge au producteur qui dépasse trois fois les coûts de revient de la production pour la production bio pour la coopérative Sannine et près de 20 % du prix en détail, alors que pour la Société ayant une qualité conventionnelle, la marge du producteur culmine à près de 30 % du prix de revient à la production et près de 35 % du prix en détail. Il est à noter que dans le cas de la Société Liban Village le producteur n'effectue aucun effort dans la production. Pour la question de la marge du producteur dans le mode de coordination ordinaire « grossistes commissionnaires » la marge ne dépasse pas les 25 % du prix payé à la production et 30 % du prix en détail.

En revanche, pour la coopérative SCSA, notre recherche montre que l'organisation des transactions réduit la rationalité limitée tout en sauvegardant les clauses d'opportunisme de ces mêmes agents. Ceux-ci vont choisir la forme organisationnelle qui permet l'économie la plus importante sur les coûts de production et les coûts de transaction. Le cahier des charges incite à une amélioration de l'environnement institutionnel et ainsi leurs capacités d'adaptation. Ainsi le modèle « coopérative » induit des surcoûts plus importants et un écart de prix final plus élevé accompagné d'un engagement de la part du distributeur, lié à la qualité et la sécurité des pommes offertes.

Alors que pour la Société Liban village, bien qu'elle soit intéressée à s'intégrer à l'amont pour mieux gérer les conduites culturales des exploitations tout en réalisant des investissements mutuels avec les producteurs, elle a accepté de jouer le jeu à organiser le marché en demandant un soutien de l'Etat pour l'établissement des *help desk* et des centrales d'achats afin d'augmenter ses volumes et s'approvisionner des produits de qualité.

Dans le cas des modes de coordination par le marché, nous avons tenté d'expliquer les contre-performances de la filière sous l'angle des modes de coordination au niveau de l'interface producteur-grossiste. Le recours par le producteur au grossiste en tant que structure intermédiaire de commercialisation trouve sa justification dans la réduction des coûts de distribution et des coûts de transaction, tant que ces deux cas que nous avons étudiés n'ont pas encore un poids qui peut inciter à l'adaptation aux marchés et aux demandes du consommateur de qualité.

CHAPITRE IX

MODES DE COORDINATION ET STRATEGIES D'ACTEURS A L'AVAL DE LA FILIERE

Depuis les années 1960, l'économie libanaise fut transformée en une économie de services dominée par l'activité des banques, des services et d'intermédiation financière, du commerce et du tourisme. Ainsi l'Agriculture et le monde rural subissent un déclin qui s'accentua au fil des ans, ce processus contribua à accroître la vulnérabililité des filières agricoles

D'après Saadeh (1973), le Liban, basé sur le « libéralisme » économique, a engendré une situation où aucune politique nationale n'est établie. L'Etat était heureux de ne pas avoir à s'en encombrer et les grands producteurs craignant qu'une « intervention » de l'Etat porte atteinte à leurs libertés. Cette situation se matérialise dans les crises successives qui frappent toutes les productions agricoles excédentaires notamment les pommes, nécessitant des débouchés à l'exportation. Le maintien de méthodes archaïques, l'absence de règlementation définissant les pratiques commerciales et les normes techniques, et enfin de l'absence généralisée d'une action à long terme freine la valorisation et la commercialisation des produits. Cette situation entraîne un taux d'efficacité très réduit pour l'opération de commerce en gros des produits agricoles, facteur qui représente la raison principale de l'augmentation du prix de vente aux consommateurs**.** Par ailleurs, cette efficacité réduite, se répercute d'une manière négative sur le niveau technique et opérationnel des acteurs, que rien n'encourage à évoluer, et qui préfèrent plutôt conserver cette logique garante de leur pérennité.

Depuis 1932, dans le secteur de la production fruitière, l'Etat tenant compte de l'importance du problème, a légiféré en matière de commerce des fruits. Néanmoins, à partir de 1950, à la suite du développement des productions périssables des agrumes et des pommes, le problème de la commercialisation de ces produits a pris des proportions importantes. A cet égard, l'Etat a créé en 1959 l'Office fruitier libanais pour créer et appliquer une politique de protection et d'encouragement de ce secteur. D'une part, ce bureau a partiellement agi au niveau du contrôle des exportations, de l'information et des mesures de soutien incitatives. Il a également participé aux accords de *clearing* avec les pays de l'Europe de l'Est. Par ailleurs, en dépit de sa potentialité, la crise du commerce des fruits libanais restait aiguë avec une détérioration continuelle. Cet organisme a échoué dans l'organisation du transport fruitier, dans l'entreposage frigorifique, … De plus, malgré l'éventualité que lui confère la loi, il n'a pas réussi à développer le mouvement coopératif dans les domaines de la production et de la commercialisation des fruits. Suite à ces échecs, le bureau fut supprimé.

Dès lors, en dépit de la mise en place de stratégies successives « mais non matérialisées par leurs réalisations » pour le développement du secteur, cette situation qui est le résultat d'une absence de politique agricole « fruitière » cohérente et rationnelle, a poussé l'Etat à évoquer des solutions partielles provisoires, chaque fois qu'un problème s'est posé. Cette impulsion de l'Etat dans l'implémentation des interventions au coup par coup était sans effets au niveau de la production, et de la logistique, domaine stratégique en particulier pour la commercialisation au niveau du

marché national. En outre, l'implication des pouvoirs publics dans les activités de recherche, de création de pépinières, d'amélioration des techniques de production et des incitations aux facteurs de production (intrants, renouvellement des vergers.), et la modernisation des entrepôts frigorifiques, reste restreinte. Par conséquence, à coups d'investissement publics atomisés et limités, les conditions nécessaires au développement d'une filière « moderne » était loin d'être établi.

1. Les modes de commercialisation au niveau national

La commercialisation sur les marchés nationaux se caractérisait par plusieurs systèmes : soit les producteurs procédaient à des ventes sur pied ou bien ils livraient leur production aux stations frigorifiques privées et ou aux marchés de gros, soit à des intermédiaires et quelque fois les stations elles-mêmes, achetaient les récoltes sur pied. En effet, il n'existait aucun système de différenciation de l'offre, ni un niveau de qualité pour le conditionnement[129] puisque les ventes se faisaient en masse « en vrac ». Ainsi le prix différait pour un même produit. Dans un certain nombre, la commercialisation des produits s'effectuait sous marque commerciale des produits. Cependant les résultats n'allaient pas toujours dans le sens de la rentabilité économique. Cette filière, en subissant le manque d'organisation et les coûts d'intermédiation et de commercialisation, a perdu la maîtrise de la compétitivité de la filière. Beaucoup d'opérateurs assurés dès le départ, de l'existence d'un marché inorganisé, ont glissé graduellement vers une gestion faiblement efficace, et dans certains cas vers une ccréation de rente consolidée par des relations de clientélisme. On peut confirmer, que ce système d'approvisionnement, a affaibli le pouvoir de négociation des producteurs malgré l'initiative de certains producteurs à investir dans les activités commerciales ou de marketing (stockage à froid, export…), dans les ventes directes ainsi que l'insertion dans la vente à travers le circuit court (de proximité).

1.1. Les producteurs et les limites de leur stratégie commerciale

L'objectif des producteurs est d'assurer un revenu moyen pour leur famille et par suite leur pérénnité. Leurs comportements se traduisent par une minimisation du risque face à la quasi-absence d'un système de crédits, et la recherche de revenus rapides et réguliers. Les pratiques de production sont traditionnelles. . Ils produisent d'abord et cherche ensuite un débouché. Par conséquent, les risques commerciaux de nature à remettre en cause l'objectif de leurs survies, sont évités dans la décision commerciale. Si cette stratégie, leur a permis dans le passé, de développer leurs débouchés en investissant dans le renouvellement de leurs vergers (variétés ordinaires et traditionnelles) avec une stratégie de diversification marginale, de nos jours, il s'avère qu'elle montre des limites dans un contexte international en évolution.

Cette stratégie a eu une double conséquence : une détérioration du niveau de la qualité de l'offre et la domination des circuits traditionnels moins exigeants que les circuits modernes. Peu de tentatives ont été menées par l'Etat pour soutenir le développement de ces circuits de distribution. Ce dernier n'a ni les lois qui encadrent ces modes de distribution ni l'analyse de l'importance croissante du poids de la grande distribution en tant que phénomène de long terme.

[129] Le conditionnement est peu élaboré dans des caisses en plastiques qui varient en taille. Alors que le conditionnement en boite en carton est majoritairement réservé pour l'export.

En effet, moins de 2,5% de la production est commercialisée auprès de la grande distribution, le reste transite auprès des marchés de gros pour être commercialisé par les circuits traditionnels. Dans ce cadre, l'Etat n'intervient pas pour assurer un revenu moyen à tous les producteurs en améliorant leurs performances.

- ***Les insuffisantes dues à une absence d'organisation***

L'absence d'une politique opérationnelle et d'un système efficace de contrôle des ventes a entraîné une absence de communication et d'interaction entre les différents opérateurs de la filière. Il en a résulté des dysfonctionnements qui ont eu des conséquences sur la filière : baisse de la qualité du fait du mode des ventes, augmentation des coûts de commercialisation, etc. Ce système a joué un rôle important dans la banalisation de l'offre en appauvrissant le rôle du système de prix en tant que mécanisme de transmission de l'information, dans la mesure où l'information transmise par les prix n'était pas considérée comme incitative pour apporter une véritable information au producteur. L'Etat n'intervenait pas pour empêcher la concurrence anarchique qui perturbe la formation des filières dans une économie nationale en voie de constitution. Ainsi la logique libérale du pays a eu une double conséquence : le désengagement de l'état dans la filière et la prise en main de la commercialisation par le commerce traditionnel (notamment avec approvisionnement des intermédiaires et des producteurs).

La pression de ces acteurs conjuguée aux impératifs de la globalisation et le difficile contexte des années 2011-2016, caractérisé par une conjoncture économique défavorable, la surévaluation de la monnaie égyptienne, la pression de la concurrence de certains pays (Italie, France, Turquie, Chypre..) ont conduit à la fragilisation de la filière notamment dans les débouchés à l'exportation et le maintien du pilotage par les intermédiaires au niveau national.

1.2. La structure des marchés de gros

Le secteur des fruits et légumes au Liban, tel qu'il se présente aujourd'hui, se forme autour d'un « noyau » constitué de marchés de gros et de grossistes. Les marchés de gros sont gérés par des syndicats/associations de commerçants comme le Cité sportive, ou par des coopératives telles que le marché de gros de Sin El Fil.

D'après Montigaud et al. (2004), on estime que 70 - 80 % des fruits et légumes consommés au Liban proviennent des marchés de gros dont deux se situent à Beyrouth, un à Tripoli, un à Saida, un à Jbeil et deux dans la Bekaa. D'après l'étude d'APP[130] et les résultats du tableau ci-dessous montrent queles deux marchés de gros de Beyrouth, Cité sportive et Sin el Fil, drainent plus de 50 % du total de la production et des importations. Le marché de gros de la Cité Sportive est le plus important et rassemble 160-165 opérateurs répartis sur une surface de 35 000 m². Il est suivi par le marché de gros de Sin EL Fil lequel rassemble 87 opérateurs sur 30.000 m².

Contrairement aux marchés de gros des pays industrialisés tels que ceux de l'U.E., ces deux marchés de gros les plus importants du Liban ne sont soumis à aucun contrôle et aucune organisation formelle, alors que le rôle des grossistes à l'intérieur de la filière en tant que

[130] APP and UE, Elements of Agricultural Policy and Their Master Plan, Minagri (Project N SEM/04/604/002A), June 2003, Wholesale markets, p. 29-41.

structure de piotage est décisif. Ces opérateurs peuvent engendrer, soit un élément de blocage, soit un élément d'évolution. Toutefois, l'État libanais doit essayer d'introduire des mesures de régulation de nature à favoriser une concurrence sur ces marchés ; en effet le nombre total de grossistes n'a pas changé depuis la création de ces deux marchés.

Tableau 71: Situation des marchés de gros Fruits et Légumes au Liban & leur capacité

Marchés de Gros	**Beyrouth**	**Sin El Fil**	**Qob Elias**	**Furzol**	**Tripoli**	**Halat**	**Saida**	**Sour**	**Akkar**
Date de création	1948	1975	1997	1978	1933	2004	1956	1981	2014
Capacité du marché/m^2	35	30	37	20	~ 5 400	30	11,4	29,7	37,15
Administration du marché	Syndicat/ Féderation des grossistes des F&L à Beyrouth	Coopérative Association des grossistes F&L à Sin El Fil	Syndicat des grossites des F&L à Bekaa Al Awsat	Grossistes	Syndicat des grossistes des F&L au Nord du Liban	Syndicat des grossistes des F&L à Kisrwan, Jbeil & Halat	Association des grossistes des F&L à SAIDA	Syndicat des grossistes des F&L à Sour	Souk Akkar compagnie
Nombre des Grossistes permanents	160 - 165	87	73	28	180	42	60	62	62
Nombre des grossistes saisonniers	-	-	57	N/A	~35	N/A	120	N/A	N/A

Source: Elaboré par l'auteure d'après les informations du Ministère de l'Agriculture, 2011 et les résultats des entretiens en 2017.

Les opérateurs des marchés de gros, représentatifs d'un capitalisme familial, et disposant d'importantes ressources financières, effectuent la fonction de la commercialisation et de l'intermédiation. En conséquence, les stratégies de ces acteurs influencent le fonctionnement de la filière et détermine ses performances. L'examen du tableau 59 nous permet de constater que le CA de notre échantillon représente près de 88 % du volume total des fruits et légumes commercialisés, alors que la part relative de la commercialisation des pommes affiche près 5,7 % du marché de pommes à la production pommes (figure 43). L'entreprise Fadel, qui occupe la première position et appartient à un grossiste qui approvisionne tous les grossistes des marchés de gros régionaux et urbains, concentre près de 77 % du marché des fruits et légumes commercialisés au niveau national, suivi de Liban Fruit (8 %).

Dans la vente des pommes, on peut noter que sept grossistes traditionnels sont plus impliqués dans le marketing de ce produit. Chacun des sept opérateurs traditionnels drainent une part fluctuant entre 13 et 17 % de leurs propres CA. Ils sont plus dédiés à la vente des pommes que les autres grands grossistes tels Fadel et Liban Fruit. Concernant la concentration dans la vente des pommes, on constate que ce critère est faible chez les grossistes.

Tableau 72: Le CA total fruits et légumes des grossistes de l'échantillon au Liban en 2016

	CA total Fruits et Légumes USD	Part de CA des F&L dans le CA total %	Part du CA des pommes de chaque entreprise	Part du CA des pommes dans la production en valeur nationale
Valeur totale de la production de F et L au niveau national	1 243 513 663	100		
Valeur totale de la production de pommes au niveau national	100 012 867			100%
Grossistes de l'échantillon				
Total de l'echantillon	1 098 114 466	88%		5,7%
Ahmad Fadel	960 000 000	77,20%	0,1%	1,11%
Liban Fruit	100 000 000	8,04%	1,0%	0,91%
Ghassan Dakkach	9 000 000	0,72%	7,0%	0,21%
Mouhamad Massoud	5 100 000	0,41%	10,0%	0,48%
Najwa Abou Frem	4 562 500	0,37%	11,0%	0,59%
George Lteif	4 500 000	0,36%	7,0%	0,29%
Faysal Oumerat	3 200 000	0,26%	9,0%	0,49%
Youssef Akiki	2 178 000	0,18%	13,0%	0,.23%
Naaman Dakkach	1 825 000	0,15%	14,0%	0,29%
Mhanna	1 344 000	0,11%	17,0%	0,04%
Khoder el jamal	1 266 666	0,10%	17,0%	0,25%
Ahmad fatha	1 200 000	0,10%	17,0%	0,13%
Ahmad tahhan	1 056 000	0,08%	13,0%	0,21%
George Bader	1 000 000	0,08%	13,0%	0,32%
Jihad Hamdan	973 300	0,08%	4,0%	0,13%
Nazih Daw	340 667	0,03%	5,0%	0,01%
Mhamad Moughrabi	250 000	0,02%	4,0%	0,02%
Naji kenaan	125 000	0,01%	4,0%	0,01%
Youssef Mouzaya	97 333	0,01%	4,0%	-
Joseph Naser	96 000	0,01%	1,0%	-

Source : Elaboré par l'auteure, d'après les résultats de l'entretien, 2017.

D'après le tableau ci-dessus, l'entreprise Fadel occupe la première position avec près de 1,1 % du marché de pommes au niveau national, alors que la part des pommes dans son CA total correspond seulement 0,1%. Ceci explique que la vente en valeur des pommes dans le chiffre d'affaires total de cette entreprise est négligeable. Cependant, avec une valeur totale de 1,18 millions d'USD états-uniens réalisée en 2016 Fadel se place en premier rang dans le classement des grossistes de l'échantillon (cf. tableau 73). Les entreprises « Liban fruit » et « Abou Frem » occupent la deuxième et la troisième position avec des parts estimées respectivement à près de 0,9 et 0,6 % (cf. tableau 72).

En se concentrant sur des activités de valorisation des fruits et légumes, ces entreprises ont pu investir dans des actifs sophistiqués alors que les intermédiaires traditionnels continuent à assurer seulement la vente en commission et en consignation. Malgré ces changements, on estime que cette faible concentration est répercutée en amont compte tenu de l'atomisation de l'offre et de la faible organisation des acteurs.

Tableau 73: **Parts des pommes dans le chiffre d'affaire de l'échantillon en 2016**

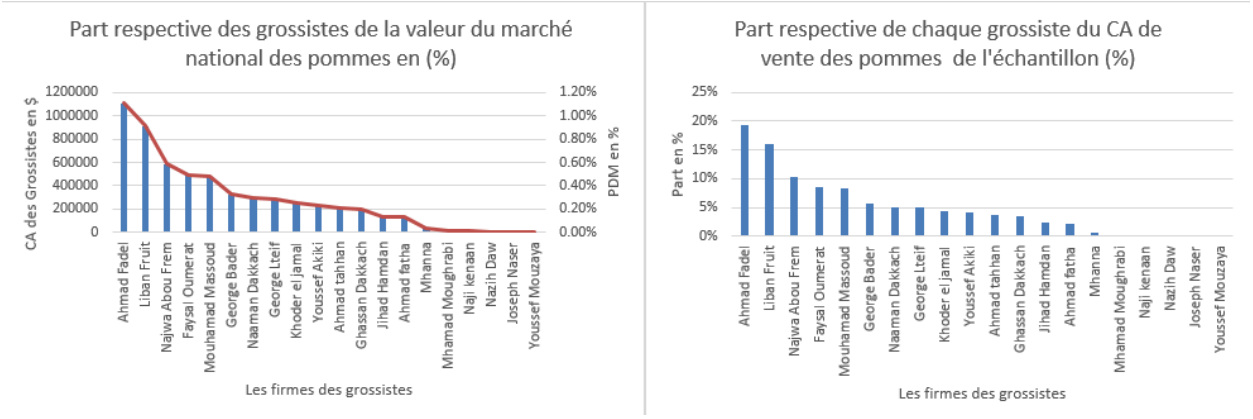
Grossistes	CA Pommes (USD)	Part des ventes des pommes de chaque grossiste de l'échantillon dans le total de l'échantillon
Valeur totale de la production au niveau national	100 012 867 USD	
Total de l'échantillon	5 713 939	100%
Ahmad Fadel	1 108 800	19%
Liban Fruit	912 500	16%
Najwa Abou Frem	588 800	10%
Faysal Oumerat	486 667	9%
Mouhamad Massoud	480 000	8%
George Bader	325 000	6%
Naaman Dakkach	292 000	5%
George Lteif	288 000	5%
Khoder el jamal	250 000	4%
Youssef Akiki	233 333	4%
Ahmad tahhan	211 200	4%
Ghassan Dakkach	200 000	4%
Jihad Hamdan	133 333	2%
Ahmad fatha	129 600	2%
Mhanna	38 400	1%
Mhamad Moughrabi	15 840	0%
Naji kenaan	10 000	0%
Nazih Daw	5 600	0%
Joseph Naser	3 650	0%
Youssef Mouzaya	1 216	0%

Source : Elaboré par l'auteure, d'après les résultats des entretiens, 2017.

Le tableau 73 et la figure 43 montrent que la part du CA des pommes des trois premières entreprises, Fadel, Liban Fruit et Bou Frem, cumulent près de 46 % de l'ensemble des ventes des grossistes de l'échantillon. Cela confirme que la vente des pommes est moyennement concentrée.

Selon les déclarations des grossistes, les tomates et les concombres constituent la part majeure de la commercialisation des groupes associés à divers fruits comme agrumes, bananes, pêches, nectarines…, et légumes dont la segmentation variétale pour chaque produit est peu développée. La majorité des grossistes de l'échantillon présente un portefeuille varié, relatif à la taille de l'entreprise, signalant une variation de 50 à 200 références. Par ailleurs, un certain nombre de grossistes traditionnels, mènent une stratégie de diversification vers les légumes. Ils se considèrent rentables.

Figure 46: **Part des principaux grossistes dans la vente des pommes dans le marché national de production et dans le marché de l'échantillon (% en 2016)**



Source : Elaboré par l'auteure, d'après les résultats des entretiens, 2017.

La commercialisation des pommes est spécifique exigeant des conditions de stockage à froid, donc des investissements dans les activités d'entreposage. De plus, les pommes sont incluses dans un portefeuille diversifié de quelques produits de qualité supérieure. Ajouté à ces contraintes, l'absence de concentration de l'offre des pommes par les grossistes constitue une contrainte supplémentaire à l'accès au marché de la grande distribution. Cette situation implique une nécessité d'établir des alliances intergroupes, pour tirer profit de complémentarités en termes d'offre en réponse aux besoins d'approvisionnement par la grande distribution. En effet, ces derniers recherchent des partenaires qui sont capables d'offrir une large gamme de produits de qualité, dans une logique de réduire le nombre des fournisseurs. Mais ce type de coopération est peu mobilisé et les acteurs s'insèrent exclusivement dans des relations de concurrence.

Malgré la faible part de ces grossistes, et d'après nos entretiens, on constate des caractéristiques de flexibilité et de réactivité auprès de deux des entreprises, à savoir Liban fruit et Abou Frem. :

L'Entreprise Liban fruit : utilisation du smart fresh pour le stockage à froid, des palettes, une marque « good earth produce », camions frigorifique pour le transport, livraison majoritaire pour les RHF.

L'Entreprise Abou Frem : 9 chambres froides, 22 camions pour le transport, une marque et livraisons pour petits supermarchés, marchés de gros et RHF.

Tableau 74: Les investissements réalisés par les grossistes

Type d'investissement	# des firmes	Description de l'investissement
Site	25	Location d'un magasin au sein du marché de gros, parfois la réputation du grossiste peut avoir un impact négatif s'il change de site (Najwa) Lteif gère 6 bureaux dans plusieurs marché de gros; Maalouf dispose des bureaux dans plusieurs places
Entrepot	3	Les grossistes traditionnels en général investissent seulement dans la location du magasin au sein du marché de gros où s'effectue la vente, ils ne s'intéressent pas à investir dans l'entreposage, la manutention des pommes et leur transport, Ils argumentent que c'est la responsabilité du producteur ou le damman de réaliser ce type d'investissement,
Transport	13	LteiF nb=7: Maalouf nb=16 frigorifié: Najwa=22 et 1 frigorifié; Biomass=13
Transport frigorifié	2	Achat des camions frigorifiques pour assurer une meilleure conservation des fruits et légumes au cours des livraisons
Les grossistes hors marché investissent, chacun selon leur taille, dans l'achat de moyen de transport ou sa location, ainsi que la location d'une place dans un entrepôt frigorifique et/ou un atelier de conditionnement		
Les grossistes capitalistes investissent dans les entrepôts et le transport pour assurer une logistique adéquate; Najwa dispose de 9 chambres froides Maalouf dispose d'un entrepôt frigorifique certifié ISO Lteif a deux ateliers de conditionnement		
Actifs humains	6	-Ces grossistes ont une connaissance de la production de qualité et des emplacements des jardins, ainsi ils essaient de fournir aux producteurs les apprentissages nécéssaires. Najwa, Liban Fruits et Lteif: diplomés -Ces grossistes sont *toujours à l'écoute du clien*t pour une meilleure satisfaction de ses exigences (Marc Maalouf, Najwa, Lteif oumayrat, Seif el dine Ramadan, Georges bader) *-Ils respectent les horaires de livraison* et g*arantissent une qualité supérieure* de leurs produits (Nb=7) -Ils entretiennent des r*elations durables avec fournisseurs/clients*.
Financier (subvention IDAL)	2	2 grossistes hors marché recoivent une subvention d'IDAL, ils ne s'interessent pas à investir ni agrandir leurs marges
Image de marque	5	Najwa, Biomass, Bioland, LTEIF, Maalouf

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

1.3. Le mode de coordination des grossistes

Les grossistes peuvent être repartis en quatre groupes selon le mode de coordination qu'ils adoptent (cf. tableau 75).

Tableau 75: Typologie des modes de coordination des grossistes

Modes de coordination	Grossistes hors marches	Grossistes sur marchés
Semi-Intégrés	4 + 1 (Grand terroir)	4
A service complet	1 (Biomass)	3
Grossistes intégrés verticalement	1 (Bioland)	1 (Delifruit)
Prestations services	6	
Indépendants traditionnels	-	9

Source : Elaborés par l'auteure d'après les entretiens réalisés en 2017

Un groupe *semi-intégré*, caractérisé par une intégration de la production à la prestation des services, prenant en charge la commercialisation de leur propre production ainsi que celles des autres producteurs qui peuvent être en même temps exportateurs. Toutefois, il parait que la production propre des grossistes est faible, constituant une faible part dans le total des marchandises commercialisées.

En revanche, pour les *prestataires de service*, les grossistes à service complet tels que Lteif et Frem, ne disposent pas de production propre. Ils se chargent exclusivement de la production pour le compte des producteurs. Ces prestataires peuvent être en même temps des commissionnaires.

Enfin, les groupes de *grossites traditionnels*, ne disposent pas de production, ne prennent en charge aucun service de manutention. Ils s'occupent uniquement de la vente en consignation ou à la commission. Ce mode d'organisation est dominant.

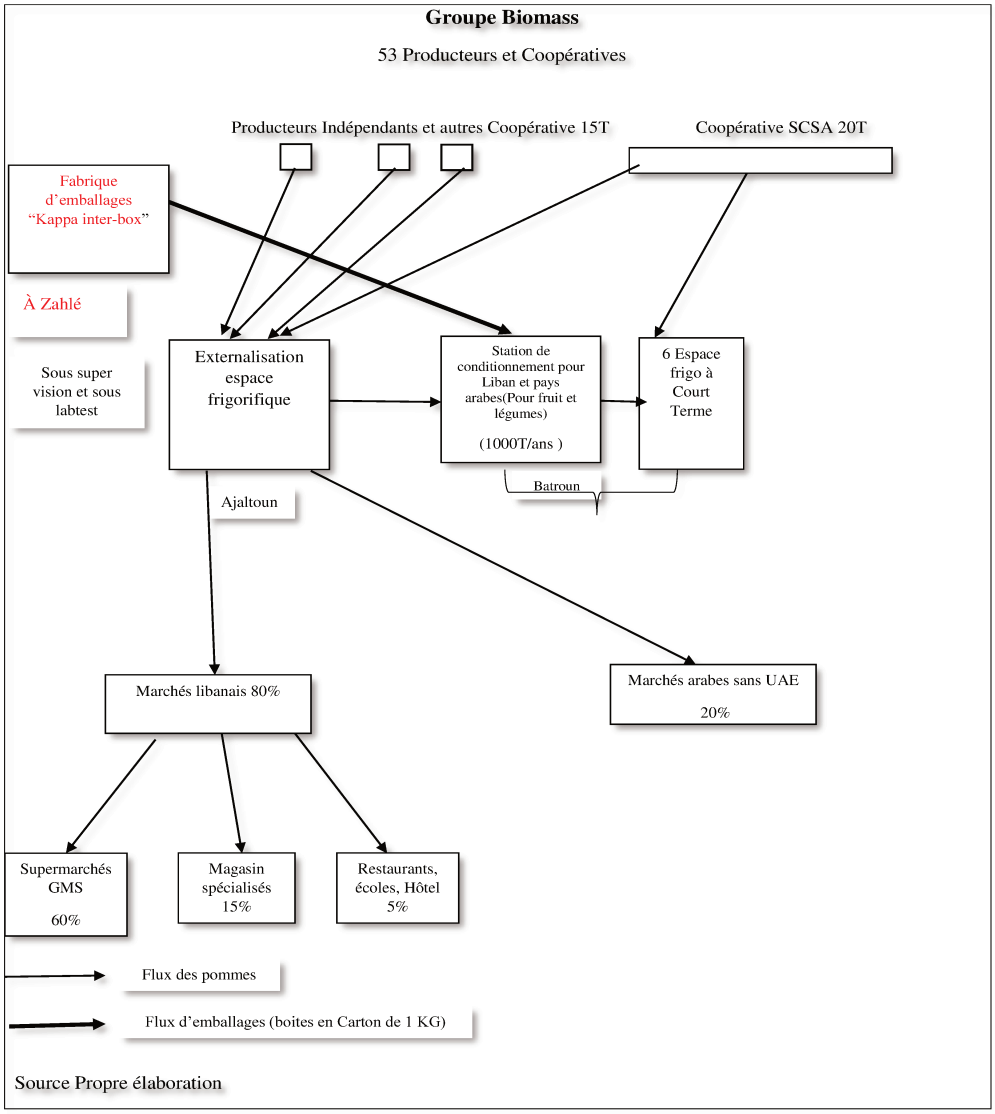
Autrement dit, on constate que la filière est faiblement intégrée verticalement. On peut déduire que les producteurs qui sont non organisés n'ont pas réussi à constituer des entités communes pour commercialiser leurs produits ou pour s'impliquer en aval de la filière et n'arrivent pas à constituer une force économique à l'égard des autres acteurs.

Cependant, certains groupes tentent de s'éloigner de ce mode de coordination. D'une manière générale, on observe certaines initiatives pour certains cas non exhaustifs.

Comme cela a été descrit et expliqué dans le chapitre VIII, la coopérative des producteurs Sannine s'implique dans la commercialisation des produits de ses membres-adhérents en coopérant dans un partenariat horizontal avec Biomass, un grossiste à *service complet* (GASC) hors marchés pour la production bio. Les tentatives de Biomass sont considérées comme un cas particulier, du fait que le poids de cet acteur dans le secteur des fruits et légumes est insuffisant pour modifier le mode de coordination de la filière, mais il est dominant dans la distribution des produits frais issus de l'agriculture biologique. La figure 44 schématise le mode de coordination de Biomass. Nous avons largement discuté du rôle de ce grossiste hors marché dans la partie de notre travail sur les études de cas de la Coopérative Sannine et de la Société Liban à travers une description détaillée du fonctionnement de Biomass. Cependant, il faut quand même signaler que

l'entreprise coordonne les activités de certification bio, d'emballage et d'entreposage à froid concernant l'amont de la filière en coordination avec les producteurs qui s'engagent dans l'agriculture biologique. A l'aval, il organise les livraisons aux points de vente de détail qu'ils soient les GMS, les restaurants-cafés et par ailleurs exporte 20% de sa marchandise.

Figure 47: **Description du groupe Biomass**

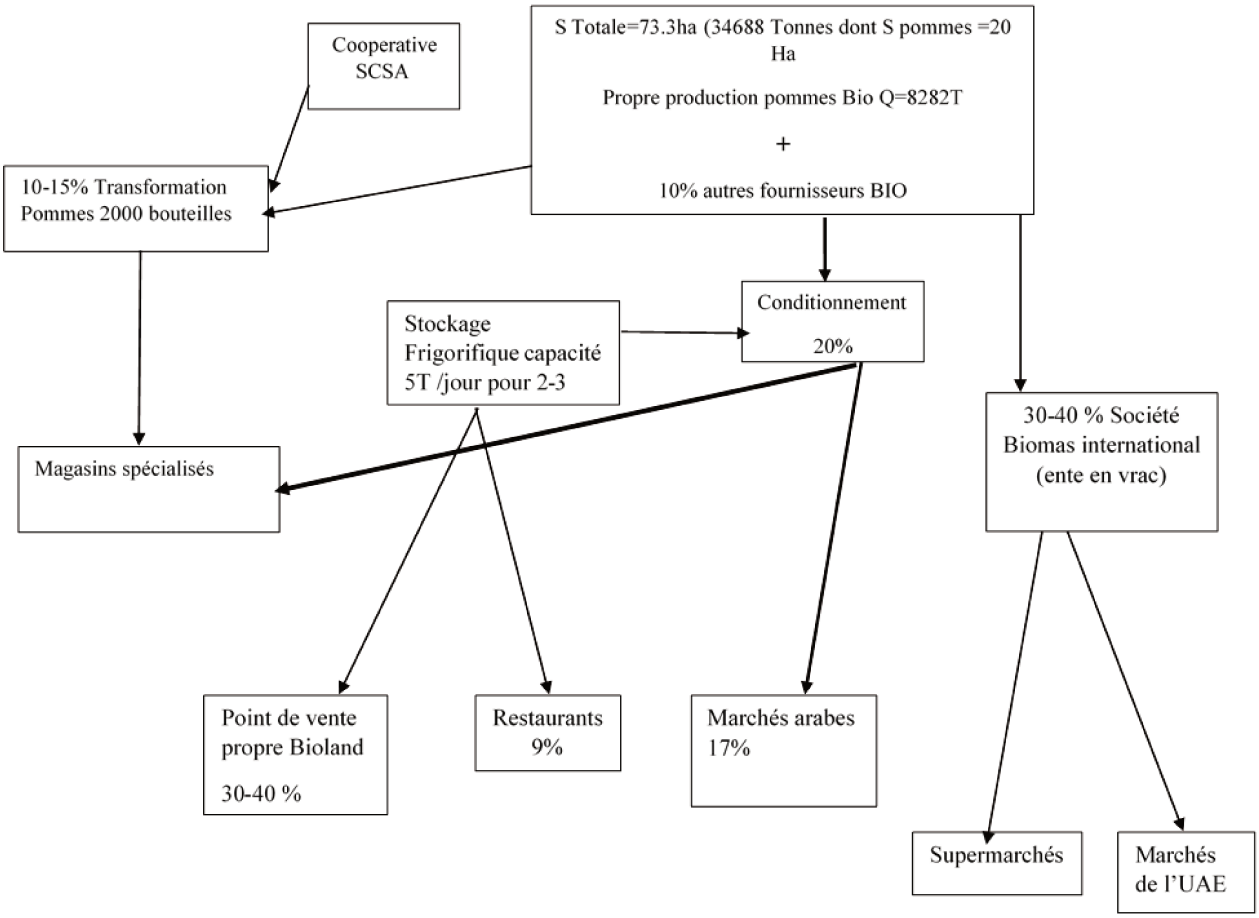


Source : Elaboré par l'auteure d'après les entretiens réalisés en 2017

Ayant opté pour le mode de coordination en *intégration verticale,* la firme Bioland intègre toutes les activités de production à la commercialisation. Fondée par M. Henri Bou Obeid en 2013, cette firme dispose de deux points de vente à Beyrouth (Achrafyeh) et une ferme « avec restaurant » au Batroun, ayant son propre slogan. Elle est considérée comme la plus grande firme de production biologique au Liban avec près de 70 hectares dont 28,6 % sont dédiées pour la culture des pommes bio. La production annuelle totale en volume de Bioland est de 34 688 tonnes dont les pommes représentent 24% de ce volume total. L'entreprise est présente dans

plusieurs activités agricoles telles que la production des produits laitiers, produits avicoles, fruits et légumes et huile d'olive.

Figure 48: **Flux des quantités de pommes produites et commercialisées par Bioland**



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens réalisés en 2017.

Ce type d'opérateur s'approvisionne en faibles quantités (828 tonnes) auprès d'autres producteurs ce qui correspond à 10 % de sa production. 30-40 % de sa production totale est vendu à Biomass, environ 9% aux restaurants et près de 17% est dédié pour l'exportation en association avec la Société pour la Protection de la Nature au Liban (SPNL). Les 30-40% restant de sa production est commercialisé dans ses propres points de vente. Selon l'accord d'association qu'il a passé avec SPNL, il verse 5% de son revenu à cette société. Bioland emploie la technique de permaculture, pratique l'emballage recyclable et possède des contrats agricoles avec des agriculteurs. Ces contrats concernent la culture de la lavande, de l'origan, des fruits et légumes. Bioland est également présent au Qatar, aux EAU et au Royaume-Uni. Cette firme tente d'augmenter sa production en parallèle avec son approvisionnement des produits pommes, elle est en quasi intégration avec SCSA et Liban village dans la commercialisation des pommes conventionnelles sous le label « Grand terroir », dédiées pour l'export. Actuellement, elle ne possède pas le poids nécessaire pour influencer le fonctionnement de la filière.

Liban Fruits est un autre exemple ayant adopté le mode d'*intégration verticale* pour augmenter sa propre production. Cette firme est spécialisée dans le commerce de gros de fruits et légumes fournissant les hôtels, les restaurants et la restauration collective au Liban ainsi que les pays de Golfe pour l'exportation. Fondée en 1975 par M. Elie Bechara Maalouf, qui est également le directeur de la coopérative du marché de gros de Sin el Fil, pour la commercialisation des produits des industries alimentaires. Liban Fruits est réputé pour sa fiabilité, la qualité supérieure de ses produits, les services logistiques qu'il procure, et la commercilistion dans ses propres points de vente d'une large gamme de fruits et légumes locaux et importés. Cette entreprise s'est spécialisé dans la vente en gros des fruits et légumes et construit des partenariats à long terme avec les hôtels, les restaurants et la restauration au Liban et dans les pays du Golfe.

Liban Fruits possède 0,3 Ha de pommes pour une récolte moyenne annuelle de 7,5 tonnes et s'approvisionne annuellement pour un volume de 1095 tonnes auprès d'un réseau de producteurs locaux dont il contrôle la qualité des produits et la diversification des variétés, et en échange leur procure un soutien financier. Attachée aux normes de sécurité alimentaire, l'entreprise possède la certification ISO 22000 depuis 2005 dans l'industrie des fruits et légumes. Elle est aussi membre du réseau SYAL[131] pour les fruits et légumes, démontrant ainsi sa capacité à jouer le jeu d'un partenariat éthique. Ce type de partenariats « en réseau » contribue à plus de transparence et à un partage plus équitable de la valeur, à réinvestir les processus de qualification, ainsi qu'augmenter les volumes de l'offre pour améliorer l'accessibilité des produits de qualité, améliorer leurs coûts à l'échelle d'un système, et engager les consommateurs**.**

Ces tentatives sont des cas particuliers, car compte tenu de leurs poids actuellement, elles ne pourraient modifier le mode de coordination dans la filière pommes.

En résumé, on peut estimer que malgré l'importance de cette démarche, la majorité des productions est réalisée par des opérateurs « isolés ». Ceci se traduit par un mode de coordination compartimentée dont le mode de gestion et le processus de décision sont centralisés au niveau du grossiste. Dans un environnement commercial qui demande une capacité importante de réactivité, la centralisation excessive du processus de décision est une contrainte majeure. De plus, elle s'accompagne d'une difficulté dans l'accès à l'information du producteur. Ces dysfonctionnements, accompagnés par une absence de coordination efficace, jouent un rôle quant à l'émergence de choix stratégiques et influent sur les modalités d'adaptation des entreprises.

A cet égard, la structuration d'une entreprise est à la base pour la mise en œuvre et l'élaboration d'une stratégie.

D'après nos analyses, on assiste à une pérennité d'un modèle qui doit être remis en cause puisqu'il ne se réforme qu'à la marge. Ce système est hérité depuis des décennies.

[131] Ensemble d'un système alimentaire localisé, apparu en 1990. D'après Chazoule et al (2015) SYAL est défini comme un ensemble « d'organisations et de production et de services, unités de production agricole, entreprises agroalimentaires et commerciales, de services, restauration (associés à un territoire spécifique par leurs caractéristiques et leurs fonctionnements ».

- ***Système de commercialisation instable et organisation logistique peu performant***

Le désengagement de l'Etat dans la commercialisation s'est traduit par des crises permanentes. A chaque crise, on note un regain de l'instabilité du système qui est le résultat de luttes concurrentielles entre les grossistes. Cette concurrence, fatale pour la filière, est la conséquence de rapports de force, et de jeu d'intérêts entre les grossistes, et de la faible coordination entre les acteurs.

Cette question d'instabilité, traduite en une expression de relations de pouvoir, a des implications fondamentales : soit sur les comportements des producteurs, soit au niveau de l'organisation logistique considérée comme une étape cruciale qui conditionne la compétitivité des produits.

Confrontés à un environnement incertain, et au gré des résultats commerciaux obtenus, les producteurs changent de grossistes ou d'intermédiaires d'une année sur l'autre. Un tel comportement de la part des producteurs confirme une crise de confiance à l'égard des intermédiaires (grossistes, damman). Dans un tel contexte, et en absence de politique commerciale transparente accompagnée d'une insuffisance dans les innovations organisationnelles logistiques, indispensables pour maîtriser les coûts et la mise en marché des produits, il n'est pas facile de bâtir une stratégie commerciale sur le long terme. En conséquence de cette organisation, après une décennie d'existence, l'Etat n'ai pas intervenu à aider à fédérer les grossistes autour d'une stratégie logistique et commerciale commune. Plus généralement, ce constat peut s'expliquer par la difficulté à mettre en oeuvre une stratégie collective, compte tenu des expériences soutenues de quelques réseaux de grossistes dans ce domaine tels que Daccache Green Line, et la préférence des stratégies individuelles existantes. Par ailleurs, jusqu'à présent, les intermédiaires sont toujours parvenus à trouver des solutions pour s'adapter aux changements de leur environnement. Certains GASC et dammans ont pu s'adapter en faisant évouer leurs rôles traditionnels comme intermédiaires vers des fonctions d'acteur du réseau et de créateur de valeur. Parmi ceux-là, nous pouvons citer Liban Fruit, Daccache Green Line, et Lteif. En empruntant cette voie, les intermédiaires essaient de créer de nouvelles relations avec leurs partenaires commerciaux, comme l'illustre une récente étude japonaise : « *une collaboration renforcée semble être le principal moteur à l'origine des changements initiés par les intermédiaires* » (Rawwas et al., 2008 cité in : Gadde, 2012). Ces évolutions ne sont pas aisées à mettre en place tant elles rompent avec les codes traditionnels des relations entre partenaires commerciaux. Ici, nous pouvons rappeler encore une fois, l'expérience du réseau de Dacchache Green Line qui arrêta d'approvisionner la grande distribution et se concentra sur l'approvisionnement des petits supermarchés et supérettes par ses propres produits. Un autre exemple est le cas Delifruit qui se contente d'approvisionner ses propres points de vente et les RHF par ses propres moyens de transport.

Ce processus de transition pourrait inciter à une remise en question des partenariats existants, quand les grossistes sont supposés « se libérer des liens qui les contraignent, et écarter ou éviter les relations avec les fournisseurs inefficaces… et enfin diminuer les coûts en excluant les

maillons « considérés avoir une performance insuffisante » de la chaîne (Maruyama, 2004 cité par : Gadde, 2012). Par ailleurs, les grossistes (importateurs et exportateurs tel Liban Fruit) sont des firmes capitalistiques et peuvent procéder à des investissements importants nécessaires à l'activité logistique moderne pour le commerce national et international. En revanche, cette activité exige une fonction logistique importante : stockage, transport, et des compétences spécifiques. De ce fait, ces partenaires entre autres, approvisionnant les RHF en priorité puis les GMS en produit d'importations, sont amenés à intégrer différents métiers pour la valorisation commerciale des produits.

Dans le cadre d'une filière soumise aux seules forces du marché, un tel compromis de stratégie collective est difficilement réalisable. Pour nous, c'est le cœur du problème. Aujourd'hui, les acteurs ont échoué à mettre en place une logistique performante au niveau national qui aurait pu engendrer un vigoureux moteur d'organisation et de concentration de l'offre. Cet échec s'est traduit par une perte de performance de la filière. Une logistique non maîtrisée, réduit les deux facteurs de compétitivité indispensables actuellement face aux firmes de la grande distribution dont l'une est la recherche d'optimisation des coûts tout au long de la filière et l'autre revient à la nécessité d'offrir un service de qualité.

Encadré 4
Un exemple de développements de réseaux de grossistes en France :

D'après une étude réalisée en 2013 par Michel Blourde et Eliane Moret du Pôle Economie et Prospective des Chambres d'Agriculture des Pays de la Loire, dans une dizaine d'année, suite à la diminution du nombre des grossistes sur MIN, ces derniers se concentrent, et leurs métiers évoluent vers le développement des livraisons et des activités de services aux dépens de l'approvisionnement sur place. Ils sont confrontés à une concurrence croissante du e-commerce, des circuits courts, et l'activité commerciale des OP. Les grossistes indépendants organisés de plus en plus souvent en réseau, au sein de structures collectives telles que Créno, Pomona, Hexagro, travaillent essentiellement avec la restauration hors domicile et assurent les livraisons aux clients. Ces réseaux sont bien implantés sur la région, avec une activité qui va au-delà des fruits et légumes, vers un ensemble de produits frais.

Au Liban, l'exemple d'une organisation en réseau est illustré par *Daccache Green Line* entité de Daccache groupe qui peut être définit en tant que grossiste à service complet. Ce groupe intégré verticalement tout au long de la filière fruits et légumes commercialise près de 12 000 tonnes de fruits et légumes et 500 tonnes de pommes et dispose d'environ 200 références dont notamment les pommes. L'intégration de Daccache Green Line s'étend de la fabrication d'intrants (semences, matériaux pour serres, engrais) jusqu'à la mise en marché des produits vers tous types de clientèle. Le groupe est composé de 4 entités : Daccache Agriculture, Gergi Daccache and Sons, Daccache Factory, et Daccache Green Line.

A l'égard de l'approvisionnement de ce groupe l'attention sera portée en priorité sur Daccache Green Line dont trois sources d'approvisionnements sont utilisées pour fournir la clientèle durant toute l'année :

La première source d'approvisionnement est constituée par les propres productions (pommes et fruits et légumes) du groupe Daccache (40-50 %). Disposant de 450 000 m² de serres et 250 000 m² de plein champ répartis sur tout le territoire localisé jusqu'à une altitude de 1400 m. "Daccache Agriculture" essaie de produire toute l'année, y compris la période de juillet à novembre, pour approvisionner ses clientèles sur un calendrier le plus long possible. Les principales productions sont : tomates, concombres, aubergines, poivrons, courgettes, laitues, choux fleurs, brocolis.

La seconde source d'approvisionnements, environ 20 % pour les fruits et légumes et 40-50 % pour les pommes, est constituée par un noyau de 40-50 agriculteurs dont la moitié est devenue des fournisseurs quasi-permanents, et fonctionnant comme un groupement de producteurs de fait et fournissant en priorité à Daccache Green Line. Pour favoriser la pérennisation de ce type d'approvisionnement, le prix du marché de gros est payé par M. Jihad Daccache, le directeur-propriétaire, mais sans prélèvement de commission. M. Jihad, estime que la qualité permettrait de récupérer le coût de la commission. Les principaux produits sont des pommes de terre, des citrons, des agrumes, des herbes et des fruits.

La dernière source d'approvisionnement concerne les grossistes. Il s'agit d'achats aux grossistes environ 10 % par Green Line pour compléter la gamme ou réagir à une demande inattendue. Pour faciliter son approvisionnement, Green Line a noué des liens de partenariat avec vingtgrossistes des marchés de gros (4 grossistes pour 5 marchés de gros)

Les ventes au détail s'effectuent majoritairement pour les hôtels et restaurants (50-60%), la grande distribution (15-20 %), l'exportation (15-20%) et les hôpitaux (5%). Il fournit également les petites enseignes comme Caliprix (1%). Depuis 2004, Daccache Green Line a réduit ses ventes aux GMS de 40%, compte tenu du prix élevé au m² dans le bail du rayon, qui diminuait les marges de. Pour l'organisation du transport, Daccache possède 8 vans et 9 camions dont 3 sont réfrigérés. Les exportations sont basées sur les prix européens, dont l'information est obtenue par le Service de Nouvelles des Marchés (SNM) et/ou à travers un abonnement à des revues spécialisées (ex Fruits et Légumes Distribution).

Au niveau organisationnel, on note que Green Line fonctionne comme un GASC, ce qui facilite ses activités et lui donne une grande souplesse.

Ce constat montre que le paysage des fruits et légumes et notamment celui des pommes au Liban, n'est pas aussi figé qu'on pourrait le penser et qu'il peut évoluer « malgré le poids faible de ce réseau par rapport au secteur des fruits et légumes en général et des pommes en particulier et le recul dans l'approvisionnement des grandes enseignes » ; on note que ce groupe travaille actuellement essentiellement avec la restauration hors domicile et assurent les livraisons aux clients. Enfin la structure intégrée du groupe Daccache (les 4 sociétés qui le composent) sont solidaires et apporte une solidité avérée à Daccache Green Line.

Tableau 76: **Les coûts de transaction supporté par le grossiste**

Coûts de transaction	# de grossistes	Noms	Description
Coût de distribution	17		Le grossiste approvisionne sa clientèle pour une large gamme de produits émanant de plusieurs producteurs. Cet avantage provient des économies d'échelles en raison de grands volumes distribués, et des économies d'envergure car il s'agit d'une distribution simultanée de biens différents aux divers points de vente. Il réalise un volume global de transactions supérieur à celui que peut réaliser les producteurs eux-mêmes.
Coûts de recherche de l'information (prix, qualité, contrôle verger)	17		Le grossiste envoient des représentants de sonn entreprise pour contrôler les vergers du producteur(Maalouf), récapituler l'information nécessaire sur l'état ou la qualité des vergers (Najwa, Maalouf et Lteif), ainsi que l'évolution des prix dans les marchés de gros (Najwa, Maalouf , Lteif)
Coûts d'investissements des entrepôts, des images de marques	6	Mark Maalouf, Najwa, Lteif, Biomass, Bioland, Seif el DineRamadan (Marleine et Sotirol en"sous traitance")	3 grossistes investissent dans des entrepôts, 6 investissent dans des marques dont 2 sont spécialisés en agriculture biologique pour répondre à la demande de la grande distribution
Coûts de réalisation et de négociation	8		La fréquence varie d'une fois par jour (13 entreprises) à 2-3 fois par semaine (5 entreprises). Le nombre de partenaires dédiés varie de 3 à 100 producteurs, selon la qualité spécifique des pommes (bio, sous traitance soterol et marleine,), du degré d'incertitude
Coûts d'arbitrage	5	Ahmad Fatha, Fadel…	Le fait de se référer aux tribunaux est très coûteux et parfois la loi interdit cerecours s'il y a un cas déjà non libéré
Coût de savoir faire	4	Biomass, Bioland, Najwa Frem, Elie Maalouf, Lteif	Le grossiste prend en charge la formation de ses représentants dans les régions et investit sdans ce domaine, ce qui est coûteux

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Dans ces cas, la maîtrise des coûts tout en développant des moyens de transport adaptés aux exigences du commerce moderne dirige la ligne de conduite de la réflexion stratégique des acteurs dans le domaine logistique, et prend en compte l'ensemble de la filière.

En revanche, pour répondre aux contraintes logistiques du commerce moderne, les grossistes ayant une logique de « flux poussés » par l'offre, rencontrent d'importantes difficultés. Par contre, d'après les déclarations de certains grossistes proches du service complet, les difficultés identifiées en amont à la « *résistance des producteurs au principe collectif* » associés aux coûts élevés des baux des rayons dans les grandes enseignes et les contraintes des attentes aux portes des enseignes pour la livraison dans les délais et les sanctions en cas de non respect. Le climat de résistance au changement se traduit par la non-adaptation de la stratégie logistique, et s'explique par l'imperméabilité des acteurs de la filière aux innovations technologiques et organisationnelles. De plus, il semble que ces blocages sont à la fois une cause et une conséquence des stratégies commerciales.

Dans ce contexte, vu que l'un des grossistes enquêtés semble déjà être inséré dans une des approches émergentes innovatrices, à savoir SYAL, ce fait exprime la possibilité de développer ce type d'approches malgré les difficultés qui peuvent provenir dans le cas du contexte libanais, nous recommandons sa diffusion ainsi que d'autres approches telles que SYAL, et les systèmes de l'AM, SYAM, SAT[132] dont les stratégies visent une différenciation avec le système conventionnel. Le SYAM vise avec le SYAL et le SAT les formes alternatives et un développement durable. Les systèmes de l'AM et SYAM, font référence au territoire et l'ancrage comme élément de réassurance et de traçabilité de l'environnement. D'après Chazoule et al. (2015), le concept de SYAM permet de relier le local, le terroir, le territoire et la certification biologique, la relation entre le producteur et le consommateur, les termes des échanges économiques, le respect de l'environnement.

[132] *SYAL* : Système alimentaire localisé, expliqué avant « ibid ». « Est un ensemble d'organisations de production et de service (unité de production agricole, entreprises agroalimentaires, commerciales, de services, restauration) associées à un territoire spécifique par leurs caractéristiques et leur fonctionnement
Systèmes *AM* : l'agriculture du milieu. La notion milieu revient à la taille intermédiaire des exploitations, entre marché de commodités et de vente directe, zone d'innovation dans le contexte américain dont l'enjeu est de développer des relations commerciales plus justes et des stratégies de différenciation basées sur les valeurs du système : éthique, lien au producteur, protection environnement, soutien à l'agriculture familiale et coopération entre acteurs
SAT : Système alimentaire territorialisé est un ensemble cohérent de filières agro-alimentaires localisés dans un espace géographique de dimension régionale (Rastoin, 2015), constitué de l'ensemble des producteurs, des consommateurs, d'entreprises et de collectivités territoriales et d'intégration locale des filières alimentaires qui s'engagent dans une logique fondée sur un ensemble de valeurs matérielles et immatérielles qualité, respectueux de l'environnement, équitable, développement local, contenu culturel et ancrage territorial des produits et du système. Elle est plus proche du développement durable.
SYAM : Système alimentaire du milieu est un système proche du SYAL et du SAT ayant des stratégies hybrides qui se positionnent entre circuits courts et circuits longs, s'inscrivant entre le local et le global, situé dans une logique semi-industrielle, et permettant de combiner divers avantages pour ceux qui se prêtent aux circuits courts vu la proximité avec le consommateur, et pour ceux adoptant les circuits longs vu l'efficacité logistique forte et capable de répondre aux besoins alimentaires éloignés des zones agricoles.

Dans ce même cadre, l'enjeu au Liban pourrait être de tester la capacité d'analyser ces formes émergentes du système alimentaire, par la production de connaissances structurées, et contribuer à leur développement. En effet ces analyses, pourrait questionner la possibiité d'adapter ces systèmes au niveau national, vu que les produits *« BALADI »* sont recherchés par le consommateur libanais. Cette approche pourrait être complémentaire au concept du PSL, intermédiaire logistique de mutualisation horizontale et verticale pour l'approvisionnement de la grande distribution qui s'inscrit dans une relation de circuit long avec intermédiaire.

1.4. Dominance des stratégies de « court-terme »

1.4.1. Une offre banalisée et concurrence entre opérateurs libanais

En agissant selon les circonstances du marché « au coup par coup », on peut dire que la commercialisation des produits des opérateurs libanais est le reflet de stratégies divergentes entre les grossistes. Dans une telle configuration, et malgré certains efforts, la pénétration des circuits de distribution modernes est considérée difficile pour la majorité des opérateurs. Cette situation est imputée à l'absence de coordination et de coopération où chaque entreprise mène sa propre stratégie commerciale de manière indépendante. On assiste à une commercialisation qui consiste en un écoulement de produits faiblement valorisés malgré certaines tentatives de différenciation de l'offre traduite par une prolifération de marques commerciales. On voit donc une banalisation de l'offre qui demeure un handicap très important pour la filière libanaise. Par ailleurs, la libéralisation du marché, telle qu'elle a été mise en œuvre, a encouragé la multiplication des opérateurs intervenant de façon plus ou moins irrégulière, et parfois à la présence de plusieurs intermédiaires. Dans une telle configuration, l'acheteur ne sait pas d'où proviennent les produits et le grossiste ignore souvent la destination finale du produit. Dans ce cadre, le distributeur est en relation avec plusieurs grossistes. L'ensemble de ces conditions de mise en marché contribuent à la banalisation de l'offre libanaise et à l'autoconcurrence au sein de la filière.

En d'autres termes, une stratégie de volume est menée par la majorité des grossistes et ceci dans une logique de profit à court terme. Or, dans un contexte hautement concurrentiel où les mutations en cours impliquent de plus en plus une segmentation des marchés, cette stratégie s'inscrit avec une domination par les coûts qui n'est pas toujours assurée à cause de la faible maîtrise des coûts logistiques.

Dès lors, l'on assiste à une concurrence dangereuse entre les entreprises libanaises, dont les résultats se traduisent au niveau des prix. Par suite, des prix peu rémunérateurs résultent de cette offre non maîtrisée et de surcroît hétérogène. En conséquence, le producteur subit en premier lieu les conséquences du fonctionnement de la filière, et l'obtention d'un faible revenu ne l'incite pas à améliorer la qualité de l'offre. A cet égard, la viabilité d'une telle stratégie face à l'évolution de la demande vers des produits différenciés et de qualité devient questionnable. On peut citer le cas des principaux pays producteurs de l'U.E., dont les stratégies vont dans le sens de l'évolution de la demande.

D'après nos entretiens avec l'un des grossistes importateurs de produits en provenance de l'Italie, véritable spécialiste du commerce des pommes, on constate que les entreprises italiennes,

encouragées par les dispositifs réglementaires, ont pu s'adapter aux évolutions de la demande et imposer des produits différenciés. En s'appuyant d'une part sur des emballages adaptés aux besoins de la grande distribution, et d'autre part sur des marques reconnues comme « Marleine et Sotirol», cette différenciation de l'offre sollicite une politique de marque qui s'appuie sur des cahiers des charges garantissant un savoir-faire trè strict sur le produit. Ces entreprises ont développé une segmentation des marchés très poussée à travers deux axes :

- des modes de consommation, surtout pour les pommes de table, et jus de pommes, et
- le mode de production de qualité « raisonnée » et/ou biologique avec des marques commerciales.

Par ailleurs, on estime, d'après les déclarations des grossistes, que cette stratégie de différenciation est encouragée par la présence d'un environnement qui se caractérise par :

- les recherches agronomiques dynamiques telles que renouvellement verger, recherche variétale ;
- utilisation des outils techniques performants tels des équipements et des technologies sophistiqués notamment ceux du conditionnement et du calibrage des fruits ;
- la mise en place ou l'existence d'une structure interprofessionnelle ;
- l'adoption d'une politique marketing de communication agressive.

Au Liban, la faiblesse du soutien de l'Etat dans les secteurs stratégiques tels que la recherche-développement ou l'encadrement des producteurs, l'existence d'organisations professionnelles archaïques et figées, et l'absence d'une organisation interprofessionnelle dans un tel environnement conduisent à un dysfonctionnement de la filière.

En tant qu'un exemple à adopter, nous pouvons citer la Société « Meylim Sica » en France, qui a un atout concurrentiel. Ses producteurs, depuis 1958, sont certifiés Iso 9001, BRC, Global Gap et Vergers Eco Responsables. Une pomme sur trois de leurs vergers, est vendue sous AOP « Pomme du Limousin ». Cette société privilégie une stratégie de différenciation de l'offre axée sur une stratégie de marque collective très forte : Meylim, Meypom, Pom87. Cette stratégie s'appuie sur la valorisation de l'offre et l'organisation logistique et commerciale, accompagnée avec un contrôle de la mise en marché des produits.

Pour le Maroc, proche du cas libanais, un changement se traduit dans le mode de commercialisation où l'approvisionnement des fruits s'effectue au niveau des centrales d'achats. Au Liban, le système de commercialisation est dominé par la vente en commission et/ou en consignation, qui encouragent les spéculations, pratiques contradictoires avec une stratégie de différenciation de l'offre.

1.4.2. Pérennité d'un système de commercialisation inadapté

Les stratégies qui incitent à l'abandon du système de vente à la commission et ou en consignation sont difficiles à mettre en oeuvre par les opérateurs libanais. Dans un environnement où l'offre est excédentaire, le système ne peut pas s'adapter et de surcroit, en s'inscrivant dans une logique de volume accompagné d'une relation commerciale simple où seul

le prix de vente est pris en considération, il devient pervers. Il s'agit d'un degré limité de coopération entre fournisseur (grossiste ou producteur) et distributeur de détail, marquant une inexistence des opérations commerciales et d'investissements en commun. Cette réalité implique un partenariat entre les différents acteurs pour effectuer un passage à un autre système de vente, où la concurrence n'est plus axée sur le système des prix, associé à un partage de risque « ou une intégration verticale des enseignes de distribution vers l'amont ». Cette relation de partenariat dans laquelle la coopération entre les partenaires est plus intense peut porter sur des aspects techniques, humains et financiers. Mais la question se pose sur l'intérêt des acteurs à adopter cette solution.

L'émergence d'expériences embryonnaires orientées vers une stratégie d'adaptation, nous conforte dans cette proposition.

Un partenariat tripartite entre la coopérative Sannine et Biomass afin de commercialiser ses pommes bio auprès des enseignes de la grande distribution. Ce partenariat s'est traduit par la mise en œuvre d'une politique de qualité Bio et d'une stratégie logistique innovante. Cette stratégie de différenciation et de segmentation leur a permis d'échapper à la concurrence par les prix. Cette modalité de la relation a modifié les caractéristiques des transactions en s'inscrivant dans une vocation de durée renouvelable chaque année.

D'autres groupes de grossistes comme Délifruit, Lteif, Liban village, Daccache Green line, disposant d'un potentiel important au niveau du marché national axé sur leurs propres outils techniques performants et logistiques sophistiqués, tentent de développer des relations directes avec les G.M.S., des supérettes et les RHF associés à une programmation des expéditions. Ces groupes tentent d'établir une politique de qualité à travers une sélection des producteurs qui se conforment à leurs normes de production. Malgré leur faible poids dans la filière, ils pourraient s'imposer comme leader et impulser une véritable dynamique si leurs tendances sont amplifiées.

Ces stratégies sont embryonnaires et ne concernent qu'une très faible partie de l'offre libanaise des pommes. Elles sont récentes, mais peuvent témoigner de la capacité d'adaptation des producteurs libanais. Néanmoins, l'approche filière et les stratégies ou tous les acteurs sont impliqués peuvent contribuer à son succès.

1.4.3. Stratégie de diversification des débouchés

Face aux difficultés d'adaptation avec la grande distribution, et notamment le marché des pommes, la majorité des fournisseurs mènent une stratégie de diversification des débouchés vers la RHF, l'exportation mais également vers des débouchés informels (ventes dans les rues, ventes ambulantes, petits kiosques et petites épiceries, et épiceries de proximité). Ces marchés ont pris une importance considérable en quelques années, ils ont absorbé près de 80-90 % de la production. Cependant avec ces débouchés, apparaissent des problèmes découlant de l'inorganisation commerciale.

Le marché des restaurants et hôtels sollicitent la qualité extra et absorbe moins de 10% des pommes, alors que l'exigence du marché informel en terme de qualité des produits dépend du magasin. Cette stratégie a conforté certains groupes qui étaient bloqués par les contraintes de la

commercialisation. Par contre, ces marchés dont les conditions d'accès sont peu contraignantes, permettaient aux fournisseurs d'écouler des produits de petits calibres, non conformes aux normes de qualité, à la demande du marché national ou à des pays limitrophes avec des niveaux de prix relativement plus rémunérateurs que ceux de la grande distribution.

Tenant compte de cette réalité, et face aux forces concurrentielles en présence, il s'agit d'une réorientation des flux vers les marchés traditionnels dominants et concurrents de la grande distribution. En conséquence, face à cette stratégie de diversification des débouchés, trois questions s'imposent pour l'avenir de la filière :

- Le fait de substituer la grande distribution, peut-il mettre en péril la filière pommes ?
- Est-ce que les règlementations développées et imposées pourraient améliorer l'environnement commercial de la filière et par la suite aider la grande distribution à imposer des normes de qualité plus exigeantes ?
- Est-ce-que cette stratégie explique une politique volontariste de diversification durable de ces débouchés ? ou bien est-ce qu'elle résulte des difficultés de l'offre libanaise à satisfaire la demande de la grande distribution en terme de logistique et de qualité des produits, deux facteurs de compétitivité que seul les coûts de revient ne peuvent garantir ?

2. Evolution du comportement du consommateur

2.1. L'émergence d'un « nouveau » consommateur au niveau mondial

Mondialement, les consommateurs modifient leurs habitudes alimentaires et par la suite leurs comportements d'achats. Traditionnellement ces évolutions étaient lentes. Mais aujourd'hui, au moins dans les pays occidentaux, ces changements subissent des manifestations plus rapides, un fait relayé par les médias et la grande distribution. Dans leurs choix nouveaux, ces consommateurs se soucient prioritairement de leur santé, l'environnement, mais recherchent encore leur plaisir dans la qualité gustative, l'exotisme et les saveurs de leurs pays d'origine tout en s'occupant du futur de leur planète. Ces derniers s'intéressent à savoir l'aliment qu'ils mangent et souhaitent qu'on les considère comme des individus car ils ne veulent pas courir de risques sanitaires (Fischler, 2001 cité par Migliore, 2009 ; Padilla et al, 2004). Le consommateur moderne, dont l'imaginaire doit être rassuré, est devenu de plus en plus complexe, exigeant mais aussi contradictoire dans ses attentes. D'après Rochefort (1995) cité par El Hadad Gauthier (2001), le consommateur exprime des besoins qui finissent par susciter une offre et structurer le marché. Ces besoins relèvent de plus en plus de concepts que de besoins fonctionnels, ils sont plus difficiles à cerner car ils sont conçus sur des valeurs intangibles telles que des valeurs éthiques, nutritionnelles, environnementales. Autrement dit, les besoins fonctionnels ou des facteurs objectifs sont moins pris en considération par le consommateur qui réagit selon ses représentations.

Il a envie de se retourner vers l'authentique pour retrouver ses propres racines et retrouver à travers les aliments des « représentations de la nature » (Paillotin, 2002). Certains de ces souhaits seront facilement acceptés, comme l'intérêt pour le local ou la recherche de produits de qualité (Neveu, 2019).

D'après Valagao (2000), un nouveau consommateur est né, appelé « consommateur citoyen », formulant ses droits et ses exigences, réclamant des garanties et des informations. Selon Rochefort en (1995) cité par Migliore (2009), « *on ne peut être citoyen du monde sans racines communautaires structurantes* ». Les individus doivent sentir leur racine et leur identité pour avoir le regard sur le monde entier. Ainsi, dans ce sens, la manière de s'ouvrir sur le monde entier s'effectue par l'attraction au terroir.

Dans ce cadre, dans les économies de satiété, la satisfaction des besoins élémentaires est de moins en moins un objectif prioritaire. On s'adresse à l'émotion du consommateur, à ses sentiments, par des concepts complexes au niveau de la consommation alimentaire tels que le concept d'appartenance, faisant référence à l'identité du consommateur, son origine ethnique et sociale traduite par un besoin de faire partie d'une communauté. Un autre concept utilisé est celui d'adhésion à des valeurs, l'idée de liberté, le respect d'un bien commun, les symboles d'identité, les produits garantis qui ne polluent pas, les produits garantis « sans », etc…

Ainsi, les comportements d'une fraction de consommateurs européens changent donc rapidement et profondément, créant des groupes de consommateurs qui adhèrent à de nouvelles pratiques dans l'alimentaire (Neveu, 2019).

Ainsi, de nos jours, nous percevons des notions comme consommation « engagé », « responsable », « citoyenne », « consumérisme politique » ; des termes qui tournent autour la consommation durable. Dans cette optique, comment ces consommateurs peuvent agir de manière durable sur les marchés à travers leurs actes d'achat ? (Sorensen, 2008). D'un autre côté, le consommateur du XXIème siècle fera face à une poussée de la normalisation dans les produits alimentaires associés à des médias marketing, qui sauront mettre en adéquation une offre mondialisée et une demande oublieuse de particularité, le symbolique s'étanchant au profit du fonctionnel. Cette extrême banalisation semble paradoxalement réveiller le besoin d'authenticité. (Valagao, 2000), souvent nostalgique d'une nature idéalisée soucieux de l'équité et la solidarité (Sorensen, 2008).

En résumé, les comportements d'achat sont attribués à ces aspects subjectifs, influençant la visibilité des attentes des consommateurs à l'égard des produits alimentaires de qualité et la rendent plus complexe.

En Méditerranée Sud, le modèle alimentaire semble s'éloigner dans une certaine mesure de ce modèle occidental : il s'agit d'une consommation de fruits et légumes différenciant la Turquie et le Liban des autres pays. Leur consommation donne une image de santé et de bien-être (Aurier et al, 2004).

Le consommateur « avec un mode de vie qui s'urbanise », soucieux de la qualité, emploie une stratégie de fidélité aux marques et produits dont il a confiance (Padilla, 2004, in Bachta et al, 2004). D'après Padilla, (Bachta et al, 2004), son comportement alimentaire recherche la modernité tout en maintenant la tradition dans ses croyances, son mode d'approvisionnement, les produits qu'il consomme. Du fait, il noue des relations de voisinage avec le commerçant, expliquant le fait du retour au « Bekalas » (magasin de proximité). Cette culture est fortement dû au relationnel engendré depuis des années (Bachta et al, 2004).

En effet, la qualité pour les consommateurs dans cette région, ne se limite pas à l'aspect sanitaire et à la salubrité seulement, mais s'intéresse encore au goût, la saveur et l'odeur « l'aspect hédonique », la fraîcheur, et la confiance envers le produit, qui en sont ses éléments déterminants. Aurier et Sirieix (2004) les considèrent comme produits capables de susciter un plaisir esthétique par leur forme, arome et couleur. Par ailleurs, la méfiance à tout ce qui est collectif et par un refus des modèles résulte de la montée de l'individualisme.

2.2. De profonds changements structurels dans les habitudes alimentaires du consommateur libanais

Il semble aujourd'hui que l'achat du consommateur libanais de fruits et légumes est en croissance (cf. tableau 64). Ils sont perçus comme des aliments à effet protecteur de la santé, apportant plusieurs bénéfices à notre organisme. Ce consommateur n'achète plus ses produits selon les mêmes critères qu'autrefois. Les lieux fréquentés, comportement d'achat et sensibilité aux composantes des rayons, attentes et priorités, modes de vente pratiqués, son inquiétude pour sa santé, et plusieurs autres éléments peuvent expliquer cette évolution.

Tableau 77: **Evolution de la Consommation intérieure des ménages (en 1000 USD)**

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fruits et légumes	1 051	1 059	1 095	1 197	1 325	1 574	1 636	1 801
dont fruits	*493*	*490*	*497*	*5 207*	*559*	*706*	*763*	*851*
Produits transformés	2 785	3 034	3 047	3 095	3 485	4 030	4 396	4 646
Boissons	291	359	335	323	314	332	3 553	371
Conserves	417	472	161	155	529	574	195	235
Consommation alimentaire	4 139	4 459	4 426	4 629	5 383	6 184	698	7 130
Consommation totale	15 828	18 438	18 509	18 697	20 936	25 228	27 477	29 781

Source : Elaboré par l'auteure en 2016, d'après les statistiques de EconomicAccounts Mission (CAS) au Liban Kasparian :2004, 2007,2008, 2009, 2010

Selon l'étude d'Abdel Rahim (2017), dans un avenir proche, l'industrie alimentaire se développera à un rythme stable. Il résulte de ce constat, que l'évolution des modes de vie privilégiant l'économie de temps a influencé la consommation des produits transformés ou de l'industrie alimentaire (cf. tableau 77). Malgré le cadre d'une situation économique difficile, le secteur bénéficie en grande partie de la nature de ses dépenses alimentaires essentielles qui demeurent inélastiques.

Dans ce qui suit, nous présenterons nos résultats des enquêtes réalisées en face à face avec 121 consommateurs, qui ont effectué leurs courses alimentaires au niveau des enseignes de la grande distribution durant le mois de septembre 2017.

La non-représentativité statistique de notre échantillon ne nuit pas à notre travail tant que le but de l'étude n'est pas une évaluation quantitative du marché potentiel des pommes mais une contribution à la compréhension du comportement du consommateur.

L'objectif de notre enquête d'une manière générale est d'intégrer les variables des profils socio-économiques (âge, sexe, profession, le niveau d'études, revenus, nombres enfants) sur les modes

de vie qui concerne les centres d'intérêts et les opinions des consommateurs, influençant leurs comportements sur la fréquentation de la grande distribution, l'achat et la consommation des pommes, et leurs connaissances des signes de qualité.

Notons également que, comme l'échantillon est petit et non représentatif, l'étude est exploratoire et ses résultats peuvent ne pas être généralisés au-delà des conditions testées. Nos résultats dépendent en grande partie des variables sélectionnées comme déterminants du comportement des consommateurs. Dans cette recherche, nous avons supposé que les déterminants sont indépendants. Cependant, certaines corrélations peuvent exister. Cette étude est une première étape vers une meilleure compréhension des perceptions et du comportement du consommateur. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires à explorer.

2.2.1. Le profil sociodémographique du consommateur : déterminant des comportements de consommation

L'aspect sociodémographique permet de comprendre les tendances de la consommation et d'anticiper celles qui émergent. D'après certaines estimations, les ménages consomment plus qu'ils ne gagnent, phénomène explicable par les apports financiers extérieurs. Selon la Banque Mondiale, la consommation privée au Liban affiche près de 85% du PIB, un chiffre considéré élevé selon les comparaisons internationales[133]. Nous présentons, dans le tableau 78 les résultats de notre sondage effectué auprès de 121 personnes.

Dans notre échantillon (cf. tableau 78), près de 59% des enquêtés se situe dans la tranche d'âge de 25-45 ans, près de 24% dans la tranche d'âge de 45-55ans, 14% a plus de 55 ans et 3% ont moins de 25 ans.

Alors qu'au niveau national, et d'après une étude (http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/liban/approcher-consommateur), la distribution de la tranche d'âge est de 25 à 65 ans (52 % de la population), et celle de 5 à 24 ans environ 40 %. L'âge médian est de 28,5 ans et un PIB par habitant de 8 257 USD (Banque mondiale, 2017), et 88,6 % de la population vit dans les zones urbaines.

[133] https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/liban/approche-du-marche-160

Tableau 78: Profil Sociodémographique des répondants au sondage

Tranches d'âge	(N=108) %valide
[15-25[	3
[25-35[	29
[36-45[	30
[46-55[	24
[56-75[	14
Sexe	(N=121) % valide
masculin	37,2
féminin	62,8
Profession	(N=80) % valide
Secteur publique	21,25
Secteur privé	47,5
Ne travaille pas	31,25
Pas de réponse	41
Taille du ménage	(N=119) % valide
1 Personne	1,7
2 Personnes	8,4
3 Personnes	21
4 Personnes	32,8
5 Personnes et plus	36,1
Pas de Réponse	(N=2)
Revenue du ménage	N=(54) % valide
Moins de 1000	27,3
[1000-2000[	29,1
[2000-3000[	21,8
[[3000-5000[	18,2
[5000 et plus[	3,6
Pas de Réponse	(N=67)
Quartier habitation	(N=113) % valide
loin	23,9
proche	76,1
Pas de Réponse	(N=8)

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats du sondage de 2017

L'échantillon est inégalement réparti entre les femmes et les hommes, dont 62% des enquêtés sont des femmes qui cherchent à conserver leur image de mère nourricière, même dans leur demande aliments-services. Dans notre échantillon, le foyer libanais moyen est constitué d'environ 4 -5 personnes (69%). 47,5% des enquêtés est employé dans le secteur privé et 21% dans le secteur public, alors que 31% est sans emploi.

Le revenu mensuel moyen est près de 1 795 USD. 27% des enquêtés a moins de 1000 USD de revenu mensuel, environ 40% entre 1000 et 3000 USD, 18% entre 3000 et 5000 USD et 3% a un revenu mensuel de plus de 5000USD.

Plus de trois quart des enquêtés habitent à proximité du lieu d'achat.

2.2.2. Attributs et perceptions de la consommation des pommes

Les entretiens avec les ménages enquêtés révèlent que la majotité consomment plus de 5 kg/mois dont 42 % consomment plus de 6 kg/mois (voir Annexe III, tableau 3) avec une préférence pour la consommation de pommes en vrac en raison de la grande variation de taille, de la fraîcheur et du désir du consommateur qui en découle d'inspecter les unités individuelles du produit frais

39,3% des enquêtés trouve que le prix est important et/ou très important (cf. tableau 66) et 17,1% parfois important. 29,1% des consommateurs donne peu d'importance au prix des pommes qu'ils achètent et 14,5% pense que le prix n'au aucune importance dans leur décision d'achat. Pour presque deux tiers (63,6%) des interrogés, le prix juste d'un kilogramme de pommes se situe entre 1 et 2 USD pendant que 20,7% est prêt à payer plus de 2 USD et 15,7% ne paierait pas plus d'un dollar étatsunien le kg.

57,5% des interrogés sont attentifs à la saisonnalité et le climat. 27,7% consomme des pommes tous les jours, 16,8% plusieurs fois par semaine et 33,6% une fois par semaine. 86% en consomme à domicile et 9,9% au restaurant.

82,2% des consommateurs enquêtés font attention à l'origine des pommes qu'ils achètent. Pour 87,6% la provenance de la pomme signale sa qualité. 79% considère que les pommes libanaises sont plus saines et 75,2% pense que les pommes libanaises ont meilleur goût. 78,7% des enquêtés base leur choix sur le goût et la taille des pommes qu'ils achètent, et 5,6% sur le goût, la taille et la couleur. Cependant, les réponses sont plus mitigées à la question concernant les variétés nouvelles : 50,9% des enquêtés trouve que ce sont les pommes libanaises qui offrent des variétés nouvelles alors que 49,1% attribue cette caractéristique aux pommes importées.

38,5% des consommateurs interrogés pense qu'ils sont sûrs de la qualité des pommes qu'ils achètent, 39,4% est moyennement sûrs et 21,1% n'a pas une grande certitude sur la qualité des pommes qu'ils achètent. Les signes de qualité ont la possibilité d'apporter une preuve tangible à la qualité du produit. A la question sur la connaissance des signes de qualité comme « bio », « production intégrée », « production raisonnée », 57,5% des interrogés a répondu positivement alors que 42,5% a reconnu leur ignorance sur le sujet. D'ailleurs, plusieurs personnes parmi les 112 interrogés assimilent le « *Baladi* » à la production raisonnée, appliquant un minimum d'engrais et de produits chimiques.

Donner de l'importance à la qualité n'a pas le même sens selon les âges. Les plus jeunes privilégient toujours plus le prix, « *ils se satisfont plus facilement du produit standardisé*», alors que les plus âgés préfèrent le produit ayant une qualité distinctive. Leur besoin, et leur recherche de qualité s'accroît avec l'expérience et l'avancée en âge. Mais ces tendances ne veulent pas dire que le consommateur libanais n'a pas un comportement « zappeur », de plus en plus imprévisible et qui change selon le contexte. Il peut consommer des produits aux premiers prix mais encore ceux dont les prix sont chers et ces tendances varient en fonction du besoin d'être rassuré sur la santé et sur son identité (produits de ferme ou de terroir).

Cette réalité explique la tendance de la majorité des consommateurs de l'échantillon pour l'achat des pommes de qualité, étant plus ou moins inélastiques au prix.

Tableau 79: **Attributs et perceptions de la consommation des pommes par les répondants au sondage**

Degré d'importance du prix pour des pommes	**(N=117)** % valide
Très important	23,1
Important	16,2
Parfois Important	17,1
Peu Important	29,1
Pas important	14,5
Pas de réponse	**(N=4)**
Prix d'Achat (USD/kg)	**(N=115)** % valide
<0,5	5,8
[0,5-1[	9,9
[1-1,5[	22,3
[1,5-2[	41,,3
[2-3[	18,2
>3	2,5
Pas de réponse	**(N=6)**
Attention à l'origine des pommes achetées	**(N=118)** % valide
Oui	82,2
Non	17,8
Pas de réponse	**(N=3)**
Pourquoi?	(N=14) % valide
Qualité	87,6
Sécurité	9,,3
Prix	1,0
Autre	2,1
Pas de réponse	**(N=14)**
Le choix de votre achat des pommes ce fait selon	**(N=89) % valide**
Goût	7,9
Taille	7,9
Goût et taille	78,7
Goût, taille couleur	5,6
Pas de réponse	**(N=32)**
Plus saine	**(N=105) %** valide
Pommes libanaises	79,0
Pommes importées	21,0
Pas de réponse	**(N=16)**
Meilleur goût	(N=109) **% valide**
Pommes libanaises	75,2
Pommes importées	24,8

Variétés nouvelles	**(N=114)** % validé
Pommes Libanaises	50,9
Pommes importés	49,1
Pas de réponse	**(N=7)**
Fréquence de la consommation	(N=119) % valide
Une fois par mois	21,8
Une fois par semaine	33,6
Plusieurs fois par semaine	16,,8
Tous les jours	27,,7
Pas de réponse	**(N=2)**
Variation de la consommation selon la saison et le climat	**(N=120) % valide**
Oui	57,5
Non	42,5
Pas de réponse	**(N=1)**
Où la consommez-vous le plus souvent ?	**(N=121) % valide**
A domicile	86,,0
A domicile, restaurant	0,1
Au restaurant	9,9
Pas de réponse	**(N=0)**
Où approvisionnez-vous le plus ?	**(N=93) % valide**
Petite surface	18,3
Grande surface	31,2
Moyenne surface	24,,7
Marché de gros	25,8
Pas de réponse	**(N=28)**
A quel niveau êtes-vous sûr de la qualité des pommes achetées ?	**(N=109) % valide**
Petite	19,3
Petite, Moyenne, Grande	1,8
Moyenne	39,4
Moyenne, Grande	1,8
Grande	36,7
Pas de réponse	**(N=12)**
Connaissance des signes de qualité (Bio, production intégrée…)	**(N=120) %valide**
Oui	57,5
Non	42,5
Pas de réponse	**(N=1)**

Source: Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

La hausse de la qualification

Depuis le début des années 90 le gouvernement libanais a initié des tentatives pour rehausser le niveau de l'éducation au Liban. Ainsi on assiste à une croissance de 30 % du nombre des étudiants intégrés dans les écoles entre les années 1993-2014. Dans la même période, les effectifs d'une génération arrivant au Bac ont enregistré une croissance de près de 80 %, avec un nombre passant de 63 944 en 1993-1994 à 115 559 en 2013-2014 (Business Book Lebanon, 2016). Cette croissance en qualification durant 20 ans dépasse ceux des autres pays développés tel la France (d'après les statistiques d'INSEE en 2012, le taux de la génération arrivant au Bac a triplé en

passant de 1980 à 2010 subissant une croissance de 72% durant les trente dernières années) (Oucheikh, 2013). Elle doit jouer évidemment un rôle dans la perception de la qualité et les pratiques des consommateurs.

Le consommateur, étant mieux éduqué, aura tendance à être plus exigeant. Certainement, il sera mieux capable à chercher les informations nécessaires sur les produits, sur les données, sur les services aussi bien que les comparer. Il recherchera les produits qui facilitent la vie et pratiques à utiliser. Toutefois, notre société reste conservatrice, et les consommateurs libanais n'évolueraient pas dans leurs modes de vie et leur comportement que d'une manière acceptable pour la société libanaise[134].

2.2.3. Les lieux d'achats : l'achat de proximité « Mesure de la fidélité à l'enseigne »

La modification de la structure commerciale des pays, avec l'arrivée de la grande distribution a notamment influencé les habitudes d'achat, dont beaucoup de consommateurs ont adopté ces nouvelles formes de distribution, alors que d'autres sont restés fidèles aux formes traditionnelles, alors qu'une troisième catégorie fréquente différents points de vente (Bachta et al, 2004).

D'après Filser (1998), « *la perception par le consommateur de l'activité de fréquentation dans l'unique objectif d'approvisionnement des points de vente est une variable déterminante du succès de ces nouvelles formes de vente* ». La grande distribution cherche un avantage concurrentiel par l'approvisionnement et le développement d'assortiments larges et profonds, où il peut être sous marque propre notamment pour les produits alimentaires. Les travaux sur la satisfaction des consommateurs et sur l'acceptabilité des innovations répond aux attentes du distributeur dans la gestion du réseau du magasin, pour améliorer la relation du client avec l'enseigne, alors que celle des clients est privilégiée en vue que le consommateur minimise ses dépenses, et économise son temps et ses efforts. Les distributeurs ont entrepris de développer des portefeuilles de formes de vente et d'enseignes pour tenter d'adapter le plus finement possible leur offre à la diversité des attentes de leur consommateur cible.

Selon Bergadaà (2009), la tendance pour la proximité peut être expliquée par la proximité d'accès, proximité fonctionnelle représentant la recherche d'efficacité dans le choix d'un nombre élevé d'assortiment et d'un assortiment large, proximité relationnelle basée sur le sentiment de sécurité et de confiance, proximité d'identité, et proximité de processus dont l'intérêt au fonctionnement interne du magasin garantissant la qualité des produits ou le service attendu.

D'après les résultats de nos enquêtes, environ 56 % des achats des fruits et légumes et notamment les pommes s'effectuent dans les GMS de « proximités », 25,8 % dans les marchés de gros et 19,3 % en supérettes et épiceries. Environ 76 % des enquêtés, habitent à proximité de ces enseignes, et semblent convaincus par la qualité offerte par ces GMS. On constate qu'il y a une contradiction avec la part du marché modeste de cette grande distribution dans le secteur des fruits et légumes et notamment les pommes.

Le concept de proximité dévoile la raison qui explique la domination des « épiceries du coin » au Liban et explique la tendance de la grande distribution à adopter la stratégie multi-formats

[134] https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/liban/marche-consommateur

comme source d'économies d'échelle qui se répercutera sur le consommateur. Un autre facteur peut être dévoilé, et qui ressort des résultats, c'est que le type des enseignes privilégiées (hypermarchés et de supermarchés) en association au facteur de proximité, qui peut diriger les enseignes à suivre cette stratégie de différenciation de l'image à travers un assortiment très large et très profond. Dans ce cadre, on peut présumer que la grande distribution développe des portefeuilles de formes de vente diverses pour accorder leur offre le plus finement possible à la diversité des attentes de leur cible clients.

Par ailleurs, la fréquentation de la grande distribution dépend, du niveau de revenus des consommateurs, de leur pouvoir d'achat, de la distance entre leurs lieux d'habitation et les lieux d'achats et de la disposition des moyens de transport pour effectuer l'achat. En outre, la tranche de la population au revenu élevé achète régulièrement des produits de marque disponibles dans la distribution moderne, alors que les ménages à niveau de revenu moyen et/ou faible sont influencés par les prix. Les consommateurs semblent être plus disposés à changer de produit au sein de la distribution qu'à changer de distributeur pour acheter le même produit, de fait on peut conclure que ce sont les distributeurs qui dominent la relation et non pas les producteurs.

A noter qu'il ne faut pas négliger ou réduire le rôle déterminant que jouent la grande distribution[135] en période de mauvaise conjoncture économique. Leur proximité ainsi que les crédits accordés aux clients sont des atouts importants pour fidéliser leur clientèle. Malgré la part de marché négligeable dans le secteur des fruits et légumes (près de 9 %) notamment les pommes (<2,5%), la grande distribution reste importante dans le fonctionnement de la filière pommes. Ces marchés peuvent être un circuit de commercialisation prometteur aux producteurs qui s'ils parviennent à se référencer chez eux, ils peuvent accroitre leur marge et en même temps capter l'information nécessaire pour accroitre le degré d'implication et le savoir-faire dans l'élaboration du produit qui répond au mieux aux besoins de ces consommateurs.

2.2.4. Pratiques d'achat : l'achat programmé pour un gain de temps

Dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat en raison de l'inflation, les consommateurs achètent de plus en plus en fonction des prix et des promotions. L'achat programmé est une autre pratique de ces achats, réalisant les achats avec une liste de courses, donc l'effet des pratiques publicitaires dans les magasins sont moindres « les promotions d'ajout des points dans la carte de fidélité a un effet sur l'augmentation de la liste des courses ».

Les modes des achats s'inscrivent dans une démarche de gain de temps, tel que le libre service des achats des fruits et légumes (le consommateur se sert, pèse et étiquète). De cette façon, le consommateur valorise ces fruits et légumes en pratiquant cet achat rapide.

Près de 68 % de l'échantillon travaille, ainsi entre dans la catégorie dite « fonctionnelle ». Or selon le CTIFL, « le comportement d'achat des fonctionnels ne possède pas une caractéristique

[135] Autres facteurs qui contribuent pour l'acquisition des produits alimentaires des épiceries ou commerce de proximité est la possibilité de crédits accordés par l'épicier aux habitants de quartier (ainsi ils paient lorsqu'ils touchent leurs salaires à la fin du mois), et le service de livraison rapide aux ménages. Toutefois, on ne peut faire une scission entre les types de commerce. Il s'agit de ménages qui fréquentent tous les types de commerces quel que soit leur revenu, changeant leurs lieux d'achat selon leurs consommations entrevues et selon leurs produits.

et n'a aucune attente vis-à vis du rayon des fruits et légumes ou en terme d'information. Les prix accessibles, la rapidité, la proximité avec leur domicile et la possibilité de grouper l'achat sont les facteurs majeurs qui les incitent à préférer la fréquentation des grandes surfaces ou le commerce moderne. Malgré cela, pour l'achat de pommes, et d'après les résultats, on remarque une forte demande d'authenticité des consommateurs pour ce produit.

❖ ***Nouvelle génération de consommateurs***

Par le terme « nouveau consommateur », on entend la partie de la population qui a tendance à changer ses habitudes d'achat et de consommateur et ainsi influencer fortement le marché des fruits et légumes. D'après les résultats de notre sondage, cette catégorie de la population fréquente le commerce moderne. La pratique d'achat des fruits et légumes de ces consommateurs doit être rapide, permettre l'achat de produits sains mais pas au prix de sacrifices, alors que pour l'achat des pommes la plupart réclamait la qualité comme critère essentiel associé à cette pratique d'achat rapide. Le profil correspond à la catégorie qui dépasse les 36 ans. A cette catégorie s'ajoute ceux qui réalisent leurs achats par carte bancaire et dans les magasins à ouverture tardive. Cette population pourrait dans le futur être à l'origine de l'évolution des comportements d'achats en fruits et légumes.

❖ ***Achat modeste par carte bancaire et e-commerce***

En effet, les achats réalisés par carte bancaire sont encore restreints au Liban et les magasins sont à ouverture tardive. Or, malgré l'accroissement de l'utilisation des cartes de crédit, les transactions au Liban se règlent majoritairement en argent liquide.

L'intérêt des consommateurs libanais est moindre dans le e-commerce en comparaison avec les pays limitrophes, faute de moyens de paiement en ligne sécurisés. En effet, selon une étude récente de McKinsey[136], le Liban tardera à déployer son potentiel digital. Dans le futur, cette catégorie de la population va rechercher la qualité avec l'avancée de son âge et être responsable de l'évolution sensible des achats en fruits et légumes, et surtout dans les évolutions du poids des GMS. Or d'après Filser et Paché (2008) l'un des enjeux majeurs de l'association d'internet et des magasins considère l'organisation de la logistique terminale comme l'un des facteurs les plus déterminants du succès de la vente en ligne et de l'amélioration des performances logistiques. Outre la prise en charge des opérations d'après-vente, les magasins peuvent servir de relais pour la mise à disposition des commandes passées sur internet et contribuer ainsi à la maîtrise du coût logistique. Carrefour est émergeant dans ce domaine.

2.3. Les attentes des consommateurs pour les fruits et légumes : de nouveaux critères de la qualité

D'après la norme ISO 9000 et selon l'association française de normalisation (AFNOR), «*la qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites qui sont exigées par le client* ». Ainsi la norme ISO 9000 précise ce que l'entreprise doit faire pour assurer la conformité des

[136] https://www.economy.gov.lb/media/11893/20181022-1228full-report-en.pdf
The McKinsey Report for #Lebanon is Out! | Blog Baladi

produits aux exigences du client, ce qui procure à l'entreprise un avantage compétitif certain par rapport aux autres entreprises non certifiés (Bencharif et Khamassi-El Efrit, 2000). D'une manière générale la notion de qualité est complexe car elle se situe entre les propriétés et les performances objectives des produits et les besoins et les désirs particuliers des consommateurs. Durant ces dernières décennies, la qualité paraît ne pas être une notion absolue, elle est essentiellement une notion relative appréciée en fonction des jugements et des critères propres des différents acheteurs du produit (Lagrange, 1995).

Actuellement, la qualité étant l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins de son acheteur ou utilisateur, elle englobe la conformité aux normes sanitaires ainsi que les attributs physiques du produit, et tout ce qui concourt à son achat. A cela s'ajoute dans les pays méditerranéens, d'autres critères tels que le goût, la saveur et l'odeur comme étant des facteurs de confiance envers le produit (Padilla et al, 2004).

Par ailleurs il convient d'ajouter que les consommateurs sont en quête d'information sur l'origine, les traitements et les modes de production des fruits et légumes. Plus mature, le consommateur est de plus en plus exigeant. Doté de capacités pour comparer l'information sur les produits, les producteurs, les services, il est perpétuellement à la recherche de plus de données lui donnant l'impression de choisir en toute connaissance de cause, tout en étant de moins en moins prévisible.

- ***Consommation santé-sécurité***

Le souci pour la santé est un critère central du consommateur, vu la montée de l'inquiétude face aux crises alimentaires manifestées à partir des années 90 telles que la crise de la vache folle en 1996, le cas du poulet en dioxine en 1999, l'apparition des organismes génétiquement modifiés en 1999, la fièvre aphteuse en 2001, et la grippe aviaire en 2003…. Tous ces évènements ont contribué aux dysfonctionnements observé dans le système alimentaire et à rendre le consommateur méfiant. En conséquence, la sécurité alimentaire considérée prendre une préoccupation majeure des consommateurs, est devenue un phénomène de société. La consommation « *sécurité* » reste toujours incontournable. Elle est de grande valeur dans le contexte actuel de crise économique et politique.

Les crises alimentaires, environnementales et sociales récurrentes renforcent l'idée sur les risques à tout moment. En matière de consommation, la sécurité des aliments fait référence à des valeurs « sécurisantes » telles que le terroir, processus de fabrication…, la garantie d'innocuité (fruits bio, aliments dont on connait l'origine). Actuellement, le consommateur n'accepte plus la défectuosité, et son exigence en matière de sécurité sanitaire aura tendance à croître. A cet égard, la qualité sanitaire des fruits et légumes n'échappe pas à cette exigence, bien que ces produits sont considérés avoir peu de risques pour la santé. Là encore, bien que bénéficiant d'une bonne image, les pouvoirs publics mettent toujours en cause les fruits et légumes avec d'autres productions telles que les cultures céréalières ou les productions animales. Bien entendu, le commerce traditionnel est depuis longtemps un débouché majeur pour la distribution des produits frais car la qualité et l'homogénéité sont davantage exigées par les circuits de distribution modernes. A noter encore le problème du manque de la qualité gustative des fruits, imputé au processus de manutention, stockage ou transport. Et, compte tenu du poids du

commerce traditionnel dans le détail, cette carence est attribuée aux intermédiaires (prestataires de service et au commerce de détail) et non aux GMS.

Si la sécurité est au centre des attentes du consommateur, la praticité, la naturalité et le plaisir sont au cœur de l'innovation-produits. A cela s'ajoute, les nouvelles attentes citoyennes (environnement, éthique, origine, traçabilité, ainsi qu'autant d'éléments de développement durable (Padilla, 2011).

- ***Souci environnemental très modeste et consommation éthique et responsable émergente***

La perception des consommateurs pour la qualité au Liban repose sur un lien très fort réalisé entre le goût des fruits et légumes et les pratiques de production. En effet, depuis le début des années 2000, l'opinion publique amplifia ses intérêts de plus en plus aux questions de pollution et de protection de l'environnement. Pour eux, les excès des productions intensives, qu'elles soient végétales, animales ou de transformations industrielles, qui résultent de l'agriculture, sont perçues comme l'une des causes majeures de détérioration de l'environnement. Cependant, aux yeux des consommateurs, les notions telles que la préservation de l'environnement par une meilleure gestion des espaces agricoles, la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, les préoccupations pour les risques environnementaux, sont encore émergentes (cf. tableau 66)). Malgré cela, ils sont aptes à devenir plus attentifs aux problèmes de l'environnement, à se comporter d'une manière responsable dans les actions écologiques[137], aux conditions de production et d'élaboration des produits. Ainsi, la tendance «responsable» demande que l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, associations de consommateurs, producteurs, distributeurs…) se coordonnent et évoluent vers une offre plus large, plus cohérente, offrant une information accessible et claire au consommateur.

Les produits éthiques regroupant des produits d'origine différentes, pour soutenir les producteurs et ne plus les exploiter ont émergé au Liban. Au cours des dernières années, le commerce équitable a fait son entrée dans la grande distribution, marquant une nouvelle exigence du consommateur. Cette nouvelle offre devrait se développer et s'amplifier tant qu'elle répond à des préoccupations sociétales fortes, et à des valeurs défendues pas certains consommateurs. Or le comportement écologique peut être utile pour les organisations qui veulent construire une stratégie de marketing différenciée. La perception générale est que ces « innovations » perçues de qualité moindre que l'AB sont en réalité très coûteuses et destinées à améliorer le rendement, le profit des producteurs et des intermédiaires de la chaîne alimentaire. Ainsi, de fortes perspectives apparaissent et pourraient inciter et favoriser les produits originaires d'une agriculture alternative à connotation écologique. L'agriculture raisonnée et l'agriculture biologique peuvent répondre à ces attentes *« ici il est difficile de croire qu'il peut s'agir dans le court et moyen terme d'une agriculture alternative du moins en termes économiques »* (Valagao, 2000). Ces produits, bien que leurs parts de marché soient restreintes, font référence à un système de valeurs car ils rajoutent une fonction sociale, un caractère plus respectueux de l'environnement (Johnson, 2015), à la fonction alimentaire des produits agricoles (Colomb et Glandières, 2014). Ces produits, pourrait être un espace à conquérir pour les produits

[137] https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/liban/marche-consommateur

méditerranéens régionaux, ayant une image valorisante, liée au climat, au soleil…ils représentent un potentiel économique, bien que leur consommation est actuellement freinée par la pauvreté relative du consommateur, et leurs prix chers (Valagao, 2000), leurs caractéristiques visuelles et organoleptiques. Au Liban, elles sont certifiées par des tierces parties à l'international, et on assiste à une évolution en croissante dans leurs conceptions.

Pour le cas de l'agriculture raisonnée, ce mode de production est réputé par les libanais être « Baladi » et non pas reconnu selon ses spécificités. L'achat des produits issus de la « production raisonnée » n'est pas encore répandu. Les consommateurs sont plus familiers avec la production biologique.

D'après Zaiem (2005), l'identification du profil socio-économique et psychographique des consommateurs écologiquement conscients pourra dans le futur servir de base déploiement de telles stratégies. Dans notre échantillon, ces derniers dans leur perception d'agir pour « changer le monde », sont encore dans à un stade de d'émergence.

- ***Tendance pour la consommation ethnique et authentique : « alimentation plaisir-image »***

La représentation du plaisir et de la salubrité est bien présente dans notre échantillon. Ce qui nous amène à dire que ce produit dépasse la représentation de nécessité et de santé, prenant une dimension autre qu'habituelle, et est considéré ainsi comme vecteur social porteur de la culture libanaise et de son authenticité.

De surcroît, l'attachement des individus à leurs origines, reposant sur le sentiment d'appartenance et sur la culture de la nostalgie des consommateurs, pourrait introduire le sens de l'innovation, non pas une innovation qui libère et déracine, mais une innovation qui ancre et re-enracine le consommateur. Un constat qui valide le point que ce produit n'est pas seulement à usage alimentaire, mais à usage valorisé pour ces critères intrinsèques de qualité gustative, fraicheur et de salubrité. Cependant notre analyse et certaines études (Challita, 2010) nous a amené à prédire une inclinaison profonde des consommateurs pour le traditionnel, l'authentique et le patrimonial, malgré la dominance de la consommation de produits banalisés. Ainsi créer une communauté de consommateur autour de tels produits, est donc une nécessité non seulement pour la survie du patrimoine qu'ils représentent, mais encore pour l'avantage compétitif qu'ils peuvent offrir dans un contexte de concurrence globale.

Le libanais, étant un grand voyageur et homme d'affaires aguerri et exigeant, possède une connaissance approfondie de l'offre internationale. Ainsi l'effet direct à la mondialisation, l'ouverture sur les cultures du monde, l'internet, les moyens de loisirs sophistiqués, vont contribuer à l'aptitude de nouvelles habitudes de consommation. Dans les prochaines années cette tendance émergente devrait se consolider en accompagnant la mondialisation culturelle. Cette tendance est remarquablement traduite dans la décoration, cuisine, habillement. Bien qu'elle soit encore étroite, le consommateur libanais est rapide dans sa familiarisation avec les goûts des autres et peut développer une consommation brassée et normalisée. Or, en présence d'une grande diaspora libanaise au niveau mondial, il sera logique de se servir d'un marketing ethnique, dans le processus de valorisation des pommes libanaises. Tant que les enquêtés

dévoilent un attachement culturel à leur origine et se basent sur les perceptions directes et sensorielles pour fonder leurs jugements, cela nous encourage à proposer l'adoption du label « Baladi » qui est potentiellement un label de terroir, résultant de l'imaginaire du consommateur, tel la dénomination « label rouge » en France. Ce label pourrait être investi dans le secteur agroalimentaire libanais en se basant sur l'expérience de la France dans ce domaine. Toutefois, une telle démarche devrait être conduite avec prudence et adaptée au contexte libanais. En outre, ce marketing pour la promotionn de produits authentiques doit être renforcé par un cadre officiel pour garantir l'authenticité et la continuité de la production locale.

Pour conclure, la qualité gustative peut se normaliser par le marché, mais la qualité dans le domaine de la santé est une question de bien public et de réglementation.

Au-delà du sujet de la réglementation, il faut renforcer la construction identitaire dont les consommateurs constituent le socle, par une organisation rassemblant des producteurs, des industriels, des distributeurs, des consommateurs comme l'Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) en France ou Artisans du Monde, qui ouvre de nouvelles perspectives, inscrivant les actes de consommation individuelles dans une réflexion plus collective, afin de promouvoir l'organisation dans l'échange du « Baladi » ou d'échanges alternatif, déployant une vente des produits issus du commerce équitable afin d'assurer le risque le plus faible pour le consommateur**.**

Enfin, en dépit du vide législatif, la perspective d'une meilleure valorisation des produits de qualité, doit pousser les firmes de la grande distribution, à induire des modifications dans les stratégies des entreprises et à avoir un rôle plus important dans les modes de régulation de la filière**.** Au-delà de l'ajustement traditionnel par les prix, les acteurs tenteront de créer par des stratégies de différenciation (signalisation de la qualité) des opportunités de rente.

Conclusion du chapitre IX

Compte tenu de notre choix méthodologique et de nos objectifs, dans ce chapitre, nous avons élaboré un état des lieux des stratégies des modes de coordination des acteurs en aval. L'analyse nous a montré : l'absence d'une politique agricole publique qui vise des actions à longs termes, l'insuffisance de la réglementation gérant le fonctionnement des infrastructures marchandes et des normes à la production et à la consommation, la déficience des contrôles et du système de sanctions, ce qui dissuade l'investissement et freine ainsi la modernisation de la filière et laccès à des débouchés plus rémunérateurs (supermarchés…), l'absence de connaissance précise des flux et de leur catégorisation (volume, prix, qualité) transitant par les marchés de gros, et de la demande par type de marché.

D'un autre côté, le facteur de faible concentration des quantités de pommes approvisionnés au niveau des grossistes (ayant un portefeuille varié, relatif à la taille de la firme) est relayé en amont compte tenu de l'atomisation de l'offre et la faible organisation des producteurs (position fragile dans la filière, déconnecté du marché, faible pouvoir, faible recours à l'agréage et expédition au gré des opportunités) ayant une relation de marché sans lien de dépendance avec les grossistes. Ceci explique le manque des alliances intergroupes, et l'insertion dans des relations de concurrence. Cette concurrence, fatale pour la filière, est une conséquence des rapports de force, et du jeu d'intérêts entre les fournisseurs, et de faible coordination entre les acteurs. En outre, les stratégies d'approvisionnement des grossistes privilégient en général la « vente en commission » et ces stratégies ont des conséquences soit sur les comportements des producteurs, soit au niveau de l'organisation logistique considérée comme une activité cruciale qui conditionne la compétitivité des produits. Dans ce cadre, les deux facteurs de compétitivité qui sont indispensables face aux firmes de la grande distribution (dont l'une est la recherche d'optimisation des coûts tout au long de la filière et l'autre la nécessité d'offrir un service de qualité) sont réduits. Des propositions de réformes importantes ont été émises par des professionnels du secteur, mais n'ont pas été suivies de portées tangibles jusqu'à nos jours. La restructuration de la filière exige une organisation des acteurs ayant un rôle majeur à jouer. De cette analyse, il semble que le processus d'adaptation sollicite l'incitation à une meilleure organisation des producteurs et des opérateurs pour mettre en commun les efforts.

En revanche, malgré cet environnement de stratégies à court terme, on note un processus de flexibilité et de réactivité chez quelques grossistes et intermédiaires s'orientant vers une stratégie d'adaptation, qui se manifeste par une intégration en amont et l'établissement des réseaux (Green line, Biomass,..). De ce fait en révélant l'information sur les acheteurs et en connaissant leur approvisionnement prévisionnel, ces grossistes réduisent les coûts de recherche et valorisent leurs produits à plus forte valeur ajoutée. De cette manière les producteurs sont incités pour réaliser cette amélioration de la qualité de la production tant qu'ils sont confortés du point de vue de l'accès aux créneaux spécialisés pour vendre les pommes différenciées. Cette tendance doit être accompagnée du développement de débouchés rémunérateurs reposant sur des produits de qualité et différenciés (le label « Baladi » qui est potentiellement un label de terroir, résultant de l'imaginaire du consommateur) en tenant compte des potentialités de la production des régions hétérogènes du Liban (optant pour l'approche AMAP, SYAM, SYAL, …). Cette contribution

doit solliciter la mise en place en concertation avec les pouvoirs publics, des politiques avérées pour développer les compétences ainsi que la mise en réseau des acteurs.

CHAPITRE X

FACTEUR CLE DU CHANGEMENT DES MODES DE COORDINATION DE LA FILIERE POMME AU LIBAN : LA GRANDE DISTRIBUTION

Le Liban par sa situation géographique, revêt du point de vue politique et commercial une importance stratégique de premier plan. La liberté des échanges et des transferts de capitaux, ainsi que l'ouverture aux investissements étrangers[138] ont imprégné une profonde tradition de libéralisme économique, *permettant l'émergence d'un secteur privé dynamique et entreprenant,* base de l'économie libanaise, qui contribue à près de 90% du PIB (Abdul Rahim, 2017).

Parallèlement, la libéralisation des biens de consommation à l'importation des produits étrangers en complémentaire avec une perméabilité des marchés aux produits occidentaux et les changements des habitudes de consommation ont maintenu l'essor de la grande distribution et son évolution. En outre, l'orientation pour induire des bouleversements et des restructurations tant sur les formes de distribution traditionnelle que sur nos habitudes de consommation et de production, sont accentués par cette arrivée massive et cette modernisation de la distribution. Cette dernière bénéficiera d'un apport considérable en matière de gestion et de savoir-faire technologique. Ceci engendrerait une matière essentielle au renforcement de leur compétitivité dans la perspective de l'ouverture irréversible des marchés et de l'effet positif sur le tissu industriel national. Cette arrivée peut être aussi perçue comme une volonté de l'Etat de se désengager du secteur privé, ce qui ravive la question de la souveraineté économique nationale.

Dès la fin de la guerre, période initiant l'éclatement du pays, la recomposition du paysage du commerce de détail était difficile, due à une absence d'infrastructures routières et à l'incertitude économique. Depuis le début des années 1990, la distribution moderne connaît un développement soutenu. Ainsi, les grandes manœuvres avaient débuté, poussant le Liban à entrer dans l'ère de la grande distribution. Cependant, malgré les profonds changements dans les structures du commerce alimentaire, la part de ce commerce moderne n'a pas abouti au niveau qu'il dispose dans les pays industrialisés tel que l'Union européenne ou à l'international.

[138] D'après Cheriet et Tozanli (2007) : Les déterminants des IDE (Investissement directs à l'étranger) : l'environnement macroéconomique et institutionnel, le risque du pays et le traitement juridique de l'investissement, les critères des FMN en termes de facteurs de demande (taille du marché, croissance/solvabilité de la demande), de facteurs de production (ressources, qualification et coût de la main-d'œuvre, infrastructure), facteurs incitatifs (avantages fiscaux, aides publiques à l'implantation, programmes de privatisation), aux facteurs d'agglomération (externalités) et aux effets de mimétisme (présence d'autres FMN).
Selon la définition de la Banque mondiale : l'IDE correspond à un flux net d'investissement permettant d'acquérir au moins 10 % du capital d'une firme de nationalité différente de celle de l'investisseur.
-Au Liban les IDE sont facilités afin d'améliorer l'image du pays auprès des investisseurs étrangers. Malgré les entraves qui ralentissent le développement et la diversification de ces IDE, le pays possède des atouts : une économie historiquement libérale et diversifiée, une politique fiscale avantageuse et un système bancaire solide.

D'après une étude élaborée par Abdul Rahim (2017), bien que la grande distribution aujourd'hui se soit imposée en tant qu'acteur économique majeur où l'on assiste au déclin corrélatif du commerce agro-alimentaire de détail traditionnel, ce dernier est confiné à des créneaux spécialisés de distribution, son développement est encore loin d'être achevé. Le commerce libanais se caractérise par une multitude de petites et moyennes entreprises familiales qui exercent leur activité sous la domination des fournisseurs des produits alimentaires. Dans le secteur des fruits et légumes, le marché libanais est dominé par un commerce traditionnel et les souks. En effet, il est caractérisé par une multiplicité d'intermédiaires. Par conséquent, et compte tenu de cette situation, on ne peut affirmer que le pouvoir au sein des filières horticoles notamment les pommes s'est déplacé de l'amont vers l'aval, c'est à dire des producteurs vers les distributeurs « acteurs puissants et organisés ». Par contre les grossistes constituent principalement le maillon incontournable de la filière.

La grande distribution, malgré sa capacité extraordinaire à saisir les opportunités, et à démontrer le principe qu'elle est le meilleur intermédiaire ou coordinatrice entre les produits, le marché et les consommateurs, au Liban, elle est à mi-chemin dans le secteur des produits à consommation courante, et 30-40 % du secteur agro-alimentaire. La grande distribution concernant les fruits et légumes frais, son pouvoir n'est pas encore très exigeant dans ses prescriptions à l'égard de ses fournisseurs. Ainsi, la pression concurrentielle des distributeurs n'est pas encore consolidée alors qu'elle est plus évidente dans le secteur des produits agro-alimentaires ou transformés où la grande distribution représente 30 à 40% du commerce de détail.

Nous constatons une surconcentration des surfaces au niveau national qui résulte de l'absence de normes spécifiques d'harmonisation des implantations des grandes surfaces. Cette extension des implantations peut couvrir toutes les régions du Liban surtout dans les zones urbaines. La course entre les groupes dominants est engagée pour le partage du marché, dont leur axe de développement est d'accroître le nombre des enseignes pour se former en chaîne.

Face à cette expansion, et jusqu'à nos jours, les pouvoirs publics n'interviennent pas dans l'arbitrage des règles du jeu pour les risques de positions dominantes des firmes de la grande distribution ou de proximité d'implantation, en raison d'une tradition de politique libérale au niveau national et à l'international. Ces risques peuvent être être néfastes pour les fournisseurs, et plus particulièrement pour les producteurs de fruits et légumes. De plus, aucune loi ne limite l'extension des enseignes ou le nombre de nouvelles ouvertures qui peut causer un abus pour le petit commerce. Ainsi aucun code de conduite n'interdit à une enseigne de s'implanter en face de son concurrent. D'un autre côté, aucune loi ne contrôle les relations commerciales, lutte contre la baisse des prix, règlementation de la publicité sur les modes de production, et enfin les pratiques anti-concurrentielles. Dans ce cadre, l'environnement libéral est soutenu par l'Etat. Ce dernier s'est désengagé de son rôle d'arbitre. Partant de là et comme dans la plupart des pays du globe, les intérêts des gouvernements sont mêlés à ceux des grandes entreprises. Mais en contradiction avec les autres pays, les pouvoirs publics n'exécutent rien. « L'Etat, est inapte à commander des règles, d'anéantir le pouvoir des banques, de la bourse ou des entreprises multinationales, car elles vont contre le bien des gens qui l'ont mis au pouvoir ». De ce fait, le paysage de la grande distribution est en plein bouleversement au Liban.

1. Le paysage concurrentiel de la grande distribution au Liban

1.1. Panorama de la grande distribution

Au Liban, les informations et les données sur secteur de la distribution sont rares, partielles et peu fiables. Pour cette raison, nous présenterons des estimations issues de quelques études publiées et de nos entretiens pour analyser la situation de la distribution au Liban. D'après certaines évaluations, la part du secteur de la distribution représente environ 15 % du PIB. Les enseignes de la grande distribution représenteraient 50 % du marché de détail pour les produits de consommation courante, contre 50% pour les petits commerces traditionnels (Abdul Rahim, 2017). En comparaison, dans les pays développés cette contribution culmine à plus de 80%.

Ces dernières années au Liban, nous assistons à la création et à la prolifération des grandes surfaces. On compte près de 50-200 grandes surfaces de vente[139], avec des noms régionaux et internationaux, et locaux comme les grandes chaînes de supermarchés appartenant principalement à des investisseurs locaux dont on cite: Bou Khalil (investissement familial), Le Charcutier Aoun (investissement local et familial[140]), Supermarché Fahed (investissement local et familial), Metro Super Store (investissement local et familial) , alors que celles avec investissements étrangers sont : Spinneys (investissement étranger), Carrefour (investissement étranger et local), Monoprix, le Sultan Centre (TSC) qui a subi la faillite, Géant Casino…. La grande distribution considérée un secteur concurrentiel au Liban, génère un chiffre d'affaires d'environ 4 milliards USD[141] (USD) par an. On estime que la part de marché de ces supermarchés dans la distribution de produits alimentaires au Liban est d'environ un tiers.

À ceux-ci s'ajoutent quelques 300 moyennes surfaces et plusieurs milliers d'épiceries de quartier qui concentrent environ 40% [142]de la distribution de produits alimentaires du pays. Ainsi, on se demande si la modernisation du secteur de la grande distribution va remplacer à terme le secteur de la distribution traditionnelle, du fait que le Liban est marqué par le maintien d'un fort commerce traditionnel.

Ces moyennes surfaces et ces épiceries sont de plus en plus concurrencées par les enseignes de la grande distribution. En outre, il existe aussi tout un réseau d'épiceries fines concentrées particulièrement à Beyrouth, offrant une large gamme de produits[143]. Les groupes de distribution, sont incités à devenir des acteurs du commerce de proximité, plus risqué pour ce petit commerce isolé, qui est exposé à une augmentation des prix de foncier, pour les petites surfaces désormais très recherchés.

Cependant, on note que les enseignes de la grande distribution se concentrent sur le segment des hyper/supermarchés. Charcutier Aoun détient le plus grand nombre de magasins, suivies par Spinneys et Bou Khalil (cf. tableau 80).

[139] https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/liban/approche-du-marche-160
[140] Information communiquée d'après nos entretiens.
[141] https://www.fellah-trade.com/fr/export/atlas-agro/liban/conso-distribution
[142] https://www.fellah-trade.com/fr/export/atlas-agro/liban/conso-distribution
[143] https://www.fellah-trade.com/fr/export/atlas-agro/liban/conso-distribution

Selon les déclarations des responsables, Spinneys est à participation étrangère, alors que Metro et Carrefour sont à participation mixte. Goodies, Charcutier Aoun, et Bou Khalil sont des entreprises à capital familial. D'après les résultats affichés dans le tableau, on remarque que Carrefour est entré récemment sur le marché libanais (2012) avec le format d'hypermarchés.

Tableau 80: Implantation des grandes surfaces au Liban

Enseignes de la grande distribution	Date de création	Nombre de magasins	Surface totale (m^2)	Nombre d'hypermarchés
Charcuterie Aoun	1953	14	104 700	10
Spinneys	1998	14	70 000	9
Metro	2002	2	60 000	2
Bou Khalil	1935	11	35 000	6
Carrefour	2012	2	15 000	2
Goodies	1979	2	900	-

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats des entretiens, 2017.

Le poids du chiffre d'affaires total de notre échantillon est de 17,5% du marché total de la distribution en détail lequel est estimé à près de 4 milliards USD. L'analyse en terme de marché des principales enseignes de notre échantillon met en évidence que deux groupes majeurs ont réalisé chacune plus 250 millions USD de ventes en 2015 (cf. tableau 81). Selon les déclarations du Michael Wright, le PDG de Spinneys, l'enseigne a réalisé 330 millions d'USD en 2016 contre 265 millions d'USD en 2015. Par conséquent, nous pouvons estimer que Spinneys détient environ 5-7% des parts de marché de la distribution de détail au Liban.

Tableau 81: Classement des enseignes de la grande distribution selon leur chiffre d'affaire 2015

Nom de l'enseigne	CA (1000 USD)		Variation 2012/2013	CA (1000 USD)		Variation 2014/2015
	2012	2013		2014	2015	
Spinneys	235 000	216 661	-7.80%	239 699	265 107	11%
Charcutier Aoun	203 799	233 907	14.77%	264 080	254 844	-3%
Carrefour	-	47 162		53 696	57 893	8%
Bou Khalil	66 275	66 271	-0.01%	65 869	57 498	-13%
Goodies	21 338	21 101	-1.11%	22 152	33 006	49%
Metro superstore	35 182	33 922	-3.60%	32 843	31 824	-3%
Total	603 096	619 025	3%	678 339	700 174	3%

Source : Elaboré par l'auteure d'après ses propres entretiens, estimations, calculs, 2017.

L'examen des chiffres présentés dans ce tableau ci-dessus fait ressortir une forte augmentation du chiffre d'affaire total des six enseignes pendant la période 2012-2015. Cette augmentation est repérée dans 4 enseignes, alors que l'enseigne Bou Khalil, et Metro subissent une diminution de leurs chiffres d'affaires.

Spinneys s'est positionné à la première place de la distribution au Liban. Cette enseigne rend le « ticket » d'entrée plus chèr pour ses principaux concurrents. Elle affiche un taux de croissance positif passant de près de -7,8% en 2012/2013 à 11 % en 2014/2015. Carrefour enregistre une hausse de 8%, passant de 53 millions d'USD en 2014 à 57 millions d'USD en 2015. Pendant la même période, Goodies soutient une hausse passant de -1% à 49%, alors que Metro est quasi-

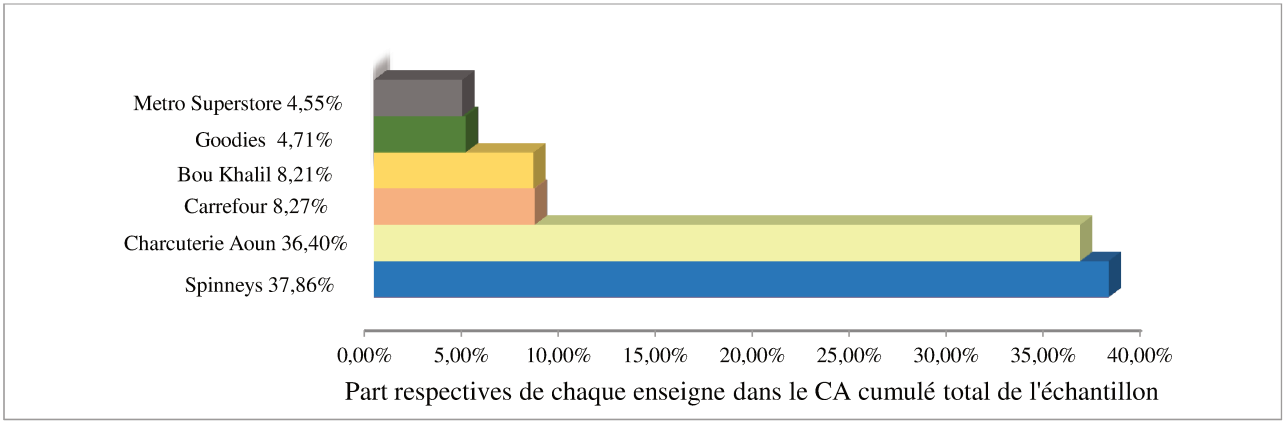
stagnant autour de - 3 %. Cet accroissement des CA n'est pas soutenu chez Charcuterie Aoun et Bou Khalil. On note durant cette même période que leur taux de croissance est en diminution de près de - 3 % et -13 % respectivement. Le résultat de Bou Khalil montre que cette entreprise est en cours de faillite.

Cet état de fait peut-être dû à la situation socio-politique particulière de la région durant cette période. Une seconde explication moins intuitive pourrait être liée à la stratégie de croissance interne suivie par certaines enseignes familiales qui sollicitent des capitaux intensifs pour financer les coûts fixes très élevés.

Suivant une stratégie d'expansion horizontale par croissance interne, et développant une expansion agressive des surfaces, certaines enseignes ont rencontré des problèmes. Par exemple, Bou Khalil a placé 25 % de son capital à la Bourse de Beyrouth pour financer sa croissance et investir dans le domaine de cash and carry, dans les systèmes informatique, et dans l'équipement en camions.... Pourtant ses réserves sont à peine suffisantes pour absorber ses opérations et réussir ses projets d'expansion géographique. Par ailleurs, sa gestion pourrait être inefficace, ce qui rajoute à ses performances médiocres. Cependant, semblerait que cette entreprise souhaite poursuivre sa stratégie de croissance interne en créant de nouveaux points de vente. Il se peut que le propriétaire de l'enseigne Bou Khalil veuille maintenir une indépendance qui assure la propriété de l'entreprise en se satisfaisant d'un taux de rendement inférieur à la normale sur son capital investi, alors que ces rendements sont inacceptables et paraissent irrationnels aux autres concurrents notamment concurrents étrangers.

D'après les résultats présentés dans la figure suivante, on constate que Spinneys avec 37,86% du chiffre d'affaire total de notre échantillon est le leader suivi par Charcuterie Aoun avec 36,40%. Les autres enseignes, Carrefour et Bou Khalil représentent respectivement 8,27 % et 8,21 % du même marché. Les deux autres enseignes : Metro et le magasin Deluxe Goodies se positionnent au dernier rang affichant chacun moins de 5 % dans le CA cumulé total de notre échantillon.

Figure 49: **Parts respective de six enseignes de la grande distribution dans le CA cumulé total de l'échantillon (en %)**



Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de ses entretiens, 2017.

En dépit de cette potentialité d'expansion caractérisée par une croissance rapide et une couverture des zones urbaines qui s'amplifie depuis l'an 2000, plusieurs chaînes endurent la

faillite par besoin du capital. Par exemple, la chaîne de supermarchés TSC (The Sultan Center) a fait faillite et Bou Khalil envisage un partenariat futur pour contourner ses problèmes financiers.

A noter également, que les enseignes essaient de se différencier au niveau des formats. Ces dernières années, on assiste à l'élargissement du concept « épicerie de quartier ou Dikkeneh » sous format des superettes, et le hard discount. En parallèle, le cash and carry et le commerce électronique sont à leurs débuts avec une présence encore timide.

D'après Abdul Rahim (2017), le commerce de détail est très affecté par la baisse de la demande de consommation dans la grande distribution. Cette situation est imputable d'une part à la baisse des touristes en provenance des pays du Golfe qui représentent 20 à 30 % du chiffre d'affaires du secteur pendant les grandes fêtes et l'été, et d'autre part à la croissance du nombre des réfugiés syriens qui atteint plus de 1,3 million de personnes. Dans un tel contexte, les grandes surfaces sont coûteuses en raison de l'importance de leurs frais fixes. En outre, à la décroissance du marché de détail s'ajoutent les problèmes d'extrême congestion routière et d'insécurité « *les gens restent chez eux dès qu'ils entendent une rumeur* ». Par conséquent, les clients se renferment sur les zones de chalandise primaires. Du fait, le processus de consolidation est confirmé « *plutôt que de chercher à attirer le client loin de chez lui, l'orientation des grandes distributions est de se rapprocher de lui par le concept d'épicerie de quartier ou Dikkeneh*[144] *avec la qualité de service d'un grand groupe* ».

Le groupe Admic,[145] détenteur de la franchise Monoprix[146], qui est l'un des premiers à avoir introduit au Liban le concept d'hypermarchés, se repositionne sur ce type de supérettes pour accompagner l'évolution du marché libanais. Ce groupe a l'intention de s'implanter sur tout le territoire dans les quartiers à fort pouvoir d'achat, avec le principe des supérettes « Monop » dont l'achalandage se différencie des épiceries traditionnelles en particulier sur son offre de produits frais.

Spinneys, le groupe émirien s'est engagé ainsi sur la même voie que l'enseigne Monoprix (groupe Admic), et s'est positionné sur le hard discount[147], en inaugurant en 2014 deux magasins Happy dont le lancement n'était pas une réponse à une baisse des ventes des magasins Spinneys. La gamme des produits de ces magasins hard discount est étroite, et les services offerts sont limités. Par contre, les prix sont très compétitifs.

Le modèle cash and carry, lancé par Bou Khalil, parait très viable et compétitif mais encore timide. Dans cette logique, si la concurrence entre les leaders et les multiples supérettes locales va incontestablement devenir de plus en plus serrée, on estime que les surfaces non adaptées à cette évolution risquent de disparaître.

L'analyse en termes de part de marché de la grande distribution dans les fruits et légumes et l'agroalimentaire au Liban met en évidence que ce secteur détient environ les 35-40 % (cf. tableau 82). La situation de l'agroalimentaire diffère un peu de celle des fruits et légumes. Ces

[144] https://www.lecommercedulevant.com/article/22160-monoprix-lance-sa-premire-dekkn-beyrouth
[145] https://www.lecommercedulevant.com/article/22160-monoprix-lance-sa-premire-dekkn-beyrouth
[146] Le responsible a refusé de communiquer avec nous.
[147] https://www.lorientlejour.com/article/287388/Le_Liban_est_entre_dans_lere_de_la_grande_distribution.html

derniers affichent en moyenne près de 9 % des ventes des six enseignes. Dans ce cadre, la faible part de marché des GMS pousse les fournisseurs nationaux de tailles différentes d'avoir recours au commerce traditionnel et aux grossistes.

Tableau 82: **Parts des produits agroalimentaires et des fruits et légumes frais dans le chiffre d'affaires total des enseignes de l'échantillon**

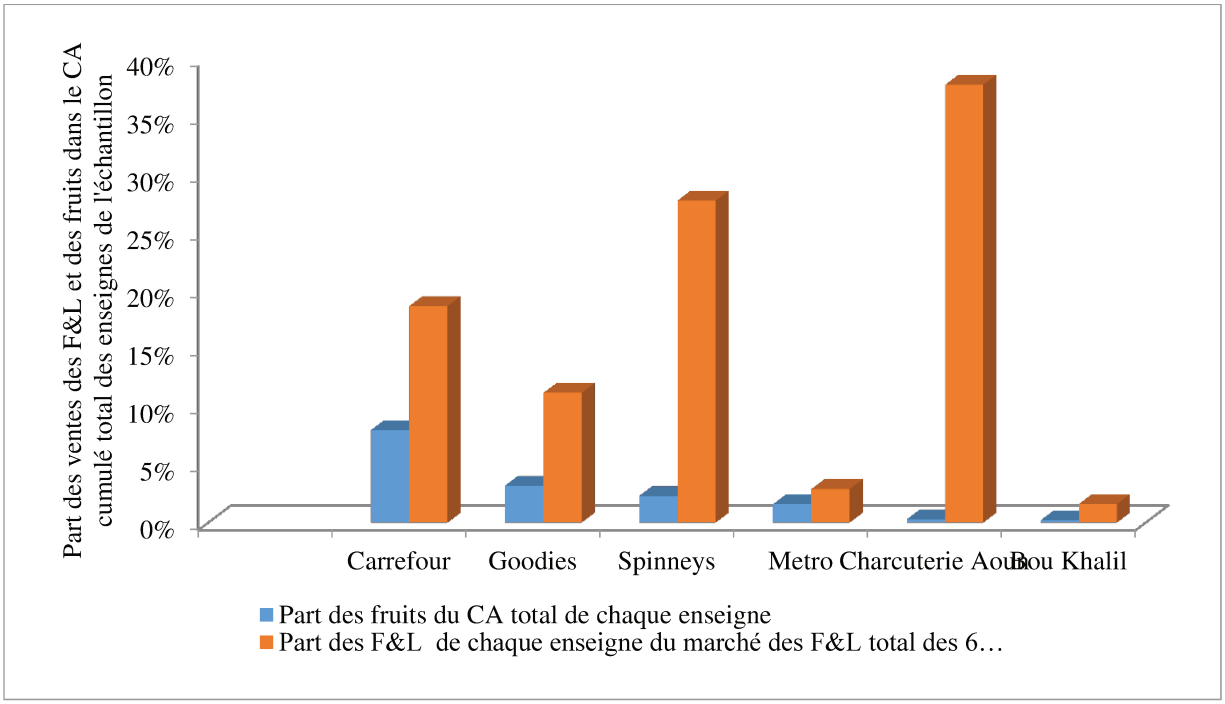
Enseignes de la grande distribution	# de références totales	#de références alimentaires	# de références F&L	CA Total (1 000 USD) (1)	CA Alimentaire (1 000 USD) (2)	CA des F& L 1 000USD/an (3)	(3)/(1) (%)	Part des fruits du CA total de chaque enseigne	Part des F&L de chaque enseigne du marché des F&L total des 6 enseignes
Goodies	10 000	8 500	328	33 006	29 705	6 056	18,3%	3,2%	11,2%
Carrefour	30 000	15 000	400	57 893	23 157	10 080	17,4%	8,0%	18,7%
Charcuterie Aoun	6 000	5 000	200	254 844	127 422	20 387	8, 0%	0,3%	37,8%
Spinneys	100 000	60 000	450	265 107	106 043	15 000	5,7%	2,3%	27,8%
Metro	20 000	12 000	140	31 825	12 730	1 591	5, 0%	1,6%	2,9%
Bou Khalil	50 000	30 000	400	57 498	22 999	840	1,5%	0,2%	1,6%
Total des enseignes de l'échantillon				700 173	322 057	53 955	7,7%		

Source : Elaboré par l'auteure d'après les estimations basées sur les entretiens de 2017

En ce qui concerne les parts des fruits et légumes dans le chiffre d'affaire de chaque enseigne (cf. tableau 60), on constate que Goodies se positionne en premier rang en détenant plus de 18 %, suivi par Carrefour avec une part de plus de 17 %, et par Charcutier Aoun avec environ 8 %. La part des fruits et légumes frais dans Spinneys (5,66 %), Metro (5%) et enfin Bou Khalil (1,46%) sont moins importantes. Les ventes des fruits et légumes frais composent près de 8% du CA cumulé total (700 153 000 USDUS) des 6 enseignes de l'échantillon et les quatre grandes enseignes concentrent près de 95% des ventes en valeur des fruits et légumes des six enseignes, soit 53 954 770 USD.

Pour le cas des fruits, Carrefour arrive en tête marquant la première position (la part de vente des fruits de son chiffre d'affaire avec près de (8 %), suivi de Goodies (3 %), Spinneys environ (2,26 %), et enfin Metro environ (1,63 %) (Figure 50).

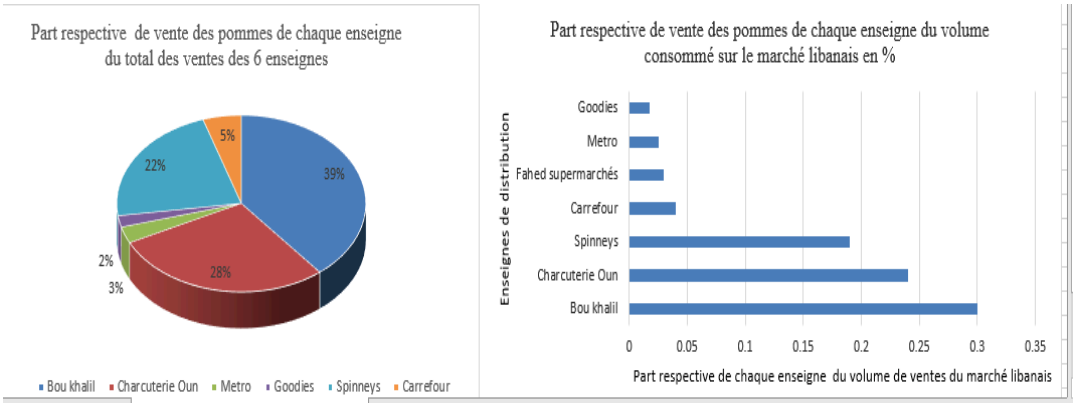
Figure 50: **Part des F&L, et part des fruits dans le CA total des enseignes de l'échantillo**n



Source : Elaboré par l'auteure, d'après les estimations basées sur les entretiens de 2017

En ce qui concerne la part de chaque enseigne dans la vente de pommes au marché national, on constate que les groupes indépendants constitués de l'hypermarché Bou Khalil et Charcutier Aoun arrivent en tête avec respectivement près de 0,3 et 0,25 % des parts du marché national, suivis de Spinneys avec 0,19 %. Les autres entreprises enregistrent des parts très négligeables (moins de 0,1 %).

Figure 51: Part respective de chaque enseigne dans le volume total de vente des pommes des 6 enseignes et de la consommation de pommes sur le marché libanais



Note : Dans le calcul des données de ces graphiques, les statistiques de production de l'année 2010 de la FAO (près de 154 mille tonnes) sont utilisées
Source : Elaboré par l'auteure selon les déclarations des responsables et les estimations basées sur les entretiens, 2017.

La mesure de la concentration[148] des six enseignes de la grande distribution dans la vente totale des pommes au niveau national a révélé un indice faible (environ <1%) traduisant une forte rivalité entre les firmes, et par suite affectant la performance du secteur. Ces données illustrent d'une part, le processus de concentration de la demande auprès des marchés de gros et des petits magasins du détail (80-90% des ventes se font au niveau du commerce traditionnel de fruits et légumes, ce qui explique l'atomisation de la vente des pommes), et de l'autre part, les pertes annuelles.

En ce qui concerne plus précisément les parts de marché de chaque enseigne dans les ventes de pommes en volume du marché de l'échantillon soit 1 348 tonnes (cf. tableau 83), Bou Khalil et Charcuterie Aoun arrivent en tête avec respectivement plus de 39 % et 28 % des parts de marché des ventes en volume des six enseignes suivi de Spinneys avec 22,3 % et Carrefour avec 5 %. Ces quatre enseignes concentrent 95 % des ventes de notre échantillon.

[148] CR (Concentration ratio=somme des parts de marché des n premières entreprises) alors que l'indice de concentration Herfindhal-Hirschman (HHI cet indice renseigne sur l'intensité concurrentielle) mesure une concentration sectorielle. Il est utilisé lorsque les disparités entre les parts de marché des entreprises s'accentuent.

Tableau 83: Ventes en volume et en valeur des pommes dans les 6 enseignes de l'échantillon

Enseignes	Ventes en volume tonnes/an	Part dans le total (%)	Ventes en valeur USD/an	Part dans le total (%)
Bou Khalil	528	39,2%	86 400	33,4%
Charcuterie Aoun	384	28,5%	n.c.	n.c.
Spinneys	300	22,3%	n.c.	n.c.
Carrefour	67	5,0%	36 000	13,9%
Metro	40	3,0%	52 000	20,1%
Goodies	28	2,1%	84 000	32,5%
Total	1 347	100,0%	258 400	100,0%

Source : Elaboré par l'auteure d'après les estimations basées sur les entretiens de 2017

Certains groupes puissants tels que Charcuterie Aoun, Spinneys et Metro, essaient de renforcer leur position sur le marché en menant des stratégies d'adaptation aux tendances actuelles de la demande des consommateurs dans les fruits et légumes en créant des supérettes lesquelles intègres les services des grands groupes, pendant que Carrefour est en cours de développement dans la vente en ligne.

Néanmoins, nous pouvons confirmer que la concurrence entre les leaders de la grande distribution et les supérettes locales non comparables aux services de la grande distribution et qui est encore à son début, n'est pas encore intense. Mais dans le futur, la logique de concurrence orientera la structure du marché dans ce sens, les surfaces non adaptées à cette évolution vont subir le risque de disparaître.

2. Stratégie d'approvisionnement de la grande distribution

En dépit de la faible concentration du secteur de la grande distribution dans la vente des pommes, nous sommes actuellement dans un environnement concurrentiel qui s'accompagne d'une intense rivalité entre les firmes. Cette situation est imputée au grand nombre d'acteurs, aux coûts fixes des implantations du commerce moderne et aux charges des structures lourdes, et à l'existence d'une offre peu différenciée. Du fait, la recherche d'un avantage concurrentiel durable contraint les concurrents en place à opter pour des comportements agressifs sur les prix, l'introduction de nouveaux produits, et la subtilité des services ou des garanties accordées à la clientèle (Porter, 1980, p. 19 ; Porter, 1986, p. 16, 24-27).

L'avantage concurrentiel, selon M. Porter, peut être conquis par deux stratégies de base dont l'une est la stratégie de domination par les coûts et l'autre par la stratégie de différenciation.

Durant ces dernières vingtaines d'années, les stratégies adoptées par les firmes de la grande distribution dans ce domaine et le vide des lois commerciales notamment celles qui fixent le cadre des relations entre l'amont et l'aval, n'ont pas encore abouti à l'accroissement du pouvoir de négociation des firmes dans le secteur des fruits et légumes notamment les pommes, et à une mise en concurrence très intense au niveau du référencement des fournisseurs. Ces opérateurs nationaux, qui se heurtent au problème de positionnement performant au niveau de la grande distribution, sont obligés de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation pour contrebalancer la situation de conjoncture que subit la filière et assurer à cet égard une commercialisation performante. Ce contexte peut être favorisé par une mise en œuvre d'un cadre pour une

collaboration des actions des acteurs, et des lois qui incitent à développer de nouvelles stratégies des firmes pour satisfaire le consommateur tout en lui apportant un plus grand service.

2.1. Les stratégies des enseignes de la grande distribution : domination par les coûts et différenciations traditionnelles de l'offre

D'après Codron et al. (2003), les déterminants de la diffusion des supermarchés peuvent être conceptualisés comme un système de demande par les consommateurs de services de supermarchés et de fourniture de services de supermarchés, soit par le biais d'acteurs privés ou d'institutions.

Du côté de la demande, l'augmentation des niveaux de revenu associée à une démographie croissante, un taux d'urbanisation élevé, niveau de la classe moyenne, une augmentation du nombre de femmes qui travaillent, l'influence du style de vie occidental sont parmi les principales forces qui sont généralement supposées avoir provoqué un changement radical dans les attitudes et les modes de consommation soutenant le développement et le besoin du secteur du commerce de détail. Partant de cette constatation, la grande distribution s'est développée sans rencontrer une véritable concurrence du petit commerce tant que ce dernier n'a pas les moyens pour résister à son champ d'expansion.

Du côté de l'offre, l'hypothèse dominante au Liban est que les investissements ont été orientés sur l'accroissement des implantations pour stimuler l'essor des supermarchés et, par conséquent, les IDE étrangers et les capitaux nationaux ont été cruciaux pour accroître les superficies d'implantations de la distribution étrangères et familiales, et non pour établir une concentration qui réduit le nombre de concurrents de la distribution.

Par ailleurs, ces firmes engagées dans une stratégie de domination par les coûts vont manœuvrer de deux manières : tenter d'obtenir les prix les plus bas possible à l'achat des produits et rechercher des économies de coût au niveau de la logistique tout au long de la filière. Ces deux objectifs stratégiques qui doivent s'accompagner d'un modèle organisationnel performant se répercutent sous forme de contraintes en amont de la filière, modifiant les caractéristiques des transactions.

2.1.1. Modes d'approvisionnement : tendance vers la centralisation des décisions d'achats

Au niveau mondial, l'évolution de l'approvisionnement de la distribution a été marquée par la centralisation d'achat. Au début de son développement, la grande distribution était approvisionnée par les circuits traditionnels. Cependant, avec l'évolution du marché, les entreprises de la grande distribution ont mis en place leurs propres structures d'approvisionnement en établissant des centrales d'achat afin de court-circuiter les intermédiaires s'appropriant ainsi leur marge de commercialisation. Au Liban, ce paysageest encore en transition.

L'analyse de l'approvisionnement de la distribution en fruits et légumes, a fait l'objet de travaux en Méditerranée (Codron et al, 2003) notamment au Maroc et en Turquie, ou en Amérique Latine (Berdegué, 2003). Ce dernier propose une typologie basée sur 4 principaux piliers :

fournisseurs privilégiés, grossistes spécialisés, centres de distribution et centrales d'achat , et normes de qualité. Ces 4 piliers sont classés par ordre croissant de développement, de l'approvisionnement traditionnel à l'approvisionnement le plus élaboré. Au Liban, nos entretiens ont montré les mêmes observations de l'étude de Codron et al. (2003), les supermarchés ont évolué ces dernières années de l'approvisionnement traditionnel basé sur les marchés de gros vers des circuits plus intégrés.

4 typologies sont identifiées dans la « centralisation des achats »[149] et une dans la « décentralisation d'achats »[150]. Les déclarations des responsables ont montré que l'objectif principal des chaînes de supermarchés, prises dans leur ensemble, en faisant abstraction de la concurrence entre les chaînes dans la vente fruits et légumes notamment les pommes, est d'augmenter la part du marché en augmentant les ventes, ce qui permet d'élargir l'écart de qualité et de réduire l'écart du prix avec les marchés traditionnels.

Pour répondre à ce double objectif, les chaînes de supermarchés au Liban essaient de s'éloigner ces dernières années de l'ancien modèle d'approvisionnement basé principalement sur l'approvisionnement en fruits et légumes auprès des marchés de gros, vers l'utilisation de nouveaux modes d'approvisionnement dont la séquence d'intégration en amont pourrait être présentée selon la typologie suivante :

- *Type I* centralisation de la décision d'achat et achats à des grossistes traditionnels et importateurs préférés car disposant de leurs propres moyens de transport ;
- *Type II* centralisation de l'enseigne et délégation aux fournisseurs spécialisés dammans et grossistes sur marché « GASC » privilégiés ;
- *Type III* centralisation de la décision des achats et intégration des fonctions du groupage et de l'expédition des zones de production notamment les pommes sous la supervision du grossiste hors marché,
- et *Type IV* centralisation de la décision des achats et intégration des activités de triage et de l'emballage « packing and packaging », et de transport.

Selon nos entretiens fondés sur les déclarations des responsables de la grande distribution, nous n'avons pas d'intégration dans la fonction de production des agriculteurs bien que, comme indiqué dans le tableau 57, il existe des achats avec des producteurs principalement durant la saison de campagne (Spinneys, Goodies, Bou Khalil et Charcutier Aoun), qui peuvent être réalisés en amont (Spinneys) ou en aval au niveau des autres enseignes. Ces achats peuvent être décentralisés (Charcuterie Aoun), ou référencés par les responsables des décisions d'achats au niveau de la direction générale de l'enseigne.

[149] Peut être définie au fait que la négociation des prix est réalisée par une seule personne au siège du magasin (direction générale) pour l'ensemble des magasins: Garantir la centralisation d'une manière informatisée, la continuité de l'approvisionnement en terme de volume, de qualité et dans le temps est l'objectif de cette centralisation des décisions d'achats et de sélection des fournisseurs, capables de s'adapter à leurs besoins. De ce fait, les magasins utilisent cette base de données pour leurs prises de commande. La centralisation des achats, permet de renforcer la puissance d'achat et le pouvoir de négociation des distributeurs.

[150] La décentralisation caractérise le cas où chaque magasin d'une enseigne effectue lui-même une négociation sur prix avec ses fournisseurs sans avoir recours à la direction générale.

Ces achats permettent aux distributeurs de maîtriser leurs approvisionnements et de court-circuiter les intermédiaires s'appropriant ainsi une meilleure marge de commercialisation. Dans le cas d'achat au détail, les producteurs livrent leurs produits quotidiennement au niveau de chaque enseigne par leurs propres moyens de transport[151] après l'accord du responsable des achats.

[151] A l'exception de Spinneys qui utilise ses propres moyens pour la livraison au niveau de chaque magasin

Tableau 84: Les modes d'approvisionnement en pommes des enseignes de grande distribution

	Spinneys	Charcutier Aoun	Hypermarché Abi Khalil	Carrefour	Metro	Goodies
Fournisseurs	-Entreprise spécialisé en pommes (Monoproduits) (S,A,L., S,A,R,L) (95%) -Marché de gros pour Fruits et légumes -Quantités complémentaires des pommes du marché de gros -Import : Deux grossistes (100 %)	Trois entreprises spécialisées (approvisionnement de 90% grossistes et 10% producteurs)	- Deux producteurs (70%) dont (90% Tawk;10% Chouf) - 30% grossistes	**Local**:Trois entreprises spécialisées en pommes (S.A.L.; S.A.R.L.) (Monoproduits) (100%) **Import**: Deux grossistes (100%)	Deux Grossistes 100%	-20 Grossistes dont deux sont importateurs (95%) producteurs (5 %)
Type de contrat	Oral	Oral	Oral	Ecrit; contrat de vente; contrat de commercialisation	Oral	Oral
Les contrôles effectués	Visite des lieux; Vérification du prix; Contrôle de la qualité	Visite des lieux; Vérification du prix; Contrôle à la réception de la qualité	Vérification du prix; Contrôle à la réception de la qualité	Visite des lieux; Vérification du prix; Contrôle de la qualité	Vérification du prix; Contrôle de la qualité	Visite des lieux; Vérification du prix; Contrôle de la qualité
Les sanctions envisagées	Refus de la marchandise; Déréférencement du fournisseur	Refus de la marchandise;	Refus de la marchandise; Déréférencement du fournisseur	Refus de la marchandise; penalties; Déréférencement du fournisseur	Refus de la marchandise;	Refus de la marchandise; Déréférencement du fournisseur

Source : Elaboré par l'auteure d'après les résultats de l'enquête 2017

Nous présenterons dans ce qui suit cinq modalités d'approvisionnement de notre typologie d'intégration vers l'amont :

- ***Achats décentralisés***

Type (0) : est le type de base de décentralisation des achats principalement pratiqué par la Charcuterie Aoun. Les chaînes louent un petit nombre de magasins au niveau des implantations de la distribution ; trois gérants avec moins de 5 magasins chacun ou avec des magasins ouverts loin les uns des autres, laissant une totale latitude à leurs gérants pour se procurer des fruits et légumes frais. Chaque responsable de magasins s'approvisionne principalement des marchés de gros, et minoritairement des entrepôts frigorifiques quand leurs besoins ne sont pas disponibles dans les marchés de gros.

Dans ce cas d'achats décentralisés, on note le « *principe de contrat de bail des magasins fruits et légumes des enseignes de distributions* ». A cet égard, les achats sont négociés en tenant compte du rapport prix/qualité au niveau de chaque magasin de l'enseigne Charcutier Aoun, auprès des fournisseurs de leurs choix sans avoir recours à la direction générale de l'hypermarché, et l'expédition est réalisée par les moyens propres du responsable de chaque magasin.

- ***Achats centralisés***

Type (I) : Centralisation de la décision d'achat et achats des marchés de gros : grossistes traditionnels. Cette centralisation peut être réalisé avec ou sans intégration de la fonction assortiment des grossistes traditionnels et grossistes importateurs.

- Grossistes traditionnels préférés : le chef du rayon avec son équipe ou le responsable des achats, achètent et regroupent des assortiments divers sur le marché de gros avec une prise en charge du transport vers chaque enseigne de distribution (Spinneys, Goodies). Ils planifient les regroupements des marchandises au sein de ce marché et les livrent aux points de vente ou des différentes branches par leurs propres moyens de transport selon les commandes informatisées. Par contre, pour le cas de l'hypermarché Bou Khalil, qui s'approvisionnait auprès d'un certain nombre de ces grossistes, en externalisant la fonction de transport à ces opérateurs, le responsable a souligné des problèmes de qualité disponibles sur ces marchés de gros et préférait l'approvisionnement direct chez les producteurs.

  Néanmoins, d'après les déclarations du chef du rayon fruits et légumes de Spinneys, « *le marché de gros permet plus de flexibilité et plus de transparence que la forme contractuelle avec des fournisseurs dédiés* », car il permet l'achat au prix de marché et une amplification des choix et des assortiments. D'autre part, cela permet la mise en concurrence pour faire baisser les prix. Cette modalité de regroupement renforce la puissance d'achat de la grande distribution et par suite diminue les prix d'achats. Son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs s'accroit, ayant la possibilité de s'adresser librement à autres fournisseurs. De surcroit, dans ce mode d'approvisionnement, les économies de coûts de supervision sont réduites car il est moins cher et plus efficace pour la chaîne de surveiller les livraisons en un seul point plutôt que par magasin. Dans ces transactions, l'acheteur ne se soucie pas tant de

l'identité du vendeur et s'appuie principalement sur son expertise pour minimiser les risques et sélectionner les meilleurs produits au prix le moins cher.

- Grossistes à profit traditionnels et importateurs préférés : Plusieurs produits exotiques sont importés car introuvables sur le marché libanais comme les mangues et ananas, soit des produits de qualité supérieure tels que les pommes en provenance d'Italie, de l'Amérique, ou de l'Australie, en complément avec la fonction d'intermédiaire de commissions. Considérant les pommes comme des produits d'importation "lourds" de nombreux distributeurs pratiquent l'achat à travers des grossistes importateurs au marché de gros de Beyrouth. Ces opérateurs le plus souvent spécialisés par gamme de produits seront sélectionnés de plus en plus sévèrement par les centres de décisions, et notamment leurs produits « importés » doivent répondre à des cahiers des charges plus stricts. Les achats s'effectuent régulièrement sur les marchés de gros en quantités avec une classification donnée en variétés, calibres, qualité et ceci associés à des prix élevés (près de 3-4 fois le prix national) et dans certains cas « des conditionnements spécifiques » pour les GMS.

La mutation de l'approvisionnement des GMS par des grossistes traditionnels et des marchés de gros vers des grossistes spécialisés s'est réalisée car les produits des grossistes traditionnels ne correspondent pas toujours à la qualité exigée par la grande distribution. De plus, les grossistes traditionnels ne participent à aucun programme de soutien à la production, et n'entretiennent pas de relations commerciales à long terme avec les producteurs sélectionnés. En général, ils achètent et vendent au jour le jour (marché au comptant), ils ne sont pas incités à investir pour améliorer leurs performances financières.

Type II Centralisation au niveau du siège social de l'enseigne[152] et approvisionnement par des fournisseurs privilégiés spécialisés, dammans et grossistes à service complet qui peuvent être des exportateurs :

- Approvisionnement par des dammans spécialisés : la fonction de ces grossistes est limitée à la fonction de regroupement mono-produits notamment pommes des producteurs. Carrefour et Spinneys's s'approvisionnent par ce mode pour la totalité de leurs pommes. Ces fournisseurs prennent en charge la livraison au GMS (exemple : Carrefour,) ou dans certains cas c'est l'enseigne qui prend en charge la livraison qu'elle réalise par ses propres moyens de transport (exemple : Spinneys).
- Approvisionnement avec assortiment complet assuré et cohérent par le biais des agents spécialisés que nous appelons des « grossistes spécialisés sur marché à service complet GASC » qui sont loin des grossistes traditionnels. Ils approvisionnent des enseignes telles que Metro et Carrefour.

[152] Les centrales d'achat, présentes seulement dans le cas des produits alimentaires « non périssables », sont les lieux commerciaux et les lieux de passage physique de la marchandise ou produits alimentaires non périssables. Elles ont un rôle qui varie d'un produit à l'autre et d'une enseigne à l'autre. Le recours à ces centrales dépend des enseignes en franchise (Spinneys, Monoprix, carrefour, Metro…). Cette centrale d'achat peut être nationale (par exemple Spinneys, Carrefour…). En outre, elle est assimilée cas à une plateforme nationale du distributeur où le service d'achat essaie de garantir la centralisation d'une manière informatique

La fonction de ces grossistes consiste à regrouper les marchandises pour composer un lot comprenant divers produits, réalisant des achats dans des zones de production basés sur des programmes de sous-traitance et en cas de pénurie regroupe des assortiments des marchés de gros, avec une prise de charge du transport vers les enseignes de distribution. Cette fonction peut aller parfois jusqu'à la vente des produits bio de Biomass.

Sur ces marchés, les normes de qualité varient selon la solidité des firmes et leurs spécialisations. Les GASC sont des entreprises plus solides et pleinement formelles en comparaison avec les dammans.

Modalité d'approvisionnement à ce niveau : le directeur des achats est responsable du référencement, de la recherche et la sélection des fournisseurs et des produits, en fonction des volumes qu'ils sont capables de fournir et donc de la négociation du prix d'achat et de la qualité souhaitée. Tout contrat de référencement[153] est délégué à ce centre de décision qui négocie les prix et les spécificités de livraison. Il choisit des grossistes qui s'affilient durant l'année (exemple Metro) pour livrer les marchandises de façon journalière aux points de vente. En effet, l'importance du volume des achats permet à la grande distribution d'obtenir des conditions financières avantageuses en termes de diminution du coût de la commande et des transactions.

En outre, les fournisseurs spécialisés et des grossistes à service complet sont privilégiés car ils utilisent de nouvelles pratiques commerciales qui récompensent constamment des performances de livraison élevées. Les raisons du passage à des fournisseurs privilégiés sont les suivantes : suivi des activités agricoles avec les producteurs (tel contrats de production ou partenariat) associés à une provision des crédits ; réduire le risque de rupture d'un produit donné ; exclure les producteurs non adaptés à leurs exigences ; minimiser les coûts d'approvisionnement, les coûts de recherche, et les coûts de supervision et enfin répondre aux exigences d'un approvionnement en flux tendu des supermarchés.

En raison de leur nombre limité, les GASC possèdent un pouvoir de négociation élevé, et négocient des prix très éloignés du prix du marché. Les normes de qualité sont plus élevées que celles du type 1 (grossistes traditionnels), parce que ces firmes se concentrent sur une clientèle à revenu moyen / élevé.

Type III : Centralisation de la décision de l'achat et regroupement des produits des zones de production dans le but de création de valeur. Les détaillants s'intègrent donc également en amont dans la fonction d'expéditeur des produits de ces zones de production (exemple Spinneys). Ils sont des "acheteurs sur le terrain" sous la guidance d'un damman spécialisé, et expédient les produits vers leurs propres enseignes. Ce mode d'achat permet d'intégrer la fonction du grossiste

[153]"Le référencement en distribution ou grande distribution est la démarche qui consiste pour un fournisseur à introduire une ou plusieurs de ses références dans l'offre ou l'assortiment des distributeurs visés. Le référencement en distribution est une étape incontournable lorsqu'une marque ou un fabricant pratique la distribution indirecte . Lorsque la démarche de référencement vise des petits distributeurs indépendants, elle se fait généralement par une démarche classique de contacts ou visites auprès des distributeurs concernés.
Lorsqu'il s'agit d'être référencé au sein de la grande distribution ou du commerce intégré, la procédure de référencement est beaucoup plus lourde et complexe et passe généralement par une phase de négociation avec une centrale de référencement ou une centrale d'achat.

et de capter la marge de commercialisation, qui se traduit par une évolution importante des formes d'organisation des échanges entre les distributeurs et les producteurs.

Type IV: Centralisation de la décision de l'achat, regroupement et approvisionnement de produit différencié, car le triage au niveau national est rudimentaire : actuellement le supermarche spinneys a procédé à une initiative pour la centralisation de son achat des pommes différenciées (par triage automatique pour la couleur et la taille) en concentrant son approvisionnement de la société Liban village, d'un autre côté certaines supérettes (stratégie encore émergente) ont adopté ce type en s'intégrant au niveau de la production grâce à des normes privées imposées aux fournisseurs. Le responsable de Spinneys nous a déclaré qu'à partir de 2017-2018, l'approvisionnement en pommes sera réalisé à travers un partenariat avec la Société Liban Village et un damman privilégié.

Modes d'approvisionnement des type I, III et IV : la centralisation est partielle dans la fonction achat auprès des marchés de gros et des zones de production. Le responsable du rayon fruits et légumes, son équipe et l'assistance du directeur des achats sont impliqués dans la recherche et la sélection des fournisseurs locaux. Une fois que le responsable du rayon fruits et légumes trouvent des fournisseurs qui sont prêts à commercialiser leurs marchandises, il transmet l'information au responsable d'achat à la direction générale. Ce dernier peut soit contacter les nouveaux fournisseurs et négocient la transaction, soit donner la liberté du choix au chef de rayon dans le cas de l'achat des marchés de gros. Dans le cas de la première option, le responsable d'achat transmet l'information au responsable du rayon fruits et légumes pour lui donner le feu vert à collaborer avec ses fournisseurs. Ainsi cette communication entre le directeur des achats et les chefs de rayons est à la fois ascendante et descendante. Ce système d'information permet la centralisation de la décision. Ce processus permet de contrôler l'effort des responsables des fruits et légumes ou de leurs assistants pour éviter la constitution des relations privilégiés avec quelques fournisseurs. En revanche, malgré les avantages de ce mode de coordination, on assiste parfois à une discrimination des approvisionnements, situation imputée à des relations familiales, personnelles et géographiques.

Dans ce cadre, on note que la tendance à normaliser les produits selon des attributs physiques « visuels » non exigeants, encourage cette pratique de l'échange à travers les marchés physiques de gros, qui est est en elle-même un élément inefficace pour la baisse des coûts, comparé aux pratiques des centrales d'achat dans les pays développés, mais est jusqu'à maintenant considérée encore irremplaçable. En effet, cette évolution reste insuffisante.

La grande distribution n'a pas réagi pour substituer ces grossistes qui sont des opérateurs indispensables et une source d'approvisionnement principale loin d'être mobilisée pour des fonctions principalement complémentaires et/ou de « dépannages ». En effet, la plupart de ces distributeurs sont convaincus qu'il est plus avantageux de suivre cette tendance au lieu de mettre en place leurs propres centrales d'achat afin de s'approvisionner directement auprès des expéditeurs et des producteurs. Une situation imputée aux difficultés qui entravent la relation avec les producteurs en raison des problèmes liés aux techniques de production, à l'absence des

normes de qualité et des lois et règlementations qui régissent les relations commerciales, au vide dans la règlementation du marché de gros, et aux coûts fixes investis pour la croissance interne. A tous ces contraintes s'ajoutent des coûts de transactions pour les enseignes de la grande distribution à travers leurs relations avec les grossistes. Tous ces facteurs ne favorisent pas jusqu'à nos jours un développement accrue de la modernisation de la distribution.

Autrement dit, le principe des centrales d'achat est encore loin d'être substitué aux grossistes ou aux autres intermédiaires dans le cas des fruits et légumes notamment les pommes. Ces grossistes continuent de jouer un rôle essentiel dans la régulation du marché et de la filière. A comparer, avec les centrales d'achats des pays développés où les enseignes de la grande distribution, notamment Carrefour en France, ont intégré la fonction de grossiste afin de maîtriser leur approvisionnement et court-circuiter les intermédiaires, en créant des centrales d'achat et des plates-formes d'éclatement pour s'approprier leur marge de commercialisation et résoudre les problèmes logistiques. Par la suite, en intégrant la fonction grossiste, les coûts de transaction ont diminué.

En définitive, on peut confirmer que si la grande distribution aurait intérêt à intégrer la fonction de production et l'option des centrales d'achats, cela permettrait de diminuer les coûts, grâce à quatre avantages déterminants :

- Les prévisions de production, l'obtention d'information sur les coûts, les tendances d'évolution à long terme, et le déroulement de la campagne. En conséquence, le pouvoir de négociation de la grande distribution est renforcé, la planification et la maîtrise de leur approvisionnement sont améliorées.
- La possibilité pour les firmes d'imposer leurs conditions de quantité, qualité, tout en tranférant les coûts en amont au producteur.
- La simplification des flux logistiques qui sont une source d'économies et de compétitivité,

La marge des intermédiaires par lesquels il aurait fallu passer dans le cas où les achats ne seraient pas effectués en direct, est récupérée.

Dans ce cas de figure, l'intermédiaire est éliminé, toutefois ses fonctions subsistent, elles sont exécutées par le producteur. « *Malgré cette potentialité, la grande distribution préfèrent s'approvisionner auprès des intermédiaires* ».

En outre, la décision d'achat est entre les mains de quelques décideurs « vrai spécialistes d'achat », ayant les compétences nécessaires du métier. Leur mission est de rechercher un approvisionnement aux meilleures conditions du marché compte tenu des exigences de la grande distribution, dont les plus essentielles sont :

- Planification en quantités de l'approvisionnement des magasins en produits homogènes et pour une large gamme de produits,
- Obtenir des prix compétitifs, variant le moins possible.
- Capacité à différencier le produit.

Dans la logique de compétitivité par les prix, le mode de fixation des prix est un élément crucial. La direction d'achat va tenter de s'approvisionner selon le prix de marché ou, du moins, pas plus élevés que leurs concurrents, ainsi deux cas peuvent se présenter :

- Une recherche des points de référence sera effectuée, si les fournisseurs sont nombreux et atomisés, afin de réaliser des comparaisons dans le temps et dans l'espace.
- Le prix sera le résultat d'une négociation à intervalles plus longues, si le marché est oligopolisé. Ces prix peuvent être pratiqués durant une campagne complète entre acheteurs et vendeurs ou être des prix *spot* si le marché opte pour une relation marchande.

Par ailleurs, l'information est un besoin permanent qui accompagne la recherche du prix. Les principales informations visent notamment à estimer les productions prévisionnelles, transmettre des informations de qualité, une condition souvent décisive pour un fournisseur et considérée comme un atout compétitif.

On peut conclure que selon la structure du groupe, la nature ou l'achat du produit, on assiste à un processus de centralisation des approvisionnements. Néanmoins, il semblerait que la tendance vers la centralisation à l'échelon national soit plus renforcée dans le cas des enseignes de la grande distribution à capital étranger.

2.1.2. Approvisionnement en pommes des enseignes de la grande distribution

L'organisation des approvisionnements s'explique par une forte incertitude qui caractérise les transactions. Cette incertitude possède deux dimensions : une logistique traditionnelle et ordinaire, et des risques commerciaux inhérents à l'activité commerciale. La maitrise de ces deux contraintes exige des compétences spécifiques qui dépassent le métier du distributeur, l'obligeant à faire appel à ces spécialistes.

Pour expliquer l'organisation des achats des pommes de la grande distribution, il convient de séparer la provenance géographique des approvisionnements. En effet, l'organisation est différente selon qu'il s'agit d'achats des pommes produites au Liban ou des pommes importées. Nous nous concentrons sur l'approvisionnement local.

❖ ***Les freins à l'approvisionnement direct des pommes***

L'approvisionnement direct représente le circuit le plus court entre producteurs et distributeurs. Cet approvisionnement fait l'objet d'une programmation entre ces deux opérateurs. Dans ce cas de figure, le grossiste est éliminé, mais les fonctions demeurent, elles sont réalisées soit par le producteur soit par le distributeur.

Bien que l'approvisionnement direct permet au producteur de récupérer sa marge brute, de disposer d'une information de première main sur le marché des pommes, ainsi que de diminuer les coûts d'approvisionnement, il est peu développé pour les pommes libanaises. Par ailleurs, il ne constitue qu'une faible partie des approvisionnements de la grande distribution. Cette situation résulte des facteurs suivants :

- Les coûts de transaction pour garantir la fonction d'approvisionnement sont importants.

- La maîtrise du produit est aléatoire au niveau de la qualité des produits.
- Les difficultés d'appréciation de l'offre au niveau national compte tenu du manque d'information crédibles sur les prévisions de la production.
- La difficulté de répondre aux besoins et de repérer un producteur d'envergure notamment en termes de volume pour des produits conformes aux normes de qualité exigée.
- Le manque des lois qui incitent à l'adoption de ce mode d'approvisionnement.

En conséquence, dans la plupart des cas, l'approvisionnement en pommes auprès de la grande distribution, s'effectue dans le cadre de relations tripartites producteur-grossiste-distributeur où le grossiste est une interface incontournable.

❖ ***Les grossistes : Interface incontournable***

En général, la grande distribution n'est pas incitée à intégrer la fonction des grossistes. Cette situation est imputée à l'incertitude qui pèse sur les caractéristiques de l'offre des fruits. Ces grossistes demeurent à l'heure actuelle des passages quasi-obligés pour les acteurs mais sans l'exigence d'une loi. Les approvisionnements de la grande distribution s'effectuent majoritairement auprès d'eux. Cette stratégie répond à l'objectif de maîtrise de l'approvisionnement et de diminution des coûts de transaction. En effet, il semblerait qu'il est encore indispensable de faire appel à des intermédiaires notamment les grossistes et les négociants privés. Ce mode d'approvisionnement continue à être dominant malgré l'émergence de la grande distribution au détriment du profit dégagé par les achats en direct.

La proximité géographique des marchés de gros urbains a favorisé cet échange avec les « grossistes traditionnels » comme source essentielle des approvisionnements pour l'achat des quantités complémentaires ou pour ceux destinés à des ajustements dans le court terme face à des fluctuations de la demande. Un autre facteur qui a favorisé cet approvisionnement est le développement encore restreint des achats directs auprès des producteurs.

Ces opérateurs, face à la conjoncture que connaît le secteur agricole, rencontrent deux contraintes : la régression de leur volume d'activité et le besoin de réorientation de leurs compétences. Ces contraintes ont incité quelques-uns à s'adapter à cette situation à travers un repositionnement sur une double spécialisation : zone d'approvisionnement (étranger, et/ou national) et gamme de produits-services. Etant donné que les cahiers des charges sont ordinaires et concernent les attributs physiques des pommes tels que la fermeté, le calibre et la couleur, les grossistes traditionnels ne sont pas incités à réaliser des investissements d'infrastructure nécessaires, alors que les GASC ou dammans guettent toute opportunité qui se dévoile dans ce sens à condition que les besoins soient adaptables.

Dans cette même optique, le GASC optant pour une gamme large de produits » et le damman qui est mono-produit, effectuant des prestations de service spécialisés en pommes, deviennent un e interface incontournable dans le court et moyen termes. Ces deux types d'opérateurs ont la particularité de fournir un approvisionnement tout au long de l'année. Cependant le GASC se caractérise par une livraison journalière de gamme de produits horticoles la plus large possible avec des volumes importants, un assortiment complet, et disposent des moyens pour travailler " à la commande " compte tenu d'une organisation commerciale et logistique plus performante que

les autres fournisseurs**.** Il visite les vergers et sélectionne ses partenaires, développe avec eux des relations commerciales durables, dans le cadre de partenariats. Concernant les attributs physiques des pommes, le GASC écarte les fruits inférieurs à 7 cm sauf pour Carrefour, qui accepte des pommes ayant 5-7 cm. La livraison s'effectue tous les jours aux points de vente par les fournisseurs, se rapprochant ainsi du "flux tendu". Ainsi, il n'y a pas de passage par une plate-forme commune.

En utilisant le circuit du GASC, le distributeur diminue ses coûts de transaction et fait des économies puisqu'il est dispensé tous les jours, de la tâche coûteuse de contrôler et d'acheter les produits, de les regrouper et de les transporter.

Par ailleurs, les GASC, entreprises capitalistiques, peuvent procéder aux investissements nécessaires à l'activité de l'approvisionnement du commerce intégré, qui sollicite des équipements essentiels tels que stockage, conditionnement, transport, associés à des compétences spécifiques. Cet investissement par ces partenaires qui intègrent les fonctions de l'achat direct aux producteurs aux prestations logistiques en passant par la valorisation des produits, ont la capacité d'assurer l'approvisionnement des G.M.S. Mais cette décision fait face à des difficutés d'organisation puisque l'offre en amont est atomisée. Daccache Green Line est un bon exemple pour illustrer ce fait. Daccache Green Line est une entreprise verticalement intégrée dans la production et la commercialisation des fruits et légumes frais. Elle s'approvisionne également auprès d'autres producteurs et commercialise leurs produits. Dernièrement Daccache Green Line a cessé de fournir la grande distribution et s'est rapproché d'un GASC puisque les producteurs veulent commercialiser leurs produits par leurs propres moyens sans passer par les services de Daccache Green Line. Actuellement, Daccache Green Line, qui travaille avec un GASC fournit également des supérettes par ses propres produits et ses propres moyens.

Malgré ce paysage en mutation, on assiste à un changement lent mais graduel des formes d'organisation des échanges entre les distributeurs et leurs fournisseurs, qui s'accompagnent de tentatives de centralisation des décisions d'achats. Cependant les pommes, considérées comme des produits relativement faciles à maîtriser, sont des produits pour lesquels il est nécessaire de développer des innovations organisationnelles en effectuant un *upscaling* de la relation tripartite et en cherchant davantage à « remonter » la filière.

- ***Les conséquences sur le fonctionnement de la filière***

Il semble que la grande distribution ait deux choix concernant ses relations et modes de coordination avec l'amont:

- Soit elle baisse ses coûts de gestion en réduisant le nombre de ses fournisseurs. Ceux-ci doivent être très performants car des fournisseurs trop nombreux et peu fiables engendrent une augmentation de ses coûts. Les enseignes de la grande distribution ont un objectif clair : certaines comme Carrefour et Metro, préfèrent avoir un nombre restreint de dammans et de GASC privilégiés. Par ailleurs, les distributeurs ayant un savoir-faire moindre sur la production sont à la recherche de partenaires spécialisés et efficaces, qui sont capables d'assurer un approvisionnement régulier et complet tout au long de l'année.

- Soit par l'augmentation des coûts de gestion en s'approvisionnant aux marchés de gros. Les enseignes comme Spinneys, Monoprix, Bou Khalil, Charcutier Aoun préfèrent jouer sur la concurrence entre les grossistes en s'approvisionnant directement auprès marchés de gros pour une large gamme de produits. Par ailleurs, Spinneys préfère s'approvisionner en petite quantité des zones de production des pommes.

En effet, le changement dans le comportement des grossistes reste fonction de la concentration et de la domination de la grande distribution. Il semble que le phénomène de concentration et des mises en place des réseaux restent timide. Les organisations des grossistes en réseau sont encore limitées, et semble témoigner d'une indifférence potentielle à fournir la grande distribution. Cette réalité est due au refus des producteurs de fournir en quasi-permanence le réseau. Nous avons déjà cité l'exemple du groupe Daccache Green Line qui est intégré verticalement tout au long de la filière de la production de plants jusqu'à la mise en marché vers tous les types de clientèles, la vente au détail avec livraison aux grandes surfaces et l'exportation. Ainsi, de ce fait, le passage par des stratégies de croissance externe est actuellement contraint. Cette situation est imputée à la subsistance des circuits traditionnels qui ont retardé la naissance des groupes aussi structurés et puissants que ceux existants en Europe. Cependant, dans le commerce de gros des fruits et légumes, on a identifié un réseau de système agroalimentaire localisé (SYAL), et l'on assiste à un phénomène émergeant de concentration, qui dans une certaine mesure, est une réponse à la concentration et à la domination de la distribution.

Par conséquent, nous pouvons confirmer qu'au Liban la concentration et partant de là la centralisation des achats par les acteurs de la grande distribution, est quasi-absente face aux contraintes de sa mise en oeuvre. Pour la filière pommes, cela signifie que jusqu'à présent, les grossistes restent les principaux interlocuteurs des producteurs désirant se positionner auprès de la grande distribution.

Cependant, malgré l'absence de concentration, il nous semble que l'activité logistique prendre progressivement le pas sur la fonction traditionnelle de négoce. La mise en place de plates-formes aptes à répondre aux exigences logistiques des distributeurs vont probablement confirmer cette tendance dans laquelle doivent s'engager les structures des producteurs libanais.

Les éléments suivant sont des arguments en faveur de cette tendance: :

- La présence de centrales d'achats pour les produits agroalimentaires non périssables ;
- L'obligation chez certaines enseignes, notamment chez Bou Khalil, Spinneys, Monoprix, Goodies, et Supermarché Fahed, de passer par un responsable de l'approvisionnement toute l'année. Si un producteur veut vendre à l'une de ces enseignes, il est obligé de passer par responsable ;
- L'apparition d'un contrat écrit chez Carrefour avec ses fournisseurs, avec exigence concernant les attributs physiques des pommes ;
- La croissance des surfaces et l'augmentation importante du nombre demagasins ;

- Des tentatives de Carrefour de participer dans le capital d'autres enseignes, tels Charcutier Aoun ou Spinneys, pour augmenter ses parts de marché par croissance externe ;
- Une série de constats objectifs militent en faveur du renforcement de la grande distribution: Plus que 50 % de la population du Liban est situé dans le grand Beyrouth, indiquant une présence d'une population fortement urbanisée et dont le niveau de revenus est relativement élevé. Ces citadins recherchent des produits standardisés, des prix affichés et une plus large gamme de produits et des magasins avec des horaires souples. Par ailleurs, les capitaux en provenance des pays du Golfe visent des participations dans des enseignes européennes (Carrefour, Metro, Spinneys, Géant) ou libanaise (Charcutier Aoun) en tant que franchisés.

Ainsi, la grande distribution au Liban semble s'engager dans un processus de rapprochement du modèle de la grande distribution européenne. Dans le futur, les producteurs pourraient négocier avec les grandes enseignes via des centrales d'achat avec un PSL[154], ainsi passant obligatoirement par une plate-forme[155] logistique unique, entrainant son renforcement avec les sous-systèmes et notamment celui semi-industriel. Au cas où les enseignes de la grande distribution rencontrent toujours des obstacles en ce qui concerne l'adaptation des produits aux exigences de leurs des cahiers des charges et à lurs exigences logistiques elles auront tendance à s'adresser à des fournisseurs de pays limitrophes ou à l'importation, ce qui contribue à déboucher sur l'un des enjeux primordiaux de la filière pomme, a savoir maintenir la pérénnité de la filière locale face à la concurrence internationale.

Actuellement certains GASC développent des activités de services et sont devenus de véritables prestataires de services dans le domaine fruits et légumes, à côté de leur centre traditionnel de profit. En effet, certains ont leurs propres points de vente en détail. La mise en place de relations de partenariat avec les G.M.S. doit être encouragée par cette diversification des activités. Les grossistes les plus performants doivent s'engager à garantir un approvisionnement compétitif et régulier durant toute l'année. Actuellement, pour la filière pomme, cela signifie que ces acteurs sont des partenaires principaux des producteurs qui désirent se positionner auprès de la grande distribution, en attente de la mise en œuvre d'un processus de mutation qui accroit l'approvisionnement direct des producteurs.

2.1.3. L'organisation logistique : tendance vers la centralisation des flux physiques accompagné d'un désengagement de la grande distribution pour l'appropriation de la logistique « source de pouvoir coercitive »

La tentation de dominer les concurrents par les coûts est traduite par la maîtrise des coûts logistiques, à travers la recherche des économies et de gains de productivité. Dans un même temps, cette maîtrise des coûts permet aux distributeurs de mettre en œuvre leurs politiques de prix et de marges. En outre, les distributeurs sont à la recherche d'économies au niveau des

[154] Prestataire de service local.

[155] Plateforme : infrastructure logistique destinée à la réception des marchandises à transit (durée de quelques heures), à travers lequel la destination est déjà affectée à leur arrivée sur le site.

charges et de la baisse du coût d'achat des produits, car il est très difficile d'accroitre leur prix de vente compte tenu de l'âpreté de l'environnement concurrentiel.

Le domaine qui est le plus sollicité en tant que source d'un avantage concurrentiel dans la grande distribution des pays développés est celui de la logistique, où la maitrise des flux logistiques constitue une véritable source de pouvoir et d'influence dans les canaux de distribution alimentaires. Pour compenser la faiblesse structurelle des marges de commercialisation qui caractérise la grande distribution, la diminution des coûts logistiques est un moyen sollicité par la grande distribution alimentaire. Ces coûts logistiques sont considérés être un levier primordial pour réduire les coûts et améliorer la rentabilité des entreprises tout en proposant une qualité de services. De ce fait, la performance logistique est devenue un enjeu stratégique.

Une profonde réflexion sur les coûts logistiques lesquels sont « *au cœur des préoccupations des distributeurs* » (Paché, 2010) et corrélativement les moyens à mettre en œuvre pour les maîtriser, est à l'origine de l'intérêt accordé par ces acteurs pour connaitre leur coût de commercialisation. L'amélioration des différentes méthodes de mesure a été soutenue par le développement d'outils d'analyse financière performants qui ont permis de produire une connaissance de plus en plus fine des coûts.

Depuis la dernière décennie, les préoccupations logistiques des firmes de la grande distribution dans les pays développés occupent une position privilégiée et s'imposent comme un axe central de leurs stratégies. L'évolution de la fonction logistique est une des raisons de ce phénomène. L'un des phénomènes majeurs est la prise de contrôle des opérations liées à l'approvisionnement de leurs magasins à travers des centrales d'achats, d'un entrepôt ou d'une plate-forme d'éclatement gérés par le distributeur ou un prestataire de services logistiques (PSL) opérant pour son compte, où chaque fournisseur, dans l'ancienne architecture organisationnelle, livre ces réseaux « entrepôts ou plate-forme d'éclatement », ce qui modifie le management de canaux de distribution et la répartition des fonctions entre les acteurs membres, en éliminant grossistes et industriels. Partant de ce constat, la fonction logistique étant limité auparavant aux activités opérationnelles, comme le transport, la manutention, le stockage, elle est identifiée actuellement par les entreprises comme axe de développement susceptible non seulement de conditionner le bon déploiement de leurs stratégies, mais également d'identifier en elle des modalités efficaces pour la recherche d'avantages concurrentiels.

Partant de ces nouvelles orientations, la grande distribution s'est progressivement approprié la logistique qui était pendant longtemps entre les mains des fournisseurs et des intermédiaires. Pour certaines spécialistes, notamment Filser et Paché (2008), Paché (2010), l'acteur qui définit les modalités de fonctionnement de l'organisation logistique dans le canal de distribution est la grande distribution. Ainsi, les questions de relations de pouvoir, de conflit et de dépendance entre les différentes institutions d'un canal de distribution, lesquelles font l'objet de nombreuses recherches académiques en gestion ont contribué à l'évolution de la logistique de la grande distribution (Filser, 1992 cité par El Hadad Gauthier, 2001; Filser et Paché, 2008).

Depuis les années 2000, ce phénomène en Europe se transforme à nouveau[156] par une évolution vers un nouveau schéma reposant sur des notions de massifications et de mutualisation des ressources et de logistiques entre un pool[157] afin de livrer les entrepôts des distributeurs par camions complets, d'entreprises (PME). Ainsi, l'on assiste à une gestion mutualisée des approvisionnements ou centres de collaboration et de consolidation (CCC)[158], indiquant une démarche très industrialisée où le transport est à la charge des acteurs de l'amont. Si la rationalisation de la chaîne logistique, considérée avant comme une « arme » à la compétition verticale, s'appuie principalement sur une volonté économique d'optimiser l'usage des ressources au service d'activités supports dans la mise à disposition des produits au consommateur, elle offre aujourd'hui une « *possibilité favorable pour établir de projets collaboratifs de grande ampleur, selon lesquels créer de la valeur amène à gérer la chaine logistique multi-acteurs comme un tout* » (Ganesan et al, 2009 cité par : Paché, 2010).

Partant de ces nouvelles configurations, l'objectif de notre recherche au niveau du Liban ne sera pas tant de développer une analyse fonctionnelle de la logistique que de tenter de répondre aux questions suivantes :

Est-ce que les distributeurs se sont appropriés les opérations logistiques, et si la réponse est négative pourquoi ?, comment et pourquoi ils l'ont négligée ?; quels sont les avantages potentiels s'ils optent pour une organisation logistique innovante et quelles seraient les conséquences pour les producteurs ?.

Dans les circuits de distribution au Liban, comme nous l'avons signalé auparavant, la logistique est en général prise en chage par les fournisseurs. L'approvisionnement des magasins est assuré par les marchés de gros ou des zones de production, ou par les grossistes (GASC et dammans) et dans une proportion mineure par des producteurs durant la campagne de cueillette. Cette organisation, permettant une rationalisation classique des coûts de distribution, a remplacé la livraison directe auprès des points de vente. Les fonctions d'approvisionnement et d'achat sont centralisées au niveau du siège de la grande distribution. Pour cela, nous n'avons pas eu accès à des données confidentielles. La passation de commande concernant l'approvisionnement, le réapprovisionnement et les délais de livraison se fait au niveau du responsable de la décision de l'achat.

[156] Certes les approvisionnements traditionnels usine ou fournisseur/ entrepôts ou plateforme du distributeur/magasin restent les plus utilisés en Europe.

[157] Le pooling consiste en un co-chargement des produits à partir d'une même plateforme vers des points de livraison identiques (mutualisant les moyens de stockage et de transport), notamment en choisissant un PSL commun.
Dans le cadre de gestion mutualisée des approvisionnements, un PSL ou coordinateur regroupe les propositions de commande reçues par chaque fournisseur ou industriel et optimise le remplissage des camions à destination des enseignes de chaque distribution.

[158] Les pools et les CCC neutralisent la source coercitive de pouvoir des distributeurs en matière de sanction financière, et interprétés comme des stratégies de résistance, permettant de répondre aux exigences des distributeurs, et comme des jeux de contre-pouvoir qui permettent de développer ou de maintenir une certaine source de pouvoir qui vise à rééquilibrer les relations entre les acteurs. Le coût d'ajustement de contrôle des opérations logistiques dans cette nouvelle architecture organisationnelle est partagé entre l'amont et l'aval.

Dans ce cadre, la grande distribution essaie de gagner en maximisant les ventes avec des produits à fort taux de rotation et maximiser les marges en diminuant celles des fournisseurs.

Dans le cas **d'un approvisionnement affecté par la distribution**, les chefs de rayons des fruits et légumes sont responsables du regroupement et de l'agréage et de la constitution des assortiments des produits au niveau des marchés de gros et des zones de production, en provenance de plusieurs fournisseurs et destinés à plusieurs magasins. En outre, ils sont responsables avec les responsable de la décision d'achat, des échanges de flux d'informations sur les ventes passées et les prévisions de ventes à court terme, sur l'état des stocks dans le canal, et sur les capacités productives des fournisseurs en cas de partenariat avec un prestataire de service ou un producteur, lesquels sont indissociables des flux physiques. Le stockage est considéré à destination transitoire rapide, qui s'effectue dans les entrepôts des enseignes pour au maximum 1-3 jours.

Par contre dans le cas d'approvisionnement **par des GASC**, ces derniers ont la particularité de fournir d'une façon journalière la gamme de produits la plus large possible durant toute l'année.

Bien que le distributeur perde le contrôle sur les activités externalisées et que son contact direct avec ses clients soit réduit, il est quand bien même dispensé de la tâche coûteuse d'acheter, regrouper et transporter les produits aux magasins par une réduction des coûts grâce aux économies d'échelle et à la transformation des coûts fixes calculé en tant qu'investissement au m² de surface de vente, en coûts variables permettant au distributeur de concentrer ses propres ressources humaines et financières, sur son propre savoir et d' autres investissements.

Le fait d'externaliser la logistique ou d'épauler le regroupement, l'agréage et le transport au niveau du site d'achat est influencé par la stratégie de croissance suivi du distributeur. D'où la nécessité d'externaliser de nombreuses fonctions notamment la logistique qui se traduisent par des coûts variables dont les prestataires sont fortement incités à les réduire (Filser, 1998). Or, l'accroissement de la taille de la firme de distribution lui permet certes de consolider son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs, mais il n'est pas certain que les économies qui en résultent compensent des coûts plus élevés dans une coordination des opérations géographiquement très étendues (Filser, 1998). Par conséquent, la distribution ne recherche pas, dans sa stratégie, l'avantage concurrentiel, mais au contraire elle recherche l'économie d'échelle.

Un autre facteur qui a contribué à cette stratégie d'externalisation est le désistement des producteurs qui peut contribuer au risque du distributeur de supporter l'immobilisation financière du stockage des produits associés à d'autres contraintes internes (surface et localisation des points de vente, qualification du personnel…) et l'absence de règlementations qui régulent les relations amont/aval, ainsi que l'accès facile (réduction des distances) aux marchés de gros s (manque d'une loi pour leurs organisations) permettant l'approvisionnement rapide sans entraves. À ne pas réduire encore le facteur des distances plus ou moins courtes à ces marchés qui favorisent ce mode d'approvisionnement et la réduction des coûts. Ces grandes enseignes estiment qu'elles augmentent leur rentabilité (accroissement de la marge financière, économies d'échelles mais également flexibilité) par l'externalisation des coûts logistiques, dans un objectif

de minimisation des coûts de leur activité dans la logistique, alors que ce coût de l'activité globale de la distribution permet de répartir les fonctions entre les membres du canal.

Pour l'**approvisionnement des producteurs,** la logistique leur est confiée après l'accord du responsable des achats dans la direction générale. La bonne qualité est recherchée avec un service de livraison journalière notamment durant la saison de campagne. L'agréage et la réception des produits sont contrôlés par le chef de rayon. Ainsi l'enseigne sera le lieu d'échange des flux d'informations et des flux physiques associ**és** avec la direction générale.

Les livraisons par magasin soumettaient les fournisseurs à un contrôle arbitraire et incohérent et même à la nécessité de paiements aux destinataires des produits dans certains cas, notamment les cas décentralisés. Cela nuit à la fois au supermarché et au fournisseur et réduit la qualité des produits et leur capacité à faire respecter les normes, alors qu'ils augmentent les coûts.

Enfin, partant de ce constat, le contrôle direct de l'approvisionnement des fruits et légumes dans des centrales d'achats est absent, contrairement aux produits alimentaires transformés. Or une telle évolution pour l'adoption de centrales d'achat ou entrepôts ou plate-forme d'éclatement pour l'approvisionnement des fruits et légumes nécessite une prise de conscience de l'importance de la logistique associée à un changement de mentalité. On reconnait que la centralisation des flux est une modification majeure, qui tend à confirmer que le leadership logistique du canal de distribution est en évolution, mais cela n'empêche pas de recommander que ce processus doit s'accélérer plus rapidement dans les filières agroalimentaires au Liban.

L'état actuel reflète une problématique de la culture de la logistique chez certaines enseignes de distribution. Plusieurs éléments critiques de la chaine logistique sont révélés par notre diagnostic et ne sont pas encore complètement maitrisés par les opérateurs parmi lesquels : la rupture des stocks ou les quantités surestimés, l'assortiment des linéaires, la qualité ordinaire de certains produits notamment les fruits et légumes, l'existence de certains flux poussés par la direction au niveau du siège, les surcoûts inexplicables facturés par certains prestataires de service.

Partant de ce constat, ce pouvoir et ces conflits sont encore présents, tant que les enseignes de la grande distribution ne possèdent pas des projets logistiques collaboratifs ainsi qu'elles ne sont pas encore consolidés dans leur intégration en amont auprès des bassins de production « qui est considéré comme source potentielle d'avantages concurrentiel de l'option stratégique des détaillants ». D'un autre côté, dans la mesure où les commandes sont de plus en plus rassemblées, dans le temps et sur certains fournisseurs, seuls ceux qui disposent d'outils de taille conséquente optent à répondre durablement à la demande.

En surcroît, cette situation actuelle est imputé au limites de l'environnement légal des relations commerciales qui n'incite pas à une concentration horizontale optimale et contrôlée en réseau, ni à l'intégration verticale pour s'affranchir des restrictions à son autonomie contractuelle avec ses fournisseurs, comparé à la loi Galland en France en 1996, et la loi de modernisation de l'économie (LME) qui fixe un nouveau cadre aux relations entre l'amont et l'aval pour développer de nouvelles stratégies et à faire évoluer leurs pratiques de négociation avec leurs fournisseurs mais encore leurs pratiques logistiques pour améliorer le pouvoir d'achat du consommateur par la baisse des prix.

❖ ***Comment s'effectue la rationalisation des opérations logistiques ?***

En déléguant à un responsable spécialisé le rôle d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs les plus appropriés en matière de prix, d'appui à la commercialisation et de service après-vente, les distributeurs se donnent les moyens d'augmenter significativement leur compétitivité (Paché, 2015).

La grande distribution, comme dans de nombreux secteurs, est confrontée à un problème général de productivité. La rationalisation des opérations physiques contribue en premier lieu à l'amélioration de la productivité.

Les principales opérations, de la distribution physique, sont :

- Préparer et traiter les commandes, par ailleurs, les pommes font l'objet de promotions et sont considérés comme des produits d'appel.
- Gérer les stocks,
- Gérer les magasins (classification des produits),
  - Gérer la modalité des livraisons et ou le transport.

Pour obtenir des gains de productivité substantiels, les distributeurs qui veulent se positionner moins cher que les autres enseignes, explorent de façon permanente à organiser ces actions. Cette logique de rationalisation résulte du recours aux techniques de gestion, l'utilisation des entrepôts à court terme, incitée par une informatisation développée au niveau des stocks. Schématiquement, on peut exprimer trois objectifs qui sous-tendent cette rationalisation :

- La simplification la plus possible des coûts de distribution c'est-à-dire, les coûts d'exploitation et les frais financiers sur stock liés à l'approvisionnement du front de vente, (en général depuis le fournisseur jusqu'à la porte de l'enseigne et pour la production de la signalisation « BIO » jusqu'à la mise en rayon), en externalisant dans certains cas la fonction logistique aux fournisseurs.
- La contribution au degré maximum de satisfaction pour le client final,
- Le renforcement le plus réalisable des procédures concernant la sécurité alimentaire et la traçabilité.. Assurer une parfaite traçabilité des produits a incité la distribution à recourir à des technologies innovantes dans les systèmes informatisés. Dans ce cadre, le distributeur obtient de ses fournisseurs des conditions d'achat attractives, grâce à une plus grande efficacité du processus de négociation à travers la présence des centrales d'achat dans ce commerce intégré.

  Au Liban, les processus de traçabilité dans le secteur des fruits et légumes est absent. Seulement les informations sur les quantités et les variétés sont disponibles. On reconnait que le système adopté actuellement a pour objectif de connaître le besoin des quantités d'approvisionnement en se référant aux quantités dans les stocks.

L'évolution de l'organisation logistique de la grande distribution dans les fruits et légumes est actuellement traditionnelle tant au plan des concepts et des fonctions que des moyens mis en œuvre, comparée à l'organisation logistique des pays développés[159].

En effet la part des coûts logistiques dans le chiffre d'affaires des enseignes de la grande distribution varie selon les situations : la centralisation dans des centrales d'achat des produits à faible valeur ajoutée notamment les fruits et légumes[160] est considérée non faisable car la valeur unitaire des articles-produits est relativement faible, et si cette stratégie est adoptée, elle pourrait dans le fonctionnement actuel de la filière, coûter cher aux distributeurs. Ce phénomène s'explique d'une part, par le manque de lien entre l'amont et l'aval, imputé au manque de cahiers des charge stricts et aux exigences de qualité « visuelles », et d'autre part, par le manque d'exigences sur les méthodes de production et des relations commerciales inadéquates pour les fournisseurs : imposées par des méthodes de production « banales » et de vente « tirés ou pull » par le client final dont beaucoup de fournisseurs ne peuvent répondre ou s'adapter.

Suite à ces contraintes, deux tendances lourdes qui caractérisent la logistique de la grande distribution sont difficiles à attribuer aux fournisseurs : ces deux démarches qui sont complémentaires dont l'une est la logique de massification des flux et l'autre la logistique en « flux tendus[161] » :

La massification des flux est un terme qui désigne le fait de remplir complètement un camion de livraison. Cette technique, qui se traduit par une meilleure utilisation des capacités de transport combinée à une recherche de solutions techniques comme l'optimisation des chargements et des trajets, la logique de remplissage des entrepôts et des camions etc.., permet de faire baisser le coût du transport. De manière générale, les coûts logistiques varient suivant la taille et le type de l'enseigne et l'effet d'échelle sur les coûts de transport.

Le développement du juste à temps et du flux tendu : certaines filières comme le cas des fruits et légumes frais dont la durée de stockage est limitée à 3 jours fonctionnent à stocks réduits prévisionnels, alors que les produits ultra-frais (tels que poissons, fruits et légumes sous températures dirigée, fruits et légumes prêts à l'emploi) fonctionnent en « flux tendus » c'est-à-dire sans stocks. Néanmoins, les fournisseurs fonctionnent en « juste à temps », pour répondre à la tendance générale du « flux tendu », c'est-à-dire qu'ils doivent réagir le plus rapidement possible à la demande. L'idée est d'arbitrer entre la satisfaction de la demande lorsqu'elle est sollicitée, de manière à se prévenir d'une part du gaspillage qui peut résulter du stockage des produits en attendant l'opération de l'achat laquelle, dans certains cas, ne se réalisera pas, et d'autre part, le manque de capacité de l'entreprise à réagir. Cette situation entraîne un besoin pour une réorganisation du fonctionnement des entreprises et notamment l'adoption de systèmes

[159] La compétitivité de la distribution dépend de deux facteurs : l'efficacité de la fonction d'achat (volume important pour bénéficier pleinement des remises et ristournes quantitatives, et flexibilité de la logistique d'approvisionnement (limiter les stocks et éviter les ruptures).
[160] Considérés en tant que produits à faible valeur ajouté, la plate-forme revient beaucoup plus chère.
[161] Mode d'organisation tels que les informations des sorties des caisses des magasins, appartenant au juste à temps qui pilotent les activités de la distribution. On parle dans ce cas des flux tirés par la demande en opposition aux flux poussés par l'offre. De ce fait, le coût de stockage sera réduit.

électroniques tels que l'E.D.I. (échanges de données informatisées) entre fournisseurs et distributeurs. Dans ce cadre, nous soulignons que l'un des contraintes aux EDI tient d'un côté, à la confidentialité des données et la réticence à ouvrir des bases de données. Dans le contexte libanais, les responsables d'achat des supermarchés transmettent les commandes par fax avec des risques d'erreur sur la facture ou par des techniques plus informatisées externalisées, comme dans l'exemple de Carrefour. Bien qu'elle soit considérée comme génératrice d'économies dans sa réduction des coûts de transaction via la fluidité de l'information, et surtout la simplification des procédures administratives, la dématérialisation n'est pas encore généralisée, ce qui témoigne de « l'immaturité » du secteur.

Dans cette situation de « juste à temps et de flux tendus », la demande finale est considéréé être à l'origine de ce processus de régulation des flux. Elle incite les opérateurs des activités de production, de distribution physique, et d'approvisionnement à diminuer les stocks, et dans un souci soutenu de réduction des frais financiers, cette technique de gestion des flux est à développer. Le fournisseur doit porter la fonction de stockage intégralement en amont, et doit également en assumer le coût. Autrement dit, dans une certaine mesure, les variations de la demande doivent être gérées par lui, tant que la grande distribution fonctionne avec des stocks restreints voire inexistants. En conséquence, les surfaces de stockage sont transformées en surface de vente et les immobilisations financières sont limitées, par l'adoption de ce mode de gestion. Ceci explique la tendance des responsables d'achat à assurer le plus finement possible le réapprovisionnement des points de vente en ne commandant que le minimum de produits. En outre, le maintien de la qualité des produits est réalisé également par les « flux tendu » et le « juste à temps ».

Pour conclure, les rapports de force de la grande distribution au Liban n'atteignent pas le niveau qu'impose la grande distribution aux fournisseurs dans l'approche européenne et anglo-saxonne notamment nord-américaine. En comparaison avec les enseignes à l'international, par exemple dans l'approche anglo-saxonne,des outils innovants dont la finalité est d'améliorer la continuité et la fluidité des flux le long des chaînes logistiques sont adoptés, pour accroître la performance *in fine* financière des diverses parties. Alors qu'en Europe, notamment en France, l'on insiste beaucoup plus sur les enjeux organisationnels reliés au contrôle du canal logistique par l'une des parties prenantes pour « saisir » la plus grande partie de la valeur créée par l'échange.

Au niveau national, la grande distribution contrôle les modalités et les rythmes d'approvisionnement au sein de la filière seulement au niveau de détail. Ceci ne permet pas de renforcer son pouvoir décisionnel tant que les économies logistiques réalisées lui échappaient par leurs achats aux marchés de gros et les livraisons directes des fournisseurs (producteurs, grossistes et prestataires de service) aux points de ventes. Or, en reprenant les analyses de Filser, 1989 cité pas El Hadad Gauthier (2001) ; Paché (2010 et 2015), « *la logistique apparaît comme une source coercitive de pouvoir dans le canal de distribution* », traduites par des sanctions financières quand un fournisseur s'avère incapable de respecter les exigences de qualité, de fréquence de livraison, des délais…

Partant de ce constat, et dans notre contexte, on ne peut confirmer que la grande distribution puisse imposer aisément ses choix stratégiques sans la gouvernance des lois publiques reliées.

Cependant, dans domaine de la logistique, les exigences de la grande distribution deviennent de plus en plus un enjeu dans la sélection des fournisseurs. Les producteurs qui pourront s'imposer sont ceux capables de s'adapter pour répondre à ces commandes.

Vu l'évolution des distributions dans le monde et notamment en Europe, nous recommandons que dans l'avenir, des systèmes logistiques au Liban doivent se développer en matière d'adoption de technologies innovantes porteuses de flexibilité et de réactivité. Les investissements nécessaires concernent l'implantation des plateformes logistiques, l'utilisation des EDI ou des procédures automatiques lors de la mise en œuvre de la gestion partagée des approvisionnements (GPA) constituant un aspect de management, en complémentarité avec l'Efficient Consumer Response (ECR) et du Quick Response (QR). Cet échange de données crée des interdépendances nouvelles en rendant disponibles pour tous les partenaires des données considérées auparavant comme rigoureusement confidentielles. Il permet encore de passer d'un flux poussé par les fournisseurs, conçu sur un procédé plus ou moins fiable des ventes anticipées, à un flux tiré par la demande réelle du consommateur.

D'après Gadde (2012), les intermédiaires parviennent toujours à des solutions pour s'adapter aux changements de leur environnement. Vu que les démarches de mutualisation, de massification, et de prise de contrôle de la gestion de l'approvisionnement semblent être non affichées par la volonté de certains distributeurs alimentaires, et compte tenu des lourds investissements consentis au début, et pour rééquilibrer la logique *push* des fournisseurs avec la logique *pull* des distributeurs, nous recommandons la construction d'un réseau national de grossistes, jouant le rôle de PSL et de créateur de valeur, qui abordent la consolidation, en équilibrant le pouvoir d'achat dans la relation avec les fournisseurs et initiant le réinvestissement des bénéfices. Ces grossistes peuvent lever les contraintes qui entravent la filière, et réduire les coûts par l'élimination de tous les maillons de la chaine logistique ayant une performance insuffisante, favorisant ainsi le passage d'une relation marchande à une relation de forme hybride innovante et créatrice de valeur ajouté. En conséquence, le marché produit la connaissance dont il a besoin pour son fonctionnement. C'est face à ces freins que les pouvoirs publics doivent faire face. Les nouvelles politiques mises en place doivent s'orienter dans ce sens et promouvoir cette orientation.

- ***Les stratégies de différenciation de l'offre***

Le développement des stratégies de différenciation, sont incités par les firmes de la grande distribution pour accompagner les stratégies de domination par les coûts, l'intensité de la concurrence et la stagnation de la consommation des fruits et légumes dans un contexte d'offre excédentaire accompagnée d'une fluctuation dans la consommation des pommes. Dans les stratégies de différenciation, la qualité « au cœur d'une nouvelle dynamique de concurrence » constitue une variable indispensable pour les firmes et les agents économiques (Sauvée et Valceschini ,2003). Ainsi, l'importance de la qualité des produits alimentaires a augmenté dans un environnement économique concurrentiel et est devenu un élément essentiel de la stratégie des firmes. Selon ces auteurs, de nos jours, l'efficacité économique ne provient plus de la minimisation du coût seulement, ainsi affronter la concurrence en diminuant les prix de vente ne suffit pas pour développer un avantage concurrentiel durable. Face à ces menaces majeures d'une

concurrence par les prix sur leur rentabilité, les acteurs ont mené une nette modulation de leurs stratégies en combinant la logique prix/qualité. Pour les firmes de la grande distribution, la segmentation du marché s'effectue en proposant des produits caractérisés par une qualité identifiée et garantie. Ainsi, le produit standard associé à une concurrence sur les prix n'est plus recherché de manière dominante. Elles recherchent également une différenciation fondée sur l'originalité et la typicité de leurs assortiments. Cette mise en avant de stratégies de différenciation, recherchant l'avantage concurrentiel, grâce à un niveau de prix plus élevé, s'appuie sur la segmentation de la demande et sur le choix d'un positionnement. Ces processus répondent aux attentes des consommateurs actuels et potentiels, qui sont devenus de plus en plus rationnels et exigeants en termes de qualité, santé et plaisir.

2.2. La qualité et son rôle dans la différenciation de l'offre

2.2.1. L'importance du rayon de fruits et légumes dans les G.M.S.

D'après les résultats de nos entretiens en 2017, dans le volume global du chiffre d'affaires hors-taxe des G.M.S., les fruits et légumes ont indiqué 59 345 881 Dollars étatsuniens. Les ventes de fruits et légumes, à l'échelle d'un magasin, indiquent en moyenne près de 16 % et une moyenne environ 9 % du chiffre d'affaire total des six enseignes enquêtés (cf. tableau 68). Par ailleurs, le rayon des fruits et légumes devrait être estimés être l'un des premiers générateurs de marges.

Le rayon fruits et légumes joue un rôle moteur dans le positionnement des enseignes, étant porteurs d'image, et facteur d'attraction journalière. A cet égard, les problèmes de non-qualité pour ces produits sont de plus en plus explorés par les distributeurs tels que le manque d'hygiène, les attributs physiques et/ou la fraîcheur des produits, car c'est l'enseigne qui endosse ces défauts de qualité et non le fournisseur qui est en général non connu de l'acheteur. De ce fait, la préoccupation de la qualité devient celle des distributeurs laquelle se répercute, dans certain cas, au niveau des fournisseurs. La mise en avant de la qualité est primordiale pour les distributeurs pour consolider leurs marges et se construire une image attrayante. Cette orientation du marché s'est traduite par le développement récent de marques de distributeurs dans le secteur alimentaire qui ne peut plus être inexploré par les fournisseurs. En conséquence, cette contrainte de qualité est répercutée, par les firmes de la grande distribution, en amont des surfaces de vente, majoritairement auprès des grossistes.

2.2.2. Le développement des marques de distributeurs dans les produits alimentaires et la timidité de leur développement dans les fruits et légumes

La distribution alimentaire ne peut plus se concentrer uniquement sur la variable prix pour le développement d'un avantage concurrentiel durable. Tout au contraire, elle recherche l'originalité et la typicité des assortiments pour fonder ses stratégies de différenciation. Cette stratégie est considérée opportune dans le développement des relations de coordination avec les fournisseurs au sein des canaux de distribution (Paché, 2010).

A cet égard, dans le secteur de l'agro-industrie, les firmes de la grande distribution ont déployé leurs stratégies combinant la logique de prix avec celle de la qualité, selon l'orientation du marché.

Dans le processus de mise en œuvre de ces stratégies, les variables financières de coûts et de prix ne seront pas les seules, d'autres variables seront prises en compte. Le distributeur, considéré comme l'acteur le mieux placé dans le canal pour identifier les attentes du consommateur, et y répondre en déterminant les caractéristiques qui lui sont fournis, s'est orienté vers le développement de sa propre marque.

Cette logique est traduite par ***l'apparition de marques de distributeurs (MDD***) dans le secteur des produits de consommation, considérés comme vecteur de différenciation, pouvant autant constituer un terrain favorable au rapprochement entre l'amont et l'aval. Depuis de nombreuses années, les marques propres développées dans le secteur des produits de grande consommation (P.G.C.), permet aux enseignes de la grande distribution de s'adapter aux évolutions de la concurrence et de la consommation.

Par ailleurs, ces marques de distributeurs peuvent être considérées comme des vecteurs de différenciation, constituant un terrain favorable pour rapprocher l'amont et l'aval (Paché, 2010). Cette considération est-elle applicable aux produits frais et notamment des fruits et légumes ?

Dans le secteur des fruits et légumes, cette logique n'est pas encore appropriée puisque l'intégration en amont par la grande distribution est encore quasi-absente. D'autres facteurs doivent être considérés :

- la réticence des consommateurs pour les fruits et légumes préemballé qui préfèrent la qualité en vrac ;
- la conduite complexe des cultures fortement dépendante des aléas climatiques ;
- l'offre atomisée au niveau de la production ;
- l'absence d'une norme publique obligatoire ayant un niveau de standard minimum.

Par contre, on assiste à des initiatives récentes chez quelques supérettes de luxe (Msallem, Fadi) pour s'inscrire dans cette logique de qualité dans le secteur des fruits et légumes en proposant leurs propres marques, mais ces initiatives sont encore très restreintes et sont mise en œuvre seulement pour la tranche de la population à haut niveau de revenu. De plus, un certain nombre d'entreprises de commerce de gros telles que Delifruit ainsi que des détaillants ont ainsi pu développer des marques reconnues qui contribuent à améliorer leur position concurrentielle.

A travers ces exemples, le développement de M.D.D montre qu'elles permettaient à ces enseignes une adaptation aux évolutions de la concurrence et de la consommation. C'est pourquoi, les distributeurs doivent mettent en place ce type de stratégie dans le secteur des fruits et légumes. En général, compte tenu que les MDD sont peu développées dans le secteur des fruits et légumes, on explorera leurs rôles dans les agro-industries pour savoir comment peut évoluer cette tendance pour le secteur des frais, et par suite expliquer comment ces formes de coordination organisationnelles aident à contribuer à l'amélioration de la compétitivité de la filière pommes et sa capacité à faire face au changement.

D'après la loi RNE de 2001 [162] une marque de distributeur (MDD) est considéré « *comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par la firme ou le groupe de firmes qui en assure la vente au détail et qui est propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu* ».

Les MDD représentent une arme primordiale dans la concurrence accrue que se livrent les enseignes (Paché, 2010), elles promeuvent un changement dans le secteur de distribution en réformant les rapports de force entre producteurs de marque nationale et les distributeurs, aux dépens des premiers, mais permettant aux producteurs de trouver des débouchés supplémentaires, à condition de diversifier leurs débouchés pour ne pas tomber dans une situation de dépendance. (Bergadaà, Del Bucchia, 2009).

L'évolution de la distribution a provoqué une forte concurrence dans ce domaine d'activité, une volatilité des consommateurs et surtout des négociations commerciales aux dépens de distributeurs. Pour contrecarrer la contrainte du gain due principalement à la concurrence, la grande distribution a décidé de développer ses propres marques. En effet, les MDD sont considérées comme des solutions alternatives pour le distributeur. Le fait de proposer des produits à bas prix et une qualité similaire à celle des marques nationales ou globales, associée à une garantie des marges, pousse le distributeur à la considérer comme une opportunité pour compenser le déficit sur la concurrence, et pour augmenter son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs. Par ailleurs, la concentration de la distribution et l'expansion des MDD constituent deux facteurs consolidant la puissance d'achat des distributeurs, traduite par une sérieuse augmentation du pouvoir de négociation avec les opérateurs de l'amont, en matière de prix et conditions de vente, et associée à une dépendance économique et des pratiques tarifaires défavorables à l'amont. Il s'agit de marques dont les firmes de commerce de détail attribuent à des produits qu'elles font fabriquer par leur fournisseur (des industriels locaux ou sous-traitants, selon des prescriptions de cahiers des charges spécifiques et sous contrôle renforcés le long de la chaîne de transaction accompagné d'une sélection de fournisseurs) et qu'ils distribuent ensuite dans leurs propres points de vente. Ces MDD, de plus en plus diversifiés et visibles dans les rayons, fabriqués exclusivement pour l'enseigne, sont considérés comme des « produits économiques », accessibles à toutes les couches sociales, y compris celles au pouvoir d'achat limité. L'objectif consiste à répondre à l'ensemble de la cible consommateur et non pas à des catégories de consommateurs spécifiques. Du côté consommateur, la MDD considérée auparavant comme un produit de qualité médiocre, associé à un prix bas, elle est aujourd'hui plus appréciée dans le marché de la grande distribution. La demande des MDD est de plus en plus importante, surtout lorsqu'il s'agit des produits de première nécessité consommés quotidiennement et occupent aujourd'hui une place prépondérante dans l'offre des GMS. Ces produits se distinguent des autres catégories par leur prix généralement plus accessible, voire un bon rapport qualité/prix. La différence se justifie par les charges réduites liées au packaging et aux frais de distribution. Selon les responsables marketing de Spinneys « *La MDD est conçue de*

[162] Nouvelles régulations économiques ; ou Art. L112-6 [archive] du Code de la consommation française cité par Wikipédia : *Une marque de distributeur (MDD) « est une marque commerciale destinée à un produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail ou en gros pour une ligne de produits distribués exclusivement par cette dernière sous son contrôl*e ».

manière à réaliser des économies sur tous les prix de revient du produit sans en altérer la qualité ». Elle bénéficie d'une économie de coût supplémentaire importante sur les charges marketing et de communication.

Fondamentalement, dans le secteur agroindustriel, nous sommes en présence du passage d'une stratégie produit-prix à une stratégie produit-qualité-prix dans le cadre d'une logique de segmentation de gamme des produits par la qualité, la marque et le prix.

En fait, cette politique de MDD dans l'agroalimentaire a été initiée par les opérateurs du secteur dans un souci de concurrence et de différenciation, mais aussi de démocratisation de l'hypermarché. La place réservée à ces MDD varie en fonction du format des magasins, du caractère plus ou moins centralisé, du positionnement en prix et des stratégies adoptées pour se différencier des concurrents. Elle permet aux enseignes de bâtir une image de qualité. Elle entre véritablement dans la stratégie de positionnement de l'enseigne, elle répond à la nécessité d'amélioration leur marge, de différenciation de l'offre, de fidélisation du consommateur, et se doter d'un avantage concurrentiel en augmentant la fidélité des consommateurs et ceci sur des critères autres que le prix. Ce concept de MDD a évolué, ainsi il n'est plus question d'être considéré comme la marque la moins chère.

D'une manière générale, il s'agit d'un besoin de changement radical dans le secteur des fruits et légumes. La nouvelle fonction de la distribution est incitée à produire une valeur ajoutée spécifique. En effet, la grande distribution doit s'engager à l'avenir dans une logique de création de valeur reconnue comme utile à la fois par les consommateurs et les fournisseurs, en limitant ses préoccupations focalisées seulement pour réduire la « valeur ajoutée », perçue comme un coût. A cet égard, l'absence de maîtrise de la production et la banalisation de son assortiment (offre standard des fournisseurs) peut limiter la création de valeur ajoutée par le distributeur. Ainsi, afin de maîtriser l'ensemble du processus de création de valeur, le distributeur fera le choix de créer sa marque et assurer la conception des produits. Maitrisant l'essentiel des points de vente, la grande distribution s'impose comme l'interlocuteur privilégié du consommateur. Le distributeur apparait comme l'acteur le mieux placé dans le canal de distribution qui peut identifier les attentes du consommateur, l'aider à choisir et répondre à ses exigences, en accumulant l'information sur la demande et définissant les caractéristiques des produits.

Le distributeur, en optant pour une politique de MDD dans les fruits et légumes, et en s'appuyant sur son poids économique et son pouvoir d'influence sur les consommateurs, pourrait, dans le futur, exercer une force d'entrainement au standard public et par suite anticiper à une évolution dans l'adoption de ce standard moins couteux. Ou, il pourrait opter pour une amélioration qualitative de ce standard en adoptant une marque de filière (MDF) couvrant une large portion du linéaire, ou encore opter pour une généralisation de la production raisonnée ou du « Baladi » ou « Liban Gap» MDD. Cependant cette segmentation sur des fractions réduites du linéaire rendra plus difficile la différenciation. La mention de MDD, permettrait du suggérer qu'il y aura des efforts dans ce sens, supposant que le consommateur comprenne que l'agriculture raisonnée n'est pas le « Baladi » et est synonyme des traitements raisonnés des pesticides proposant des fruits et légumes avec des taux de résidus de pesticides minimes.

Le développement des MDD dans le secteur des produits agricoles pourrait anticiper une évolution des modalités de segmentation de l'offre et l'organisation des chaines d'approvisionnement. Ces distributeurs pourraient s'internationaliser et imposer au niveau international des nouveaux standards (particulièrement les fruits) qui modifient la donne.

2.2.3. Une implication timide ou quasi-absente des acteurs en amont de la filière

Dans le but de s'engager sur une marque propre dans le secteur des fruits et légumes et notamment les pommes, les distributeurs doivent s'imposer à l'avenir pour exercer la fonction première d'une marque qui confirme la qualité constante. Cette exigence qualitative associée à une production banale en amont et les difficultés dans la pratique des cahiers des charges avec ses fournisseurs pousse les firmes à éviter actuellement cette fonction qui implique une remontée vers l'amont « puisque la qualité ne s'applique plus seulement au produit livré mais aussi à ces conditions de production et de distribution ». Autrement dit, nous assistons à une implication du distributeur dans la sélection des produits seulement dans la sphère de la commercialisation.

Cette tendance doit être changée compte tenu de la conjonction de plusieurs éléments :

- Une offre excédentaire : le distributeur est confronté à l'obligation de contrebalancer une sélection entre la seule logique de rentabilité unitaire qui dépend notamment des conditions d'achat auprès des fournisseurs et le profit d'une approche consistant à sélectionner les produits. Cette sélection s'effectue par rapport à la spécificité de la cible de consommation adoptée par le distributeur conformément à son positionnement stratégique.
- La demande des consommateurs individualistes : elle constitue un vigoureux stimulus pour les distributeurs pour exécuter une segmentation des marchés.
- La qualité des biens associée à une incertitude croissante, et le besoin de « rassurer les consommateurs ». Les distributeurs dans leurs stratégies, veulent jouer un rôle essentiel dans la rassurance de la qualité, surtout après les inquiétudes croissantes sur la qualité sanitaire des produits alimentaire notamment la viande, produits avicoles, etc…

Dans le secteur des fruits et légumes, la grande distribution n'a pas encore développé des démarches « qualité » représentant les sensibilités croissantes des consommateurs en ce qui concerne les problèmes environnementaux et les produits authentiques.

Ces initiatives doivent se baser sur le respect des cahiers des charges. Or ce modèle d'organisation est encore absent dans la grande distribution. Afin de répondre aux tendances actuelles de la consommation de fruits et légumes, une initiative encore timide de quelques distributeurs a vu le jour. Ces derniers ont choisi de valoriser les fruits et légumes issues du commerce équitable et/ou des produits de « terroir », à travers des politiques de marketing et de communication. Nous pouvons citer les exemples suivants :

- Carrefour : la démarche « qualité Carrefour » a été initiée en 2016 en partenariat avec une organisation de coopératives et producteurs indépendants, Fair Trade « commerce équitable » et « Terroir du Liban ». Elle est organisée autour de « contrats de filière » avec les producteurs et les responsables de Fair trade pour la mise en place d'une MDD « Filière

Qualité Carrefour ». Cette démarche s'appuie également sur le respect des cahiers des charges et le contrôle qualité par des organismes tiers et sur la consommation responsable.
- Goodies : en 2000, cette enseigne a lancé sa marque propre « Terroir » qui met l'accent sur la qualité et l'origine.

Quelques initiatives timides sont également observées au niveau de quelques supérettes, où les distributeurs développent leurs propres marques pour les fruits et légumes. Cette opportunité peut constituer une opportunité à court terme, pour les fournisseurs qui ne disposent pas de marque. Mais à long terme, cette opportunité peut devenir une obligation qui peut se traduire par des conflits. Autrement dit, le fait de fournir une marque de distributeur est considéré comme une fonction de sous-traitance.

Dans le cadre d'une économie post-fordienne où la production de masse laisse place à la production de biens différenciés, ces démarches confirment la notion de redéfinition de la fonction de commerce. Ce processus apparaît être soit encore difficile à s'amplifier, soit lourd de conséquence pour les fournisseurs de la grande distribution.

A cet égard, le besoin d'une adaptation profonde de la part des fournisseurs aux évolutions du marché doit être associé à une initiation rigoureuse de celle de la distribution pour exécuter un déplacement décisionnel des frontières de la sphère de la production à celle de l'aval. Répondre à la demande des distributeurs, implique l'acquisition de nouvelles compétences : offrir la meilleure qualité au meilleur prix. En effet, mettre en œuvre une politique de qualité entraine une acquisition de compétences comme l'évaluation des exigences qualitatifs des marchés, le savoir-faire des conditions de production et le contrôle de la traçabilité des produits. Pour les firmes, deux axes s'imposent :

- Une maîtrise des produits avec en même temps une incorporation croissante de services. Les caractéristiques des produits doivent être bien définies et assurées jusqu'au consommateur final.
- Une meilleure maîtrise de l'organisation technique, logistique et commerciale. Cet effort doit se développer autant pour satisfaire les distributeurs, que pour minimiser les coûts ou obtenir des gains de productivité. La nécessité d'avoir une vision globale et une maîtrise des connaissances des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise et des coûts engendrés. De fait, une utilisation d'outils d'aide à la décision et du management des processus d'une quadrature « logistique – contrôle de gestion – qualité – systèmes d'information », est considéré être un élément moteur d'une transversalité des fonctions dans une chaîne d'approvisionnement.

La mise en place de partenariats « fournisseur-distributeurs » qui se caractérisent par des relations quasi-contractuelles et qui ont vocation à être durables, se traduit par une adaptation facilitant l'accès aux marchés. Cependant, ce partenariat pourrait ne pas être de type gagnant-gagnant, alors l'organisation de l'échange pourrait entraîner des rapports de force. Dans cette situation, les parties contractantes doivent reconnaitre qu'il faut éviter de gagner les gains individuellement (Noordewier, 1990), car soit le partenaire joue un rôle important dans la

relation par son pouvoir, soit les gains de chacun augmenteront en recherchant des gains mutuels et ainsi génèrant un pouvoir supplémentaire dans cette collaboration ou partenariat (Pinnington, Scanlon, 2009). Ces relations de collaboration offrent des niveaux de satisfaction et de performance plus élevés que celles des relations transactionnelles. La mise en œuvre de stratégies de différenciation par la qualité sollicite une exploration sur cet aspect de partenariat délicat qui peut être responsable de la modification du fonctionnement des filières par les modes de coordination verticale et horizontale, et le partage de la valeur ajoutée au sein de la filière.

En résumé, la grande distribution, ne jouant pas un rôle de passage obligé des producteurs pour effectuer la commercialisation de leurs produits, diminue son pouvoir. Autrement dit, jusqu'à nos jours, le centre de gravité décisionnel de la filière fruits et légumes reste en amont. Les producteurs et les grossistes contrôlent la relation commerciale, et les distributeurs n'exécutent qu'une fonction commerciale. Les fonctions de conception des produits, de marketing ou encore de logistique n'entrent pas dans leurs fonctions. Cette réalité n'a pas modifié les rapports de force entre les acteurs. Bien que, le distributeur est considéré comme stimulateur du moteur de la relation commerciale, il ne pourra pas obliger les fournisseurs à s'adapter rapidement, par contre les fournisseurs essaient de trouver d'autres débouchés pour se détourner de lui.

Conclusion du chapitre X

Au niveau international, la présence d'un commerce moderne concentré constitue l'une des mutations majeures qui a un impact majeur sur le commerce des fruits et légumes. Cette situation conduit à des bouleversements importants pour les acteurs du secteur. Pour se maintenir sur le marché, la condition d'adapter leur capacité et de gérer leur changement devient primordial.

Au Liban, l'absence de concentration du commerce moderne constitue l'un des enjeux auquel fait face le commerce des fruits et légumes. L'environnement concurrentiel est stagnant pour les fournisseurs libanais et les forces majeures de la pression concurrentielle sont faibles.

Le pouvoir de négociation des firmes de la grande distribution ne modifie pas les rapports de forces dans les relations commerciales. En conséquence, ces acteurs très organisés qui dressent un rôle de prescription grandissant dans l'agroalimentaire mais encore faible dans le commerce des pommes n'influencent pas le mode de fonctionnement de la filière. Les stratégies d'approvisionnement des firmes de la grande distribution combinent la domination par les coûts (prix d'achat des produits et économies de coûts logistiques) avec une stratégie de différenciation traditionnelle se traduisant par des méthodes de mise en marché et de commercialisation encore traditionnelles pour les fruits et légumes. Cette réalité conduit les enseignes de la grande distribution à s'approvisionner des marchés de gros dans la plupart des cas sauf pour certaines enseignes telles que Carrefour et Spinneys lesquelles s'approvisionnent auprès de deux à trois grossistes hors marchés et Metro qui s'approvisionne à travers un GASC.

Pour être en accord avec la tendance du commerce moderne international lequel s'approvisionne auprès d'une sélection drastique des fournisseurs et pour pouvoir accéder aux marchés à l'international, les fournisseurs libanais sont face à deux domaines d'enjeux stratégiques :

Le premier est dans la logistique et les choix organisationnels qui deviennent une condition d'accès au marché. Il s'agit d'un approvisionnement régulier des produits qui permet une réduction des coûts de distribution. Pour les acteurs, cet enjeu est encore difficile, compte tenu de la difficulté d'établir des relations des coopérations et des alliances durables associées aux contraintes des investissements dans la grande distribution.

Le second domaine concerne la qualité des produits. Pour répondre aux attentes des consommateurs via de produits dont le mode de production est respectueux de leur santé, le critère « qualité » appelle une stratégie de segmentation-différenciation. Les initiatives des distributeurs en ce qui concerne le développement des marques de distributeurs qui s'appuie par exempl sur le commerce équitable est encore timide, alors que l'agriculture raisonnée n'est pas encore connue du consommateur. Ce dernier l'assimile à une production de « Baladi ». Il y a une demande solvable forte pour les produits issus de l'agriculture biologique laquelle probablement se consolidera dans le futur.

CONCLUSION GENERALE

La présente recherche constitue une contribution à la problématique de la compétitivité des filières face aux mutations structurelles du marché international. Pour assurer leur pérennité, les acteurs doivent s'adapter à ces changements, qui sont porteuses de contraintes, donnant lieu à une évolution des conditions de compétitivité.

Notre recherche offre un cadre propice pour démontrer que le Liban est confronté à une redéfinition ²de ses modalités de commercialisation au niveau national et de ses modalités d'insertion dans les échanges internationaux basées sur le seul coût de revient à la production ; Le pays doit affronter la détérioration préoccupante de ses parts de marché face à ses concurrents à l'international, la concurrence de produits d'importation et l'atomisation de l'offre au niveau national. A cet égard, en utilisant l'approche filière, la complexité et les enjeux de la mise en œuvre de stratégies d'adaptation sont mises en évidence pour les producteurs libanais, confrontés à assurer la commercialisation de leurs produits et leur maintien sur le marché tout en répondant aux critères de la compétitivité internationale. L'analyse de filière, étant considérée comme un système ouvert finalisé, son processus d'adaptation s'enracine dans l'approche systémique en vue de déceler les caractéristiques générales et les particularités du marché national et international. La dialectique organisation-environnement est traduite par ce processus. Dans le cadre d'un environnement inévitable, un système doit être capable de réaliser un changement.

Ainsi cette étude permet de mettre en place un système de partenariat entre les décideurs, les opérateurs et les chercheurs et par suite constituer un outil de dialogue, de formalisation de stratégies pour résoudre le problème des échanges des produits relatifs aux modes de coordination.

Les principaux résultats montrent que le Liban doit entreprendre une série d'actions afin de résoudre la situation critique actuelle, de pérenniser l'activité et d'améliorer les conditions de production, du mode de coordination, de transformation et de consommation aux niveaux national et international.

En effet, la filière pommes est fragilisée par la diminution du nombre d'exploitants associée à une augmentation de surface consacrée aux vergers pomicoles, par les coûts élevés de production et de transaction, et par la lenteur de la dynamique des investissements. Ces investissements pourraient présenter un potentiel énorme pour le développement de nouveaux débouchés tant au niveau national qu'à l'exportation. En effet, le Liban bénéficie d'avantages comparatifs grâce à ses ressources naturelles, des conditions climatiques et géographiques favorables. Par ailleurs, le gouvernement porte une attention particulière à cette filière. Cette dernière se heurte à plusieurs contraintes d'ordre technique, structurel et organisationnel ainsi que commercial qui influent négativement sur le développement et la potentialité du secteur.

La méthode utilisée, ses lacunes et ses limites

Pour réaliser les objectifs visés, considérant l'ensemble de la filière comme un système, nous avons établi dans une première étape, la structure de la filière pommes pilotée par les grossistes et les dammans, et par suite nous avons étudié son mode de fonctionnement. En mobilisant les

outils de l'approche néo-institutionnelle et principalement la théorie des coûts de transaction, nous avons identifié et analysé les interrelations entre les principaux acteurs.

Ce cadre conceptuel nous a aidé à explorer et à justifier des « nœuds de force », et en d'autres termes, des situations de conflits et de concurrence. En fait, ces situations influencent et agissent sur les comportements des acteurs du système et par la suite sur ses performances. Toutefois, cette approche dévoile des limites car l'analyse de filière est considérée être un outil de description centré sur un produit. Par ailleurs, une compréhension du fonctionnement de la filière peut être réalisée par cette démarche, mais les rapports entre les comportements des acteurs et l'environnement extérieur de la filière sont difficilement appréhendées.

Cette contrainte nous a amené à prendre en compte les structures de marché. La mobilisation de la méthode « Market Structure Analysis » reposant sur le paradigme «Structure-Conduites-Performances» (SCP) nous a permis de comprendre les relations les plus décisives relatives aux structures d'un secteur et au comportement des acteurs. Cette approche, bien que considérée centrale et essentielle dans l'analyse des stratégies, soulève des critiques. Le rôle des acteurs est sous-estimé avec l'utilisation de cette méthode, ainsi que les conditions structurelles « figées », alors que ceux-ci évoluent avec le progrès technique ou l'évolution de la demande. L'environnement concurrentiel se traduit par la prise en compte des contingences, qui débouchent sur la réflexion stratégique. Pour dégager des éléments qui répondent à un diagnostic stratégique, nous avons adopté l'approche portérienne sur les stratégies concurrentielles, qui tient compte de la « concurrence élargie ».

Par ailleurs, outre que la méthode choisie et ses lacunes, concernant la collecte de données, notre travail empirique comporte certaines limites d'ordre méthodologique relatives à la taille limitée de l'échantillon par rapport au marché. Il faudrait ne pas éluder le fait que notre recherche, à travers les enquêtes effectuées, a permis de couvrir certes un grand nombre d'acteurs de la région étudiée, mais on ne peut fuir l'idée qu'elle est basée sur un échantillon restreint. En outre, le périmètre difficile à cerner du concept de filière et le champ d'observation limité à l'expérience des groupes représentatifs de l'échantillon constituent un autre aspect des limites de cette recherche. L'examen d'autres expériences peut être une piste de recherche à explorer. Ainsi, les résultats obtenus sur l'ensemble de la population concernée seront généralisés avec prudence. Ces résultats sont une contribution à améliorer les connaissances sur une thématique très peu documentée par des travaux et des recherches scientifiques. Ainsi, nous concevons que ce travail permettra à d'autres chercheurs de s'en inspirer et de développer les recherches sur ce sujet.

Finalement, pour mieux expliciter le processus du choix des enseignes de la grande distribution, les pistes de recherche pourront être extensibles vers l'intégration d'un ensemble de facteurs en amont et en aval des variables existantes. De même, pour examiner les spécificités de cette relation dans le domaine de la grande distribution, le recours à un ensemble de variables modératrices sera sans doute un support de base. D'un autre côté, les déclarations des producteurs, des grossistes et des distributeurs constituaient la base de notre recherche, en d'autres termes, les informations n'ont pas pu être appuyées et confirmées par des données chiffrées sur leurs relations commerciales, c'est-à-dire comptables, financières et commerciales.

Ces données chiffrées auraient pu appréhender des mesures directes qui permettent de donner à nos résultats et nos interprétations une caractéristique plus objective.

Toutefois, bien que notre démarche soit confrontée à ces limites diverses, certains résultats ont pu être explorés et qui sont relatifs au sujet du dynamisme de la filière, aux modes de coordination gérant les relations entre les acteurs, au comportement des acteurs et le rôle des pouvoirs publics. A cet égard, compte tenu des limites de notre méthode et des difficultés de collecte d'informations associée à une « *culture qui n'aime pas dévoiler le secret de l'activité* », les résultats n'expliquent qu'une partie de la réalité.

Les résultats

a. Sur le marché mondial une compétitivité internationale faible

La compétitivité de la production libanaise est très faible sur le marché mondial. Cette situation est imputée aux coûts de revient à la production qui s'alignent avec les coûts de ses concurrents notamment la France et l'Italie mais avec une qualité inférieure dévoilée par des prix inférieurs à la production alors qu'un autre groupe de ses concurrents tels que la Turquie et la Pologne affichent les mêmes tendances dans les conditions du prix FOB et CIF malgré le fait qu'ils aient des coûts à la production moindre que ceux du Liban.

Nous avons montré que l'écart entre le prix FOB et le prix CIF, particulièrement à la frontière de l'Egypte, est très élevé pour les pommes libanaises en comparaison avec celui de ses concurrents, nommément la France et l'Italie. La raison principale de ce fait doit être recherchée dans les moyens logistiques traditionnels dont dispose le Liban face à ses concurrents qui déploient une logistique moderne laquelle minimise les coûts et préserve la qualité.

A cet égard, plusieurs questions surgissent dont la plus importante : le Liban doit-il adopter une stratégie de réduction des coûts de production (investissements dans la mécanisation adéquate pour les régions, renforcement du rôle de la vulgarisation et réduction de l'utilisation des pesticides et des engrais…), et de réduction des coûts logistiques au risque de pénaliser la qualité, mais en devenant plus compétitif en termes de prix ou bien s'orienter sur le choix d'un marché niche associé à une logistique performante informatisée privilégiant la qualité.

b. Sur le marché national le dynamisme « pervers » de la filière

Les pressions extérieures influencent la dynamique de la filière. Parmi celles-ci, nous pouvons citer les modes de consommation et leur évolution, les marchés et leurs modes de fonctionnement et enfin l'avénement de la grande distribution. Au sein de la filière, ces tensions sont révélées au niveau des sous-systèmes traditionnel, semi-industriel et industriel. Particulièrement le sous-système semi-industriel est tourné en priorité vers les marchés de gros, et communique, par les flux physiques mis au marché, avec les deux autres sous-systèmes (traditionnel, industriel). La communication du sous-système semi-industriel avec les exportations passe par les flux des écarts de triage destinés pour approvisionner le marché domestique. Par conséquent, bien que le marché intérieur et celui à l'exportation apparaissent comme deux sous-filières distinctes, ils communiquent par les flux des écarts de triage par l'intermédiaire des marchés de gros.

Le marché intérieur est caractérisé par une résistance à la modernisation. Il s'agit d'une absence de normalisation des produits, d'un manque d'organisation et des circuits de distribution considérés traditionnels. Cette situation entrave l'acquisition des effets bénéfiques des synergies au niveau national et par conséquent, au niveau des exportations. Ce fait explique l'importance du sous-système semi-industriel représentatif du type de pilotage par les grossistes où notamment les producteurs de taille moyenne n'arrivent pas se positionner entre le local et le global et par suite être compétitifs, et en particulier au niveau national.

Au niveau du commerce de detail alimentaire, nous avons établi que la part des enseignes de la grande distribution dans le commerce des pommes est minoritaire. Les grossistes et le commerce traditionnel forment le « *passage indispensable* » dans la mise au marché et la commercialisation des pommes. Face à cette configuration de la mise en marché, en général les producteurs qui continuent de miser essentiellement sur les circuits traditionnels, et les grossistes, ont tenté de maintenir leur position sur le marché libanais sans vraiment prendre en compte les exigences des enseignes de la grande distribution à l'exception de certains cas. Cette vision a contribué à l'atomisation de l'offre, le manque de concentration chez les opérateurs, et l'approvisionnement de la grande distribution par des grossistes via un circuit long d'approvisionnement.

c. Les problèmes au niveau de l'organisation commerciale

▪ *Les modes de coordination entre les acteurs au sein de la filière*

Face aux modifications de l'environnement concurrentiel, les modes de coordination se révèlent atomisés et inadaptés. Du fait, la structure et le fonctionnement de la filière constituent l'une des clés de ce problème. Cette structure fragmentée associée à la juxtaposition des fonctions résultent en une faible intégration entre chaque niveau (production, expédition et distribution) et des modes de coordination qui expliquent cette organisation "détachée" ou en d'autres termes, une lacune dans l'organisation accompagnée des relations contractuelles le plus souvent peu élaborées. Par suite, le recours systématique à des cahiers des charges exigents en tant que mécanismes de coordination manquent sauf pour un nombre limité dont le contrat est écrit. De ce fait, ces relations sont purement commerciales. Elles réduisent les capacités prévisionnelles et laisse libre cours au marché pour la fixation des prix et pour la coordination entre acteurs. Suite à cette situation, les relations entre acheteurs et vendeurs au Liban sont caractérisées par un manque de confiance. Un fait expliqué par plusieurs facteurs : les grandes différences de prix qui peuvent exister entre les détaillants, les « duperies », accompagnées d'un manque d'efficacité des politiques mises en place par le gouvernement.

Partant par là, dans la mise en marché des produits, notre recherche qui se concentre sur ces relations, révèle certains dysfonctionnements à travers les deux interfaces de pilotage en interaction à travers le grossiste : l'interface producteur-grossiste en tant que première mise en marché et l'interface grossiste-distribution moderne comme une deuxième mise en marché.

<u>L'interface producteur-grossiste</u> : Dans les années passées, le damman (le grossiste hors marché) avait un rôle important, à côté de ses fonctions techniques nécessaires à la valorisation des produits, il détenait un rôle primordial dans la coordination et la transmission des informations de la distribution au niveau national ou de l'exportation, vers le producteur. Actuellement, on

assiste à une intervention des producteurs dans la commercialisation de leurs produits, une situation imputée à la crise conjoncturelle qu'endure la filière se traduisant par un déficit dans le nombre de ces expéditeurs qui ne réagissent qu'en cas de rente et de profits. Nous avons observé que, dans la plupart des cas, la fonction grossiste hors marché est reprise le plus souvent par les producteurs et consiste essentiellement en la prestation de services comprenant majoritairement le transport et le stockage frigorifique ainsi que le conditionnement rudimentaire en caisses en plastiques. Le grossiste joue le rôle du commissionnaire, transmet les informations primaires par téléphone dans la plupart des cas concernant les prix de vente qui est obtenu en fin de campagne de commercialisation. Le cahier des charges du damman est peu exigent et n'inclut que les indications rudimentaires sur les quantités et les attributs physiques des pommes tels que le calibre, la variété.

Les achats réalisés par les grossistes s'effectuent pour un approvisionnement complémentaire exclusivement pour les saisons de déficit du produit dans le marché, en d'autres termes du mois de mars jusqu'au fin du mois de juin. Dans de telles conditions où on assiste à un recours à des outils de coordination faible tels des cahiers des charges peu élaborés, on ne peut parler de coordination et de concertation. Bien au contraire, cette réalité accompagnée par un manque de transparence notamment sur le prix de vente et dans certains cas d'absence des mécanismes de contrôle par les producteurs surtout les aspects financiers, donnent lieu à des rapports de force déséquilibrés, et déstabilisent le système. Ces rapports de force sont accentués par une contrainte majeure. Le producteur en amont est très faiblement impliqué en aval « au niveau de la grande distribution ». Or l'un des objectifs de la libéralisation est de faciliter l'accès au marché et l'implication des producteurs dans la mise en marché.

Par ailleurs, on constate que le plus souvent les producteurs prennent la main dans la commercialisation de leurs produits et s'arrêtent au niveau du marché de gros dans la mise en marché. Mais force est de constater, que seuls quelques grands producteurs et ceux les plus importants qui disposent des capitaux nécessaires, de réseaux d'influence et de connaissances dans les affaires ont intégré la fonction d'expédition et de commercialisation avec la grande distribution surtout durant l'été. Du côté grossistes « fournisseurs » en général, ils constituent « le noyau dur », mais sont encore loin d'être impliqués à un cahier de charge exigent de la grande distribution, ayant encore des difficultés à intégrer les pratiques du *juste à temps*, et les enjeux logistiques. Avec cette réalité, on se permet de confirmer que la prise de contrôle de la filière par les grossistes est encore discutable. Elle ne constitue pas encore un relais totalement suffisant. Cependant, les comportements de ces acteurs, en interaction avec la distribution du commerce moderne, peuvent constituer un mode de coordination principal et non un mode de régulation de la filière.

- <u>L'interface grossiste-distributeur</u> : D'après les déclarations et les résultats de notre travail empirique, il est le « cœur » du choix de la mise en marché. Les performances de la filière sont conditionnées par les caractéristiques de la relation entre ces deux acteurs, puisqu'elles se répercutent en amont au niveau de la première mise en marché et en d'autres termes à l'interface producteur-grossiste. A cet égard, les échanges sont effectués au « *coup par coup* » en fonction de l'offre, et par suite les formes de coordination dominantes sont des relations d'opportunité

purement marchandes à l'exception d'un petit nombre d'acteurs qui ont conclu des contrats pour une année.

Bien qu'ils soient considérés comme les « ennemis » des producteurs, compte tenu de leur manque de légitimité en raison de leur statut juridique, et de la carence d'un environnement législatif et institutionnel, les stratégies de partenariat et de communication pour contrecarrer la vision négative dont souffrent les grossistes sont émergentes dans leur mise en place. Le grossiste, étant une structure intermédiaire, est considéré comme « un maillon incontournable » autant pour les producteurs que pour la grande distribution.

Du fait, il jouit d'un certain pouvoir et joue le rôle d'un « coordinateur ». Ce pouvoir est issu de deux critères :

* le premier critère est le rôle d'« écran » entre le producteur et le marché. A cet égard, les relations pourraient être caractérisées dans certains cas par une asymétrie informationnelle entre les parties à l'échange notamment au sujet des différences des prix qui varient durant la journée et selon les pertes déclarées par le grossiste tant qu'il n'y a pas une loi qui régit la transparence au niveau des marchés de gros. L'incapacité de vérifier le couple qualité-prix sur le marché et surtout durant les mois de pénurie où l'approvisionnement des rayons est très important constitue un problème.

* Le second critère se réfère aux ventes en commission dominant le choix de la mise en marché. Ce choix s'impose en raison de l'hétérogénéité de l'offre. Or, dans une conjoncture où l'offre est faible, ce mode de vente peut être considéré comme approprié, alors que face à des marchés exigents, la vente à la commission montre des limites. Avec cette relation de l'échange, les produits sont expédiés par les producteurs aux commissionnaires au gré de leurs opportunités, sans avoir une idée de la destination finale des produits. Dans de telles conditions, une stratégie « d'évacuation de l'offre » est pratiquée par le grossiste dont les variables prix et quantités dominent, une situation imputée à son mode de rémunération (commission) et aux caractéristiques de l'offre. Ainsi, ces relations purement commerciales, résultent d' un mode de coordination quasi-exclusivement par le marché accompagné d'une pénurie dans les investissements spécifiques en commun tel que dans le domaine logistique et de concertation, et associé à un contexte d'incertitude des transactions et de concurrence entre les grossistes libanais. Dans ce cadre précis, il apparaît que la structure de gouvernance dont nous sommes en présence dévoile une situation où chaque partenaire essaie de minimiser ses risques de manière indépendante, pour les reporter sur le producteur. Cette réalité influe sur les conditions de formation et/ou de répartition de la marge bénéficiaire des parties. En conséquence, et avec les mutations de l'environnement concurrentiel, nous nous permettons de confirmer que la pérennité de cette coordination exclusivement marchande accompagnée par des préoccupations de court terme est difficilement compatible avec cette situation de changement et d'adaptation.

Dans certains cas, ces grossistes commissionnaires peuvent être en même temps des GASC qui ont réalisé des investissements spécifiques tels que les entrepôts frigorifiques, les moyens de conditionnement ou des camions pour satisfaire leur clientèle et pour garantir une qualité supérieure à celle du marché. Des services qui leur garantissent le renouvellement de leur contrat avec la grande distribution et l'augmentation des volumes livrés. Dans le cas où le grossiste essaie de récupérer une meilleure marge, la distribution ne va plus renouveler son contrat et va essayer de recourir à autres fournisseurs.

En conséquence de cette situation, des "pertes de performance" de la filière résultent de ces mécanismes de coordination, et entraînent des coûts. Elles concernent les caractéristiques de l'offre au marché national et la logistique.

Il s'agit d'un faible recours à l'agréage et aux cahiers des charges. L'hétérogénéité de l'offre et des problèmes de normalisation des produits résultent de cette situation. Néanmoins, dans le cas d'approvisionnement auprès des fournisseurs spécialisés et privilégiés, le GASC et/ou le damman essaient « de leur mieux » d'effectuer un agréage des pommes dans des boites « 5-10 kg ». En conséquence, les coûts s'élèvent tant que les transactions sont loin d'être transparentes (il est admis que les pratiques de l'agréage et des cahiers des charges sont des facteurs de réduction des coûts tant qu'ils contribuent fortement à faciliter et à sécuriser les transactions). Ces caractéristiques dévoilent deux conséquences : la présence d'un grand nombre d'intermédiaire tels que les dammans, les GASC et les grossistes traditionnels, et les coûts supplémentaires de mise en conformité aux normes exigées par la grande distribution ou tout simplement un refus de la marchandise.

Fonctionnant en « flux poussés par l'offre », les décisions d'expédition dans la filière pommes sont prises le plus souvent unilatéralement par les producteurs. Ces décisions ne tiennent pas compte des capacités de consommation des marchés et des attentes de la demande de la grande distribution telles que les flux tendus, et le respect des délais de livraison. Par suite, le manque de maîtrise des coûts logistiques, résultant de cette organisation, constitue un handicap commercial. En conséquence, le passage d'un mode « poussé par l'offre » au mode « tiré par le client » est une tendance définitive pour résoudre le problème. Autrement dit, la chaîne logistique traditionnelle doit être remplacée par des chaînes plus innovantes et adaptées aux caractéristiques de la demande. Au niveau des coûts, ceci confirme que pour la filière pommes, le coût total de mise en marché est plus important à prendre en compte que le coût de production. Cela suppose que dans une logique de « chaîne de valeur » au sens portérien, il serait nécessaire de réaliser une analyse fine des coûts et la mise en œuvre de solutions organisationnelles dans une logique de réduction des coûts d'après récolte.

Par ailleurs, dans le domaine logistique, considéré comme un enjeu stratégique, des éléments de compétitivité tels que l'obtention et le traitement des informations nécessaires à la mise à disposition efficace des produits, associées aux gains de productivité et aux économies d'échelle, ainsi que les compétences du capital humain, sont des éléments majeurs à prendre en compte. En conséquence, l'alignement de la logistique sur la stratégie des firmes et sa mise en œuvre est une nécessité. Pour faire la différence entre le succès et l'échec dans l'environnement concurrentiel actuel, il est nécessaire d'adopter une logistique performante pour une gestion efficace de la mise

en marché. Cette démarche n'est pas encore motivée dans l'état actuel du mode de fonctionnement de la filière sur le marché libanais. Néanmoins on assiste dans certains cas de GASC à des efforts d'adaptation et d'innovation dont l'un a réussi à se différencier en modernisant ses relations avec les producteurs et l'insertion dans le réseau SYAL favorisant l'export et l'approvisionnement des RHF et petits supermarchés, alors que les autres jouent un rôle proche de celui des centrales d'achat et de PSL favorisant le meilleur échange entre l'amont et l'aval.

- ***Le comportement des enseignes de la grande distribution***

A partir des entretiens que nous avons effectués auprès des enseignes de la grande distribution, nous avons constaté que les grandes surfaces s'approvisionnent à 90% des pommes auprès des grossistes (GASC « gamme large » ; grossistes hors marché « monoproduits » ; grossistes traditionnels « gamme large » et grossistes importateurs « gamme moins large »), et pour 10 % auprès des producteurs « monoproduits ». Ces circuits paraissent complémentaires. En général, il n'existe pas de relations en amont auprès des producteurs pour la valorisation des produits par le calibrage, sauf pour des initiatives encore embryonnaire chez Spinneys et certaines supérettes.

Nos résultats ont montré que la grande distribution achète de faibles quantités par rapport aux volumes commercialisés par les fournisseurs, et n'a pas un impact suffisant pour susciter l'intégration en amont. Cependant, certaines enseignes, telles que Goodies, Charcuterie Aoun, Bou Khalil, supportent des coûts élevés de comparaison des prix, facteurs qui réduisent le pouvoir de négociations du distributeur. Les fruits et légumes étant un secteur dispersé, il est difficile de détecter les vraies forces concurrentielles d'un marché encore en transition, qui déterminent le pouvoir de négociation et par suite la domination.

Nous avons estimé, d'après les résultats de notre enquête et des entretiens que la part de marché de la grande distribution dans la vente des pommes au niveau national est de moins de 1% alors que sa part de marché dans le secteur des produits de consommation non durables dépasse 50 % lui assurant un pouvoir meilleur dans ce domaine. Donc, sa part minoritaire dans le marché des pommes est considérée trop faible pour l'octroi d'un pouvoir de négociation et par suite stimuler un changement rapide sur le marché libanais. Par contre, au niveau de notre échantillon, les résultats ont révélé que 4 enseignes de la grande distribution détiennent 95 % des parts de marché dans la vente des pommes au niveau de l'échantillon.

Au Liban, le secteur est caractérisé par une concurrence des fournisseurs de pommes nombreux et divers ; des produits peu normalisés ou indifférenciés ; manque d'un coût de transfert ; une croissance de secteur lente qui transforme la concurrence en un jeu de partage de marché pour les firmes en quête d'expansion ; un phénomène de concentration dans les produits à consommation courante ; des coûts fixes importants. Ces facteurs créent des situations de dépendance et permettront à la grande distribution de dominer la concurrence et exiger des concessions sur les prix. Mais est-ce qu'elles sont capables de piloter la chaine de valeur ? Ces facteurs évoqués constituent les principales forces concurrentielles. L'idée essentielle chez les acteurs libanais est d'accepter les causes de la dispersion dans les fruits et légumes et de s'y adapter, en ajoutant un

certain degré de professionnalisme dans la façon dont les dirigeants mènent leurs affaires. Il se peut que certaines firmes puissent, par changement de stratégie, améliorer leur situation.

Ce paysage de la montée en puissance de la grande distribution est encore expliqué par le changement organisationnel dans le système d'approvisionnement des supermarchés par la centralisation des achats et par le passage de l'approvisionnement des marchés de gros aux grossistes GASC et grossistes spécialisés associé à une augmentation de l'utilisation de fournisseurs privilégiés. Cette mutation dans l'approvisionnement dévoile la concurrence des GASC et des fournisseurs privilégiés, « les dammans », par rapport aux autres fournisseurs composés des grossistes traditionnels et des producteurs.

Les exigences des enseignes de la grande distribution, reposant sur leurs stratégies d'approvisionnement, visent deux objectifs: prix et qualité. Les exigences concernant le prix se basent sur une domination par les coûts relatifs aux conditions d'achat et l'externalisation de la logistique et par suite la réduction de ses coûts associés. Les exigences concernant la qualité sont associées à une stratégie de différenciation des enseignes visant à répondre aux attentes des consommateurs ; c'est-à-dire des produits de qualité supérieure, des produits sains, respectueux de l'environnement tels que les produits bio. Dans ce domaine, on constate que l'évolution du changement institutionnel dans les produits alimentaires transformés est rapide dans le système d'approvisionnement des supermarchés GMS alors que ce changement est encore lent et inapproprié dans le secteur des fruits et légumes notamment les pommes, un fait imputé à une demande de consommation qui n'est pas exigeante.

Dans le secteur alimentaire les MDD des distributeurs sont adoptées. Les efforts déployés par les distributeurs dans ce domaine sont suscités pour adopter une politique de qualité permettant de constituer un moteur de croissance pour des produits banalisés (comme les produits laitiers, les jus..). Néanmoins, en général, dans le secteur de fruits et légumes les MDD manquent au Liban mais actuellement on assiste à une tentative embryonnaire dans ce domaine. Ce fait est dû à la part faible qu'occupe la grande distribution dans le commerce des fruits et légumes et notamment dans la vente des pommes, et la préférence des consommateurs pour l'achat en vrac.

Cet enjeu constitue une opportunité pour la distribution à initier un développement dans ce domaine pour favoriser les promotions nécessaires pour la hausse de l'exigence de normes de qualité, et par suite la mise en œuvre d'une adaptation des fournisseurs. Ces stratégies d'adaptation, s'inscrivent dans des stratégies de segmentation du marché et de différenciation des produits dont l'enjeu majeur est la qualité. Cet enjeu détermine les sources de création de valeur pour la filière. Partant par-là, deux axes majeurs doivent être favorisés :

- ***Le premier axe est l'amélioration de la qualité et le processus de sa signalisation par les enseignes*** au niveau du produit et de la logistique à travers la qualité du service. Cette amélioration constitue un préalable indispensable à la conquête des marchés. De plus, elle doit être accompagnée par une amélioration de la gestion interne des entreprises, des systèmes de gestion de la qualité reconnus au niveau international à travers la certification des entreprises (normes ISO 9000, 14002, HACCP...). Cette certification peut être considérée comme un facteur de compétitivité car elle accroit la garantie de fiabilité et la confiance des

acheteurs, ainsi qu'elle facilite les transactions. A cet égard, l'entreprise pourra ainsi optimiser son organisation et son mode de fonctionnement, ce qui permet de réduire ses coûts.

Le second axe est la segmentation de l'offre qui doit reposer sur une politique qui incite la différenciation des pommes, partant des attentes du marché et ceci dans une logique de «cibles de consommateurs», en inversant l'ordre dominant qui va de la production à la commercialisation. A cet égard, les réponses stratégiques à apporter dans notre situation doivent reposer sur les produits de qualité supérieure. En conséquence, pour améliorer leur position concurrentielle, des stratégies de créneaux ou de niches constitue l'une des pistes à explorer par les producteurs notamment sur des marchés en voie de saturation. Cet enjeu doit être accompagné par une politique innovante crédible pour lutter contre la dévalorisation du marché. Dans cette optique, les producteurs peuvent s'appuyer sur l'image touristique du Mont Liban, en disposant d'atouts à fort potentialité de qualité gustative reconnue et l'existence de «terroirs» comme le cas de la coopérative SCSA. Cette tendance du marché nécessitera l'utilisation des outils de gestion de l'offre. Par suite, cette stratégie nécessite l'utilisation systématique de cahiers des charges plus stricts et accompagnés d'un contrôle dès la production et l'adoption d'une politique marketing solide. Cette politique marketing doit être basée sur une image de marque et la mise en place d'une politique commerciale cohérente, ayant des objectifs stratégiques ciblés sur les tendances de la consommation qui s'intéressent principalement à la qualité gustative du produit comme par exemple le produit « Baladi », c'est-à-dire, un produit correspondant aux caractéristiques de la production raisonnée. En ce sens, la grande distribution avec l'appui de l'Etat pourrait initier des mesures pour l'adoption de méthodes de traçabilité et de reconnaissance, des programmes de sensibilisation des consommateurs sur la différence entre « production raisonnée et Baladi » et les inciter à accorder un intérêt plus fort à l'environnement, et à la sécurité alimentaire. De manière opérationnelle, la segmentation du marché peut se réaliser :

- soit par les labels qui nécessitent le besoin de libérer la loi des indications géographiques pour le secteur agricole basée sur la logique d'action collective qui s'inscrit dans un cadre de stratégie territoriale mais elle reste peu répandu dans les fruits et légumes due aux coûts commerciaux élevés et les difficultés entrevues de leur accession par les firmes ou les fournisseurs atomisés (Codron et al, 2005a,b) ;
- soit par l'incitation à la logique de marque privée, par exemple pour une variété innovante comme la variété Pink Lady, ou marque commerciale qui n'est pas visible pour le consommateur, comme aux Etats-Unis d'Amérique ou dans les pays du nouveau monde ;
- soit par la stimulation au soutien de la labellisation des pommes de qualité issues de bonnes pratiques de production : bio, production raisonnée.

Ces dispositifs favorisent des forts niveaux d'intégration verticale, permettant un contrôle des approvisionnements sur toute la chaîne d'approvisionnement. En résumé, la filière doit

s'adapter aux demandes des consommateurs et par suite conforter des restructurations primordiales pour la mise en œuvre de ce processus dont on peut le situer à deux niveaux:

L'amélioration des modes de gestion des enseignes de la grande distribution pour être compatible avec leur environnement et la mise en place d'une véritable entité compétitive par l'utilisation des systèmes d'information, adoption d'une vision stratégique de long terme, incitation aux investissements, renforcement du capital humain,….

* **L'incitation à l'adoption de nouvelles modes de coordination adaptables** : l**a coopération, ou le partenariat et la contractualisation,** considérée comme la seule solution pour gérer le risque d'instabilité de prix et de qualité. Elles peuvent être utilisées pour dépasser les simples relations traditionnelles de marché et de concurrence. Ces changements sont particulièrement difficiles à mettre enœuvre au sein d'une filière qui est à la fois immobile, c'est-à-dire qu'elle ne se réforme qu'à la marge malgré les mutations des marchés, et changeante signalée par l'émergence d'une tentation chez quelques opérateurs pour mettre en place des stratégies « partenariales » avec des enseignes de la grande distribution. Cette tendance émergente de partenariats est illustrée par l'exemple de la Coopérative SCSA et Biomass ainsi que par Liban Fruit qui est inséré dans le réseau SYAL. D'autres exemples comme Lteif et Daccache Green Line peuvent également être cités. Ces exemples où les acteurs ne sont plus considérés comme de simple intermédiaires de commercialisation, peuvent constituer des cas lesquels s'ils sont amplifiés, peuvent être un tournant pour la filière. En effet, cette tendance doit toujours être déployée en particulier en regroupant l'offre et la création d'un label national pour les produits alimentaires considéré en tant qu'outil puissant de la promotion et de la reconquête du commerce moderne. Dans ce cadre, les pouvoirs publics doivent avoir un rôle principal à jouer.

- ***Proposition d'une orientation stratégique et valorisation du rôle des pouvoirs publics***

Les enjeux de la filière pommes semblent compromis due à un système institutionnel peu favorable à son développement, à l'absence d'une vision stratégique de long terme pour ce produit, à la faible implication du gouvernement dans les mesures d'accompagnement, les interventions et le soutien non coordonnés, atomisés et négligeables de l'Etat dont l'intérêt de l'Etat se porte uniquement au soutien des opérations de l'exportation sans prendre en considération le marché national, et le déficit des procédures qui incitent à la création d'un avantage compétitif. Tous ces facteurs influent sur l'évolution dans le commerce moderne des fruits et légumes, la rendant plus lente. De surcroît, les effets néfastes de l'atomisation de l'offre ainsi que l'intense rivalité entre producteurs et fournisseurs associés à une libéralisation trop brutale de la filière, montrent que la libéralisation peut être néfaste.

Ce contexte lié à la libéralisation des échanges, et les exigences accrues des normes internationales, amplifia l'effet de la pression croissante sur les producteurs pour s'adapter à ces mutations et répondre à ces nouvelles exigences sinon ils seraient exclus du marché.

Dans ce cadre, et dû à la volonté politique de ne pas interférer dans le libre jeu du marché, l'Etat par son désengagement, a facilité, d'une part, les pratiques déloyales et les comportements opportunistes et d'autre part, a engendré un vide institutionnel qui a défavorisé le bon

fonctionnement de l'économie de marché. Ce désengagement n'est pas un retrait total mais « le mieux de l'Etat ».

Ainsi, l'absence d'une politique agricole garantissant la légitimité des démarches initiées, et la recherche de points d'équilibre entre les politiques, les marchés et les négociations entre les opérateurs impliqués, a misé sur la situation actuelle de crise conjoncturelle que subit la filière pommes.

Dans cette optique, les mesures d'accompagnement des pouvoirs publics sont indispensables à la filière dans le contexte juridique, dans les lois, les techniques d'encadrement, et notamment dans les orientations stratégiques qui dépendent des comportements des entreprises. En d'autres termes, l'Etat doit contribuer aux côtés des initiatives privées, à l'amélioration de l'environnement de la filière notamment au niveau des infrastructures logistiques, de la recherche-développement et de la formation. Par ailleurs, malgré ses efforts pour contrebalancer les importations et intervenir en utilisant les licences d'importation et les tarifs spécifiques pour protéger les pommes, on constate que l'adoption de cette politique semble inadéquate.

Etant donné que les systèmes d'approvisionnement des GMS guident la réforme des systèmes de production vers des systèmes plus sûrs et plus sains, au Liban dans le commerce de pommes, ils se concentrent principalement sur la qualité « plaisir », attributs physiques mais pas encore sur la sécurité sanitaire. Du fait, on est dans une situation croissante de normes de qualité, impliquant des pressions qui peuvent encourager les producteurs à « *pousser* » leur terre. Il s'agit d'un besoin du gouvernement pour le renforcement des capacités d'anticipation et de la rapidité du développement du secteur des fruits et légumes avec l'adoption des normes de qualité. Cette démarche nécessite une orientation stratégique dépendante des comportements des entreprises guidées par des mesures d'accompagnement de la part des pouvoirs publics.

Du côté de la demande :

(1) Sensibilisation et éducation du public concernant les aspects sanitaires de la consommation de fruits et légumes frais par rapport à la santé humaine et les résidus des pesticides, une valorisation des attentes du consommateur attiré par une consommation de plaisir des pommes c'est-à-dire, par leurs attributs physiques est nécessaire pour accroitre ses exigences et ses connaissances concernant les pommes issues de la production raisonnée perçues comme « *Baladi* »; promotion des produits de terroir, bio et des pommes du commerce équitable.

(2) Promulgation et application des règlements au sujet de la santé publique et de lois telles les normes nationales de production « CODEX » pour renforcer la sensibilisation du consommateur et pour inciter les GMS à mettre en œuvre des normes de sécurité sanitaire et de garantie. Dans ce cadre, les politiques axées sur la demande sont réalisables uniquement dans les pays ayant une classe moyenne relativement importante.

Du côté de l'offre :

(1) Stabilisation de l'offre par des itinéraires techniques tels que l'instauration du Liban GAP, production raisonnée spécifique pour le Liban et par l'assistance des services publics de vulgarisation bien formés. D'autres mesures comprennent l'appui à la conversion en agriculture

biologique, la résolution du problème foncier et financier et l'application des politiques territoriales et foncières influant l'action sur les structures de production agricoles. Il s'agit également de protéger et de valoriser les terres agricoles ; développer des dispositifs de prévention et gestion des risques, soutien au secteur agricole et incitation aux investissements, participer au développement du territoire de façon équitable et durable en prenant compte de la spécifié de chaque région, encourager l'ancrage territorial de la production. Pour stabiliser l'offre, il faudra rechercher l'équilibre des relations commerciales notamment pour un meilleur partage de la valeur ajoutée, application de politiques commerciales et de politiques monétaires et bancaires qui influent sur le taux de change et les capacités d'accès au crédit « un arrangement des crédits cohérent avec la situation des producteurs », développer des filières de production et de transformation en alliant performance économique, sociale, et environnementale pour répondre aux défis de compétitivité internationale. Il faudrait également répondre à l'accroissement démographique et réguler l'importation en équilibrant les termes des échanges, stabiliser les prix des matières premières en exigeant l'utilisation des produits de qualité, promouvoir l'investissement dans l'infrastructure des stockages à froid et de conditionnement certifiés…; et d'autre part en l'organisant. Vu que les responsables des achats des enseignes de la grande distribution préfèrent les producteurs de taille moyenne ou grande, les petits producteurs seront exclus. D'après Tozanli. (cité par Gautier, 2012), « *les fruits et légumes offrent un produit clair au consommateur, mais c'est au producteur de s'organiser et de se faire entendre ».*

(2) Le besoin du renforcement de l'organisation économique des producteurs est un aspect primordial à la réforme des filières pour atteindre l'objectif des nouvelles stratégies mises en place par le Ministère de l'Agriculture. Parmi ces objectifs, nous pouvons citer celui-ci : *« permettre le développement d'un secteur agricole compétitif et mieux structuré entre autres les filières des fruits et légumes et garantir un système de financement favorisant un développement à long term*e ». Pour atteindre cet objectif, la nécessité de développer de réelles structures coopératives peut être une solution efficace. Ces structures permettront d'assurer la programmation de la production et son adaptation à la demande notamment les quantités et les qualités, de promouvoir une offre concentrée, la mise en marché collective de la production des adhérents, de réduire les coûts et de régulariser les prix à la production. En parallèle, les objectives de ces structures doivent prendre en considération l'augmentation de la productivité, garantir un niveau de vie équitable aux agriculteurs, assurer les marchés, maintenir une sécurité des approvisionnements et assurer des prix judicieux aux consommateurs. Ainsi, la nécessité de créer des coopératives de « commercialisation » qui regroupent la production permettra de concentrer l'offre, alors que les coopératives de « gouvernance » seront censées renforcer le pilotage national par produit ou par groupe de produits pour une meilleure réponse de l'offre à la demande et la gestion des crises ou de leurs préventions. Sans aucun doute ces restructurations peuvent renforcer les capacités de commercialisation de certains producteurs face aux importations soutenues par des subventions découplées des pays compétiteurs.

En dépit de la passivité de l'environnement du secteur agricole, ce dernier reste un secteur dynamique. En effet, au Liban certaines initiatives individuelles montrent la capacité de structurer une production de qualité reconnue comme des « productions de niche », à forte typicité et dégageant une valeur ajoutée capable de rémunérer correctement l'exploitation. Les

acteurs engagés dans ces initiatives, déclarent s'éloigner de la production de masse et défendent l'opinion selon laquelle le comportement opportuniste de court terme de la majorité des opérateurs (agriculteurs, services à l'agriculture, associations, coopératives) empêche l'évolution positive vers un système de valorisation plus rémunateur et qui correspond bien à l'absence d'une politique agricole et d'un rôle clair de l'Etat.

Du côté des institutions du marché :

(1) Promouvoir l'accréditation de l'ensemble des laboratoires de contrôles du pays et augmenter le nombre de ceux ayant un service dédié pour tester les « LMR » et E. Coli des produits commercialisés sur le marché intérieur par les GMS et non pas seulement ceux destinés à l'exportation, pour améliorer la capacité des producteurs dans la maitrise de la qualité.

(2) Les barrières commerciales tarifaires des produits importés doivent être revisés, associées à un accompagnement des agriculteurs dans la maîtrise des difficultés face à la concurrence accrue des produits importés, ce qui favorisera la conformité accrue aux normes, l'augmentation de la qualité et la réduction des écarts des prix au niveau national.

(3) Promulgation des lois pour la régulation des relations commerciales en concertation avec les acteurs de la filière, comme la loi de Galland, LME, loi de la concurrence, loi de Royer, la loi de Hamon (2014), pour encadrer la relation entre les fournisseurs et les acteurs de la distribution de détail, et ainsi pour inciter à l'intégration les acteurs de l'amont de la filière, conduisant à la baisse des prix à la consommation, au contrôle des nouvelles implantations. Ratification des lois sur « l'Agriculture Biologique », sur les indications géographiques (IG) comprenant les appellations d'origine contrôlée (AOC).

Partant de là, l'Etat doit jouer un rôle de régulateur du marché et d'arbitre entre les différents groupes d'intérêts. Cependant, d'un côté, l'absence d'organisation interprofessionnelle représentative de l'ensemble des producteurs et des autres opérateurs, et de l'autre côté, l'absence d'opérateurs économiques fiables, forment des freins au développement de la filière, à la valorisation et la promotion du produit. Les seuls opérateurs privés qui existent, ont une vision marchande et purement commerciale accompagnée par un esprit individualiste concurrentiel.

Dans ce cadre, la contribution des pouvoirs publics permet d'impulser l'organisation économique de la filière en créant des organisations professionnelles et une gestion interprofessionnelle. A cet égard, pour résoudre le manque d'une concentration de l'offre, le renforcement de l'organisation économique de la filière semble être une condition nécessaire, comparé aux organisations de producteurs en France. L'existence des structures collectives et performantes sur le plan économique entre autres, au niveau territorial, humain, social et environnemental, est indispensable à la coordination et à la construction d'une vision commune, et est considérée comme la clé de voute du système. D'après Mangin (2014), cette coopération agricole dispose d'atouts indéniables pour mieux construire l'avenir.

D'une manière parallèle et convergente, des tentatives pour proposer des formes innovantes d'action collective en mettant en place des dispositifs ou plateformes d'innovation commencent à

émerger. Ces tentatives visent la création des centres de services agricoles lesquels peuvent être privés et dirigés par les coopératives ou alors publics dirigés par les municipalités ou encore dirigés par leurs partenaires. Ces centres peuvent fonctionner comme des centrales d'achats pour regrouper l'offre. Ces centres à proximité des coopératives de producteurs et des producteurs indépendants semblent être l'une des alternatives les plus intégrantes permettant de diminuer et réduire les augmentations des coûts au niveau de la filière. Elle est accompagnée d'une concentration des structures commerciales qui sont intégrées à l'amont, elle permet une meilleure coordination entre acteurs, l'obtention des économies d'échelles pour la commercialisation. De plus elle favorise le système de contrôle, de coordination et de planification et de la gestion de l'offre et du flux informationnels entre fournisseurs et distributeurs. L'Etat, par des aides et en partenariat avec des projets internationaux, pourrait inciter et favoriser l'adoption d'un modèle utilisant le système informatisé avec un PSL, où la Société Liban village peut être une de ces options, comme entité responsable du *cross docking* entre ce regroupement de petits/moyens producteurs et la distribution pour offrir un produit de qualité supérieure. Actuellement les GASC pourraient s'impliquer dans ce système en constituant un réseau avec ce PSL, gérant l'activité entre les centres de services disponibles dans certaines régions du Liban et la grande distribution. Ces GASC pourraient encore construire les conditions pour la production de produits du terroir et leurs approvisionnements dans la distribution ainsi que l'insertion dans les réseaux SYAL ou SYAM, « réseau de circuits courts de proximité entre producteurs et consommateurs ». Le recours à ce modèle de proximité est considéré comme une alternative mais pas radicale et totale ce qui peut être utopique pour la génération de la décennie prochaine.

Cette modernisation, peut avoir des effets positifs en matière de gestion des aléas de l'offre ou de la demande, faisant face aux menaces et aux risques de la concurrence mondiale, et aux externalités négatives engendrés par une globalisation excessive. Elle admet une mise en place d'un outil collectif des couvertures de menaces, avec une possibilité de dépenses commerciales en communication et la gestion des marques. Cette meilleure organisation de l'amont permettra au producteur d'adapter ses plans de production aux ordres et signaux venus des marchés finaux, par exemple par la mise en marché des pommes «mûrs à point». Elle aura un effet positif et économiquement rentable pour chacun des acteurs et permettra de simplifier les procédures d'attribution des subventions. Dans cette optique, tous ces éléments militent pour une action d'envergure qui peuvent prendre la forme d'un « Pacte agricole, agroalimentaire et de développement rural durable ».

Les implications et les perspectives du travail

Notre recherche vise l'organisation qui est l'un des points d'arrivée, qui indique à la fois un état et une dynamique. Ce thème orienta notre travail vers la problématique des stratégies d'alliances et de coopération face à l'indispensable nécessité des modes de coordination entre les acteurs. La mise en place de nouvelles relations entre fournisseurs et distributeurs permettront de redoubler les efforts pour la question de la pérennité. Pour encourager les facteurs de compétitivité que nous pouvons identifier comme l'innovation, l'échange de savoir-faire, l'accès aux technologies et l'obtention d'information, ces formes de coopération sont considérées comme déterminantes

pour l'adaptation des acteurs de la filière aux changements. L'atténuation des conflits entre les acteurs, l'efficacité et la réduction des coûts de transaction, et enfin le maintien d'une logique de création de valeur, sont favorisés par ces modes de coordination. En d'autres termes, lorsqu'il y a adaptation, le processus aboutit à l'apparition d'un « nouveau » type d'acteurs rassemblés au sein d'organisations appelées « alliances ». Cette réalité est encore embryonnaire au Liban.

Enfin, face à un marché national et international en voie de saturation, la recherche de segments de marché spécifiques s'impose. Ce contexte milite pour des travaux de recherche axés sur la construction de l'avantage compétitif, en s'orientant sur la spécialisation dynamique. En effet, dans un environnement international caractérisé par une compétition commerciale exacerbée et un environnement national qui favorise l'obtention des primes sur la qualité, le coût de revient à la production n'est plus un facteur décisif. La maîtrise technologique, l'innovation, et enfin la performance organisationnelle sont autant d'éléments à prendre en compte.

Dans ce cadre, ce travail de recherche pourrait être complété encore par d'autres investigations plus approfondies en mettant l'accent sur les spécificités de l'offre et de la demande différentiées par variété/type/marchés. D'autres sujets de recherche peuvent viser l'offre commerciale, l'efficacité de la mise en place d'un système d'information innovant, assurant la circulation de l'information sur les marchés en accompagnant leurs évolutions et leurs exigences, et enfin la valorisation des potentialités du marché intérieur. Ainsi, dans le champ scientifique, il convient de signaler de nouveaux thèmes tels que : les apprentissages, les savoirs, les ressources, les compétences, éléments qui si assimilés dans un processus dynamique aident à construire un avantage compétitif durable.

REFERENCES

Abdul Rahim N. (2017). *Liban. Secteurs à haut potentiel, Approche du marché, Recommandations.* Beyrouth (Liban) : Brussels Invest & Export. 28 p.

Abecassis C. (1997). Les coûts de transaction : état de la théorie. *Réseaux*, vol. 15, n. 84, p. 9-19. https://doi.org/10.3406/reso.1997.3087.

Aguezzoul A. (2019). Prestataires de services logistiques : évolution de l'importance relative des critères de sélection. *Logistique & Management*, vol. 27, n. 3, p. 163-169. https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1580619

Akerlof G. (1970). The market for 'Lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, Août, vol. 84, n. 3, p. 488-500. https://doi.org/10.2307/1879431

Aldib C. (2017). *Analyse diagnostic et potentiel de commercialisation des pommes à Akkar Al Atika (Liban).* Mémoire (Master 2 IDTE-I3P) : Faculté d'Agronomie, Beyrouth (Liban). 150 p. https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=39157

Allain M.-L., Chambolle C. (2003). *Economie de la distribution.* Paris (France) : La Découverte. 121 p. (Repères).

Allain M.-L., Chambolle C. (2003). Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation. *Revue française d'économie*, vol. 17, n. 4, p. 169-212. https://doi.org/10.3406/rfeco.2003.1475

Allaire G., Cahuzac E., Maigné E., Poméon T. (2015). Localisation de l'agriculture biologique et accès aux marchés. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement,* 01/04/2015, vol. 96, n. 2, p. 277-312.

Allaya M. (ed.). (2008). *Les agricultures méditerranéennes : analyses par pays.* Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 423 p. (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, n. 61). http://om.ciheam.org/option.php?IDOM=564

Ambrosini L.B. (2014). *Les apports du management au développement rural : les cas des produits alimentaires de montagne*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion : Université de Bourgogne, Dijon (France). 358 p. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01225655/document

Anderson E., Schmittlein D.C. (1984). Integration of sales force : an empirical examination. *The RAND Journal of Economics*, Automne, vol. 15, n. 3, p. 385-395. https://www.jstor.org/stable/2555446

Angelier J.-P. (1997). *Economie industrielle : une méthode d'analyse sectorielle.* Nouv. éd. augmentée ed. Grenoble (France) : PUG - Presses Universitaires de Grenoble. 158 p. (Economie en Plus, n. 27).

Aoun G., Kattar S., Moukarzel R., Medawar S. (2016). Amélioration de la qualité de la pomme par l'usage des engrais foliaires : impact économique sur les revenus de l'agriculteur. *International journal* of *Innovative Space of Scientific Research Journals,* Août, vol. 26, n. 1, p. 280-290. http://www.ijisr.issr-journals.org/abstract.php?article=IJISR-16-200-08

Arena R., Benzoni L., De Brandt J., Romani P.M. (1988). *Traité d'Economie Industrielle.* collection Economie, ed. Economica.

Arvanitis R., Hanafi S., Gaillard J. (2018). L'internationalisation de la recherche au Liban. Choix ou contrainte ? In : Kleiche Dray M. (ed.). *Les ancrages nationaux de la science mondiale, XVIIIe-XXIe siècles.* Paris (France) : Editions des Archives Contemporaines. p. 391-422. https://www.researchgate.net/publication/323684273_L'internationalisation_de_la_recherche_au_Liban_choix_ou_contrainte

Aubin C., Briciu L. (2006). Globalisation financière et gouvernance d'entreprise. *Economies et sociétés,* 01/03/2006, n. 3-4, p. 497-519. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11646

Augier M. (2013). The early evolution of the foundation for behavioral organization and strategy. *European Management Journal,* vol. 31, n. 1, p. 72-81. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.005

Aznar-Sánchez J.A., Galdeano-Gómez E., Pérez-Meza J.C. (2011). Intensive horticulture in Almería (Spain) : a counterpoint to current European rural policy strategies. *Journal of Agrarian Change*, Avril, vol. 11, n. 2, p. 241-261. https://doi.org/10.1111/j.1471-0366.2011.00301.x

Bachta M.S. (coord.), Ghersi G. (coord.), Abaab A., Bessaoud O., Campagne P., Elloumi M., Flichman G., Gana A., Hassainya J., Jacquet F., Jouve A.-M., Lerin F., Padilla M., Petit M., Tozanli S. (2004). *Agriculture et alimentation en Méditerranée : les défis de la mondialisation*. Paris (France) : Karthala. 358 p. (Economie et Développement). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=22646

Baritaux V., Billion C. (2018). Rôle et place des détaillants et grossistes indépendants dans la relocalisation des systèmes alimentaires : perspectives de recherche. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 13, n. 1, p. 17-28. https://doi.org/10.3917/ror.131.0017

Baritaux V., Houdart M. (2015). Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche « filière qualité ». *Economie rurale,* 01/03/2015, n. 346, p. 15-30. http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=ECRU_346_0015

Barjolle D., Sylvander B. (2003). Facteurs de succès des produits d'origine certifiée dans les filières agro-alimentaires en Europe : marché, ressources et institutions. *Productions Animales*, vol. 16, n. 4, p. 289-293. https://www6.inra.fr/productions-animales_eng/2003-Volume-16/Issue-4-2003/only-in-French-Facteurs-de-succes-des-produits-d-origine

Barzel Y. (2005). Organizational forms and measurement costs. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Septembre, vol. 161, n. 3, p. 357-373. https://www.jstor.org/stable/40752527

Bas A., Frésard M., Guyader O., Lesur-Irichabeau G., Fournier N., Le Gallic B. (2013). *Apports et limites de l'économie industrielle à l'analyse des performances d'une filière halieutique. Projet ANR-COMANCHE ANR-2010-STRA-010.* Plouzané (France) : UMR 6308 Amure. 47 p. (Série Rapports Amure, n. R-31-2013). https://www.umr-amure.fr/rapports-amure/?lang=en

Baudoin A., El Hadad-Gauthier F., Lapujade J., Tozanli S. (2015). *Vers un développement intégré des filières laitières locales en Méditerranée : l'exemple de LACTIMED.* Paris (France) : CIHEAM. p. 30-34. (Lettre de Veille du CIHEAM, n. 35). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=36466

Ben Abdallah S., Elfkih S., Fourati H., Abdelkafi B.-H. (2014). Etude stratégique de la filière olive de table en Tunisie : cas des zones de Grand Tunis et Beja. *New Medit,* Décembre, vol. 13,

n. 4, p. 20-29. https://newmedit.iamb.it/edizioni_new_medit,229,229,2014,157,995,etude-strategique-de-la-filiere-olive-de-table-en-tunisie-:-cas-des-zones-de-grand-tunis-et-beja.htm

Bencharif A., Khamassi-El Efrit F. (2000). Qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises agroalimentaires du Maghreb. *Medit,* Juin, n. 2, p. 8-15. https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=7783

Bencharif A., Rastoin J.-L. (2007). *Concepts et méthodes de l'analyse de filières agroalimentaires : application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie.* Montpellier (France) : UMR MOISA. 24 p. (Working Paper, n. 7). Séminaire Acralenos II, 2006/11/09-10, Santiago du Chili (Chili). Issu d'une communication au Séminaire Acralenos II : Libéralisation commerciale agricole et pays en voie de développement : des effets attendus aux impacts effectifs, 4 enjeux décisifs, GDR-CNRS-EMMA. CEPALC, Santiago de Chile, 9-10 novembre 2006. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=24467

Bennafla K. (2006). Le développement au péril de la géopolitique : l'exemple de la plaine de la Békaa (Liban). *Géocarrefour*, Octobre, vol. 81, n. 4, p 1-19. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.1644

Berdegué J.A., Balsevich F., Flores L., Reardon T. (2003). *The rise of supermarkets in Central America : implications for private standards for quality and safety of fresh fruits and vegetables*. *Draft report for USAID-SE/SPS project.* East Lansing (Michigan) : Michigan State University. 23 p. *https://www.researchgate.net/profile/Julio_Berdegue/publication/228860018_The_Rise_of_Supermarkets_in_Central_America_Implications_for_Private_Standards_for_Quality_and_Safety_of_Fresh_Fruits_and_Vegetables/links/004635360d53d946b7000000.pdf*

Bergadaà M., Del Bucchia C. (2009). La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. *Management & Avenir*, Janvier, n. 21, p. 121-135. https://doi.org/10.3917/mav.021.0121

Bergès-Sennou F., Caprice S. (2001). L'analyse économique des marques de distributeurs. *INRA Sciences sociales : Recherches en économie et sociologie rurales,* 01/12/2001, n. 3, p. 1-4. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11231

Billows S. (2017). La grande distribution et ses fournisseurs. Les usages commerciaux de la loi et du contrat. *Revue française de socio-économie*, n. 19, p. 177-195. https://doi.org/10.3917/rfse.019.0177

Blominvest Bank. (2016). *Focus in Brief. Citrus cultivation. Lebanon's sour sector*. Beyrouth (Liban): Blominvest Bank. 18 p. *The Lebanon brief*, n. 974, p. 10-15). http://images.mofcom.gov.cn/lb/201606/20160628172811679.pdf

Blourde M., Moret E. (2013). *Organisation économique de la filière pommes et poires de table en Pays de la Loire. Situation et enjeux*. Angers (France) : Chambres d'Agriculture du pays de la Loire. 14 p. (Economie et Prospective, n. 1/2013). https://pays-de-la-loire.chambres-agriculture.fr/publications/publications-des-pays-de-la-loire/detail-de-la-publication/actualites/organisation-economique-de-la-filiere-pommes-et-poires-de-table-en-pays-de-la-loire/

Bouzid A., Bedrani S. (2013). La performance économique de la filière tomate industrielle en Algérie. *Les cahiers du CREAD*, n. 103, p. 85-105. https://www.ajol.info/index.php/cread/article/viewFile/124518/114036

Brousseau E. (1989). L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction. *Revue française d'économie,* Automne, vol. 4, n. 4, p. 123-166. https://doi.org/10.3406/rfeco.1989.1236

Burmeister A. (2000). *Familles logistiques. Propositions pour une typologie des produits transportés pour analyser les évolutions en matière d'organisation des transports et de la logistique*. Bron (France) : INRETS. 126 p. http://isidoredd.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/Temis/0072/Temis-0072649/13226.pdf

Calus M., Van Huylenbroeck G. (2010). The persistence of family farming : a review of explanatory socio-economic and historical factors. *Journal of Comparative Family Studies*, Automne, vol. 41, n. 5, p. 639-660. https://doi.org/10.3138/jcfs.41.5.639

Camus A., Condor R., St Pierre J., (2019). Entreprendre et communs. *Revue française de gestion,* 01/03/2019, vol. 45, n. 279, p. 75-81. https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00340

Caprice S. (2004). Fidélité à la marque, fidélité à l'enseigne : une analyse des déterminants des rapports de force entre producteurs et distributeurs. *Economie rurale*, Septembre-Décembre, n. 283-284, p. 72-84. https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5507

Chabaud D. (dir.), Glachant J.-M. (dir.), Parthenay C. (dir.), Perez Y. (dir.). (2008). *Les grands auteurs en économie des organisations.* Paris (France) : EMS. 414 p. (Grands auteurs).

Chaibou L.I., Ka B., (2012). *Compétitivité du secteur agricole : cas du Sénégal*. Dakar (Sénégal) : République du Sénégal.

Challita C. (2010). *Quelles valorisations des produits agro-alimentaires typiques libanais ?* Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Sociales et de Gestion : AgroParisTech, Paris (France). 318 p. https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32256

Chambolle C., Muniesa L., Ravon M.-A. (2007). Concentrations horizontales et puissance d'achat. *Economie et Prévision*, n. 178-179, p. 79-92. https://doi.org/10.3917/ecop.178.0079

Chamberlin E. (1953). *La Théorie de la concurrence monopolistique.* Paris, 1953, p. 61 In Wikepedia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Concurrence_monopolistique#cite_ref-1

Chanson G. (2014). Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? *Management International*, vol. 18, n. 2, p. 181–194. https://doi.org/10.7202/1024202ar

Chazoule C., Fleury P., Brives H. (2015). Systèmes alimentaires du milieu et création de chaînes de valeurs : concepts et études de cas dans la région Rhône-Alpes. *Economies et sociétés,* 01/08/2015, n. 8, p. 1203-1219. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=36209

Chazoule C., Lafosse G., Brulard N., Crosnier M., Van Dat C., Désole M., Fleury P., Fournier S., Joyet L., Le Velly R., Molegnana F., Paris J.-L., Tabaï S., Traversac J.-B., Trognon L., Devise O. (2018). Produire et échanger dans le cadre de systèmes alimentaires du milieu. Des incertitudes aux partenariats. *Pour,* 01/12/2018, n. 234-235, p. 143-150. https://doi.org/10.3917/pour.234.0143

Cheriet F. (2007). Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans un pays en transition. *Cahiers du CREAD (Les),* 01/01/2007, n. 79-80, p. 99-128. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9524

Cheriet F. (2008). Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème ? *Economies et sociétés,* 01/11/2008, n. 11-12, p. 2085-2106.

Cheriet F. (2011). *Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : opportunités et difficultés des opérateurs industriels.* Montpellier (France): UMR MOISA. 31 p. (Working Paper, n. 2011-5). http://ideas.repec.org/p/umr/wpaper/201105.html

Cheriet F., Tozanli S. (2007). Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers : cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée. *Economie rurale,* 01/11/2007, n. 302, p. 40-55. http://doi.org/10.4000/economierurale.2072

Cheriet F., Tozanli S. (2010). L'agrobusiness en Méditerranée : tendances actuelles et perspectives. *Cahiers du CREAD (Les)*, n. 94, p. 41-75. https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/125749

Chiffoleau Y., Millet-Amrani S., Kessari M.-E. (2019). Les circuits courts et de proximité sont-ils une opportunité économique pour les agriculteurs et les territoires ? *Village,* 01/10/2019, n. 3 (h.s.), p. 20-21.

Chomel C. (2019). Loi Egalim : quel avenir pour les spécificités des coopératives agricoles ? Une lecture juridique de dispositifs entre renforcement du secteur et banalisation. *RECMA,* 01/10/2019, n. 354, p. 120-130. https://doi.org/10.3917/recma.354.0120

Christy G., Scandella D. (2010). Les circuits courts : définition et état des lieux. *Infos CTIFL,* 01/10/2010, n. 265, p. 16-21.

Christy G., Scandella D. (2011). Circuits courts : définition et état des lieux. *Végétable : l'écho de la planète fruits et légumes,* 01/05/2011, n. 278, p. 52-53.

CIHEAM (Paris, France). (2016). *Crisis and resilience in the Mediterranean.* Paris (France) : CIHEAM. 143 p. (Lettre de Veille du CIHEAM, n. 36). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=36783

Coase R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, n. 16, p. 386-405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Coase R.H., Gillis X., Bourreau M. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, vol. 2, n. 1, p. 133-163. https://doi.org/10.3406/rfeco.1987.1132

Codron J.-M., Bouhsina Z., Fort F. (2003). Supermarkets in low income Mediterranean countries: impacts on horticulture systems. In : *Conférence Femise 2003.* Marseille (France) : Institut de la Méditerranée. p. 1-16. Conférence Fémise, 2003/12/04-06, Marseille (France). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=16006

Codron J.-M., Giraud-Héraud E., Soler L.-G. (2005a). Minimum quality standards, premium private labels, and European meat and fresh produce retailing. *Food Policy*, Juin, vol. 30, n. 3, p. 270-283. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2005.05.004

Codron J.-M., Giraud-Héraud E., Soler L.-G. (2005b). Nouvelles stratégies de la grande distribution dans le secteur alimentaire. *Revue française du marketing*, Juillet n. 203, p. 83-94.

Colin-Henrion M. (2008). *De la pomme à la pomme transformée : impact du procédé sur deux composés d'intérêt nutritionnel. Caractérisation physique et sensorielle des produits transformés.* Thèse de Doctorat en Sciences Agronomiques : Université d'Angers, Angers (France). 325 p. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00351179/

Colomb B., Glandières A. (2014). Évaluation multicritère de la durabilité de systèmes de grande culture spécialisés en agriculture biologique dans le Sud-Ouest de la France (région Midi-Pyrénées). *Cahiers Agricultures,* 01/03/2014, vol. 23, n. 2, p. 108-119. https://doi.org/10.1684/agr.2014.0693

Combris P. (ed.), Amiot-Carlin M.-J. (ed.), Causse M. (ed.), Caillavet F. (ed.), Dallongeville J. (ed.), Padilla M. (ed.), Renard C. (ed.), Soler L.-G. (ed.). (2008). *Les fruits et légumes dans l'alimentation : enjeux et déterminants de la consommation [Expertise scientifique collective INRA, novembre 2007].* Versailles (France) : Editions Quae. 128 p. (Expertises collectives). http://www.uprt.fr/mesimages/fichiers-uprt/al-alimentation/al-f-fruits-legumes-alimentation-inra.pdf

Danel J.M., Lauret F., Montigaud J.-C. (1973). Un système agroalimentaire complexe : l'économie des fruits et légumes. *Economies et sociétés*, 01/11/1973, n. 11-12, p. 2177-2204.

Darré Y. (1992). La fonction logistique dans l'entreprise. *Formation Emploi*, n. 39, p. 3-17. https://doi.org/10.3406/forem.1992.1575.

Darwich S. (2004). Enjeux de reconversion rurale dans la Béqaa (Liban) : politiques publiques et cultures illicites. In : Picouet M. (ed.), Sghaier M. (ed.), Genin D. (ed.), Abaab A. (ed.), Guillaume H. (ed), Elloumi M. (ed.). *Environnement et sociétés rurales en mutation : approches alternatives*. Paris (France) : IRD Editions. p. 323-339. (Latitudes 23). http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers10-07/010036938.pdf

Darwich S. (2008). L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et le développement rural au Liban. In : Allaya M. (ed.). *Les agricultures méditerranéennes : analyses par pays.* Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. p. 141-164. (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, n. 61). http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=800136

Darwich S. (coord.), Kanj F., Ahmad A.S., Bessaoud O. (coord.), Ton Nu C. (coord.), Impiglia A. (dir.). (2017). *Étude sur l'agriculture familiale à petite échelle au Proche-Orient et Afrique du Nord. Pays focus : Liban.* Rome (Italie) : FAO. 82 p. http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/471937/

Daumas J.-C. (2006). Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005). *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, Juillet-Septembre, vol. 91, p. 57-76. https://doi.org/10.3917/ving.091.76

Davis J.H., Goldberg R.A. (1957). *A concept of agribusiness.* Boston: Harvard University. 136 p.

De Bandt J. (1991). La filière comme méso-système. In : Arena R., Benzoni L., De Bandt J. (dirs.). *Traité d'Economie Industrielle*. Paris (France) : Economica, p. 232 - 238.

Debruyne M. (2011). La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? *La Revue des sciences de gestion*, n. 252, p. 47-57. https://doi.org/10.3917/rsg.252.0047

Deloitte. (2014). *Les Champions de la distribution 2015. La croissance par l'innovation.* Neuilly-sur Seine (France) : Deloitte. 37 p. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte_etude_champions-%20de-la-distribution%20_2015.pdf

Desmas S. (2005). *Analyse comparative de compétitivité : le cas de la filière tomate dans le contexte euro-méditerranéen*. Mémoire de fin d'études pour le Diplôme d'Agronomie Approfondie (D.A.A.) en Economie et Gestion : Agrocampus Rennes, Rennes (France). 75 p. http://eumed-agpol.iamm.fr/html/publications/on_subject/desmas_memoire.pdf

Dimitri C., Gardner K. (2019). Farmer use of intermediated market channels: a review. *Renewable Agriculture and Food Systems,* 01/06/2019, vol. 34, n. 3, p. 181-197. https://doi.org/10.1017/S1742170518000182

Djermoun A., Belhadia M., Chehat F., Bencharif A. (2014). Les formes de coordination entre les acteurs de la filière lait au niveau de la région de Chéliff. *New Medit,* Septembre, vol. 13, n. 3, p. 39-49. https://newmedit.iamb.it/edizioni_new_medit,229,229,2014,156,988,les-formes-de-coordination-entre-les-acteurs-de-la-filiere-lait-au-niveau-de-la-region-de-cheliff-.htm

Duteurtre G., Koussou M.O., Leteuil H. (2000). *Une méthode d'analyse des filières : synthèse de l'atelier.* Montpellier (France) : CIRAD. 36 p. Atelier de Formation à l'Analyse Filière, 2000/04/10-14, N'Djamena (Tchad). Document de travail. http://epe.cirad.fr/fr/doc/dutkouslet2000.pdf

ECE Consultants. (2015). *Apple Orchards. Feasibility study*. Beyrouth (Liban) : ECE Consultants. 25 p.

Economic Accounts Mission. (2007). *Economic accounts of Lebanon retrospective 1997-2007.* Beyrouth (Liban) : République du Liban. 170 p. http://www.cas.gov.lb/images/PDFs/National%20Accounts/pcm/1997-2007%20AR-EN.pdf

Economic Accounts Mission. (2011). *Economic Accounts of Lebanon 2010.* Beyrouth (Liban) : République du Liban. 130 p. http://www.cas.gov.lb/images/PDFs/National%20Accounts/pcm/2010%20EN.pdf

El Hadad-Gauthier F. (2001). *Analyse de filière et compétitivité : le cas de la filière agrumicole du Maroc sur le marché de l'Union européenne*. Thèse de Doctorat en Economie du développement agricole, agro-alimentaire et rural : Université de Montpellier 1, Montpellier (France). 337 p.

EU Fruit Juice CSR Platform. (2013). *Fruit Juice Supply Chain Analysis - Europe*. Bruxelles (Belgique) : European Fruit Juice Association (AIJN). 77 p. CSR_Platform_Fruit_supply_research

EUROSTAF (Paris, France). (2007). La grande distribution. *Agroligne,* 01/05/2007, n. 57, p. 5-15. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=12120

Fahes-Wehbe D. (2010). *Indications géographiques et appellations d'origine : le droit communautaire et son application au Liban.* Thèse de Doctorat en Droit Privé et Sciences

Criminelles : Université de Montpellier 1, Montpellier (France). https://www.theses.fr/2010MON10006

FAO. (2017). *Food loss analysis : causes and solutions. Case studies in the small-scale agriculture and fisheries subsectors. Case study report on food losses in apple value chain*. Rome (Italie) : FAO. 107 p.

Fares M., Saussier S. (2002). Coûts de transaction et contrats incomplets. *Revue française d'économie*, vol. *16, n.* 3, p. 193-230.

Farolfi S., Drei G.B. (1997). Fruits et légumes : label de qualité égale valeur ajoutée ? *Medit,* Décembre, vol. 8, n. 4, p. 23-29. https://newmedit.iamb.it/edizioni_new_medit,229,229,1997,132,739,fruits-et-legumes:-label-de-qualite-egal-valeur-ajoutee.htm

Fattam N., Paché G. (2018). Le 4PL au cœur des chaînes logistiques : une nouvelle dynamique d'intermédiation. *La Revue des Sciences de Gestion,* 01/01/2018, n. 289-290, p. 113-120. https://doi.org/10.3917/rsg.289.0113

Filser M. (1989). *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*. Paris (France) : Vuibert. 255 p. (Vuibert gestion).

Filser M. (1998). Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, Mai-Août, n. 245-246, p. 9-15. https://doi.org/10.3406/ecoru.1998.5009

Filser M. (1998). Taille critique et stratégie du distributeur. Analyse théorique et implications managériales. *Décisions marketing*, n. 15, p.7-16. https://www.association-etienne-thil.com/wp-content/uploads/2018/02/TAILLE-CRITIQUE-ET-STRATEGIE-DU-DISTRIBUTEUR.pdf

Filser M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature. *Management et Avenir,* n. 51, p. 122-136. https://doi.org/10.3917/mav.051.0122

Filser M., Paché G. (2008). La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques. *Revue française de gestion*, vol. 34, n. 182, p. 109-133. https://doi.org/10.3166/rfg.182.109-133

Folus D., Casal Ribeiro P., Lepoivre B., Roumiguié A. (2020). L'assurance et la protection financière de l'agriculture. *Annales des mines : Réalités industrielles,* 01/02/2020, n. 1, p. 30-38. https://doi.org/10.3917/rindu1.201.0030

Fossati D., Kellerhals M., Spring J.-L., Mascher F. (2006). Sélection de variétés pour une agriculture durable : trois exemples suisses. *Dossiers de l'Environnement de l'INRA*, n. 30, p. 91-100. https://www.researchgate.net/publication/228649884_Selection_de_varietes_pour_une_agriculture_durable_trois_exemples_suisses

Fouzi R. (2015). *Analyse compétitive de la filière tomate sous serre. Cas de la Wilaya de Biskra.* Mémoire en Sciences Agronomiques : Université Mohamed Khider, Biskra (Algérie). 189 p. http://thesis.univ-biskra.dz/1472/1/Agro_m1_2015.pdf

Franklin-AHT Consortium (2003). Elements of Agricultural Policy and Their Master Plan APP, Minagri (Project N SEM/04/604/002A), June, Wholesale markets, p. 29-41

Freeland R.F. (2000). Creating hold-up through vertical integration: fisher body revisited. *The Journal of Law and Economics*, Avril, vol. 43, n. 1, p. 33-66. https://doi.org/10.1086/467447

Frem M. (2002). Les modes de coordination entre agriculteurs et industriels de fruits et légumes au Liban. *New Medit*, vol. 1, n. 1, p. 17-26. https://newmedit.iamb.it/edizioni_new_medit,229,229,2002,1,3,les-modes-de-coordination-entre-agriculteurs-et-industriels-de-fruits-et-legumes-au-liban.htm

Fulconis F., Paché G., Reynaud E. (2016). Vers une nouvelle forme de croissance économique. Les apports des recherches en logistique et supply chain management. *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre, vol. 42, n. 261, p. 127-149. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00092

Gadde L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires. *Management et Avenir*, Février, n. 51, p. 137-155. https://doi.org/10.3917/mav.051.0137

Gagnon Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Québec (Canada) : Presses de l'Université du Québec. 128 p.

Galdeano-Gómez E., Zepeda-Zepeda J.A., Piedra-Muñoz L., Vega-López L.L. (2017). Family farm's features influencing socio-economic sustainability : an analysis of the agri-food sector in southeast Spain. *New Medit,* Mars, vol. 16, n. 1, p. 50-61. https://newmedit.iamb.it/2017/03/15/family-farms-features-influencing-socio-economic-sustainability-an-analysis-of-the-agri-food-sector-in-southeast-spain/

Garming H., Bravin E. (2014). Comparaison internationale de production de pommes. *Revue suisse Viticulture, Arboriculture, Horticulture*, vol. 46, n. 4, p. 256-260. https://www.agroscope.admin.ch/agroscope/de/home/themen/pflanzenbau/obstbau/publikationen/betriebswirtschaft/_jcr_content/par/externalcontent.external.exturl.pdf/aHR0cHM6Ly9pcmEuYWdyb3Njb3BlLmNoL2RlLUNIL0VpbnplbH/B1Ymxpa2F0aW9uL0Rvd25sb2FkP2VpbnplbHB1Ymxpa2F0aW9u/SWQ9Mzc0OTc=.pdf

Gaudin M., Jaffrès C., Réthoré A. (2011). *Gestion de l'exploitation agricole : éléments pour la prise de décision à partir de l'étude de cas concrets*. Paris (France) : Lavoisier. 395 p. (Agriculture d'Aujourd'hui : Sciences, Techniques, Applications). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32440

Gautier P. (2012). Medfel 2012. La qualité en Méditerranée cherche son langage commun. *FLD : Fruits et Légumes Distribution,* 12/06/2012, n. 835 (suppl.), p. 51. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32574

Ghersi G., Mahé L.-P., Rastoin J.-L. (2008). Louis Malassis 1918-2007 : In Memoriam. *Economies et sociétés,* 01/11/2008, n. 11-12, p. 2331-2336.

Ghertman M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n. 142, p. 43-64. https://doi.org/10.3166/rfg.142.43-64

Ghertman M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue Française de Gestion,* vol. 32. n. 160, p. 191-216. https://doi.org/10.3166/rfg.160.191-216

Ghertman M., (1998). *Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction*. Jouy-en-Josas (France) : Groupe HEC. 67 p. https://core.ac.uk/download/pdf/6277015.pdf

Giraud-Héraud E., Grazia C., Hammoudi A. (2010). *Hétérogénéité internationale des normes de sécurité sanitaire, stratégie des importateurs et exclusion des producteurs dans les pays en développement*. Ivry-sur-Seine (France) : INRA-ALISS. 47 p. (Aliss Working Papers, n. 2010-1). https://www.researchgate.net/profile/Abdelhakim_Hammoudi/publication/242552250_Heterogeneite_internationale_des_normes_de_securite_sanitaire_strategie_des_importateurs_et_exclusion_des_producteurs_dans_les_pays_en_developpement/links/0a85e530e5baa98451000000.pdf

Griffon M. (ed.). (1990). *Economiques des Filières en Régions Chaudes : formation des prix et échanges agricoles*. Montpellier (France) : CIRAD-MESRU. 887 p. Dixième séminaire d'économie et de sociologie rurale des régions chaudes, 1989/09/11-15, Montpellier (France).

Haddad E. (1997). *Mutations structurelles et développement de la filière lait au Liban.* Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 113 p. (Master of Science, n. 43). https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=21250

Haddad E. (2001). *Dynamiques locales de la compétitivité en économie ouverte : application aux industries agroalimentaires au Liban.* Thèse de Doctorat en Sciences Economiques : Université de Montpellier 1, Montpellier (France). 459 p.

Haddad E., Chamoun N., Gedeon S. (collab.), Hanna G. (collab.), Tozanli S. (ed.), Bencharif A. (ed.), Lapujade J. (ed.). (2014). *Valorisation des produits laitiers typiques de la Bekaa et Baalbeck-Hermel : diagnostic et stratégie locale.* Marseille (France) : LACTIMED. 49 p. https://docplayer.fr/31009738-Valorisation-des-produits-laitiers-typiques-de-la-bekaa-et-baalbeck-hermel-diagnostic-et-strategie-locale.html

Hamieh B. (2016). *Post-harvest losses of apples at marketing level, the case of keserwan, Lebanon*. Mémoire Master 2 : Université Libanaise, Beyrouth (Liban). 59 p. + 13 p. annexes.

Harb J. (2014). *Analyse diagnostic et évaluation économique des techniques des pratiques agricoles et de la filière des exploitations à base de pommes dans le périmètre de Tannourine [Liban]*. Mémoire (Master 2 GAT) : Université Libanaise, Beyrouth (Liban). 86 p. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=36476

Hassainya J. (dir.), Padilla M. (dir.), Tozanli S. (dir.). (2006). *Lait et produits laitiers en Méditerranée : des filières en pleine restructuration.* Paris (France) : Karthala. 377 p. (Economie et Développement).

Hassan D., Monier-Dilhan S. (2004). Signes officiels de qualité : faut-il avoir peur des marques de distributeur ? *INRA Sciences sociales : Recherches en économie et sociologie rurales*, 01/04/2004, n. 6, p. 1-4. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11227

Hauteville F. d', Green R. (2000). Internationalisation de la distribution : la logistique comme source d'avantage concurrentiel. *Economies et sociétés,* 01/10/2000, n. 10-11, p. 187-198. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=8882

Hauteville F. d'. (2002). Les stratégies de différenciation dans la grande distribution moderne : quelques enjeux pour les entreprises du bassin méditerranéen. *Agroligne,* 01/06/2002, n. 22, p. 48-50. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=9319

Hebel P. (2019). L'évolution des attentes des consommateurs. *Revue de l'Académie d'agriculture,* 01/10/2019, n. 18, p. 20-24. https://www.academie-

agriculture.fr/system/files_force/publications/revue/2019/la-revue-de-lacademie-de-lagriculture-ndeg18/revuendeg18versionnumerique.pdf?download=1

Hebel P., Pouch P., Huyghe C., Purseigle F. (2019). Etat de l'agriculture en 2019 : les agriculteurs face au changement. *Revue de l'Académie d'agriculture,* 01/10/2019, n. 18-37. https://www.academie-agriculture.fr/system/files_force/publications/revue/2019/la-revue-de-lacademie-de-lagriculture-ndeg18/revuendeg18versionnumerique.pdf?download=1

HEC (Jouy-en-Josas, France). (1997). *Strategor. Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité*. Paris (France) : Dunod. 551 p.

Hervieu B., Emlinger C., Jacquet F., Rastoin J.-L., Tozanli S., Bessaoud O., Petit M. (2008). Le problème agricole en Méditerranée : en hommage à Louis Malassis. *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France,* 01/07/2008, vol. 94, n. 2, p. 53-66. https://www.academie-agriculture.fr/actualites/academie/seance/academie/le-probleme-agricole-mediterraneen-en-hommage-louis-malassis?090408

Hssein C. (2005). La situation agricole de la filière pomme dans le caza de Bécharré. *Annales de Recherche Scientifique*, n. 6, p. 257-266. http://hdl.handle.net/2042/41172

Hugon P**.** (1988). L'industrie agro-alimentaire. Analyse en termes de filières. *Revue Tiers-Monde,* Juillet-Septembre, t. 29, n. 115. p. 665-693. https://doi.org/10.3406/tiers.1988.3715

Hugon P. (1994). Filières agricoles et politique macro-économique. In : Benoit-Cattin M. (ed.), Griffon M. (ed.), Guillaumont P. (ed.). *Economie des politiques agricoles dans les pays en pays en développement*. *Tome 2 : Les aspects macroéconomiques.* Paris (France) : Revue Française d'Economie. 364 p.

Ilbert H., Rastoin J.-L. (2010). *Indications géographiques et marques territoriales agricoles et agroalimentaires dans l'espace euro-méditerranéen : orientations stratégiques pour un développement durable*. 102 p. Etude menée en 2009 par le CIHEAM-IAMM et l'IPEMed, portant sur les indications géographiques dans les pays méditerranéens, la faisabilité de la création d'une marque collective « Terroirs de la Méditerranée » et de la création d'une structure de gestion**.**

Infopro. (2016). *The Business Handbook*. 3 ed. Beyrouth (Liban) : Infopro. 622 p.

Johnson P. (2015). L'émergence de l'agriculture biologique et du commerce équitable au Burundi. *Pour*, n. 227, p. 151-161. https://doi.org/10.3917/pour.227.0151

Khamassi-El Efrit F., Hassainya J. (2001). Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière. In : Padilla M. (ed.), Ben Saïd T. (ed.), Hassainya J. (ed.), Le Grusse P. (ed.). *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. p. 223-238. (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, n. 32). http://om.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011673.pdf

Klaes M., Sent E.-M. (2005). A conceptual history of the emergence of bounded rationality. *History of Political Economy,* vol. 37, n. 1, p. 27-59. https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.7.7036&rep=rep1&type=pdf

Klein P.G. (2005). The make-or-buy decision: lessons from empirical studies. In : Menard C. (ed.), Shirley M.M. (ed.). *Handbook of new institutional economics*. Boston: Springer. p. 435-464.

Klein S., Frazier G.L., Roth V.J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing research*, Mai, vol. 27, n. 2, p. 196-208. https://doi.org/10.1177/002224379002700207

Kurmai V. (2016). Market competition and concentration in the global market of apple juice concentrate concerning Hungary, Poland and China. *Roczniki (Annals),* t. 18, n. 5, p. 111-118. http://ageconsearch.umn.edu/record/257599/files/18-5-Kurmai.pdf

Lachaal L. (2001). La compétitivité : concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza (Espagne) : CIHEAM. p. 29-36. (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57). 5. Journées de l'Association Tunisienne des Anciens de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Saragosse, 1998/12/10-11, Tunis (Tunisie). http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf

Lacirignola C. (dir.), Abis S. (dir.), Blanc P. (dir.), Albisu L.M. (collab.), Di Terlizzi B. (collab.), Felice A. (collab.), Kalaïtzis P. (collab.), Luguenot F. (collab.), Tozanli S. (collab.). (2014). *Mediterra 2014 : Logistique et commerce agro-alimentaires. Un défi pour la Méditerranée.* Paris (France) : Presses de Sciences Po. 556 p. (Mediterra, n. 14). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=34330.

Lagarde V. (2006). Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture. *La Revue des Sciences de Gestion*, n. 220-221, p. 31-41. https://doi.org/10.3917/rsg.220.0031

Lagrange L. (1995). *La commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires.* 2 ed. Paris (France) : Lavoisier. 448 p. (Agriculture d'Aujourd'hui : Sciences, Techniques, Applications). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=21512

Lamani O. (2014). *Institutions et acteurs locaux dans la valorisation des produits de terroir. Quelle démarche locale de valorisation de l'huile d'olive de Beni-Maouche en Kabylie.* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion : Montpellier Supagro, Montpellier (France). 331 p. http://www.theses.fr/2014NSAM0061

Lamani O., Cheriet F. (2011). Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA. *Cahiers du CREAD (Les),* 01/04/2011, n. 96, p. 107-135. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2067

Landrieux-Kartochian S. (2013). *Théorie des organisations*. 2 ed. Paris (France) : Gualino. 181 p. (Mémentos LMD). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=34265

Latruffe L. (2010). *Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire*. Paris (France) : OCDE. 68 p. (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, n. 30). https://doi.org/10.1787/5km91nj6929p-fr

Lavastre O. (2001). *Les coûts de transaction et Olivier E. Williamson : retour sur les fondements*. Sceaux (France) : AIMS. 26 p. Conférence de l'AIMS (XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique), 13-14/06/2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval (Québec).

Leeters J. (2018). *Export value chain analysis. Lebanon fresh fruit and vegetables.* La Haye (Pays-Bas) : Centre for the Promotion of imports from developing countries (CBI). 116 p. http://www.bureauleeters.nl/data/261-Kws0xYbtYkfr/vca-ffv-lebanon-2018.pdf

Leeters J., Schotel P., Rikken M. (2016). *Export value chain analysis. Fresh fruit and vegetables Lebanon.* La Haye (Pays-Bas) : Centre for the Promotion of imports from developing countries (CBI). 77 p. http://www.bureauleeters.nl/data/126-gejt2dqdXvdS/export-value-chain-fruit-vegetables-lebanon-2016.pdf

Lubello P. (2016). *Les évolutions récentes du marché mondial de la pomme : l'effet régionalisant des contraintes phytosanitaires*. Paris (France) : SFER, Paris (France) : CIRAD, Paris (France) : INRA. 19 p. 10èmes Journées de recherches en sciences sociales (JRSS), 8-9 /12/2016, Montpellier (France). https://www.sfer.asso.fr/source/jrss2016-papers/jrss2016_lubello.pdf

Luckstead J., Devadoss S., Dhamodharan M. (2015). Strategic trade analysis of U.S. and chinese apple juice market. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Mai, vol. 47, n. 2, p. 175-191. https://doi.org/10.1017/aae.2015.4

Madry P. (2011). Le commerce est entré dans sa bulle. *Études foncières*, Mai-Juin, n. 151, p. 12-16. http://territoiresetcommerce.fr/wp-content/uploads/2017/03/Lire-larticle-1.pdf

Malassis L. (1994). *Nourrir les hommes.* Paris (France) : Flammarion. 126 p. (Dominos).

Mamine F. (2014). *Rationalité de l'informel : une analyse néo-institutionnelle de la filière lait à Souk Ahras en Algérie.* Thèse de Doctorat en Sciences Economiques : Montpellier SupAgro, Montpellier (France). 419 p.

Mangin P. (2014). La coopération agricole : produisons l'avenir. *Géoéconomie*, n. 70, p. 23-37. https://doi.org/10.3917/geoec.070.0023

Marchesnay M., Mayrhofer U., Torrès O. (2015). L'internationalisation : une question de taille ? *Economies et sociétés,* 01/01/2015, n. 1, p. 67-82.

Masten S.E. (1996). Empirical research in transaction cost economics: challenges, progress, direction. In : Groenwegen J. (ed.). *Transaction cost economics and beyond.* Dordrecht (Pays-Bas) : Springer

Masten S.E. (1999). Contractual choice. In: Bouckaert B., De Greest G. (eds.). *Encyclopedia of law and economics*. Cheltenhem (Angleterre): Edward Elgard Publishing, p. 26-58. http://hdl.handle.net/1854/LU-110684

Masten S.E. (2000). Transaction-cost economics and the organization of agricultural transactions. *Industrial Organization*, vol. 9, p. 173-195. In : Baye M.R. (ed.). Industrial Organization (en italique). Bingley (Angleterre) : Emerald Group Publishing Limited. p. 173-195. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0278-0984(00)09050-7/full/html

Masten S.E., Meehan J.W., Snyder E. A. (1991). The costs of organization. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 7, n. 1. p. 1-25. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a037001

Masten S.E., Meehan Jr. J.W., Snyder E.A. (1989). Vertical integration in the U.S. auto industry: a note on the influence of transaction specific assets. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, n. 2, p. 265-773. https://doi.org/10.1016/0167-2681(89)90059-0

Mathieu Q. (2019). Grande distribution : un avenir incertain. *Paysans et société,* 01/09/2019, n. 377, p. 32-37. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=40745

Matta R.M. (2016). *Post-harvest losses in the apple production at the farm level: case of Keserwan Mount Lebanon*. Diploma of Agricultural Engineer, Master equivalent : Lebanese University, Dikweneh (Lebanon). 71 p.

Medawar S., Daoud R., Rutledge D., Ouaini N. (2008). Impact économique de la pomoculture pour une agriculture durable en zone de montagne. *New Medit*, vol. 7, n. 1, p. 45-49. https://newmedit.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/12_45medawar.pdf

Ménard C. (2003). Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : les cas des formes organisationnelles hybrides. *Economie rurale,* 01/09/2003, n. 277-278, p. 45-60. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_2003_num_277_1_5435

Ménard C. (2003). L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'Economie Politique*, n. 44, p. 103-118. https://www.cairn.info/revue-cahiers-d-economie-politique-1-2003-1-page-103.htm

Ménard C. (2004). L'économie des organisations. 2 ed. Paris (France) : La Découverte. 123 p. (Repères, n. 86).

Ménard C. (2010). Oliver E. Williamson : des organisations aux institutions. *Revue d'Economie Politique,* 01/05/2010, vol. 120, n. 3, p. 421-439. https://doi.org/10.3917/redp.203.0421

Ménard C. (2020). La diversité des modes d'organisation dans l'agroalimentaire : quelle logique ? Quelles conséquences ? *Annales des mines : Réalités industrielles,* 01/05/2020, n. 2, p. 16-20. https://doi.org/10.3917/rindu1.202.0016

Migliore A. (2008). *Le consommateur face à une nouvelle donne : l'alimentation durable.* Mémoire (Master of Science) : CIHEAM-IAMM, Montpellier (France). 92 p. (Master of Science : Recherche, n. 706). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=26329

Migliore A. (2009). *Le consommateur face à une nouvelle donne : l'alimentation durable.* Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 86 p. (Master of Science, n. 98). https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=27770

Montigaud J.-C. (1975). *Filières et firmes agroalimentaires : le cas des fruits et légumes transformés (2 vol.).* Thèse de Doctorat en Sciences Economiques : Université de Montpellier 1, Montpellier (France). 396 p.

Montigaud J.-C. (1990). Les filières fruits et légumes et la grande distribution : méthodes d'analyse et résultats. In : Griffon M. (ed.). *Economiques des Filières en Régions Chaudes : formation des prix et échanges agricoles*. Montpellier (France) : CIRAD-MESRU. p. 37-54. Dixième séminaire d'économie et de sociologie rurale des régions chaudes, 1989/09/11-15, Montpellier (France).

Montigaud J.-C. (1992). L'analyse des filières agroalimentaires : méthodes et premiers résultats. *Economies et sociétés,* 01/06/1992, n. 6, p. 59-83.

Montigaud J.-C., Sabra R., Chahine H., Henri P. (2004). *Les filières fruits et légumes frais au Liban : structures, fonctionnement et perspectives.* Beyrouth (Liban) : Ambassade de France. 60 p. http://eumed-agpol.iamm.fr/doc/liban444final.pdf

Morvan Y. (1985). *Fondements d'économie industrielle*. Paris (France) : Economica,. 482 p.

Morvan Y. (1991). *Fondements d'économie industrielle.* 2 ed. Paris (France) : Economica. 639 p. (Gestion).

Neveu A. (2019). Nouveaux comportements alimentaires : les incidences sur les agriculteurs. *Paysans et société,* 01/07/2019, n. 376, p. 42-47. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=40581

Nicolas F., Valceschini E. (1993). Agro-alimentaire et qualité. Questions aux sciences sociales. *Économie rurale*, n. 217, p. 5-11. http://doi.org/10.3406/ecoru.1993.4559.

Nicolas F., Valceschini E. (1995). *Agro-Alimentaire : une économie de la qualité*. Paris (France) : INRA. 433 p.

Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, Octobre, vol. 54, n. 4, p. 80-93. http://doi.org/10.1177/002224299005400407

Ohmae K. (1990). Pourquoi les alliances échouent-elles ? *Harvard, l'Expansion*, n. 56, p. 25-44.

Oucheikh Y. (2013). *Contribution au diagnostic systémique des filières abricot et pêche en France.* Mémoire (Master of Science) : CIHEAM-IAMM, Montpellier. 125 p. (Master of Science : Professionnel, n. 855).

Paché G. (2010). Relations entre producteurs et grande distribution alimentaire. *Economies et sociétés*, Série Systèmes Agroalimentaires, 01/09/2010, n. 9-10. https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=30008

Paché G. (2012). Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ? *Revue Management et Avenir*, 01/02/2012, n. 51, p. 116-207. https://doi.org/10.3917/mav.051.0116

Paché G. (2015). Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire. *Logistique & Management*, vol. 23, n. 4, p. 93-104. http://doi.org/10.1080/12507970.2015.11758625

Paché G., Saglietto L., Quillaud A., Bonet Fernandez D. (2018). Logistique et technologies disruptives dans les réseaux globalisés de production : le rôle clé des données massives. *Revue d'économie industrielle,* 01/07/2018, n. 163, p. 77-110. https://doi.org/10.4000/rei.7267

Padilla M. (2004). *Agriculture et alimentation en Méditerranée : les défis de la mondialisation. Qualité des produits, secteur informel, consommateurs*. Montpellier (France) : CIHEAM-IAMM. 21 p. Séminaire Final PAR, 2004/12/09, Hammamet (Tunisie). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=16099

Padilla M. (2011). *En quoi l'alimentation est-elle au cœur des mutations de la consommation ?* France : Fondation Louis Bonduelle. 26 p. 4. Rencontres de la Fondation Louis Bonduelle : L'Homme Face à son Alimentation : Hier, Aujourd'hui et Demain, 2011/05/10, Paris (France). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=32942

Padilla M., Benjelloun S., Khaldi R., Soliman M., Sahin O. (2004). Un consommateur partagé entre modernité et tradition. In : Bachta M.S. (coord.), Ghersi G. (coord.), Abaab A., Bessaoud O., Campagne P., Elloumi M., Flichman G., Gana A., Hassainya J., Jacquet F., Jouve A.-M., Lerin F., Padilla M., Petit M., Tozanli S. *Agriculture et alimentation en Méditerranée : les défis de la mondialisation.* Paris (France) : Karthala. p. 153-171. (Economie et Développement). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=13210

Paillotin G. (2002). Quelles significations donner aux nouvelles attentes des consommateurs ? *Les Cahiers du M.U.R.S.,* 1er semestre, n. 40, 13 p. http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/8333/?sequence=1

Paix C. (1975). La portée spatiale des activités tertiaires de commandement économique au Liban. *Revue Tiers Monde*, t. 16, n. 61, p. 135-182. http://doi.org/10.3406/tiers.1975.2537

Palpacuer F., Tozanli S., Pérez R., Fort F., Rastoin J.-L., Joly C. (2005). *Les stratégies des grandes multinationales agroalimentaires en Europe : vers un modèle de firme globale et financiarisée.* 31 p. Journée AFM Marketing Agroalimentaire, 2005/09/09, Montpellier (France). http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=28726

Pérez R. (2009). La gouvernance d'entreprise : évolutions et débats récents. *Cahiers français,* 01/03/2009, n. 349, p. 69-75. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=26938

Pérez R., Tozanli S. (1998). Les performances des groupes multinationaux de l'agroalimentaire et leur évolution récente. *Economia agro alimentare,* 01/04/1998, vol. 3, n. 1, p. 13-42. Congrès Mondialisation et Géostratégies Agro-Alimentaires, 1997/12/11-12, Montpellier (France).

Pinnington B.D., Scanlon T.J. (2009). Antecedents of collective-value within business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, vol. 43, n. 1/2, p. 31-45. https://doi.org/10.1108/03090560910923229

Pirrong S.C. (1993). Contracting practices in bulk shipping markets : a transaction cost explanation *Journal of Law and Economics*, vol. 36, p. 937-976.

Pissonnier S. (2017). *Comprendre et accompagner l'évolution des stratégies de conduite des vergers dans les exploitations arboricoles. Application à la protection phytosanitaire de la pomme en France*. Thèse de Doctorat en Ecologie Fonctionnelle et Sciences Agronomiques (EFSA) : Université de Montpellier, Montpellier (France). 158 p. + 28 p. annexes. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01841346/document

Poirel C., Bonet Fernandez D. (2008). La stratégie de distribution multiple. À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel. *Revue française de gestion*, vol. 34, n. 182, p. 155-170. http://doi.org/10.3166/rfg.182.155-170

Porter M.E. (1985). The competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New York (Etats-Unis) : The Free Press. 557 p.

Porter M.E. (1986). L'avantage concurrentiel. Paris : InterEditions, 647 p.

Porter M.E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations.* Paris (France) : InterEditions. 883 p.

Porter M.E. (1999). *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris (France) : Economica. 426 p.

Porter M.E. (1999). *La concurrence selon Porter*. Paris (France) : Village mondial. 475 p.

Porter M.E., de Lavergne, P. (1986). *L'avantage concurrentiel*. 9 p. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=+Porter+M.+E.%2C+de+Lavergne%2C+P.+%281986%29.+L%27avantage+concurrentiel.+9+p.+&btnG=

Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Pluvinage J. (2007). SYAL et relocalisation des agricultures européennes : une application à l'arboriculture de la moyenne vallée du Rhône. *Economies et sociétés,* 01/09/2007, n. 9, p. 1547-1566.

Rastoin J.-L. (2011). Louis Malassis, fondateur de l'Ecole francophone d'économie agroalimentaire. *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France,* 01/12/2011, vol. 97, n. 4, p. 155-159.

Rastoin J.-L. (animateur). (2016). Institutions, science, marché, société civile et sécurité alimentaire. *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France,* 22/03/2016, vol. 101, n. 3, p. 37-41. https://www.academie-agriculture.fr/publications/academie-communique/comptes-rendus

Rastoin J.-L., Filippi M., Bissières J.-P., Pérez R., Mangin P. (2011). La gouvernance coopérative. *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France,* 01/02/2011, vol. 96, n. 4, p. 67-76. https://www.academie-agriculture.fr/actualites/academie/seance/academie/la-gouvernance-cooperative?171110

Rastoin J.-L., Ghersi G. (2010). *Le système alimentaire mondial.Concepts et méthodes, analyses et dynamiques.* Versailles (France) : Editions Quae. 565 p. (Synthèses).

Rastoin J.-L., Ghersi G. (2012). L'avenir du système alimentaire mondial : un essai de prospective à l'horizon 2050. *Futuribles,* 01/09/2012, n. 388, p. 5-24.

Rastoin J.-L., Tozanli S. (2006). L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique. *Agroligne,* 01/02/2006, n. 47, p. 11-13. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11451

Rastoin J.-L., Tozanli S. (2006). Les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens. *Agroligne,* 01/01/2006, n. 46, p. 5-9. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11391

Rastoin J.-L., Tozanli S., Ghersi G. (2003). L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens. In : *Conférence Femise 2003.* Marseille (France) : Institut de la Méditerranée. p. 1-12. Conférence Fémise, 2003/12/04-06, Marseille (France). https://www.yumpu.com/fr/document/view/20594263/lemergence-du-capitalisme-agroalimentaire-dans-les-pays-femise

Raynaud E., Sauvée L., Valceschini E. (2005). Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance. *Economies et sociétés,* 01/05/2005, n. 5, p. 837-854. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11438

Reardon T., Berdegué J.A., Timmer C.P., Cabot T., Mainville D., Flores L., Hermandez R., Neven D., Balsevich F. (2005). Links among supermarkets, wholesalers, and small farmers in developing countries: conceptualization and emerging evidence. In : IFPRI. *The future of small farms*. Washington DC (Etats-Unis) : IFPRI. p. 45-60. Proceedings of a research workshop, 2005/06/26-29, Wye (Royaume-Uni).

http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.139.3719&rep=rep1&type=pdf#page=52

Reardon T., Timmer C.P., Barrett C.B., Berdegue J. (2003). The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, Décembre, vol. 85, n. 5, p. 1140-1146. https://doi.org/10.1111/j.0092-5853.2003.00520.x

Riachi R. (2012). Agriculture et système alimentaire sous la mission hydraulique libanaise. *Méditerranée : Revue géographique des pays méditerranéens*, 30/11/2012, n. 119, p. 35-43. http://doi.org/10.4000/mediterranee.6470

Rouget N., Lescureux F., Letniowska-Swiat S., Schmitt G., Heude J., Pfirsch T. (2016). Innover pour nourrir la ville : comment un intermédiaire de la grande distribution renouvelle la pratique des circuits courts (O'Tera dans le Nord-Pas-de-Calais). *Annales de géographie,* 01/11/2016, n. 712, p. 642-665. http://doi.org/10.3917/ag.712.0642

Rouquet A., Lièvre P. (2008). Management logistique et outils de gestion : un dialogue nécessaire. *Logistique & Management*, vol. 16, n. 2, p. 5-16. https://doi.org/10.1080/12507970.2008.11516897

Ruel S. (2019). Freins à la mutualisation horizontale : enseignements d'une étude de cas dans le secteur agroalimentaire. *Logistique & Management,* 01/04/2019, vol. 27, n. 2, p. 119-131. https://doi.org/10.1080/12507970.2019.1597647

Saadé R.F. (1973). Réalités de l'agriculture libanaise. *Revue Tiers-Monde*, Avril-Juin, vol. 14, n. 54, p. 425-436. https://doi.org/10.3406/tiers.1973.1936

Saussier S., Yvrande-Billon A. (2007). *Economie des coûts de transaction.* Paris (France) : La Découverte. 128 p. (Repères).

Sauvée L., Valceschini E. (2003). Agroalimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs. In : Club Déméter (Paris, France). *Déméter 2004 : économie et stratégies agricoles.* Paris (France) : Armand Colin. p. 181-226. (Déméter : Economie et Stratégies Agricoles). https://s1.membogo.com/company/CPYeQ23lLcPYvZ9GTj339cZ7/asset/files/agro_alimentaire_la_qualite_au_c_ur_des_relations_entre_agriculteurs_industriels_et_distributeurs.pdf

Seddi A. (2012). *Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ?* Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales : Université d'Oran, Oran (Algérie). 191 p. + 11 p. annexes.

Sherer F.M. (1971). *Industrial market structure and economic performance.* Chicago : Rand McNally College Publishing Company. 576 p.

Sherer F.M., Ross D. (1990). *Industrial market structure and economic performance.* 3 ed. Boston (États-Unis) : Houghton Mifflin Company. 713 p.

Simon B. (2013). L'installation en agriculture : la construction de l'intention entrepreneuriale. *Economie rurale,* 01/03/2013, n. 334, p. 23-38. http://doi.org/10.4000/economierurale.3888

Simon H. [1947] (1961). *Administrative Behavior*. 2d ed. New York (Etats-Unis) : Macmillan. Original publication :1947 p.

Sorensen M.P. (2008). La consommation engagée. *Courrier de la planète,* 01/07/2008, n. 87, p. 36-58. http://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=26825

Sossou C.H. (2015). *Le financement de l'agriculture au Bénin : stratégies de gestion et d'adaptation des exploitations agricoles.* Thèse de Doctorat en Sciences agronomiques et Ingénierie biologique : Université de Liège-Gembloux Agro-Bio Tech, Gembloux (Belgique). 181 p. https://orbi.uliege.be/handle/2268/188999

Soueid S. (2014). *Vulgarisation agricole au Liban : analyse et proposition.* Mémoire (Master 2 DTP) : Université Libanaise, Beyrouth (Liban). 151 p.

Soufflet J.-F. (1989). Les stratégies industrielles dans la filière viande bovine française. *Economies et sociétés,* 01/07/1989, n. 7, p. 179-196.

Stern L.W., El-Ansary A.I. (1977). *Marketing channels*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall, 609 p.

Sylvander B. (1994). La qualité : du consommateur final au producteur. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n. 28, p. 27-49. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01231571

Tatry M.V., Fournier D., Dosba F., Jeannequin B. (2010). Analyse bibliométrique des publications scientifiques mondiales sur les fruits et légumes (F&L) au cours de la période 2000-2009. *Innovations Agronomiques*, Octobre, vol. 9, p. 115-126. https://www6.inrae.fr/ciag/Revue/Volumes-publies-en-2010/Volume-9-Octobre-2010

Temple L., Lançon F., Montaigne E., Soufflet J.F. (2009). Introduction aux concepts et méthodes d'analyse de filières agricoles et agro-industrielles. *Economies et Sociétés*, 01/11/2009, n. 11, p. 1803-1812. https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2366

Thioune C. (2006). *Les effets du désengagement de l'Etat sur la filière arachide au Sénégal.* Mémoire de DEA en Politique Economique et Gestion de l'Economie : Institut Africain de Développement Economique et de Planification (IDEP), Dakar (Sénégal). 76 p. http://invenio.unidep.org/invenio//record/8344/files/THIOUNE_Cheikh.pdf

Toledano J. (1978). A propos des filières industrielles. *Revue d'économie industrielle*, vol. 6, p. 149-158. http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1978_num_6_1_2871

Tozanli S. (1998). Capital concentration among the food multinational enterprises and development of the world's agrofood system. *International Journal of Technology Management*, 01/01/1998, vol. 16, n. 7, p. 695-710. http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1998.002691

Tozanli S., El Hadad-Gauthier F. (2007). 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 Agricultures,* Juillet-Août, vol. 16, n. 4, p. 278-286. https://doi.org/10.1684/agr.2007.0110

Tozanli S., El Hadad-Gauthier F. (2010). Impact des politiques commerciales sur les systèmes de gouvernance. Les tomates fraîches en Turquie et au Maroc. *Revue Française de Gestion,* vol. 36, n. 201, p. 161-176. http://doi.org/10.3166/RFG.201.161-176

USAID (2014). Pome Fruit Value Chain Assessment Report. Beirut (Lebanon): United States Agency for International Development, DAI (LIVCD) Project, 75 p.

Valagao M. (2000). Vers un nouveau modèle de consommation alimentaire : l'avenir du passé. In : Padilla M. (dir.). *Alimentation et nourritures autour de la Méditerranée*. Paris (France) : Karthala.

p. 251-262. (Economie et Développement). https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=12786

Vavra P. (2009*). L'agriculture contractuelle. Rôle, usage et raison d'être*. Paris (France) : Editions OCDE. 43 p. (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, n. 16). https://doi.org/10.1787/5kmmmx180zkk-fr

Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *The American Economic Review*, Vol. 63, n. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association (May), p. 316-325

Williamson O.E. (1995). Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, n. 1, p. 21-49.

Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York (Etats-Unis) : Free Press. 286 p.

Williamson O.E. (1981). The modern corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature,* Décembre, vol. 19, n. 4, p. 1537-1568. https://www.albany.edu/~gs149266/Williamson%20(1981).pdf

Williamson O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York (Etats-Unis) : Free Press. 450 p.

Williamson O.E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, Juillet, vol. 43, n. 3, p. 567-591. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04592.x

Williamson O.E. (1990). *Organization theory : from Chester Barnard to the present and beyond.* New York (Etats-Unis): Oxford University Press. 214 p. https://www.worldcat.org/title/organization-theory-from-chester-barnard-to-the-present-and-beyond/oclc/1031622147

Williamson O.E. (1991a). Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Juin, vol. 36, n. 2, p. 269-296. www.jstor.org/stable/2393356

Williamson O.E. (1991b). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal,* Hiver, vol. 12, n. spé. 2, p. 75-94. https://doi.org/10.1002/smj.4250121007

Williamson O.E. (1993). The evolving science of organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 149, n.1, p. 36-63. https://www.jstor.org/stable/40751579

Williamson O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure : from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives,* 01/07/2002, vol. 16, n. 3, p. 171-195. https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/jep.16.3

Williamson O.E. (2007). *Transaction cost economics : an introduction*., Kiel (Allemagne): IFW., 32 p. (Economics Discussion Papers, n. 2007-3) https://www.econstor.eu/bitstream/10419/17926/1/dp2007-3.pdf

Williamson O.E. (2010). Transaction cost economics: the natural progression. *American Economic Review,* Juin, vol. 100, n. 3, p. 673-690. https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/aer.100.3.673

Zaiem I. (2005). Le comportement écologique du consommateur. Modélisation des relations et déterminants. *La revue des sciences de gestion*, vol. 214-215, p. 75-88. https://doi.org/10.3917/rsg.214.0075

WEBOGRAPHIE

B'Trade. (2020). *Liban : approcher le consommateur*. [Consulté en février 2020]. http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/liban/approcher-consommateur.

Banque Mondiale. (2009). *Rapport Annuel 2009 - Bilan de l'exercice*. 64 p. [Consulté en novembre 2019]. http://documents.worldbank.org/curated/en/834741468182663367/pdf/501750WBAR0Yea10Box342026B01PUBLIC1.pdf

Banque Mondiale. (2014). *Rapport Annuel 2014*, 60 p. [Consulté en novembre 2019]. https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0248-5

Banque Mondiale. (2016). *Les données relatives à Liban, Revenu intermédiaire, tranche supérieure*. [Consulté en novembre 2019]. https://donnees.banquemondiale.org/?locations=LB-XT

Banque Mondiale. (2018). *Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB).* [Consulté en novembre 2019]. https://donnees.banquemondiale.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS

Banque Mondiale. (2018). *PIB (en unités de devises locales courantes)*. [Consulté en novembre 2019]. https://donnees.banquemondiale.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CN

Banque Mondiale. *Liban*. [Consulté en mars 2018]. https://donnees.banquemondiale.org/pays/liban

CAS République Libanaise. (2006). *Administration centrale de la statistique*. *Annuaire 2006*. p. 15–23. [Consulté en février 2018]. https://www.localiban.org/IMG/pdf/la_structure_demographique_libanaise.pdf

CGPI Group. (2017). *Classement des pays selon leur PIB 2017 et selon leur PIB par habitant : les pays les plus riches du monde*. [Consulté en novembre 2019]. https://www.cgpigroup.fr/blog/classement-pib-les-pays-les-plus-riches-du-monde.html

De Hauteville G. (2000). *Stratégie - Gestion directe des marchés locaux et régionaux. L'implantation des multinationales s'accélère au Liban.* Beyrouth (Liban) : L'Orient-Le Jour. [Consulté en mars 2019]. https://www.lorientlejour.com/article/407734/Strategie

Deloitte. (2014). *Le chiffre d'affaires mondial du secteur de la distribution continue de croître, en dépit des difficultés économiques.* [Consulté en février 2020]. https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/2014-global-powers-of-retailing.html

Deloitte. (2018). *Le rapport Deloitte fait état d'une croissance globale du marché de la vente de détail supérieure à 4 %*. [Consulté en février 2020]. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-cip-global-powers-retailing-2018.pdf

Deloitte. (2019). *En 2019, les plus grands distributeurs mondiaux ont atteint des niveaux de croissance solides*. [Consulté en février 2020]. https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/les-plus-grands-distributeurs-mondiaux-2019.html

Douane libanaise (2016). *Trade statistics*. [Consulté en décembre 2019]. http://www.customs.gov.lb/

Duval J.-B. (2014). *Top 250 de la distribution : Carrefour à nouveau n°2 dès l'année prochaine ?* Antony (France) :LSA. [Consulté en février 2020. https://www.lsa-conso.fr/top-250-de-la-distribution-carrefour-a-nouveau-n-2-des-l-an-prochain,159571

Duval J-B. (2014). *Top 250 mondial de la distribution : Carrefour passe de la 2e à la 4e place*. Antony (France) : LSA. [Consulté en février 2020]. https://www.lsa-conso.fr/top-250-mondial-de-la-distribution-carrefour-passe-de-la-2e-a-la-4e-place,159202

FAO. (2018). *Conférence régionale de la FAO pour le Proche Orient*. 6 p. [Consulté en décembre 2019]. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/NERC_34/NERC_34_INF/MW127_INF_8/MW127_NERC_18_INF_8_fr.pdf

FAO. *FAOSTAT*. [Consulté en novembre 2019]. http://www.fao.org/faostat/en/#data

Fellah Trade. (2020). *Liban : consommation et distribution*. [Consulté en février 2019]. https://www.fellah-trade.com/fr/export/atlas-agro/liban/conso-distribution

Hu E. (2019). *Les 17 champions de la distribution dans le monde*. Business Insider France. [Consulté en février 2020]. https://www.businessinsider.fr/champions-de-la-distribution-dans-le-monde-classement-deloitte/

Idal. (2015). *Export. Overview*. [Consulté en novembre 2018]. https://investinlebanon.gov.lb/en/export

Idal. (2015). *Traitement du problème des exportations dû à la fermeture des passages frontaliers*. [Consulté en novembre 2018]. https://investinlebanon.gov.lb/en/export

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011). Chapitre 10 - Fusion et acquisition, alliances et partenariats. In : Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. *Stratégique (9e édition).* Montreuil : Pearson Education France. p. 401-434.

Kiprop J. (2018). *The world's most common types of apples.* WorldAtlas. [Consulté en novembre 2018]. https://www.worldatlas.com/articles/the-world-s-most-common-types-of-apples.html

Le Commerce du Levant (Liban). (2011). *Agriculture : les municipalités appelées à louer neuf centres de collecte de lait*. [Consulté en février 2019]. www.lecommercedulevant.com/node/17920

Le Commerce du Levant (Liban). (2013). *Monoprix lance sa première « dekkéné » à Beyrouth*. [Consulté en janvier 2020]. https://www.lecommercedulevant.com/article/22160-monoprix-lance-sa-premire-dekkn-beyrouth

Lebanese Customs. (2016). *Trade statistics*. [Consulté en janvier 2019]. www.customs.gov.lb.

Lebanese Customs. (2017). *Trade statistics*. [Consulté en janvier 2019]. www.customs.gov.lb

Les Producteurs des pommes du Québec. (2017). *Projections mondiales 2017*. 20 p. [Consulté en décembre 2019]. https://producteursdepommesduquebec.ca/wp-content/uploads/2013/10/Projections-mondiales-2017_4.pdf

Localiban. (2016). *Démographie du Liban*. [Consulté en février 2020]. https://www.localiban.org/demographie-du-liban

LSA. (2014). *Auchan et Metro nouent une alliance mondiale à l'achat*. [Consulté en février 2020]. https://www.lsa-conso.fr/auchan-et-metro-nouent-une-alliance-mondiale-a-l-achat,189691

Ministère de l'Agriculture. (2000). *Recensement général de l'agriculture 1999-2000*. [Consulté en novembre 2017]. http://www.agriculture.gov.lb/Statistics-and-Studies/Comprehensive-Agricultural-Statistics

Ministère de l'Agriculture. (2004). *Atlas agricole du Liban*. [Consulté en décembre 2019]. http://www.agriculture.gov.lb/Statistics-and-Studies/Studies-and-Publications/lebanese-agri-atlas

Ministère de l'Agriculture. (2010). *Résultats globaux du module de base du recensement de l'agriculture 2010.* [Consulté en avril 2020]. http://www.agriculture.gov.lb/Statistics-and-Studies/Comprehensive-Agricultural-Statistics

Ministère de l'Agriculture. (2016). *Stratégie de développement du secteur agricole (2015-2016).* [Consulté le 18/04/2020]. http://www.agriculture.gov.lb/Statistics-and-Studies/Studies-and-Publications

Ministère de l'Economie Liban. (2017). *Economic and trade statistics*. [Consulté en Avril 2017]. http://www.economy.gov.lb/en/what-we-provide/economic-research/economic-and-trade-statistics/

Ministère de l'Industrie Liban. (2010). *The Lebanese industrial sector. Facts and findings 2007*. Beyrouth (Liban) : Ministère de l'Industrie, 134 p. [Consulté en Avril 2017]. http://www.industry.gov.lb/getattachment/PublicationsAndStudies/Study-2007.pdf?lang=ar-LB

Pompougnac V. (2020). « *Alliances dans la grande distribution: et de trois ! »,* Franchise magazine. [Consulté en février 2020]. https://www.franchise-magazine.com/news-franchise/alliances-dans-la-grande-distribution-et-de-trois

PopulationData.net. (2020). *Liban*. [Consulté en mars 2019]. https://www.populationdata.net/pays/liban/

Réseau des Nouvelles des Marchés. (2012). *La Pomme. Bilan de campagne 2010-2011*. Montreuil (France) : FranceAgriMer. 12 p. https://www.franceagrimer.fr/content/download/12847/91332/file/Bilan%20pomme%202010-2011.pdf

Rizk S. (1999). *Le Liban est entré dans l'ère de la grande distribution*. Beyrouth (Liban) : L'Orient-Le Jour. [Consulté en février 2020]. https://www.lorientlejour.com/article/287388/Le_Liban_est_entre_dans_lere_de_la_grande_distribution.html

Rozelier M. (2015). *Un troisième Spinneys à Achrafieh.* Beyrouth (Liban) : L'Orient-Le Jour. [Consulté en février 2020]. https://www.lorientlejour.com/article/909226/un-troisieme-spinneys-a-achrafieh.html

Rozelier M. (2017). *Qui sont, au Liban, les ouvriers agricoles ?* Beyrouth (Liban) : L'Orient-Le Jour. [Consulté en septembre 2018]. https://www.lorientlejour.com/article/1073167/qui-sont-au-liban-les-ouvriers-agricoles-.html

Scimago Journal and Country Rank. [Consulté en février 2019]. http://www.scimagojr.com/countryrank.php

Société Générale. (2020). *Le marché libanais : consommateur*. [Consulté en février 2020]. https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/liban/marche-consommateur

Société Générale. (2020). *Le marché libanais : distribution*. [Consulté en février 2020]. https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/liban/marche-distribution

Trade Map. [Consulté en novembre 2019]. https://www.trademap.org/Index.aspx

USDA. (2019). *Fresh apples, grapes, and pears: world markets and trade*. 10 p. [Consulté en décembre 2019]. https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/fruit.pdf

Wallonia.be. (2015). *Liban. Approche du marché.* [Consulté en janvier 2020]. https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/liban/approche-du-marche-160

ANNEXES

ANNEXE I

Tableau 1: Prix CIF à la frontière et coûts de transport International au marché Egyptien (2016)

Prix/Coûts	Egypte	Italie	france	Grèce	Chili	USA	Pologne	Turquie	Liban
Prix USD/kg avec charges (CIF)	0,931	0,93	0,93	1,07	0,93	1,13	0,93	0,93	0,93
Prix USD/kg sans charges (FOB)	-	0,70	0,69	0,40	0,90	0,93	0,37	0,35	0,23
Coût transport	-	0,23	0,24	0,67	0,04	0,20	0,57	0,58	0,70

Source : UN Trade Map, 2019. Consulté le 25 Novembre 2019.

Tableau 1 (A): Liste des marchés fournisseurs pour un produit importé par l'Egypte (données Directe)

Exportateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Valeur importée en 2018, milliers de Dollar Américain	Quantité importée en 2018, Tonnes
	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes		
Monde	1460	367	796	1050	1245	16767	1033	931	1036	1262	227694	180396
Pologne		643	1561	1049	7046	10861	1033	931	1036	1262	70461	55824
Grèce		498	1343	1050	2532	17840	1033	931	1036	1262	47182	37381
Italie	1656	958	1001	1050	2778	29997	1033	931	1036	1262	40900	32404
Liban	1465	787	674	1050	866	16762	1033	931	1036	1262	32182	25497
République arabe syrienne	1406	784	732	1050	898	16769	1033	931	1036	1262	23076	18283
France	1445	884	1388	1050	2176	11063	1033	931	1036	1262	3323	2633
Autriche	1545		1432	1050	5459	10610	1033	931	1035	1262	2786	2207
République tchèque	1900	1280	1525	1000	15750	19530	1033	931	1036	1262	2385	1890
Croatie		550	467		36000	94542	1033	931	1036	1262	1609	1275
Turquie	1704	846	513	1050	1835	4700	1033	931	1030	1262	1338	1060
Slovénie							1033	931		1262	1065	844
Hongrie	846		1611	1037			1034	931	1045	1263	606	480
Portugal							1037			1265	406	321
Etats-Unis d'Amérique	1486	72	653	1050	1205	1617	1034	929	1034	1255	138	110
Chili	1845	842	619	1050	1171	4304	1033	931		1250	100	80
Espagne	1205	261	979	1049	4429	748000	1033	931	1037	1258	83	66
Pays-Bas		2000		1046		1395	1032	932	1045	1250	40	32
Ukraine	1417	722								1300	13	10
Corée, République de	1452	3,43		1000					1036		0	0
Europe Autre non définie ailleurs	889										0	0
Emirats arabes unis	1500										0	0
Albanie							1035	931			0	0
Algérie											0	0
Argentine		929	682	1000	11500						0	0
Australie	1242										0	0
Bahreïn											0	0
Belgique	2150			1045			1033	932	1024		0	0
Bosnie-Herzégovine							1029				0	0
Brésil		984	643	1044			1034				0	0
Bulgarie							1030				0	0
Canada		1182									0	0
Chine	1601	865	679	1049	1102	2289		938			0	0
Chypre		89									0	0
Géorgie		667									0	0
Allemagne	1277	1460		1050	3556	5881	1033	930	1043		0	0
Iran, République islamique d'	1385	889	517	1049	2865	824000	1034	947			0	0

Source : UN Trade Map, 2020.

Tableau 1 (B) : Liste des marchés fournisseurs pour un produit importé par l'Egypte (données Miroir)

Exportateurs	2008 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2009 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2010 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2011 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2012 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2013 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2014 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2015 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2016 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2017 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2018 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	2019 Valeur unitaire, Dollar Américain/Tonnes	Valeur importée en 2019, milliers de Dollar Américain	Quantité importée en 2019, Tonnes
Total	561	579	580	667	633	548	678	601	509	444	435	576	2519	4376
France	1375	1158	1074	1131	1123	1127	955	751	687	645	922	683	1773	2596
Turquie	506	391	396	498	501	468	444	411	348	289	317	409	719	1759
Etats-Unis d'Amérique	1106	1061	1151	1172	1337	1393	1370	1076	1126	1116	1333	1286	27	21
Emirats arabes unis	452				152	148					654			
Chili	928000	1080000	689	701	759	825	802	849	895		779			
Chine	762	766	885	872	1017	848								
Croatie			596	800		632	435	448	486		560			
Allemagne					1110	1053	661	668	742					
Grèce	745		711	760	717	718	653	470	400	411	492			
Hongrie				833			636	682	652		758			
Iran, République islamique d'					1024	1011	437	500						
Italie	1317	1041	1125	1034	962	1080	860	768	701	646	728			
Liban	267	267	239	242	229	212	251	235	231	187	187			
Maroc											556			
Pays-Bas	1243		1098	1182	1009		884	407	704	368				
Pologne		397	395	474	691	646	415	406	365	389	370			
Espagne		889	1056	1020	1104	737	1109	816	811	830	1032			
République arabe syrienne	565	622	693											

Source : UN Trade Map, 2020

Tableau 2: Indice de pénétration des pays en 2016.

Pays	Total exportations 1000 USD	PIB (USD) Constant 2010	EXP*1000/PIB	%	Export/Production pommrs (%)
Etats Unis d'Amérique	1 451 459 684	1.69723E+13	0,09	8,55	18,80
France	490 008 030	2.81176E+12	0,17	17,43	38,8
Grèce	27 810 925	2.44251E+11	0,11	11,39	-
Italie	461 667 625	2.08544E+12	0,22	22,14	39
Chine	2 097 637 172	9.49059E+12	0,22	22,10	2
Chypre	2 997 209	24764940397	0,12	12,10	_
Chili	60 717 528	2.68971E+11	0,23	22,57	47
Iran	51 323 294	5.40581E+11	0,09	9,49	5,3
Turquie	142 529 584	1.12251E+12	0,13	12,70	3,3
Liban	3 509 342	42484238806	0,08	8,26	20 % en 2016 57% en 2010
Pologne	196 455 270	5.734E+11	0,34	34,26	30,8

Source: TRADE MAP, 2019; Banque mondiale, 2018. Consulté le 1/12/2019
https://donnees.banquemondiale.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CN

Tableau 3 : Structure des pays concurrents au Liban

Pays	Italie	France	Pologne	Grèce	Unis d'Amé	Chine	Chili	Turquie	Liban
Année de référence	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Superficie	56 164	49 618	177 203	9 940	131 160	2 380 256	36 063	173 394	16 573
Production totale (tonne) (1)	2 455 616	1 819 762	3 604 271	291 750	5 160 750	40 394 483	1 743 172	2 925 828	328 000
Rendement (t/ha)	437 222	366 754	203 398	293 511	393 470	483 365	169 706	168 739	126 079
Export en (t) (2)	1 049 438	573 469	1 093 132	88 873	776 652	1 358 029	764 813	140 329	58 515
% (2)/(1)	43%	32%	30%	30%	15%	3%	44%	5%	18%

Source : Préparation de l'auteure, d'après les statistiques de la FAO, 2019.

Tableau 4 : Coût de production des pommes des pays concurrents au Liban

Pays	**Main d'oeuvre**		**Intrants**		**Coût total**		**Rendement**	**Coût Unitaire USD/kg**	**Prix à la production 2013 USD/kg**
	USD/Ha	**%**	**USD/Ha**	**%**	**USD/Ha**	**%**	**tonnes/ha**		
Italie	5 922,96	35,36	1 582,86	9,45	16 752,12	100	55	0,355	0.96
France	4 922,85	41,42	1 057,83	9,11	11 606,16	100	42	0,333	0.84
Polande	698,19	17,62	748,14	18,88	3 961,59	100	32,7	0,155	0.28
Etats Unis d'Amérique	4 415,58	41,02	966,81	8,98	10 764.78	100	42	0,355	-
Chili	2 246,64	39,72		15,42	5 656,56	100	50	0,166	-
Chine	804,75	24,20	1 263,18	38,00	4 145,85	100	30	0,155	-
Turquie	1 011,21	23,75	1 068,93	25,08	4 259,1	100	29	0,222	0.28
Liban	5 018	59	2 675,6	31,5	8502,46	100	27, 8	0,306	0.403

Source : EU Fruit Juice CSR Platform. (2013) ; pour le cas du Liban : Préparation de l'auteure d'après les résultats de nos enquêtes, 2017 ; EU commission, 2018 pour les prix à la production des pays Européens. Taux de change :1 euro=1.11 USD.

Tableau 5: Parts en valeur du Liban sur ses principaux marchés

Emirats Arabes Unis				Arabie Saoudite				Egypte			
2009		2016		2009		2016		2009		2016	
Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2008	Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2016	Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2009	Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2016	Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2009	Exportateurs	Part en valeur dans les importations du rapporteur, % en 2016
Monde	100	Monde	100	Monde	100	Monde	100	Monde	100	Monde	100
Etats-Unis d'Amérique	17	Etats-Unis d'Amérique	13,7	Italie	11,9	Italie	31,9	Pologne	0	Pologne	13,8
Nouvelle-Zélande	5	Nouvelle-Zélande	12,5	Chili	27,9	Chili	25	Grèce	0	Grèce	20,2
France	10,2	France	15,7	Etats-Unis d'Amérique	15,5	Etats-Unis d'Amérique	12,7	Italie	0,8	Italie	34,4
Iran, République islamique d'	2,8	Iran, République islamique d'	10,3	France	13	France	15	Liban	30,8	Liban	11,9
Italie	1,9	Italie	11,7	Chine	21,7	Chine	5,5	République arabe syrienne	36	République arabe syrienne	10,1
Chine	25,6	Chine	11	Turquie	0,6	Turquie	1,1	France	0,6	France	3,1
Afrique du Sud	13,3	Afrique du Sud	10,7	Afrique du Sud	3,2	Afrique du Sud	2,8	Autriche	0	Autriche	3,3
Chili	21,4	Chili	7,3	Pologne	0	Pologne	0,9	République tchèque	0,1	République tchèque	0,8
Turquie	0,1	Turquie	0,8	Liban	0,5	Liban	1	Croatie	0	Croatie	0,6
Pologne	0	Pologne	1,1	Espagne	0	Espagne	0,8	Turquie	4,1	Turquie	0,5
Brésil	0,9	Brésil	0,6	Brésil	0,3	Brésil	0,1	Slovénie	0	Slovénie	0,2
Espagne	0,1	Espagne	1,2	Nouvelle-Zélande	0,7	Nouvelle-Zélande	0,7	Etats-Unis d'Amérique	9,4	Etats-Unis d'Amérique	0
Grèce	0	Grèce	0,5	Grèce	0	Grèce	0,6	Chine	8,9	Espagne	0,3
Liban	0,7	Liban	0,2	République arabe syrienne	2,8	République arabe syrienne	0,5	Chili	0,9	Chili	0,1
				Iran, République islamique d'	1,5	Iran, République islamique d'	0				

Source : Préparation de l'auteure d'après les données de UN Trade Map, 2019,(Données directes).

Tableau 6 : Benchmark des trois principaux marchés d'exports des pommes du Liban

				Quantité importé (Tonnes)(CIF)							miroir	miroir	miroir	directe		
Marchés	Fournisseurs	2009	PDM % en Quantité	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Valeur 2016 (1000 $)	PDM % Quantité (2016)	PDM % valeur (2016)	PDM % en valeur	Prix/Tonne en 2016 (avec charges)	
Egypte	Total marché	148074	100	159230	105140	168281	152026	218606	277704	227252	115690	100	100	100	931	Valeur du marché (1000 $) 115690$
	Pologne	63	0.0%	43	19	485	1545	5674	13489	28247	10322	12,4	2.6%	13,8	931	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016
	Liban	40650	27.5%	52982	37148	56384	47094	35357	37608	39540	9114	17,4	16.2%	11,9	931	
	Italie	916	0.6%	6236	31122	45342	15617	93899	129110	87719	61460	38,6	43.0%	34,4	931	Principal fournisseur Italie
	Grèce			916	6829	17849	28126	37227	52594	48078	19211	21,2	17.0%	20,2	931	
	France	728	0.5%	1290	2508	3461	2527	6636	9360	6409	4404	2,8	3.0%	3,1	931	
	Turquie	7954	5.4%	16741	7580	19339	40920	20887	14290	3455	1204	1,5	9.6%	0,4	931	
	Etas Unis d'Amérique	13839	9.3%	12725	4999	3956	4074	2870	1089	87	98	0	1.3%	0%	929	
	Chine	14449	9.8%	9863	3073	3188	315					0	0.0%	0%	938	
	Chili	1		5210	10791	8399	4787	2903	900	650	582	3	1.3%	0,1	931	
miratsArabesUnis	Total marché	172085	100%	153591	162748	213998	195991	217841	215951	202373	190326	100	100	100	1018	
	Iran,République Islamique	13109	7.6%	3689	12151	56323	22790	39291	30249	31749	10457	15.7%	5,4%	10,3	688	Valeur du marché (1000 $) 190326
	Etats Unis d'Amérique	41761	24.3%	29532	28076	31929	49161	54900	55674	24994	27097	12.4%	14,2%	13,7	1242	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016
	Chine	39739	23.1%	37325	29825	29362	26121	12818	10871	19025	25504	9.4%	13,4%	11	1108	
	Nouvelle - Zélande	9727	5.7%	7148	8103	13169	18096	11422	18764	17785	24439	8.8%	12,8%	12,5	1383	Principal fournisseur France
	Italie	4307	2.5%	8061	13659	10774	6886	18734	21522	24758	25460	12.2%	13,0%	11,7	979	
	France	14669	8.5%	15983	22510	18266	20107	32290	32177	26187	28268	12.9%	14,8%	15,7	1028	
	Adrique du Sud	18461	10.7%	15473	14995	19285	23947	16227	19360	23207	19363	11.5%	10,1%	10,7	958	
	Chili	23771	13.8%	28859	26406	24626	20653	17315	11385	13442	11078	6.6%	5,8%	7,3	1064	
	Turquie	119	0.1%		41	253	397	365		2760	1600	1.4%	0,8%	0,8	666	
	Pologne		0.0%	799		106	345	1601	1253	2135	1547	1.1%	0,8%	1,1	807	
	Espagne	39	0.0%	478	3092	3582	1864	5985	6508	7070	7767	3.5%	4,1%	1,2	1024	
	Grèce		0.0%			18	20		300	1306	966	0.6%	0,51%	0,5	800	
	Liban	1343	0.8%	679	1035	1186	1033	396	868	1453	350	0.7%	0,1%	0,2	295	
rabieSeoudite	Totale Marché	145650	100.0%	165503	162283	175210	173239	141378	160546	184150	174530	100	100	100	969	
	Italie	14150	10%	20687	23491	25195	19103	35563	48014	56652	61589	30.8%	35.3%	31,9	1095	Valeur du marché (1000 $) 174530
	Chili	34223	23%	59099	54286	47368	54308	33803	39981	47027	39883	25.5%	22.9%	25	984	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016
	Etats Unis d'Amérique	20269	14%	18145	19685	13529	18356	23623	26039	17880	19943	9.7%	11.4%	12,7	1188	
	Emirats Arabes Unis					22266	19861	80	15	6	6	0.0%	0.0%			Principal fournisseur Italie
	Turquie	3028	2%	1005	466	1101	2405	214	1024	5752	2412	3.1%	1.4%	1,1	398	
	France	13629	9%	16407	25031	21430		21488	18847	22623	24618	12.3%	14.1%	15	1066	
	Chine	37320	26%	26749	20610	23414	21356	9491	6497	13481	13561	7.3%	7.8%	5,5	704	
	Liban	6489	4%	8309	7400	7996	7599	5982	7110	7149	1440	3.9%	0.8%	1	272	
	Pologne	0		0		42	37	243	90	2090	1490	1.1%	0.9%	0,9	835	
	Grèce		0			519	133		1525	1596	1029	0.9%	0.6%	0,6	720	

		Quantité importé (Tonnes)(CIF)							miroir	miroir	miroir	directe			
2009	PDM % en Quantité	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Valeur 2016 (1000 $)	PDM % Quantité (2016)	PDM % valeur (2016)	PDM % en valeur	Prix/Tonne en 2016 (avec charges)		
148074	100	159230	105140	168281	152026	218606	277704	227252	115690	100	100	100	931	Valeur du marché (1000 $)	115690$
63	0.0%	43	19	485	1545	5674	13489	28247	10322	12,4	2.6%	13,8	931	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016	
40650	27.5%	52982	37148	56384	47094	35357	37608	39540	9114	17,4	16.2%	11,9	931		
916	0.6%	6236	31122	45342	15617	93899	129110	87719	61460	38,6	43.0%	34,4	931	Principal fournisseur Italie	
		916	6829	17849	28126	37227	52594	48078	19211	21,2	17.0%	20,2	931		
728	0.5%	1290	2508	3461	2527	6636	9360	6409	4404	2,8	3.0%	3,1	931		
7954	5.4%	16741	7580	19339	40920	20887	14290	3455	1204	1,5	9.6%	0,4	931		
13839	9.3%	12725	4999	3956	4074	2870	1089	87	98	0	1.3%	0%	929		
14449	9.8%	9863	3073	3188	315					0	0.0%	0%	938		
1		5210	10791	8399	4787	2903	900	650	582	3	1.3%	0,1	931		
172085	100%	153591	162748	213998	195991	217841	215951	202373	190326	100	100	100	1018		
13109	7.6%	3689	12151	56323	22790	39291	30249	31749	10457	15.7%	5,4%	10,3	688	Valeur du marché (1000 $)	190326
41761	24.3%	29532	28076	31929	49161	54900	55674	24994	27097	12.4%	14,2%	13,7	1242	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016	
39739	23.1%	37325	29825	29362	26121	12818	10871	19025	25504	9.4%	13,4%	11	1108		
9727	5.7%	7148	8103	13169	18096	11422	18764	17785	24439	8.8%	12,8%	12,5	1383	Principal fournisseur France	
4307	2.5%	8061	13659	10774	6886	18734	21522	24758	25460	12.2%	13,0%	11,7	979		
14669	8.5%	15983	22510	18266	20107	32290	32177	26187	28268	12.9%	14,8%	15,7	1028		
18461	10.7%	15473	14995	19285	23947	16227	19360	23207	19363	11.5%	10,1%	10,7	958		
23771	13.8%	28859	26406	24626	20653	17315	11385	13442	11078	6.6%	5,8%	7,3	1064		
119	0.1%		41	253	397	365		2760	1600	1.4%	0,8%	0,8	666		
	0.0%	799		106	345	1601	1253	2135	1547	1.1%	0,8%	1,1	807		
39	0.0%	478	3092	3582	1864	5985	6508	7070	7767	3.5%	4,1%	1,2	1024		
	0.0%			18	20		300	1306	966	0.6%	0,51%	0,5	800		
1343	0.8%	679	1035	1186	1033	396	868	1453	350	0.7%	0,1%	0,2	295		
145650	100.0%	165503	162283	175210	173239	141378	160546	184150	174530	100	100	100	969		
14150	10%	20687	23491	25195	19103	35563	48014	56652	61589	30.8%	35.3%	31,9	1095	Valeur du marché (1000 $)	174530
34223	23%	59099	54286	47368	54308	33803	39981	47027	39883	25.5%	22.9%	25	984	Marché en progression annuelle de entre 2009 -2016	
20269	14%	18145	19685	13529	18356	23623	26039	17880	19943	9.7%	11.4%	12,7	1188		
				22266	19861	80	15	6	6	0.0%	0.0%			Principal fournisseur Italie	
3028	2%	1005	466	1101	2405	214	1024	5752	2412	3.1%	1.4%	1,1	398		
13629	9%	16407	25031	21430		21488	18847	22623	24618	12.3%	14.1%	15	1066		
37320	26%	26749	20610	23414	21356	9491	6497	13481	13561	7.3%	7.8%	5,5	704		
6489	4%	8309	7400	7996	7599	5982	7110	7149	1440	3.9%	0.8%	1	272		
0		0		42	37	243	90	2090	1490	1.1%	0.9%	0,9	835		
	0			519	133		1525	1596	1029	0.9%	0.6%	0,6	720		

Source : Préparation de l'auteure d'après les données de UN Trade Map, 2019. (Données Miroir).

Tableau 7: PIB, PIB par habitant (Milliards USD) et PIBA/PIB (%)

Pays	PIB (2018) Milliards US USD	PIB/habitant (2018) US USD	PIB/habitant (2016) US USD	PIBA/PIB (2016) (%)
Etats Unis	20 494,1	62 641	57 638	1
Chine	13 608,2	9 771	1 5529	8,1
France	2 777,52	4 146	41 343	1,44
Turquie	766,5	9 311	25 247	6,1
Italie	2 073,9	34 318	38 370	1,88
Iran	454,0	5 628	19 949	9,6
Chili	298,2	15 923	23 194	4
Grece	218,0	20 324	26 779	3,6
Chypre	24,5	28 159	32 723	
Liban	56,6	8 270	14 309	3
Syrie	40,4	2 033		19
Pologne	585,8	15 424	27 383	2,4

Source: Banque mondial, 2019 ; cgpigroup, 2019
https://www.cgpigroup.fr/blog/classement-pib-les-pays-les-plus-riches-du-monde.html, consulté le 7/12/2019.
https://donnees.banquemondiale.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS

Tableau 8 : Exportations (tonnes) du bassin Méditerranéen en 2016.

Pays	Quantités exportées (tonnes)	Part dans le total (%)
Italie	1 049 438	53%
France	573 469	29%
Espagne	136 305	7%
Turquie	131 000	7%
Grèce	88 873	4%
Liban	58 515	3%
Slovénie	37 556	2%
Croatie	19 489	1%
Bosnie-Herzégovine	13 586	1%
Total Bassin méditerranéen	1 988 253	100%

Source : Travail de l'auteure d'après les statistiques de la FAO, 2018

Tableau 9 : Classement des 10 premières enseignes de la grande distribution

Classement des revenues de détail (FY12)	Nom de la Société	CA de détail en 2012 (US Millions $)	CA groupe 2012 (US Millions $)	Résultat[1] Net groupe 2012 (US$Millions $)	2007-2012 revenue de detail CAGR[2]	Classement des revenues de détail (FYI3)	Nom de la société	CA de détail en 2013 (US Millions $)	Taux de croissance 2012/2013	Classement des revenues de détail (FY14)	Nom de la société	CA retail (US M$)	CA groupe 2014 (US M$)	Résultat net groupe 2014 (US M$)	Taux de Croissance CA Détail 2013/2014	Classement des revenues de détail (FY16)	Nom de la société	CA détail 2016 (US Millions $)	Classement des revenues de détail (FY17)	Nom de la société	CA détail 2017 (US Millions $)
1	Wal-Mart stores, Inc.	469 162	469 162	17.756	4,4%	1	Wal-Mart Stores Inc.	476 294	1,52 %	1	Wal-Mart Stores Inc.	485 651	485 651	17,099	3,5%	1	Wal-Mart Stores, Inc.	485 873	1	Wal-Mart Stores, Inc.	500 343
2	Tesco PLC.	101 269	102 889	190	6,2%	2	Costco Wholesale Corporation	105 156	6,07 %	2	Costco Wholesale Corporation	112 64	112 64	2,088	9,5%	2	Costco Wholesale Corporation	118 719	2	Costco Wholesale Corporation	129 025
3	Costco wholesale corporation	99 137	99 137	1.767	9.00%	3	Carrefour S.A.	98 688	-0.07%	3	The Kroger Co.	108 465	108 465	1,747	7,2%	3	The Kroger Co.	115 337	3	The Kroger Co.	118 982
4	Carrefour S.A.	98 757	100 906	1.692	-1.30%	4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	98 662	13,10 %	4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	102 694e	102 694e	n/a	7,7%	4	Schwarz Group	99 256	4	Amazon.com,Inc.	118 573
5	The Kroger CO.	96 751	96 751	1.508	6,6%	5	Tesco PLC	98 631	-2.60%	5	Tesco PLC	99,713	101,38	-9,385	1,8%	5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	97 058	5	Schwarz Group	111 766
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	87 236*	87 236*	n/	6,6%	6	The Kroger Co.	98 375	1,60 %	6	Carrefour S.A.	98 497	101 45	1,817	Walgreen Co. (now Walgreens Boots Alliance Inc.)	6	Amazon.com,Inc.	94 665	6	The Home Depot, Inc.	100 904
7	Metro AG	85 832	85 832	130	0,.7%	7	Metro Ag	86 393	0,65 %	7	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	86 470e	86 470e	n/a	6,8%	7	The Home Depot, Inc.	94 595	7	Walgreens Boots Alliance, Inc.	99 115
8	The Home Depot, Inc.	74 754	74 754	4.535	-0.70%	8	Aldi Einkauf Gmbl&co.OHG	81 090	11,03 %	8	Metro Ag	85 570	85 570	247	-0.80%	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	84 923	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	98 287
9	Aldi Einkauf Gmbl&co.OHG	73 035*	73 035*	n/d	6.00%	9	The Home Depot Inc.	78 812	5,43 %	9	The Home Depot Inc.	83 176	83 176	6,345	4,7%	9	Carrefour S.A.	84 131	9	CVS Health Corporation	79 398
10	Target Corporation	71 96	73 .301	2,999	3,2%	10	Target Corporation	75 596	0,88 %	10	Walgreen Co. (now Walgreens Boots Alliance Inc.)	76 392	76 392	2,031	3,8%	10	CVS Health Corporation	81 100	10	Tesco PLC	73 961
Top 10	1,193 milliard	1 193 129				Top 10		1 294 698 US $		Top 10		1 294 698 US $				Total Top 10*		1 355 657	Total Top 10*		1 430 353 US $
Top 250	4,3 milliards	4 350 000 US $				Top 250		4 354 562 US $		Top 250		4 355 000 US $				Total Top 250**		4 400 000 US $	Total Top 250**		4 530 059 US $
Part du CA du Top 10 au sein du Top 250		28%				Part du CA du Top 10 au sein du Top 250		30%		Part du CA du Top 10 au sein du Top 250		29,7 %				Part du CA du Top 10 au sein du Top 250		30,7 %	Part du CA du Top 10 au sein du Top 250		31,6%

Source : https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/les-plus-grands-distributeurs-mondiaux-2019.html https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/2014-global-powers-of-retailing.html https://www.lsa-conso.fr/top-250-mondial-de-la-distribution-carrefour-passe-de-la-2e-a-la-4e-place,159202 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte_etude_champions-%20de-la-distribution%20_2015.pdf https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-cip-global-powers-retailing-2018.pdf

ANNEXE II :

Structure Liban

Tableau 1 : Evolution de la production des pommes entre 1961 et 2017

Année	Surface Ha	Rendement Tonne/Ha	Production (tonnes)	Import (tonnes)	Exports (tonnes)
1961	11 275	8	85 000	690	45 030
1962	11 300	7	80 000	280	50 310
1963	11 500	7	75 000	520	43 500
1964	11 438	11	125 000	810	63 930
1965	10 960	11	115 080	250	79 840
1966	10 960	9	104 010	673	77 698
1967	10 850	14	157 021	824	85 378
1968	11 322	14	162 907	490	132 433
1969	14 133	5	66 547	433	93 452
1970	13 017	6	74 356	718	59 099
1971	12 892	12	154 483	324	88 789
1972	12 776	17	220 417	374	112 938
1973	10 935	15	166 177	350	114 245
1974	11 290	13	144 131	0	121 291
1975	12 000	9	108 000	0	85 000
1976	11 000	5	56 000	0	51 153
1977	11 000	10	106 000	1	48 304
1978	11 000	8	90 000	0	79 940
1979	11 300	12	135 000	0	79 354
1980	11 000	9	103 000	0	87 177
1981	11 000	6	65 000	0	68 655
1982	10 500	12	130 000	0	86 000
1983	10 500	12	130 000	0	85 000
1984	10 000	13	128 000	0	80 000
1985	10 000	13	130 000	0	40 000
1986	11 000	12	133 000	700	25 000
1987	13 465	15	197 263	0	30 000
1988	13 625	15	199 198	4 900	20 000
1989	13 582	15	197 765	900	28 500
1990	13 610	15	200 000	900	22 161
1991	13 601	16	213 864	750	28 500
1992	13 417	11	145 403	1 100	40 750
1993	13 500	10	130 000	1 000	30 000
1994	11 777	10	119 692	800	17 627
1995	12 500	12	150 600	500	10 300
1996	12 152	10	116 769	0	12 000
1997	10 182	14	142 445	5	35 996
1998	9200	14	124 200	47	39 354
1999	9300	15	138 800	0	34 235
2000	9302	14	126 700	317	35 076
2001	9460	12	112 000	310	29 859
2002	9380	16	150 305	772	18 805
2003	9389	16	152 000	634	27 883
2004	9390	12	113 300	1338	55 338
2005	9400	12	114 800	1658	50 357

Année	Surface Ha	Rendement Tonne/Ha	Production (tonnes)	Import (tonnes)	Exports (tonnes)
2006	9880	12	121 500	1042	54 995
2007	10 100	12	125 200	662	53 371
2008	10 100	12	125 200	382	59 387
2009	11 800	12	138 100	735	63 072
2010	12 425	12	154 429	462	79 168
2011	10 671	13	135 807	1 104	61 455
2012	9 923	13	125 714	955	88 077
2013	9 996	13	126 485	1 567	71 483
2014	9 954	13	125 807	1 337	53 068
2015	9 912 (FAO) 16 341 (MoA)	13	125 128 (FAO) 300 575 (MoA)	1 692	56 915
2016	9 871(FAO) 16 573 (MoA)	13 (FAO) 22(ENPARD)	124 449 (FAO) 344 469 (MoA)	1 217	58 515
2017	9 829	13	123770	46	70 818

Source : FAO, 2019

Tableau 2 : Centres de réfrigération et de conditionnement enregistrés au MoA

	Mount Lebanon	Sud	Akkar	Baalbeck	Nord	Bekaa	Total
Total	**104**	**20**	**8**	**16**	**46**	**23**	**217**
Entrepôts d'emballage	**15**	**12**	**3**	**3**	**11**	**19**	**63**
Entrepôts de refroidissement	**50**	**6**	**5**	**3**	**34**	**4**	**102**
Entrepôts de d'emballage et de refroidissement	**6**	**2**	**0**	**10**	**1**	**17**	**19**

Source :MoA, Département du conditionnment et de réfrigération, 2016

Tableau 3 : Centres de Réfrigération et de conditionnement subventionnés par Agriplus

	Beirut	Bekaa & Baalbeck	Mont Lebanon	Nord & Akkar	Sud
Nombre des entrepôts de conditionnement et d'emballage	4	47	26	33	12
Nombre des entrepôts de Réfrigération centres du nombre des entrepôts de conditionnement et d'emballage	3	37	14	12	8
enregistrés au MoA	2	32	17	18	6
Capacité de l'unité d'emballage (Tonnes/jour)	10	7 6475	882,5	3 431	1645
Capacité de l'unité de Réfrigération (Tonnes)	50	8 8725	6 606	19 630	600
Capacité main d'oeuvre	44	4 620	1 007	2 235	590

Source: Idal, 2016.

Tableau 4: Part des exportations des pommes dans le commerce agroalimentaire

Code produit	Produits	Moyenne 2013-2014		Moyenne 2015-2016		Moyenne 2016-2017	
		Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
02	Viandes et abats comestibles	3 304	0,37	1 538,5	0,19	1 776	0,23
03	Poissons et crustacés, mollusques et autres invertébrés aquatiques	1 222	0,14	773	0,09	959	0,12
04	Lait et produits de la laiterie; œufs d'oiseaux; miel naturel; produits comestibles d'origine ...	9 136,5	1,02	6 813	0,82	6 016.5	0,78
07	Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	72 640	8,13	56 945,5	6,85	56 170	7,24
070190	Pommes de terre, à l'état frais ou réfrigéré (à l'excl. des pommes de terre de semence)	42 737	4,78	30 649,5	3,69	29 993.5	3,86
08	Fruits comestibles; écorces d'agrumes ou de melons	74 078.5	8,29	66 782,5	8,03	66 482.5	8,56
0803	Bananas, incl. plantains, fresh or dried	14 799,5	1,66	17 187,5	2,07	16 827.5	2,17
0805	Agrumes	15 314	1,71	11 724,5	1,41	10 887	1,40
080810	Pommes	13 631	1,53	13 606	1,64	13 668,5	1,76
0809	Abricots, cerises, pêches - y.c. les brugnons et nectarines -, prunes et prunelles, frais	7 135	0,80	7 951,5	0,96	8 130	1,05
10	Céréales	4 898,5	0,55	9 516	1,14	6 238	0,80
11	Produits de la minoterie; malt; amidons et fécules; inuline; gluten de froment	25 130	2,81	16 058	1,93	12 292,5	1,58
12	Graines et fruits oléagineux; graines, semences et fruits divers; plantes industrielles ou	115 297	12,90	112 242,5	13,50	103 158	13,29
15	Graisses et huiles animales ou végétales; produits de leur dissociation; graisses alimentaires.	34 658,5	3,88	36 503,5	4,39	35 499	4,57
16	Préparations de viande, de poissons ou de crustacés, de mollusques ou d'autres invertébrés ...	22 830,5	2,55	15 596	1,88	14 556,5	1,88
17	Sucres et sucreries	47 681,5	5,34	75 070,5	9,03	69 590,5	8,96
18	Preparations Cocoaet cocoa	45 964,5	5,14	37 082	4,46	35 744,5	4,60
19	Préparations à base de céréales, de farines, d'amidons, de fécules ou de lait; pâtisseries	42 592,5	4,77	44 219	5,32	38 816,5	5,00
20	Préparations de légumes, de fruits ou d'autres parties de plantes	121 854	13,64	117 556	14,14	103 276,5	13,30
21	Préparations alimentaires diverses	77 091	8,63	80 402	9,67	86 910	11,20
22	Boissons, liquides alcooliques et vinaigres	100 908,5	11,29	72 647,5	8,74	58 865,5	7,58
Totale		**892 904**	**100**	**830 864,5**	**100**	**775 858**	**100**

Source : UN Trade Map, 2018

Tableau 5 : Analyse SWOT

Force	Faiblesse
• Les acteurs actifs et dynamiques sont prêts à investir dans les fruits à pépins. • Existence de connaissances potentielles dont on peut reposer pour la mise à niveau des pratiques de production, de récolte et post - récolte. • Une expérience et histoire longue avec les marchés régionaux. • Un système bien établi pour la production de jeunes plants certifiés. • Niveau ou degré d'alphabétisation élevé chez les producteurs. • secteur active des ONG, qui ont déjà fait de gros investissements. • Présence de 4 universités d'Agriculture. • Existence d'une initiative réussie à la production, le refroidissement, l'emballage, le tri, la distribution et les niveaux d'exportation dont on peut reposer sur • marché concurrentiel sain pour les intrants agricoles	• Forte dépendance sur le marché égyptien plus de 80%, sur la base de consignation. • Le manque d'analyses de marché et de la MIS • Manque d'un système de prix effectif • Les exportateurs libanais manquent des liens avec les acheteurs de haute qualité. • Principales contraintes technico-économiques : • -Décision d'affaires basée sur des analyses insuffisantes. • -Taille de la Petite ferme, moins de 1 hectare. • -modèle coopératif Inefficace. • -Inefficacité de la vulgarisation du secteur public et dépendance sur sur les conseils donnés par les fournisseurs d'intrants. • -plants Pauvres en qualité et le matériel génétique coûteux. • -Arbres vieux / variétés. • -Qualité et homogénéité basse / à partir de vieux ou / et pauvres vergers gérés. • -Le manque de connaissances et d'équipement pour protéger les vergers des conditions météorologiques extrêmes. • -Mauvaise récolte et manutention après récolte. • -Le Réfrigération, l'infrastructure de stockage et la technologie sont vieux : manque de la technologie (atmosphère contrôlé). • -Offre irrégulière des pommes à bas prix de la variété appropriée pour la transformation. • -Le manque des compétences des activités de commerce chez les petits transformateurs. • -Manque de variétés nouvelles adaptées aux terroirs libanais • -le problème variétal : et la non- adhésion à l'UPOV (Union Internationale pour la protection des obtentions végétales) • -Absence de normalisation et donc de transparence, du moins sur les marchés de gros. • -Logistique médiocre (palettisation uniquement sur l'Arabie Saoudite et pas de quais adaptés), • -Pratiques culturales attardées • Produits en quantités insuffisantes ne permettant plus d'approvisionner les "nouveaux" marchés international (grande distribution).

Opportunités	Risques
• La mise en œuvre de norme obligatoire sera un moyen pour empêcher les produits inadapté d'être commercialisés, ce qui contribuera à la transparence du marché et à son amélioration. • La mise en œuvre de la décision du MoA concernant l'enregistrement des Marchés de gros • Cibler la segmentation de la qualité implique généralement le recours à des équipements, ce qui signifie avoir recours aux investissements. • Environnement climatique convenable pour les pommes. • La bonne réputation du goût des fruits libanais • La demande croissante sur le marché local et régional pour les classes 1. • La pénurie de l'offre avec des fruits / homogènes de haute qualité. • Un climat qui permet d'étaler les productions (et donc de diminuer les coûts fixes) et de faire de la qualité (900heures de température basse par an), • Possibilité de segmenter les produits selon les marchés (par exemple les petits calibres pour la Jordanie et des calibres plus élevés pour l'Arabie saoudite), • Des opérateurs privés prêts à investir. • Haute possibilité d'établir de nouveaux liens avec un marché ayant des acheteurs de haute qualité. • Localisation géographique du Liban à proximité du Marché du Golf. • Nouveaux liens avec la grande distribution Aux champs en Russie pour les pommes Libanaises. • Présence d'un système financier efficace et soutenu publiquement pour les plans de financement bancaire visés pour l'agriculture. • Tarif douanier élevé sur l'importation des fruits à pépins 56% pour l'UE et 70% pour les autres pays non arabes.	• Mauvaise réputation des commerçants libanais qui n'utilisent pas le triage et le classement homogène des fruits, les pommes ont la réputation d'être mal classé et donc très variable dans la taille et la couleur, ce qui conduit à leur rejet par les acheteurs. • Mauvaise réputation d'avoir des résidus de pesticides • Situation politique et sécuritaire instable dans les pays en cours d'exportation. • L'augmentation de l'incidence climatique est associée. • Marchés d'exportation sur les pays arabes en baisse (notamment marché égyptien et perte du marché du Golfe), • Concurrence par les coûts (Syrie et Turquie) et les produits de qualité des pays producteurs. provenant de l'UE, Chine, d'Afrique du sud, des Etats-Unis…,

Source Elaboré par l'auteure, d'après les résultats des enquêtes et des entretiens, 2017.

ANNEXE III:

Tableau 1 : Distribution des supermarchés selon les points de vente et superficie

Charcutier Aoun (10 hypermarchés)	Surface (m^2)
Rabieh	3 000
Dekwaneh	25 000
Sed El Baouchrieh	10 000
Saloumeh	7 000
Jeita	15 000
Jbeil	15 000
Monte Verde	7 200
Naccache	5 000
Fanar	2 500
Antelias	15 000

Hypermarket Bou Khalil (6 hyper marchés et 3 supermarchés)	Surface (m^2)
Damour Chouf	2 150
Tripoli	4 000
Baabda	5 230
Kraytem	3 500
Mkalles	4 500
Jbeil	2 800
Antelias	3 300
Taanayel	
Kousba	1 700
Baabda Village	1 300

Carrefour (2 Hypermarchés)	Surface(m^2)
Dawra	7 000
City Center Hazmiyye	8 000

Fahed Supper Value (2 hypermarchés)	Surface (m^2)
Fahed Rabiye	10 000
Forn el shebbak	7 500
Jouniyeh	50 000

Spinneys (9 Hypermarchés, 1 supermarché et 2 superettes)	Surface (m^2)
Baouchrieh	500
Chouwaifat	7 300
Hamra	2 000
Ashrafieh	5 000
Byblos	3 000
Hazmieh	10 000
Dabyeh	4 500
Tyr	4 500
Jnah	4 500
Saida	4 500
Ashrafieh	4 500
Ain el Tineh	600

Metro supermarket (1 supermarché et 1 Hypermarché)	Surface m2
Ghazir	5 000
Hadath	1 000

Source: Elaboré par l'auteure d'après les estimations des résultats des entretiens de 2017.

Tableau 2 : Part respective de chaque produit fruit en %

Fruits	Part du volume de chaque produit dans le volume total des fruits (%)	Part du CA de chaque produit dans le CA total des fruits (%)
Pommes	10	3
Agrumes	30	5
Bananes	20	5
Fruits à noyau	10	3
Melon	5	0,4
Raisin	3	7
Fraise	1	0,1
Kiwi	20	15
Mangue	20	15

Source: Elaboré par l'auteure d'après les estimations des résultats des entretiens et des déclarations des responsables en 2017.

Tableau 3 : consommation de pommes par les répondants du sondage

Quantité	**(N=120)** % validé
1 – 2 kg	**7**
3-4 kg	**20**
5-6 kg	**31**
Plus que 6 kg	**42**
Pas de réponse	**N = 1**

Source: Elaboré par l'auteure d'après les estimations des résultats des entretiens et des déclarations des responsables en 2017.

ANNEXE IV

Biomass Organic
Big Crops & Summer Crops Agreement
– Contract 2018 –
Beirut, Lebanon

PARTY I: BIOMASS SAL, Massimo building, Charles Helou avenue, Beirut – Lebanon, incorporated under Chamber of Commerce NO: 70910 and represented by Mr, Joseph Massoud and/or Mr, Mario Massoud

PARTY II: _____, Address: _____, Phone number: _____, Farm owner and managing director of land _____, plot no _____, Certified by CCPB under no _____ valid until _____ and under farm name of _____,

Article 1: Ethical Clause / Agreement

By signing this agreement, Party II confirms to have read, agreed and signed Biomass Ethical Agreement (Annex A),

Article 2: Organic Certifications

Party II agrees to provide Biomass a copy of a valid organic certification, from CCPB Lebanon (Annex B),

Partly II agrees to provide Biomass a copy of a valid renewed registration, from MOA, In Lebanon,

Party II agrees to provide Biomass with a renewed certification (CCPB + MOA) certification within 72 hours of reception of mentioned certification,

Party II agrees to notify Biomass, within 72 hours, in the event of the non-renewal, the removal and/or the cancellation of a valid organic certification from CCPB / MOA,

Biomass reserves the right to cancel this agreement, without any prejudice, in the event of non-renewal or cancellation of any of CCPB and/or MOA organic certification,

Article 3: Laboratory Test

Biomass will test all crops (Listed in Annex C), as follow: once prior to the harvest date, once from a sample taking during harvest and finally one test will be conducted 40 days from harvest date, Results for all three tests will be shared by Biomass, with Party II,

Should test results show any presence of chemical residues, Biomass reserves the right to reject / return the entire harvest quantity to party II, at no additional cost / expenses to Biomass, and without any prejudice,

Biomass also reserves the right to cancel this agreement, in full, should lab test results show presence of residues, in any of listed items of Annex C,

All lab test expenses will be shared equally between Biomass & Party II, If any chemical residues is found, Party II will be responsible for all lab test expenses,

Article 4: Commercial Terms

Commercial terms, related to (1) Crops / Items selection, (2) Harvest Quantities, (3) Delivery Quantities & Frequencies (4) Products Storage and (5) Prices, are all detailed in Annex C, of this agreement,

Both parties, have read, agreed and signed Annex C, which constitute along with Annex A, B, C and D, an integral part of this agreement,

Article 5: Monthly Volume Rebate

Biomass will benefit from __% discount for each item, with a purchase quantity / volume above 10T,

Article 6: Payment Terms

Biomass will pay 40% (Payment 1) of invoiced value related to the purchase of crops (detailed in Annex C) 10 days from harvest date, This, to allow for the 2nd lab test results to be ready in time, prior to 1st payment,

Payment 2: Biomass will pay 30% of invoiced value, ____ days following first payment (Payment 1),

Payment 3: Remaining balance (30% of invoiced value) will be paid __ days following Payment 2,

Party II, agrees to provide Biomass with invoices, for all harvested quantities per crop, within 10 days from harvest date and as per commercial terms mentioned in Annex C, Delays in supplying Biomass with invoices with result in payment delays,

Article 7: Products Specifications

Biomass will purchase all quantities agreed upon in Annex C, which meet EU Organic Standards and Products Specifications as detailed in Annex D, of this agreement,

Both Parties have read, agreed and signed Annex D, which details products specifications (Grade A, Quality A) for each crop,

Should products not meet specifications required (“A”), Biomass reserves the right to buy quantity for 50% discount or return it to Party II, assuming that crops (Grade B) with a lower grading and quality standards are still commercially viable,

Grade C / Quality C Products, which describes products that are not commercially viable (Damaged / Waste) will be returned 100% to Party II or deducted 100% from Statement of Account (SOA) of Party II,

Article 8: Returned Goods

Biomass reserves the right to return up to -----% quantities of goods to Party II, which accounts for unforeseen damages / waste of goods,

Article 9: Delivery of Goods / Pick up

Both parties agree to the delivery / pick-up terms as detailed in Annex C, respectively for each crop.

Annex C: Commercial Terms (Big & Summer Crops 2018)

Table 1: Big Crops 2018 - Horticulture								
Crop Name	**Harvest Target Qty**	**Harvest Time (Season)**	**Delivery Methods**	**Qty Delivered**	**Duration**	**Storage by**	**Pick-up From Delivered To**	**Price/KG**
White Potatoes:	-	-	-	-	-	-	-	-
Red Sweet Potatoes:	-	-	-	-	-	-	-	-
Whites Sweet Potatoes:	-	-	-	-	-	-	-	-
Beetroots:	-	-	-	-	-	-	-	-
Onions White:	-	-	-	-	-	-	-	-
Onions Brown:	-	-	-	-	-	-	-	-
Onions Red:	-	-	-	-	-	-	-	-
Onions "Salamouni":	-	-	-	-	-	-	-	-
Garlic:	-	-	-	-	-	-	-	-
Carrots:	-	-	-	-	-	-	-	-

Table 2: Big Crops 2018 - Arboriculture								
Crop Name	**Harvest Target Qty**	**Harvest Time (Season)**	**Delivery Methods**	**Qty Delivered**	**Duration**	**Storage by**	**Pick-up From Delivered To**	**Price/KG**
Apples Starking:	-	-	-	-	-	-	-	-
Apples Golden:	-	-	-	-	-	-	-	-
Apples Gala:	-	-	-	-	-	-	-	-
Apples Granny Smith:	-	-	-	-	-	-	-	-
Pears 1:	-	-	-	-	-	-	-	-
Pears 1:	-	-	-	-	-	-	-	-
White Peaches:	-	-	-	-	-	-	-	-
Yellow Peaches:	-	-	-	-	-	-	-	-
Nectarines:	-	-	-	-	-	-	-	-
Prunes:	-	-	-	-	-	-	-	-

Table 3: Summer Crops 2018								
Crop Name	**Harvest Target Qty**	**Harvest Time (Season)**	**Delivery Methods**	**Qty Delivered**	**Duration**	**Storage by**	**Pick-up From Delivered To**	**Price/KG**
Sweet Corn:	-	-	-	-	-	-	-	-
Watermelon:	-	-	-	-	-	-	-	-
Melon:	-	-	-	-	-	-	-	-
Cantaloup Melon:	-	-	-	-	-	-	-	-
Fresh Peas:	-	-	-	-	-	-	-	-
Fresh Fava Beans:	-	-	-	-	-	-	-	-
Mikti (Armenian Cucu):	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-

On behalf of Biomass
Mr. xxx

On behalf of Party II
Mr. xxx

ANNEXE V :
GUIDE D'ENTRETIEN-2017- (GMS
SECTEUR DE DETAIL DES POMMES

Présentation des objectifs de l'enquête :
- Présentation de l'interviewer, de l'institution et du projet ; - Comprendre la structure et le fonctionnement de la filière pommes (implication des acteurs et relation amont aval) ainsi que leurs stratégies (concurrentielles) - Identifier les déterminants de la compétitivité de la filière pommes, - Identifier la dynamique de la filière, les modes de coordination entre les acteurs, le comportement des firmes et le rôle des pouvoirs publiques - Identifier les obstacles et les contraintes aux quels les entreprises font face,

Interlocuteur :
- Nom de l'entreprise, de la commune + coordonnées, - Nom de la personne + fonction exacte + ancienneté + coordonnées, - Description de son activité professionnelle, ses missions, ses principales tâches et responsabilités, - Organigramme

Présentation :		
- Taille : - Surface : - Nombres de références : - Références alimentaires : - Aire d'implantation : a. Revenue élevée b. Moyenne revenue c. Faible revenue - Nombre de clients :		
L'entreprise :		
- Présentation de l'entreprise :		
Date de création : Nombre magasins : Surface : Nb de références agroalimentaires ? Fruits et légumes ?	Statut juridique : S'il y a changement de statut ?	Filiation à l'entreprise mère ? Franchise ?
Certification de l'entreprise/date :	Effectif :	Entrée / sortie d'une Organisation interprofessionnel / date :

STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT

Activité de l'entreprise

<table>
<tr><td colspan="2">1/ Comment est organisé l'approvisionnement de votre magasin en fruits?</td></tr>
<tr><td colspan="2">1,a, Responsable d'achat :</td></tr>
<tr><td>1,a,1</td><td>-Vous avez des relations contractuelles avec vos fournisseurs ?</td></tr>
<tr><td>1,a,2</td><td>-Critères de choix des fournisseurs ?
□Volume de vente important
□Prix
□Autres (locations géographiques, facilité d'avoir un accord, la sécurité et la garantie, la préférence du client…,)
□Relation de longue durée,
confiance
□Qualité
□Autre</td></tr>
<tr><td>1,a,3</td><td>- Qui choisit les fournisseurs [service achat du magasin ou autres]? Quel est leur rôle ?

- Est-ce que vous recrutez un personnel qualifié pour ce choix et pour la négociation des prix et de la qualité ?

- Quel est leur fonction :
a- Rencontrer des fournisseurs
b- R avec unité centrale
c- Revoir des nouveaux produits
d- Contrôle des produits
e- Autres

- Comment ils sont rémunérés ?
a- Fixe
b- Incertaines
Spécifiez :</td></tr>
<tr><td>1,b,</td><td>Circuits d'achats</td></tr>
<tr><td>1,b,1</td><td>- Si le point de vente achete lui meme:
<table>
<tr><td></td><td>Fruits et légumes</td><td>Pommes</td></tr>
<tr><td>Local</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Regional</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>National</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>International</td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

2	**Relation avec les fournisseurs**
2,1	- Nombre de fournisseurs ? - Nature contrat ? - Modalité des paiements - Délai de paiements :
2,2	Cette collaboration est : a- établie depuis toujours

	b- occasionnelle c- Autres……,,
2,3	- Y a-t-il des specifites chez vos fournisseurs des pommes ? - Type de contrôle : a- Ecrit b- Verbale - Besoin spécifique : a- Aspect global b- Sanitaire c- Méthode de production - Recommandation spécifique :
2,4	-Quelles sont les modalités d'entrée en relation avec des nouveaux fournisseurs ?
2,5	-Localisation géographique des fournisseurs ?
2,6	-Volume des achats des fruits et légumes ?
2,7	-Y-a-t-il de l'import ? origine ?
2,8	-Mode d'approvisionnement ? (Commande/fréquence) - Cahier de charge ? -Rôle dans la conception et sélection des pommes ? - nature de conditionnement ?

3	**Stratégies de différenciation de l'offre :**
3,1	- Quelles sont vos exigences en termes de qualité ? de traçabilité ? et de choix des variétés ?
3,2	- Quelles sont vos exigences en termes de labels : a- Bio b- Conventionnels c- Fair Trade d- IP e- Produit terroir - Quelles sont vos exigences en termes de catégorie : a- Catégorie Extra b- Catégorie 1 c- Catégorie 2 d- Catégorie 3
3,3	-Comment évaluez-vous la qualité de vos achats/approvisionnements (contrôle de conformité) ? - Adoption d'une démarche développement durable/qualité/certification/marque M,D,D, ?
3,4	-Trouvez-vous que l'offre est satisfaisante en termes de : - qualité des fruits offerts - facilité à comprendre l'offre pour vous
3,5	-Réalisez-vous des audits d'homologation et de qualité, CHIER DE CHARGE à quelle fréquence, sont-ils sous-traités ? quel est le contenu de ce cahier de charges ?
	-Avez-vous des actifs spécifiques (marques, accès au crédit, manutention, proximité des lieux de production,)

4/ Quelle est votre organisation logistique/ supply chain ?	
4,1	- Avez-vous recours à un prestataire de service logistique ? => si oui, pour quel type d'activités (transport, entreposage, préparation de commandes)
4,2	-Comment est organisé le transport de produits ? => notamment quels moyens de transport ? parvenez-vous à optimiser les capacités du transport ?
4,3	-Nombre d'infrastructures logistiques (entrepôts, plateformes) ?
4,4	-Disposez-vous d'un stock de sécurité ? Si oui de combien de jours ?
4,5	-Quel est le taux de service que vous imposez à vos fournisseurs ?
4,6	- Quels sont les services offerts aux producteurs (si le producteur est le fournisseur) ?
4,7	- Rémunération ?

5/ Comment le rayon fruits est-il valorisé au sein du magasin ?	
5,1	-Quelle est l'importance des labels dans le rayon ? dont : ▪ bio (part en %) ▪ production intégrée (par en %)
5,2	-Quelle est l'importance des produits de marques privée ou MDD dans le rayon ?
5,3	Y a-t-il une communication sur : -Origine géographique des produits ? -Nombre d'intermédiaires / ou (par ex, fruits en provenance directe du producteur)/? -Nom du fournisseur : grossiste/intermédiaire/ producteur…, ?

6/ Quels sont vos clients ? et quelles sont leurs attentes ?	
6,1	-Quelles sont les attentes de vos clients ?
6,2	-Quelles sont les attentes en termes de qualité ? (labels ? proximité ?)
6,3	-Quel est votre positionnement sur le rayon ? (qualité, proximité, grande diversité, bas prix… ?)
6,4	-Quelle est votre stratégie de communication sur le rayon fruits ?
6,5	-Vos clients sont-ils fidèles à ce rayon fruits ?
6,6	-Avez-vous une concurrence forte sur ce rayon fruits ? Si oui, de la part de qui ?
6,7	-Avez-vous des réclamations sur ce rayon ?

7/ comment s'effectue le mécanisme de surveillance	
7,1	-visite lieu -vérification prix -qualité
7,2	-Aléas d'ordre naturel (fraicheur et teneur en sucre,,)/sanitaires/morales/anti sélection… -plaintes consommateurs
7,3	-Sanction : refus ou penalty ?
7,4	-Comment varie le prix d'achat et de vente des pommes ? quelle est la raison ?

8/ Activités de commercialisation	
8,1	Avez-vous un département de marketing dans votre firme ?
8,2	Avez-vous des activités de promotion ? Oui □ Non □ Si oui, lesquelles ? Relations sociales □ Affiches et brochures □ Site Web □ Galerie □ Vente personnelle □ Offres ou réductions aux clients □ Aucun □
8,3	Prix d'achat des pommes des fournisseurs ?
8,4	Volume d'achat de chaque fruit dans le rayon, CA de chaque fruit si possible? Pourcentage de chacun du volume des fruits ?
8,5	- Quel est votre volume de vente des pommes ? des fruits et légumes ? de l'agroalimentaire ? - CA des pommes ? CA des fruits et légumes ? CA de l'agroalimentaire ? -part des ventes des pommes ? des fruits et légumes ? -Part des ventes en promotion ?

9/ Innovation dans l'approvisionnement	
9,1	Commandez-vous des innovations dans vos approvisionnements des pommes ? Quel type d'innovation et à quel niveau ? Production : Transformation: produits innovants : Standardisation- Emballage : Transport : Système EDI Commercialisation :
9,2	**,** Y-a-t-il des changements chez vos clients d'une saison à l'autre?

10/ Quelle est votre vision stratégique de commercialisation pour être compétitif ?
- Comment procédez-vous pour la mettre en place ? - Optimisation de la marge : - Plus de volume vendu : - Meilleure qualité du produit vs standardisation : - Répondre au besoin des clients : - Vente locale ou globale : - Avoir un réseau développé dans le secteur d'activité :

11/ Est-ce que (dans votre stratégie) vous vous approvisionnez directement auprès d'agriculteurs ?

12/ Est-ce que dans votre stratégie vous privilégiez les achats locaux ?

1**3/ Comment appréhendez-vous l'activité de votre entreprise dans le futur ?**	
13,1	-Sa durabilité ?
13,2	Contraintes ? Solutions ?
13,3	-Si l'entreprise disparaissait, qu'elles en seraient les conséquences ?

14/ Situation financière					
Valeur en USD	**N**	**N-1**	**N-2**	**N-3**	**N-4**
Chiffre d'affaires annuel					
CA Fruits et Legumes					
CA des pommes					
Total des capitaux propres					
Résultat d'exploitation					
Total des dettes à long terme (Emprunts)					

ANNEXES VI : GUIDE D'ENTRETIEN-2017, INTERMEDIAIRE BIOMASS ET LIBAN VILLAGE

Date : **Enquêteur(s) :**

Présentation des objectifs de l'enquête :
- Présentation de l'interviewer, de l'entreprise et du projet ; - Comprendre la structure et le fonctionnement de la filière pommes (implication des acteurs et relation amont aval) - Mieux connaître les coûts de transactions entre les acteurs impliqués de la filière pommes au niveau du Mont Liban ainsi que leur rapport de force, - Identifier les déterminants de la compétitivité de la filière pommes, - Identifier la dynamique de la filière, les modes de coordination entre les acteurs, le comportement des firmes et le rôle des pouvoirs publiques - Identifier les obstacles et les contraintes auxquels les entreprises font face,

Interlocuteur :
- Nom de l'entreprise et les coordonnées, - Nom de la personne + fonction exacte + ancienneté + coordonnées, - Description de son activité professionnelle, ses missions, ses principales tâches et responsabilités, - Organigramme

L'entreprise		
- Présentation de la coopérative		
Date de création :	Statut juridique : S'il y a changement de statut ?	Filiation à l'entreprise mère ?
Certification de l'entreprise / date :	Effectifs	Entrée / sortie d'une Organisation interprofessionnel / date :

Superficie :

Activité de l'entreprise:

1. Vous êtes : a- Producteur b- Commerçant c- Exportateur

2. Si vous êtes des commissionnaires :
   2.1.Quels est le montant de la commission?

   2.2.Est-ce que vous l'utilisez pour des investissements?

   2.3.Quels sont les services de cette entreprise ?

3. Faites-vous des avances/crédits aux producteurs ?

   3.1. Si oui, quand ? comment ? combien ? sur quels critères ?

4. Comment exécutez-vous les conseils?

5. Est-ce que vous jouez sur la complémentarité géographique pour atténuer la saisonnalité ?
   a, Oui b, Non

   5.1. Si oui :

Variation saisonnière	Variation des prix

6. Problèmes d'approvisionnement ?

7. Quels sont les principaux produits offerts par votre entreprise ?

1/ Comment est organisé votre processus d'approvisionnement des pommes ?	
1,1	-Avez-vous des relations contractuelles avec vos fournisseurs ? - Nature de la relation : De gré en gré □ Accord préalable (commission) □ Autres :

1,2,	- Quel est le nombre des producteurs dans votre entreprise ? sont-ils toujours les mêmes ? de quelles régions ? - Paiement ? fixe ou commission ? - Achetez-vous des produits d'autres intermédiaires (Paiement fixe ou commission) ? % de vos ventes ? - Quels types de producteurs préférez-vous ? (taille, qualité, durée) ?
1,3,	- Imposez-vous des termes de contrat? - Les producteurs peuvent-ils travailler avec d'autres acheteurs ? - Comment s'effectue la négociation des prix ? sur quelle base? Selon la qualité? - Les contrats peut-il influencer les prix? - L'acheteur est celui qui donne des estimations de ce qu'il souhaite de l'année? - Avez-vous des problèmes d'augmentation et des diminutions de volume? - Y a-t-il des problèmes d'absence de commande? - Que se passe-t-il si le producteur n'apporte pas la bonne qualité ? - Négociations difficiles ? - Mode de paiement ? quand ? comment ?

<table>
<tr><td>1,4</td><td>-Critères de choix des fournisseurs ? est ce qu’ils répondent à une commande donnée?

- De quelle région ?</td></tr>
<tr><td>1,5</td><td>- Nombre de fournisseurs ?

- Types de choix (taille, qualité, durée, avances) ?

- Mode de paiement aux fournisseurs/relations) ?

- Donnez vos des conseils (variétés, techniques, autres …,,)

- Les négociations sont-ils difficiles ?</td></tr>
<tr><td>1,6</td><td>-Quelles sont les modalités d’entrée en relation avec des nouveaux fournisseurs ?

-Comment identifiez-vous vos nouveaux fournisseurs ?</td></tr>
<tr><td>1,7</td><td>-Localisation géographique des fournisseurs ?<table><tr><td>Régional</td><td>National</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>1,8</td><td>-Volume des achats pommes? Fruits et légumes ?

- Faites-vous des avances aux producteurs ? quels types ? comment (cheques, liquide, nature) ? Comment se fait –il et quand ? est-ce que le montant change ?

- Comment se fait le remboursement ? quand ?
- Y va-t-il des problèmes de remboursement ?

- Y a-t-il des problèmes de remboursement ?</td></tr>
</table>

	- Les producteurs peuvent-ils travailler avec d'autres acheteurs ? - De producteur remboursé, peut-il changer d'acheteur ? pourquoi ? quand l'avance est remboursée ? - Ce métier est-il rentable ? y va-t-il des faillites ? pourquoi ? - Quand le producteur est rembourse, va-t-il chez un autre commissionnaire ? Pourquoi ? - Quand estime-t-il que l'avance est remboursée ?
1,9	- Quelles sont vos exigences en termes de qualité, de traçabilité et de choix des variétés ? - Est-ce que vous avez une marque propres a vous ? - Est-ce que ces critères ont un impact sur votre approvisionnement ?
1,10	- Quelles sont vos exigences en termes de labels : a. AOC: b. IGP: c. Bio: d. Production raisonnee - Quelles sont vos exigences en termes de catégorie : a. Catégorie Extra: b. Catégorie 1: c. Catégorie 2 : d. Catégorie 3 :
1,11	- Comment faites-vous face à la saisonnalité de production de pomme?

<table>
<tr><td>1,12</td><td>- Achetez-vous d’autres fruits chez vos fournisseurs ? (pomme, poire…)</td></tr>
<tr><td>1,13</td><td>- Comment évaluez-vous la qualité de vos achats/approvisionnements (contrôle de conformité) ? Cahier de charge

- Réalisez-vous des audits d’homologation et de qualité, à quelle fréquence, sont-ils sous-traités ?

- Qui est chargé du contrôle ?

- Est-ce que vous assistez au contrôle?

- Comment se fait-il? Combien de fois ?

- Certification?

- S’il y a des problèmes de qualité ? est ce qu’il y a une différence entre première qualité et deuxième qualité ?</td></tr>
<tr><td>1,14</td><td>- Assurez-vous un service de conseil auprès des fournisseurs ?

<table><tr><td>Visites</td><td>Encadrement</td><td>Autres types de service (crédit…)</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="3">2/ Quelle est votre organisation logistique/ supply chain ?</th></tr>
<tr><td>2,1</td><td colspan="2">- Avez-vous recours à un prestataire de service logistique ?

<table><tr><td>Approvisionnement en fruits</td><td>Expédition des produits finis</td></tr></table>
Si oui, pour quel type d’activités (transport, entreposage, préparation de commandes)
<table><tr><td>Transport</td><td>Entreposage</td><td>Préparation des commandes</td></tr></table></td></tr>
</table>

2,2	- Comment est organisé le transport de produits ? - Notamment quels moyens de transport ? - Etes-vous satisfait de votre organisation logistique ? a, Oui b, Non
2,3	- Disposez-vous d'un stock de sécurité ? a, Oui b, Non - Si oui de combien de jours ? - Nombre d'infrastructures logistiques a, entrepôts : b, plateformes : - Faites-vous de tri-emballage, marque ?

Relations avec les clients :

2,4 -Type de clientèle :

	Nombre	Volume (%)	Valeur (%)	Depuis quand
GMS				
Magasins spécialisés				
Magasins bio				
Grossistes				
Bakkal / Epicerie				
Motels				
Restaurant				
Autres Grossistes				
Export				

2,5	- Avez-vous des relations stables avec vos clients ? - Avec combien de clients avez-vous une relation établie et continue?
2,6	- Localisation géographique des clients ?
2,7	- Avez-vous des relations contractuelles avec vos clients ?
2,8	- Quelle part de la production achètent-ils ?

	- A quelle fréquence ?
2,9	- Quelles sont les attentes de vos clients et en termes de qualité ? (labels ? proximité ?)
2,10	- Etes-vous soumis a des audits?
2,11	- Comment trouvez-vous de nouveaux clients ?
2,12	- Exportez-vous votre (vos) produit(s) ? - Vers quel(s) pays ?
2,13	Discussion : - Que pensez-vous des supermarchés ? - Que pensez-vous du marché de détail et du GMS?

3/ actifs spécifiques	
3,1	Physique : Marque, camions frigorifiques, palettes…,
3,2	Etre à l'écoute du client pour une meilleure satisfaction des exigences
3,3	Autres, citez…,,

4/ incertitude	
4,1	Aléas d'ordre naturels/Sanitaires/ mesure des attributs (diversité variétal et écart de prix pour la même pomme)/attribut de recherche et d'expérience (calibre, forme, couleur)
4,2	Négociation (couts…)
4,3	Est-ce qu'il y a des outils de communication au niveau national//local qui diffusent

	les infos relatives au marché(quantité, prix, transports, stocks, demande…) ?
4,4	Craignez-vous l'opportunisme de la part de vos partenaires ?

5, Est-ce que vous avez constaté l'un de ces comportements anormaux ?

(1=oui ;2=Non ;3=Ne sais pas)

	Producteurs	Marche de détails
Déstockage anormal		
Stockage anormal		
Rétention de produits		
Baisse de la demande		
Substitution de produits		
Hausse des prix anormale		
Recours à l'emprunt 'anormal		

6/ Formation des prix	
6,1	Comment le prix est déterminé ? entente ? mécanisme marché ?
6,2	Est-ce qu'il y a variation des prix ? raison de cette variation (horaires, demande, catégorie, jours d'ouvertures,,,) ?
6,3	Quel est le facteur décisif dans l'achat des clients ?

7/ Accès à l'information	
7,1	Comment accédez-vous à l'information nécessaire ?
7,2	Réception d'aide de l'état ?
7,3	Etes-vous membres d'une organisation professionnelle ?

8/ Quelle est la force de votre entreprise selon vous ?	
8,1	-Dans la filière ?
8,2	-Par rapport à la concurrence ?
8,3	-Par rapport aux clients ? - Par rapport aux fournisseurs ?

9/ Quelle est votre vision stratégique de commercialisation pour être compétitif ?
Comment procédez-vous pour mettre en place votre stratégie? - optimisation de la marge - plus de volume vendu - meilleure qualité du produit vs standardisation - répondre au besoin des clients - vente locale ou globale - avoir un réseau développé dans le secteur d'activité

10/ Problèmes	
10,1	- Quelles sont les principales limites de votre activité?
10,2	- Quels sont vos problèmes concernant vos approvisionnements des pommes ?
10,3	- Comment peut-on résoudre ce problème ?

11/ Recommendations	
11,1	-Quel est votre avis en ce qui concerne la politique agricole? Et quelles sont vos recommandations?
11,2	-Quels sont vos recommandations en ce qui concerne les opportunités, les menaces en amont et en aval de la filière pommes ?

12/ Situation financière					
Valeur en €	**N**	**N-1**	**N-2**	**N-3**	**N-4**
Chiffre d'affaires annuel					
Résultat net de l'exercice					
Total des capitaux propres					
Résultat des exploitations					
Total des dettes à long terme (Emprunts)					

ANNEXE VII : GUIDE D'ENTRETIEN-2017, COOPERATIVES SECTEUR DE GROS ET D'EXPEDITION DES POMMES

Date : **Enquêteur(s) :**

Présentation des objectifs de l'enquête :
- Présentation de l'interviewer, de la coopérative et du projet ; - Comprendre la structure et le fonctionnement de la filière pommes (implication des acteurs et relation amont aval) ; - Mieux connaître les coûts de transactions entre les acteurs impliqués de la filière pommes au niveau du Mont Liban ainsi que leur rapport de force ; - Identifier les déterminants de la compétitivité de la filière pommes ; - Identifier la dynamique de la filière, les modes de coordination entre les acteurs, le comportement des firmes et le rôle des pouvoirs publiques ; - Identifier les obstacles et les contraintes auxquels les coopératives font face,

Interlocuteur :
- Nom de l'entreprise et les coordonnées, - Nom de la personne + fonction exacte + ancienneté + coordonnées, - Description de son activité professionnelle, ses missions, ses principales tâches et responsabilités, - Organigramme

La cooperative		
- Présentation de la coopérative		
Date de création :	Statut juridique : S'il y a changement de statut ?	Filiation à l'entreprise mère ?
Certification de l'entreprise / date :	Nombre des membres : Accès ouvert (critère de choix) Hétérogénéités Autre activités	Entrée / sortie d'une Organisation interprofessionnel / date :

Superficie :

Activité de la coopérative:

8. Vous êtes : a- Producteur b- Commissionnaire c- réseau collecteur d- Exportateur

9. Si vous êtes des commissionnaires :
   9.1.Quels est le montant de la commission?

   9.2.Est-ce que vous l'utilisez pour des investissements collectifs ?
   9.3.Quels sont les services de cette coopérative ?
10. Faites-vous des avances/crédits aux producteurs ?

    10.1. Si oui, quand ? comment ? combien ? sur quels critères ?

11. Les producteurs se connaissent-ils ? ils s'entraident ?

12. Comment exécutez-vous les conseils?

13. Est-ce que vous jouez sur la complémentarité géographique pour atténuer la saisonnalité ?
    a, Oui b, Non
    13.1. Si oui :

Variation saisonnière	Variation des prix

14. Problèmes d'approvisionnement ?

15. Quels sont les principaux produits offerts par votre entreprise ?

1/ Comment est organisé votre processus d'approvisionnement des pommes ?	
1,1	- Avez-vous des relations contractuelles avec vos fournisseurs ? - Nature de la relation : De gré en gré □ Accord préalable (commission) □ Autres : - Les acheteurs imposent ils des termes de contrat? - Comment s'effectue la négociation des prix ? sur quelle base? Selon la qualité? - Les contrats peut-il influencer les prix? - L'acheteur est celui qui donne des estimations de ce qu'il souhaite de l'année? - Avez-vous des problèmes d'augmentation et des diminutions de volume? - Y a-t-il des problèmes d'absence de commande?

	- Que se passe-t-il si le producteur n'apporte pas la bonne qualité ?
1,2	- Critères de choix des fournisseurs ? Est-ce qu'ils répondent à une commande donnée? - De quelle région?
1,3	- Nombre de fournisseurs? - Types de choix (taille, qualité, durée, avances)? - Mode de paiement aux fournisseurs/relations)? - Donnez vos des conseils (variétés, techniques, autres …,,): - Les négociations sont-ils difficiles?
1,4	- Quelles sont les modalités d'entrée en relation avec des nouveaux fournisseurs ? - Comment identifiez-vous vos nouveaux fournisseurs ?
1,5	- Localisation géographique des fournisseurs ? Régional | National
1,6	- Volume des achats pommes? Fruits et légumes ? - Faites-vous des avances aux producteurs ? quels types ? comment (chèques, liquide, nature) ? - Comment se fait –il et quand ? - Y a-t-il des problèmes de remboursement ? - Les producteurs peuvent-ils travailler avec d'autres acheteurs ? - Le producteur remboursé, peut-il changer d'acheteur ? pourquoi ? quand l'avance est remboursée ? - Ce métier est-il rentable ? y va-t-il des faillites ? pourquoi ? - Les producteurs peuvent-ils travailler avec d'autres acteurs ? - Quand le producteur est rembourse, va-t-il chez un autre commissionnaire ? Pourquoi ? - Quand estime-t-il que l'avance est remboursée ?
1,7	- Quelles sont vos exigences en termes de qualité, de traçabilité et de choix des variétés ? - Est-ce que ces critères ont un impact sur votre approvisionnement ?
1,8	- Quelles sont vos exigences en termes de labels : e. AOC: f. IGP: g. Bio: h. Production raisonnée

<table>
<tr><td></td><td>- Quelles sont vos exigences en termes de catégorie :
e. Catégorie Extra:
f. Catégorie 1:
g. Catégorie 2 :
h. Catégorie 3 :</td></tr>
<tr><td>1,9</td><td>- Comment faites-vous face à la saisonnalité de production de pomme?</td></tr>
<tr><td>1,10</td><td>- Achetez-vous d’autres fruits chez vos fournisseurs ? (pomme, poire…)</td></tr>
<tr><td>1,11</td><td>- Comment évaluez-vous la qualité de vos achats/approvisionnements (contrôle de conformité) ? Cahier de charge

- Réalisez-vous des audits d’homologation et de qualité, à quelle fréquence, sont-ils sous-traités ?

- Qui est chargé du contrôle ?
- Les acheteurs assistent au contrôle?

- Comment se fait-il? Combien de fois ?

- Certification?

- S’il y a des problèmes de qualité ? est ce qu’il y a une différence entre première qualité et deuxième qualité ?</td></tr>
<tr><td>1,12</td><td>- Assurez-vous un service de conseil auprès des fournisseurs ?

<table><tr><td>Visites</td><td>Encadrement</td><td>Autres types de service (crédit…)</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>1,13</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">2/ Quelle est votre organisation logistique/ supply chain ?</th></tr>
<tr><td>2,1</td><td>- Avez-vous recours à un prestataire de service logistique ?</td></tr>
</table>

	Approvisionnement en fruits | Expédition des produits finis - Si oui, pour quel type d'activités (transport, entreposage, préparation de commandes) Transport | Entreposage | Préparation des commandes
2,2	- Comment est organisé le transport de produits ? - Notamment quels moyens de transport ? - Etes-vous satisfait de votre organisation logistique ? a, Oui b, Non
2,3	- Disposez-vous d'un stock de sécurité ? a, Oui b, Non - Si oui de combien de jours ? - Nombre d'infrastructures logistiques a, entrepôts : b, plateformes : - Faites-vous de tri-emballage, marque ?
Relations avec les clients :	
2,4	-Type de clientèle :

	Nombre	Volume (%)	Valeur (%)	Depuis quand
GMS				
Magasins spécialisés				
Magasins bio				
Grossistes				
Bakkal / Epicerie				
Motels				
Restaurant				
Autres Grossistes				
Export				

2,5	- Avez-vous des relations stables avec vos clients ? - Avec combien de clients avez-vous une relation établie et continue?

2,6	- Localisation géographique des clients ?
2,7	- Avez-vous des relations contractuelles avec vos clients ?
2,8	- Quelle part de la production achètent-ils ? - A quelle fréquence ?
2,9	- Quelles sont les attentes de vos clients et en termes de qualité ? (labels ? proximité ?)
2,10	- Etes-vous soumis à des audits?
2,11	- Comment trouvez-vous de nouveaux clients ?
2,12	- Exportez-vous votre (vos) produit(s) ? - Vers quel(s) pays ?
2,13	**Discussion :** - Que pensez-vous des supermarchés ? - Que pensez-vous des intermédiaires?

3/ actifs spécifiques	
3,1	Physique : Marque, camions frigorifiques, palettes…,
3,2	Etre à l'écoute du client pour une meilleure satisfaction des exigences
3,3	Autres, citez…,,

4/ incertitude	
4,1	Aléas d'ordre naturels/Sanitaires/ mesure des attributs (diversité variétal et écart de prix pour la même pomme)/attribut de recherche et d'expérience (calibre, forme, couleur)
4,2	Négociation (couts…)
4,3	Est-ce qu'il y a des outils de communication au niveau national//local qui diffusent les infos relatives au marché(quantité, prix, transports, stocks, demande…) ?
4,4	Craignez-vous l'opportunisme de la part de vos partenaires ?

5, Est-ce que vous avez constaté l'un de ces comportements anormaux ?

(1=oui ;2=Non ;3=Ne sais pas)

	Producteurs	Intermédiaires
Déstockage anormal		
Stockage anormal		
Rétention de produits		
Baisse de la demande		
Substitution de produits		
Hausse des prix anormale		
Recours à l'emprunt 'anormal		

6/ Formation des prix	
6,1	Comment le prix est déterminé ? entente ? mécanisme marché ?
6,2	Est-ce qu'il y a variation des prix ? raison de cette variation (horaires, demande, catégorie, jours d'ouvertures,,,) ?
6,3	Quel est le facteur décisif dans l'achat des clients ?

7/ Accès à l'information	
7,1	Comment accédez-vous à l'information nécessaire ?
7,2	Réception d'aide de l'état ?
7,3	Etes-vous membres d'une organisation professionnelle ?

8/ Quelle est la force de votre cooperative selon vous ?	
8,1	- Dans la filière ?
8,2	- Par rapport à la concurrence ?
8,3	- Par rapport aux clients ? - Par rapport aux fournisseurs ?

9/ Quelle est votre vision stratégique de commercialisation pour être compétitif ?
Comment procédez-vous pour mettre en place votre stratégie? - optimisation de la marge - plus de volume vendu - meilleure qualité du produit vs standardisation - répondre au besoin des clients - vente locale ou globale - avoir un réseau développé dans le secteur d'activité

10/ Problèmes	
10,1	- Quelles sont les principales limites de votre activité?
10,2	- Quels sont vos problèmes concernant vos approvisionnements des pommes ?
10,3	- Comment peut-on résoudre ce problème ?

11/ Recommendations	
11,1	- Quel est votre avis en ce qui concerne la politique agricole? Et quelles sont vos recommandations?
11,2	- Quels sont vos recommandations en ce qui concerne les opportunités, les menaces en amont et en aval de la filière pommes ?

12/ Situation financière					
Valeur en €	**N**	**N-1**	**N-2**	**N-3**	**N-4**
Chiffre d'affaires annuel					
Résultat net de l'exercice					
Total des capitaux propres					
Résultat des exploitations					
Total des dettes à long terme (Emprunts)					

ANNEXE VIII :
QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES CONSOMMATEURS

Identification du consommateur
Age:……,, Nombres de membres de la famille:……,, Profession :……, Sexe :……, Revenus moyens de votre foyer :……,, Quartier d'habitation :……,,

I- Consommation des consommateurs

1. Quelles variétés de pommes consommez-vous ?

a. Pommes rouges, citez……,
b. Pommes jaunes, citez……,
c. Pommes vertes, citez……,

2. Quelle est la quantité achetée par mois ?

a. 1-2 kg
b. 3-4 kg
c. 5-6 kg
d. Plus

3. A quel prix achetez-vous les pommes ?

a. 0,5 euros/kg
b. 0,6-1 euros/kg
c. 1,1-2 euros/kg
d. 2,1-3 euros/kg
e. Plus

4. Quel est le degré d'importance du prix lors de vos achats de pommes ?

a. Très important
b. important
c. Parfois important
d. Peu important
e. Pas du tout important

5. Faites vous attention à l'origine des pommes achetées ?

□ Oui □ Non

Pourquoi ?

a. Qualité

b. Goût
c. Sécurité
d. Prix
e. Autres

6. Comment estimez-vous les pommes libanaises par rapport aux pommes importés,

Meilleur apparence		Plus saines		Meilleur goût		Variétés nouvelles	
Pommes libanaises	Pommes importées	Pommes libanaises	Pommes importées	Pommes libanaises	Pommes importées	Pommes libanaises	Pommes importées

7. Quelle est la fréquence de votre consommation ?

a. une fois par mois
b. une fois par semaine
c. plusieurs fois par semaine
d. tous les jours

7.1. Est-ce que votre consommation varie avec la saison et le climat ?

□ Oui □ Non

Expliquez……

7.2. Où la consommez-vous le plus souvent ?

a. À domicile
b. au restaurant

8. Où vous vous approvisionnez le plus ?

a. Magazins de détail
b. Grande surface
c. Moyenne surface
d. Marchés de gros

Les raisons de ce choix

……
……
……

8.1. A quel niveau êtes-vous sûr de la qualité des pommes achetés

a- Petite surface : □ confiance complète □ plus ou moins sure □ pas de confiance
b- Moyenne surface : □ confiance complète □ plus ou moins sure □ pas de confiance
c- Grande surface : □ confiance complète □ plus ou moins sure □ pas de confiance

Les raisons de ce choix

……

……
……

9. Combien avez-vous de fournisseurs? ……
Si fixe,

a. un seul et fixe
b. plusieurs mais fixe

Si non,

a. plusieurs au hasard

10. Est-ce que vous pensez que vous avez suffisamment de connaissances par rapport à la qualité des pommes (Label, signe de qualité i,e BIO, Production intégrée,,) ?

□ Oui □ Non

11. Préférez-vous que les produits alimentaires suivants soient fabriqués selon la recette libanaise et à partir de matières premières locales, Mettez un * dans la case correspondante :

Jus	Oui	Non, pas nécessairement
Vinaigre Naturel		
Vinaigre artificiels		
Cidre		
Mélasse		
Conserves et confitures		
Chips		

12. Pour les produits consommés cités ci-dessus, précisez si vous préférez qu'ils soient confectionnés en industrie ou préparés au ménage ?

	Préparés au foyer		**Industriellement transformés**	
	Oui	**Non, pas nécessairement**	**Oui**	**Non pas nécessairement**
Jus				
Vinaigre Naturel				
Vinaigre artificiel				
Cidre				
Mélasse				
Conserves et confitures				
Chips				

ANNEXE IX : ENQUETE PRODUCTEURS
QUESTIONNAIRE AUPRES DES PRODUCTEURS DES POMMES

I- Identité Enquêteur :

1- ID#:

2- Date et lieu:

3- Enquêteur:

II- Identité du producteur : Identification de l'exploitant et du chef d'exploitation

2,1, Nom:
2,2, Genre: 1- Masculin 2- Féminin
2,3, Statut juridique:
2,4, Niveau d'Éducation:
1- Sans diplôme
2- Baccalauréat
3- Diplôme universitaire
4- Autres : (à préciser) ……

2,5, État Matrimonial:
1- Marié
2- Célibataire
3- Autres : (à préciser) ……

2,6, Nombre de membres de la famille: ……
2,7, Expérience agricole (nombres d'années) ……
2,8, Temps alloué au secteur agricole:
1- Temps plein
2- Temps partiel

2,9, Activité principale du chef d'exploitation :
1- producteur
2- frigo, conditionnement,
3- emballage
4- exportateur
5- coopérative

2,10, Activité secondaire et extra agricole ?
2,11, Année de naissance :
2,12, Statut du conjoint :(salarié, collaborateur, associé)
2,13, Adresse postale :
2,14, Adresse e-mail :
2,15, Numéro de téléphone :

III- Historique

3,1, Date d'installation :

3,2, le propriétaire actuel est-il l'entrepreneur fondateur ?
1- Oui
2- Non

3,3, Si non, quels sont ses liens avec le fondateur ?
1- Reprise familiale □
2- Investissement
3- Bail
4- Achat

3,4, Depuis quand existe l'exploitation ? Année de mis en activité ? ……,

3,5, Date de l'achat ou de bail ou d'investir l'exploitation : ……,,

3,6, Si le choix est investissement ou bail:
a. Renouvellement de l'investissement ou du bail chaque ans : ……,,
3.7. Coûts :
1- de l'achat ou du fait de louer l'exploitation (en USD):
2- Coûts d'investissement de l'exploitation (en USD) :
3- % du propriétaire de l'investissement :
3.8. Le nom du propriétaire actuel :

3.9. Le lien du dirigeant au capital de l'établissement ou l'exploitation (références):

3.10. Le niveau de formation du dirigeant (spécialisation dans le domaine des pommes :
1- Expert
2- Comptable
3.11. Etes-vous engagé dans une agence d'assurance ? 1- Oui 2- Non
3.12. Si oui, citez :
a- Type d'assurance : ……,,
b- Combien vous payez ? ……
c- Quel est le pourcentage % de couverture ? ……

IV- Activité principal du chef d'exploitation

4,1, Activité secondaire et extra-agricole :
1- Oui
2- Non

4,2, Année de naissance : ……

4,3, Statut du chef d'exploitation :
1- Producteur
2- Producteur et exportateur
3- Membre d'une OP pour la production de pommes
4- Membre d'une OP pour la commercialisation des pommes
5- Membre d'une OP pour la production, transformation et commercialisation des pommes,

V- Structure de l'exploitation

5,1, Lieu de l'exploitation ?

1- à l'intérieur du village
2- à l'extérieur du village

5,2, Description de la localisation:
1- Dispersée
2- Péri-urbaine
3- Regroupée

5,3, Altitude : De à m

5,4, Distance entre l'exploitation et les :
1- Agro-industries: Km
2- Marchés de gros : Km
3- Détaillants : GMPS Km
4- RHF (Restaurants et hôtels) Km
5- Centre de Réfrigération, de tri et de conditionnement Km

5,5, Quelle est la superficie de votre exploitation ?
a. SAU : ……,
b. Surface cultivée : …,,,,,,,
c. Irriguée : ……

5,6,

	Surface cultivée (ha)	Rendement (T/Ha)	Prix (minimum, maximum)	CA total de l'année (€)
Cultures saisonnières				
Cultures permanentes				
Fruit à noyau				
Fruits à pépins				
Pommes				

5,7,

Année	Rendement (T/Ha) moyen des pommes	Prix de vente (minimum, maximum) à la porte ferme		CA
2012				
2013				
2014				
2015				

5,8, Nous allons nous intéresser plus particulièrement à votre production de pommes:
a- Conventionnelle? 1- Oui 2- Non
b- Avez-vous un certificat de qualité ? 1- Oui 2- Non
c- Si oui, lequel ? 1- Bio 2- Production intégrée

5,9, Est-ce que vous produisez selon un cahier de charge?
1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas
4- Selon mon cahier de charge

5,10, Si selon le cahier de charge, est-ce-que le cahier des charges intègre des critères environnementaux?
1- Oui
2- Non

3- Je ne sais pas

5,11, Si oui lesquels ?

5,12, Les intrants :

5,12,1, Quels sont les fournisseurs d'intrants?

	Nom	Téléphone
Plants		
Engrais		
Pesticides		
Outils d'irrigation		
Outils de récolte		
Energie		
Autres		

5,12,2,

Principales variétés (a)	**Raison de sélection (b)**	**% ou nb de pommiers (c)**	**Age des variétés (d)**	**% ou nb plants non productives (e)**	**Calendrier de production (f)**	**Quantités récoltés Tonnes**	**Quantités vendues (Tonnes ou % (h)**	**Quantités transformées (à la ferme) en tonnes ou % (i)**
Starken								
Red chief								
Superchief								
Double red								
Early Red								
Ace								
Red Geromine								
Scarlet Spur								
Red velox								
Wahington								
Top spur								
Smoothee								
Golden delicious								
Golden B								
Golden (Gold chief Gold pink)								
Early Gold / mufti								
Granny Smith								
San Pareille								
Fuji								
Gala								
Lyce golden								
Gybson golden								

Pink lady								

b, *1=meilleur qualité pour le stockage à froid *2=meilleur revenues *3= meilleur productivité *4=variété précoce, *5=variété tardive, *6=demande consommateur, *7=Qualité, * 8, couleur et forme

d, *1=0-4 ans, *2=5-9 ans, *3=10-24 ans, *4=25-34 ans, *5=35-44 ans, 6=45 ans et plus ,

f, *1=juillet *2=aout *3=septembre *4=octobre *5=Novembre *6=Autres

5,12,3, Quels sont les fournisseurs d'intrants?

	Nom	Telephone
Plants		
Engrais		
Pesticides		
Outils d'irrigation		
Outils de récolte		
Energie		
Autres		

5,12,4, Sur la base de quels critères choisissez-vous vos fournisseurs d'intrants:

- ✓ Qualité (plants, équipements, pesticides, engrais)
- ✓ prix (plants, équipements, pesticides, engrais)
- ✓ Services livraison
- ✓ Délai de paiement
- ✓ Mesures d'accompagnement, citez…,
- ✓ Autres

5,12,5, Recevez -vous des subventions en plants, en pesticides, pieges insectes, equipements …, du MoA? Services offerts par vos partenaires (équipements, conseil technique sur l'utilisation des pesticides et des engrais, crédit, ? du MoA?

1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

Si oui, Quel est le % de subvention, reçu du MoA pour votre verger ou du service offert par les partenaires ?

5,13, Pratiques culturales sur les vergers : Faites-vous les activités suivantes?

1- Préparations pour la terre
2- Irrigation
3- Fertilisation
4- Pulvérisation
5- Récolte
6- Après la récolte
7- Tenue de dossiers
8- Exigences de qualité, normes et qualité
9- Exigences du marché
10- Pas d'activité

5,14, Est ce que le prix d'achat des intrants est stable?

1- OUI

2- Non
3- Je ne sais pas

Expliquez? …….,,

5,14, Etes-vous engagé dans une démarche (qualité) de réduction des intrants ?
1- oui
2- à réfléchir
3- dans le futur
4- je ne sais pas
5- non

5,15, Existe-t-il des programmes de formation et des conseils pour la gestion de la ferme?
1- Préparatifs pour Terre
2- Irrigation
3- Fertilisation
4- Pulvérisation
5- Taille
6- Récolte et cueillette
7- Après la récolte
8- Tenue des registres
9- Exigences de qualité, normes et qualité
10- Exigences du marché
11- Pas de programmes

5,16, Selon vous, quel est le problème le plus important en termes d'intrants (matières premières,,)? Comment peut-on résoudre ce problème ?

5,17, Quels sont les points forts et les points faibles des intrants?
1- Points forts
2- Points faibles

VI- Couts

6,1, Cout de production 'un kilo de pommes

Type du Coût		**Quantité**	**Nombre de fois**	**Prix unitaire (USD)**	**Total (USD)**
Coûts variables					
Tillage	Tracteur(heure)				
Herbicides	gallon (L)				
Insecticides	Pesticides (L ou Kg)				
Engrais	Engrais (organique) (kg)				
	Engrais (chim) (kg)				

Irrigation	Eau (heure)					
Main d'oeuvre	Taille (jour)					
	Désherbage					
	Tillage (jour)					
	Irrigation (jour)					
	Pesticides (jour)					
	Engrais (jour)					
	Récolte et chargement (jour)					
Autres	Bail d'equipement					
	Électricité					
	fuel					
Total USD						

		Total	Pourcentage des pommes
Coûts Fixes	Bail de terre		
	Entretien		
	Main d'oeuvre permanent		
Total			

6,2, Coûts de distribution :

Type du coût	Unité	Quantité	Période	Prix unitaire (USD)	Total USD
Coût de transport interne					
Coût de stockage à froid			de □ à □		
			après □		
Coût de manutention et de conditionnement et d'emballage (carton,…)					
Pourcentage de commission					
Divers:					
Promotion					
Coût de transport externe (international)					

Autres charges de l'entreprise :

Services tiers

Analyse micro bio, résidus des pesticides en USD

Qualification production intégrée en USD

Certification biologique en USD

Traçabilité	en USD
Autres couts physico chimique	en USD
Laboratoire	en USD
Total autres charges	

VII- Commercialisation

7,1, Le système de consommation de la culture des pommes concerné par l'enquêté :

Année	Quantité totale pommes en Tonnes	autoconsommé en Tonnes	Transformé en Tonnes	Quantité (tonnes)		jetée (tonnes)
				Vendue	Non vendue	
2016						
2015						
2014						

7,2, S'il y a transformation des pommes quels sont ces produits:

1- Jus
2- Vinaigre
3- Cidre
4- Confiture
5- S'il n'y a pas transformation : indiquez la raison du non transformation de cette quantité référée en perte

7,3, Avez-vous des services logistiques organisés au sein de votre entreprise ? (voiture, camions, camions frigorifiés, frigo, points de vente,)

1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

7,4, Si oui, Prenez vous en charge l'expédition de vos marchandises?

1- Oui
2- Non,

7,5, Analysez la situation actuelle……

7,6, Quels sont les moyens de transport utilisés pour l'approvisionnement de vos pommes?

1. Par vos propres moyens
2. Locataire
3. Par l'acheteur
4. Autres

7,7, Est-ce que le cout de transport est inclus dans le prix de vente ? Expliquez ? ……

7,8, Est-ce que vous trier, classer et emballer votre produit?

1. Non
2. Parfois
3. Toujours
4. Je n'ai aucune idée

7,9, Avez-vous une unité d'emballage après la récolte?

1. Oui
2. Dans ma ferme
3. Non

4. Par un ami
5. Commerçant

7,10, Sinon, vous louez ces activités à la coopérative? Aux services d'appui (refrigeration, conditionnement)? Citez…,

	Nombre	Nom	Adresse	Téléphone
Cooperative				
Unité de stockage à froid				
Unité d'emballage				

7,11, Si vous n'avez pas une chambre froide ou un frigo, Est ce que vous utilisez-vous un centre de distribution (entrepôt) où vous pouvez envoyer votre produit?

1. non
2. Parfois
3. Toujours
4. Je n'ai aucune idée

7,12, Quelle est la durée du stockage?

7,13, Quelle est la quantité stockée?

7,14, Est-ce que vous connaissez l'atmosphère contrôlée?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,15, Êtes-vous prêts à utiliser de nouvelles technologies de stockage à froid comme l'atmosphère contrôlé?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,16, **Attributs des transactions**

7,16,1, Actifs spécifiques :

Possédez-vous des actifs spécifiques, c,-à-d, des actifs qui, s'ils sont déployés vers d'autres usages, perdent beaucoup de leur valeur?

1. Très important
2. Important
3. Moyenne importance
4. Faible importance
5. Pas d'importance

7,16,2, Actifs spécifiques :

Les actifs spécifiques peuvent être:

1. Physiques (équipements, traçabilité autres)
2. Capital financier (accès au financement et crédit)
3. Capital humains (mains d'œuvre semi qualifiés, NGO qualifié, formation et expertise)
4. De site (proximité, climat, soleil, disponibilité en eau, zone bénéfique pour la production des pommes en termes de qualité organoleptique et de rigidité)
5. Temporels (comme la périssabilité des pommes)

7,17, Incertitude: Etes-vous soumis à des aléas d'ordre naturels (climatiques), d'ordre sanitaires, opportunistes…)?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,18, Croyez-vous que l'information qui circule entre les producteurs et les acheteurs est suffisante?
1. Très important
2. Important
3. Moyenne importance
4. Faible importance
5. Pas d'importance

7,19, Etes-vous confrontés à l'incertitude face au pouvoir de négociation des distributeurs (camions, couts, stratégies, …,), □
1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,20, Fréquence : Quelle est la fréquence de livraison habituelle?
1. Une fois par jour
2. Une fois par semaine
3. Deux fois par semaine
4. Selon le prix et la demande
5. Autres

Détermination du prix :
7,21, Est-ce que le prix est prédéterminé ?
1. Oui
2. Non
7,22, Détermination annuelle selon le mécanisme du marché?
1. Oui
2. Non
7,23, Est-ce que vous connaissez les prix de vente final dans chacun de ces marchés de commerce?
1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas
7,24, Est-ce que le prix est déterminé pour chaque classe?
1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas
7,25, Y-a-t-il un mécanisme spécifique et bien connu de détermination du prix de vente par rapport à la qualité?
1. Oui
2. Non
Si la réponse est Oui, expliquez comment cela fonctionne:

7,26, Est -ce que les clients sont sensibles aux prix/total d'achat?
1. Non
2. Je ne sais pas

7,27, Caractéristiques de la vente :

Produits	**Vrac**	**Type de**	**Dimension**	**catégorie**	**Quantité**	**Epoque**	**Délai de**

		conditionnement (polythelene, plastique, carton)				**de vente**	**paiement**
	Oui/ Non						
			5 kg				
			10 kg				
			15kg				
			20- 22 kg				

7,28, Depuis quand avez-vous commencé la vente des pommes? ans

7,29, Quels sont les services offerts par vos partenaires (acheteurs)?

1. Conseil technique
2. Intrants
3. Equipements
4. Crédits
5. rien
6. Ventes indirectes (% du CA=)

7,30, Qui sont vos acheteurs ?

1. grossistes
2. Dammans ou transporteurs
3. industries ou transformations
4. Détaillants
5. exportateurs
6. supermarchés
7. RHF
8. Frigo

7,31, Si dans les ventes indirectes, le coût de la récolte constitut plus de 10% du cout de production, préfèrerez-vous la vente directe?

1. Oui
2. Non

7,32, Est ce que vous assumez déjà la vente directe au consommateur? ?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7.33. Ventes directes (% du CA=):

7.34. Récolte par le consommateur :

1- à la porte ferme
2- Proximité de la ferme
3- Point de vente
4- En panier
5- Foire
6- Marchés de gros
7- Autres

7.35. Pourquoi avez-vous choisi ce type de commercialisation ?

7.36. Depuis combien d'années collaborez-vous avec votre (vos) client(s) ? ans

7.37. Pensez-vous changer vos circuits de commercialisation?
1- Oui
2- Non

7.38. Si Oui, pourquoi?
7.39. Quelles formes prennent vos relations avec vos clients ? Quels critères faut-il retenir? Quels types de paiements?

Formes de coopération	Marché et clients locaux ou régionaux		Clients nationaux
Accord annuel – contrat			
Accord à long terme-contrat			
Autre / oralement			

7.40. Critères de sélection des clients :

A	Volume de vente important
B	Respect des délais de paiement
C	

7.41. Avec quelle régularité le producteur moyen vend ses pommes au même acheteur? (N'indiquez qu'une seule réponse):
1- Toujours
2- Plus souvent
3- Occasionnellement

7.42. Lesquels de ces facteurs sont susceptibles d'influer sur le pouvoir de négociation du producteur dans les rapports avec un acheteur local? (Sélectionnez vos options selon leur importance, 1 étant le plus important, 2 moyenne importance, 3, faible importance, Si un facteur ne s'applique pas, veuillez marquer 0):

□ Absence de concurrence entre les acheteurs
□ Cours du marché inconnu et absence d'information
□ Eloignement entre l'exploitation et le point d'achat
□ Besoin de liquidité et paiement en espèce chez le producteur
□ Deficit ou surplus dans le bassin de production
□ Qualité

7.43. Quels types de paiement le producteur moyen reçoit pour sa récolte? (Sélectionnez vos options selon leur importance, 1 étant le plus important, 2 moyenne importance, 3, faible importance, Si un facteur ne s'applique pas, veuillez marquer 0)): □Versements échelonnés
□ Paiement à l'avance
□ Paiement après-vente
□Autres, lesquels?

7,44, Mode de paiement par des clients
En liquide à la livraison du produit
En liquide après la vente du produit : Fin Semaine
Par chèque avec un délai de paiement : Après Semaine Mois
Autre mode de paiement

7.44. Selon vous, quels sont les principaux facteurs limitant l'accès des producteurs de pommes aux circuits de distribution? (Sélectionnez vos options selon leur importance, 1 étant le plus important):

□ Distance
□ Couts de transport
□Sécurité
□Autre, lequel?

7.45. Craignez-vous l'opportunisme de la part de vos partenaires contractuels?
1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

7.46. Quels sont les principaux actes opportunistes de la part des contractants?

7.47. Quand vous avez un problème avec l'acheteur, comment et par quel biais vous le résolvez?

7.48. Comment évalueriez-vous les Coûts liés à la conciliation lors des conflits? Les Coûts liés à arbitrage?
1- Très important
2- Important
3- Moyenne importance
4- Faible
5- Très faible
6- Je ne sais pas

7.49. Si vous n'êtes pas responsable du transport à l'usine craignez-vous une perte de qualité due à une mauvaise manutention des pommes?
1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

7.50. Y a-t-il des changements chez vos clients d'une saison à l'autre?
1- Oui
2- Non

7.51. Avez-vous des exportations (en volume, en valeur et les pays de destination) ?

Exportation pommes	Exportateurs	**Quantité (Tonnes)**	**Valeur (USD)**	**Adresse**	**Téléphone**	**Pays de destination**	**Part du chiffre d'affaire**	**Remarques**

7.52. Comment remportez-vous des commandes des marchés internationaux ?
1- Connaissances personnelles
2- Agents intermédiaires
3- Annonces, foires et expositions
4- Autres

7.53. Dans quels commerces ---- sont vendus vos produits? Information sur les acteurs de l'aval?

Types de commerce	Nombre	Nom	Quantités vendus	part du chiffre d'affaire en %	Adresse	Telephone

Agro-industries						
Marchés de gros						
GMS						
Mini Marché						
Hotels ET RESTAU						
Autres						

7.54. Cycle de l'industrie : Actuellement, comment est l'état du marché des pommes (croissance, stable, ou décroissance)

7.55. Est-ce une industrie fortement cyclique? (On considéré qu'une entreprise a une activité cyclique lorsque cette activité est caractérisée par une succession de période de forte croissance puis de récession)

1- oui
2- non
3- Je ne sais pas

7.56. Quelle est la conjoncture actuelle (évolutions économiques de court terme: croissance, balance commercial, stabilité prix,,)?

7.57. Stratégie producteur : Quels sont vos objectifs poursuivis pour ce secteur?

7.58. Quels sont vos points forts et points faibles ?

- Points forts :
- Points faibles :

7.59. Pouvez-vous choisir de cette liste les 3 principaux axes stratégiques de votre enseigne à partir des indicateurs suivants: 1 -très important ; 2- moyenne importance ;3-faible importance :

□ Forte differenciation percue et Concepts peu comparables (préciser en quoi)
□ Rotation des stocks rapide
□ Marges élevés vrs Marges basses
□ CA/ référence élevé
□ Prix très bas
□ Action sur les composantes des couts (cout de personnel, investissements structurels, cout de fonctionnement commercial, autres…)

7,60, Quels sont les 3 facteurs de succès

7,61, Quels sont selon vous les points les plus importants de la compétition dans la distribution au Liban ?

1- Attente et pouvoir d'achat des consommateurs locaux
2- infrastructure logistique
3- rôle des pouvoirs publics
4- évaluation des principaux concurrents de votre domaine
5- Qualité
6- variété
7- Autres

7,62, Parmi les points que vous m'avez indiqués, lesquels sont les plus significatifs dans votre domaine d'activité ? 1 -très important ; 2-important ; 3- moyenne importance ; 4-faible importance,

□ votre concept d'enseigne differencié
□ vos marques propres
□ votre organisation
□ votre logistique
□ votre gestion des flux
□ vos relations fournisseurs et clients

□ vos emplacements…,

7,63, Avez-vous un département de marketing dans votre firme ?

1- Oui
2- Non
3- Pas vraiment, c'est plus de la commercialization que Marketing

7,64, Avez-vous des activités de promotion ?

1- Oui
2- Non

7,65, Si oui, lesquelles ?

	Coût (USD)
Relation personelle	
Publicité à la télévision/à la radio	
Périodiques	
Journaux	
Participation à des expositions	
Site internet	
Point de vente	
Autre :	

7,66, Par quelles méthodes identifiez-vous les besoins et attentes des consommateurs libanais ?

7,67, Comment intégrez-vous ces besoins dans votre organisation et dans vos activités ?

7,68, En quoi apportez-vous des solutions originales aux consommateurs libanais ? Intégrez-vous des innovations dans votre mode de production?

Production : _____
Conditionnement et Emballage : _____
Transformation : _____
Commercialisation : _____

7,69, Quels sont les éléments internationaux de votre enseigne qui doivent etre respectés impérativement au Liban ? Par exemple ?

7,70, Certains de vos concurrents ont-ils abandonné le métier?

1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

Dans l'affirmatif pourquoi?

7,71, Vos clients font-ils généralement la différence entre vos produits locaux et ceux venant d'ailleurs ou d'autres régions?

1- Oui
2- Non

Stratégies des concurrents :

7,72, Avez-vous des concurrents?

1- Non
2- Oui, Citez…,,

7,73, Avez-vous des relations avec eux ?

1- Non
2- Oui

7,74, Face à vos concurrents les plus importants, quels sont vos points forts ou avantages compétitifs les plus importants ?

7,75, Diriez vous que vos concurrents ont une Strategie domestique ou mondiale?

1- Oui
2- Non
3- Je ne sais pas

7,75,1, Si mondial, 1- Exportation pays arabes 2- Exportation autres pays

7,75,2, Si domestique, Suivent-ils des objectifs spécifiques?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

Si oui, Citez…

7,76, Quels sont les stratégies actuellement formulées et implantées:

1. Prix
2. Différenciation
3. Je ne sais pas

7,77, Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?

Pressions de la mondialisation

7,73, Est ce que le gouvernement libanais favorise l'exportation des fournisseurs des pommes?

1. Oui
2. **Non**

7,74, Est ce que notre marché, nos couts, et notre qualité encouragent l'exportation de ce produit? Qu'en pensez-vous?

1. Oui
2. Non

7,75, Comment la mondialisation modérée du secteur influence les stratégies des industries de pommes?

7,76, Est ce que vous vous sentez menacé par les importations?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,77, De quelle région du monde?

1. Europe
2. Syrie
3. Autres pays

Pourquoi?

7,78, Alors que l'environnement concurrentiel évolue légèrement, est-ce que le fait d'être une coopérative est positif, négatif ou neutre?

1. Je ne sais pas
2. Positif
3. Négatif
4. Neutre

7,79, Avez-vous des problèmes majeurs au niveau de la promotion de vos produits sur le marché intérieur, international?

1. Oui
2. Non

Si oui, citez…

7,80, Pensez-vous que les pommes de la région ont des belles perspectives devant eux ?

1. oui
2. Non
3. Je ne sais pas

7,81, Comment doit-on agir pour améliorer leur positionnement sur le marché ? Avoir des actions sérieuses de la part du ministère pour organiser la filière

7,82, Selon vous, quel est le problème le plus important dans la commercialisation de vos produits ? Comment peut-on résoudre ce problème ?

7,83, Les pommes ont rencontré beaucoup de difficultés, prevoyez-vous changer votre production?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

Si oui, vous prévoyez la remplacer par ……

Sinon, Pensez-vous que vous devriez améliorer la qualité le stockage à froid, le conditionnement de vos pommes ?

Réseaux externe et accès à l'information :

7,84, Est-ce que vous êtes membre d'une organisation professionnelle ?

1. Oui
2. Non

7,85, Si oui, laquelle (lesquelles) ?

1. Coopérative
2. CCIA
3. Association
4. Syndicat interprofessionnel
5. Autres

7,86, Avez-vous des contacts professionnels avec des ……,

1. Non
2. Oui

- MoA : Lesquels sujets ?
- Etablissement de recherche : lesquels ?
- Etablissement de formation : lesquels sujets ?
- Autres

VIII- Effectif de l'entreprise

8.1. Nombre et caractéristiques des salariés;

8.1.1. Salaries permanents :

Nombres total des salaries permanentes : _____

Main-d'oeuvre familiale			
Nombre	Type d'emploi	Niveau d'éducation	Période d'emploi

Tierces personnes			
Nombre	Type d'emploi	Niveau d'éducation	Salaire
	Production	Ouvriers qualifiés	USD
	Commerciaux	complémentaire	USD

8.1.2. Salariés saisonniers

Nombres total des salaries saisonnières : _____

Main-d'œuvre familiale			
Nombre	Type d'emploi	Niveau d'éducation	Période d'emploi

Tierces personnes				
Nombre	Type d'emploi	Niveau d'éducation	Durée/temps	Salaires

8.2. Ressources naturelles :

8.2.1. Quelle est la source d'eau pour l'irrigation?

1. Pluie
2. Puits d'eau
3. Ressources
4. Barrage
5. Gouvernement
6. Lac
7. Collinaire
8. Réservoir

8.2.2. Quelle est la source d'énergie utilisée?

1. Electricité
2. Fuel
3. Autres

IX- Ressources financières

9,1, Changements intervenus depuis la fondation de l'entité :

Paramètres	Investissement	Date	Type de financement (emprunt/ propre)	Programme du financement (subventions, autres)	Dettes		Don ou Donation	Nb	Capacité	Surface (en m2)	Date d'achat ou de louer ou de construction	Matériel	Coût (en USD)	Utilisation	Période
Production	Plants				Oui	Non									
	Puit (s)														
	Réservoir (Plastique, terreaux…)														
	Réseau d'irrigation														
	Moteur pour pulvérisation														
	Moteur pour électricité														
	Brouette (s) pour récolte														
	Escabeau														
	Caisses														
	Seau														
Equipements laboratoire	Bric														
	Humidité														
Vehicules	Tracteur														
	camion-pick up														
	Citerne														
	Voiture (Rapide)														

Equipements Post-récolte	unité de conditionnement et manutention														
	Chambre froide ou frigo														
	Forklift														
	Machine de Triage														
	Machine pour classer														
	Bâtiments														
	Autres														
Total		……„……USD													

9,2, Dettes: 1- Oui 2- Non

9,3, Si oui

1- Premier dette 2- Deuxième dette

Année :

Somme

Taux d'intérêt

Période de remboursement

L'emploi;

Sources de financement : 1- Kafalat 2- Banque (citez:_____) 3- Autres

X- Problèmes et recommandation

A- Problèmes :

10,1, Quels sont les principales limites de votre activité?

1. Foncier
2. Main d'œuvre et sa qualification
3. Autres

10,2, Au niveau de la production :

1. ordre climatique
2. ordre technique
3. accès au crédit
4. autres (précisez…,)

10.3. Pourquoi vous vendez à ce prix? Vous ne pouvez pas réduire les couts de production?

10.4.Quels sont vos problèmes concernant vos approvisionnements des pommes récoltés ?

1. Disponibilité de la quantité nécessaire
2. Qualité
3. Prix
4. Facilité et délai de paiement
5. Méthode et Temps de livraison ?

10.5. Pouvez-vous diversifier vos acheteurs?

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

B- Recommandations:

10.6. Quelle est votre perception de l'ensemble de la filière?

10.7. Quels sont vos recommandations en ce qui concerne les opportunités, les menaces en amont et en aval de la filière,

1- Producteurs
2- Opportunités
3- Menaces

10,8, Comment vous vous entendez avec les acheteurs et les intermédiaires?

10,9, Comment vous allez vous organiser?

TABLE DE MATIERES

Liste des tableaux ..... **iii**
Liste des figures ..... **vi**
Liste d'abréviations ..... **viii**
INTRODUCTION GENERALE **1**
PARTIE I
CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE **10**
CHAPITRE I :
MARCHE MONDIAL DE LA POMME **11**
1. Evolution de la production mondiale des pommes *11*
2. Le commerce international des pommes *20*
2.1.Le marché de la pomme fraîche 20
2.2.Le marché du jus : Production et Echanges internationaux 25
3. Consommation des pommes au niveau mondial *28*
Conclusion du chapitre I *29*
CHAPITRE II
FILIERE POMMES AU LIBAN **31**
1. La spécificité et l'importance de l'agriculture dans le contexte libanais *31*
1.1.Aspect géographique favorable à l'agriculture 31
1.2.Aspect économique et social d'un secteur agricole sous développé 32
1.3.Aspect culturel et dominance des parcelles familiales 34
1.4.Aspect politique 34
2. Structure de la filière pomme au Liban *35*
2.1.Superficie du verger pomicole et les variétés des pommes au Liban 36
2.2.Production et rendements 41
2.3.Marché national de la pomme 43
2.4.Le marché extérieur 47
2.5Les défis de la mondialisation et la perte des parts des marchés arabes 54
2.6.La nécessité de s'adapter à la transmutation de l'environnement institutionnel du commerce international 59
CHAPITRE III
CADRE INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF **61**

1. Historique social, économique et risques politiques 62

1.1.Accompagnement financier non approprié au secteur agricole et organisation des échanges avec les pays par « des conventions, des accords ou Gentlement Agreement »64

1.2.Projets atomisés des bailleurs internationaux et des organisations non-gouvernementales : A la recherche désespérée d'un programme agricole global et intégré 69

2. Le Liban : Un marché libéral et ouvert 71

2.1.Les accords commerciaux multilatéraux et les protocoles d'ententes « Mémorandum of Understanding » 71

2.2.Les accords bilatéraux 74

3. Cadre législatif national déficient : manque d'encadrement institutionnel et insuffisance de l'accompagnement public 77

3.1.Cadre national sur le statut des agriculteurs, les organisations professionnelles et les coopératives agricoles. 77

3.2.Cadre national des lois sur les contrats agricoles 80

.4 *Environnement institutionnel et scientifique non coordonné et environnement de recensement en suspend..... 80*

4.1.Cadre institutionnel 80

4.2.Environnement Scientifique non coordonné 85

5. Mise en place d'une régulation pour organiser le commerce 86

5.1.La réglementation de la publicité sur les modes de production 86

5.3.Les pratiques anti-concurrentielles des firmes et les problèmes associés 88

Conclusion du chapitre III 90

CHAPITRE IV

PROBLEMATIQUES, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DU TRAVAIL 92

1. Problématique..... 92

2. Démarche méthodologique 95

2.1.Acquis des données 95

2.2.Etapes de la démarche méthodologique 96

2.3.Recherche bibliographique.....97

2.4.Choix de la zone d'étude 97

2.5.Échantillonnage 98

2.6.Identification des acteurs.....99

2.7.Elaboration des guides d'entretiens et des questionnaires 99

2.8.Traitement des ésultats 100

PARTIE II

CADRE THEORIQUE ET STRUCTURE DE LA ZONE D'ETUDE 103

CHAPITRE V :

CADRE THEORIQUE : PERTINENCE ET APPORT DE L'ANALYSE DE FILIERE. 104

1. Le concept de filière comme outil d'analyse 104

2. La filière et le domaine agroalimentaire : l'émergence de la filière agroalimentaire 108

2.1.Le système alimentaire 108

3. Théorie des coûts de transactions : Grille de lecture de la performance 112

3.1.Coûts de transactions et choix des canaux de distribution 112

4. Stratégies et organisation industrielles 122

4.1.L'approche « Market Structure Analysis » 122

4.2.Le modèle de M. Porter : l'analyse sectorielle et l'avantage concurrentiel 125

4.3.Utilisation des outils de management 130

Conclusion du chapitre V 130

CHAPITRE VI

STRUCTURE DE LA ZONE D'ETUDE 132

1. Structure de la zone d'étude : des conditions de production inopportunes 133

1.1.Caractéristiques des exploitations pomicoles 133

1.2.Caractéristiques du verger des pommes au Mont Liban : structure et taille 137

1.3.La main d'œuvre : manque de spécialisation 142

1.4.Stratégie de l'exploitant agricole au niveau de la ferme : Pluriactivités restreintes, techniques de production simples et investissement rudimentaire 144

2. Production et rendement 151

2.1.Utilisation de la production 151

2.2.Calcul des coûts de production et autres charges de l'exploitation 153

3. Les acteurs opérant dans la filière pomme du Mont-Liban 158

3.1.Le producteur 160

3.2.Le « damman » ou grossiste hors marché 160

3.3.Les responsables des entrepôts frigorifiques et des unités de conditionnement 160

3.4.Les détaillants et les supermarchés 162

3.5.L'industrie de la transformation : un secteur très restreint 162

3.6.Les exportateurs 164

Conclusion du chapitre VI 166

PARTIE III

ETUDE DE STRUCTURE, MODES DE COORDINATION, PERFORMANCE ET STRATEGIE DES ACTEURS DE LA FILIERE POMME DU MONT-LIBAN 169

CHAPITRE VII

LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE POMME DANS LA REGION DU MONT-LIBAN 170

1. Représentation simplifiée de la filière 170

1.1.Les processus opératoires de la méthode adoptée 170

1.2.Les circuits de distribution 179

1.3.La logistique - fonction qui lie l'amont à l'aval de la filière 191

2. Les intermédiaires de l'aval de la filière 195

Conclusion du chapitre VII 207

CHAPITRE VIII

MODES DE COORDINATION ET PERFORMANCE A L'AMONT DE LA FILIERE POMME 209

1. Structure des coûts de distribution au Mont Liban et formation des prix 209

1.1.Estimation de la structure des coûts de distribution dans l'échantillon et répartition inadéquate des marges 209

1.2.Les coûts d'expédition des pommes au marché 210

1.3.Caractères généraux de la formation du prix et sensibilité à la conjoncture 212

1.4.Rôle et logique économique du grossiste en tant que structure intermédiaire de distribution analysés par l'approche transactionnelle 218

2. Intégration en amont pour une production de qualité supérieure : deux études de cas qui peuvent être une solution alternative 220

2.1.La Coopérative Sannine pour une agriculture durable 220

2.1.2.La structure des coûts 239

2.1.3.L'approche transactionnelle de la coopérative SCSA : description des attributs des coûts de transaction 241

2.1.4.Synthèse : Analyse SWOT 244

2.2.La Société Liban village 246

2.2.3.Les coûts de transactions : La Société Liban village spécialisée en pommes « économiseur des coûts » 258

3. Choix d'une structure de gouvernance hybride opportune 262

Conclusion du chapitre VIII 265

CHAPITRE IX 267

MODES DE COORDINATION ET STRATEGIES D'ACTEURS A L'AVAL DE LA FILIERE 267

1. Les modes de commercialisation au niveau national 268

1.1.Les producteurs et les limites de leur stratégie commerciale 268

1.2.La structure des marchés de gros 269

1.3.Le mode de coordination des grossistes 275

1.4.Dominance des stratégies de « court-terme » 284

2. Evolution du comportement du consommateur 287

2.1.L'émergence d'un « nouveau » consommateur au niveau mondial 287

2.2.De profonds changements structurels dans les habitudes alimentaires du consommateur libanais 289

2.3.Les attentes des consommateurs pour les fruits et légumes : de nouveaux critères de la qualité 296

Conclusion du chapitre IX 301

CHAPITRE X

FACTEUR CLE DU CHANGEMENT DES MODES DE COORDINATION DE LA FILIERE POMME AU LIBAN : LA GRANDE DISTRIBUTION 303

1. Le paysage concurrentiel de la grande distribution au Liban 305

2. Stratégie d'approvisionnement de la grande distribution 313

2.1.Les stratégies des enseignes de la grande distribution : domination par les coûts et différenciations traditionnelles de l'offre 314

2.2.La qualité et son rôle dans la différenciation de l'offre 336

Conclusion du chapitre X 342

CONCLUSION GENERALE 344

La méthode utilisée, ses lacunes et ses limites 344

Les résultats 346

Les implications et les perspectives du travail 358

REFERENCES 360

WEBOGRAPHIE 381

ANNEXES 385

ANNEXE I 386

ANNEXE II : 396

ANNEXE III: 401

ANNEXE IV 403

ANNEXE V : GUIDE D'ENTRETIEN-2017- (GMS SECTEUR DE DETAIL DES POMMES. 407

ANNEXES VI : GUIDE D'ENTRETIEN-2017, INTERMEDIAIRE BIOMASS ET LIBAN VILLAGE 414

ANNEXE VII : GUIDE D'ENTRETIEN-2017, COOPERATIVES SECTEUR DE GROS ET D'EXPEDITION DES POMMES 425

ANNEXE VIII : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE POUR LES CONSOMMATEURS 434

ANNEXE IX : ENQUETE PRODUCTEURS QUESTIONNAIRE AUPRES DES PRODUCTEURS DES POMMES..... 437