

Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche et l'Aquaculture



**ETUDE DE MARCHE DES PRODUITS
AQUACOLES MARINS EN TUNISIE
CAS : LOUP ET DAURADE**



Phase I : Diagnostic, analyse critique de la situation actuelle du marché national et international des produits aquacoles : loup et daurade

Activité 1 : Diagnostic et analyse de la situation actuelle du marché national et international des produits aquacoles : loup et daurade

ACTIVITE 1.3:

**ÉTUDE ET ANALYSE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES
FERMES DE PISCICULTURE MARINE**

Rapport final

Janvier 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
METHODOLOGIE	4
PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES.....	4
ANALYSE DE DONNEES	4
I. SYSTEME DE GOUVERNANCE DE L'ACTIVITE AQUACOLE	6
1.1. RELATION DES FERMES AVEC LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL.....	6
1.2. LA SPHERE DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE DU SECTEUR AQUACOLE	12
1.3. LA SPHERE DES SYSTEMES D'ASSURANCE DU SECTEUR AQUACOLE	13
1.4. LA SPHERE DU SYSTEME FINANCIER BENEFICIANT AU SECTEUR AQUACOLE	18
II. SYSTEME DE GOUVERNANCE AU NIVEAU DES FERMES	21
2.1. ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS.....	21
2.2. ORGANISATION INTERNE	23
2.3. EMPLOI ET FORMATION.....	24
2.4. MARKETING.....	29
2.5. APPRECIATION GLOBALE DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE	32
CONCLUSION	35
ANNEXE	36

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : RELATIONS DES FERMES AVEC LEUR ENVIRONNEMENT	6
FIGURE 2 : ÉTAPES DE LA PROCEDURE POUR L'OCTROI D'UNE AUTORISATION D'EXPLOITATION D'UN PROJET AQUACOLE	9
FIGURE 3 : SOURCES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS REALISES DANS L'ACTIVITE AQUACOLE DURANT LES DIX DERNIERES ANNEES (2005-2016) SOURCE : APIA - 2016	18
FIGURE 4 : EFFECTIFS DES EMPLOYES /2015 ; 2017.....	24
FIGURE 5 : TAUX DE VARIATION DES EMPLOYES DANS LES FERMES AQUACOLE (2015;2017).....	24
FIGURE 6 : REPARTITION DE LA MAIN D'ŒUVRE EMPLOYEE DANS L'ACTIVITE AQUACOLE MARINE PAR TRANCHE D'AGE EN 2017.....	25
FIGURE 7 : L'ANCIENNETE MOYENNE DE LA MAIN D'ŒUVRE EMPLOYEE DANS L'ACTIVITE AQUACOLE MARINE (2017).....	26
FIGURE 8 : TAUX D'ABSENTEISME DURANT LA PERIODE 2015-2017	26
FIGURE 9 : TAUX DE REMPLACEMENT DES EMPLOYES DE LA PERIODE 2015-2017	27

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: MISSIONS DES PRINCIPALES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SECTEUR AQUACOLE	7
TABLEAU 2 : INCITATIONS FINANCIERES ACCORDEES AUX PROJETS AQUACOLE (CODE D'INVESTISSEMENT 2016)	10
TABLEAU 3 : FERMES AYANT CONCLU UN CONTRAT D'ASSURANCE.....	14
TABLEAU 4 : RELATION DES FERMES AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	19
TABLEAU 5 : ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS.....	22
TABLEAU 6 : DISPOSITION D'ORGANIGRAMME PAR LES FERMES AQUACOLE	23
TABLEAU 7 : REPARTITION DES EFFECTIFS DANS LES FERMES AQUACOLE /2017.....	25
TABLEAU 8 : MESURES DE MOTIVATION DU PERSONNEL.....	28
TABLEAU 9 : ACTIONS DE COMMUNICATION	30
TABLEAU 10 : MATRICE D'ÉVALUATION DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES FERMES AQUACOLE	33
TABLEAU 11 : CLASSIFICATION DES FERMES SELON L'ÉVALUATION DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE	34

LISTE DES PHOTOS

PHOTO 1 : PARTICIPATION DU GROUPE NAKBI AU SIAMAP 2017.....	31
PHOTO 2 : PARTICIPATION DU GIPP AU SIAMAP 2017	31

LISTE DES ABREVIATIONS

DGPA	Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture
CTA	Centre Technique d'Aquaculture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
TDR	Termes De Références
OP	Organisation professionnelle
UTAP	Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche

INTRODUCTION

Le thème de Gouvernance se place aujourd'hui à la première page de tous les débats sur le développement socio-économique de la Tunisie. C'est un thème d'actualité mondiale et surtout en Afrique. On parle de gouvernance au niveau des systèmes, activités, entreprises, etc. mais l'objectif était toujours le même ; la transparence dans la gestion et la prise de décision.

Au niveau des entreprises économiques, une bonne gouvernance suppose l'existence d'une représentation légalement responsable de prise de décision qui applique des processus démocratiques impliquant l'ensemble de partenaires de l'unité.

L'absence de règles et de procédures organisationnelles claires dans la gestion entreprises contribue certainement à créer une confusion et une incertitude sur les droits des uns et des autres. D'où la nécessité de formalisation de dispositifs permettant la bonne gouvernance qui s'impose de plus en plus à tous les niveaux de prise de décision.

Les principes clés considérés comme étant les caractéristiques d'une bonne gouvernance, sont définis par les Nations Unies, comme suit :

Les cinq principes	Les principes des Nations Unies sur lesquels ils sont basés
Légitimité et voix	Participation Recherche du consensus
Reddition de comptes	Obligation de rendre compte au public et aux intervenants institutionnels Transparence
Performance	Réactivité des institutions et des processus face aux intervenants Efficacité et efficacité
Impartialité	Équité Primauté du droit
Orientation	Vision stratégique, comprenant le développement humain et les complexités historiques, culturelles et sociales

Dans le cadre de notre étude relative à l'étude du marché du loup et de la daurade, il a été proposé l'évaluation du système de gouvernance au niveau des fermes aquacoles en plus du système de gouvernance de l'activité elle-même (activité 1.3. de la première phase de diagnostic).

Cette activité a pour objectif d'évaluer l'état actuel de la gouvernance à deux niveaux : l'activité et les fermes, afin de mesurer son impact sur le positionnement de cette activité au niveau national qu'international. En outre les résultats de cette activité permettront d'orienter la partie du plan d'action qui touchera directement au premier maillon dans la chaîne de valeur « les fermes aquacoles ».

METHODOLOGIE

Notre démarche adoptée pour cette activité fait partie de la démarche générale de l'étude partant de la procédure de collecte des données au sein de toutes les parties prenantes, le choix des méthodes statistiques pour le traitement des données et l'analyse de données en vue de répondre aux objectifs de la mission dont principalement l'étude du marché du loup et de la daurade et le positionnement des fermes aquacoles dans ce marché.

Procédure de collecte des données

La collecte de données pour l'ensemble de la mission a passé par deux phases ; un recueil des études antérieures, des statistiques et des données chez les organismes encadrant et un travail de terrain basé sur des enquêtes au sein de cinq populations mères dont les fermes aquacoles.

Pour la présente activité, le questionnaire réservé aux fermes depuis l'activité 1.2 a été enrichi et complété par un deuxième questionnaire spécifique au thème « gouvernance » au niveau des fermes telles que l'organisation de l'activité, la répartition du capital, le rôle des actionnaires, la relation avec les institutions financières, les organismes encadrant et les organisations professionnelles, etc.

L'enquête au sein des fermes aquacoles a été exhaustive malgré que certaines d'entre elles n'aient pas répondu à nos questions.

Enfin, pour enrichir et accomplir notre base de données, nous avons récupéré l'information chez d'autres sources comme la Fédération des Aquaculteurs et les supports des séminaires et ateliers regroupant les fermes avec les responsables des autres parties prenantes tels que la DGPA, le CTA, les assurances, les banquiers, les bailleurs de fonds,

Analyse de données

Un total de 22 questionnaires ont été déposés, en deux étapes, auprès des fermes en activité. Globalement, nous avons enregistré un bon taux de réponse, soit 85% pour la première étape et 68% pour cette activité.

Les données recueillies et enrichi par les résultats des deux premières activités, sont analysées en fonction des objectifs fixés, en trois thèmes : le cadre réglementaire et le dispositif institutionnel, la position des fermes en relation avec les parties prenantes et le système de gouvernance au niveau des fermes.

Ces thèmes ont été identifiés à partir des différentes définitions adoptées :

Le gouvernement d'entreprise

*Le gouvernement d'entreprise est la traduction de « Corporate governance » proposée par la commission de terminologie « Économie et finances » et qui désigne **l'organisation** du pouvoir au sein d'une entreprise visant un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires (F. Caby, 2002 ; A.-C. Martinet, A. Silem, 2005).*

*Le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des **mécanismes organisationnels** qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.*

La gouvernance d'une entreprise

*« La gouvernance d'entreprise se réfère aux **dispositifs institutionnel et comportemental** régissant les relations entre les dirigeants d'une **entreprise et ses stakeholders**¹ », Pérez (2003). On définit ainsi la gouvernance en fonction de deux types de composantes : le contenu institutionnel et le comportement des personnes physiques chargées de l'appliquer.*

Le dispositif institutionnel correspond d'une part aux structures propres de l'entreprise et d'autre part aux procédures qu'elle doit suivre en fonction de son environnement légal.

En outre, la gouvernance est une forme de pilotage multi parties prenantes où les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur (ou groupe de décideurs) puissant, mais bien le fruit de la concertation après avoir soigneusement pesé le pour et le contre selon les différents intérêts des parties prenantes.

Système de gouvernance

*Le système de gouvernance apparaît comme la combinaison d'un **mécanisme de décision et d'un mécanisme de contrôle** (G. Charreaux, 2004). Alors que P. Jr. W. Trexler (2003) reconnaît que les variations des pratiques de gouvernance s'expliquent par les différences historiques du degré de responsabilité alloué à **l'État, aux investisseurs, aux élites sociales**, à l'idéologie, etc.*

*Ces pratiques sont ainsi influencées non seulement par les mécanismes de contrôle mis en place mais également par **la culture nationale**.*

¹ : Les stakeholders peuvent être définis comme les parties prenantes dans l'entreprise, tels que les actionnaires, les employés, les créanciers, les fournisseurs

I. SYSTEME DE GOUVERNANCE DE L'ACTIVITE AQUACOLE

Dans différents pays du monde, la relation entre les propriétaires des fermes aquacoles et les divers partenaires est en train de se transformer suite aux multiples modifications de la législation en matière de fonctionnement et d'organisation de cette activité ainsi que de son marché.

En Tunisie, différentes réformes ont été entamées au niveau du cadre juridique et institutionnel, du système financier, fiscal et comptable et en matières de droit des sociétés. L'importance de ces réformes découle principalement des mutations que connaît la Tunisie aussi bien sur le plan technologique que sur le plan économique surtout après les derniers événements du 14 janvier 2011.

1.1. Relation des fermes avec le dispositif institutionnel

En plus des structures techniques encadrant, les fermes disposent de relations avec d'autres organismes, institutions, fournisseurs de services, dont les principaux sont présentés par le schéma suivant.

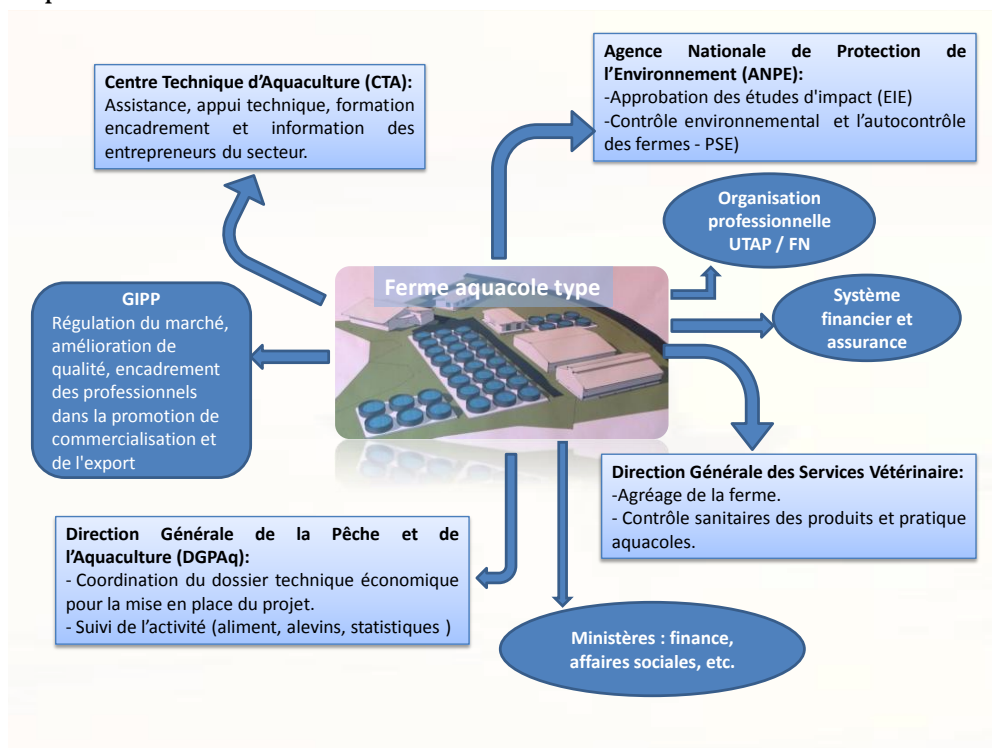


Figure 1 : Relations des fermes avec leur environnement

1.1.1. Missions des parties intervenantes dans l'activité aquacole

Dans le domaine de l'aquaculture et à différent niveau (régional et central), interviennent une multiplicité d'acteurs aussi variés et sous différents tutelles comme le montre le tableau suivant.

Tableau 1: Missions des principales institutions et organisations en relation avec le secteur aquacole

Institutions / Organisations	Missions et champs d'implications en relation directe avec l'aquaculture
Direction générale de la pêche et de l'aquaculture (DGPAq)	Au niveau central de la DGPA, la sous-direction de l'aquaculture (rattachée à la direction de promotion de pêche) est le principal organe administratif qui gère les questions du développement et du suivi du secteur aquacole.
Centre technique de l'aquaculture (CTA)	Assistance, formation, encadrement et information des entrepreneurs.
Groupement interprofessionnel des produits de pêche (GIPP)	Les principales actions en relation avec les activités aquacoles concernent la gestion d'une éclosérie de poissons d'eau douce à Tabarka (projet COSPE / coopération tuniso-italienne). Le GIPP est aussi actif dans la promotion de la consommation des poissons issus de l'aquaculture.
Institut National des Sciences et Technologies de la Mer (INSTM)	Un des quatre laboratoires de l'INSTM est dédié au secteur d'aquaculture.
Institut National Agronomique de Tunisie	Formation des ingénieurs, des chercheurs en master et en doctorat et la formation continue dans le secteur halieutique et d'aquaculture.
Institut supérieur de pêche et d'aquaculture de Bizerte	<ul style="list-style-type: none"> • La formation des techniciens supérieurs en pêches, aquaculture et froid. • La formation continue en halieutique, pêche et aquaculture.
Agence des Ports et des Installations de Pêche (A.P.I.P)	Son intervention se limite essentiellement en l'aménagement d'espace réservé à l'activité aquacole (cages, bâtiments, etc.) ainsi que les services liés à l'accostage de leur matériel naviguant.
Agence de promotion des investissements agricoles (APIA)	L'APIA reçoit les déclarations d'intention d'investissement dans le secteur aquacole, délivre les agréments et gère une partie des ressources consacrées à l'incitation à l'investissement.
Agence de protection et d'aménagement du littoral (APAL)	La gestion des espaces littoraux et le suivi des opérations d'aménagement et leur conformité avec les règles et les normes fixées par les lois et règlements en vigueur (en l'occurrence les concessions accordées aux projets aquacoles)
Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE)	L'ANPE est l'organisation en charge de l'approbation des études d'impact exigées pour les projets aquacoles. L'ANPE intervient aussi dans le contrôle environnemental.
Le service des phares et balises	<i>Ce service intervient dans le balisage des sites aquacoles.</i>
Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)	<i>La Fédération Nationale des Aquaculteurs (FNA) créée récemment et œuvrant sous l'égide de l'UTAP, est une représentation des professionnels dans les filières aquacoles tunisiennes avec pour mission d'harmoniser entre les métiers et les institutions publiques et privées et ce pour le développement et la durabilité des activités d'aquaculture.</i>

Il est clair que la multitude des intervenants dans le secteur risque de compromettre son développement et qu'il est nécessaire d'établir une forte coordination entre les structures régionales et les administrations centrales des principaux intervenants. Il importe aussi de favoriser une forte synergie avec les ministères ayant des attributions en relation avec l'activité aquacole en particulier dans les domaines de l'aménagement territorial, l'environnement ou encore la commercialisation des produits agroalimentaires.

1.1.2. Rappel des procédures pour la réalisation d'un projet aquacole en Tunisie

Les démarches pour la mise en place d'un projet aquacole sont restées centralisées au niveau des services techniques de la Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (MARHP), dans un souci de s'aligner à la politique actuelle en faveur de la décentralisation, il a été instauré depuis 2014 un comité consultatif régional dans cinq gouvernorats côtiers, Sousse, Monastir). Ces comités ont pour mission d'étudier et d'examiner les demandes des projets d'aquaculture et l'expansion des projets existants en tenant compte de l'aspect socio économique spécifique de chaque région et à fin de réduire les interactions entre les différentes activités utilisant la même espace et de permettre un rapprochement de la prise de décision à l'échelle régionale voir locale pour les nouvelles demandes d'autorisations de pêcheries fixes à des fins aquacoles sans pour autant compromettre la décision finale qui revient à la commission centrale susmentionnée.

Une fois le projet approuvé par ce comité, il sera transmis à la Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (DGPAq) qui à son tour le transfère au Centre Technique de l'Aquaculture (CTA) pour le soumettre à l'avis du «**Comité Technique d'Aquaculture**» chargé de définir les critères techniques et d'évaluer la faisabilité technico-économique des projets aquacoles. En cas d'avis favorable le dossier sera retransmis à la «DGPAq».

Dans le cas où la zone d'implantation du projet est en terre, la DGPAq lui accorde un accord sur l'activité et le demandeur déposera son dossier pour l'octroi de concession ou d'une occupation temporaire, soit à :

- la Direction Générale des Forêts si l'exploitation est sur le domaine public forestier (DPF) ;
- la Direction des ressources en eau si l'exploitation est sur le domaine public hydraulique (DPH) ;
- l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral si l'exploitation est sur le domaine public maritime (DPM).

Outre la délivrance de l'accord sur l'activité et dans le cas où l'exploitation est en mer, la DGPAq soumet le dossier à l'avis de «**la commission consultative des Pêcheries fixes**», créée en vertu de l'article 7 nouveau de la loi 99-74 et organisée en vertu du décret 99-2130 du 27 septembre 1999 tel que modifié par le décret n° 2004-2138 du 7 septembre 2004.

Cette commission est présidée par le Ministre de l'agriculture ou son représentant et est composée de:

- un représentant du ministère chargé de la pêche : Président
- un représentant du ministère de la défense nationale : membre
- un représentant du ministère de l'intérieur : membre
- un représentant du ministère de l'environnement et de l'aménagement des territoires : membre
- un représentant du ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières : membre
- un représentant du ministère de l'équipement et de l'habitat : membre
- un représentant du ministère du transport : membre
- un représentant du ministère du tourisme et de l'artisanat : Membre
- trois représentants de l'UTAP : Membres

En cas d'avis favorable la DGPAq lui fait part de son Accord de Principe valable pour 6 mois et renouvelable une seule fois afin de permettre au promoteur de réaliser des études détaillées de son projet portant sur :

- l'étude technico-économique du projet,
- l'étude d'impact du projet sur l'environnement approuvée par les services de l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE),
- l'accord du service des phares et balises (Ministère de Défense) sur le balisage du site,
- le statut de sa société.

A l'issus des étapes susmentionnées, le promoteur pourra bénéficier d'une autorisation d'exploitation valable durant 7 ans (Figure 2).

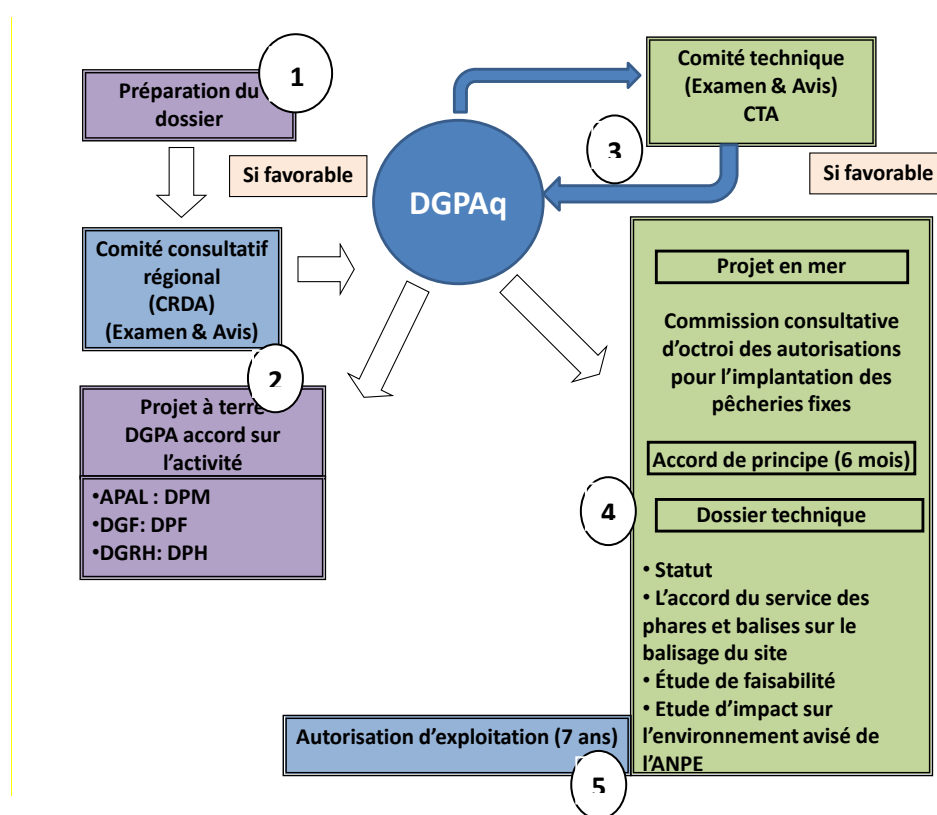


Figure 2: Étapes de la procédure pour l'octroi d'une autorisation d'exploitation d'un projet aquacole

On retient aussi du schéma général de la procédure pour l'octroi d'une autorisation d'exploitation d'un projet aquacole, l'existence de nombreux chevauchements (voir redondance) entre les trois comités (Comité régional, comité technique et comité central) d'autant que parfois une même organisation peut être représentée dans les trois comités. Ceci révèle le caractère complexe de la démarche et rallonge considérablement les délais d'exécution des projets aquacoles ce qui peut être considéré comme un manque à gagner pour le secteur.

Il est à noter que lors de nos entretiens avec des promoteurs dans le cadre de la présente étude, des doléances nous ont été rapportées sur la lenteur et complexité des procédures pour la constitution des dossiers d'implantation d'un nouveau projet aquacole. Ceci dénote de la nécessité d'un plan d'aménagement pour faciliter et accélérer la procédure d'octroi d'un site aquacole.

1.1.3. La sphère de la stratégie et le contexte législatif et réglementaire du secteur aquacole

En dépit de la stratégie Nationale de Développement de l’Aquaculture (2007-2016), dont l’objectif est d’encourager les promoteurs privés à travers le renforcement des incitations financières ainsi que la création d’un Centre Technique d’Aquaculture (CTA) pour le transfert des technologies aquacoles et l’encadrement des promoteurs, l’enquête a révélé que quasi tous les aquaculteurs interviewés (16/17) ne sont pas satisfaits quant aux mesures d’appui en leur faveur pour la promotion et le développement de leurs activités.

Notons à ce niveau que le nouveau code d’investissement, objet de la loi n°71 de l’année 2016 apparue en date de 30 septembre 2016, a donné plus d’importance à l’activité aquacole qui est classé comme secteur prioritaire.

Les principales incitations apportées par le nouveau code sont résumées dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2 : Incitations financières accordées aux projets aquacoles (code d’investissement 2016)

	Catég. A	Catég.B	Exemple de projet
Prime accordé au secteur prioritaire	30%	15%	
Prime accordé en matière de la maîtrise technologique et de l’amélioration de la productivité	55-60%	50%	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel de laboratoire ; - Les équipements de froid et de congélation à bord ; - Machines de fabrication de glace en écailles à bord ; - Appareils de prospection pour la pêche ; - Systèmes de surveillance par satellite des navires ; - Chambres et bacs isothermes pour la préservation du produit à bord ; - Engins de pêche sélective ; - Distributeur automatique d’aliments spécifiques aux projets d’aquaculture ; - Distributeur automatique d’oxygène pour les bassins d’aquaculture.
Prime accordé aux investissements immatériels	50%		<ul style="list-style-type: none"> - Études et assistance ; - Assistance en marketing ; - Mise en place de logiciel intégré ; - Certification HACCP (analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise) ; - Certification ISO ; - Certification des produits aux normes tunisiennes et aux normes des pays étrangers ; - Marquage Commission Européenne CE ; - Accréditation de laboratoires ; - Étalonnage des équipements ; - Action de recherche et de développement.

Source : extrait du décret n°2017/389

En matière d'investissement aquacole, il est à noter que durant les dix dernières années (2006-2015), le volume s'est élevé à 324 millions dinars représentant 57% des investissements dans le secteur de la pêche. Les investissements en pisciculture marine représentent 98% du total des investissements en aquaculture ce qui traduit une progression continue de la production nationale en produit d'élevage « Loup et daurade ».

Paradoxalement et malgré un mécontentement de la politique qui régie le secteur aquacole en Tunisie, la moitié de l'échantillon de l'enquête affirme être impliquée dans l'élaboration de cette politique et se considère partenaire dans les prises de décision. Toutefois, la majorité des personnes interviewées (72%) admettent que les institutions qui les représentent ne défendent pas convenablement les intérêts de leurs activités.

Il est à signaler que la stratégie de promotion du secteur de l'aquaculture à l'horizon 2020 a prévu parmi ses composantes et activités :

- l'Élaboration d'un plan d'aménagement et de développement de l'activité aquacole sur le littoral tunisien (Zones Allouées à l'Aquaculture – AZA),
- Préparation d'une loi cadre du secteur aquacole.

Ces activités ou programmes seront en partie traités dans le TCP/TUN/6302 « Renforcement de la gouvernance et le développement de la pêche en Tunisie » (FAO-DGPA) à travers :

1. *Mise en place d'un cadre juridique et institutionnel en appui à la gestion et du développement durables du secteur,*
2. *Préparer un projet de loi consolidé sur la base des textes existants au plan national et international lié à la pêche,*
3. *Élaborer des TDR's de l'étude des sites potentiels de développement de l'aquaculture marine.*

A travers des focus groupes tripartite (Profession – Administration – Recherche) et en adoptant une approche participative impliquant un noyau d'acteurs des institutions et organisations clés du secteur de l'aquaculture, le TCP vise à remplir les activités susmentionnées.

Notons qu'actuellement un consultant international en aquaculture marine a démarré une mission de diagnostic du secteur à l'issu duquel il proposera des actions qui visent en occurrence l'amélioration de la gouvernance du secteur.

Toutefois, des propositions d'adaptation de la législation sus visée est primordiale pour répondre aux exigences du développement futur de l'aquaculture.

En ce qui est de la gouvernance du secteur de l'aquaculture, il revient en premier lieu à l'autorité compétente dans la matière qui est la direction générale de la pêche et de l'aquaculture. Toutefois, deux organes ayant une compétence exclusive en matière de

gestion du secteur aquacole doivent être mis en avant à savoir la commission en charge des demandes d'autorisation d'exploitation et le comité technique d'aquaculture.

L'administration a procédé à une évaluation de cette expérience pilote qui a confirmé la nécessité d'institutionnaliser ces comités et d'établir un manuel de procédures pour une meilleure aide à la décision. Le recours aux conseils régionaux de la pêche créés en vertu de l'arrêté du ministre de l'agriculture du 20 juin 1973 qui sont dotés de compétences consultatives suffisamment larges couvrant l'ensemble des questions relatives à la pêche et aquaculture est une proposition pouvant répondre à ce besoin moyennant quelques modifications au niveau du texte de création en tablant sur la représentativité des parties prenantes dans les activités aquacoles.

1.2. La sphère de l'organisation professionnelle du secteur aquacole

Le taux d'adhésion à des organisations professionnelles (OP's) des aquaculteurs interviewés remonte à 71% dont une majorité se réfère à la **Fédération Nationale des Aquaculteurs** qui relève de l'Union Tunisienne des Agriculteurs et des Pêcheurs (UTAP). Une seule des personnes interviewées est membre uniquement d'une coopérative de pêche.

Les motivations pour l'adhésion à ces organisations professionnelles s'articulent autour de plusieurs axes dont on retient essentiellement i) Défendre les intérêts des aquaculteurs adhérents ii) contribuer dans la promotion et développement du secteur aquacole iii) contribuer dans l'élaboration d'un assise réglementaire et législatif du secteur vi) amélioration des circuits de distribution et commercialisation des produits...etc. Par ailleurs, on retient un taux d'insatisfaction très élevés des adhérents à la FNA et juge son intervention relativement timide.

Il est à noter qu'une mise en place d'une efficiente organisation professionnelle des aquaculteurs s'avèrent primordiale et ce pour plusieurs raisons à savoir

- L'exacerbation des conflits entre les pêcheurs et les aquaculteurs en particulier autour des zones traditionnelles de pêche.
- Le regroupement des aquaculteurs permet la minimisation des coûts au niveau de la réalisation des tâches communes par zone ou par région (gardiennage des sites, manutention et entretien des structures, alimentation du cheptel ...ect.) ou l'augmentation de la valeur marchande du produit (marque collective).
- La mobilisation d'associations et autres Organisations non gouvernementales autour de la thématique environnementale en pointant du doigt l'aquaculture comme étant un facteur polluant pour le milieu marin.

Il est à signaler que la coopération entre les fermes reste insuffisante malgré que 60% des enquêtées ont déclaré avoir des relations de coopération et de coordination avec d'autres entreprises travaillant dans l'aquaculture. En effet, ces actions sont très limitées en nombre et portent essentiellement sur l'approvisionnement en intrants, la vente du produit ou l'assistance technique.

Par ailleurs, il est certain que l'amélioration de la gouvernance du secteur aquacole est complètement tributaire de la bonne organisation de professionnels dont l'engagement permettrait de contribuer dans plusieurs volets essentiels pour la durabilité de leurs activités en particulier :

- i) la révision du cadre institutionnel (textes spécifiques réglementant l'occupation, la production, le contrôle et la distribution des produits aquacoles),
- ii) la réorientation et réajustement les encouragements aux investissements,
- iii) la révision des conditions d'accès à l'occupation temporaire du DPM
- iv) L'optimisation des techniques existantes et la maîtrise des coûts et la gestion des outils de production existants pour des moyens et systèmes d'exploitation plus efficaces.

L'engagement des structures et organismes concernés publics et privés dans la réalisation de ce programme d'actions correspondant aux nouvelles orientations stratégiques à l'horizon 2016-2026 devrait donner au secteur de l'aquaculture un élan de développement qui lui permet d'atteindre les performances projetées.

1.3. La sphère des systèmes d'assurance du secteur aquacole

1.3.1. La situation actuelle

Dans le monde, les expériences en matière d'assurance des entreprises de cultures marines remontent aux années 70. Elles se sont caractérisées par une couverture très large du risque avec des taux de prime importants qui ont restreint le champ des assurés et par une couverture géographique très faible. Toutefois, cette expérience s'est arrêtée brutalement à la fin des années 70 suite au retrait des assureurs après l'épizootie de l'huître plate (Martine ANTONA et Philippe PAQUOTTE -2005).

La reprise n'a eu lieu qu'à la fin des années 80 suite à plusieurs facteurs dont :

- le développement des productions aquacoles sur incitation publique,
- la maîtrise des techniques d'élevage et la définition de normes zootechniques pour les entreprises en aquaculture et les bassins de production en conchyliculture (avec la mise en place d'une politique de gestion collective),
- la mise en place d'un suivi diagnostique du milieu et de moyens d'intervention sur les pathologies de différentes espèces pour l'aquaculture et la conchyliculture,
- le contexte de la réglementation européenne avec notamment la définition de zones agréées en conchyliculture qui permet une meilleure appréciation du site,
- l'amélioration de la connaissance des interactions entre stocks en élevage et environnement.

En Tunisie, nous notons que peu de fermes ont conclu des contrats d'assurance et cela malgré l'importance des dégâts subis suite à différents sinistres à savoir les intempéries, la prédation, les maladies, etc.

Dans notre étude, 4 fermes seulement, parmi les 15 répondantes, ont déclaré avoir conclu des contrats d'assurance contre 8 répondantes négativement.

Tableau 3 : Fermes ayant conclu un contrat d'assurance

Nbre	Code fermes	Avoir conclu un contrat d'assurance	
		oui	Non
1	F2		1
2	F3	1	
3	F4	1	
4	F5		1
5	F6	1	
6	F7		
7	F10		1
8	F11		1
9	F12		
10	F13		1
11	F14		1
12	F15		1
13	F16		
14	F17		1
15	F18	1	

Cet état défailant a entraîné des difficultés d'activités pour les fermes tunisiennes comme c'étaient dans les cas suivants :

- le cas de la maladie Nodavirus (maladie très répandue en méditerranée) qui a touché plusieurs élevages de loup en Tunisie (ce qui cause même des dégâts au niveau des filets, matériels...ect.) et a poussé une grande majorité d'aquaculteurs à s'orienter plus vers l'élevage de la daurade (espèce plus rustique) ;
- les intempéries (de type tsunami : vague de 7 mètres) qui ont causé des dégâts importants aux cages des fermes ;
- le refus des assureurs anglais et français, avec lesquels opèrent les assureurs nationaux, de couvrir l'activité des aquaculteurs tunisiens en 2014, année durant laquelle la Tunisie a été classée "pays en état de guerre".

De même l'existence d'une seule compagnie d'assurance « Assurance Maghrebria » dénote une très faible concurrence et un vrai obstacle devant le développement de l'activité des fermes.

L'amplitude de cet obstacle est d'autant plus large que les risques sont multiples au niveau de l'activité aquacole dont nous citons principalement :

- les risques naturels liés essentiellement à la situation géographique de la ferme zone exposée au vents dominants comme BIOFISH en 2012 , impact inverse de l'environnement comme les fermes aquacoles Ruspina et Rafaha (zone peu profonde et présence des herbiers de posidonie et cymodocée), prolifération des méduses qui a engendrée la mortalité du stock du poisson (80%) de la ferme aquacole Aquafish en 2007, la fréquence des sinistresect.
- les risques humains : liés à l'expérience et la qualification de l'équipe en place de la ferme ;
- les risques techniques : liés notamment au management technique, aux systèmes d'ancrages, à la gestion des filets, au contrôle de la qualité d'eau, à la gestion sanitaire etc.

1.3.2. Le service d'assurance fourni aux fermes aquacoles en Tunisie

L'Assurance Maghrebria constitue le premier assureur des fermes aquacoles en Tunisie qui a commencé son intervention depuis 2007 et a réussi à conclure 10 contrats d'assurance cheptel en aquaculture.

Le service d'assurance fourni par la compagnie Maghrebria consiste à une indemnisation de 80% de la valeur présente sur le site au moment de l'accident en couvrant une multitude de risques bien définis dans les contrats conclus.

Les risques couverts par le contrat d'assurance, tels que avancés par le représentant de l'Assurance Maghrebria lors d'un atelier organisé par l'APIA, en juillet 2017, sur les opportunités d'investissement dans le secteur aquacole en Tunisie, sont de différentes origines.

Plus récemment encore, l'assurance LLOYD est en train de faire un effort pour conquérir le marché de l'aquaculture en Tunisie et a organisé le 27 octobre 2016 en partenariat avec la revue Réalités, une table ronde portant pour thème « L'aquaculture en Tunisie, Défis et Perspectives de développement. LLOYD ASSURANCES comporte des garanties très spécifiques nécessitant une expertise assez développée afin d'assurer aux fermiers la bonne couverture de leurs projets.

L'on détaille ci-dessous la panoplie de sinistres ou risques pouvant porter préjudices aux fermes aquacoles.

✓ Les maladies :

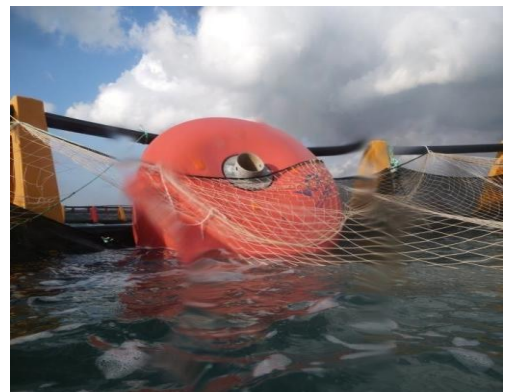
- la mort accidentelle, soudaine et non prévisible durant la période assurée, consécutive à la Maladie (le « pou du poisson » (Lepeophtheirose) est considéré comme Maladie couverte) ;
- les MRC (Maladie Réputée Contagieuse) sont aussi considérés comme Maladies couvertes par la Police d'Assurance.

✓ La pollution

- La mort accidentelle, soudaine et imprévisible durant la période assurée, consécutive à une pollution ou à un empoisonnement, incluant toute perte liée à un manque d'apport en oxygène.
- L'impossibilité de commercialiser le poisson durant la période assurée, consécutive à une Pollution soudaine et imprévisible en provenance d'un navire, d'installations pétrolières, pipelines pétroliers ou autres structures « onshore ». Toutefois, il devra être démontré dans les trente (30) jours du Sinistre que le poisson contient cette substance polluante le rendant impropre à la consommation par les êtres humains.

✓ Risques liés aux événements climatiques

- Une Tempête;
- Des inondations, crue, tremblement de terre, tsunami, raz de marée;
- Un réchauffement de l'eau suite à des conditions climatiques exceptionnelles;
- Un refroidissement de l'eau suite à des conditions climatiques exceptionnelles, y compris gel et dommages dus à la glace;
- La foudre ou des dommages dus à la foudre.



✓ Risques liés à la collision

- Une collision avec un bateau ou toute unité flottante identifiés ou non identifiés ;
- Une collision avec un objet flottant identifié se produisant à l'occasion d'un événement couvert.

✓ Risques liés à la disparition

- La disparition accidentelle, soudaine et imprévisible durant la période assurée, consécutive à la rupture ou au bris du contenant (cage ou bassin) résultant d'un événement couvert.

✓ Risques liés au vol

- La disparition accidentelle, soudaine et imprévisible durant la période assurée résultant d'un vol ayant fait l'objet d'une déclaration officielle auprès des Autorités policières.

✓ **Risques liés au vandalisme**

- La disparition ou la mortalité soudaine et imprévisible durant la période assurée résultant d'un acte de vandalisme ou de sabotage pour autant que cet acte n'ait pas été orchestré par un organisme se réclamant d'associations écologistes et/ou de défense de l'environnement. Cet acte devra faire l'objet d'une déclaration officielle auprès des Autorités compétentes.
- Sont considérés comme des risques liés au vandalisme tous actes de vandalisme ou actes de sabotage consécutifs à des émeutes ou mouvements populaires.

✓ **Attaque de prédateurs**

Tout acte de prédation d'origine animale

✓ **Risques liés aux modifications des paramètres physico-chimiques de l'eau**

- La mort accidentelle, soudaine et imprévisible durant la période assurée résultant de la variation des paramètres physico-chimiques de l'eau, y compris la désoxygénation.

✓ **Coûts additionnels**

- Certains coûts en relation avec un Sinistre couvert par la présente Police d'Assurance qui sont pris en charges en plus de l'indemnisation de base (si celle-ci est supérieure à la Franchise applicable) dans une limite de l'équivalent en Dinars Tunisiens de 50 000 EUR par évènement et par année d'assurance.
- Les coûts concernés sont les suivants :
- Enlèvement des poissons morts des cages ou bassins, coûts de transport et déchargement du poisson au lieu de traitement et coûts de l'équarrissage;
- Coûts d'abattage des poissons suite à une demande officielle émanant de l'Autorité compétente, uniquement lorsque cet abattage est consécutif à une Maladie Réputée Contagieuse.

Malgré l'importance des risques couverts par le contrat « Maghrebia », les aquaculteurs demeurent sceptiques quant aux prestations des assureurs ce qui explique la faible adhésion des promoteurs au système d'assurance.

1.3.3. Inconvénients / risques de l'absence d'assurance

L'élevage du poisson en mer est soumis à une variété de risques, dont les maladies, les prédateurs, le vol, la pollution, la qualité de l'eau, les défaillances d'équipement qui peuvent survenir en raison de conditions environnementales difficiles (vitesse de vent très élevées, fortes vagues en cas d'orage ou encore de courants puissants, ...), etc.

Face à ces risques, l'assurance constitue l'un des outils de gestion du risque le plus fréquemment cité dans les décisions concernant les investissements et le financement

des projets. C'est ainsi que sans assurance, il sera difficile de convaincre les institutions financière pour financer les projets aquacoles.

Le rôle principal de l'assureur étant d'indemniser un exploitant qui a subi un sinistre, ce dernier peut reprendre son activité le plus rapidement possible. Autrement dit, sans assurance, la ferme aquacole se trouve incapable de redémarrer son activité seul et elle risque d'arrêter son activité.

Donc un contrat d'assurance, peut garantir, selon les responsables de la seule compagnie en Tunisie « Assurance Mahgrebia » : la stabilité des résultats, la stabilité du personnel et la continuité de l'activité.

1.4. La sphère du système financier bénéficiant au secteur aquacole

Malgré une croissance de la demande en poissons face à une réduction des produits de la pêche de capture (Surexploitation des stocks halieutiques + imposition des repos biologiques) la faiblesse du système financier appuyant l'activité aquacole constitue un handicap majeur devant le développement de cette activité.

Selon les déclarations des aquaculteurs, la Banque Centrale n'octroi pas des avantages financiers spécifiques aux aquaculteurs à l'encontre d'autres secteurs. En outre, à une demande de crédits, les banques exigent des garanties allant jusqu'à trois fois la somme demandée en plus des taux d'intérêt élevés et la lenteur dans le traitement des dossiers.

Cela étant dit, environ les deux tiers des investissements réalisés dans les activités aquacoles durant la dernière décennie 2005-2016, ont été financés par des fonds propres comme l'illustre la figure suivante.

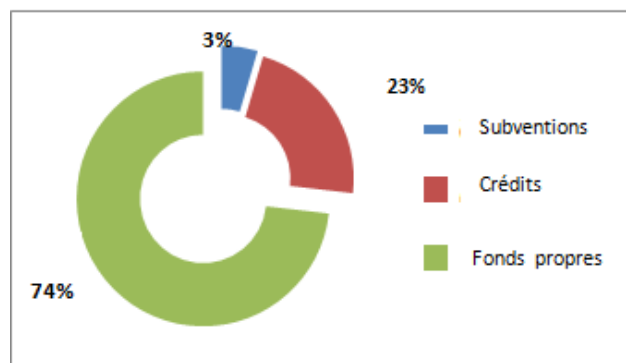


Figure 3 : Sources de financement des investissements réalisés dans l'activité aquacoles durant les dix dernières années (2005-2016) Source : APIA - 2016

Pour la pisciculture marine, notre enquête a montré que toutes les fermes ont sollicité des crédits pour différentes raisons : investissement, fonds de roulement, financement de stocks, crédit de gestion, ... Mais la plupart ont déclaré avoir rencontré beaucoup de problèmes comme ci-dessus mentionné.

Tableau 4 : Relation des fermes avec les institutions financières

Nbre	Code	Oui	Non	Type de crédit	Problèmes rencontrés
1	F2	1		Crédits de campagne à CT	Taux d'intérêt élevé
				Crédits matériels à LT	
				Crédits mobilisés à CT	
2	F3	1		Moyen terme et leasing	crédit plafonné
3	F4	1		Moyen terme et leasing	crédit plafonné
4	F5	1		Crédit d'investissement	Taux d'intérêt élevé, Réponse tardive
				Crédit financement du stock	
5	F6	1			
6	F7				
7	F10	1		Crédit de moyen terme	Taux d'intérêt élevé, et crédit plafonné
				Crédit de culture saisonnière	
				Découvert en compte	
8	F11	1		Crédit à moyen terme	Taux d'intérêt élevé, Réponse tardive
				Crédit de campagne	
				Crédit à court terme	
9	F12	1		Crédit de moyen terme	Taux d'intérêt élevé, et crédit plafonné
10	F13	1		Crédit à moyen terme	Taux d'intérêt élevé, et crédit plafonné
11	F14	1		Investissement	Taux d'intérêt élevé, et crédit plafonné
				Gestion	
12	F15	1		Fonds d'inves/ injection de capitaux, crédit de gestion	Taux d'intérêt élevé, et crédit plafonné
13	F16				
14	F17	1		Crédit de gestion	Taux d'intérêt élevé, Réponse tardive, crédit plafonné et demande des garanties.
				Crédit de financement en devise	
				Crédit à long terme	
15	F18	1			

Conscients de la faiblesse du système financier appuyant l'activité aquacole, certains opérateurs ont initié la création de fonds spécifiques dont « **Tunisia Aquaculture Fund** » (TAF) géré par la société « SAGES CAPITAL ». SA.

Ce fonds spécifique a été créé dans le cadre de la tendance internationale de spécialisation et d'encouragement de l'activité aquacole. Il a pour but de se concentrer sur ce secteur et couvrir toutes les étapes de la filière depuis l'écloserie à la transformation (y compris la fabrication d'aliment+ les services connexes) à travers une participation dans les fonds propres tout en partageant les risques avec le promoteur. En outre, il n'exige pas de garanties hors du projet et au contraire, il accompagne le promoteur dans le bouclage de l'investissement et dans la mise en place du projet.

La Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME) a contribué aussi dans le financement d'un petit nombre de projets aquacoles.

Toutefois, l'encouragement de l'aquaculture doit être renforcé d'avantage pour des considérations nationales (Objectif de production de 27mille tonnes à l'horizon 2020, aménagement préalable de zone aquacoles, introduction de nouvelles espèces ; crevettes et mérou, éligibilité aux avantages prévus par le nouveau code d'investissements) et des considérations internationales (croissance de la demande, réduction des produits de la pêche de capture, etc.).

II. SYSTEME DE GOUVERNANCE AU NIVEAU DES FERMES

Les différentes études traitant la gouvernance d'entreprise mettent en relief la relation entre la répartition du capital, le nombre et les parts des actionnaires, la responsabilité des actionnaires, le pouvoir des créanciers et la performance des entreprises.

Dans ce qui suit, nous mettons l'accent sur la gouvernance des fermes aquacoles marines opérantes dans l'élevage du loup et de la daurade.

2.1. Actionnariat des dirigeants

Pour évaluer la situation actuelle des fermes aquacoles, il est impératif d'étudier le positionnement des actionnaires dans l'organigramme de la société.

« Le fait que le dirigeant soit un actionnaire important dans l'entreprise qu'il gère, a pour effet notamment de réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants dans la mesure où il risque de supporter pécuniairement la baisse de performance en cas de mauvaise gestion de sa part » (Jensen et Meckling, 1976).

En outre, Loderer et Martin (1993) avancent que l'efficacité dépend du comportement et de l'activisme des actionnaires majoritaires.

Pour les fermes aquacoles, comme le cas de la majorité des entreprises tunisiennes, on observe la dominance de l'aspect familial avec une concentration du capital chez un nombre très réduit des actionnaires dit importants. Cela est considéré bénéfique, car ils s'engagent dans des activités de surveillance plus étroites, qui ont pour résultat une structure de gouvernance plus efficace qui mène à une plus grande valeur pour les actionnaires.

Le contrôle interne de l'entreprise émane donc des dirigeants ou des propriétaires alors que le contrôle externe est exercé sur les dirigeants par les marchés financiers, les assureurs et l'Etat dont son intervention demeure très forte à différents niveaux (techniques, financier, fiscal, social, etc).

Le changement de dirigeant induit des effets variables selon le positionnement de ce dernier dans l'entreprise.

Pour les entreprises familiales, cas de la plupart des fermes aquacoles, ces changements sont rares et leurs effets économiques sont faibles.

Notons aussi que l'investissement étranger dans l'aquaculture au même titre que l'agriculture peut se faire moyennant un cadre du partenariat et que les investisseurs étrangers peuvent posséder au maximum 2/3 du capital, toutefois, aucune des fermes aquacoles de l'échantillon d'enquête n'a avancé cette situation.

Tableau 5 : Actionnariat des dirigeants

Numéro	Code	Premier Responsable	Responsable financier	Responsable Commercial	Responsable achat	Autres tâches	Pas de relation directe
1	F2	Actionnaire 1	Actionnaire 2	Actionnaire 3			Actionnaire 4
2	F3	Actionnaire 1,2 et 3					
3	F4	Actionnaire 1,2 et 3					
4	F5	Actionnaire 1					Actionnaire 2
5	F6	Actionnaire 1				Actionnaires 2, 3 et 4	
6	F7	Actionnaire 1	Actionnaire 1	Actionnaire 1		Actionnaire 1	
7	F10	Actionnaire 1	Actionnaire 2				
8	F11	Actionnaire 1	Actionnaire 2	Actionnaire 3			Actionnaire 4
9	F12	Actionnaire 1				Actionnaires 2 et 3	Actionnaire 4
10	F13	Actionnaire 1				Actionnaires 2 et 3	Actionnaire 4
11	F14	Actionnaire 1		Actionnaire 1			
12	F15	Actionnaire 1		Actionnaire 2	Actionnaire 3		
13	F16						
14	F17						
15	F18	Actionnaire 1					
Total		Ac1 (11) - Ac1,2,3 (2)	Ac1 (1) - Ac2 (3)	Ac1 (2) - Ac2 (1) - Ac3 (2)	Ac3 (1)	Ac1 (1) - Ac2,3,4 (1) - Ac2,3 (2)	Ac2 (1) - Ac4 (4)

Notre enquête a confirmé l'idée que l'actionnaire majoritaire occupe, en majeure du temps, le poste du dirigeant de la ferme.

On remarque aussi que :

- Deux fermes ont déclaré une concentration des principales tâches au niveau du dirigeant ;
- Trois fermes font occupé les principales fonctions par des actionnaires ;
- Cinq fermes présentent au moins un actionnaire qui n'a pas une relation directe avec la ferme ;

2.2. Organisation interne

Quelques fermes disposent d'un organigramme formel, mais comme le cas de la plupart des entreprises tunisiennes, la majorité des fermes ne disposent pas de cet outil ni de manuel de procédure permettant de clarifier les tâches et les responsabilités de chacun du personnel encadrant.

Tableau 6 : Disposition d'organigramme par les fermes aquacoles

Code	Présenté un organigramme	N'ont pas présenté un organigramme	pas de réponses
F1			X
F2		X	
F3	X		
F4	X		
F5		X	
F6	X		
F7		X	
F8			X
F9			X
F10	X		
F11		X	
F12	X		
F13	X		
F14	X		
F15	X		
F16	X		
F17	X		
F18			X

La schématisation de l'organisation au niveau des fermes montre une allure générale semblable avec un premier responsable en tête de l'organigramme qui chapote trois sections : la direction administrative et financière, le service commercial et l'unité technique. En outre, l'organigramme s'élargit en fonction de la taille de la ferme pour englober d'autres fonctions comme le responsable qualité, responsable achat et approvisionnement, responsable GRH, service comptabilité, etc.

Les exemples d'organigrammes avancés ci-après montrent un organigramme plus complexe et une répartition plus approfondie des tâches au niveau des fermes de grandes tailles (3 fermes) contre un organigramme plus allégé chez environ 3 fermes. Les autres fermes sont réparties entre celles qui présentent un organigramme très simple et celles qui ne disposent pas d'organigramme.

2.3. Emploi et formation

Le nombre d'emploi varie d'une année à une autre selon l'activité de la ferme, certaines ont connu une régression de leur effectif en 2017 par rapport à 2016, d'autres au contraire ont connu une croissance suite à la réception de commandes plus importantes.

L'analyse de notre enquête a donné une grande variation de l'effectif entre les fermes dénotant une taille très différente des entreprises de notre échantillon.

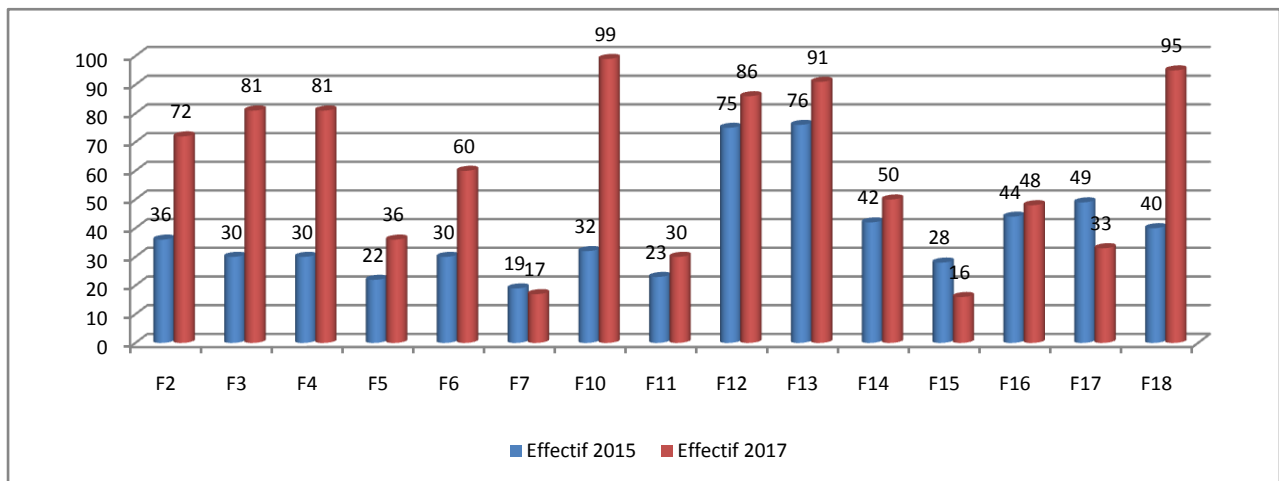


Figure 4 : Effectifs des employés /2015 ; 2017

Le total employé par les fermes est de 895 personnes en 2017 répartis entre les fermes comme suit :

- trois fermes emploient entre 90 et 100 personnes ;
- quatre fermes emploient entre 70 et 90 personnes ;
- deux fermes emploient entre 50 et 70 personnes ;
- quatre fermes emploient entre 30 et 50 personnes ;
- deux fermes présentent moins de 20 employés.

Il ressort aussi que la majorité des fermes (80%) ont connu une augmentation de leurs effectifs entre 2015 et 2017, mais avec un taux de croissance très variables allant de 9% à plus de 200%. Trois fermes ont, au contraire, diminué leurs effectifs à des taux variant de 11 à 43%.

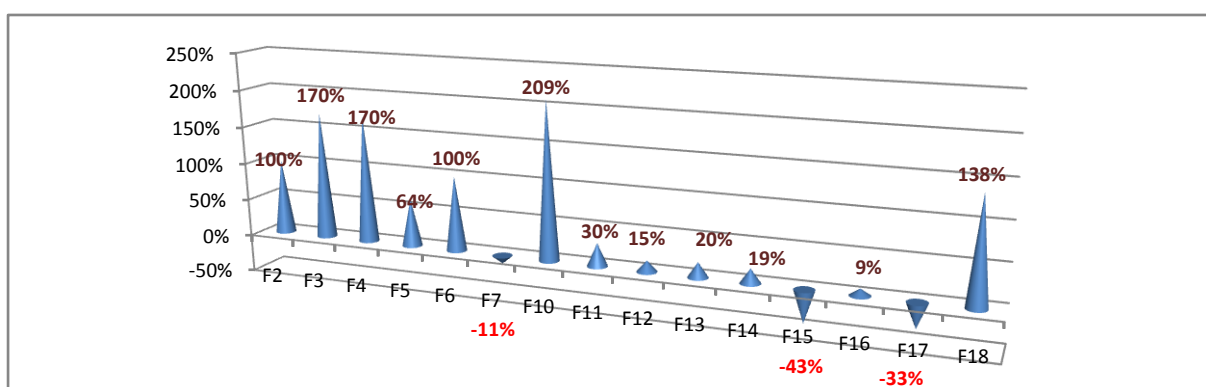


Figure 5 : Taux de variation des employés dans les fermes aquacoles

L'effectif et la qualification du personnel varient en fait, selon la taille de la ferme ainsi que le volume de son activité.

L'effectif des cadres administratifs est important dans un nombre important des fermes. En outre, le nombre total des cadres et des agents de maîtrise dénote un bon taux d'encadrement global qui est d'environ 34%. Ce taux dépasse les 60% pour trois fermes.

Tableau 7 : Répartition des effectifs dans les fermes aquacoles /2017

Nbre	Code	Cadres			Ouvriers	Plongeurs	Taux d'encadrement
		Cadres administratifs	Techniciens	Agents de maîtrise			
1	F2	6	4	6	40	16	29%
2	F3	15	6	10	30	20	62%
3	F4	15	6	10	30	20	62%
4	F5	4	1	3	23	5	29%
5	F6	5	4	5	31	15	30%
6	F7	1	1	2	11	3	29%
7	F10	1	1	1	14	4	17%
8	F11	6	2		17	5	36%
9	F12	5	5	6	58	12	23%
10	F13	3	5	5	53	25	17%
11	F14	3	3	8	30	6	39%
12	F15	3	1	2	7	3	60%
13	F16	4	3	2	32	7	23%
14	F17	2	3	5	20	3	43%
15	F18	6	4	2	74	9	14%
Total		79	49	67	470	153	Moy : 34%

L'importance des cadres administratifs pour certaines fermes a permis d'alléger les tâches au sein du premier responsable et bien répartir les fonctions.

En outre, il est remarquable qu'environ 85% du personnel sont des hommes dont la tranche d'âge est essentiellement comprise entre 25 et 39 ans.

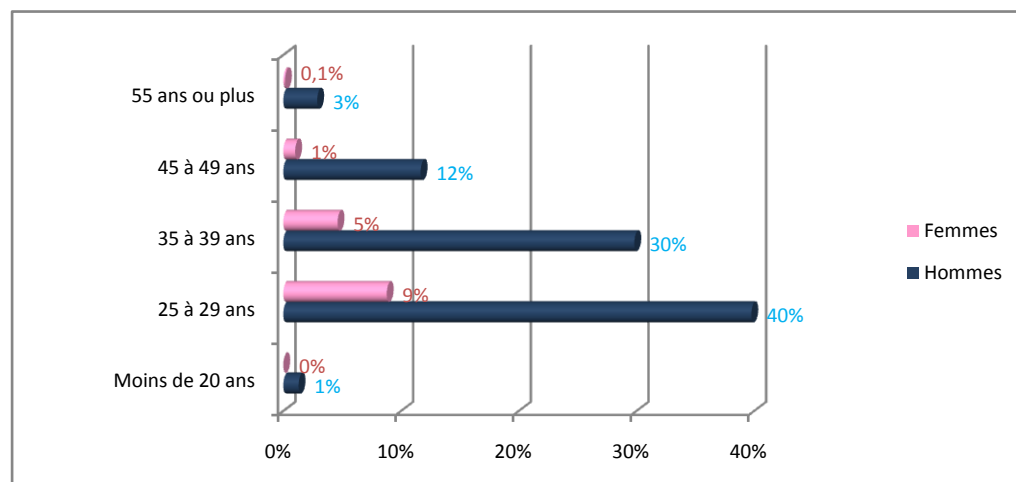


Figure 6 : Répartition de la main d'œuvre employée dans l'activité aquacole marine par tranche d'âge en 2017

L'analyse de l'ancienneté montre qu'environ 40% du personnel présente une ancienneté inférieure à 2 ans. Cette situation est imputable d'une part à la date de démarrage de l'activité, et d'autre part, à la stabilité du personnel qui reste tributaire de plusieurs facteurs dont la politique de rémunération et les conditions de travail. De même, l'absence de plans de formation pour plus de 40% des fermes, ne fait qu'accélérer le taux de départ du personnel et affaiblir sa qualification.

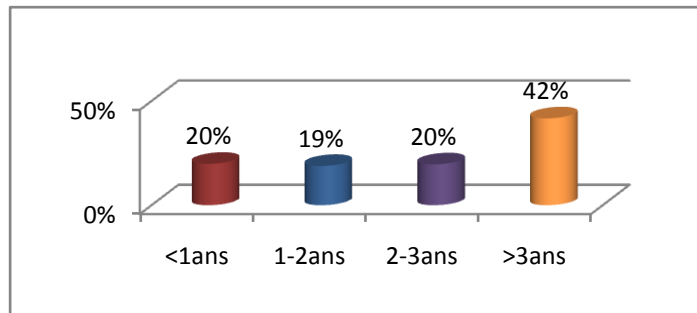


Figure 7 : L'ancienneté moyenne de la main d'œuvre employée dans l'activité aquacole marine (2017)

Le taux d'absentéisme est très variable entre les fermes, mais il a connu une nette amélioration en 2017 relativement à 2015 pour la majorité des unités. Il reste négligeable à faible pour 7 fermes (0 à 5%), moyens pour 5 fermes (8-10%) et élevé pour deux fermes (19%,30%).

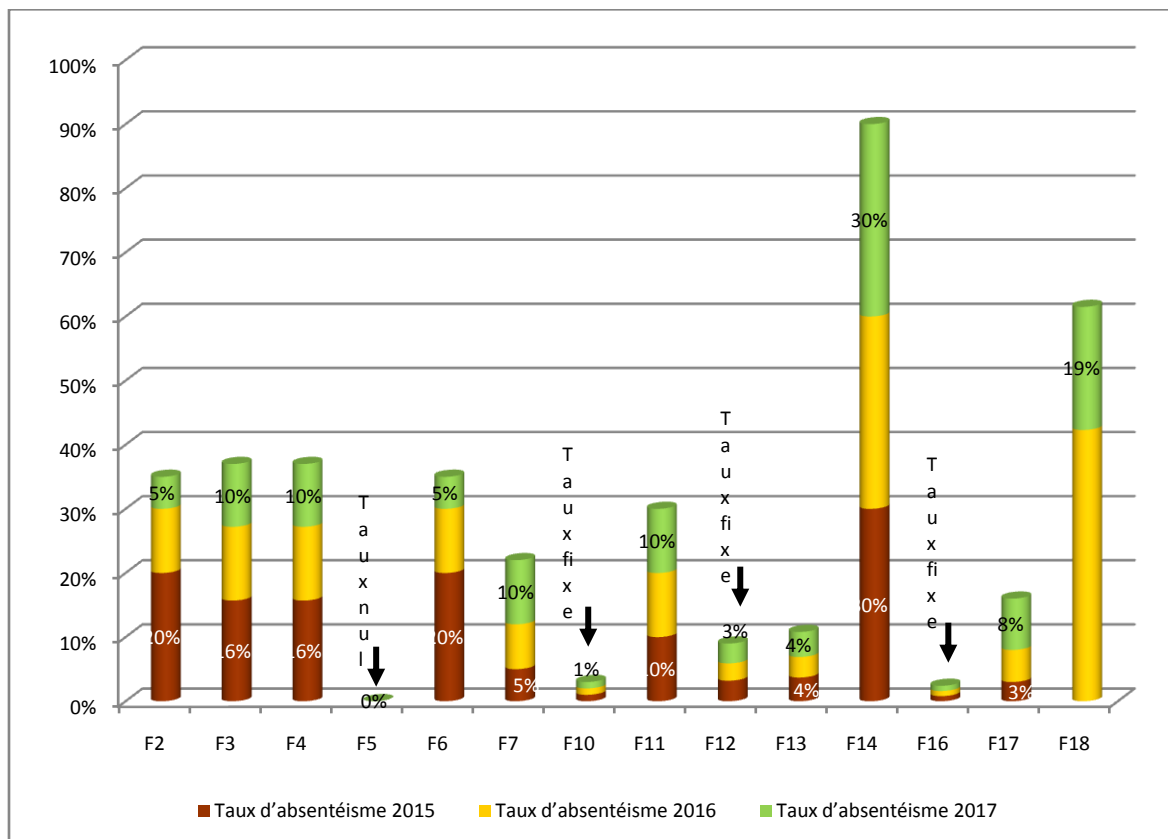


Figure 8 : Taux d'absentéisme durant la période 2015-2017

Un autre indicateur de la stabilité de l'activité de la ferme, le nombre de départs qui paraît aussi élevé pour certaines fermes qui ont répondu à notre enquête.

Toutefois, le remplacement des départs montre une bonne réactivité des fermes avec des taux dépassant les 50% pour certaines unités et les 100% pour d'autres. En réalité les fermes recrutent son personnel en fonction de la demande sur le marché et des commandes reçues.

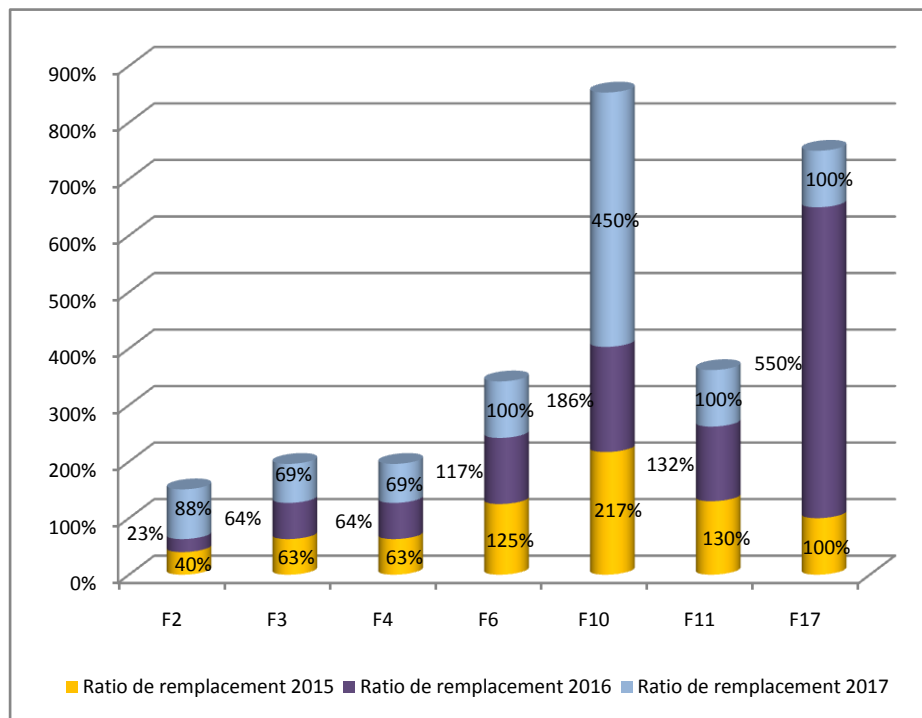


Figure 9 : Taux de remplacement des employés de la période 2015-2017

Pour le recrutement du personnel, il se fait suite à un entretien avec la personne candidature. L'employé recruté profite de stages pour faciliter son intégration au sein de la ferme.

Le personnel est motivé à travers plusieurs types d'actions comme la rémunération élevée, des primes de rendement et autres primes (13^{ième} mois) voir tableau suivant.

Tableau 8 : Mesures de motivation du personnel

Nbre	Code	Les actions de motivation utilisées
1	F2	• Salaire élevé • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière
2	F3	• Salaire élevé • Prime de rendement • Salaire de 13 ^{ème} mois • Formation
3	F4	• Salaire élevé • Prime de rendement • Salaire de 13 ^{ème} mois • Formation
4	F5	• Salaire élevé • Prime de rendement • Salaire de 13 ^{ème} mois • Autonomie dans le travail • Formation • Voyages
5	F6	• Salaire élevé • Prime de rendement • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière • Formation
6	F7	
7	F10	• Prime de rendement • Évolution de carrière
8	F11	• Salaire élevé • Prime de rendement • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière
9	F12	• Prime de rendement • Salaire de 13 ^{ème} mois • Autonomie dans le travail • Formation • Autres
10	F13	• Salaire de 13 ^{ème} mois • Évolution de carrière • Formation
11	F14	• Salaire élevé • Prime de rendement • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière
12	F15	• salaire élevé • Prime de rendement • Salaire de 13 ^{ème} mois • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière • Formation • Voyages
13	F16	• salaire élevé • Prime de rendement • Autonomie dans le travail • Évolution de carrière
14	F17	• Salaire de 13 ^{ème} mois • Formation
15	F18	• Évolution de carrière

2.4. Marketing

✓ Stratégie marketing

Plusieurs études antérieures ont montré que la notion d'une fonction marketing est presque absente dans la plupart des sociétés en Tunisie, les fermes aquacoles ne font pas l'exception et note l'absence d'un département marketing pour la plupart des unités de l'échantillon de l'enquête. La promotion des produits repose plutôt sur les relations du premier responsable.

En outre, la majorité des fermes ne dispose pas d'une stratégie de prospection de marchés et ils vendent au coup par coup surtout au niveau de l'export. Les exportations semblent beaucoup plus répondre à des commandes non sollicitées qu'à une véritable stratégie. Ce constat est émané des prix peu compétitifs du produit tunisien et d'un faible effort de prospection.

Notre enquête a aussi montré qu'à la question « connaissez-vous vos intermédiaires ? », onze fermes, soit près de 65% ont répondu par l'affirmatif. En outre, 82% des 65% déclarent entretenir des relations avec leurs acheteurs étrangers. Ces résultats montrent deux dimensions importantes :

- la première montre l'importance du relationnel dans les affaires internationales, qu'il soit appuyé par une stratégie ou non (ce qui est le cas de la quasi-totalité des fermes). Aussi nous allons proposer dans le cadre de l'activité 2, les outils de communication nécessaires pour développer cette dimension relationnelle,
- la seconde met la lumière sur un aspect important à savoir l'absence d'« écran » entre les fermes et le premier maillon de la distribution.

Le prix de vente pour toutes les fermes est ainsi fixé selon le niveau observé sur le marché, on note qu'en 2016 et 2017 avec la chute du dinar, les prix n'ont pas beaucoup variés malgré une élévation considérable du coût de revient.

Pour fixer le prix de vente :

- 10 fermes (soit 67% des fermes enquêtées) se basent sur le prix de marché ;
- 1 ferme (soit 7% des fermes enquêtées) se base sur le coût de revient ;
- 3 fermes (soit 20 % des fermes enquêtées) se basent sur les deux indicateurs (coût de revient et prix de marché) ;

✓ Communication

A l'exception des fermes dites de grandes tailles (dont le nombre se limite à 4), on note le peu de moyens de communication employés par les autres fermes aquacoles.

Tableau 9 : Actions de communication

Nbre	Code	Actions de communication	Nombre d'actions	Période	Lieu
1	F2	Promotions	3	Réduction de demande	Grandes surfaces
2	F3	Promotions	4/5 actions		Mahdia /Monastir /Sousse /Tunis
		Bouche à Oreille			
		L'événementiel	Avec le CTA	2017	Ecole EZZAHRA
		Jours de sensibilisations		Plusieurs fois	Habib Bourguiba Tunis/ EZZAHRA Tunis
		Site Web			
		Nos points des vente (30 points sur Tunis ; Sousse ; Monastir ; Mahdia			
3	F4	Promotions	4/5 actions		Mahdia /Monastir /Sousse /Tunis
		Bouche à Oreille			
		L'événementiel	Avec le CTA	2017	Ecole EZZAHRA
		Jours de sensibilisations		Plusieurs fois	Habib Bourguiba Tunis/ EZZAHRA
		Site Web			
		Nos points des vente (30 points sur Tunis ; Sousse ; Monastir ; Mahdia			
4	F5	Promotions			
		Des affiches			
		Bouche à Oreille			
		L'événementiel			
		Jours de sensibilisations			
		Site Web			
		autres			
5	F6	Des affiches Site Web	Plusieurs	Durant l'année durable	Site / camion
6	F7	Site Web		1 à 2 / mois	
7	F10	Communications téléphoniques	Quotidienne		
8	F11	Des affiches, Bouche à Oreille			
9	F12	Bouche à Oreille	1 fois	oct-17	Foire agricole
10	F13	Promotions	12	Mensuelles	Grandes surfaces
		L'événementiel	1	Octobre	Foire /Tunis
11	F14				
12	F15	Promotions			
		Bouche à Oreille			
		L'événementiel			
		Jours de sensibilisations			
		Site Web			
		Participation aux foires et aux journées Producteurs/ consommateurs			
13	F16				
14	F17	Bouche à Oreille	Illimité	Durant l'année	Toute la Tunisie
		L'événementiel	6	Chaque 2 mois	Tunisie et l'étranger
		Jours de sensibilisations	Au moins 12	Chaque mois	Tunisie
		Site Web	1		
		Brochure, foire et salon			
15	18				

Au Salon International de l'Agriculture, de Machinisme Agricole et de la Pêche « SIAMAP », comme exemple, organisée à Kram en octobre 2017, nous avons assisté à une faible participation des fermes aquacoles puis que seulement les grandes fermes ont réservé des stands importants comme le cas du groupe NAKBI.

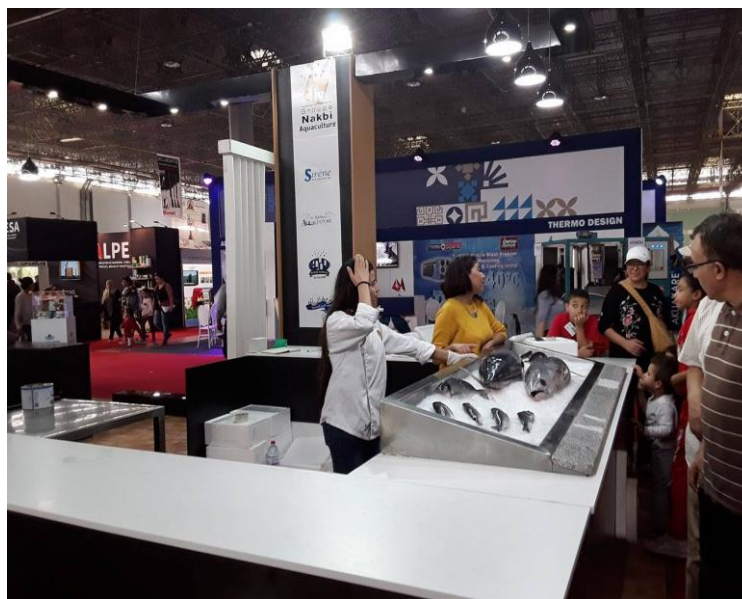


Photo 1 : Participation du groupe Nakbi au SIAMAP 2017



Photo 2 : Participation du GIPP au SIAMAP 2017

2.5. Appréciation globale des systèmes de gouvernance

Pour apprécier les systèmes de gouvernance au sein des fermes aquacoles, nous avons procédé à une évaluation à travers **10 critères clés** se basant sur **3 aspects** à savoir :

1. *L'organisation de l'entreprise ;*
2. *Le marketing ;*
3. *L'entreprise et son environnement.*

Critères d'évaluation

N°	Critères	Appréciations	Note	Description des limites des critères	Pondération
1	Disposition d'organigramme	oui	3		4
		non	1		
2	Intégration des actionnaires	élevée	5	Bonne	7
		moyenne	3	Moyenne	
		faible	1	Faible	
2	Répartition des tâches et hiérarchie	élevée	5	Bonne	7
		moyenne	3	Moyenne	
		faible	1	Faible	
3	Taux d'encadrement 2017	élevée	5	Sup à 30%	4
		moyenne	3	Entre 19 et 30 %	
		faible	1	Inf à 19%	
4	Taux d'absentéisme 2017	élevée	5	Inf à 2%	3
		moyenne	3	Entre 2 et 7%	
		faible	1	Sup à 7%	
5	Ratio de remplacement 2017	élevée	5	Sup à 90%	4
		moyenne	3	Entre 60 et 90 %	
		faible	1	Inf à 60%	
6	Plan de formation	oui	3		3
		non	1		
7	Département marketing	oui	3		7
		non	1		
8	Actions de communication	oui	3		5
		non	1		
9	Relation avec les banques	Bonne	5	Bonne relation	4
		moyenne	3	Moyenne relation	
		Faible	1	Faible relation	
10	Assurance	oui	3		7
		non	1		

Tableau 10 : Matrice d'évaluation des systèmes de gouvernance des fermes aquacoles

Nbre	Cde	Organigramme	Note	Intégration des actions	Note	Hierarchie	Note	Taux encadrement	Note	Taux absen 2017	Note	Ratio de rempla 2017	Note	Plan de forma	Note	Départarke	Note	Actions de commu	Note	Relation avec les banques	Note	Assuran	Note	TOTAL
1	F2	Non	4	Bonne	35			29%	12	5%	9	88%	12	Non	3	Non	7	Oui	15	Bonne	20	Non	7	124
2	F3	Oui	12	Moyenne	21	Bonne	35	62%	20	10%	3	69%	12	Oui	9	Oui	21	Oui	15	Faible	4	Oui	21	173
3	F4	Oui	12	Moyenne	21	Bonne	35	62%	20	10%	3	69%	12	Oui	9	Oui	21	Oui	15	Faible	4	Oui	21	173
4	F5	Non	4	Moyenne	21			29%	12	0%	15			Non	3	Non	7	Oui	15	Moyenne	12	Non	7	96
5	F6	Oui	12	Bonne	35	Bonne	35	30%	12	5%	9	100%	20	Oui	9	Oui	21	Oui	15			Oui	21	189
6	F7	Oui	12	Faible	7	Faible	7	29%	12	10%	3			Oui	9			Oui	15					65
7	F10	Oui	12	Moyenne	21	Faible	7	17%	4	1%	15	450%	20	Non	3	Non	7	Oui	15	Bonne	20	Non	7	131
8	F11	Non	4	Bonne	35	Faible	7	36%	20	10%	3	100%	20	Non	3	Non	7	Oui	15	Bonne	20	Non	7	141
9	F12	Oui	12	Bonne	35	Bonne	35	23%	12	3%	9			Oui	9	Non	7	Oui	15	Faible	4			138
10	F13	Oui	12	Bonne	35	Moyenne	21	17%	4	4%	9			Oui	9	Non	7	Oui	15	Faible	4	Non	7	123
11	F14	Oui	12	Faible	7	Moyenne	21	39%	20	30%	3			Oui	9	Non	7			Moyenne	12	Non	7	98
12	F15	Oui	12	Bonne	35	Moyenne	21	60%	20					Oui	9	Non	7	Oui	15	Bonne	20	Non	7	146
13	F16	Oui	12			Faible	7	23%	12	inf 1%	15			Oui	9	Oui	21							76
14	F17	Oui	12			Bonne	35	43%	20	8%	3	100%	20	Non	3	Oui	21	Oui	15	Bonne	20	Non	7	156
15	F18	Non	4	Faible	7			14%	12	19%	3			Non	3	Non	7					Oui	21	57

La matrice d'évaluation des systèmes de gouvernance des fermes aquacoles, nous a permis de classer les fermes par ordre d'importance de leurs systèmes de gouvernance en **trois groupes** :

- 🌟 **Groupe 1 : Bon système de gouvernance**
- 🌟 **Groupe 2 : Système de gouvernance Moyen**
- 🌟 **Groupe 3 : Faible système de gouvernance**

Tableau 11 : classification des fermes selon l'évaluation des systèmes de gouvernance

Code	Note d'appréciation	Taux des fermes	Evaluation du système de gouvernance
F6	189	27%	Bon
F3	173		
F4	173		
F17	156		
F15	146	40%	Moyen
F11	141		
F12	138		
F10	131		
F2	124		
F13	123		
F14	98	33%	Faible
F5	96		
F16	76		
F7	65		
F18	57		

Les résultats de l'enquête ont confirmé une situation insuffisante au niveau du système de gouvernance des fermes aquacoles (73% des fermes présente un système de gouvernance évalué entre faible et moyen). Ces dernières devront ainsi réviser leur politique à plusieurs niveaux dont elles sont responsables comme la politique « GRH », la politique « Marketing » et la relation avec le système d'assurance.

CONCLUSION

Il est clair que le présent diagnostic révèle l'importance de l'enjeu de la gouvernance du secteur de l'aquaculture pour la Tunisie d'autant qu'une multitude d'intervenants doivent interagir et établir une forte coordination entre les structures régionales et les administrations centrales pour espérer un développement durable de ce secteur. Dans ce contexte, un autre défi s'impose celui de favoriser une forte synergie avec les ministères ayant des attributions en relation avec l'activité aquacole en particulier dans les domaines de l'aménagement territorial, l'environnement ou encore la commercialisation des produits.

Par ailleurs, il est urgent d'assurer un regroupement des aquaculteurs autour d'une organisation ou entité professionnelle efficiente et bien structurée en vue de contribuer d'avantage dans l'appui et la relance d'une gouvernance dynamique. L'engagement et l'implication des organisations professionnelles des producteurs permettraient de contribuer dans plusieurs axes prioritaires pour la durabilité de leurs activités en particulier :

- i) la révision du cadre institutionnel (textes spécifiques réglementant l'occupation, la production, le contrôle et la distribution des produits aquacoles),
- ii) la réorientation et réajustement les encouragements aux investissements,
- iii) la révision des conditions d'accès à l'occupation temporaire du DPM
- iv) L'optimisation des techniques existantes et la maîtrise des coûts et la gestion des outils de production existants pour des moyens et systèmes d'exploitation plus efficaces.

Ce regroupement pourra servir d'affront contre l'exacerbation des conflits avec les pêcheurs autour des zones traditionnelles de pêche et la mobilisation d'associations et autres Organisations non gouvernementales considérant l'aquaculture comme étant un facteur potentiel de pollution pour le milieu marin.

Notre analyse a montré la faible collaboration entre fermes aquacoles tunisiennes et les organisations professionnelles des aquaculteurs qui pourront favoriser des activités d'entraides pour minimiser les coûts de productions ou l'augmentation de la valeur marchande du produit (marque collective)...etc.

Le système de gouvernance rencontré dans les fermes est presque identique aux autres systèmes classiques ; le modèle actionnarial et le modèle partenarial. Il se caractérise par l'implication de l'État dans la gestion des entreprises d'une part et d'autre part la faiblesse du marché financier.

Dans cette perspective, si le système de gouvernance a pour objectif de maximiser la performance de l'entreprise et ainsi de l'activité, celle-ci ne peut pas être seulement du ressort des dirigeants mais les différentes parties prenantes doivent s'entendre autour des différentes mesures et actions à entreprendre à tous les niveaux et les maillons de la filière tout en assurant la mise en place de structures professionnelles représentatives de l'ensemble des filières aquacoles, bien structurées et efficientes.

ANNEXE

1. Questionnaire ferme aquacoles

(complément activité 1.3)

2. Exemples d'organigrammes récupérés

chez les fermes aquacoles

Date Délégation : Lieu :

Questionnaire pour les Fermes aquacoles (phase 2)

Cadre de l'enquête

Cette enquête est réalisée par le bureau d'étude SIGMA Ingénierie au profit du GIPP dans le cadre de l'étude : « Étude de marché des produits aquacoles marines en Tunisie, cas : Loup et Daurade »

Nous vous prions de bien vouloir répondre attentivement aux questions proposées. Nous vous rassurons de l'anonymat de vos réponses. Merci de votre collaboration.

Fiche signalétique

Nom de la personne enquêtée :	
Poste occupée:	
Entreprise :	
Adresse :	

I. L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

1. Avez-vous un Organigramme ?

Oui Non

Si oui, pouvez-vous nous le communiquer (ci-joint à ce document).

Si non pouvez-vous décrire votre organisation actuelle.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Quelle est la relation « actionnaire-entreprise »? cocher la réponse correspondante

(X) et ajouter d'autres tâches s'il y a lieu.

Actionnaires	Premier Responsable	Responsable financier	Responsable Commercial	Autres tâches	Pas de relation directe
Actionnaire 1					
Actionnaire 2					
Actionnaire 3					
.....					
Actionnaire n					

3. Avez –vous des partenaires

Oui Non

Si oui, quelles sont ?

.....

4. Combien de salariés avez-vous dans la société par catégorie et par année ?

		2015	2016	2017
Cadres	Cadres administratifs			
	techniciens			
	Les agents de maitrise			
Ouvriers				
Plongeurs				
Total				

5. L'ancienneté de vos employés :

Ancienneté	Nombre d'employés
<1ans	
1-2ans	
2-3ans	
>3ans	

6. Quel est le taux d'absentéisme dans votre société ?

Année	2015	2016	2017
Taux d'absentéisme			

7. Quel est le taux de Départ dans votre société ?

	2015	2016	2017
Nombre d'embauche			
Nombre de départ			
Effectif Total			
Ratio de remplacement			

8. Avez –vous un plan de formation ?

Oui Non

.....

9. Avez -vous une politique de recrutement ?

Oui Non

Si oui laquelle (entretien, teste, ect..).....

10. Quel est la répartition de vos employés par tranche d'âge ?

Tranche d'âge	Effectifs Hommes	Effectifs Femmes
Moins de 20 ans		
25 à 29 ans		
35 à 39 ans		
45 à 49 ans		
55 ans ou plus		

11. Citez les actions de motivation utilisée pour vos personnels

Actions de motivation	(X)
<i>Levier monétaire</i>	
• salaire élevé	
• Prime de rendement	
• Salaire de 13ème mois	
• Autres (.....)	
<i>Levier non monétaire</i>	
• Autonomie dans le travail	
• Évolution de carrière	
• Formation	
• Voyages	
• Autres (.....)	

II. Marketing

12. Est ce que la société dispose d'un département marketing ?

Oui Non

13. Comment fixer votre prix de vente? Selon :

Le coût de revient Le prix du marché Autres à précisé

14. Avez-vous une stratégie de prospection clients?

Oui Non

Si oui laquelle

.....

15. Citez les actions de communication utilisées dans votre société ?

	Nombre d'actions	Période	Lieu
Promotions			
Des affiches			
Bouche à Oreille			
L'événementiel			
Jours de sensibilisations			
Site Web			
Autres.....			

III. L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

16. Y-a-t-il une coopération ou coordination avec d'autres fermes ?

Oui Non

Si oui, quel est type ?

Type de coopération	Actions réalisées
Coopération d'approvisionnement	
Coopération de vente	
Autres.....	

17. Sollicitez-vous des crédits ?

Oui Non

.....

Si oui

18. Quel type de crédit Prenez-vous?

Type de crédit	(X)
.....	
.....	
.....	

19. Citez les problèmes rencontrés lors de recherche de financement ?

Problèmes rencontrés	(X)
Taux d'intérêt élevé	
Réponse tardive	
Crédit plafonné	
Autres à préciser	

.....
.....

Si non

20. Pourquoi ?

.....
.....

21. Avez-vous une assurance ?

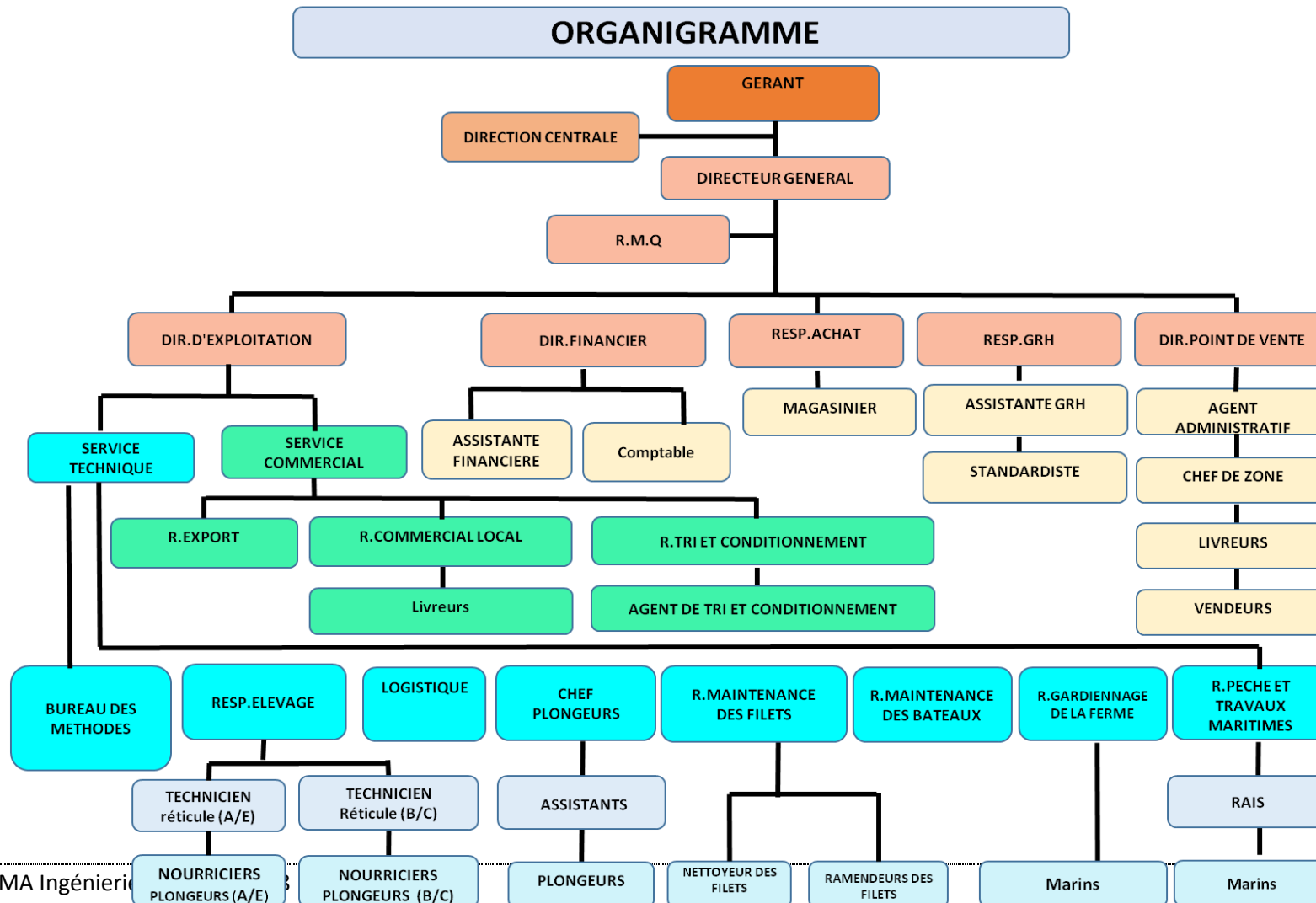
Oui Non

22. Si oui, quelles sont les conditions

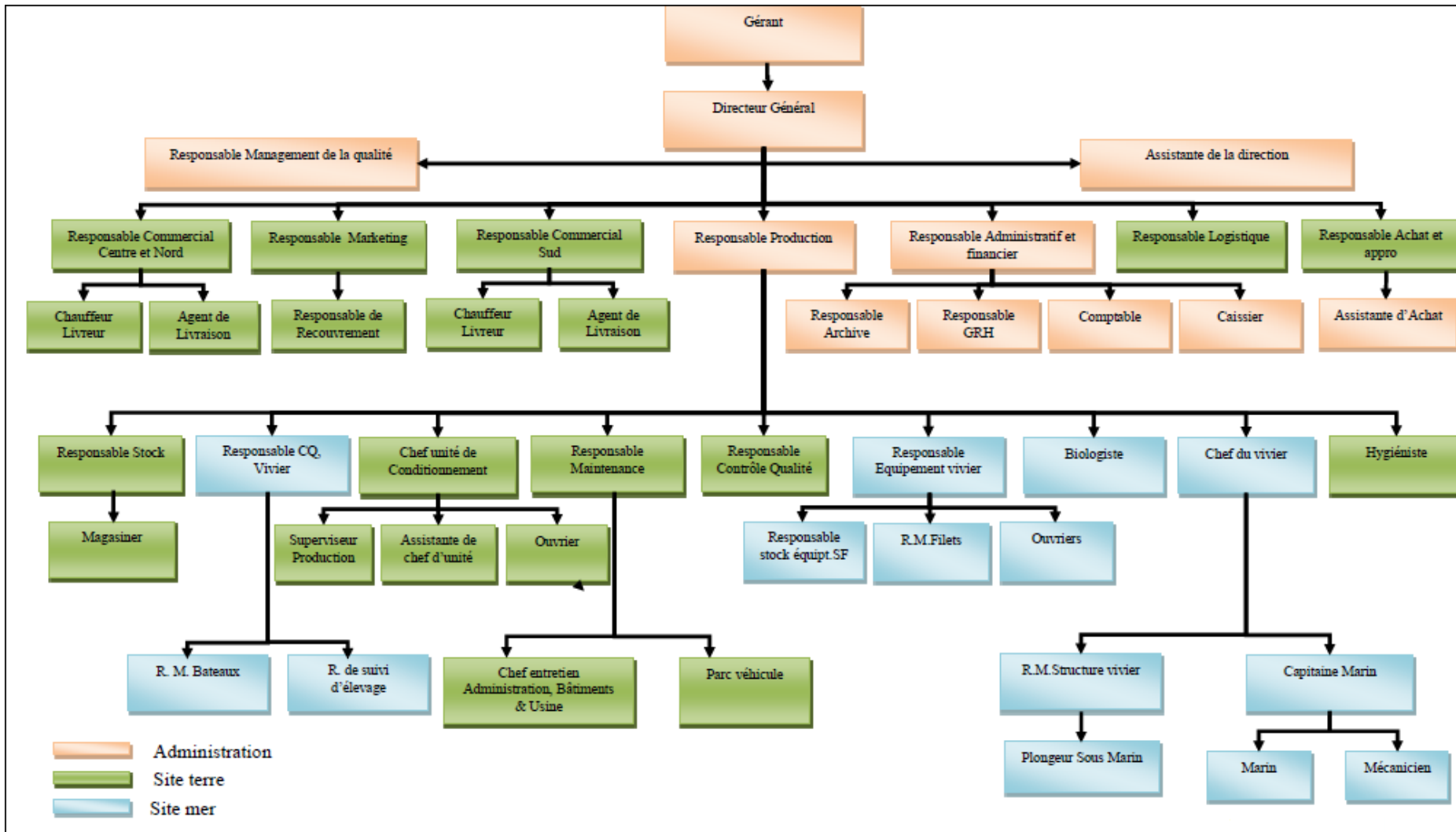
Les conditions	Les composantes	Difficultés
- Garantie octroyées		
- Franchise et taux des primes		
- Autres		

2. Exemples d'organigrammes récupérés chez les fermes aquacoles

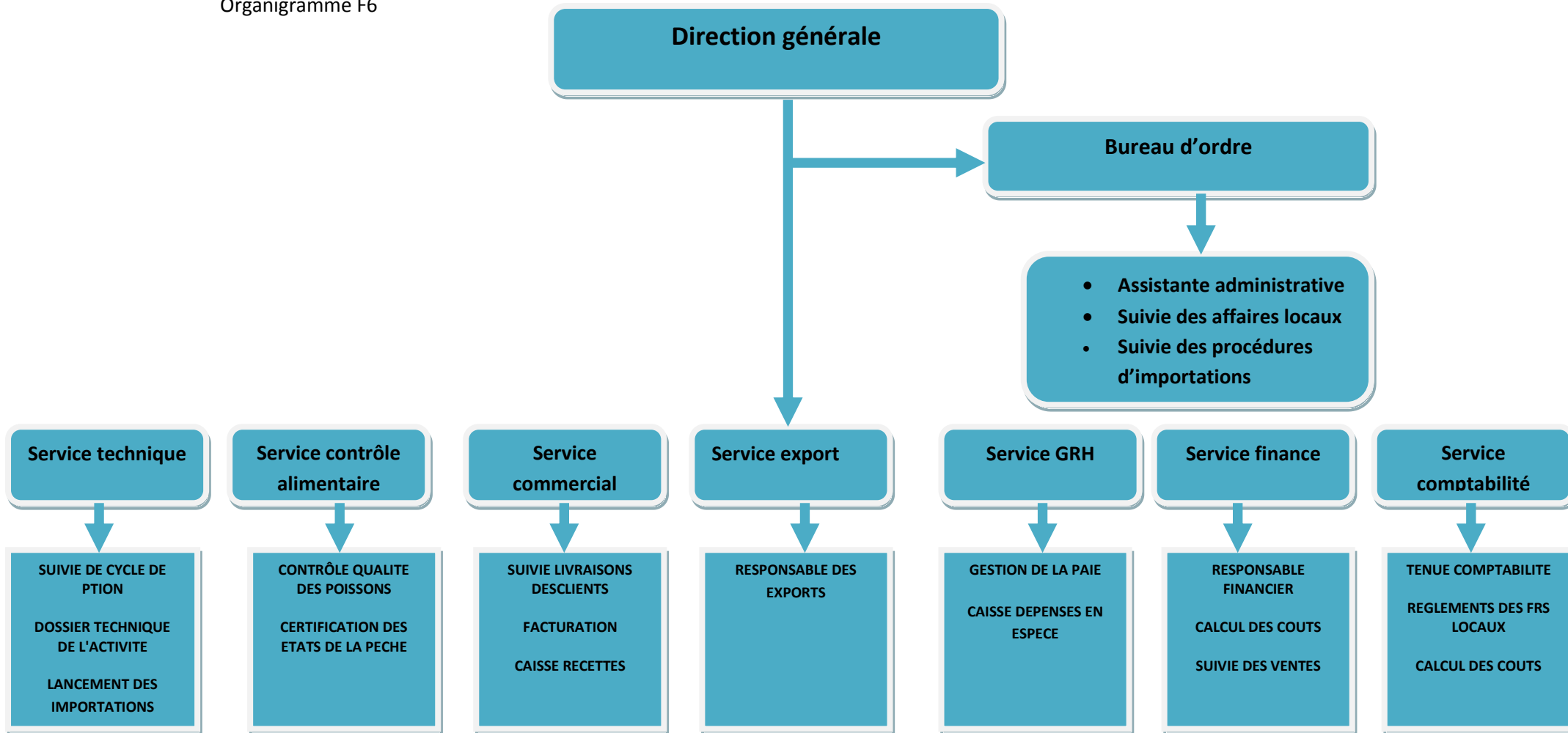
Organigramme F3 et F4



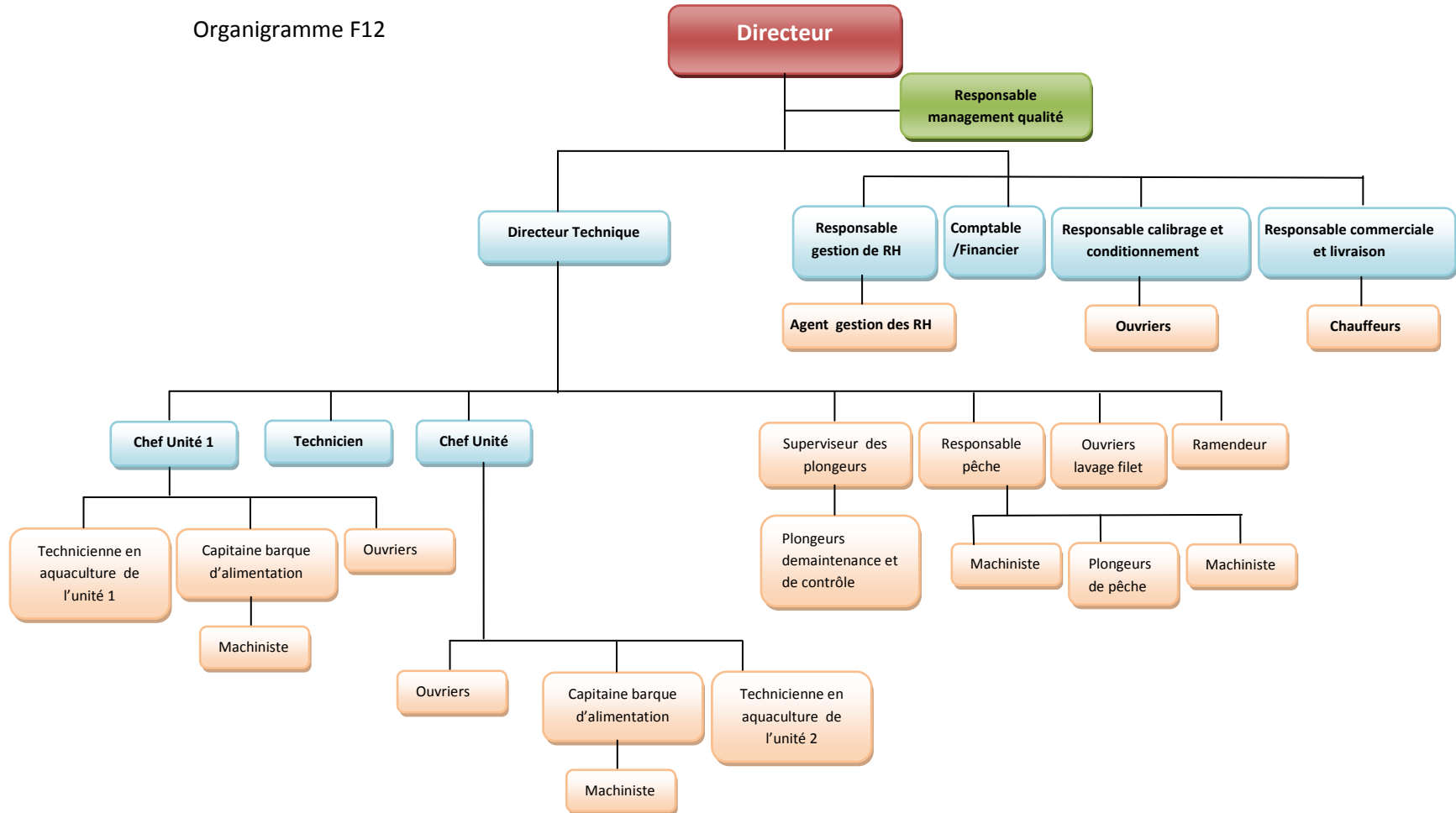
Organigramme F17



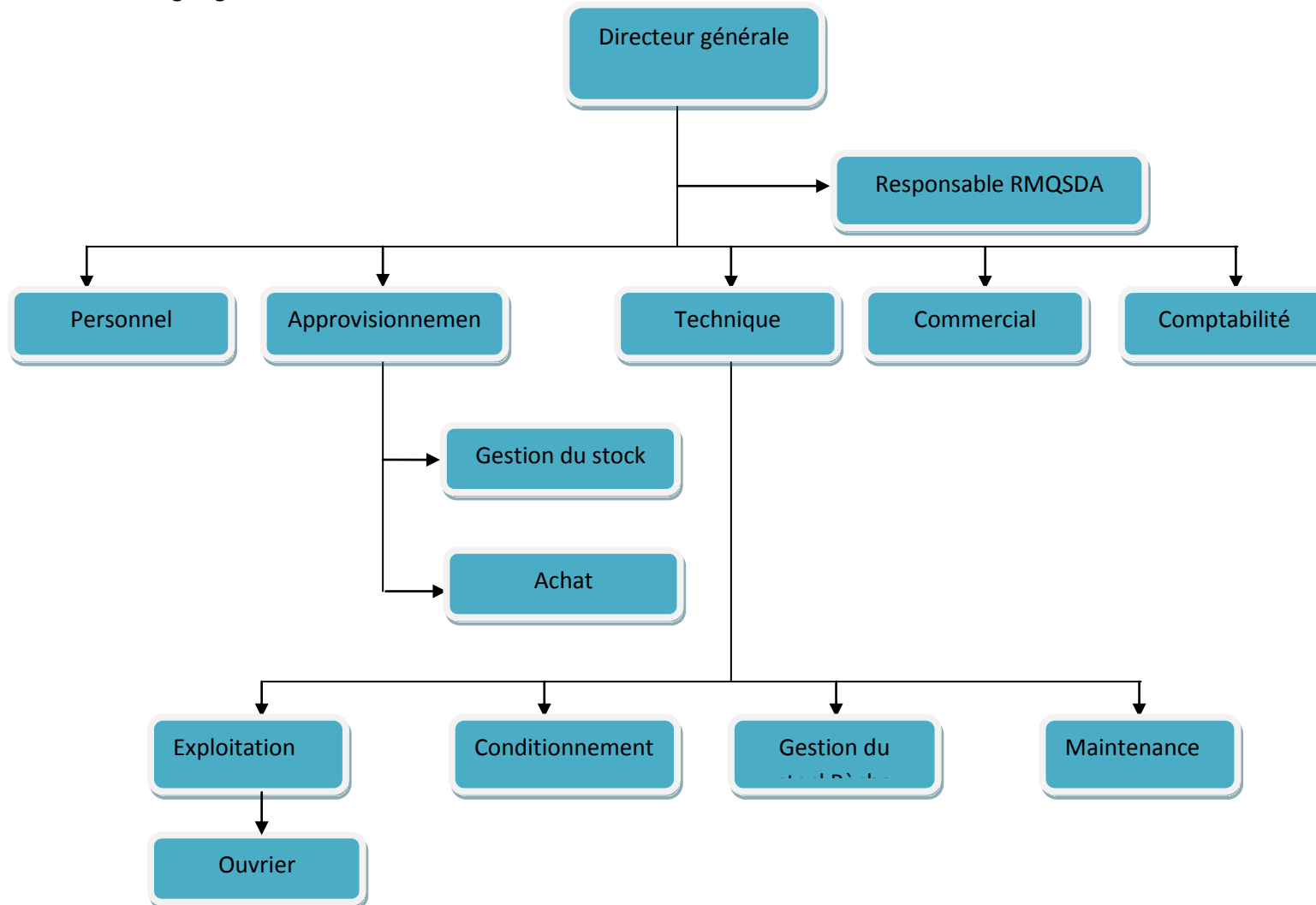
Organigramme F6



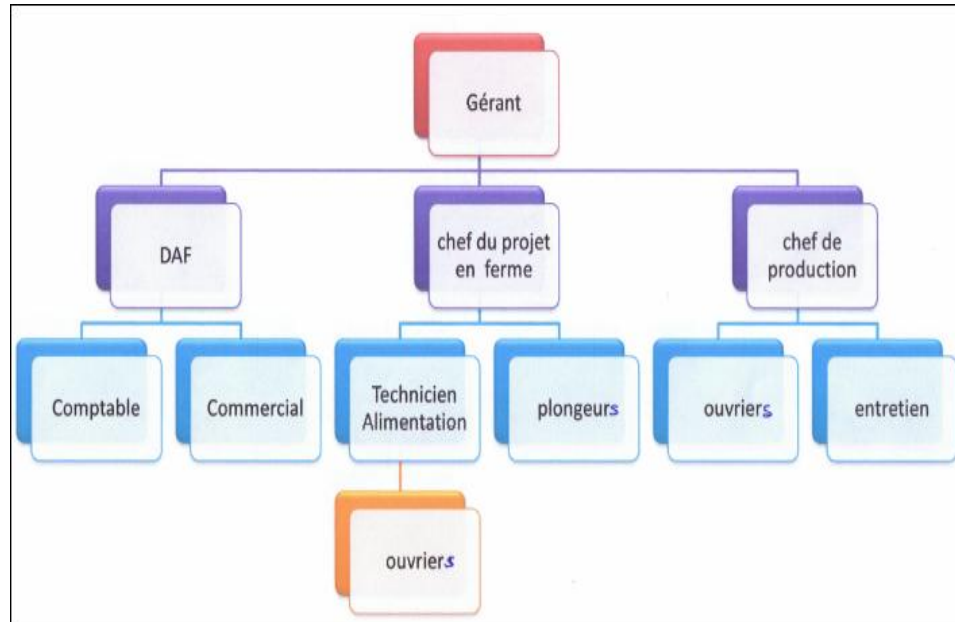
Organigramme F12



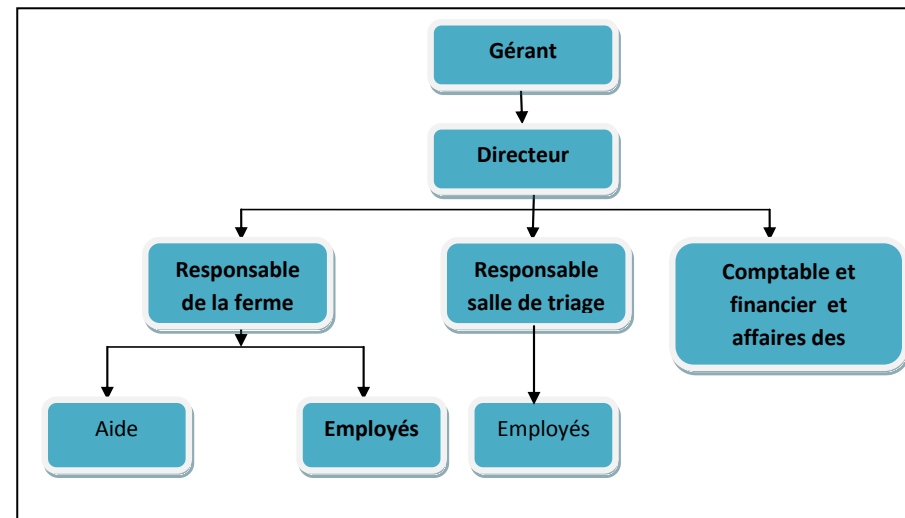
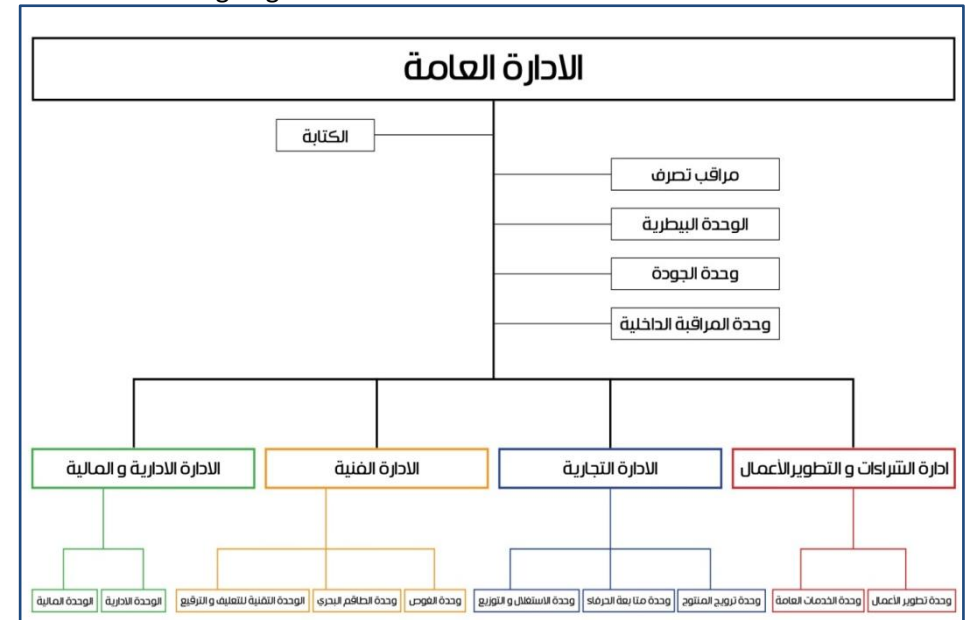
Organigramme F13



Organigramme F14



Organigramme F15



Organigramme F10



SIGMA Ingénierie

Janvier 2018