



CLASSIQUES
GARNIER

QUINTERO (Rosario), DROGUÉ (Sophie), « Analyse SWOT de la production de manioc au Panama », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 2, 2017, p. 255-266

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-07196-9.p.0255](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-07196-9.p.0255)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2017. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

QUINTERO (Rosario), DROGUÉ (Sophie), « Analyse SWOT de la production de manioc au Panama »

RÉSUMÉ – Le manioc, produit traditionnel cultivé et consommé au Panama, est confronté à la double concurrence du manioc d'importation et de la pomme de terre. L'article propose une analyse stratégique du secteur productif du manioc au Panama pour comprendre les obstacles auxquels sont confrontés les producteurs et qui contribuent à la perte de compétitivité du produit.

MOTS-CLÉS – Manioc, filière, analyse SWOT, compétitivité, Panama

QUINTERO (Rosario), DROGUÉ (Sophie), « A SWOT analysis of cassava production in Panama »

ABSTRACT – Cassava, which is a traditional product grown and consumed in Panama, faces both the competition of imported cassava and potato. This article proposes a strategic analysis of the cassava productive sector in Panama in order to understand the hurdles facing producers contributing to the loss of competitiveness.

KEYWORDS – Cassava, sector, SWOT analysis, competitiveness, Panama

ANALYSE SWOT DE LA PRODUCTION DE MANIOC AU PANAMA¹

Rosario QUINTERO
Montpellier SupAgro,
UMR 1110 Moisa

Sophie DROGUÉ
Inra, UMR 1110 Moisa

INTRODUCTION

La République du Panama, connaît une des plus fortes croissances d'Amérique centrale, croissance liée aux secteurs des services et de l'immobilier. Pourtant le secteur agricole panaméen souffre d'une perte de compétitivité et beaucoup de produits alimentaires sont fournis par les pays voisins comme le Costa Rica ou la Colombie. De plus, les accords commerciaux bilatéraux signés avec les pays d'Amérique du Nord ou centrale mettent en concurrence les produits agricoles traditionnellement produits et consommés au Panama non seulement avec leurs équivalents importés, mais également avec des produits moins « traditionnels ». C'est le cas notamment du manioc (*Manihot esculenta Crantz*) qui subit la double concurrence des importations de manioc et de pommes de terre. La production nationale est ainsi passée de 26 094 à 18 802 tonnes entre 2004 et 2014 (source : FAOSTAT), et les

¹ Cette recherche a bénéficié du soutien financier du SENACYT (Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion) de la République du Panama.

importations en provenance du reste du monde de 1,5 à 122 tonnes sur la même période (source : UN/COMTRADE). Les problèmes de qualité et de volume récurrents pénalisent les petits producteurs qui souffrent de la concurrence des pays limitrophes.

Dans cet article nous réalisons une analyse stratégique du secteur productif du manioc au Panama. Sur la base d'enquêtes et d'entretiens réalisés entre février et mars 2016 au Panama et d'une analyse SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats* = forces, faiblesses, opportunité, menaces), nous mettons en lumière les principaux obstacles qui entravent le développement de la production de manioc au Panama et nous proposons des pistes d'action. Dans la section 1 nous décrivons brièvement la filière manioc au Panama. Dans la section 2, nous résumons la méthodologie utilisée. La section 3 est consacrée aux résultats et à l'analyse.

1. ORGANISATION DE LA FILIÈRE MANIOC AU PANAMA

La production de manioc est très traditionnelle au Panama, principalement dans les zones rurales où les Panaméens le cultivent pour leur consommation personnelle car c'est un tubercule facile à produire et peu onéreux ; 90 % du manioc est commercialisé en frais. De fait, peu d'acteurs interviennent dans la filière (fig. 1) dont l'organisation est caractéristique des filières vivrières de la région latino-américaine, comme celle que décrit Guarín (2013).

Les producteurs individuels sont en contact direct avec un ou plusieurs intermédiaires itinérants dans une relation de gré à gré où le prix est le seul mécanisme de coordination (Riisgaard *et al.*, 2008). Ils se présentent sur le bord de la route avec leurs sacs de manioc au passage des intermédiaires qui sont chargés de recueillir et de redistribuer le manioc pour le revendre aux magasins populaires (*abarroterias*), sur les marchés de gros (*mercado de abasto*) ou directement aux consommateurs. Ils ont une fonction essentielle dans la commercialisation du manioc au Panama. En effet, ils assurent le transport du manioc pour les agriculteurs qui sont localisés dans les provinces les plus difficiles d'accès.

Certains producteurs peuvent avoir des contrats de livraison avec les supermarchés pour vendre leur manioc, mais c'est beaucoup plus rare.

Les groupements de producteurs (comme la coopérative *La Solucion* dans la province de Siogui) ou les producteurs importants vendent directement aux marchés de gros et fournissent l'artisanat de transformation. Le manioc est principalement transformé en produits alimentaires : manioc sous vide, congelé, farine, pain, chips, croquettes (*carimañola*) ou chaussons (*empanadas*). Le secteur de la transformation de manioc est indigent et ne concerne que 10 % du manioc vendu au Panama (Morán et Saavedra, 2008). Dans les provinces concernées par l'étude – Herrera, Chiriqui et Darién qui sont aussi les trois principales régions productrices de manioc – les unités de transformation (hors restaurants) sont au nombre de cinq.

Enfin le consommateur peut se fournir auprès des magasins locaux (*abarroterias*), des supermarchés (principalement dans les grandes villes du pays) ou même directement sur les marchés de gros. Le manioc frais vendu au Panama ne bénéficie d'aucune différenciation, pas même d'origine. Par conséquent, les seuls signaux qui motivent l'acte d'achat sont le prix du produit et les signes visuels de qualité tels que l'absence d'oxydation.

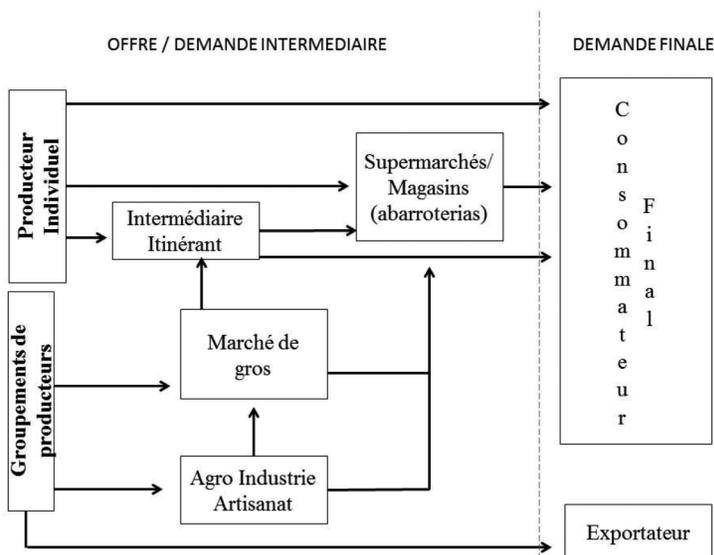


FIG. 1 – Organisation schématique de la filière manioc au Panama.

2. MATÉRIEL ET MÉTHODES

Les zones principales de production du manioc au Panama sont les provinces de Herrera, Chiriqui et Darién (fig. 2). La plantation du manioc se fait généralement au début de la saison des pluies entre les mois d'avril et mai et la récolte entre 10 et 11 mois après plantation.

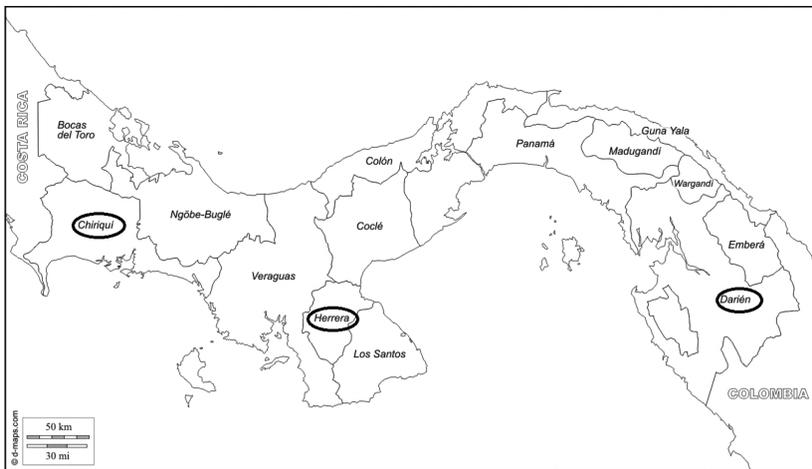


FIG. 2 – Carte administrative du Panama.

Source : http://d-maps.com/carte.php?num_car=5293&lang=fr.

C'est dans ces zones qu'ont été menées les enquêtes. La sélection des producteurs a été réalisée selon une méthode d'échantillonnage de convenance (*convenience sampling*; Ritchie *et al.*, 2013). Ce choix méthodologique basé sur le volontariat et l'accessibilité à l'échantillon plutôt que sur sa robustesse statistique a été motivé par le fait que de nombreux producteurs sont analphabètes et que certains ne maîtrisent pas l'espagnol. En plus de questions sur la structure d'exploitation et les caractéristiques du chef d'exploitation, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les producteurs. Ont été interrogés 81 producteurs, 35 dans la province de Herrera, 25 dans la province de Chiriqui et 21 dans la province de Darién. Le questionnaire producteur contenait

26 questions fermées. Ces entretiens ont permis de mettre en lumière les principaux freins au développement de la production de manioc au Panama. Les résultats sont synthétisés dans la figure 3.

Parallèlement aux entretiens semi-directifs avec des professionnels du secteur (notamment des agents du MIDA, ministère de l'Agriculture) ont été réalisés.

À partir des entretiens réalisés avec les producteurs et les professionnels du secteur, nous avons élaboré une analyse stratégique dans les trois provinces visitées. Nous avons utilisé pour cela un instrument plutôt utilisé dans la gestion stratégique d'entreprise : la méthode SWOT. Cette méthode consiste à établir un double diagnostic externe et interne des facteurs qui sont favorables ou défavorables au système ou à l'entité étudiée (Dyson, 2004). À chacun de ces facteurs est attribuée une note ainsi qu'un poids, le total des poids étant égal à 1. Pour Knierim et Nowicki (2010), l'analyse SWOT est l'outil le plus utile pour conduire une analyse stratégique. En agriculture, l'analyse SWOT aide à la formulation de recommandations pour l'avenir (plus particulièrement pour le manioc, cf. les travaux de Mvodo Meyo et Liang, 2012 (a et b) et, pour l'Amérique latine, ceux de Boucher et Reyes Gonzalez, 2013).

1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

1.1. RÉSULTATS DES ENQUÊTES

Chiriqui est la première province productrice de manioc au Panama avec 60 % des exploitations. Selon l'INEC (Institut national de la statistique), dans cette région 631,5 ha étaient plantés en manioc en 2010-2011 pour une production vendue de 71 312 quintaux.

À l'intérieur de cette province, le district de Siogui est la zone où la production de manioc est la plus importante. Ses producteurs disent que leur terre est « bénie de Dieu », car ils n'ont besoin d'aucun type d'intrants pour faire pousser le manioc. Toutefois, certains avouent que les plantations sont attaquées par la mouche blanche (*Aleurotrachelus socialis*, *Trialeurodes variabilis*, *Bemisia tuberculata*, *Aleurothrixus aepim* sont les plus fréquentes en Amérique latine selon Bellotti *et al.*, 2007) et qu'ils ne disposent pas

d'insecticides efficaces pour lutter contre cette mouche ou que les insecticides disponibles sont trop forts et finissent par détruire la plante. De fait, les principaux obstacles déclarés par les producteurs sont, d'une part, le contrôle des maladies et ravageurs et, d'autre part, l'accès aux intrants et les problèmes liés au changement climatique. Herrera est la deuxième province productrice de manioc du pays avec 29 % des exploitations. Selon l'INEC, pour la période agricole 2010-2011, 854 ha étaient plantés en manioc pour une production commercialisée de 20 714 quintaux. Dans cette province c'est le manque d'instruction qui arrive au premier rang des obstacles cités, suivi par l'accès aux intrants et le problème du contrôle des maladies et ravageurs, enfin la disponibilité en main-d'œuvre est aussi citée comme un frein au développement de la production.

Quelques producteurs ont pu être regroupés, mais sans succès, dans des coopératives agricoles. Tel a été le cas de la Coopérative de services multiples L'Arca, R.L. : selon son ancienne présidente, l'absence de planification commerciale et le manque de connaissance dans les normes de qualité ont été fatales à la coopérative. Des producteurs d'autres districts de cette province, comme Ocu et Pesé, rapportent qu'ils ont des problèmes de maladies et de ravageurs, que les intrants sont chers et qu'ils n'ont pas de moyen de transport pour la commercialisation.

Darién, selon l'INEC, compte 11 % des exploitations de manioc soit 290,1 ha plantés pour une production commercialisée de 20 963 quintaux en 2010-2011. Les obstacles les plus fréquemment cités sont la faible scolarisation mais surtout le mauvais état des infrastructures routières pour le transport du manioc. Lors des enquêtes dans cette province, on a pu réunir quelques producteurs de la tribu Embera, dans le district de la Palma. Dans leur majorité, ils ont des problèmes d'analphabétisme et parlent mal l'espagnol. Ils racontent leurs difficultés pour transporter le produit des montagnes aux abords des routes, où les intermédiaires passent pour acheter la marchandise. Les intermédiaires refusent souvent leur manioc car il ne répond pas aux exigences de qualité. Par méconnaissance du marché et manque de confiance dans l'intermédiaire, les producteurs de cette province préfèrent parfois jeter leur marchandise plutôt que d'avoir à la ramener quand ils estiment le prix trop faible. Les autres obstacles cités sont les problèmes d'accessibilité de cette province. Certains producteurs habitent dans des secteurs très isolés et doivent transporter leur production dans des canoës pour rejoindre le marché central de cette province.

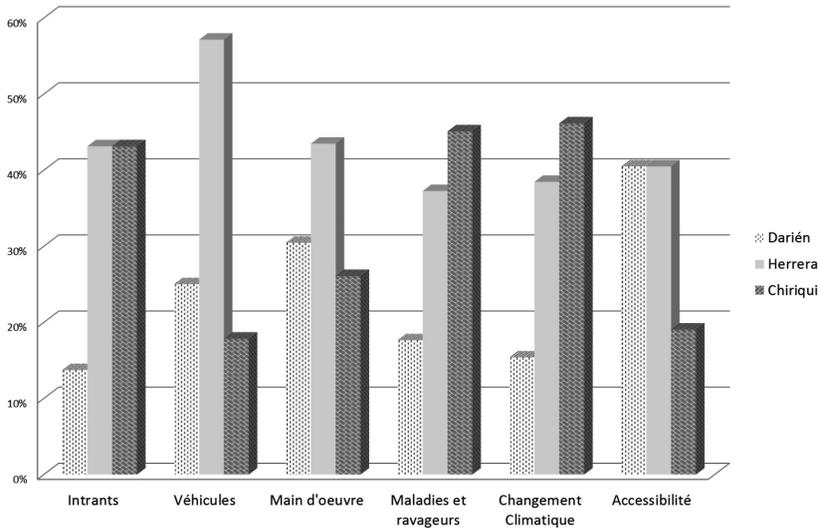


FIG. 3. – Principaux obstacles auxquels sont confrontés les producteurs de manioc dans les provinces de Darién, Herrera et Chiriqui.
Source : Enquêtes réalisées au Panama par R. Quintero (2016).

1.2. RÉSULTAT DE L'ANALYSE SWOT

La matrice des facteurs internes (fig. 4) synthétise les principales forces et faiblesses des producteurs de manioc au Panama.

Facteurs internes	Poids	Qualification	Score
Forces			
Les producteurs sont très motivés et ont une vision optimiste de l'avenir	0,2	4	0,8
Les producteurs ont une connaissance ancestrale de la production de manioc	0,1	4	0,4
Les producteurs sont en majorité propriétaires de leurs champs.	0,1	3	0,3
Total forces	0,5		1,5

FIG. 4 – Matrice des facteurs internes.

Facteurs internes	Poids	Qualification	Score
Faiblesses			
Manque de confiance entre producteurs et dans les intermédiaires	0,2	4	0,8
Manque de ressource pour acheter des intrants, investir et embaucher de la main-d'œuvre	0,2	4	0,8
Les producteurs ont un niveau de scolarisation faible voire sont confrontés à des problèmes d'analphabétisme	0,1	4	0,4
Les producteurs sont âgés et il y a une perte de relai générationnel lié à l'exode rural des jeunes	0,1	3	0,3
Total faiblesses	0,5		2,3

FIG. 4 – Matrice des facteurs internes (suite).

La figure 4 nous montre que les faiblesses (score de 2,3) sont supérieures aux forces (1,5). Le manque de confiance et le manque de ressource arrivent en tête des facteurs internes limitants (score de 0,8). L'optimisme et la motivation des producteurs sont le principal facteur de développement (0,8).

La figure 5 présente les opportunités et les menaces qui pèsent sur les producteurs de manioc au Panama.

Facteurs externes	Poids	Qualification	Score
Opportunités			
Possibilité d'améliorer les itinéraires techniques (obtention de semences améliorées, possibilité de pratiquer des cultures intercalaires, etc.)	0,2	4	0,8
Croissance de la demande pour un produit peu onéreux	0,1	4	0,4
Possibilité d'utilisation alternative du manioc (alimentation animale, transformation en éthanol)	0,1	3	0,3
Total opportunités	0,4		1,5
Menaces			
Certains intermédiaires profitent de la méconnaissance que les agriculteurs ont du marché	0,2	4	0,8
Le commerce du manioc est relativement limité car la production est faible et le produit très périssable	0,1	4	0,4

Facteurs externes	Poids	Qualification	Score
Menaces			
Manque des contrôles adéquats aux frontières et accords de libre-échange qui alimentent la concurrence du manioc importé à bas prix	0,1	4	0,4
Politique d'appui aux agriculteurs trop timide (manque d'appui technique, manque d'aide pour l'accès au crédit)	0,1	4	0,4
Manque d'accessibilité (routes mal entretenues)	0,1	3	0,3
Total menaces	0,6		2,3

FIG. 5 – Matrice des facteurs externes.

Le score des menaces (2,3) est supérieur à celui des opportunités (1,5). La menace qui prédomine, avec un score de 0,8, est le manque de connaissance du marché par les agriculteurs dont certains intermédiaires profitent. L'opportunité principale avec un score de 0,8 est que les possibilités de développement existent et que les marges de manoeuvre sont importantes.

Nous avons synthétisé les facteurs internes et externes dans la matrice SWOT (fig. 6) pour dégager des possibilités stratégiques :

	<p>Forces Motivation, optimisme, bonne connaissance des techniques de production, propriété des moyens de production.</p>	<p>Faiblesses Manque de confiance, manque de ressources, faible niveau scolaire, producteurs âgés.</p>
<p>Opportunités Amélioration culturelle possible, existence d'un marché en croissance, possibilité d'ajouter de la valeur.</p>	<p>Développer un appui technique qui permettrait de consolider la production en quantité et en qualité et d'opérer une première transformation du produit.</p>	<p>Trouver des modes de gouvernance des associations de producteurs qui permettent de rétablir la confiance entre producteurs et leur permettent de s'organiser de façon efficace pour faire face aux coûts des intrants, trouver des lieux de stockage adéquats, etc.</p>

FIG. 6 – Matrice SWOT du secteur productif du manioc.

	<p>Forces Motivation, optimisme, bonne connaissance des techniques de production, propriété des moyens de production.</p>	<p>Faiblesses Manque de confiance, manque de ressources, faible niveau scolaire, producteurs âgés.</p>
<p>Menaces Système de commercialisation peu efficace et faible accessibilité, produit périssable et faiblesse de l'offre, concurrence des importations, pas de stratégie de développement rural affirmée.</p>	<p>Améliorer la diffusion et la compréhension de l'information de marché auprès des producteurs pour rétablir la confiance dans les intermédiaires et diminuer le risque d'abus et les gaspillages.</p>	<p>Créer des points de collecte institutionnalisés ou collectifs. Proposer des « contrats » d'achat avec appui technique ou financier. Améliorer les infrastructures de transport ce qui profiterait à toutes les communautés rurales.</p>

FIG. 6 – Matrice SWOT du secteur productif du manioc (suite).

CONCLUSION

Produit traditionnel de la cuisine panaméenne, le manioc est peu onéreux et facile à produire. Or, ces dernières années, les producteurs de manioc au Panama perdent en compétitivité face au manioc étranger ou à d'autres tubercules comme la pomme de terre. Cette perte de compétitivité est due essentiellement à la faiblesse des volumes de production, aux coûts de production élevés et à des problèmes de qualité. Pour comprendre les ressorts sous-jacents à ces problèmes de production nous avons réalisé une analyse stratégique du secteur productif. Au travers de questionnaires et d'entretiens semi directifs auprès de producteurs des principales régions productrices et des professionnels du secteur nous avons construit une matrice SWOT qui nous permet de formuler des stratégies d'action possibles pour favoriser le développement du manioc panaméen. Comme souligné par Meyo Mvodo et Liang (2012b), il faut encourager l'appui technique, améliorer l'accès et la compréhension de l'information de marché,

moderniser les infrastructures de transport et promouvoir les actions collectives. Mais au Panama, il est nécessaire de rétablir les relations de confiance entre producteurs et entre les producteurs et les intermédiaires si on veut promouvoir cette filière productive.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bellotti A.C., Arias V., Herrera Fernández C.J., Holguín A., et María, C., 2007, « Manejo integrado de moscas blancas asociadas al cultivo de la yuca » CIAT.
- Boucher F., et Reyes Gonzalez J.A., 2013, « Sistemas agroalimentarios localizados SIAL, una nueva vision de gestion territorial en América Latina : experiencias en territorios de : Argentina, Costa Rica, Ecuador, México. » IICA – Mexique, 199 p.
- Dyson R. G., 2004, « Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick », *European Journal of Operational Research*, Vol 152, No 3, p. 631–640.
- Guarin A., 2013, « The value of domestic supply chains: producers, wholesalers and urban consumers in Colombia » *Development Policy Review* 31(5) p. 511-530.
- Morán R.A., et Saavedra D.A., 2008, « Cadena de valor de la yuca en Panama » Instituto de Mercadeo Agropecuario, Panama, 11 p.
- Knierim A., et Nowicki P., 2010, « SWOT analysis: appraisal of a new tool in European rural development policies ». *Outlook on agriculture*, 39(1), p. 65-72.
- Mey Mvodo E. S. et Liang, D., 2012a, « SWOT Analysis of Cassava Sector in Cameroon. » *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(11), 2785-2791.
- Meyo Mvodo E.S. et Liang D., 2012b, « Cassava sector development in Cameroon: Production and marketing factors affecting price » *Agricultural Sciences*, 3(5), p. 651–657.
- Ritchie J., Lewis J., Nicholls C.M., et Ormston R. (Eds.), 2013, « Qualitative research practice : A guide for social science students and researchers » Sage.
- Riisgard L., Bolwig S., Matose F., Ponte S., Du Toit A., et Halberg N., 2008. « A strategic framework and toolbox for Action Research with small producers in value chains » (n° 2008 : 17). DIIS Working Paper.