

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE  
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
CASABLANCA

MEMOIRE DU CYCLE SUPERIEUR DE  
COMMERCE INTERNATIONAL

**STRATEGIE D'INTEGRATION VERTICALE DANS LE DOMAINE DES  
EXPORTATIONS AGROINDUSTRIELLES**

**CAS DES SECTEURS DE L'ABRICOT ET DE L'OLIVE**

**Présenté par :**

**Monsieur Housseme KHALED**

**Sous la direction :**

**Monsieur ALI DEFALI**

**MEMBRES DE JURY :**

- PRESIDENT :** - **Monsieur ALI DEFALI**, professeur à l'ISCAE.
- SUFFRAGANTS :**
- **Monsieur RACHID MARBOUH**, professeur à l'ISCAE et Directeur du CSCI.
  - **Monsieur ALI KHERFI** : Directeur général de Distra ; groupe ONA.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	6
<b>METHODOLOGIE DE TRAVAIL</b>	8
<b>PARTIE I : ETUDE DOCUMENTAIRE</b>	
<b><u>CHAPITRE I : SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'OLIVE</u></b>	11
<b>SECTION 1 -Production au champ</b>	11
1-1 - La culture de l'olivier à Marrakech	11
1-1-1 - Etat actuel de la culture	11
1-1-2 - Relation producteur- industriel	12
<b>SECTION 2 - Production à l'usine</b>	12
2-1 -Structure de production	13
2-1-1- Evolution du secteur	14
2-1-2- Types de production	15
2-2- Ressources humaines	16
2-3- Qualité de production	17
2-4- Capacité de production	18
<b>SECTION 3 - Commercialisation</b>	19
3-1 –Environnement commercial	19
3-1-1 - Commercialisation locale	19
3-1-2 - Débouchés étrangers	20
3-2 - Prix à l'export	23
3-3 - Atout concurrentiels	24
3-4 - Contraintes à la commercialisation	25
<b><u>CHAPITRE II : SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'ABRICOT</u></b>	28
<b>SECTION 1 -Production au champ</b>	29
1-1 - La culture d'abricotier à Marrakech	29
1-1-1 - Etat actuel de la culture	29
1-1-2 - Relation producteur- industriel	31
<b>SECTION 2 - Production à l'usine</b>	32
2-1- Structure de production	32
2-1-1- Evolution du secteur	32
2-1-2- Types de production	33
2-2- Ressources humaines	33
2-3- Qualité de production	34

2-4- Capacité de production	35
<b>SECTION 3 - Commercialisation</b>	36
3-1 – Environnement commercial	36
3-1-1 - Commercialisation locale	36
3-1-2 - Débouchés étrangers	37
3-2 - Prix à l’export	38
3-3 - Atout concurrentiels	38
3-4 - Contraintes à la commercialisation	39
<b>PARTIE II : Transformation &amp; conservation d’olive et d’abricot dans la région de Marrakech</b>	40
<b><u>CHAPITRE I-DIAGNOSTIC DE LA FONCTION DE L’APPROVISIONNEMENT</u></b>	41
<b>SECTION 1 – secteur de transformation de l’olive</b>	41
1-1 – les points forts de l’approvisionnement	41
1-2 – les points faibles de l’approvisionnement	41
1-3 – les indicateurs de la fonction de l’approvisionnement	42
<b>SECTION 2 – secteur de transformation de l’abricot</b>	43
1-1 – les points forts de l’approvisionnement	43
1-2 – les points faibles de l’approvisionnement	43
1-3 – les indicateurs de la fonction de l’approvisionnement	45
<b><u>CHAPITRE II - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION DE PRODUCTION</u></b>	46
<b>SECTION 1 – secteur de transformation de l’olive</b>	46
1-1 – les points forts de production	46
1-2 – les points faibles de production	47
1-3 – les indicateurs de production	50
<b>SECTION 2 – secteur de transformation de l’abricot</b>	52
2-1 – les points forts de production	52
2-2 – les points faibles de production	52
2-3 – les indicateurs de production	54
<b><u>CHAPITRE III – DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES</u></b>	55
<b>SECTION 1 – secteur de transformation de l’olive</b>	55
1-1 – les points forts des ressources humaines	56
1-2 – les points faibles des ressources humaines	57
1-3 – les indicateurs des ressources humaines	57
<b>SECTION 2 – secteur de transformation de l’abricot</b>	57
1-1 – les points forts des ressources humaines	58

1-2 – les points faibles des ressources humaines	59
1-3 – les indicateurs des ressources humaines	61
<b><u>CHAPITRE IV - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE</u></b>	62
<b>SECTION 1 – secteur de transformation de l’olive</b>	62
1-1 – les points forts de la fonction commerciale	62
1-2 – les points faibles de la fonction commerciale	63
<b>SECTION 2 – secteur de transformation de l’abricot</b>	65
1-1 – les points forts de la fonction commerciale	65
1-2 – les points faibles de la fonction commerciale	65
<b>SECTION 3 – les indicateurs de la fonction commerciale</b>	67
3-1 – secteur de transformation de l’olive	67
3-2 – secteur de transformation de l’abricot	68
<b><u>CHAPITRE V - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION FINANCIERE</u></b>	69
<b>SECTION 1 – secteur de transformation de l’olive</b>	69
1-1 – le chiffre d’affaires global du secteur	69
1-2 – le prix de revient moyen et la marge bénéficiaire moyenne	69
1-2-1 – prix de revient moyen des conserves d’olive	69
1-2-2 - prix de revient moyen des huiles d’olive	71
1-2-3 – les marges réalisées par les producteurs en cas de cession aux intermédiaires	71
1-3 - l’endettement global du secteur	72
1-4 - l’investissement global du secteur	72
<b>SECTION 2 – secteur de transformation de l’abricot</b>	73
2-1 – le chiffre d’affaires global du secteur	73
2-2 – le prix de revient moyen et la marge bénéficiaire moyenne	73
<b>SECTION 3 – les indicateurs de la fonction financière</b>	75
3-1 – secteur de transformation de l’olive	75
3-2 – secteur de transformation de l’abricot	76
<b>PARTIE III : STRATEGIE D’INTEGRATION VERTICALE</b>	77
<b><u>CHAPITRE I : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE</u></b>	78
<b>SECTION 1 – Facteurs de la compétitivité</b>	80
1-1 - Facteurs liés au marché	81
1-2 - Facteurs liés à l’entreprise	82
1-3 - Facteurs liés à l’Etat	82
1-4 - Evaluation de la compétitivité	83

<b><u>CHAPITRE II:ANALYSE DE LA STRATEGIE D'INTEGRATION VERTICALE</u></b>	86
<b>SECTION 1 – Présentation de la stratégie d'intégration verticale</b>	86
<b>SECTION 2 – Application aux secteurs de transformation d'olive et d'abricot</b>	91
2-1- impact de la stratégie sur la production	91
2-2- impact de la stratégie sur les exportations	94
2-2-1 – Choix des entreprises exportatrices	94
2-2-2 – Choix des marchés cibles	94
2-3 – Mission réalisée à l'étranger : dernière étape de l'intégration verticale	98
2-3 -1 – visite commerciale en Allemagne	98
2-3 -2– visite commerciale en Afrique de Sud	99
2-3 -3 – conclusion de la mission en étranger	100
<b>CONCLUSION</b>	101

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe **1** : monographie de Marrakech

Annexe **2** : zones industrielles de Marrakech

Annexe **3** : canevas d'enquête pour les entreprises de conservation et de transformation d'olive et d'abricot à Marrakech

Annexe **4** : liste et caractéristiques des entreprises enquêtées

Annexe **5** : production d'olive

Annexe **6** : norme commerciale internationale applicable aux huiles d'olive et aux huiles de grignons d'olive

Annexe **7** : processus de qualité dans les entreprises de transformation /conservation d'olive

Annexe **8** : qualité de production des conserves d'abricot

Annexe **9** : la charte de l'investissement et les mesures d'incitation à l'investissement.

Annexe **10** : les indicateurs de la macro –compétitivité

Annexe **11**: la chaîne de valeur de Porter

Annexe **12**: positionnement des produits -sujet de recherche

# INTRODUCTION

Le Maroc doit faire face à une concurrence de plus en plus forte en ce qui concerne les produits agricoles et agroalimentaires. Dès lors, on se pose la question : est-ce que les produits agricoles et agroalimentaires marocains se situent à un niveau de compétitivité suffisant leur permettant de concurrencer les produits étrangers à la fois sur les marchés intérieurs et extérieurs?

L'ouverture des frontières en 2010 va accélérer cette concurrence . Quelle stratégie doit- on élaborer pour préparer cette échéance et améliorer notre compétitivité, en particulier dans le domaine de l'agroalimentaire ?

Cette étude cernerá les aspects de compétitivité des produits agroalimentaires (conserves d'olive et d'abricot et les huiles d'olive) sachant que la particularité de ces produits est que leur compétitivité est étroitement liée à la structure de production.

Cela revient à dire que l'expansion des ventes locales et celle des exportations de la qualité de la matière première issue des champs, et de la manière dont elle est industrialisée. Dès lors, il devient extrêmement important de remédier aux carences structurelles et de développer nos atouts concurrentiels .

Vu la tendance économique actuelle basée sur la création de mastodontes par fusion ou intégration, et tenant compte de la structure particulière de l'industrie agroalimentaire, il semble essentiel de démontrer que l'intégration verticale (intégration de toutes les composantes d'un secteur depuis la production au champ jusqu'à l'acheminement du produit final au marché demandeur) soit la stratégie la plus adaptée au cas de la grappe .

Cette stratégie d'intégration verticale permet d'intégrer les trois composantes de la grappe de l'industrie agroalimentaire : l'approvisionnement en matières agricoles, la production à l'usine et la commercialisation des produits œuvrés. Elle est ainsi capable d'élever la compétitivité de la grappe.

Au préalable, il convient d'étudier les secteurs concernés par la recherche avant de définir la notion de compétitivité. La stratégie d'intégration verticale et son application à la grappe de l'industrie agroalimentaire seront ensuite définies et appliquées aux secteurs de conservation et de transformation d'olive et d'abricot .

Le champ sélectionné pour l'étude du marché local est la zone de Tensift. Marrakech est la ville qui a accueilli la signature des accords du GATT, et disposant d'un arsenal important d'entreprises agroalimentaires.

S'agissant des marchés cibles, à l'exportation, notre analyse a abouti à la sélection deux marchés : le marché allemand et celui Sud Africain.



## METHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'industrie agroalimentaire semble la plus appropriée à la compétitivité d'une grappe, vu sa double dépendance en amont avec la production agricole et en aval avec les marchés cibles.

De plus, cette grappe requiert une importance particulière au sein de notre économie. Le Maroc est un pays à fort potentiel agricole; de même l'agroalimentaire constitue un moteur de développement pour le reste des grappes. La grappe représente plus de 30 % du PIB marocain, occupe plus de 30 % de la main d'œuvre et accapare plus de 50 % des exportations marocaines. L'application de la stratégie d'intégration verticale a pour objectif l'amélioration des résultats à l'export.

Parmi les secteurs constituant la grappe de l'industrie agroalimentaire, nous avons choisi les secteurs de transformation / conservation d'olive et d'abricot. L'évolution du premier secteur, de nature traditionnelle, accuse une stagnation depuis des années, malgré qu'il continue à accaparer une part importante du chiffre d'affaires global de la grappe. Le deuxième secteur, qui est relativement plus moderne, est à évolution moyenne, mais à très faible part du marché. Notre analyse s'attachera à étudier les deux secteurs et leur évolution. Les résultats obtenus nous permettront d'étendre l'analyse à d'autres secteurs. (annexe 3 )

L'industrie d'olive représente 20 % de production de la grappe, celle d'abricot s'élève à 10 % de cette production. Les exportations communes des deux secteurs contribuent plus de 30 % des exportations de la grappe.

La région choisie pour notre étude est celle de Marrakech. Celle ci représente 40 % de production nationale d'olive brutes, 35 % de production nationale d'abricot brut, 30 % de production nationale des conserves d'olive et d'abricot (annexe 8 ).

La ville de Marrakech est l'un des principaux centres de production agroalimentaire du Royaume. En outre, elle occupe la première position au Maroc en ce qui concerne la production des conserves et des huiles d'olive d'une part, et des conserves et confitures d'abricot d'autre part.

L'existence d'un fort potentiel agricole dans la région a pour conséquence logique le développement du secteur agroalimentaire. La wilaya de Marrakech compte à peu près cent-cinquante établissements, soit 36% de l'ensemble des unités industrielles de Tensift.

Les deux sous-secteurs, les plus importants dans la grappe agroalimentaire sont ceux de la boulangerie pâtisserie et de la conserve des fruit et légumes. Le premier sous-secteur représente 36.7% de l'ensemble de cette grappe alors que le deuxième en représente 16%. Quant aux huileries, elles en constituent 11%.

A Marrakech, l'industrie agroalimentaire connaît un développement modéré. On compte actuellement :

\* 26 conserveries traitant en moyenne 22 600 t/an de fruit et légumes (hormis les condiment), ce qui représente environ 30 % en volume et en valeur des exportations nationales. Au niveau social, ces conserveries offrent 5 000 emplois stables et 10 000 emplois saisonniers. En ce qui concerne les conserveries d'olive, la Wilaya de Marrakech compte 23 unités, soit 57.5 % du total national. Ces unités ont une capacité de production de 81 224 t/an, soit 68 % de la capacité nationale. Les huileries modernes sont au nombre de 17 ; elles ont une capacité de production de 64 000 t/an .

L'ensemble de production de conserves d'olive à Tensift constitue 40 % de production nationale qui est de l'ordre de 200 000 tonnes annuelles. Les unités de transformation / conservation appartiennent à un tissu agro-industriel régional complet, comptant : 1 laiterie coopérative traitant presque 200 000 litres de lait par jour soit l'équivalent de 5 100 t/an, 7 minoteries industrielles ayant une capacité d'écrasement de 7200 t/an, 1 entrepôt frigorifique ayant une capacité de stockage de 2000 tonnes, 1 unité de production de pâtes alimentaires et 60 unités de boulangerie et de pâtisserie.

Les entreprises de traitement et de conservation d'olive et d'abricot contribuent pour 45 % du chiffre d'affaires réalisé par la Wilaya. La culture d'olive et d'abricot utilise 67 % de la superficie arboricole de la Wilaya.

Enfin le produit de traitement d'olive et d'abricot est principalement destiné à l'exportation. En 1995, les exportations ont atteint le chiffre record de 14 500 t, soit 88 % du total des exportations de la Wilaya en produit agro-industriels. Ces dernières années, elles ont baissé suite à la sécheresse.

Pour accueillir le maximum d'informations, des enquêtes ont été menées auprès de l'ensemble des entreprises du secteur. Ces enquêtes se sont étalées sur trois années 1997, 1998 et 1999 . Durant l'année 2000, plusieurs retours sur ces entreprises ont été opérés pour confirmer ou compléter les informations. Nos rencontres avec les divers acteurs du système d'étude (producteurs aux champs, industriels et intermédiaires, lors des conseils d'associations, de partenariat ou à l'occasion des manifestations culturelles) ont été d'une grande importance dans l'élaboration de ce

travail. Nous avons aussi exploité les études réalisées par les ministères de tutelle : Ministère de Commerce et de l'industrie et Ministère du Commerce Extérieur.

Dans notre étude, en ce qui concerne la définition d'une stratégie verticale, nous avons respecté la démarche de M. E. Porter.

Pour mieux étudier la commercialisation des produits concernés sur des marchés étrangers, nous avons opéré notre sélection sur deux marchés cibles, selon la méthode des batteries de sélection. Au terme de ce classement , deux marchés sont désignés : l'Allemagne et l'Afrique du Sud. Les enquêtes sur ces deux débouchés se sont déroulés en 1998. La concrétisation des offres a eu lieu en 1999.

## CHAPITRE I : SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'OLIVE

### SECTION 1 : Production au champ

#### 1-1- La culture de l'olivier à Marrakech

##### 1-1-1- Etat actuel de la culture

La première composante du secteur demeure la production de la matière première, source de l'approvisionnement des industriels et base des produits destinés à la consommation, surtout si on connaît que l'approvisionnement des entreprises en matières premières pose de nombreuses difficultés aux entreprises agro-industrielles. En gros les premières difficultés imposées par la structure de l'approvisionnement, au système d'intégration, sont :

\*Le morcellement des exploitations agricoles, ce qui multiplie le nombre d'interlocuteurs entre l'industriel et les teneurs de matière première

\*la faible performance économique de l'industrie du commerce de gros : un nombre important d'intermédiaires entre les agriculteurs et les industriels.

\*La qualité des produits livrés par les agricultures ou les grossistes aux entreprises agro-industrielles.

\*La validité des contrat liant les agricultures aux industriels.

D'un autre côté, il convient de signaler que l'exportation des légumes frais exerce une pression sur la disponibilité des matières premières pour les unités de production, phénomène auquel il convient d'ajouter le mode de l'approvisionnement qui est dominé par les achat direct de type spéculatif sans liens contractuels à moyen ou à long termes.

Au Maroc, l'activité de transformation d'olive est approvisionnée à raison de 20% par la production intégrée et 60% par des achat direct, y compris des achat couvert par des contrat (22%). A Marrakech, la production intégrée à l'usine fournit 22% des besoins des activités de transformation d'olive (1)

Ces taux sont faibles, comparés par exemple au taux national de l'approvisionnement intégré du secteur de transformation des tomates, qui est de 40%, et où les achat direct assurent 50% des approvisionnement, dont 20% par contrat.

---

(1) Ministère du commerce et de l'industrie, 1999.

### **1-1-2- Relation producteur –industriel**

La plus grande difficulté provient du sentiment des agricultures qu'ils ne sont pas légalement liés par des contrat de l'approvisionnement, que ce soit auprès d'un négociant, d'une coopérative ou d'un industriel local. Ce qui se traduit par des complications organisationnelles aux entreprises souhaitant maîtriser, régulariser et assurer leur approvisionnement en matières premières. La mise en application d'un contrat semble même très difficile à obtenir auprès des tribunaux. Des magistrats suivent en ce moment même des cours de spécialisation dans le domaine, néanmoins l'opérationnalité prendra du temps avant qu'elle ne soit effective. Le besoin d'intégration nous semble pressant, afin de réduire l'ampleur des litiges, en les absorbant dans une structure unique.

En parallèle, le problème des prix de l'approvisionnement constitue un obstacle majeur au concept d'intégration dans le secteur de transformation d'olive. C'est ainsi qu'un industriel sait de prime abord qu'il ne serait pas capable de s'approvisionner en grandes quantités auprès des agriculteurs à des prix élevés. En parallèle, l'agriculteur n'est pas encouragé de produire tant qu'il sait que les débouchés ne sont pas assurés. Le mieux serait de fixer des prix encourageantes et des quantités raisonnables de vente, par signature d'un contrat entre agriculteurs et industriels, tel le cas de la Régie des Tabacs et de la COSUMAR qui concluent des contrat avec les planteurs qui les approvisionnent en matières premières; mieux encore est l'intégration du processus de production dans le programme de la société agro-industrielle.

Le manque de confiance des agriculteurs pour écouler leur production et la faible maîtrise des techniques culturales peuvent être écartés par une intégration production / industrialisation.

D'un autre côté, la production d'olive est encore régie principalement par le système bour, ce qui augmente la marge d'insécurité pour l'agriculteur. Le prix de cession des productions d'olive dépend de plusieurs paramètres : la variété récoltée, l'état de production et la disponibilité, surtout suite à une année de sécheresse.

### **SECTION 2 : Production à l'usine**

Le deuxième maillon de notre système d'intégration verticale est constitué par l'ensemble des opérations de transformation d'olive récoltées.

Une fois la récolte achevée, l'organisme intégré doit contrôler au mieux le processus de production des produits finis (olives conservées et huiles). A l'usine, les facteurs de production doivent être gérés d'une façon optimale :

- \*Un contrôle rigoureux de la qualité; compétitivité – qualité
- \*Une bonne gestion des ressources humaines; compétitivité humaine
- \*Un maintien permanent d'un bon niveau technologique; compétitivité – technologie.
- \*Une utilisation maximale de la capacité de production; compétitivité – capacité de production, liée surtout à la composante de production au champ
- \*Une minimisation des coût de production; compétitivité de coût de production.

## **2-1-Structure de production**

Au niveau national, les principaux centres de production, sont Marrakech, Fès et Meknès qui fournissent plus de 70% de production. Cette concentration est expliquée par la proximité des zones de production agricole. Près de 20% de ces entreprises sont situées dans la région du Tensift. Marrakech accapare 15% de cet ensemble. A noter que Marrakech se situe en tête de liste des villes productrices de conserves végétales.

Du côté de production, la quantité de conserves végétales produites en moyenne, au niveau national, est de 170000 tonnes, pour une capacité de production de 350000 tonnes, soit un taux d'utilisation de 50%.

A Marrakech, le secteur produit à peu près 60000 tonne de conserves d'olive, alors que la production d'huile par les unités modernes se chiffre à 10500 tonnes. (1998, enquêtes).

D'après nos enquêtes, les unités modernes de transformation d'olive sont départagées, comme suit :

- \*48% sont des conserveries
- \*9% sont des huileries
- \*43% font de la trituration et de la conserverie

Ces industries ont dégagé un chiffre d'affaires en 1998 de 440 millions de dirhams, et 27% du chiffre d'affaires des industries de la Wilaya à l'exportation.

La production de l'huile d'olive atteint 10500 tonnes, pour une valeur de 44 millions de dirhams, celle de la conserve d'olive est beaucoup plus importante et se chiffre à 66750 tonnes, pour une valeur de 396 millions de dirhams. (1995 enquêtes).

En gros, la production des conserves et des huiles est dominée par une structure concurrentielle et caractérisée par une double concentration : spatiale et par produit. La main d'œuvre reste un avantage comparatif de cette production, malgré le renouvellement qu'a connu son parc technologique. En revanche, le secteur reste dépendant de la saisonnalité de l'approvisionnement et des aléas liés à la production agricole.

L'activité de transformation d'olive occupe une place de choix au niveau du tissu industriel de Marrakech. En raison d'une part, de sa double vocation d'écoulement exportatrice et locale et d'autre part, de sa contribution à l'amélioration du niveau d'emploi, puisque sur le plan social, le secteur occupe 9850 emplois dont 2080 permanent.

Les unités agroalimentaires traitant l'olive s'identifient comme des « usines passe partout » accueillant diverses activités et traitant plusieurs types de préparation industrielles.

Selon nos enquêtes, l'évolution des investissements projetés par le secteur de transformation d'olive, à Marrakech, est régie par les facteurs suivants : les conditions climatiques, la disponibilité de la matière première, la demande exprimée à l'échelle internationale et l'exploration de nouveaux marchés à l'étranger.

L'évolution des investissements connaît des irrégularités. Ainsi, malgré des deux années de sécheresse successives, la progression de cet investissement a augmenté pour atteindre en 1998 près de 49 millions de dirhams, soit 28% de plus par rapport à l'année antérieure.

En 1999, l'investissement a progressé de moins de 3% par rapport à 1998. L'investissement dans le secteur de transformation d'olive représente 48% de l'investissement global industrie agroalimentaire et le quart de l'investissement global par des industries de transformation de la Wilaya.

Le secteur a créé en 1998, 1270 emplois dont 25% permanent, contre 38% en 1997 et 29% en 1996.

L'analyse de la répartition géographique des unités de transformation d'olive et leurs productions montre que la préfecture de Marrakech Ménara, est le principal centre de production de conserves d'olive. Elle accapare 85% des unités oléicoles .

La répartition des unités par tonnage produit fait ressortir que :

\*5 conserveries ont une production supérieure à 60 000 tonnes et totalisent 70% de production totale en conserve d'olive.

\*7 huileries ont une production supérieure à 1500 tonnes et totalisent 70% de production totale en huiles d'olive.

Ces entreprises qui réalisent la plus grande production et de là, la plus grosse part du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des entreprises du secteur, sont les plus sujettes au système d'intégration verticale, ce qui leur permettra de s'imposer d'avantage sur le marché. En revanche, on constate que la petite entreprise prédomine dans la structure du tissu industriel de transformation d'olive dans la Wilaya.

### **2-1-2-types de productions**

Dans l'ensemble, les traitements subis par la production oléicole de la Wilaya, sont :

\*la conservation : 35%

\*la trituration : 40% avec un taux d'extraction de 22l/ql.

\*la consommation directe (marché local) : 25%

les deux premiers traitements sont principalement à vocation exportatrice, quand ils se déroulent dans des unités modernes.

Un constat très important est la coexistence des deux complexes : la production moderne et celle artisanale. Au cours de nos enquêtes, on a décelé le meilleur exemple de cette co-existence, en constatant qu'une bonne part des bénéfices réalisées par les huileries modernes, résulte de l'extraction d'huile restante dans les tourteaux fournis par les unités traditionnelles. Ces tourteaux sont ensuite vendus aux éleveurs.

Ainsi la production de conserves et d'huile à Marrakech est dominée par la production artisanale (66%), malgré le renouvellement du parc technologique qu'a connu le secteur qui a débuté depuis 1975 et s'est intensifié vers la fin des années 80 et le début des années 90 (2) .

Le processus de production de l'huile débute avec la mise en œuvre d'olive et prend fin avant le stockage en masse de l'huile. Il comporte les opérations suivantes : le stockage d'olive, l'effeuillage, le lavage, le broyage, le malaxage, et la séparation liquide/liquide (décantation, centrifugation et percolation).

Le souci constant de l'oléiculteur est de produire une huile d'olive vierge de bonne qualité, avec un rendement d'extraction aussi élevé que possible.

La plupart des huileries à Marrakech dispose d'un système d'extraction par pression donnant des huiles appelées « typiques » et « franches ». Ces huileries mettent en œuvre à l'amont, un broyeur à meules et un malaxage doux. Les huiles obtenues par pression sont dites « pressées à froid », ce qui est normalement synonyme d'une qualité élevée. Ce type de processus d'élaboration présente des points critiques, pouvant représenter une entrave à la production d'une huile de qualité, tels l'enscroutinage et la séparation liquide/liquide.

---

(2) : Chambre de Commerce et d'industrie de Marrakech. 1999



A Marrakech, la conservation d'olive revêt une importance de plus en plus croissante. Cependant, un certain nombre de contraintes entrave un développement harmonieux du secteur. Il s'agit en particulier de l'empirisme des procédures d'élaboration, de la proportion importante des pertes et de l'absence de variétés d'olive spécifiques et adaptées à la conservation. En plus, les procédures d'élaboration ne reposent pas sur un code d'usage de bonnes pratiques de production.

Les conserveries procèdent à trois types de préparation :

\*Les olives noires, ou noircies par oxydation ou noires façon Grèce et ou noires au sel sec. Dans cette catégorie, l'application du barème de stérilisation ( $t^{\circ} > 115^{\circ}\text{C}$ ) est importante pour la conservation. Les micro organismes sont l'ennemi redoutable pour la conservation de ce type d'olive.

\*Les olives vertes confites, produites entières, dénoyautées, cassées ou en rondelles. Les conserves de cette catégorie d'olive sont principalement destinées à l'export.

\*Les olives tournantes, qui sont soit entières, soit tailladées ou cassées. Dans cette catégorie, le contrôle de l'acidité et des barèmes de stérilisation est culminant.

Le plus grand problème confronté par les conserveries de Marrakech est le développement des levures et des moisissures, lors des phases d'élaboration, d'où une altération de la qualité d'olive conservées et par conséquent, une augmentation du volume des écart de triage constaté sur les exportations. Ce problème est dû au manque de contrôles chimiques et micro biologiques de la matière à traiter et des eaux utilisées lors des phases de production.

## **2-2- Ressources humaines**

Le nombre des employés dans les unités de conserve et d'huile d'olive est estimé à 10000 employés. L'emploi dans ce secteur est caractérisé par une saisonnalité très importante de la main d'œuvre (79% de l'emploi total), le secteur occupe presque 2100 emplois stables, soit 19% des emplois totaux occupés par les industries de transformation dans l'ensemble de la Wilaya. Le taux d'encadrement du secteur demeure faible avec 1.45 cadres supérieurs administratifs et 1.3 cadres supérieurs techniques, par unité (Voir diagnostic de la fonction des ressources humaines).

Selon les enquêtes, 24 entreprises sont de petite taille (5 à 100 employés permanent). En revanche, une seule entreprise est classée grosse, si on considère que ses employés permanent de l'ordre de 550 personnes. En outre, cinq moyennes entreprises (entre 101 et 500 emplois permanent), étoffent le tissu industriel d'olive.

En revanche, trois entreprises sont classées « micro », vu l'effectif de leurs employés ne dépassant quatre personnes.

Comme nous l'avons déjà mentionné l'industrie agroalimentaire joue un rôle social très important dans la région de Marrakech, par sa résorption relative du chômage; action qui peut être développée par la création de nouvelles unités.

### **2-3- Qualité de production**

Pour étudier le niveau qualitatif requis par les entreprises de transformation d'olive de la Wilaya, on a choisit les 10 premières entreprises faisant les plus gros chiffres d'affaires. En visitant leurs usines et prenant contact avec les dirigeants, on a pu constituer une vue d'ensemble du niveau de considération de la qualité dans la production, ses applications et ses contraintes.

Tenant compte des critères organoleptiques et de l'acidité libre, les entreprises citées ci-dessus se conforment plus au moins aux normes du conseil Oléicole international, « normes commerciale internationale applicable aux huiles d'olive et aux huiles de grignons d'olive » ( annexe 5 ) .

Cependant, des critères, telles l'indice de peroxyde et l'absorbante dans l'ultraviolet, ne sont pas pris en compte dans la production de ces entreprises.

La production d'une huile d'olive vierge de bonne qualité se traduit par un gain économique de l'oléiculteur. Les entreprises régionales réalisent les plus gros bénéfices dans la deuxième quinzaine du mois de novembre, période pendant laquelle, la matière première utilisée est fraîche (non stockée). Car la qualité de cette matière est déterminante dans la qualité de l'élaboration; on ne peut que préserver la qualité de l'huile telle que dans l'olive.

Dans un système d'intégration verticale, la société est en mesure de choisir les meilleurs champs de production et d'y cultiver les variétés réputées par leur rendement et la qualité de leur production.

Dans le même sens, les problèmes les plus courants dans les conserveries de Marrakech, sont :

1-Le contrôle de l'acidité pour les olives vertes confites et les olives noires par oxydation, surtout que la maîtrise de la valeur du PH est déterminante dans l'appréciation de la qualité du produit, par les pays importateurs.

2-Le développement de la microflore pour les olives noires façon Grèce, qui génèrent des mycotoxines.

Les remèdes appliqués à ces deux problèmes, voire une utilisation de l'énergie dans le premier cas, et un emploi de fongicides dans un deuxième cas, sont coûteux et se greffent au coût de production d'olive conservées. La conséquence immédiate de cette amalgame est le rétrécissement de la marge bénéficiaire réalisée par les producteurs, surtout si on considère les prix qui nous sont obligatoires par les pays importateurs. Ainsi ces producteurs sont amenés à réaliser un consentement entre le coût de production et la qualité de cette production.

Pour palier à cette contrainte majeure, quelques producteurs régionaux ont choisi le passage par la normalisation et/ou la certification de leurs produit ( annexe 6 ) en vue de se préparer pour des certifications ISO 9000.

Lors de nos enquêtes, nous avons constaté que deux entreprises, disposant de cadres techniciens de haut niveau, ont commencé authentiquement l'application des procédures de qualité depuis 1995. Ces activités sont réalisées en accord avec des organismes internationaux de qualité.

Encore faut-il rappeler que le développement industriel est étroitement lié aux compétences matérielles, mais surtout humaines de l'entreprise.

## **2-4- Capacité de production**

Marrakech dispose de capacités de production de l'ordre de 120000 tonnes pour la production de conserves et de 50000 pour celle des huiles.

En 1998, les producteurs des entreprises de la Wilaya étaient de 10500 tonnes d'huiles d'olive et 66750 tonnes de conserves, ce qui correspond respectivement à des taux d'utilisation de capacité de 21% pour les huileries et de 57% pour les conserveries.

D'après nos enquêtes, ces taux très faibles sont dus à trois raisons principales :

- 1-La faiblesse et la rupture de l'approvisionnement à cause de la sécheresse
- 2-L'augmentation des prix causée, par les unités traditionnelles
- 3-L'insuffisance des taux d'exportation.

De plus, le manque d'intégration des processus de production et d'industrialisation, pousse la plupart des agriculteurs à négliger leurs champs.

---

(3) : Office régional de Mise en Valeur Agricole du Haouz. 1999

## SECTION 3 : Commercialisation

### 3-1- Environnement commercial

#### 3-1-1- Commercialisation locale

S'agissant d'olive de table, le Maroc en général est un pays exportateur. Le volume exporté est de 40000 à 45000 tm/an. Ce volume place le Maroc Parmi les exportateurs mondiaux, même s'il est dépassé de loin par son voisin l'Espagne. L'évolution des exportations, selon le mode de préparation d'olive, durant la période de 1990 à 1998 est résumée dans le tableau Suivant.

Tableau 1: évolution des exportations (en tm) selon le mode de préparation d'olive durant la période 1990/1998.

Année	Olives Noires	Olives vertes	Olives tournantes	Olives farcies	Autres	total
1990	20.154	13.505	700	198	-	34557
1991	21.950	17.652	1100	420	-	41122
1992	27.104	19.146	876	147	-	47183
1993	30.060	18.413	1692	254	-	50419
1994	26.541	18.191	959	189	-	45880
1995	21.305	19.731	1176	679	126	43017
1996	22.726	24.472	741	1213	871	50023
1997	20.240	22.132	502	312	0	
1998	18.160	19.250	546	545	0	
Moyenne	23.137	19.165	921	440	110	43773

Source : Ministère de l'agriculture et de la mise en valeur agricole 1998.

En revanche, les exportations d'huile d'olive restent timides. Durant la période 1980/1990, les exportations étaient de 600 tm/an. Soit environ 18 % de production moyenne enregistrée au cours de cette même période. Ces exportations n'ont pas dépassé 450 tm/an. Pendant la période 1990/1998. Ce recul est dû à la concurrence acharnée imposée aux produits marocains par ceux des pays euro- méditerranéens. La régression du volume exporté d'huile d'olive donne une idée sur la faiblesse de notre compétitivité, alors qu'on est dans une phase, où on est appelé à stimuler la concurrence de nos produit.

Contrairement à l'huile d'olive, l'olive de table présente des potentialités importantes pour l'exportation. Sur une moyenne de production de 65000 tm/an, le Maroc exporte à peu près 66% de sa production.

Par ailleurs, le principal débouché des conserves d'olive est le marché européen avec 87% des tonnages exportés. Ce dernier se trouve dominé par le marché français, qui absorbe plus de 32000 tm sur les 40 000 tm exportés vers l'Europe. Actuellement, il y a émergence d'autres marchés qui prennent de plus en plus de l'ampleur, tels les marchés américains, canadiens et australiens. Ce qui obéit à une nouvelle stratégie d'ouverture sur des marchés extérieurs, afin de s'acquérir de l'avantage concurrentiel du « premier implanté ».

En parallèle, la commercialisation de ces produits au marché local, constitue un débouché important, pour l'absorption d'olive et des huiles, qui ne répondent pas aux exigences des marchés extérieurs, faute de bonne qualité.

A l'opposé du marché local des huiles de graines, où les prix ne fluctuent pas énormément, le marché d'huile d'olive reste libre et les prix connaissent de fortes fluctuations d'une année à l'autre et ce en fonction de production. Par exemple, les prix ont varié de 15 à 30 DH/l de 1990 à 1995, et de 25 à 35 dh/l de 1995 à 2000. Les prix d'olive de table en conserve, sont encore plus variables, et oscillent entre 15 à 50 DH/kg. Cependant l'huile d'olive jouit d'une attraction particulière de la part du consommateur en raison de ses qualités intrinsèques. Cela étant, nos exportations en conserves d'olive demeurent faibles, comparées à celles de l'Espagne, par exemple.

Concernant la Wilaya de Marrakech, les exportations des conserves en olives ont été en moyenne de 800 tonnes au cours des trois campagnes de 1995 à 1998, pour une valeur d'à peu près 130 millions de dirhams par an.

En représentation du cas national, les exportations d'huiles d'olive de la Wilaya de Marrakech sont très faibles de l'ordre de 350 t. Seulement, sept huileries à Marrakech sont prédisposées à traiter l'affaire de l'export.

Les autres huileries se contentent de viser l'élargissement de la clientèle locale. Cette faiblesse des exportations tant au niveau national qu'au niveau local, est due à la concurrence systématique que nous jouent, les pays de l'Union Européenne.

### **3-1-2- Débouchés étrangers**

La production de l'Union Européenne dépasse le 1 million de tonnes d'huiles d'olive. Elle intervient, selon les années, pour près de 75% dans la production mondiale, comme confirmé par la FAO.

Hors des pays de l'Union Européenne, la production de l'huile d'olive est l'apanage de la Tunisie, de la République Arabe Syrienne, de la Turquie et de l'Algérie ; l'ensemble de ces pays constitue le bloc compétitif que le Maroc doit défier en quantité et en qualité de production. Nous devons surveiller de près, l'évolution de production de ces pays, car connaître les erreurs des autres et toujours le meilleur moyen de les éviter, et apprendre sur le développement d'autrui est le plus court chemin pour évoluer.

Une bonne stratégie concurrentielle est instaurée, quand les concurrents sont dépassés en matière de volume et en qualité de production, ce qui induit la satisfaction d'une large clientèle.

La quasi-totalité des exportations de la Wilaya de Marrakech est destinée aux pays de l'Union Européenne, notamment l'Italie, qui accapare 56% des exportations de la Wilaya; 30% sont destinées à la France et 9% sont destinées aux autres pays de l'Union Européenne.

Depuis toujours, l'Italie est le premier marché mondial de l'huile, avec un quota oscillant entre 33 et 35%. Il constitue une plate forme obligatoire d'exportation pour les produits issus d'olive, surtout l'huile d'olive. D'autant plus que la consommation alimentaire globale moyenne d'huile d'olive, est de 675000 tonnes au sein de ce pays. La consommation par tête d'habitant se situe à environ 12Kg/an, dont 52% représentant l'huile d'olive vierge et l'huile d'olive vierge extra, 41% d'huile d'olive ordinaire, et les 7% restant, l'huile de grignons. (IAV Hassan II. 1998).

Les pays de l'Union Européenne sont visés par tous les grands producteurs d'olive, et même par ceux situés au sud de l'Europe. Les principaux marchés des conserves d'olive de Marrakech, sont la France, occupant la première place, avec une part de 73% en moyenne/an, suivie de l'Italie à 15%.

Malgré l'ascension du marché américain, au rang des débouchés des produits marocains, Marrakech reste en dehors de ce mouvement. Les Etats Unis constituent le deuxième marché pour les conserves d'olive marocaine, achetant en moyenne 11% des exportations en la matière. Le marché allemand, malgré sa faiblesse, détient une part dans les débouchés des produits traditionnels marocains; les produits de la Wilaya de Marrakech sont presque absent sur ce marché. (4% en 1997).

La France est le principal client des producteurs de conserves d'olive de la Wilaya, se situant en moyenne à 4£/kg. Le marché américain, celui des pays du Golf et celui africain (Côte d'Ivoire et Afrique du Sud) restent des cibles quasi vierges. D'ailleurs, il n'y a pas plus preuve que l'obligation citée par feu SM le Roi Hassan II, dans son discours du trône de 1997, de penser sérieusement à orienter une part de nos produit à ces pays.. Les organismes intégrés de la Wilaya sont amenés à étudier minutieusement ces marchés, afin de les pénétrer, avec les meilleurs atout.

Les récentes études menés sur le marché américain, ont montré que c'est un débouché important pour la consommation d'huile d'olive, dont l'évolution dénote une croissance constante. Actuellement, le marché américain d'huile d'olive est estimé à environ 190 millions de \$. Le prix du litre y est de 8.19\$. en retranchant les frais du transport de l'emballage, du fret, de l'entreposage et les frais généraux, la marge bénéficiaire est normalement de 11 à 13%. Bien évidemment de Marrakech, il faut majorer les frais de transport.

Jusque là, le principal fournisseur des Etat Unis, en huile d'olive est l'Italie. Cependant, nos produits locaux conviendraient, le mieux aux besoins du marché américain, notamment en olives de table. Ce marché semble apprécier les olives dénoyautées (55% de la consommation nationale et celles tranchées (35%)).

Les producteurs de Marrakech sont de plus en plus intéressés par ce marché. D'ailleurs, au courant des rencontres qu'on a effectué avec les producteurs de la Wilaya, à l'enceinte de la Chambre de Commerce et de l'industrie de Marrakech, en Mai 1998, les producteurs de conserves d'olive ont manifesté leur désir d'exporter leurs conserves d'olive aux USA.

Sur le marché canadien, les olives style espagnol sont de loin, les plus préférées. Les format habituels sont ceux de 375, 389 et 500 ml et 1 litre. Ce qui inhibe l'hypothèse d'exporter l'olive de Marrakech vers ce pays, surtout que la variété « Picholine Marocaine », ne satisfait guère ces volumes. La plantation de nouvelles variétés, telle la Ménara, est nécessaire pour l'exploration de ce débouché. Ce nouveau né de Marrakech aura donc la responsabilité de se faire détourner le penchant canadien. La façon de présenter le produit serait d'une extrême importance pour la réussite du lancement du produit, car à l'instar des produits commercialisés dans ce pays, les olives vertes doivent être contenues dans des bocaux de verre, alors que les noires sont plutôt mises en boîtes métalliques. (4)

Les importations canadiennes d'olive sont estimées à plus de 120 millions de DH, pour à peu près 10 millions de kg. Le canadien importe actuellement, l'équivalent de 220 conteneurs, représentant un marché à fort potentiel. Les 50% des importations d'olive sont assurées par l'Espagne, suivie par la Grèce, les Etat Unis, le Maroc et enfin l'Italie.

---

(4) : EACCE. 2000

A l'échelle nationale, ce sont les producteurs de la région de Meknès qui détiennent la part du lion dans les exportations de conserves d'olive. Du coup, les producteurs de Marrakech sont plutôt intrigués par la concurrence exercée à l'échelle nationale, surtout celle engendrée par les conserveries du triangle économique du Royaume, et par les huileries de la plaine du Saïs. Cette concurrence interne n'aura pour effet que la stimulation de la compétitivité des entreprises nationales. Dans un premier temps, les producteurs de la Wilaya de Marrakech, doivent s'inspirer de leur confrères, pour élargir leurs champs d'exportation.

Dans les deux premières composantes de la stratégie d'intégration de production verticale, à savoir la production au champ et celle à l'usine, la concurrence était axée sur des vecteurs comme la concurrence sur la qualité d'olive récoltée, basée sur un développement des techniques culturales et l'organisation des relations producteur / industriel; mais aussi sur la concurrence de la qualité des produits de transformation d'olive, à travers une maîtrise des techniques de production à l'usine et une bonne gestion des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.

### **3-2- Prix à l'export**

De tous les vecteurs cités ci-dessus, l'élément ayant le plus d'effet sur la troisième composante du système d'intégration, demeure le contrôle de la formation des coûts de production. Ce vecteur est inclus dans une base multidimensionnelle : les ressources matérielles de l'organisme intégré.

A la commercialisation, nos concurrents essaient de disqualifier nos produits par la pratique des prix de référence. Le prix mondial moyen de commercialisation de l'huile d'olive est de 7\$/litre et de 4.7\$ pour un kg de conserves d'olive. ces prix sont compétitifs, à la limite où nos concurrent (notamment les pays de l'Union Européenne), n'essayent pas de marginaliser nos produits.

Dans les cas normaux, les marges bénéficiaires des producteurs régionaux sont de 1.15 dh/kg pour l'olive en saumure, et de 1.85 dh/ litre, pour l'huile d'olive extra vierge.

Hormis les frais de transport et les pressions douanières, l'importance des écarts de triage dans la constitution des coûts est inéluctable, qui par leur quantité importante gonfle le prix de revient de nos produits. En effet, la conduite défectueuse des opérations d'élaboration se traduit par des écarts de triage, pouvant représenter jusqu'à 65% du tonnage d'olive mises en œuvres, contre seulement 10 à 12% en Espagne, un de nos principaux concurrents. Faute de maîtrise des techniques de taille et de récolte, les écarts de triage s'estiment à plus de 30%, selon des producteurs de la Wilaya.



### 3-3- Atouts concurrentiels

La présentation du produit au consommateur est d'une extrême importance, notamment en matière d'emballage et indications portées sur le produit. Même si le poste d'emballage handicape le développement du secteur, en constituant souvent une part très importante du prix de revient du conditionnement, s'avérant ainsi un élément qui pèse sur la compétitivité du secteur.

En outre, l'emballage est un indicateur du niveau du développement économique d'un pays : 290 kg par an pour un américain, 180 kg pour un français et 5 kg/habitant au Maroc. Aussi, ce secteur connaît-il sur le plan international, une croissance soutenue sans cesse, stimulée par l'arrivée de nouvelles technologies.

Le type d'emballage destiné aux conserves d'olive est par excellence, le métallique; suivi par le verre, de plus en plus demandé par les importateurs. Les emballages métalliques sont marquées d'une forte dépendance vis à vis de l'extérieur en matières d'intrant (fer blanc, vernis, encre). 65% des conserveries achètent de chez « Carnaud-Maroc », le reste s'approvisionne des établissements « Gouvernec ». cette dépendance constitue un obstacle à notre système d'intégration, dans la mesure où la fixation des prix des matières d'emballage reste une besogne des entreprises fournisseuses.

Pour l'huile d'olive, l'emballage en plastique est le plus utilisé à l'échelle locale. L'emballage en verre est souvent réservé pour l'huile destinée à l'export, ceci est de nature à faciliter la pénétration de nos produits dans les marchés extérieurs.

Selon les producteurs de la région, les clients à l'étranger exigent de plus en plus des emballages en verre, pour les produits oléicoles. En revanche, les produits emballés en métal ou en plastique ne sont plus appréciés. Cette attitude est expliquée par les raisons suivantes :

- l'emballage métallique, utilisé pour les conserves d'olive, ne permet pas une facilité d'emploi, en ce qui concerne l'ouverture et la fermeture ou la re-fermeture et son utilisation en four à micro-ondes.
- L'emballage en plastique, pour les huiles d'olive ne donnent guère une bonne présentation, en ce qui concerne la visibilité du produit à travers l'emballage.
- Les deux emballages ne favorisent pas une qualité, au niveau de l'allongement de la durée de conservation, de la neutralité organoleptique et de la fraîcheur des produits conditionnés.

Si les olives sont plus résistantes que les autres légumes et condiment en conserve, les moisissures peuvent toujours se développer en conserve. D'où l'importance du prolongement de la conservation des aliments. Les systèmes permettant une prolongation de la conservation sont multiples, de l'ionisation des emballages à la modification d'atmosphère, passant par l'utilisation d'absorbants d'oxygène ou d'humidité et le conditionnement à vide. Ces deux dernières techniques sont utilisées dans les laboratoires des conserveries de Marrakech.

Le principal auxiliaire de nos emballages est l'étiquette. La fonction d'étiquetage joue un rôle capital dans les fonctions de gestion, d'alerte, de positionnement, d'information et d'emploi des produits. Les étiquettes en auto adhésif, sont de plus en plus répandues sur le marché européen et américain. Pour s'acquérir une part sur ce marché, nos produits doivent se conformer à leur exemple. La mise au point dans des huileries modernes à Marrakech, de bouteilles en verre portant des étiquettes rondes encadrées de rubans dorés, ont connu une nette appréciation par le marché français. Ces bouteilles portent des dessins représentant des images folkloriques du Maroc.

La durée limite de conservation et le prix sont marqués sur l'emballage. Le marquage fléxographique est le plus apprécié par le consommateur européen, néanmoins son usage n'est pas encore une pratique courante par les entreprises exportatrices de la région. Sous la même optique, nos huiles et conserves d'olive, comportent un code à barres, permettant leur identification automatique. Ce code permet d'identifier, de contrôler et de gérer les flux des produits en milieu industriel, tant au niveau des stocks amont ou aval, qu'au niveau de la transformation d'olive, ou du transfert des produits finis. Cette industrie semble peu développée au Maroc. Selon nos enquêtes, tous les producteurs exportateurs de la région de Marrakech, sont conscients de l'importance de cette méthode. D'ailleurs, selon l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations, presque tous les produits oléicoles exportés de Marrakech, lors de la campagne 95 portaient ce code.

Dans le même sens, pour conserver à l'huile son goût, le sur-bouchage est recommandé comme remplaçant de la capsule en plastique ou en plomb/étain. D'usage principalement pour les vins, cette méthode est utilisée par les huiles extra vierges destinées à l'export. Elle est de vieil usage, dans les huileries de Meknès, alors qu'à Marrakech, l'initiative est encore récente.

### **3-4- Contraintes à la commercialisation**

La protection tarifaire a été mentionnée comme obstacle majeur à l'exportation par l'ensemble des producteurs questionnés. Le niveau élevé de cette protection est appliqué en général aux conserves végétales, et plus particulièrement aux olives.

Les droit de douane sur les conserves d'olive, à l'instar des autres industries nationales, ont obéi aux considérations prioritaires des différentes politiques économiques visant une meilleure compétitivité des productions industrielles. Ainsi, avant le milieu des années 80, la production des conserves végétales a bénéficié d'une protection tarifaire élevée. Dans le cadre du programme d'ajustement structurel, une harmonisation de production tarifaire a été entreprise. C'est ainsi que les droit de douane, sur les conserves et les huiles d'olive, ont été réduit progressivement jusqu'à 35% et le certificat d'importation (autorisation administrative préalable) a été supprimé.

Les conserves et les huiles d'olive destinés à l'exportation souffrent quant à eux, d'un manque de protection. L'examen des taux de protection effective des exportations montre que les olives conservées sont les plus touchées dans la catégorie des conserves végétales, avec un taux de 56%, alors que le concentré d'agrumes, par exemple, n'est affecté qu'avec un taux de -14%.

Cette situation s'explique par l'incidence des intrant non échangeables sur le coût du produit fini. Ainsi, des biens, tels que l'énergie, les terrains industriels et les services bancaires, coûtent cher aux entreprises; ce qui influence négativement la protection effective.

Partant du principe que la protection tarifaire exercée au niveau national résulte de l'ensemble des effet de la protection effective relevés aux divers point du Royaume, on constate que les producteurs de la région de Marrakech déclarent être confrontés à des charges de fonctionnement élevées, surtout en cas de production destinée à l'exportation. D'ailleurs, selon l'enquête sur les coût de production de l'huile et des conserves, menée par la CCI de Marrakech, les coûts variables constituent presque 50% du coût de production. Ces charges influencent négativement la protection tarifaire du produit fini.

Il est à remarquer par contre, que les incitations accordées par la charte des investissement aux entreprises produisant pour le marché local, compensent généralement les effet négatifs (sur les coût de production) des droit de douane sur les intrant. Celles-ci sont très favorables aux conserves et aux huiles d'olive, dont les taux se chiffrent à 75% et à 72%.

Cependant, l'avenir semble prometteur, si on considère que la réduction des taux de douane prévue par l'accord d'association entre le Maroc et l'Union Européenne est de 100%. De plus, la Wilaya de Marrakech dispose d'un environnement incitatif à la production et à l'exportation, qui joint à la disponibilité des matières premières d'origine agricole, une main d'œuvre habile et bon marché, qui confère aux produits d'olive de la Wilaya, un avantage comparatif significatif au niveau du marché international.

S'agissant de la stimulation d'un niveau de compétitivité, il est indispensable de dégager un niveau d'avantage comparatif. Selon le Ministère du Commerce et de l'Industrie, l'évaluation de ce niveau est appréhendé par l'indicateur du coût économique des ressources domestiques, qui traduit essentiellement les conditions structurelles de production. A rappeler que le Maroc se situe dans le groupe des pays à résultat moyens – tranche inférieure; groupe constitué entre autres de la Grèce et de la Turquie.

L'industrie locale des huiles d'olive doit également son degré de compétitivité aux économies d'échelle externe, liée à la proximité des ressources de l'approvisionnement et à la présence d'infrastructures appropriées. Cette industrie, mise dans son cadre d'intégration, doit assumer la responsabilité d'être compétitive tant sur le marché national, que sur des terrains étrangers. Ainsi, doit-elle développer ses niveaux de compétitivité interne et externe.

Dans le même sens, les prix de revient sont difficilement maîtrisables, particulièrement en ce qui concerne l'énergie, les charges financières et les emballages. Ce handicap est amplifié par les insuffisances en matière d'encadrement technique et commercial. De même, les insuffisances au niveau de la maîtrise d'informations fiables, concernant les marchés extérieurs, notamment les prix, les bulletins d'analyse des marchés et les tendances techniques et commerciales, présentent un sérieux obstacle à la prise de décision en temps opportun, ce qui limite notamment les possibilités et opportunités, pouvant s'offrir aux petites et moyennes entreprises de la région.

**PARTIE I**

**ETUDE**

**DOCUMENTAIRE**

## **CHAPITRE II : SECTEUR DES CONSERVES ET DES CONFITURES D'ABRICOT**

Le deuxième champ sélectionné pour nos recherches est le secteur de traitement et de conservation d'abricot. Les étapes constituant ce secteur sont semblables aux composantes du secteur de traitement et de conservation d'olive. Les caractéristiques des deux types de production : au champ et à l'usine, sont identiques dans les deux états de figure. Néanmoins, le problème de l'approvisionnement demeure plus aigu dans le cas de l'abricot, vu la limitation des champs de production, la courte période de récolte et la grande dépendance vis à vis des aléas climatiques.

A la commercialisation, on étudiera un cas opposé, par référence au cas des produits d'olive, puisque pour ces derniers, on a été amené à étudier le cas de limitation par quotas. Par contre, dans le cas des produits issus de traitement d'abricot, l'exportation nationale n'arrive pas au seuil du contingent fixé par l'Union Européenne.

### **SECTION 1 : Production au champ**

#### **1-1- La culture d'abricotier à Marrakech**

##### **1-1-2- Etat actuel de la culture**

Au sein du Haouz, la superficie totale occupée par l'abricotier est estimée à 7100 ha, répartie à raison de 93% pour la Wilaya de Marrakech et 7% pour la province d'El Kalâa. Les variétés « Canino », « Maoui » et « Giletano » occupent respectivement 5560, 1340 et 200 ha.

La maîtrise des techniques de conduite d'abricotier constitue la charpente de la qualité de production de ce fruit. Une bonne conduite du verger d'abricotier permet aux producteurs d'élargir leurs revenus, et aux industriels de s'acquérir d'une matière première, plus abondante et dont les produits de transformation sont plus aptes à être commercialisés.

En gros, les phases de production nécessitent une vigilance accrue de la part des producteurs, et dont les résultantes ont un effet direct sur la commercialisation, l'attention doit porter essentiellement sur :

- \*La multiplication des plantes, par usage de porte greffes.

- \*La plantation et la taille revêtant une importance particulière dans le train de conduite du verger.

- \*L'éclaircissage des fruit permettant de limiter l'alternance.

La limitation de la période de production, aggravée par le caractère périssable du produit, fait que les agriculteurs se tournent vers d'autres produits plus sûrs et plus rémunérateurs. En effet, plusieurs agriculteurs de la région ont substitué leurs plantations d'abricotiers par des cultures arboricoles plus persistantes et mieux à l'abri des aléas climatiques, telle la culture du pommier. De plus, l'obtention de produit à haute qualité, à vocation de conserve et destinés au marché européen, suppose le déploiement d'effort matériels et humains considérables, et l'engagement de ressources financières importantes, car la production d'abricot de bonne qualité exige une grande utilisation de fertilisant et de produit phytosanitaires. De même, un haut niveau de technicité est exigé, dans l'accompagnement de cette culture fragile, surtout au moment de la récolte. D'où, des dépenses en moyens humains importantes.

En présence d'un concurrent potentiel tel l'Espagne, se trouvant juste à la frontière de notre pays, la tâche n'est pas facile. La question souvent posée est : est-ce qu'il serait bénéfique de développer la culture d'abricot ? ou ne serait-il pas mieux de se tourner vers des produits où il serait plus accessible d'exceller et concurrencer ? la compétitivité n'est pas une question d'opposition sur tout le front, mais plutôt une sélection des produits qui font le poids contre la concurrence exogène. Ainsi, deux voies sont mises en compétition. La première est fondée sur l'espoir de développer cette culture, afin d'aboutir à un produit d'accompagnement des productions majeures, dont l'olive. Tandis que la deuxième voie cite le délaissement de cette culture secondaire, en faveur des cultures principales, et de substituer les vergers de production d'abricot par d'autres cultures plus rentables. Ce dernier raisonnement reflète la pensée adoptée par plusieurs agriculteurs de la région.

Les recherches menées pour développer la culture d'abricot visent à accroître la résistance des pulpes aux parasites et aux aléas climatiques. Dans ce sens, un programme de recherche a été mis en œuvre, par une coopération entre l'INRA et l'Organisation Française des Arboriculteurs. Ainsi, des investigations sont menées afin de développer des variétés résistantes et adaptées au climat de Maroc. Un champ d'essai a été installé dans une ferme témoin du sud de Marrakech. De même, des essais d'établissement des cultures hors sol, sont entrain d'être effectués. Bien entendu, une telle pratique suppose des moyens financiers considérables et forcément pas à la portée des simples fermiers. Cependant, des organismes intégrés seront plus disposés à supporter de telles charges, à condition bien sûr, de générer des bénéfices, en dépit de ces dépenses colossales. La validité de pratique des cultures hors-sol, dans la lumière de la concurrence prévue des produits étrangers, peut constituer un potentiel important.

## 1-1-2- Relation producteur -industriel

Bien qu'à degré moindre, par rapport au cas de transformation de l'olive, les producteurs trouvent des difficultés pour écouler leur production aux industriels; ce qui limite l'intégration dans le système. Un agriculteur se trouve forcément perdant, s'il n'arrive pas à écouler sa production fragile dans les jours qui suivent la récolte. Selon certains agriculteurs, les industriels se font solliciter, puisqu'ils connaissent le danger couru par les agriculteurs s'ils ne vendent pas aux justes prix offerts.

Le type de vente, le plus craint par les producteurs au champ, est l'écoulement au marché de gros. Cette alternative revêt des caractères spécifiques :

@ d'une part, elle concerne surtout une minorité de petits producteurs et des intermédiaires spéculateurs, et touche surtout les variétés précoces. Elle engendre pour l'intervenant, des charges supplémentaires inhérentes; soit par les frais de transport, par la taxe municipale et par les frais de location des caisses de présentation.

@ d'autre part, la clientèle malgré son importance numérique et sa répartition spatiale sur l'ensemble du territoire de la Wilaya, voire même les provinces limitrophes, n'achète que des quantités limitées et ne peut absorber l'excédent offert.

@ Enfin, en absence de toute limitation, le prix est tributaire de la loi de l'offre et de la demande et varie d'une journée à l'autre. En plus, vu le caractère périssable du produit, la vente ne s'étale que sur deux mois par an.

Déployant d'énormes efforts pour la conduite de son verger, l'agriculteur risque de voir ses efforts tombés à l'eau, s'il est amené à écouler sa production sur le marché de gros, faute de pouvoir l'écouler en masse à des industriels, en absence de contrat liant les deux parties.

Cette absence de coordination entre les deux parties, pousse l'agriculteur à produire en petite quantité, en mauvaise qualité et en diminuant les charges de production, d'une façon à ce que la production trouve débouché dans le marché local, répondant à la thèse « little cost, little benefit ». ce raisonnement intervient dans la réduction de la capacité industrielle de production. Selon le ministère de commerce et de l'industrie, à Marrakech, la production intégrée à l'usine a fourni 55% des besoins des activités de transformation d'abricot, en 1998.

L'approvisionnement des unités de traitement d'abricot se fait selon trois procédés distincts, à savoir la vente sur pied, la vente directe aux usiniers et à travers le marché de gros. L'adoption d'un de ces procédés est dictée par la taille de l'entreprise et sa capacité de production, par la qualité du produit, mais aussi par les quantités offertes de la mono variété : Canino, fort demandée par les unités de traitement locales.



La vente sur pied demeure la forme de commercialisation, la plus courante dans ce secteur, permettant aux intermédiaires et aux usiniers de dégager des profits substantiels, en cas de forte production ou d'être exposés au renchérissement des prix de la matière première, lorsque les conditions climatiques sont défavorables.

Inutile de rappeler à ce niveau que l'intégration verticale de tout le système de production d'abricot est la méthode la plus susceptible d'absorber les divergences et de créer une homogénéité de décision.

## **SECTION 2 : PRODUCTION A L'USINE**

### **2-1- Structure de production**

#### **2-1-1- Evolution de production**

La Wilaya de Marrakech demeure le principal centre de production de conserves d'abricot, avec 69% des unités installées, suivie par la Wilaya de Meknès (19%) et enfin par Safi (6%). (5)

Ne considérant les caractéristiques des unités industrielles, que composantes de la compétitivité du secteur tout entier, on estime que le développement du secteur de la conserve d'abricot est géré par deux types de facteurs. Le premier lot est constitué de vecteurs liés au fonctionnement des entreprises elles-mêmes. Il s'agit de l'emplacement, de l'état de technologie, de l'organisation de production et des moyens humains au sein de tout le secteur. Le deuxième groupe de facteurs est lié aux caractéristiques des produits élaborés.

Lors de nos enquêtes, on a constaté que malgré l'état de technologie assez satisfaisante des unités locales, on assiste à des irrégularités au niveau de l'organisation de la chaîne de production, illustrées par une insuffisance de savoir-faire en matière de dosage des produits, d'entretien et de lavage des machines de production et du dispatching des tâches. Ceci se traduit par un gaspillage du temps et par une irrationnalisation des utilisations des moyens matériels et humains, engendrant une perte de plus value.

Dans ce sens, une étude évoquée lors du congrès international des conserves et des condiments, à Zurich, en 1998, par le professeur Jean Michel de la Croix, a traité le dilemme rationalisation de facteur humain et du temps de l'élaboration, pour les conserves. Les produits sélectionnés pour la dite étude sont : la tomate, les abricot et les cornichons. En omettant de citer le facteur du coût de production, comme variable comparatif, du fait de sa dépendance de variables macro économiques, tels le coût de la main d'œuvre, de l'eau, de l'électricité, de l'énergie au sein du pays, les facteurs de comparaison retenus sont le volume horaire et l'effectif mis en œuvre pour l'élaboration d'une quantité

---

(5) : Ministère du Commerce et d'Industrie . 2000  
prise pour constante (une tonne de conserves). Du fait du rapprochement de leurs

état de technologie, les pays concernés par cette étude sont tous de l Méditerranée. Entre autres, il y a l'Espagne, la France, la Grèce, l'Italie, le Maroc et la Tunisie. L'Espagne produit 1 tonne de conserves, en mettant en œuvre 3 personnes, pendant une durée de 2.5h. alors que la Maroc produit la même quantité, en activant 6 personnes pendant une durée de 6 heures.

### **2-1-2- Types de production**

*En terminologie industrielle, la conserve constitue un sous secteur de la conserve végétale, en l'occurrence le sous secteur de la conserve des fruit et confitures, dont les principaux produits sont les conserves de fruit au naturel, les conserves de fruit au sirop, les pulpes et les confitures.*

Partout au Maroc, les produits issus de la transformation d'abricot, les plus élaborés sont la macédoine et les conserves façon naturelle.

Outre que l'abricot de bouche commercialisé localement ou à l'étranger (80%), le reste est destiné aux conserveries. Les abricot en conserve, sont ensuite, commercialisés à l'état ou destinés à la confiterie.

Sur le plan technologique, les confiteries à Marrakech font appel, comme celles des autres unités du Royaume, à des appareils et à des méthodes relativement simples, qui se rattachent à la fois à l'appertisation et à la confiserie. La chaîne de transformation commence par le stockage et la conservation des fruit, dans des conserveries. La conservation s'effectue dans des boîtes de grand format, par stérilisation des fruit, sous forme de pulpe.

Les autres phases de la fabrication de la confiture comprennent une pré cuisson des fruit, puis une ébullition, qui a pour objet d'évaporer l'eau en excès et de faire pénétrer le sucre.

### **2-2- Ressources humaines**

En plus du rôle économique qu'elle joue dans la Wilaya de Marrakech, par la valorisation des produits, l'industrie d'abricot assure également une fonction sociale puisqu'elle a permis au cours de la dernière campagne 1995, la création de plus de 560000 journées de travail, sans compter le personnel employé en amont dans le verger.

Hormis la transformation d'abricot, les activités liées à la conserve d'abricot (réception, stockage, conservation) sont concentrés sur trois mois, au courant de toute l'année. Par conséquent, il est difficile d'identifier l'effectif exact réservé à cette activité, sans qu'il ne soit mêlé aux tâches propres aux autres

produit. Pour ce, on a mené nos enquêtes sur le personnel identifié à la conservation, pendant les mois de juin/juillet 1996.

Il ressort des enquêtes que les industries de transformation d'abricot occupent une main d'œuvre stable, se chiffrant à plus de 702 emplois stables. Naturellement, ces employés ne sont pas affectés uniquement aux activités de conserve d'abricot. en revanche, c'est pendant la période d'enquêtes, correspondant au plein emploi, que ces entreprises embauchent le plus grand effectif occasionnel, se chiffrant à plus de 2000 emplois, soit plus de 18% des effectifs occasionnels de la Wilaya.

### **2-3- Qualité de production**

La qualité de transformation d'abricot est altérée en premier lieu par la mauvaise matière réceptionnée par les industriels. Néanmoins, ces derniers ont aussi leur part de responsabilité dans la qualité d'élaboration des produits. Ceci est démontré par le faible taux d'exportation. Un taux qui se voit réduire année après autre. En outre, le volume œuvré se trouve diminué, en absence d'un approvisionnement régulier et adapté aux exigences de l'industrialisation.

En gros, le problème principal de la maîtrise de l'élaboration d'une bonne qualité, répondante aux besoins des consommateurs, est le manque de coordination entre producteurs aux champs, industriels et intermédiaires commerciaux.

Nos enquêtes se sont penchées d'abord sur la question des critères exigés pour l'obtention d'une qualité meilleure. En fait, ces critères doivent répondre aux normes ISO 9000, rendues imposées par l'Organisation Mondiale du Commerce.

Autre que sur la situation actuelle de la qualité d'élaboration, nos enquêtes ont porté aussi sur les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'une bonne qualité. Selon les recommandations de l'Union Européenne, l'assurance d'une haute qualité, suppose le passage par les phases suivantes :

- la normalisation des produits
- la certification des produits
- l'accréditation du processus expérimental
- la métrologie de l'entreprise

Ces actions permettent aux entreprises de contrôler leur production par un feed back permanent. De même, le respect de ces procédures constitue une preuve

formelle, au moment de la prestation du dossier d'expédition, pour la commercialisation.

Une seule entreprise a recours à la normalisation de ces conserves d'abricot. Elle a entamé l'usage des normes de spécification parrainée par le code ISO 9000. Ces normes présentent les caractéristiques de production des confitures et des conserves d'abricot. tandis qu'aucune entreprise de Marrakech n'a encore procédé par une certification de ses manœuvres expérimentales, non plus par une métrologie de mesure et de contrôle de son dispositif expérimental. L'absence de ses manœuvres laisse entendre une absence de l'esprit d'innovation et de création.

## **2-4- Capacité de production**

La capacité de production installée des unités de la Wilaya de Marrakech se chiffre à plus de 38000 tonnes d'abricot, soit 76% de la capacité nationale, toute fois celle-ci n'a jamais été utilisée à 100%.

Au cours de la campagne 1998, le traitement d'abricot n'a fait tourner les unités de transformation des conserves végétales qu'à 32% de leur capacité de production, puisque la production totale au cours de cette période était de 11 338 tonnes, tous calibres et qualités confondus : oreillons, pulpes et confitures.

La production moyenne annuelle pour chaque unité de production au cours de la campagne 95/96 est de 11200 tonnes, avec un minimum de 270 tonnes pour la petite entreprise et un maximum de 1700 tonnes pour l'unité de grande taille.

Au cours de la campagne 1998, les unités de conserve végétale traitant d'abricot ont réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 130 millions de dh. la production de ces unités était ventilée comme suit :

Selon notre classification, il existe deux grandes entreprises (production > 1500t), et il n'y a qu'une seule petite entreprise (production < 500t), et que 60% des entreprises sont de petite taille. Le reste est constitué de moyennes entreprises. En terme d'effectif, on peut donc affirmer que le tissu industriel de la conserve d'abricot est marqué par la petitesse des entreprises et qu'il est relativement homogène. En revanche, on peut dire que les catégories de petite et grande taille se partagent le plus grand pourcentage de production, en s'accaparant respectivement 36 et 32% de production de la Wilaya. De près, elles sont suivies des moyennes entreprises, générant 29% de production totale. Les interventions des trois catégories d'entreprise dans la constitution de production globale du secteur se font équitablement.

**Tableau 2** : Répartition de production des conserves d'abricot selon la taille des entreprises :

Taille de l'entreprise	Fourchette de production	Nombre d'unités	% sur l'effectif total	Production en t	% sur la production totale
Grosse	P>1500	2	13	3628.16	32
Moyenne	1000<p<1500	3	20	3288.02	29
Petite	300<p<1000	9	60	4138.37	36.5
Très petite	p<300	1	7	283.45	2.5
Total		15	100	11338	100

Source : enquêtes. 1998.

### **SECTION 3 : Commercialisation**

Les abricots, à l'état brute, sont soit destinés directement au marché local. Dans ce cas, ils sont appelés abricot de bouche. Soit, ils sont acheminés aux conserveries, pour un écoulement ultérieur ou pour leur transformation, les abricots sont commercialisés localement ou à l'étranger. Le problème initial de la commercialisation de ce fruit, réside dans son caractère périssable.

L'organisation de la commercialisation suppose une détermination adéquate du Marketing-mix, en tenant compte de l'évolution de la concurrence étrangère et de la protection douanière qui nous est encore imposée :

**a-Le produit** : déterminer le ou les produits à écouler, ce qui mène à dire qu'il faut connaître la demande locale et étrangère. Deux mesures s'imposent : un suivi de la demande étrangère et un stimulus de celle locale. Ce dernier point nécessite des actions de développement de l'image de marque.

**b-Le prix** : déterminer un prix adéquat pour l'écoulement du produit à l'intérieur ou à l'extérieur du Royaume, en fonction des prix pratiqués par la concurrence.

**c-Distribution du produit** : organisation des relations producteurs – intermédiaires, ou carrément incorporation de la phase de commercialisation dans la stratégie d'intégration verticale.

**d- Communication** : basée sur la présentation du produit sur les marchés extérieurs en s'appuyant sur ses qualités intrinsèques, mais aussi sur les moyens de création des besoins internes de consommation.

#### **3-1- Environnement commercial**

##### **3-1-1-Commercialisation locale**

Le type d'écoulement, le plus utilisé, est la vente aux grossistes. Cette méthode concerne surtout une catégorie précise de commerçant et des intermédiaires spéculateurs, et touche surtout les produits bon marché. Elle élimine pour l'intervenant, les charges supplémentaires inhérentes, soit les frais de transport d'entreposage et de logistique.

Le marché local reste tributaire de production locale à 98%. En quasi-absence des produits allochtones sur le marché national, les produits locaux ont encore la possibilité d'améliorer leur image de marque, et de fidéliser leur clientèle même au moment de la pénétration massive des produits étrangers. Le choix de la meilleure matière première au sein d'une stratégie d'intégration, le raffinement des techniques de production industrielle et la maîtrise du stockage, permettra de fournir des produits satisfaisant.

### 3-1-2-Débouchés étrangers

Les exportations nationales en conserves et confitures d'abricot se chiffrent à 2200T, drainant un chiffre d'affaires de 55 millions DH. Cependant, la quantité exportée est loin de couvrir le contingent proposé par l'union européenne. Les causes principales sont les difficultés de l'approvisionnement et la vétusté du verger. Ces exportations sont à dent de scie et n'arrivent pas à atteindre le niveau des années 70, soit plus de 4000 T, ni même celui de 1990, soit 2400T.

Tableau 3 : les exportations d'abricot de la Wilaya de Marrakech, au cours des six dernières années.

Campagne	Volume des exportations de la Wilaya en tonnes	L'exportation nationale	%
1993	1366.5	2420	56
1994	1540	1975	78
1995	1286.8	2300	56
1996	1366.1	1800	76
1997	1320.9	2310.8	57
1998	1495.7	2241.2	67
<b>Total</b>	<b>8376</b>	<b>13047</b>	

Source : Etablissement Autonome De Coordination et de contrôle des Exportations. 1999

Les exportations de la Wilaya en produit de traitement d'abricot, sont constituées principalement par les oreillons et par les pulpes. Le volume de ces exportations est compris entre 1200.00 et 1600.00T. Pendant l'année 1993, le maximum d'exportation a été enregistré. Concernant la part de ces exportations dans celles nationales, elles ont été de 57% en 1997 et de 67% en 1998, avec une moyenne de 65%.

Les principaux marchés de conserve et de confiture d'abricot sont :

- \*La France : 68%
- \*Les Pays Bas : 14%
- \*L'UNION EUROPÉENNEBL : 6%
- \*L'Allemagne : 4%
- \*Pays Scandinaves / Pays Arabes / Pays Américains : 8%

En gros, les exportations vers ces pays ont connu en 1998, un croissance de +2% et en valeur de +1%, par rapport à la période 1995-1997 (Ministère De Commerce et de L'industrie. 1999). Cette faible croissance est due essentiellement aux baisses intervenues, en raison des contraintes de commercialisation liées à la qualité des produits, et également aux insuffisances concernant le développement de production agricole.

Le taux de croissance des marchés étrangers montre que la tendance d'exportation vers les marchés traditionnels est révolue. En revanche, la croissance devient de plus en plus orientée vers des marchés nouveaux, tels les pays arabes ou les pays scandinaves, qui s'avèrent plus rémunérateurs et moins exigeant. En outre, lors de nos entretiens avec les chefs d'entreprises, on a constaté que ceux qui s'occupent eux-mêmes de la commercialisation de leurs produit connaissent l'état des marchés étrangers et essayent d'entretenir des relations de partenariat avec les producteurs étrangers.

### **3-2- Prix à l'export**

En moyenne, les prix mondiaux moyens de commercialisation de conserve et de confiture d'abricot sont compris entre 2\$/kg et 3\$/kg. Naturellement, nos prix correspondent à ces moyennes. De ce fait, ils sont compétitifs dans les conditions d'offre normale, c'est à dire à condition que nos concurrents ne pratiquent du dumping.

### **3-3- Atouts concurrentiels**

Conformément aux recommandations de l'Union Européenne, les conserves et confitures d'abricot sont contenus dans des bocaux en verre, fermés par des couvercles en plastique ou en métal couvert à l'intérieur par une plaque inoxydable. Ces bocaux préservent plus longtemps leur contenance, et gardent leurs composantes à l'abri d'une fermentation excessive. Les bocaux destinés à l'Union Européenne ont été départagés en 3 lot (Etablissement Autonome De Coordination et de Contrôle Des Exportations, 1999) :

- \*bocaux dont la contenance,  $C < 500g$  : 65%
- \*bocaux dont la contenance,  $500g < C < 1000g$  : 23%
- \*bocaux dont la contenance,  $C > 1000g$  : 12%

Le coût de ces emballages continue à handicaper le secteur et freine l'amélioration de sa compétitivité. Ce coût constitue 25% du prix de revient des produits destinés à l'exportation. D'autant plus que la dépendance des unités locales envers les producteurs d'emballage accentue le problème. Le coût de l'emballage est greffé à celui des produits de conservation utilisés après la mise en place des conserves dans les bocaux.

Ces bocaux en verre portent des étiquettes auto adhésives, sur lesquelles sont marquées les composantes. Un point fort pour nos produit, demeure l'utilisation du label écologique. Ce label constitue le fer de lance pour nos conserves et confitures.

Sur le marché local, les produits sont conditionnés de deux façons (Ministère du Commerce et d'Industrie. 2000) :

\*Emballage en verre : 45%

\*Emballage métallique : 55%

### **3-4- Contraintes à la commercialisation**

Sachant que les conserves et les confitures d'abricot sont essentiellement destinés au marché local, les contraintes sont surtout liés à ce marché à faible demande. La consommation moyenne des conserves et des confitures de fruits au Maroc ne dépasse 0,075 Kg/ habitant/ an, comparé à la France où elle est de 1 Kg/ habitant / an.

Au niveau des exportations et contrairement au cas du secteur de transformation de l'olive, le problème majeur est celui de l'insuffisance de la matière première, alors que les barrières et les contingents ne constituent pas un obstacle important.

En outre, les enquêtes ont montré que les industriels connaissent plus au moins avec exactitude ce qu'ils doivent offrir, mais dans de nombreux cas, ils n'y parviennent pas pour diverses raisons :

- la mauvaise qualité de la matière première
- la non-disponibilité des variétés nécessaires pour l'obtention de produit de bonne qualité
- le coût élevé de conservation

le changement brusque des comportement des consommateurs étrangers, vis à vis des produits offerts.



# **PARTIE II**

## **Transformation & conservation d'olive et d'abricot dans la région de Marrakech**

## CHAPITRE I :DIAGNOSTIC DE LA FONCTION DE L'APPROVISIONNEMENT

Les produits agricoles, comme matière première des produits agroalimentaires, constituent le point de départ de l'analyse des secteurs. La régularité, la quantité et la qualité de l'approvisionnement sont les axes principaux de cette analyse.

### SECTION 1 :Secteur de transformation de l'olive

#### 1-1- les points forts de l'approvisionnement

- Superficie importante réservée à la culture de l'olivier, de l'ordre de 60% de la superficie arboricole de la wilaya, et 30% au niveau national.
- Importante production d'olive atteignant 200 000 tonnes dans la plaine du Haouz. (6)
- Existence de recherches scientifiques visant à développer la quantité et la qualité de l'approvisionnement dans la région de Marrakech :
  - Etude de l'INRA Marrakech sur le génie génétique, visant l'introduction de nouvelles variétés plus résistantes aux maladies, aux champs et lors de la conservation.
  - Programme national de recherches sur l'olivier/ tranche Sud qui vulgarise les techniques culturales bâties sur des bases scientifiques, pour augmenter le pourcentage de production apte à la transformation.
  - Programme de production oléicole (APO) étudiant les stratégies de développement de l'approvisionnement.

#### 1-2- Les points faibles de l'approvisionnement

- les prix offerts par les industriels restent faibles et très variables, selon le lot arrivant à l'usine (de 1,7 à 3,4 dh/kg). Vu cette contrainte les agriculteurs ne destinèrent leurs récoltes aux industriels qu'en dernier lieu. Les achats directs des agriculteurs ou sous contrat ne représentent que 56% du total des approvisionnements effectués par les entreprises.
- Le coût d'achat est majoré de 8,5% à cause des frais de manutention de transport et de stockage dus à une irrégularité et une mauvaise organisation de production, expliquées par les facteurs suivants :
  - morcellement des exploitations entraînant une majoration des coûts de collecte, de transport, de manutention et de gestion.

---

(6) : Office Régional de Mise en Valeur Agricole. 1999

- Le système de culture bour engendre la non maîtrise de production.
- L'irrégularité des récoltes due aux aléas climatiques, induit des distorsions quantitatives et qualitatives et inhibe toute politique de prévision.
- Le caractère saisonnier de production (de novembre à février) génère des coût supplémentaires de stockage.
- Le vieillissement des plantations se traduit par une diminution de production.
- le système d'écart de triage pratiqué par les entreprises à la réception de la matière première se traduit par une diminution de l'utilisation de la capacité de production de ces entreprises. Les écarts de triage sont expliqués par deux raisons majeures.
  - les blessures causées par une taille et une récolte non maîtrisées causant l'écartement de 22% des arrivages.
  - Les maladies cryptogamiques qui se développent sur des variétés non résistantes, d'où l'écartement de 15% des arrivages.

En parallèle, une grande quantité de la récolte est acheminée aux mâasras traditionnelles, qui demeurent moins sélectives.

- malgré les effort fournis par les industriels pour expliquer à leurs fournisseurs les exigences qualitatives, ces derniers continuent à négliger leurs préconisations faute de contrat les liant juridiquement. De même, la réalisation encore tardive des contrats et la résolution des litiges commerciaux donne plus de vigueur au problème.

En gros, les modes de l'approvisionnement des entreprises du secteur sont départagés comme suit :

- Entreprise ayant leurs propres champs de culture (intégration totale) : 20%.
- Contrat avec les agricultures (intégration partielle) : 10%.
- Achat du marché de gros ou autres : 24%.

### 1-3- les indicateurs de la fonction de l'approvisionnement

Tableau 4 : indicateurs de la fonction de l'approvisionnement

#### le coût de l'approvisionnement.

	1996	1997	1998
- Prix d'achat moyen à l'agriculteur	2,49	2,48	2,6
- Coût moyen de l'approvisionnement / Entreprise	2,6	2,67	2,8
- % coût de l'approvisionnement dans le total des charges variables moyennes.	19	20	21

#### la structure de l'approvisionnement.

- Besoins du secteur en olive brute	200 000	200 000	200 000
- Quantité de l'approvisionnement du secteur	112 000	106 000	109 000
- Effectif des entreprises participant aux recherches sur l'olivier.	5	5	5
- Taux de superficie des nouvelles plantations.	63	60	60
- % des variétés résistantes dans les nouvelles plantations.	10	12	15
- pourcentage des écart de triage sur la récolte.	42	37	37

#### degré d'intégration.

- Entreprises ayant leurs propres champs de culture.	20	20	20
- Entreprises ayant des contrat avec les agriculteurs.	8	10	10
- Achat direct des agriculteurs (%).	42	46	46
- Achat du marché de gros ou autres (%).	30	24	24

Source : enquêtes . 2000

## SECTION 2 :SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'ABRICOT

### 2-1- les points forts de l'approvisionnement

- superficie assez importante de la culture d'abricotier, atteignant 7100 ha .
- disponibilité de recherches de référence, amenées en coordination par l'INRA et l'Organisation Française des Arboriculteurs (OFA), sur des terrains pilotes à Marrakech .

### 2-1- les points faibles de l'approvisionnement

Dans le cas d'olive, nous avons vu que les problèmes stratégiques sont surtout liées à la qualité de production. Dans le cas d'abricot, les problèmes proviennent à la fois de la faiblesse de la quantité et de la qualité de production. Les effort à déployer sont donc à double vocation .

La mise en place d'une structure performante de l'approvisionnement est contrariée par trois types d'obstacles :

- insuffisance du nombre et âges des vergers de production d'abricot.
- médiocrité de la qualité d'abricot .
- insuffisance de l'infrastructure de stockage et absence d'une stratégie efficace pour cette pratique .
- pour ce qui est des vergers, malgré les efforts qui ont été déployés en matière de renouvellement des plantations, d'irrigation et de conduite des plantations, le verger du Haouz demeure relativement hétérogène, puisque 35% seulement des arbres ont moins de 25 ans, âge limite d'exploitation .
- d'autant plus que les aléas climatiques, principalement les gelées, qui altèrent la floraison précoce, et le grêle qui détruit une partie de la récolte à n'importe quel stade de maturité. La sécheresse depuis 1996, a eu aussi des répercussions néfastes sur le tonnage et sur la qualité de la récolte .
- en outre, la plantation et la taille sont mal maîtrisées par les agriculteurs. Or, des arbres soigneusement plantés et mieux taillés donnent plus de production, surtout si on considère que notre production est faible, et ne satisfait ni la capacité de production, ni la demande exprimée par nos clients à l'étranger .
- Le phénomène d'alternance constaté une année sur deux accentue cette faiblesse du rendement. La technique d'éclaircissage permet de réduire l'impact de ce phénomène .
- La pénurie de techniciens de haut niveau, maîtrisant les techniques de conduite se répercute sur le volume et sur la qualité de production d'abricot .
- Un autre problème soulevé au sein du secteur est l'absence d'un calendrier de stockage, afin de maîtriser l'approvisionnement dans cette culture, tout au long de l'année. Du fait que l'abricot est stocké avec d'autres produits exigeant des températures de conservation diverses, le stockage de ce fruit ne peut durer de longues périodes. D'autant plus que la réduction de la phase de stockage est favorisée par la mauvaise qualité du produit, qui induit le développement de certains germes, même au sein du lieu de stockage, après avoir perforé les membranes des pulpes.

Les problèmes des relations producteurs aux industriels ressemblent à ceux relatés dans le cas du secteur de transformation de l'olive. Le problème de pétrissage d'abricot aggrave le problème, puisque chaque retard de livraison est fatal pour l'agriculteur .

## 2-3- les indicateurs de la fonction de l'approvisionnement

Tableau 5 : les indicateurs de la fonction de l'approvisionnement

### la structure de l'approvisionnement.

- Besoins du secteur en abricot brute	30000	30000	30000
- Quantité de l'approvisionnement du secteur	11548	13912	13 684
- Effectif des entreprises participant aux recherches sur l'abricot.	0	1	3
- Taux de superficie des nouvelles plantations.	10%		15 %
- pourcentage des écart de triage sur la récolte.		36%	25 %

### degré d'intégration.

- Entreprises ayant leurs propres champs de culture.		10	10
- Entreprises ayant des contrat avec les agriculteurs.	6	6	5
- Achat direct des agriculteurs (%).	22 %		25 %
- Achat du marché de gros (%).	54 %		55 %

Source : enquêtes . 2000

## CHAPITRE II :DIAGNOSTIC DE LA FONCTION DE PRODUCTION

La production se situe au cœur des fonctions des secteurs. Son analyse est abordée sur deux plans : technique et organisationnel.

### SECTION 1 :Secteur de transformation de l'olive

#### 1-1- les points forts de production

- La polyvalence de la structure de production des conserveries.

Les unités du secteur sont caractérisées en majeure partie par une polyvalence due au caractère « passe partout » des technologies, dans la mesure où 90% des conserveries traitent des activités complémentaires en marge de leur activité principale. Néanmoins, 24 conserveries ont pour activité principale, la conservation d'olive. En fait, la saisonnalité des récoltes et par conséquent de la transformation exige l'installation de plusieurs unités de production dans une même usine, afin d'optimiser l'utilisation des investissements communs et du personnel.

- importante production par rapport à celles des autres régions du Maroc.

Plus de 20% des entreprises traitant l'olive se situe dans la région du Tensift, dont 15% est à Marrakech. La production de cette ville accapare 38% de production totale du Royaume. Les unités de Marrakech se situent près des champs et de la gare ferroviaire, principal moyen de transport des produits finis. (7)

Il ressort de l'analyse de la répartition géographique des unités de transformation d'olive que la préfecture Marrakech Ménara, dotée de trois zones industrielles, et la plus proche des régions productrices et de la gare ferroviaires est le principal centre de production de conserves d'olive (96% de production totale) et d'huile d'olive (91% de production totale) englobant 85% des unités du secteur. Cette proximité des champs de culture se traduit par des économies des frais de transport, par comparaison à ceux supportés par les unités des villes situées loin des terrains de culture, notamment celles de Casablanca.

- Grande capacité de production.

Les capacités de production des huileries et des conserveries à Marrakech sont approximativement de 50 000t et 1200 000t, ce qui représente respectivement 33% et 34% des capacités nationales.

---

(7) : Ministère du Commerce et de l'Industrie. 1999

- Diversification des produits finis.

Les conserveries de Marrakech procèdent par trois types de préparation :

- les olives noires, ou noircies par oxydation ou noires façon Grèce et ou noires au sel sec.
- Les olives vertes confites, produites entières, dénoyautées cassées ou en rondelles. Les conserves de cette catégorie d'olive sont principalement destinées à l'export.
- Les olives tournantes, qui sont soit entières, soit tailladées, ou soit causées. Dans cette catégorie, le contrôle de l'acidité et des barèmes de stérilisation est culminant lors des exportations.

En parallèle, tous les types de produit d'huile d'olive sont élaborés par les huileries de la région.

- l'huile d'olive « vierge extra », destinée à 100% à l'export, vu son coût de production élevé.
  - L'huile d'olive « vierge » destinée à 30% à l'export, le reste est commercialisé localement.
  - L'huile d'olive « vierge courante » commercialisée totalement à l'échelle régionale.
  - L'huile d'olive « lampante », destinée en majeure partie aux industries de raffinage. Le reste est utilisé pour la savonnerie. Particulièrement au courant des années 98 et 99, une part de cette huile a été acheminée en Espagne.
- Respect des normes organoleptiques et de l'acidité libre.

En phase de production, les unités de production de Marrakech tiennent compte des critères organoleptiques et de l'acidité libre, conformément aux normes du conseil Oléicole International, groupées sous le qualificatif : « normes commerciales internationales applicables aux huiles d'olive et aux huiles de grignons d'olive ».

## **1-2- Les points faibles de production**

ρ L'industrie traditionnelle continue à accaparer la plus grosse production.

Même non conforme aux critères qualitatives, la production des « mâasras » continue à avoir la plus grosse part sur le marché local (66%).



Les besoins de la consommation locale, avec ses traditions ancrées dans l'articulaire national, faisant d'olive un produit prisé et fort sollicité, en plus de la demande du marché international, expliquent les deux tendances : moderne et artisanal, qui coexistent et se développent. Cependant la production artisanale, de l'ordre de 69000t dépassent de loin la production moderne qui n'atteint 11000t.

- vieux parc technologique.

L'industrie de transformation d'olive utilise différentes technologies allant des techniques anciennes voire très anciennes (cas de mâasras) aux nouveaux processus de transformation (cas des unités modernes), cependant les anciennes techniques restent largement plus répandues que les nouvelles méthodes, surtout si on compare l'effectif des entreprises représentant les deux branches. D'autant plus que l'apparition des nouvelles technologies date des début des années 80, quand un effort considérable a été déployé par les industries en vue de renouveler le matériel et les équipements qui étaient en place. Cependant, la technologie utilisée dans le processus de production demeure en retard, surtout si on constate que seulement huit entreprises à Marrakech ont continué ce mouvement de renouvellement, et ont acquis du matériel répondant aux normes de la CEF.

- Dispositif défaillant de propreté industrielle.

Les entreprises du secteur, notamment les huileries sont confrontés au problème d'écart de triage à l'exportation à cause du goût putréfié de l'huile, et qui peut être expliqué par l'enscroutinage qui résulte du problème de séparation des phases liquide / liquide qui engendre des défaut organoleptiques, dus au contact prolongé entre l'huile et les margines.

Pour éviter les charges de nettoyage à la soude, les entreprises effectuant cette opération une fois par mois, ce qui est largement insuffisant. La minimisation des charges de propreté du processus se traduit par des pertes en exportation.

- Faible utilisation de la capacité de production.

De 1990 à l'an 2000, les productions de conserve et de l'huile d'olive dans la région étaient en moyenne de 50 000t et de 6000t, ce qui représente 40% et 15% de la capacité de production.

Ces faibles taux sont dus à trois raisons principales.

- ◆ la faiblesse et la rupture de l'approvisionnement, induite par les problèmes de production au champ, et ce malgré que le traitement d'olive occupe la première place dans la production des unités de transformation de la wilaya.

- ◆ L'augmentation des prix causés par les unités traditionnelles, puisque ces dernières s'accaparent une part importante de production oléicole de la wilaya, par conséquent contribuent à l'augmentation du prix de la matière première.
- ◆ L'insuffisance des taux d'exportation et la limitation des débouchés locaux.

Le problème de la faiblesse d'utilisation de la capacité de production constitue un obstacle pour le développement de transformation d'olive à Marrakech, dans la mesure où les capacités installées et non utilisées constituent une moins value pour les entreprises, puis qu'elles gonflent les charges, sans être réellement productives.

- Non-respect des normes d'indice de peroxyde et de l'absorbante dans l'ultra violet.

Ces deux critères appartenant à la norme commerciale internationale applicable aux huiles d'olive et huiles de grainions d'olive, ne sont pas prises en compte dans le raisonnement qualitatif des entreprises de la région, d'où le blocus imposé à leurs produit, quand elles désirent aborder des marchés étrangers, notamment celui américain.

- Forte teneur en eau de production régionale.

« La picholine », variété la plus plantée dans la région, est composée d'une proportion importante en eau, ce qui traduit par une majoration du coût de production de 17% pour les huileries. Le prix d'achat de la matière première varie selon ses composantes.

ρ l'effectif réduit des entreprises ayant recours aux techniques de développement de la crédibilité des produits, développe des pertes en temps et en valeur lors de la réalisation des procédures d'exportation.

En revanche, le peu d'entreprises faisant usage de ces techniques bénéficient d'une vente de leurs produits sous une marque normalisée et ou certifiée, au détriment des autres unités demeurant non immunisées.

1-3- les indicateurs de la fonction de production

Tableau 6 : les indicateurs de la fonction de production

	1996	1997	1998
- Production en conserves d'olive (t).	66900	66000	68330
- chiffre d'affaires réalisé par les conserveries d'olive (million dh).	319,9	369,3	375,4
- Production en huiles d'olive (t).	10800	10500	11100
- chiffre d'affaire réalisé par les huileries (million dh).	62,1	66,7	63,4
- Pourcentage de production oléicole destinée à la conservation.	47%	46%	46%
- Pourcentage de production oléicole destinée aux huileries.	16	14	15
- Nombre d'unités huileries modernes.	17	18	18
- Nombre de mâasras.	737	740	742
- Entreprises ayant une structure de production polyvalente.	15	22	30
- Entreprises à proximité de champs de culture et de la gare ferroviaire.	28	28	28
- Capacité de production de conserves (t).	118000	122000	126000
- Taux d'utilisation de la capacité de production de conserve.			
- Capacité de production des huileries (t).	45000	48000	51000
- Taux d'utilisation de la capacité de production des huileries.	24	22	22
Huileries respectant les normes qualitatives :			
Caractéristiques organoleptique	17	18	18
+ odeur	17	18	18
+ saveur	17	18	18
+ couleur	15	16	16
+ aspect à 20° pendant 24h	17	18	18
* Acidité libre	0	2	2
* Indice de peroxyde	0	0	2
* Absorbante dans l'ultra violet.			

	1996	1997	1998
- Nombre d'entreprises utilisant des équipements modernes :	3	5	5
système automatique d'extraction par pression	1	1	2
système thermique d'extraction	3	3	3
décanteurs électroniques de séparation liquide / liquide.	4	4	5
Nettoyeur à soude des bassins de décantation	2	6	8
Stérilisateur	0	0	1
Doseur électronique.			
- dernière année du renouvellement du parc technologique.	1990		
- entreprise produisant des conserves	30	30	30
- olives noire ou noircies par oxydation.	30	30	30
- Olives vertes confites.	22	25	28
- Olives tournantes.			
- matières premières utilisées par les entreprises.	28	26	25
- % matière première fraîche.	51	52	57
- % Matière première stockée moins de 15j.	21	22	18
- % Matière première stockée plus de 15j.			
- Entreprises à produit normalisés.	12	18	22
Entreprises à produit certifiés.	5	0	0
- Entreprises à processus d'expérimentation accrédité.	0	3	3
- Entreprises faisant usage de la métrologie.	0	2	2

Source : enquêtes . 1999 / 2000

## **SECTION 2 : secteur de transformation de l'abricot**

### **2-1 - les points forts de production**

Les points positifs présents dans le secteur de transformation de l'olive et retrouvés dans celui d'abricot sont en général :

- la polyvalence de structure de production
- la grande capacité de production .
- En fait, la wilaya de Marrakech est le principal centre de production des conserves d'abricot dans le royaume .
- Sur le plan qualité, les entreprises de la wilaya, en général de type traditionnel, orientent leurs efforts vers l'amélioration des conditions primaires :
- le plus grand rapport possible, pulpe / noyau.
- la plus faible épaisseur du derme .
- une couleur claire non perturbée de tâches .

En outre, une entreprise de la wilaya a eu recours à la normalisation de ces conserves d'abricot, et suit un programme de certification .

En général, la structure du tissu industriel de transformation d'abricot à Marrakech demeure avantageuse pour le développement du secteur, car l'ensemble des entreprises contribuent dans l'évolution du secteur et une âme de concurrence interne est instaurée.

### **2-1 - Les points faibles de production**

ρ La principale difficulté rencontrée dans la confiterie à Marrakech est la disponibilité limitée des matières premières : la pectine, le sucre et les fruits. La pectine est souvent importée de l'étranger. Le sucre doit être judicieusement choisi; parfois, une telle qualité est absente du marché. Les fruits sont peu abondants, alors que ceux récoltés ne sont pas toujours de bonne qualité .

De même, la politique contractuelle entre les arboriculteurs et les confituriers ne constitue pas une panacée. En absence de garantie, les producteurs au champ cèdent leur plus mauvaise production aux industriels. Les confitures obtenues sont commercialisées localement, et sont loin d'être compétitives sur des marchés extérieurs ou en présence de produits allochtones sur

le marché local. Sous demande extérieure, les confitureries judicieusement leur matière première, pour des exportations vers l'Europe .

En outre, malgré les effort déployés pour améliorer le parc technologique du secteur depuis les années 90, les conserves d'abricot marocain répondant aux normes de l'union Européenne, et du fait acceptés à pénétrer les marchés européens, n'accédant 28% du total du volume élaboré dans le Royaume. A Marrakech, ce taux est encore plus faible de l'ordre de 22% .

Contrairement à certains pays de l'Europe et à l'opposé du cas de transformation d'olive, on note l'absence de la confiserie artisanale, qui par définition, concurrence substantiellement la confiserie moderne et constitue ainsi un stimulus des développement parallèles des deux branches de production .

La production nationale de conserves d'abricot se chiffre à plus de 14500 tonnes, sur une capacité de production de 30000 tonnes, soit un taux d'utilisation de près de 50% .

Concernant les confitures, la quantité produite est de 6000 tonnes, sur une capacité de production de 24000 tonnes, correspondant à un taux d'utilisation de 25% .Sur le plan qualité, le secteur souffre de plusieurs problèmes, dont les principales origines sont :

- la qualité médiocre de la matière première .
- la non-adaptation des variétés plantées pour les conserves souhaités.
- Le coût encore non maîtrisé de la conservation .
- Le non suivi des préférences des consommateurs .
- Le non-respect des normes de stérilisation et d'hygiène .

D'autant plus qu'aucune entreprise conservatrice d'abricot n'a procédé par une certification de ses produit ou par une accréditation de son processus expérimental ou par une métrologie de son dispositif expérimental .

Sur le plan structurel, on conclut que la catégorie des micro entreprises est très peu représentée, à cause du refus de financement de ce genre de projet, qui nécessitent un niveau élevé de technicité et un équipement adéquat et assez coûteux .

A noter que l'ensemble des entreprises étudiées ne traite pas l'abricot en exclusivité. Ainsi, la conserve ne représente que 30% de la valeur de production de ces unités .

### 1-3- les indicateurs de la fonction de production

Tableau 7 : les indicateurs de la fonction de production

	1996	1997	1998
- Production en conserves d'abricot (t).		11338	10289
- chiffre d'affaires réalisé par les conserveries d'abricot (million dh).			129.5
- Pourcentage de production d'abricot destinée à la conservation.	19.5	18	22
- Nombre de conserveries	12	14	15
- Entreprises ayant une structure de production polyvalente.	7	8	9
- Entreprises à proximité de champs de culture et de la gare ferroviaire.	7	7	8
- Capacité de production de conserves d'abricot (t).			23357
Capacité de production de conserves végétaux			70070
- Taux d'utilisation de la capacité de production de conserves d'abricot.		49%	44%
conserveries respectant les normes qualitatives			8
- Nombre d'entreprises utilisant des équipement modernes			8
- dernière année du renouvellement du parc technologique.	1992		
matières premières utilisées par les entreprises.			
- % matière première fraîche.	82%	86%	86%
- % Matière première stockée moins de 7j.	10%	8%	8%
- % Matière première stockée plus de 7j.	2%	1%	1%
- Entreprises à produit normalisés.			2
Entreprises à produit certifiés.			0
- Entreprises à processus d'expérimentation accrédité.			0
- Entreprises faisant usage de la métrologie.			0

Source : enquêtes . 1999 / 2000

## CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

### SECTION 1 : Secteur de transformation de l'olive

Partout au Maroc, L'industrie des huiles et des conserves d'olive demeure l'une des activités agroalimentaires à forte intensité de main d'œuvre, à côté des industries de conserve de poisson. Ce facteur représente 10 à 15% du prix de revient de production. A Marrakech, l'effectif employé dans l'industrie d'olive, est estimé à environ 10000 emplois, soit 65% de l'effectif total employé par les industries agroalimentaires de la Wilaya. Toutefois, ce niveau d'emploi connaît des fluctuations importantes, selon le niveau des compagnes agricoles. (8)

Vu l'importance du facteur humain dans le développement stratégique d'une entreprise, on procédera par une classification selon l'effectif du personnel permanent dont disposent les entreprises de la Wilaya. Ainsi, 24 entreprises sont de petite taille (5 à 100 employés permanent), soit 73% de l'ensemble des entreprises modernes de l'industrie d'olive. Vu leur prédominance, ces entreprises occupent 39,6% des emplois permanent et participent à hauteur de 30 et 85% à la production totale en conserves et huiles d'olive. elles ont le plus faible taux d'encadrement (2,5%). En revanche, une seule entreprise est classée grosse, si on considère que ses employés permanent sont de l'ordre de 550 personnes. Cette entreprise accapare 36% de production de la wilaya en conserves. Son taux d'encadrement technico-administratif est de 5%.

Cinq moyennes entreprises (entre 101 et 500 emplois permanent), emploient 34% de la masse salariales et atteignent 34% de production de l'ensemble du tissu moderne de l'industrie d'olive conservé.

Tableau 8 : Répartition de production par taille des unités de production de conserves d'olive, dans la wilaya de Marrakech, en 1998.

<i>Taille de L'entrep rise</i>	<i>Production d'huiles</i>		<i>Production de conserves</i>	
	<i>Quantité (en t)</i>	<i>Taux en %</i>	<i>Quantité (en t)</i>	<i>Taux en %</i>
Grosse	-	-	24480	36
Moyenne	976	9	23455	34
Petite	9428	85	20415	30
Très petite	696	6	-	-
<b>Total</b>	<b>11100</b>	<b>100</b>	<b>68350</b>	<b>100</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000

(8) : Ministère du Commerce et d'Industrie. 1999



Les moyennes et grosses industries d'olive, sont principalement des conserveries et assurent 70% de production en conserve et 9% en huiles.

N'œuvrant que dans la production des huiles, les micro entreprises modernes sont au nombre de 3, employant 1 à 4 permanent, ne participent qu'à hauteur de 0,4% aux taux d'emploi et à 7% au taux de production des huiles. A en croire les prévisions du service du registre de commerce, le nombre des micro entreprises s'accroîtra rapidement à Marrakech, dans les années à venir, avec les accords conclu avec l'USAID et l'Union Européenne pour la promotion de la micro entreprise.

Les entreprises ayant un effectif important, réalisent les plus grandes productions. Ces mêmes entreprises ont le plus grand taux d'encadrement. cependant, pour mesurer la productivité de cette masse salariale, on a procédé par le calcul du rapport du chiffre d'affaires sur l'effectif employé de l'entreprise, tout en retenant la classification des entreprises selon l'effectif des employés.

Tableau 9 : Productivité des employés des entreprises de traitement d'olive, de Marrakech, en 1998, classées selon l'effectif employé.

<i>Taille de l'entreprise</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Chiffre d'affaires million dh (A)</i>	<i>Effectifs employés (B)</i>	<i>Productivité des employés (A/B).</i>
Grosse	1	151,8	584	0,26
Moyenne	5	162,7	542	0,30
Petite	24	118,6	256	0,46
Micro	3	5,7	80	0,0713
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>438,8</b>	<b>1462</b>	<b>Moy = 0,3</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

### **1-1- les points forts des ressources humaines**

\* La disponibilité d'une main d'œuvre bon marché. En plus du rôle social important que joue le secteur.

\* Le secteur occupe presque 2100 emplois stables, soit 19% des emplois totaux occupés par les industries de transformation dans l'ensemble de la wilaya.

- Forte productivité des salariés des grosses, moyennes et micro entreprises du secteur. Cette forte productivité est expliquée, d'une part par l'organisation du personnel et par le taux d'encadrement élevé au sein de ces entreprises, et d'autres part, par la vocation exportatrice régnant dans les moyennes et les grosses entreprises du secteur.

## 1-2- les points faibles des ressources humaines

ρ Saisonnalité très importante de la main d'œuvre.

ρ La saisonnalité de l'emploi dans le secteur est de l'ordre de 79%. Elle est due au fait que l'activité du secteur n'est pas permanente et ne s'étale pas sur toute l'année, d'où les perturbations du gestion du personnel.

ρ Faible taux d'encadrement du personnel du secteur et faible technicité des salariés.

L'analyse de la structure de l'emploi par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir que le taux d'encadrement du secteur demeure faible avec 1,45 cadres supérieurs administratifs et 1,3 cadres supérieurs techniques, par unité .

Tableau 10 :Structure de l'emploi stable, par catégorie socioprofessionnelle, au sein des entreprises de transformation d'olive, à Marrakech, en 1998.

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre</i>	<i>% de la masse salariale</i>	<i>Nombre par unité</i>
Cadres supérieurs administratifs	48	2,3	1,45
Cadres supérieurs techniques	43	2,1	1,30
Cadres intermédiaires administratifs et techniques	113	5,6	3,50
Ouvriers qualifiés et spécialisés	251	12	7,60
Employés de bureau	104	5	3,15
Main d'œuvre et autres	1518	73	46
<b>Total</b>	<b>2080</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

Les petites entreprises, constituant 73% du tissu industriel d'olive, ont les salariés les moins productifs du secteur, ceci est expliqué par la faiblesse de l'encadrement. d'autant plus que le chiffre d'affaires de ces entreprises est réalisé en majorité à l'échelle locale.

## SECTION 2 : Secteur de transformation de l'abricot

Les industries de transformation d'abricot occupent une main d'œuvre stable de l'ordre de 700 emplois et un effectif occasionnel de plus de 2000 emplois .

Classées selon leurs effectifs, il existe trois entreprises classées moyennes ( 101 < effectif < 500 employés ). De même, il existe 11 petites unités ( 5 < effectif < 100 employés), prédominant la structure de traitement d'abricot.

Ces industries occupent 37 % des emplois permanent et participent à hauteur de 79 % à la production totale

Tableau 11 : les indicateurs de la fonction de ressources humaines :

	1996	1997	1998
- Coût de la main d'œuvre (million dh).	40 2067	39 2080	41 2080
- Masse salariale totale.	10000	10000	10000
- Masse salariale occasionnelle.			
- Fractions de la masse salariale.	47	48	48
• Cadre supérieurs administratifs.	43 111	43 113	43 113
• Cadres supérieurs techniques.			
• Cadres intermédiaires administratifs et technique.	250 106	251 104	251 104
• Ouvriers qualifiés et spécialisés.	1510	1558	1515
• Employés de bureau.			
• Autres.			

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

tableau 12: répartition de l'emploi stable et de production par taille des unités, dans le secteur de traitement d'abricot dans la wilaya de Marrakech.

<i>Taille de l'entreprise</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Effectifs employés</i>	<i>Taux des emplois</i>	<i>Taux de production</i>
Grosse	0	Plus de 500	0	0
Moyenne	3	101 à 500	62	18
Petite	11	8 à 100	37	79
Micro	1	1 à 7	1	3

Source : enquêtes 1998

## 2-1- les points forts des ressources humaines

- les moyennes entreprises réalisent les plus gros chiffres d'affaires, car une bonne partie de leur production est destinée à l'étranger. Autrement dit, ces entreprises ont la meilleure production de point de vue qualitatif, puisqu'elles écoulent un plus grand pourcentage de production, comparées aux autres entreprises, cette qualité relativement bonne est obtenue grâce aux structures matricielles de ces entreprises, et surtout par la bonne organisation de leurs ressources humaines .
- la plus petite entreprise du secteur destine 82 % de sa production au marché local. Sa spécialisation dans ce débouché lui permet d'obtenir les meilleurs prix locaux. La petite équipe jeune et dynamique gérant cette entreprise arrive à maîtriser, avec brio les étapes de la chaîne de production, à gérer efficacement les occasionnels engagés par les entreprises, en période de pointe et à connaître avec précision l'état des débouchés locaux. Selon le patron de cette micro entreprise, le développement de l'entreprise repose sur sa relation avec son environnement, surtout ses fournisseurs, ses client et les intermédiaires qui se chargent de la vente de production.
- Deux entreprises de la catégorie des industries de taille moyenne, sont classées grosses, par leur production, au sein de catégorie des industries de taille moyenne, et 15,3 % de production totale, toute catégorie confondue. De plus, l'équipement de production mis en œuvre est semblable dans toutes les entreprises moyennes. En revanche, ces deux entreprises moyennes de taille et grosses en production, ont le plus haut taux d'encadrement technique (6,5 %). En parallèle, ces entreprises contrôlent leur production au champ : usage de fertilisant et de traitement phytosanitaires, et maîtrise de récolte. Ces entreprises ont compris tôt qu'il faudrait envisager une intégration de leur production, s'ils veulent dominer et stimuler leur propre compétitivité.

## **2-2- les points faibles des ressources humaines**

- A l'instar de la classification selon la production, la catégorie des entreprises classées très petites selon leurs chiffres d'affaires n'est représentée que par une seule entreprise. En outre, les grandes entreprises sont absentes dans cette structure.
- Les emplois stables sont représentés par une main d'œuvre non qualifiée, et est encadrée administrativement à un taux de 4 % par les cadres supérieurs, et 7 % par les cadres intermédiaires. Techniquement,

elle est encadrée à 3%, par les cadres supérieurs et 2 % par les cadres intermédiaires. Dans l'optique de compétitivité humaine, ces taux d'encadrement sont très faibles, si on vise une qualité répondant aux exigences d'exportation et une valorisation de production de l'entreprise elle-même, parce que le développement qualitatif suppose une maîtrise des technologies aboutissant à des niveaux organisationnels élevés.

Tableau 13: structure de l'emploi stable par catégorie socioprofessionnelle, dans le secteur de traitement d'abricot dans la wilaya de Marrakech :

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre</i>	<i>% de la masse salariale</i>	<i>Nombre par unité</i>
Cadres supérieurs administratifs	28	4	1,8
Cadres supérieurs techniques	21	3	1,4
Cadres intermédiaires administratifs	45	7	3
Cadres intermédiaires techniques	16	2	1
Ouvriers qualifiés et spécialisés	81	12	5,4
Employés de bureau	65	9	4
Main d'œuvre autres	423	60	28
<b>Total</b>	<b>702</b>	<b>100</b>	<b>46,8</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

- Partant d'une classification des chiffres d'affaires réalisés par les firmes, en 1995, on peut ainsi déduire le taux de productivité des employés de chaque entreprise. Ce taux de productivité est la base de détermination de la compétitivité du facteur humain du secteur. En outre, la moyenne de la productivité des employés des entreprises du secteur de transformation d'abricot peut être considérée comme un indicateur du niveau de la compétitivité du secteur. Pour des raisons de facilité d'illustration, on a retenu la classification des entreprises, selon leur effectif .

Tableau 14 : Productivité des employés des entreprises de traitement d'abricot, de Marrakech, en 1998, classées selon l'effectif employé.

<i>Taille de l'entreprise</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Chiffre d'affaires million dh (A)</i>	<i>Effectifs employés (B)</i>	<i>Productivité des employés (A/B).</i>
Moyenne	3	50,3	435	0,116
Petite	11	76,5	260	0,294
Micro	1	2,6	7	0,371
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>129,4</b>	<b>702</b>	<b>Moy = 0,26</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

- Les moyennes entreprises ont la plus faible productivité des employés; cela laisse supposer qu'un bon nombre de ces employés ont une faible productivité au sein du groupe. Les moyennes entreprises sont amenées à instaurer des règles de management de la force de production. Un système de répression / motivation doit être appliqué et géré par des gestionnaires au sein des firmes.

### 2-3- les indicateurs de la fonction de ressources humaines

Tableau 15 : les indicateurs de la fonction de ressources humaines

	1998
- Coût de la main d'œuvre (million dh).	20
- Masse salariale totale.	4702
- Masse salariale occasionnelle.	3990
- Fractions de la masse salariale.	712
• Cadres supérieurs administratifs.	28
• Cadres supérieurs techniques.	21
• Cadres intermédiaires administratifs et technique.	61
• Ouvriers qualifiés et spécialisés.	81
• Employés de bureau.	65
• Autres.	446

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

## CHAPITRE IV : DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE

### SECTION 1 : SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'OLIVE

La commercialisation des produits d'olive constitue le troisième maillon de l'intégration verticale : Production au champ production à l'usine et commercialisation. Cette composante revêt une importance majeure puisqu'elle est l'élément constituant le front d'attaque, face à un marché, de plus en plus compétitif et exigeant. La maîtrise des techniques de commercialisation permettra à nos produits d'acquiescer un large marché de consommateurs, développera la structure basée sur la stratégie d'intégration que nous adoptons et stimulera davantage notre compétitivité. La concurrence locale est matérialisée par les productions de la plaine du Saïs et par celle du triangle économique; alors que les principaux concurrents étrangers sont : l'Italie, la Grèce et l'Espagne. En revanche, le principal client de l'industrie oléicole de Marrakech demeure l'Union Européenne. En outre, les producteurs de la région semblent de plus en plus intéressés par des nouveaux débouchés, tels les USA, le Canada, les pays scandinaves, les pays du Golfe, le Hong Kong et le Japon. (9)

Les pratiques protectionnistes ont évolué, depuis l'instauration du GATT au lieu de parler de quotas et de prix de référence, on essaye actuellement de détourner l'intention vers d'autres prétextes, telles celles masquées par la protection du consommateur. Ainsi diverses procédures de normalisation et d'adaptation de nos produits aux exigences européennes, ont vu le jour depuis la création de l'OMC à Marrakech.

#### 1-1- Les points forts de la fonction commerciale

ρ volumes assez importants de vente, notamment les exportations, qui se sont chiffrées à plus de 6000 tonnes au cours des dernières campagnes, pour des valeurs de plus de 130 millions de dirhams.

Ces exportations contribuent à hauteur de 56% à l'exportation nationale des produits transformés d'olive et représentent 74% des exportations de produits agricoles de la Wilaya, 95% de ces exportations sont destinées à l'Union Européenne. Celle-ci, partenaire souhaité par le Maroc, constitue le premier client des produits de Marrakech.

En effet, la quasi-totalité des exportations de la wilaya de Marrakech est destinée aux pays de l'Union Européenne, notamment l'Italie, qui joue le rôle d'intermédiaire obligatoire dans la plupart des cas; 30% sont destinées en France et 9% sont orientées aux autres pays de l'Union Européenne.

---

(9) : EACCE . 2000

ρ La diversité des produits de la région : huiles de toutes les qualités et diverses préparations de conserves, élargit le spectre des débouchés et permet à la production régionale de répondre aux exigences des différents segments de consommateurs.

ρ A l'échelle macro-économique, les faveurs accordées par la charte d'investissement avaient joué pleinement pour diffuser un sentiment d'optimisme chez les producteurs de la région. Cependant ces incitations ne composent que les effets négatifs sur les coûts de production locaux. Ces taux sont appliqués sur les droits de douane relatifs aux intrants pour la production de conserves et d'huiles d'olive, ils se chiffrent respectivement à 75% et à 72%.

## **1-2- Les points faibles de la fonction commerciale**

ρ En dehors du marché de l'Union Européenne, les autres débouchés ne représentent que de très faibles parts dans les exportations de Marrakech.

Ainsi, malgré l'ascension du marché américain au rang des débouchés des produits marocains (11% des exportations nationales) Marrakech ne suit pas ce mouvement. Ceci est valable aussi pour les marchés de Canada, des pays du Golfe, des pays scandinaves et quelques pays asiatiques et africains.

ρ Faible rémunération des produits de la région, par les consommateurs actuels de la conserve d'olive. En fait la France, principal client des producteurs de conserves d'olive de la wilaya reste le marché le moins rémunérateur. Le prix de vente unitaire étant de 2,5 à 3,4 \$/kg au cours de la période étudiée, alors que le marché américain offre des prix, se situant en moyenne de 3 à 5 \$/kg. Néanmoins, ce sont les pays du Golfe, qui offrent des prix atteignant 7\$/kg.

ρ L'utilisation de la variété « picholine marocaine » ne satisfait pas les volumes demandés par les importateurs américains (USA et Canada), ce qui constitue un obstacle majeur pour l'application des conserves d'olive de Marrakech.

Sur le marché américain, les olives de style espagnol sont de loin, les plus préférées. Les formats habituels sont ceux de 375,389 et 500ml et 1 litre ce qui inhibe l'hypothèse d'exporter l'olive de Marrakech vers ce marché.

ρ La concurrence nationale est surtout imposée pour les débouchés les plus rémunérateurs tel le marché américain. Sur ce point, la qualité des produits de la région reste à améliorer en fonction des demandes de ces débouchés.

ρ Le problème du niveau élevé de protection tarifaire, appliqué aux conserves végétales en général, mais plus particulièrement aux olives. A signaler que la protection tarifaire était citée par les managers lors de nos enquêtes, comme obstacle majeur à l'exportation.



ρ Concernant les exportations, malgré les efforts d'encouragement, les incitations apparaissent encore insuffisantes. Ainsi les taux d'incitation pour les produits destinés aux marchés extérieurs sont négatifs et défavorables, de l'ordre de 45% pour les conserves d'olive et 43% pour les huiles.

ρ Malgré l'affinité montrée par le consommateur de Marrakech aux produits de transformation d'olive, dont la consommation locale demeure faible, notamment pour les conserves d'olive dont la consommation ne dépasse 0,35kg/an habitant. De même, l'évolution de la demande domestique des conserves d'olive est très faible, si on considère le taux d'augmentation de la population. Cette situation explique la forte orientation de production vers les marchés extérieurs, qui représentent encore le seul moteur du développement de cette activité.

ρ Les insuffisances au niveau de la maîtrise d'informations fiables, concernant les marchés extérieurs, notamment les prix, les bulletins d'analyse des marchés et les tendances techniques et commerciales, présentent un sérieux obstacle à la prise de décision en temps opportun, ce qui limite notamment les possibilités et opportunités, pouvant s'offrir aux petites et moyennes entreprises de la région.

ρ Les problèmes de la concurrence étrangère sont d'autant plus accentués que le nombre des pays autosuffisants augmente. En effet, au sein de l'Union Européenne, plusieurs pays importateurs des produits oléicoles de Marrakech sont devenus excédentaires. Alors que sur l'ancien continent, ces pays devenus excédentaires, tels : l'Espagne et le Portugal, nous concurrencent atrocement.

ρ Les courtiers assurent 80% des transactions commerciales, rétrécissant les marges bénéficiaires réalisées par les producteurs de la région et augmentant le coût de la matière première pour les industriels. Lors de la phase de commercialisation, une autre catégorie d'intermédiaires, constituée de sociétés import / export et de courtiers, possédant un portefeuille relationnel, et constituant la plupart du temps des plates-formes obligatoires, rétrécisse la marge bénéficiaire qui aurait pu être réalisée par les industriels s'ils s'occupaient eux-mêmes de l'exportation de leurs produits.

ρ Le poste d'emballage handicape le développement du secteur, en constituant souvent une part très importante du prix de revient du conditionnement, s'avèrent ainsi un élément qui pèse sur la compétitivité du secteur.

ρ Le développement des moisissures constitue la raison principale du refoulement des conserves de la région de Marrakech, et qui peut atteindre 65% de production destinée à l'export. Les quantités refoulées sont revendues sur le marché local. Les industriels ayant pris eux-mêmes la peine d'exporter leurs produits constatent la majoration de leurs prix de revient par des frais inutiles de transport. D'autant plus que les frais engagés pour la production destinée à l'export sont supérieurs à ceux amenés à couvrir la production destinée à l'échelle locale. Le refoulement de

produit à coût de revient très élevé constitue une perte importante pour le producteur. De ce fait, ce dernier préfère élaborer des produits destinés au marché local ou des produits d'export qui seront mis aux mains des intermédiaires après le prélèvement d'une marge bénéficiaire.

## **SECTION 2 : Secteur de transformation de l'abricot**

La commercialisation des conserves et des confitures d'abricot s'incruste dans une stratégie de produit d'accompagnement aux produits de référence du Maroc, comme les olives. Sa principale limite est la faiblesse des quantités produites. L'obstacle de la qualité passe en deuxième position, puisque la plupart des conserves d'abricot sont dotées d'un bon niveau qualitatif .

### **2-1- les points forts de la fonction commerciale**

- le plus grand point fort de nos produit demeure l'utilisation du label écologique. Ce label constitue le fer de lance pour nos conserves et confitures.
- l'enquête menée auprès des exportateurs d'abricot de Marrakech a montré que ces derniers n'ont généralement pas de problème pour écouler leur marchandise à l'étranger, grâce à l'appréciation des consommateurs étrangers d'abricot marocains. Pour les conserves, cette appréciation est plus remarquable pour les pulpes conservées que pour les confitures. En effet, ces derniers sont concurrencés par les confitures du nord du bassin méditerranéen. Malgré que les confitures marocains soient bien appréciés, ils ne représentent que 2,2 % du marché des confitures en France, et moins de 2 % en Belgique. Les producteurs ont encore un potentiel important à exploiter.
- le taux de croissance des marchés étrangers montre que la tendance des exportations vers les marchés traditionnels est révolue. En revanche, la croissance devient de plus en plus orientée vers des marchés nouveaux, tels les pays arabes ou les pays scandinaves, qui s'avèrent plus rémunérateurs et moins exigeant.
- lors de nos entretiens avec les chefs des entreprises, on a constaté que ceux qui s'occupent eux-mêmes de la commercialisation de leurs produit connaissent plus ou moins l'état réel des marchés étrangers et essayent d'entretenir des relations de partenariat avec les producteurs étrangers .

### **2-2- Les points faibles de la fonction commerciale**

- selon une enquête du Ministère du plan, la consommation domestique nationale des conserves et des confitures tourne autour de 0,09 kg par an et par habitant. Dans la région de Tensift, cette consommation est encore plus faible, de l'ordre de 0,07 kg /an /hab, ce qui mène à dire que le marché local reste peu porteur. La

consommation domestique est un indicateur de la compétitivité du secteur; sa croissance suppose une acceptabilité des produits et une amélioration de leur état de demande .

- les exportations vers les pays européens tels la France, les Pays Bas, l'Union Européenne, l'Allemagne et les Pays scandinaves ont connu en 1999, une croissance de +2% et en valeur de +1%, par rapport à la période de 1994 – 1998 (Ministère De Commerce et de L'industrie. 2000). Cette faible croissance est due essentiellement aux baisses intervenues, en raison des contraintes de commercialisation liées à la qualité des produits, et également aux insuffisances concernant le développement de production agricole . (10)

- Au sein de la wilaya de Marrakech, la croissance est aussi faible que celle notée au niveau national, de l'ordre de +3 % en volume, et de + 5 % en valeur, par rapport à la période 1994 – 1998. Cette faible croissance est accompagnée d'une régression sur les débouchés étrangers . (10)

- en absence de la liberté de fixation des prix, les organismes intégrés ne peuvent pratiquer une véritable politique de prix. Leur seul atout est la diminution des coût de revient, sous contrainte du respect des normes qualitatives. Un contrôle rigoureux du rapport qualité / prix s'impose .

- les emballages en verre sont souvent utilisés pour des masses inférieures à 1 kg, alors que ceux métalliques sont réservés aux masses dépassant le 1 kg. Le conditionnement en métal présente de nombreux inconvénient, surtout pour des produits sensibles tels les conserves d'abricot. Le plus grand inconvénient de ce type d'emballage est l'oxydation. Par conséquent, l'emballage métallique classique doit céder sa place à l'emballage en verre, car le raisonnement en cours, basé sur le moindre coût d'emballage, n'est plus valable au sein du système concurrentiel qui nous sera imposé bientôt.

- l'approvisionnement en abricot des usiniers par le biais du marché de gros demeure un canal de distribution secondaire, dans la mesure où l'essentiel des achat est effectué entre l'usinier et l'agriculteur soit directement, soit par la catalyse des intermédiaires. Ce passage demeure donc une voie parallèle et de secours, en cas de non-aboutissement des transactions directes .

- le taux d'incitation effective des exportations est très faible, encore plus faible que celui attribué aux olives. Cela matérialise la pression tarifaire exercée sur les conserves et les confitures d'abricot.

---

(10) : EACCE. 2000

En outre, les incitations aux exportations, offertes par la charte d'investissement, sous forme de compensation des droit de douane, sont insuffisantes. Cependant, cette faiblesse d'incitation ne constitue pas un obstacle de poids face au réel problème, qui est celui de la faiblesse des quantités exportées .

- la part du Maroc dans le marché international n'a guère dépassé 1,5 %, depuis 1990. Pendant les années 80, le pourcentage exporté par le Maroc a pu atteindre les 2 %. Ce recul est dû à l'incapacité d'adoption rapide des produits marocains aux exigences étrangères; les critères qualitatifs se font substituer à des intervalles de temps court. Cette régression des exportations est accompagnée d'une forte croissance de la concurrence notamment celle des produits européens qui circulent actuellement dans un cadre purement libéral. (11)

### SECTION 3 : les indicateurs de la fonction commerciale

#### 3-1- Secteur de transformation de l'olive

Tableau 16 : les indicateurs de la fonction commerciale (secteur de transformation de l'olive )

	1996	1997	1998
Volume des ventes totales (t)	75 680	74280	75050
Chiffre d'affaires global (million dh)	382	436	438,8
Volume des ventes locales (t)	67290	66200	69147
Valeur du volume destiné à la vente locale (million dh)	280,9	276,3	286,7
Volume des exportations (t)	10410	10300	10283
Valeur du volume destiné à l'exportation (million dh)	101,1	159,7	152,1
Prix de vente moyen au marché local (dh/kg)	4,17	4,17	4,15
Prix de vente moyen à l'export (dh/kg)	9,71	15,5	14,79
Nombre d'entreprise effectuant elles-mêmes les opérations d'export	3	9	8

Source : enquêtes . 1999 / 2000

(11) : EACCE . 2000

### 3-2- Secteur de transformation de l'abricot

Tableau 17 : les indicateurs de la fonction commerciale

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Volume des ventes totales (t)	9200	9600	9900
Chiffre d'affaires global (million dh)	102.7	115.6	129.4
Volume des ventes locales (t)	7880	8105	7988.4
Valeur du volume destiné à la vente locale (million dh)	75	78.6	83.6
Volume des exportations (t)	1320	1495	1911.6
Valeur du volume destiné à l'exportation (million dh)	27.7	37	45.8
Prix de vente moyen au marché local (dh/kg)	9.5	9.7	10.4
Prix de vente moyen à l'export des conserves confit (dh/kg)	36	38	38
Nombre d'entreprise effectuant elles-mêmes les opérations d'export	3	2	4

Source : enquêtes . 1999 / 2000 ; Chambre de Commerce et d'Industrie Marrakech

## **CHAPITRE V : DIAGNOSTIC DE LA FONCTION FINANCIERE**

La fonction financière serait appréhendée selon l'évolution des paramètres suivant.

- le chiffre d'affaires global Des deux secteurs .
- Le prix de revient moyen des conserves, des confitures et des huiles d'olive, et les marges bénéficiaires réalisées par les industriels et par les intermédiaires.
- L'endettement global des deux secteurs.
- L'investissement global dans les deux secteurs.

### **SECTION 1 - SECTEUR DE TRANSFORMATION DE L'OLIVE**

#### **1-1- Le chiffre d'affaires global du secteur**

Dans notre analyse, on a considéré le chiffre d'affaires réalisé par les industriels. En réalité, si on comptabilise la marge bénéficiaire réalisée par les intermédiaires, le chiffre d'affaire global réalisé dans le secteur est plus important. Cependant par méconnaissance du total des marges bénéficiaires réalisées par les intermédiaires, nos analyses portent sur le CA réalisé par les entreprises du secteur oléicole de Marrakech.

Le chiffre d'affaires moyen réalisé par le secteur de transformation d'olive dans la région de Marrakech est de 419 million de dirham. En 1996, le CA réalisé était faible à cause de la taille non maîtrisée de 1995 et qui a causé l'écart d'une proportion importante de production destinée à l'industrie oléicole. En 1998, une légère hausse du CA est due par contre à l'amélioration des techniques de taille, opération qui a commencé d'être maîtrisée depuis 1997.

#### **1-2- Le prix de revient moyen et la marge bénéficiaire moyenne**

##### **1-2-1- Prix de revient moyen des conserves d'olive**

pour le calcul des prix de revient, on adoptera la méthode du coût partiel en identifiant la succession des coûts. Seules les charges variables seront imputées au produit.

**Tableau 18** : la pondération du prix de revient des conserves et des huiles d'olive selon la participation dans la formation du CA:

<b>Catégorie d'entreprises</b>	<b>Contribution dans la formation du CA global du secteur = Pondération dans la formation du prix de revient moyen en (1996).</b>
- grosse	34,6%
- moyennes	37,1%
- petites	27%
- micros	1,3%

Source : enquêtes . 1999 / 2000

**Tableau 19** : le calcul des prix de vente et des marges bénéficiaires pour les conserves d'olive

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Prix d'achat + frais accessoires	13	13	12,8
Frais de l'approvisionnement	0,22	0,21	0,22
Coût du produit approvisionné	13,22	13,21	13,02
Coût de transformation (coût ajouté)			
- Process	0,36	0,36	0,36
- Main d'œuvre	0,50	0,48	0,51
- Coût d'énergie	0,09	0,09	0,09
- Autres travaux	0,09	0,08	0,08
Coût du produit fabriqué	14,26	14,22	14,06
Coût de distribution	0,19	0,18	0,18
Coût du produit distribué	14,45	14,4	14,24
Coût administratif	0,06	0,06	0,07
Coût de revient	14,51	14,46	14,31
Prix de vente moyen	15,65	15,6	15,5
Marge du producteur.	1,14	1,14	1,19

Source : enquêtes . 1999 / 2000

De même ce prix de revient sera pondéré en fonction de l'importance de chaque catégorie d'entreprises dans la formation du CA du secteur.

On considérera dans un premier temps le prix de revient du produit destiné au marché local. Ensuite on déterminera la marge moyenne réalisée par l'intermédiaire après déduction des frais de distribution de l'industriel.

Dans le cas de conserves destinés au marché local le coût de revient unitaire (dh/kg) est donné par le compte d'exploitation suivant :

Les coûts de la matière première sont les plus importants dans la constitution du prix de revient des conserves d'olive, suivis par le coût de la main d'œuvre. Le coût de revient moyen au cours de ces trois dernières années était de 14,43dh/kg

La marge bénéficiaire moyenne réalisée par les industriels lors de la vente locale est de 1,156.

### 1-2-2- Prix de revient moyen des huiles d'olive

le coût de revient moyen d'un litre d'huile est décomposé de la façon suivante :

Tableau 20 : le calcul des prix de vente et des marges bénéficiaires pour les huiles d'olive

	1996	1997	1998
Prix d'achat + frais accessoires	12,88	12,86	12,85
Frais de l'approvisionnement	0,22	0,21	0,22
Coût du produit approvisionné	13,1	13,07	13,07
Coût de transformation (coût ajouté)			
-Charges de pression	1,21	1,2	1,21
- Perte en liquide.	0,4	0,4	0,38
- Main d'œuvre	0,23	0,22	0,24
-Marge de conversion du kg en litre.	0,02	0,02	0,02
- Autres travaux	0,07	0,07	0,08
Coût du produit fabriqué	15,03	14,98	15
Coût de distribution	0,23	0,22	0,22
Coût du produit distribué	15,26	15,2	15,22
Coût administratif	0,04	0,05	0,05
Coût de revient	15,3	15,25	15,27
Prix de vente moyen	17,16	17,13	17,12
Marge du producteur.	1,86	1,88	1,85

Source : enquêtes . 1999 / 2000

### 1-2-3- Les marges réalisées par les producteurs en cas de cession aux intermédiaires

Les entreprises cédant leurs produit aux intermédiaires obtiennent une autre marge sur leurs produit vendus, d'autant plus que les prix de revient sont généralement majorés de 18% du fait de l'amélioration de la qualité du produit (charges d'hygiène et frais d'adaptation aux normes internationales de production). Les intermédiaires réalisent eux aussi des marges en fonction des prix offert par les importateurs, tout en supportant les frais afférent à



l'exportation : coût du container, dépréciation monétaire, frais de transport et de maintenance, frais de stockage, frais de douane et autres. En général, les intermédiaires offrent 1,95 dh/kg aux producteurs pour les conserves et 2,1 dh/ 1 pour les huiles.

Tableau 21 : Les marges réalisées par les producteurs sur les ventes des conserves et des huiles aux intermédiaires:

	1996		1997		1998	
	<i>conserves</i>	<i>huiles</i>	<i>conserves</i>	<i>huiles</i>	<i>Conserves</i>	<i>huiles</i>
<b>Coût du produit fabriqué</b>	15,3	16,3	15,26	16,2	15,1	16,2
<b>Prix de vente moyen à l'intermédiaire</b>	17,25	18,4	17,21	18,3	17,05	18,3
<b>Marge du producteur</b>	1,05	2,1	1,95	2,1	1,95	2,1

Source : enquêtes . 1999 / 2000

Par méconnaissance ou non maîtrise des techniques d'export et par absence de portefeuille relationnel les producteurs régionaux destinent leurs produit de qualité aux courtiers. D'où le besoin de cellules d'export intégrant le programme des industriels. Ensemble, les entreprises et les cellules d'export doivent œuvrer selon une stratégie identique.

### **1-3- L'endettement global du secteur**

L'endettement moyen par entreprise est de 27 million de dh. Le rapport de dettes sur l'investissement moyen par entreprise est en moyenne de 74,3%. Le taux d'endettement au CA global est de 25% bien entendu, ce lourd endettement a un effet négatif sur l'indépendance financière et sur la capacité de manœuvre des entreprises.

### **1-4- l'investissement global du secteur**

Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir en matière d'investissement, une amélioration a été constatée au courant des deux dernières années et est due à la politique d'ouverture aux investissements étrangers pratiquée par le Maroc .la progression de l'investissement depuis 1993 est de l'ordre de 28,8 million dh/an, en moyenne 1 million dh/an/entreprise. Plus de 60% de cet investissement est réalisé en biens d'équipement. D'autant plus que le transfert de technologie accompagnant cette translation d'investissement constitue un plus pour le développement de la compétitivité des entreprises de la région.

## SECTION 2 : Secteur de transformation de l'abricot

### 2-1- Le chiffre d'affaires global du secteur

Le chiffre d'affaires global du secteur, réalisé par les industriels au courant des années 90 est en moyenne de 129 million de dh correspondant à une production en conserves et en confitures moyennes de plus de 9000 tonnes, soit une moyenne de 13,87 mille dirham. Les exportations n'ont constitué que 12% de production en conserves d'abricot de la région, pendant la dernière décennie.

Les trois moyennes entreprises du secteur réalisent 50,3 million de Dh, soit 39% du CA total réalisé par le secteur de transformation de l'abricot transformé à Marrakech. Le reste du CA est réalisé notamment par les petites entreprises .

Une évolution positive du CA a été noté depuis 1996. En effet de 1996 à 1997, cette évolution était de 7%, alors que de 1997 à 1998, elle était de 4%. Cette hausse ne correspond pas à un développement de production, mais par contre à une ascension des exportations, passant de 1306 t en 1994, à 1785 t en 1997 et puis à 1911 t en 1998 .

Tableau 22 : Evolution de production, du CA et des exportation des conserves d'abricot :

année	production	CA	exportation	Variation/an-1
1998	16 623	216,5	1911,6	4%
1997	15 234	208	1785	7%
1996	16 602	194	1306	

Source : enquêtes . 1999 / 2000

### 2-2- Le prix de revient moyen et la marge bénéficiaire moyenne

Comme pour le secteur de transformation d'olive, on procède par la méthode du coût partiel. Le prix de revient sera encore pondéré au pourcentage dans la rotation du CA global.

Tableau 23 : la pondération du prix de revient des conserves d'abricot selon la participation dans la formation du CA:

Catégorie d'entreprises	Contribution dans la formation du CA global du secteur
Moyenne	38,9 %
Petite	59,1 %
micro	2 %

Source : enquêtes . 1999 / 2000

Dans le cas des conserves destinés au marché local, le coût de revient unitaire (Dh / Kg) est donné par le compte d'exploitation suivant

Tableau 24 : le calcul des prix de vente et des marges bénéficiaires pour les conserves d'abricot

	1994	1995	1996
Prix d'achat + frais accessoires	5	5,1	5,3
Frais de l'approvisionnement	0,28	0,28	0,29
<b>Coût du produit approvisionné</b>	<b>5,28</b>	<b>5,38</b>	<b>5,59</b>
Coût de transformation (coût ajouté)			
- process	4	3,95	4,1
- main d'œuvre	2	1,98	2,1
- coût d'énergie	2	2,2	2,3
- autres travaux	2,7	1,9	2,6
<b>Coût du produit fabriqué</b>	<b>15,98</b>	<b>15,41</b>	<b>15,69</b>
Coût de distribution	2,7	2,1	2,7
<b>Coût du produit distribué</b>	<b>18,68</b>	<b>17,51</b>	<b>19,39</b>
Coût administratif	0,16	0,17	0,17
<b>Coût de revient</b>	<b>18,84</b>	<b>17,68</b>	<b>19,56</b>
<b>Prix de vente moyen</b>	<b>20,83</b>	<b>20,3</b>	<b>20,8</b>
<b>Marge du producteur</b>	<b>1,46</b>	<b>2,62</b>	<b>1,24</b>

Source : enquêtes . 1999 / 2000

Vu les quantités limitées produites de conserves d'abricot, il est logique que les frais soient important, tant qu'aucune économie d'échelle ne peut être réalisée. Le poste de process de production constitue la charge la plus élevée après le prix d'achat. Les autres charges telles : la main d'œuvre, le coût d'énergie ou les frais de distribution, sont de montant moyen .

## SECTION 3 : Les indicateurs de la fonction financière

### 3-1- secteur de transformation de l'olive

Tableau 25 : indicateurs de la fonction financière (secteur de transformation de l'olive ).

	1996	1997	1998
Prix de vente moyen d'1kg de conserve à l'échelle locale (dh/kg).	15,65	15,6	15,5
Prix de vente moyen d'1kg de conserve destiné à l'export.	17,25	17,21	17,05
- Prix moyen de vente d'1l d'huile, à l'échelle locale (dh/l).	17,16	17,13	17,1
- Prix moyen de vente d'1l d'huile destiné à l'export	18,4	18,3	18,3
- Marge bénéficiaire moyenne par kg de conserve vendu localement.	1,14	1,14	1,19
- Coût moyen de l'intermédiation par kg destiné à l'export.			1,95
- Marge bénéficiaire moyenne par litre d'huile vendu localement.	1,86	1,88	1,85
Coût moyen de l'intermédiation par litre destiné à l'export.			2,1
- Endettement global du secteur (en million dh).	893	886	894
- Taux d'endettement / investissement.	73	75	75
- Investissement moyen par entreprise du secteur.	1,223	1,181	1,192
- Taux d'investissement en biens d'équipement.	62,3%	61,6%	61,8%

Source : enquêtes . 1999 / 2000

### 3-2- secteur de transformation de l'abricot

Tableau 26 : indicateurs de la fonction financière (secteur de transformation de l'abricot ).

	1996	1997	1998
Le du CA régional dans le cas national			129.4
Prix de vente moyen d'1kg de conserve à l'échelle locale (dh/kg).	20.8	20.3	20.8
Prix de vente moyen d'1kg de conserve destiné à l'export.	33	35	35
- Prix moyen de vente d'1 kg de conserves confit, à l'échelle locale (dh/l).		27.5	28
- Prix moyen de vente d'1 kg de conserves confit destiné à l'export		51.3	51
- Marge bénéficiaire moyenne par kg de conserve vendu localement.		2.6	1.3
- Coût moyen de l'intermédiation par kg destiné à l'export.			1.4
- Marge bénéficiaire moyenne par kg de conserves confit vendu localement.			3.7
- Coût moyen de l'intermédiation par kg de conserves confit destiné à l'export.			2.1
- Endettement global du secteur (en million dh).			250
- Taux d'endettement / investissement.			42%
- Investissement moyen par entreprise du secteur( million dh) .	33		39
- Taux d'investissement en biens d'équipement.	48%		78%

Source : enquêtes . 1999 / 2000

# PARTIE III

## Stratégie d'Intégration Verticale

## CHAPITRE I : ANALYSE DE LA COMPETITIVITE

L'étude et le diagnostic en détail des secteurs de transformation d'olive et d'abricot donnent la certitude que des problèmes d'ordre structurel et organisationnel entravent le développement des deux secteurs. A l'aube de la mondialisation et de la disparition des frontières commerciales, il est important de stimuler la compétitivité de ces secteurs par le choix d'une stratégie adéquate, qui s'adapte à leurs spécificités en terme de dépendance de l'amont (la production au champ) et de l'aval (les besoins des débouchés locaux et étrangers).

L'étude de la compétitivité et la recherche de la meilleure stratégie pour le développement des secteurs agroalimentaires en général, et ceux de la meilleure stratégie ne date pas d'aujourd'hui. En effet, au courant des années 80, le Maroc avait adopté une stratégie économique basée sur les programmes d'ajustement structurel, visant à équilibrer les composantes de son macro économie, à travers la réduction du déficit budgétaire et le contrôle raisonnable de l'inflation.

En parallèle, le Maroc s'est engagé dans une voie de libéralisation tracée par les négociations de l'Uruguay Round, en matière de promotion de ses échanges avec l'extérieur et de diversification de ses marchés cibles. Cependant, l'événement le plus important dans cette démarche demeure la signature de l'acte final du GATT à Marrakech, et qui a donné naissance à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce. Aujourd'hui en se lançant dans une politique d'association pour l'établissement à terme d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne, le Maroc se lance dans un nouveau challenge. Cette ouverture de l'économie sur l'extérieur offrira certes de nouvelles opportunités en termes de marchés et d'attrait aux capitaux et technologies étrangers, mais en contre partie, nécessitera la mise à niveau du secteur productif.

Dès lors, il devient vital pour la pérennité de l'économie marocaine et le développement des part de marchés extérieurs, en dépit d'une concurrence internationale de plus en plus aigüe même sur le marché domestique, d'accroître la compétitivité internationale de notre économie.

Comme conséquence, de ces nouveaux événement, le niveau de compétitivité évolue d'une façon extrêmement rapide, à l'instar de la course effrénée au perfectionnement des techniques de marketing que connaît le monde moderne, à travers les nouvelles méthodes de transactions et d'organisation des affaires basées sur la mondialisation, la délocalisation et surtout sur la communication et la circulation des informations.

A cette mondialisation, le Maroc a entamé une série de réformes structurelles ayant pour finalité la promotion de sa compétitivité. Les principales

réformes structurelles instaurées sont l'adoption du nouveau cycle budgétaire dont le but sera d'améliorer les prévisions budgétaires et les mieux adapter aux réalités économiques de l'année, la promulgation de la charte d'investissement qui a répondu au souci d'harmonisation de l'ensemble du dispositif d'incitation à l'investissement, l'adoption du code de commerce et la libéralisation des taux d'intérêt.

Le Maroc se penche actuellement sur plusieurs autres actions qui ont toutes pour finalité de promouvoir la compétitivité de l'économie nationale et son ancrage dans un environnement déterminé par la mondialisation et l'ouverture économique et en particulier la conduite efficace d'un partenariat bénéfique avec l'Union Européenne. d'autres réformes sont envisagées dans ce cadre, entre autres le désengagement de l'état du secteur de l'infrastructure et son ouverture au secteur privé, la réforme de l'administration en vue de l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, l'adaptation de l'enseignement aux mutations internationales, l'instauration d'un environnement juridique, fiscal, financier et administratif favorable.

La concurrence étrangère peut être limitée par les contingentement la protection douanière, l'imposition des normes techniques et la spécialisation entre firmes d'une même multinationale. Avec la mise en place de la zone de libre échange, les portes de l'Europe nous seront grands ouvert.

Dans une économie ouverte, comme celle qui nous sera imposée lors de la création de la zone de libre échange, les prix internationaux sont des garde-fous des secteurs sujet à l'effet de la concurrence exercée par les produits des autres pays. Quand la production étrangère se situe à un niveau de compétitivité élevée, ses prix sont imposés, d'où un déséquilibre de nos marges bénéficiaires, directement greffés aux prix de revient et une baisse de la capacité d'autofinancement, ce qui inhibe le développement des investissement et limite la production.

Or la baisse du niveau de production locale, implique un développement des importations des pays à économie plus compétitive. La pénétration massive de ces produits engendre un déséquilibre de la balance commerciale.

D'autant plus que notre position de Price Taker ne nous permet pas de fixer nos prix de commerce extérieur. D'où l'importance du taux de change dans notre économie. La valeur de nos importations risque d'être gonflée et notre monnaie dépréciée si le taux tend à la hausse, d'où la diminution de notre niveau de compétitivité.



## SECTION I : Facteurs de la compétitivité

L'ancienne notion de la compétitivité se penchait plus sur des mesures liées à la compétitivité -prix : la faiblesse des coût de la main d'œuvre et du capital.

Actuellement, l'accent est mis sur un nouveau type de compétitivité : la compétitivité hors prix, basée sur la productivité (12) et la combinaison optimale de tous les facteurs de production. Ces deux éléments sont les résultat atteint aux prix de nouveaux concept: la fiabilité produit, l'innovation du producteur, les méthodes d'essai du produit et les services après vente.

L'étude en aval des différent segment du marché facilite considérablement l'élaboration d'un plan concurrentiel, au moyen d'un diagnostic minutieux des facteurs tels que : la structure, la démographie, le profil, le niveau d'instruction et le mode de vie .

Dans le même sens, l'amélioration qualitative des produits acquiert une importance de plus en plus croissante, face à un consommateur plus informé, plus exigeant et refusant toute non conformité par rapport à ses attentes.

La compétitivité -prix se base sur les taux de change et les variations des prix (13). Or la méthode de variation des prix a montré son inefficacité pour stimuler le niveau de compétitivité. En effet, la baisse des prix des produits nationaux entraîne une augmentation des ventes des produits locaux par rapport aux ventes étrangers, alors qu'une hausse des prix induit une stagnation des ventes, réduisant considérablement les capacités de réinvestissement des entreprises. Une diminution des prix est souvent engendrée par des faibles coût de production. Or la notion de compétitivité actuelle basée sur un rapport adéquat qualité / prix, refoule catégoriquement ce raisonnement .

---

(12) :La productivité, socle essentiel du nouveau concept de la compétitivité, est définie comme le quotient d'une production par l'ensemble, ou par l'un seulement des facteurs de production qui s'y rapportent. Son propre évolution trace l'évolution des rendement de ses facteurs. Cependant l'évolution du rendement de chaque facteur est prise après déduction des variations quantitatives des autres produit .

(13) : l'appréciation de la compétitivité par l'évolution des prix, revient à apprécier la productivité en valeur, doublement difficile à cause de l'influence des variations en volumes physiques et de l'influence de la structure des prix ; d'où l'utilisation de la méthode de mesure en monnaie constante .

En gros, les anciens points d'intérêt semblent être substitués par les actions de management de l'entreprise. Un contrôle de matériel, une bonne gestion financière, une réorganisation de la chaîne de production, et une bonne formation du personnel, sont d'une obligation prioritaire. En parallèle, d'autres mesures d'accompagnement sont indispensables telles, la formation continue du personnel et le degré de modernisation et la multiplication des effort de recherche. En gros le niveau de compétitivité est défini par la mesure de l'agencement des facteurs de production . (14)

Un haut niveau concurrentiel permet à l'entreprise d'être compétitive au sein de son pays d'origine, mais peut lui permettre d'aborder d'autres marchés extérieurs.

Les facteurs qui déterminent la compétitivité se partagent en trois catégories : facteurs liés au marché, facteurs liés à l'entreprise et d'autres liés à l'état.

### **1-1- facteurs liés au marché**

La compétitivité d'une entreprise est influencée en amont et en aval par les variations du marché, du coût de production à la vente totale des biens et des services.

Le coût de production est constitué de différentes charges : les charges d'exploitation et d'amortissement et les charges financières .Ces charges sont variables d'un secteur à un autre ou d'une entreprise à une autre.

A noter que l'infrastructure de production reste très insuffisante et constitue un des facteurs limitant pour le développement de la compétitivité de nos entreprises.

---

(14) : La détermination des productions partielles des différent facteurs de production se fait comme suit : supposons que notre projet d'étude est de nature agricole, les facteurs de production sont le travail, le capital, et la terre

Soient : A= produit de vente, B= consommation intermédiaire, C= valeur ajoutée brute

D= valeur ajoutée nette, ca= capital, tr= travail, te=terre donc  $D = C - \text{amortissement} = f(\text{ca}, \text{tr}, \text{te})$ .

soit « a » appartient à {ca ,tr ,te}.

La production partielle de chaque facteur de production est comme suit :  $dD/dca = df(\text{ca}, \text{tr}, \text{te})/dca$ .

## **1-2- Facteurs liés à l'entreprise**

Ces facteurs qui se résument en deux aspect culminant : la croissance de la productivité et l'assimilation de progrès technologiques.

L'amélioration de la productivité, passe par une mise valeur du patrimoine de l'entreprise et par la rationalisation des ressources matérielles et humaines. De nouvelles méthodes de gestion des ressources sont à appliquer, telles les méthodes de calcul de temps et de travail, de l'utilisation de l'amortissement accéléré et la valorisation des sous produit .

En gros, les indices de croissance de productivité peuvent être résumés comme suit :

- Taux d'encadrement du personnel .
- Chiffre d'affaire global .
- Chiffre d'affaire par emploi (productivité apparente ) .

Implanter un programme de qualité en entreprise nécessite au préalable de créer un environnement humain cohérent et en parfaite synergie. Cela nécessite donc un engagement réel et une implication à long terme de toutes les composantes de l'organisation, de la direction aux employés .

Le respect des normes qualitatives de production et le calcul minutieux des prix de revient des produits sont des atout majeurs de pénétration des marchés, particulièrement pour les entreprises qui désirent se tailler une part sur le marché extérieur.

Compétitivité et exigences accrues des consommateurs obligent : les producteurs sont conscient que les services et produit de qualité médiocre sont de plus en plus difficiles à vendre.

## **1-3- facteurs liés à l'Etat**

L'Etat intervient de sa part dans l'amélioration de la compétitivité de ses entreprises, en développant une infrastructure capable d'engendrer un niveau productif élevé.

Les réseaux routiers, ferroviaires, maritimes et aériens, les installations électriques, les réseaux de télécommunication : sont des élément décisifs pour la bonne marche des entreprises.

L'enseignement et l'éducation sont des facteurs de développement régional qui permettraient à la fois de raffiner les goût des consommateurs et de relever le

niveau éducatif au sein même d'une entreprise. D'où un besoin immédiat d'unifier les efforts des enseignants universitaires et des industriels.

En parallèle, l'état doit aussi veiller à créer un climat de transparence par l'instauration des politiques monétaires, anti-corrupcionniste, anti-inflationniste et répressive de tout genre de fraude.

A l'heure où le Maroc entend renforcer l'intégration de son économie dans une dimension internationale, une combinaison des facteurs de compétitivité est d'une extrême nécessité, et ce malgré, l'amalgame de mesures incitatives entreprises par le Maroc au bénéfice de ses entreprises. Puisque comparés aux firmes étrangères, nos entreprises doivent bénéficier d'avantage d'une panoplie de mesures d'encouragement pour se situer à leur rang.

La nécessité d'une stratégie de développement du système national de puisement, de propagation et de dissémination de l'information économique. Quoique cette composante semble générale, elle ne manque pas d'intérêt dans la mesure où l'ensemble des entreprises pourront participer à la fourniture de renseignement, y accéder et les utiliser.

De même, un allègement de la fiscalité nationale, notamment pour les entreprises exportatrices, permettra à nos entreprises d'être plus compétitifs (annexe 1 sur la fiscalité au Maroc). D'ailleurs une comparaison internationale montre que le niveau moyen de la fiscalité sur les salaires payés au Maroc dépasse celui de nos principaux concurrents. Dans le même ordre, les taxes fixées sur les services d'export au port en faveur de l'ODEP, constitue un fardeau pour la compétitivité de nos entreprises exportatrices.

Des coûts raisonnables des facteurs de production et une infrastructure économique convenable, aiderait considérablement le développement de nos entreprises, notamment en matières d'énergie et de transport.

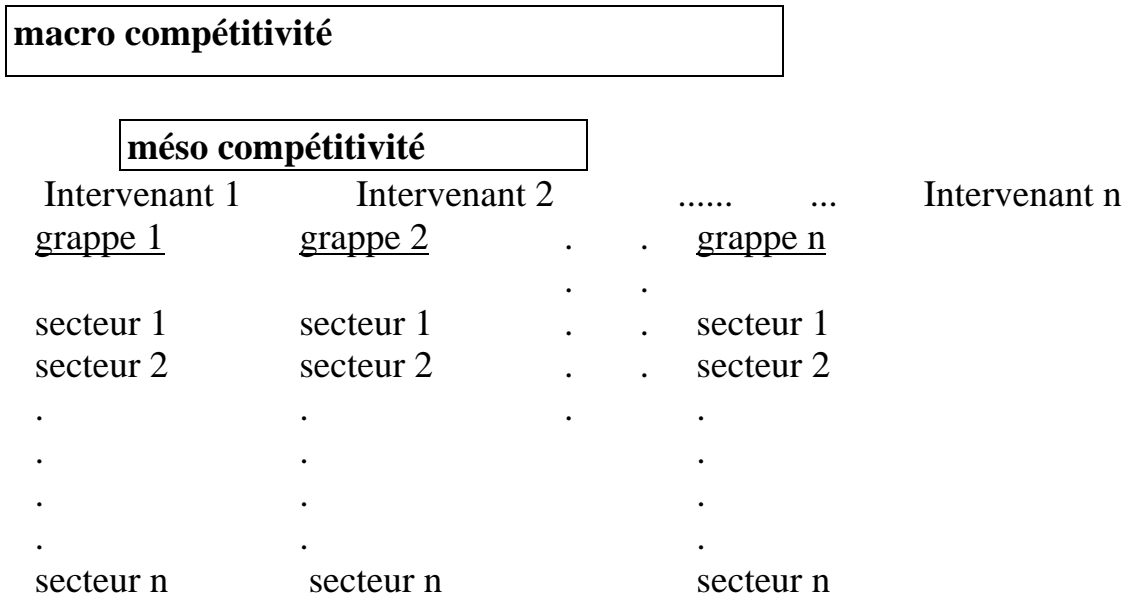
Au terme de cette définition globale de la compétitivité, on peut dire que la concurrence de nos entreprises en général, et celles spécialisées en agroalimentaires en particulier, est conditionnée par deux tranches de facteurs. La première tranche est directement liée à la structure macro-économique et la promotion de l'investissement. La deuxième tranche est constituée des facteurs en relation avec l'exploitation des ressources : matérielles et humaines, au sein de l'entreprise.

#### **1-4 - Evaluation de la compétitivité**

Actuellement la notion de compétitivité, la plus adoptée est la combinaison des facteurs formant les blocs cités ci-dessus. On parle alors d'une compétitivité en T (schéma...), où la barre horizontale du T caractérise la macro-compétitivité; celle verticale représente la mésocompétitivité.

La macro-compétitivité résulte de l'intégration horizontale des intervenant sur l'organisation des grappes de production.

Schéma 1 : compétitivité en T



Source : E.Porter . 1989

L'observation annuelle du niveau de la macro-compétitivité du Maroc, le place dans son rang au sein de l'environnement concurrentiel international et décèle avec plus au moins exactitude, les facteurs nécessitant des interventions d'amélioration ou de remise à niveau, grâce aux situations des indicateurs qui les décrivent.

Une évolution positive de ces indicateurs suppose une harmonisation des effort de développement et une coordination des actions de soutien et de promotion dans le cadre d'une intégration horizontale des intervenant nationaux.

Selon le même raisonnement, la méso compétitivité est générée par l'ensemble des grappes productives. Avec la création de l'Association du Maroc compétitif, quatre grappes sont soumises à l'observation ( textile, agroalimentaire, chimie - parachimie et artisanat ). Chaque grappe est formée d'un ensemble de secteurs. A l'opposé de la macro compétitivité, la méso compétitivité adoptera dans le système de la compétitivité en T, une intégration verticale. Ce qui veut dire que le développement d'un secteur résulte de l'intégration du processus de production à celui de la commercialisation. Cette doctrine a été développée par Michel. E. Porter .

Au sein de la grappe de l'agroalimentaire, on peut distinguer une multitude de secteurs, selon l'activité exercée ( conservation à l'état, transformation ) et le produit à traiter ( fruit, légume, condiment). La particularité de cette grappe est que pour la plupart de ses secteurs, le marketing mix généré pour chaque type d'élaboration est axé principalement sur le produit : sa qualité, sa méthode d'élaboration et les matières premières (produit agricoles ) utilisées pour obtenir le produit final. La fixation des prix est rarement une besogne des entreprises, puisqu'ils

sont soit rigidelement réglementés sur le marché local, soit référencés sur les marchés étrangers. La communication et la distribution trouvent leur champs d'application sur le marché local, encore fertile, tandis que sur le marché étranger, la distribution se limite aux canaux autorisés par l'importateur. De même, la communication s'appuie exclusivement sur l'image du « label Maroc », tributaire de la qualité du produit .

En gros, pour tout secteur de chacune des grappes productives, la méthode utilisée pour déterminer sa compétitivité est la même pratiquée pour évaluer le niveau de la macro compétitivité. Des indicateurs sont fixés au niveau de chaque phase du système de l'intégration verticale du secteur. Par exemple, dans le cas des jus d'orange, des indicateurs traceront l'état du secteur au niveau de production au champ des oranges, de l'extraction du jus, de sa conservation et de sa commercialisation .

Pour suivre l'évolution de ces indicateurs, des panels d'entreprises sont fixés tel que c'est décrit par la méthode des PIMS ( Profit Impact of Marketing stratégies ); pour chaque produit absolu ou pour chaque DAS (domaine d'activité stratégique ). Un panel est fixé dans chaque région productrice représentant le secteur d'étude. Par exemple, des panels d'entreprises sont fixés à Casablanca, à Meknès, à Marrakech et à Agadir, pour suivre l'évolution du secteur des jus d'orange .

Cette décomposition permet de déterminer la compétitivité par produit, par région et ainsi par secteur. Les observations relevées au niveau des différent secteurs permettent de dresser un répertoire pour toute la grappe. L'ensemble des répertoires de la compétitivité des grappes constitue la méso compétitivité; elle - même conditionnée par le niveau macro compétitif.

Les fondements de la compétitivité font qu'une entreprise désireuse de se faire une place dans un environnement de mondialisation doit d'abord fonctionner selon les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise (structuration et mise à niveau). Elle est aussi tenue d'intégrer les facteurs liés au marché dans ses programmes de production (suivi qualitatif de tout le processus, depuis la réception de la matière première jusqu'à la livraison au consommateur final). Enfin, elle doit aussi participer à l'instauration des facteurs de compétitivité liés à l'Etat par sa transparence et sa contribution active au développement et à la protection de son environnement. Cependant, pour les entreprises agroalimentaires.

Une autre composante de la compétitivité est à prendre en compte, celle de l'intégration des fournisseurs de la matière première, notamment dans un pays agricole comme le nôtre. Une entreprise agroalimentaire qui réussit à tirer profit de production nationale ou encore régionale , sans être obligée de dépendre des fournisseurs étrangers , sera plus préparée à affronter le flux des produits concurrents qui submergera le Maroc lors de l'ouverture des frontières commerciales.

## CHAPITRE II : ANALYSE DE LA STRATEGIE D'INTEGRATION VERTICALE

Certes un raisonnement collectif de tous les acteurs économiques, permettra sous l'égide d'une consolidation des efforts de structuration et d'une intégration horizontale de toutes les actions des institutions agissant dans le développement de la compétitivité des produits portant le label «Maroc », d'asseoir une base pour l'édification de cette nouvelle notion de la compétitivité issue des nouvelles tendances de la mondialisation. De même la maîtrise de la gestion interne de l'entreprise permettra d'organiser le tissu productif de nos industries. Cependant, on estime qu'actuellement l'accent doit être mis sur le développement des secteurs de production. Selon les récentes études de la Banque Mondiale, nos secteurs demeurent fragiles du fait que les efforts déployés pour le développement de chaque secteur se trouvent dispersés entre les différentes phases de production. Une intégration verticale de ces différentes phases absorberait les différends entre les manières d'action, permettrait des économies d'échelle et convergerait les efforts de développement. De même, du cœur des entreprises agro-industrielles, sujettes à nos enquêtes ou lieu de notre travail, on a constaté que la force de l'entreprise est engendrée par sa maîtrise des facteurs exogènes et sa capacité d'intégrer son milieu; par l'entente avec ses fournisseurs et l'écoute de ses clients .

D'ailleurs l'accent de développement est mis présentement sous le signe de l'analyse de la méso-compétitivité, qui se conçoit comme une charpente de la macro-compétitivité et traduit ses effets en termes de micro-compétitivité .

Partant des résultats des enquêtes, et tenant compte des besoins en compétitivité et des nouvelles perceptions mondiales du développement, nous adopterons pour notre raisonnement la doctrine de Michael E Porter, professeur à Harvard et auteur de la notion de l'intégration. Ses cas de figure ont été étudiés dans le but de générer une évolution globale et fortement concurrentielle. Nous définirons le concept de l'intégration verticale, dans son état totalitaire, qui correspond le plus à notre champ d'étude, à savoir le secteur agroalimentaire. On translatera, ensuite, ce système à ce champ d'étude, afin d'ajuster le concept Porterien aux spécificités du secteur .

### SECTION 1 – Présentation de la stratégie

Par définition, l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et / ou d'autres processus économiques distincts à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques. En théorie, toutes les fonctions dont nous attendons aujourd'hui qu'une firme les assume pourraient être remplies par un consortium d'entités économiques indépendantes, dont chacune passerait

contrat avec un coordinateur central, qui ne serait lui-même guère qu'un secrétariat avec un seul dirigeant. La décision d'intégration verticale ne repose pas tant sur les calculs financiers eux-mêmes que sur les chiffres qui servent de base première aux calculs, mais sur l'ampleur et la portée stratégique des avantages et des coûts de l'intégration verticale mesurés en termes économiques direct et en terme d'effet indirect sur l'organisation. Il est en outre parfois possible de bénéficier d'une bonne partie des avantages de l'intégration sans supporter l'ensemble des coûts grâce à une quasi-intégration, par laquelle la firme utilise des investissements sur capitaux propres ou fonds d'emprunt, ou d'autres moyens pour créer des alliances entre les acteurs liés verticalement les uns aux autres, sans en avoir la propriété complète. (15)

Toutefois, dans la plupart des situations, les firmes trouvent un avantage à exercer elles-mêmes une partie importante des tâches d'administration, de production, de distribution ou de commercialisation qu'exige une production de biens ou de services au sein de la firme, plutôt qu'à passer contrat avec une série d'entités indépendantes. Elles pensent que la coordination est moins coûteuse, moins risquée ou plus facile si ces fonctions s'effectuent au sein de leur propre organisation. La relation entre les différentes entités constitue un obstacle majeur à la constitution du système, comme on le verra plus tard. Mais quelles sont les conséquences de l'application d'une telle stratégie ?

L'intégration verticale présente des avantages et des coûts intrinsèques importants qu'il faut prendre en considération dans toute décision, et dont l'ampleur dépend du secteur particulier. Ils s'appliquent aussi bien à l'intégration en aval qu'en amont, avec les modifications qui s'imposent. Pour les besoins de la présentation, la firme amont est la firme qui vend et la firme aval est la firme qui achète au sein de la chaîne verticale.

La stratégie d'intégration verticale confère plusieurs types d'économie, celles dues à des opérations combinées, celles dues à un contrôle ou à une coordination interne, celles tenant à l'information et celles dues à des relations stables. Les caractéristiques des économies dues à l'intégration sont au cœur de l'analyse de l'intégration verticale.

S'agissant des économies dues à des opérations combinées; en réunissant des opérations technologiquement distinctes, la firme peut parfois gagner en efficacité. Dans le secteur manufacturier, cette action peut réduire le nombre de stades du processus de production, les coûts de manutention, les coûts de transport et permettre une utilisation des capacités peu employées du fait d'indivisibilité à un stade de production.

Pour les économies dues à un contrôle ou à une coordination interne; il se peut que des coûts de fixation du calendrier et de coordination des opérations, et de réaction à des cas d'urgence diminuent avec une intégration de la firme.

Concernant les économies tenant à l'information: des opérations intégrées peuvent réduire le besoin de rassembler certains types d'information concernant le

---

(15): « choix stratégique et concurrence ; techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » Michael E Porter, professeur à Harvard Business School. 1988.



marché, ou plus probablement, le coût global d'obtention de l'information. Par exemple, le fabricant de produits alimentaires intégrés peut utiliser les prévisions de vente du produit final à tous les stades de la chaîne verticale. De même, il se peut fort bien que les informations relatives au marché circulent plus librement au sein d'une même organisation qu'entre une série de parties prenantes indépendantes. L'intégration peut donc permettre à une firme d'obtenir plus rapidement des informations plus précises sur l'état du marché.

Quant aux économies dues à des relations stables, les unités amont et aval, sachant que leurs relations d'achat et de vente sont stables peuvent être à même de développer des procédures plus efficaces et plus spécialisées pour traiter les unes avec les autres qu'elles ne pourraient le faire avec un fournisseur ou un client indépendant.

Un second avantage potentiel de l'intégration verticale est le fait d'être une fenêtre ouverte sur la technologie. Dans certaines situations, elle peut même permettre d'acquérir une bonne connaissance de la technologie des secteurs d'activité amont ou aval, qui est essentielle à la réussite du secteur d'activité de base.

Dans le même sens, l'intégration verticale garantit que la firme sera approvisionnée pendant des périodes tendues ou disposera de débouchés dans la période où la demande globale est faible. L'intégration ne garantit les débouchés que dans la mesure où l'unité aval peut absorber la production de l'unité amont. La capacité d'absorption de l'unité aval dépend évidemment de l'effet qu'exercent les conditions de la concurrence sur sa demande. Cependant, même si l'intégration verticale peut réduire l'incertitude des approvisionnements et de la demande, et protéger la firme de fluctuations dans les prix de cession ne devraient pas refléter les troubles du marché.

L'intégration verticale peut renforcer la capacité d'une firme à se différencier des autres en plaçant sous le contrôle des dirigeants une fraction plus importante de la valeur ajoutée.

Tous réunis, ces avantages donnent à la firme intégrée une certaine prépondérance face à la firme concurrente non intégrée, sous la forme de prix plus élevés, de coûts plus faibles et d'un risque plus faible. La firme non intégrée doit donc s'intégrer ou subir un désavantage, et le nouveau venu dans le secteur doit y entrer sous forme d'une firme intégrée ou supporter les mêmes conséquences. En fait, une large intégration des concurrents peut lier à ceux-ci de nombreuses sources de l'approvisionnement, les clients estimés souhaitables ou des débouchés au niveau du commerce de détail. Une mise à l'écart élève ainsi les obstacles à la mobilité qui entravent l'accès aux circuits de distribution, ou les obstacles relatifs au coût absolu de l'accès à des fournisseurs de matières premières intéressantes.

En outre, même si l'intégration présente des avantages substantiels, ceux-ci peuvent ne pas être suffisants pour pousser le rendement de l'intégration au-dessus du

taux-seuil de la firme, lorsque la firme envisage de s'intégrer dans les secteurs d'activité à faible rendement potentiel, comme le commerce de détail et la distribution .

Le revers de la médaille de l'usage du système de l'intégration verticale, est l'importance des coût stratégiques nécessaires pour la mise au point de cette dite stratégie, et ce en dépit de la nature interne de la relation d'achat et de vente qu'implique une intégration verticale, faisant de la firme qui s'intègre, une entité souvent capable de surmonter facilement certains obstacles à la mobilité, comme l'accès aux circuit de distribution et la différenciation des produits, et d'entrer dans le secteur d'activité adjacent.

Les coût stratégiques les plus représentatifs de l'intégration verticale sont ceux dus à l'accroissement des effet en chaîne au niveau du fonctionnement, puisque ce système augmente la part des coût fixes de la firme, celle-ci doit supporter les coût fixes qu'entraîne sa production, même si une récession ou une autre cause réduit la demande de ce facteur. Ceci est accentué par la moins grande souplesse pour changer de partenaires au sein de la firme intégrée. En effet, l'intégration verticale implique que les bonnes ou mauvaises fortunes qui peuvent marquer la vie d'une unité sont liées, du moins partiellement à la capacité de son fournisseur ou de son client, qui font partie de la firme de réussir face à la concurrence . (16)

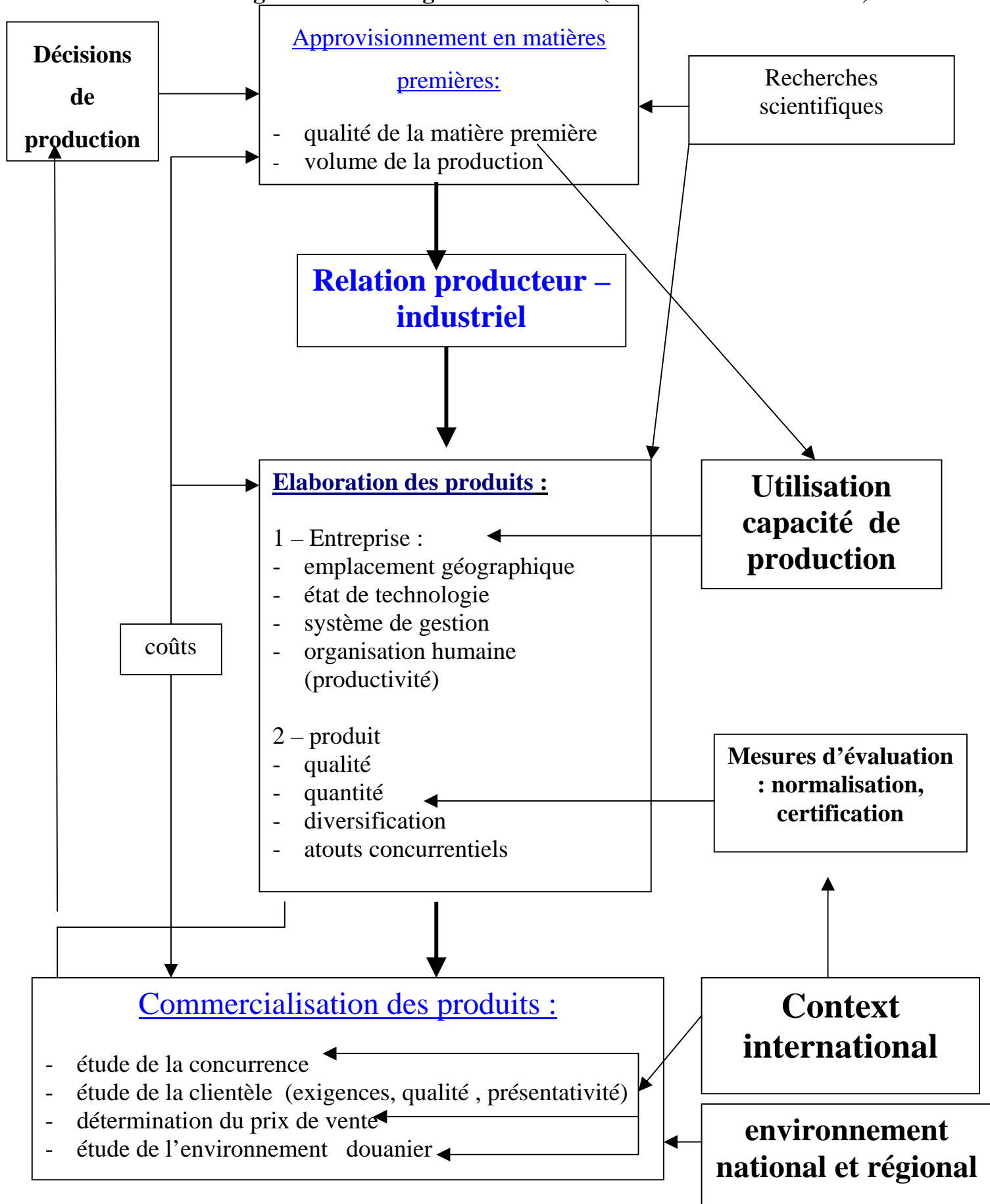
En parallèle, l'intégration verticale impose des exigences de gestion différentes, parce que même en présence de la relation verticale qui les unit, les secteurs d'activité peuvent avoir une structure, une technologie et une gestion différentes. D'ailleurs, lorsqu'on évalue les avantages et les coût stratégiques d'une intégration verticale, il ne faut pas les examiner seulement dans le cadre de l'environnement courant, mais aussi tenir compte des modifications probables de la structure du secteur dans le futur. Pour ce, il est obligatoire de diagnostiquer minutieusement le ou les secteurs susceptibles d'être soumis à une intégration verticale.

La double dépendance d'une firme à la fois de ses fournisseurs et de ses distributeurs la met dans une situation de décision partielle; cet état de figure correspond le plus aux firmes agroalimentaires .

---

(16): « the productivity dilemma » John Hopkins. 1987

**Schéma général de l'intégration verticale (source : E. Porter . 1989)**



## **SECTION 2 : Application aux secteurs de transformation d'olive et d'abricot**

### **2-1- Impact de la stratégie sur la production des secteurs**

En prenant en considération le nouveau concept de la compétitivité, basé sur une bonne gestion des ressources humaines et matérielles, et les enseignements retenus de l'étude documentaire et des diagnostics des deux secteurs, on déduit que la qualité s'impose dans chaque procédé de production et à travers l'action de chaque acteur de l'environnement commercial. Un raisonnement à l'aval permet de démontrer l'importance du « facteur qualité » dans le raisonnement des entreprises des deux secteurs. Ainsi plus l'éventail des consommateurs est large, plus la firme est considérée rentable, ceci est d'autant plus vrai pour l'ensemble des entreprises des deux secteurs. Soutenus par les atouts de communication commerciale, telles les techniques de publicité et de présentation, les produits n'ont une place sur les débouchés que s'ils répondent aux critères qualitatifs, généralement résumés dans la distinction organoleptique, l'absence de composantes nuisantes à la santé humaine et la composition diététique. Pour satisfaire ces facteurs, il est indispensable de maîtriser la production à l'usine.

Comme vu dans le chapitre diagnostic, l'élaboration des produits à l'usine nécessite une bonne maîtrise de la technologie de production, une bonne stratégie de gestion du personnel, un contrôle rigoureux des coûts de production ..... tant de facteurs, dont la résultante devrait aboutir au développement de l'entreprise. Ces facteurs réunis œuvrent pour un meilleur management de l'entreprise et une amélioration de son image de marque. Une combinaison qui débouche sur un contrôle minutieux du rapport qualité / prix.

A la fin de la chaîne de production, les produits de l'entreprise doivent répondre aux exigences du consommateur, traduites en terme de qualité. Ce même type d'anomalie est relevé à la réception des matières premières. Les exigences du consommateur poussent l'industriel à exiger à son tour les matières premières qui donneront lieu, suite à leur transformation, aux produits demandés par la communauté consommatrice.

Toutefois, des problèmes sont générés lors du passage d'une phase à l'autre. Faute de garantie, l'agriculteur ne produit pas toujours au goût de l'industriel. De même, en absence de suivi des divers segment de consommateurs et de l'ignorance de l'évolution du marché potentiel de l'entreprise, l'industriel ne satisfait pas à tous les coups, les exigences des consommateurs. Ces divergences engendrent des pertes en production, à cause de sa non-exploitation.

Selon Michael E Porter, ces pertes en production et en valeur sont à résorber par une intégration verticale de toutes les phases de production. Comme détaillé dans le paragraphe précédent, la doctrine Porterienne semble convenir aux deux secteurs étudiés, notamment pour les productions issues d'une transformation des produits de l'arboriculture. Partant de ce principe, l'Association du Maroc compétitif a insisté sur l'importance de l'application de la notion d'intégration verticale au sein des secteurs de l'agro-industrie.

Par application du système d'intégration verticale, les secteurs de transformation d'olive et d'abricot sont scindés en trois phases : production de la matière première au champ, élaboration des produits de transformation à l'usine et commercialisation des produits élaborés. Il s'agit d'une chaîne formée de trois maillons. Chaque maillon est le résultat d'une combinaison de facteurs. Cependant, dans tout le système, on ne parle que d'un seul acteur, celui qui produit, qui transforme et qui commercialise. L'agriculteur, l'industriel et le commerçant ne forment désormais qu'une seule entité, qu'on appellera « producteur unique ». La finalité de cette intégration est la dissolution des transitions d'une phase à une autre, afin de ne produire que pour la satisfaction d'une clientèle ciblée, depuis le commencement. En pratique, cette théorie peut être réalisée d'une part à travers la prise en main de production de la matière première, et d'autre part en dirigeant les opérations de commercialisation, par l'industriel, qui se trouve de ce fait au centre de gravité du système. Ainsi l'industriel peut s'acquérir de terrains de production ou établir des contrat avec des producteurs compétent. Jusqu'à maintenant, la relation producteur / industriel constitue le plus grand obstacle à la réalisation d'une intégration verticale. De même l'industriel doit contrôler lui-même les opérations de commercialisation .

Lors de la phase de l'approvisionnement, deux critères, corrélément liés, sont à respecter dans la production de la matière première : la qualité et la quantité de production. En résumé la matière première doit être produite en quantité suffisante, avec un respect des normes qualitatives, lui permettant de répondre aux exigences des consommateurs. dans ce sens, le producteur unique doit gérer sa production de matière première, d'une façon scientifique et en étant au courant des dernières inventions dans le domaine. Rappelons que la quantité de production constitue un obstacle majeur dans le secteur de l'abricot, quant à la qualité de production, elle entrave le secteur d'olive.

Dans la deuxième phase, la transformation de la matière première se déroule au sein de l'usine. Ainsi, les facteurs constituant le deuxième maillon du système d'intégration sont liés d'une part à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise elle-même, et d'autre part à la qualité d'élaboration des produits. Les facteurs liés à l'entreprise sont l'encadrement technique, l'organisation humaine et l'état de technologie. En parallèle, dans l'élaboration des produits, il est indispensable que la qualité et la diversification des produits soient respectés.

Le dernier maillon du système d'intégration verticale est la commercialisation des produits transformés à l'usine. En fait, cette dernière étape détermine la stratégie à mener dans les deux premières phases, parce que ce sont les réclamations du marché consommateur qui pousse le producteur à produire une variété « X » et la transformer selon un procédé « Y », tout en tenant compte des contraintes liées d'une part à l'aptitude commerciale du produit : longévité, exigences sanitaires ..., et d'autre part à l'environnement instauré par la législation. De là, on aperçoit un début d'une équation économétrique qui définirait la stratégie d'intégration verticale. Ceci sort du domaine de la présente recherche, mais peut servir d'ébauche pour une investigation future. La maîtrise de la commercialisation passe par une double étude, d'abord de la concurrence à ces trois niveaux : régional, national et international, et ensuite de la clientèle, surtout celle étrangère. Le prix auquel les produits sont commercialisés, est déterminé à partir des coûts générés lors des phases antérieures .

En conclusion, notre raisonnement basé sur une succession d'opérations donnant naissance aux produits exigés à l'aval de la chaîne, est parfaitement applicable aux secteurs de transformation de produit arboricoles : olive et abricot.

## **2-2- Cas des exportations des secteurs d'olive et d'abricot**

### **2-2-1- choix des entreprises exportatrices**

Afin d'étudier l'impact de l'application de la stratégie d'intégration verticale sur le développement des exportations, nous avons sélectionné, à cet effet, deux entreprises. Les critères de sélection de ces entreprises étaient les suivants :

- existence d'un département destiné à l'export
- intérêt manifeste de la part de l'entreprise pour développer son export, particulièrement avec expression du souhait d'indépendance vis à vis des intermédiaires
- entreprise ayant appliqué la stratégie d'Intégration Verticale d'une façon totale ou partielle entre les phases de production au champ, celle à l'usine et la commercialisation locale. De même, elle demeure désireuse d'entamer l'intégration entre l'industrialisation et l'exportation .
- entreprise disposée à participer aux opérations de prospection .

A travers cette méthode, nous sommes arrivés à sélectionner deux entreprises de production des huiles et de conserves d'olive répondant à toutes les exigences ci-dessus. Malheureusement, aucune entreprise productrice de conserves d'abricot n'était prédisposée aux opérations souhaitées .

### **2-2-2- choix des marchés cibles**

Après la sélection des entreprises support pour l'application de la dernière phase de l'intégration verticale (production à l'usine – exportation ), il était important de choisir les marchés cibles .

Le diagnostic de l'entreprise, éventuellement du secteur montre à quel point, il est important de prendre en considération toutes les composantes vitales de l'entreprise : ses moyens de sa production, son potentiel humain, ses ressources financières et son développement commercial .

Particulièrement, le diagnostic financier montre que le degré d'importance du processus de formation du prix de revient et du bénéfice qui permettra à l'entreprise de survivre ou de s'hypertrophier .

Afin de parler du développement du secteur, il est logique de maîtriser ce coût de revient et de générer le plus grand bénéfice possible. Dans ce sens, il est important de distinguer les marchés rémunérateurs qui permettraient d'offrir les bénéfices souhaités.

Le choix de ces marchés s'avère très difficile, puisque c'est cette sélection qui déciderait du sort de la création des cellules d'export et de leur rentabilité. Afin de penser à la création d'une cellule d'export complétant l'œuvre de l'intégration, il faut

qu'elle puisse traiter avec des clients potentiels et offreurs de prix intéressants, qui dissuaderaient nos entreprises de se détourner de leurs classiques intermédiaires monopolisateurs.

Le choix des marchés cibles est l'étape la plus complexe dans la stratégie de développement des cellules d'export. A rappeler que notre avantage majeur est la disponibilité de produits de bonne qualité et généralement très appréciés. En revanche l'inconvénient majeur est l'existence d'une référence financière de base; puisque les autres cellules déjà existantes proposent des prix fixes aux entreprises, en s'accaparant une partie des bénéfices. Le défi essentiel est de générer des marges bénéficiaires substantielles, dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale.

La sélection commence par la considération de l'ensemble des pays du monde, duquel on va soustraire :

- les pays représentant des marchés psychologiques.
- les pays trop loin ( frais de transport très élevés ) et avec des ponts aériens limités
- les pays producteurs des produits objet de nos export. Ne sont éliminés que les pays ayant des produits dont les caractéristiques sont similaires ou supérieures aux nôtres en terme de qualité, de prix et de facilités commerciales.
- les pays non stables politiquement
- les pays très pauvres
- les pays offrant des prix faibles et qui ne répondent à nos souhaits en matière de marges bénéficiaires.

L'étude documentaire de ces pays fournit une vue générale de l'état de leurs marchés, et de la situation de demande de la classe des produits dont les nôtres en font partie.

Les pays retenus selon les critères ci-dessus sont :

- M1. la Suède
- M2. la Norvège
- M3. la Suisse
- M4. la France
- M5. l'Allemagne
- M6. le Canada
- M7. les USA
- M8. l'Arabie Saoudite
- M9. les Emirats Arabes Unis
- M10. l'Afrique du Sud



Pour ces pays, la deuxième méthode de sélection est mise en œuvre. Celle-ci est basée sur l'application d'une matrice multicritère, selon une approche approximative. Les batteries sont :

- ❖ Batterie de critères monographiques : population, géographie, culture, ... Ces critères permettent de connaître le nombre de consommateurs, la place de nos produits dans leur culture et la composition en segment de consommateurs.
- ❖ Batterie de critères de politique, qui permet de déterminer la possibilité d'exportation selon la situation politique du pays .
- ❖ Batterie de critères commerciaux : solvabilité des entreprises, et importance de la classe de nos produits dans leur commerce .
- ❖ Batterie des critères économiques : solidité de l'économie des pays étudiés .

L'étape suivante consiste en la mise en application d'un système de pondération permettant de classer les différents pays par importance des critères sus mentionnés. Le tableau ci-après présente le calcul du score attribué à chaque pays.

Le pays choisi au terme de la sélection est l'Afrique du Sud. Une dizaine de jours ont été réservés à la prospection de ce pays. Ce marché est suivi de près par l'Allemagne.

Tableau 27: Batteries de sélection des marchés cibles

MARCHES																					
batterie	PONDER- ATION	M1		M2		M3		M4		M5		M6		M7		M8		M9		M10	
		n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np	n b	np
population	1	3	3	2	2	2	2	6	6	7	7	8	8	8	8	3	3	2	2	6	6
géographie	1	5	5	4	4	3	3	6	6	7	7	8	8	8	8	4	4	4	4	6	6
culture	1	4	4	3	3	2	2	7	7	7	7	5	5	6	6	5	5	6	6	8	8
politique	1	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	6	6
solvabilité économique	2	8	16	8	16	8	16	8	16	9	18	8	16	8	16	4	8	4	8	9	18
importance de nos produit dans leur commerce	2	2	4	2	4	1	2	7	14	5	10	3	6	3	6	4	8	4	8	3	6
compétences à l'exportation	2	6	12	5	10	5	10	7	14	7	14	5	10	8	16	4	8	5	10	8	16
accessibilité (normes exigées)	3	3	9	2	6	2	6	5	15	4	12	1	3	0	0	6	18	5	15	8	24
prix important	4	4	16	4	16	3	12	2	8	8	32	4	16	6	24	6	24	5	20	8	32
total			77		69		61		94		115		80		92		85		80		122

**Légende :**

nb : note brute

np : note pondérée

A signaler que l'acceptabilité est un critère discriminatoire.

Une note égale à 0 vaut une élimination .

## **2-3- mission réalisée à l'étranger : dernière étape de l'intégration verticale**

Afin d'accomplir la mise en place de la stratégie d'intégration verticale, par l'accomplissement de la dernière phase de cette stratégie, il était important de se rendre aux pays précédemment sélectionnés. L'étude Field work à l'étranger complétera celle réalisée localement et achèvera la vision totale la stratégie .

### **2-3-1- visite commerciale en Allemagne**

Lors des visites, le prix proposé pour l'huile extra vierge, qualité demandée dans les fax, est de 2,8 Dollar. Les frais de transport et de manutention seront à notre charge, soit une réduction de la marge bénéficiaire de 17%. Ce prix correspond à la qualité de l'huile, dont les échantillons ont été acheminés en Allemagne. Notre enquête sur place a montré que l'huile d'olive marocaine est fort sollicitée, même si son prix a connu une stagnation ces dernières années, à cause de la concurrence et l'acharnement des produits d'olive marocaine sur ce marché.

Concernant les conserves d'olive, la concurrence est plutôt importante. les conserves commercialisés en Allemagne, sont de diverses origines. notamment de la Méditerranée, qui représente plus de 78%. La part du marché accaparée par les pays du Maghreb ne dépasse les 8%. Cette faiblesse des ventes en Allemagne est en partie expliquée par les bas prix proposés, et qui sont compris entre 3,2 et 4 \$, d'autant plus que l'incoterm souvent exigé est le CAF. A ce propos, les termes de mes négociations n'ont pas échappé à la règle. le prix proposé pour les olives vertes confites était de 3,3 \$, bien entendu sous le mode CAF.

Au terme de la prospection en Allemagne, il était sûr que les propositions obtenues pour la vente d'olive et des huiles d'olive ne s'accordaient pas aux objectifs visés; à savoir la réalisation de bénéfices beaucoup plus important que ceux réalisés sous le contrôle des cellules de négoce monopolisatrices. Pour ces entreprises, qui ont sponsorisé la mission de prospection commerciale, les attentes étaient supérieures à cette marge, d'autant plus qu'elles auront à édifier un département de négoce qu'ils auront à financer eux-mêmes. Leurs objectifs étaient de réaliser des bénéfices plus importants st sortir de l'emprise des intermédiaires. Il était donc évident de chercher d'autres marchés hors des traditionnels. La flexibilité des entreprises intégrées leur permettait de s'aventurer sur d'autres débouchés.

### **2-3-2- Visite commerciale en Afrique du sud**

L'Afrique du Sud est un vaste pays connu pour ses richesses en pétrole et en or et pierres précieuses . L'essentiel de l'activité économique est situé à Cape Town , ville stratégique située à l'intersection des deux océans: l'Atlantique et le Pacifique, et qui a fait l'objet de plusieurs mêlées auparavant et qui se sont soldées par le partage du pouvoir entre la Grande Bretagne et la Hollande. En fait, on ne peut traiter à la fois avec les anglais et les hollandais. Il s'agit de deux concurrent dont les modes d'action s'antagonisent, et il est obligatoire de choisir au préalable son parti, avant d'entamer les transactions commerciales .

Du fait que les hommes d'affaires marocains de l'Afrique du Sud ont de bonnes relations avec les anglais, nettement meilleures qu'avec les hollandais, il était plus sage de bénéficier de ces relations, en menant des négociations avec les anglais.

En Afrique du Sud, il était aussi primordial de connaître la nature des huiles commercialisées localement. Ces dernières sont constituées en grande partie d'huiles importées d'Espagne; en quantité moindre de France et de Grèce. Cependant, j'ai remarqué que la Qualité commercialisée est médiocre n'atteignant guère la qualité que peut offrir les entreprises que je représente, et ne correspondant sûrement pas aux normes internationales exigées. Ces constatations ont été confirmées par les test effectués par les entreprises parraines. Selon les quelles, ces huiles font partie des catégories des huiles vierges ordinaires et des huiles raffinées de grignon .

Les négociations avec les anglais de l'Afrique du Sud ont abouti à des propositions très intéressantes. A commencer par le prix proposé, variant de 36 à 42 Round Africain pour les huiles, et de 22 à 26 pour les conserves d'olive. Quant aux conditions de transport, elles sont très avantageuses; les anglais sont prêt à venir récupérer de l'huile au Maroc, ou l'intercepter sur un port de transit, de préférence la Grèce ou la Turquie. Les échantillons d'huiles et de conserves envoyés auparavant ont fait l'objet d'une très bonne appréciation de la part de nos client. D'ailleurs leur seule condition était de respecter uniformément la même qualité dans toutes les quantités envoyées .

Les marges bénéficiaires estimées au terme des transactions avec les anglais de l'Afrique du Sud sont de l'ordre de 27 dh /kg pour les conserves et de 32 dh/l les huiles. D'autant plus que les modes de transport et les incoterms proposés sont sécurisant. Les quantités demandées sont aussi très importantes. Le suivi de ces transactions serait assuré par notre département de négoce, à l'aide de certains marocains installés sur place, qui peuvent éventuellement jouer le rôle d'intermédiaires.

### **2-3-3- conclusion de la mission en étranger**

Au terme de la mission à l'étranger, il était évident que les propositions de l'Afrique du Sud répondaient parfaitement aux attentes des entreprises souhaitant appliquer la stratégie d'intégration verticale. Ce qui était à l'origine de la concrétisation des offres.

Du fait que les entreprises concernées maîtrisaient la production au champ, et bien entendu la production à l'usine, elles étaient dans la mesure de répondre parfaitement aux exigences de leur clientèle. D'autant plus que ces entreprises seront prêtes à s'adapter aux tournant de la demande du marché, puisque leur maîtrise de production de la matière première leur confère le pouvoir de transformer leur système de production selon les changement des goût des consommateurs . Ainsi, il est clair qu'une entreprise qui fonctionne selon une stratégie d'intégration verticale est plus flexible aux variations de la demande et est plus prête à moduler son offre et saisir les opportunités du marché.

## CONCLUSION

Notre étude nous a permis de confirmer la dépendance des secteurs de transformation d'olive et d'abricot, de la production agricole, et de la demande des marchés cibles.

Du même coup, les diagnostics des deux secteurs confirment que l'inadéquation entre l'offre et la demande est due à l'absence d'une stratégie conforme aux spécificités du secteur .

L'élaboration d'une stratégie d'intégration verticale s'impose comme solution adéquate à chaque étape de production du secteur; mais aussi comme impératif lors du passage d'une étape à une autre .

In effet, les diagnostics des deux secteurs ont révélé un certain nombre d'anomalies du côté de la production : le coût de production, la qualité et l'encadrement de la main d'œuvre demeurent les principaux obstacles. Quant à la commercialisation, d'autres problèmes émergent tels la méconnaissance des marchés étrangers, l'inadéquation entre l'offre et la demande et l'accaparement des intermédiaires.

L'intégration verticale répond à la problématique du secteur. D'abord elle permet de ne produire qu'après avoir étudié les besoins. Ensuite, l'agriculteur et l'industriel n'œuvrent que pour un seul objectif : répondre à un besoin spécifique et précis.

In résumé l'intégration verticale permet aux deux secteurs de résoudre tous les problèmes posés par la nature de la grappe agroalimentaire. Elle permet de régler les litiges entre producteurs aux champs et industriels, de fonder les problèmes entre industriels et commerçant ou client (marché local ou étranger ). En plus elle permet de suivre constamment les évolutions des marchés cibles, puisque la production se fait selon la demande.

La stratégie d'intégration verticale, élaborée pour la grappe de l'industrie agroalimentaire peut servir pour améliorer la compétitivité d'autres secteurs. En d'autres termes, les résultats qualitatifs de cette recherche méritent d'être appliqués à d'autres secteurs agro-industriels, à d'autres régions du Royaume et à d'autres grappes.

Pour chaque secteur étudié dans une zone définie, un ensemble d'indicateurs peut être élaboré afin de permettre le suivi de l'évolution des paramètres économiques et commerciaux relatifs au secteur en question. Ces indicateurs doivent être scindés en trois lots, comme effectué dans la présente recherche, au cas où il serait question de traiter des secteurs d'agro-industrie. En effet, les indicateurs doivent porter sur la production au champ, l'industrialisation et la commercialisation .

Au terme de ce travail, il est important de rappeler que si notre compétitivité demeure le gage de la pérennité de l'évolution de notre économie, alors l'application de la stratégie d'intégration verticale est sans doute une garantie de développement et d'épanouissement des secteurs agro-industriels de référence, tels ceux de transformation / conservation d'olive et d'abricot .

## BIBLIOGRAPHIE

- rapports de conjoncture commerciale de la région du Haouz. 1998 ; 1999 ; 2000 ; 2001 ; 2002 ; 2003. Délégation du Ministère de Commerce et d'Industrie de Marrakech
- « réalisations et opportunités commerciales » 1998, 1999,2000. Chambre de Commerce et d'Industrie de Marrakech
- rapports sur les exportations annuelles, 1997, 1998, 1999, 2000. EACCE ; centre Marrakech
- « rapports d'activité annuelle » 1998 ; 2000. Office régional de mise en valeur agricole du Haouz
- « rapports d'activité annuelle » 1998 ; 1999 ; 2000. Institut national de recherches agronomiques. Marrakech.
- « choix stratégique et concurrence ; techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » Michael E Porter, professeur à Harvard Business School. 1988.
- « précis du management commercial » Bruno Camus. 1991
- « the productivity dilemma » John Hopkins. 1987
- “leverage in the product life cycle” Dun Alian.1989
- “strategy under conditions of competitiveness” Richard Erwin. 1997
- “coordination des importations des denrées alimentaires » mémoire d'ingénieur d'état ; IAV Hassan II ; Rachid Labbari ; 1998
- « exportations de la viande bovine aux pays de l'Afrique ; cas du Sénégal » mémoire d'ingénieur d'état ; IAV Hassan II ; Amine Lamari ; 1999.



- « Compétitivité de la production des conserves marocains ; cas de conserves de jus d'agrumes à Agadir » mémoire d'ingénieur d'état ; IAV Hassan II ; Leila Amzil ; 1999.
- « Echanges commerciaux de produits agroalimentaires avec L'Europe » mémoire de DESA ; Université Cadi Ayad ; faculté des sciences économiques ; Saad Achour ; 1998.
- « problématique du transport international des produits agricoles périssables, cas de transport des abricots de Marrakech à la France » mémoire de DESA ; Université Cadi Ayad ; faculté des sciences économiques ; Abdeljabar Achab ; 1997.
- « Guide d'investissement. 1999 » Chambre de Commerce, d'Industrie et de services de Casablanca.

## **Annexe 1 : Monographie de Marrakech**

### **A-CLIMAT:**

**Climat semi-aride de type continental.**

#### **a- température :**

- \*température moyenne annuelle : 20°C.
- \*basse température moyenne annuelle : 3°C.
- \*basse température absolue : 5°C.
- \*haute température absolue : 45°C.

#### **b-précipitations :**

- \*moyenne annuelle : 250mm.
- \*d'octobre à avril : 225mm.
- \*variations importantes inter-annuelles et intersaisons.

### **B-DEMOGRAPHIE:**

- \*effectif de la population estimé à 1 501 000 habitant.
- \*concentration rurale : 60 %.
- \*densité : 101.7 hab/km2.
- \*% population jeune :  
(moins de 20 ans : 49%) (moins de 40 ans: 80.5%)
- \*% population active : 35.9%

### **C- DECOUPAGE GEOGRAPHIQUE :**

- \*surface globale : 14 750 km2.
- \*altitude : 468m.
- \*types morphologiques : zone de pleine montagne, zone de bordure au près Atlas, plaine .
- \*Surface Agricole Utile : 550 000 ha.

### **D-DECOUPAGE ADMINISTRATIF :**

- 1 wilaya englobant 3 préfectures, 2 provinces, 9 arrondissement, 30 caïdat et 8 cercles.
- Communalement, la wilaya est composée de 92 communes dont 8 urbaines et 84 rurales.

### **E-FONDEMENT DE L'ECONOMIE :**

#### **\*Agriculture :**

- taux d'occupation de la pop active : 40 %
- parcours : 452 000 ha
- forêt : 386 000 ha
- superficie agricole utile : 550 000 ha (37 % du territoire de la wilaya et 5% de la

SAU totale du Maroc) :

- 371 000 ha de céréaliculture : (67% de la SAU)
- 88 000 ha d'arboriculture :
- maraîchage : 6 000 ha (wilaya de Marrakech)

#### **ouvrages hydrauliques :**

- 2 grands barrages : 240 Mm3
- 3 barrages colinéaires : 2 Mm3

#### **\* Industrie :**

- unités agro-industrielles : 147
- entrepôt frigorifique : 1
- minoteries : 30
- unités de l'industrie de chimie et de parachimie : 135
- unités de construction : 120
- Chambre de Commerce et de l'industrie : 1
  - établissement d'équipement et de construction: ERAC
  - marbreries : 10
  - unités de l'industrie mécanique, métallurgique, électriques et électroniques : 31

- imprimeries : 9
- unités de l'industrie de textile : 77
- unités de l'industrie minière : 42  
(zinc, cuivre, plomb, sel, pyrotine...)
- mines : 32
- \* **commerce :**
- souks de Marrakech-ville : 5
- souks de la région de Marrakech :50
- Commerçant grossistes : 300 urbains; 90 ruraux
- commerçant détaillant : 32 000 urbains; 8000 ruraux
- commerçant ambulant : 5000 urbains
- centres commerciaux : 15  
(superficie : 100 à 400 m2)
- marché de gros : 1
- marché de fruit et légumes : 1

## Annexe 2 : ZONES INDUSTRIELLES DE MARRAKECH

zone industrielle	superficie (ha)	nombre de lot
<b>sidi ghanem</b>	<b>175</b>	<b>447</b>
<b>azli</b>	<b>44</b>	<b>52</b>
<b>s y b a</b>	<b>3</b>	<b>145</b>
<b>chichaoua</b>	<b>39</b>	<b>107</b>
<b>iziki III</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

a- répartition géographique des unités de production d'olive:

La province d'Al haouz qui demeure sans zone industrielle, totalise 6% des unités et contribue à raison de 8% à la production d'huile d'olive et 3% la production de la conserve d'olive.

La préfecture de Sidi Youssef Ben Ali englobe 9% des unités, toutes implantées hors de la zone d'activité économique. Sa contribution est de 1% à la production de conserves d'olive, et de la même proportion à la production d'huile d'olive.

La faiblesse de concentration des unités de production dans les préfectures d'Alhaouz et de Sidi Youssef Ben Ali, est due aux manques du zoning industriel. Ceci est de nature à limiter l'investissement dans la Wilaya et par conséquent, la production régionale se verrait rétrécir. Nos avantages comparatifs : l'abondance de la main d'œuvre et la disponibilité de la matière première, créant le socle de la compétitivité- production, seraient partiellement anéantis par un facteur faisant partie de ce même socle : l'initiative d'investissement.

Répartition géographique des conserveries et des huileries d'olive :

	Nombres D'unités	Taux En %	Taux de production	
			Conserve	Huile
Pref MK Ménara	28	85	96	91
Pref Sidi Y Ben Ali	3	9		1
Prov Alhaouz	2	6		8
Total	100	100	100	100

**Source : Enquêtes. 1998**

b- répartition spatiale des superficies implantées d'abricotiers dans la plaine du Haouz et des unités de traitement.

La préfecture de Marrakech Ménara se trouve en tête des superficies plantées avec 73% du total, suivie en deuxième position par la préfecture de Sidi Youssef Ben Ali, avec 21%. La province d'Al Haouz quant à elle, se place en troisième position de la concentration des vergers avec 476 ha, soit 6% du total.

Localités	Superficie plantée En ha	Estimation de production en T	Production moyenne t/ha
Pref MK Ménara	4730	30242	6.39
Pref Sidi Y. B. Ali	1376	8513	6.19
Province Al Haouz	416	2448	5.88
Province El Kellâa	516	4902	9.5
TOTAL	7038	46105	6.55

**Source : ORMVA DU Haouz. 1998**

Faute de nouveaux quartiers industriels, l'ancienne zone industrielle reste encore aujourd'hui, le lieu « leader » de l'industrie de traitement d'abricot, et ce malgré l'aménagement de trois nouvelles zones industrielles, conçu pour favoriser la création de nouvelles unités. Ce quartier englobe 73% des unités et 82% de production totale, suivi par la zone de Sidi Ghanem, avec 13% des unités et 11% de production, et enfin la zone d'Azli, avec 7% des unités et 2% de production. Une seule unité se trouve hors zone et hors du quartier industriel, en se situant, à proximité des champs d'arboriculture, qui constitue sa source de l'approvisionnement. la concentration de traitement d'abricot dans les unités, situés dans l'ancien quartier industriel, est expliquée par la proximité des champs d'abricot. De ce fait, le contrôle et le transport de la matière première, seraient moins coûteux. Selon le même raisonnement, la zone d'activité économique de Sidi Youssef Ben Ali ne renferme aucune unité traitant l'abricot, vu son éloignement des champs de production. Par conséquent les lieux de plantation constituent une contrainte au développement du secteur. L'ampleur de ce facteur limitant est accentué par la faiblesse des productions au champ.

Répartition spatiale des unités de traitement d'abricot, dans la Wilaya de Marrakech.

Localité	Nombre d'unités	Taux (%)	Production en t	Taux (%)
Ancien Q.I	11	73	13413	82
Q.I Azli	1	7	272	2
NZI Sidi Ghanem	2	13	1858	11
Z.A.E Sidi Youssef Ben Ali	0	0	0	0
Hors zone				
Hors QI	1	7	778	5
Total	15	100	16321	100

**Canevas d'enquête pour les  
entreprises de conservation et de transformation d'olive et d'abricot à MARRAKECH**

**Enquête n° : .... réalisée par : ..... le .....**

**I - Identité de l'entreprise :**

1 / nom du responsable :

2 / raison sociale :

3 / nature juridique :

\* entreprise individuelle

\* SA

\* SARL

\* société de personnes

\* coopérative

4 / adresse :

5 / tel / fax :

**II - Activité de l'entreprise :**

1 / activité principale :

2 / activité secondaire :

3 / capacité de production :

4 / production 1995 :

5 / chiffre d'affaires 1995

6 / exportations 1995 :

**III - Approvisionnement :**

**1 - quantité de l'approvisionnement**

- besoins de la firme en matières premières

- quantité de la matière première achetée en 1995 :

**2 - qualité de l'approvisionnement**

- % de l'écart de triage avant industrialisation

- nature des défauts entraînant l'écart de triage

**3 - relation agriculteur-industriel**

**a - méthode de l'approvisionnement :**

- entreprises ayant ses propres champs de culture (intégration totale)

- contrat avec les agriculteurs (intégration partielle)

- achat direct des agriculteurs

- achat du marché de gros

**b - nature des litiges entre la firme et ses fournisseurs :**

**4- progrès scientifique au niveau de l'approvisionnement (firmes intégrées):**

- les recherches scientifiques que l'entreprise encadre ou y participe
- variétés utilisées dans les cultures de production

#### **IV - organisation de la firme industrielle :**

##### 1 - emplacement géographique

- distance par rapport aux zones de culture
- préfecture ou zone géographique

##### 2 - état de technologie

- les processus industriels de l'entreprise
- les diverses machines utilisées dans le processus
- date du dernier renouvellement du parc technologique

##### 3 - organisation de production

- énumération des phases de production
- temps d'élaboration
- existence d'un système de contrôle de production
- mesures sanitaires

##### 4 - gestion des ressources humaines

- masse salariale
- masse salariale occasionnelle
- fractions de la masse salariale:
  - cadres supérieurs administratifs
  - cadres supérieurs techniques
  - cadres intermédiaires administratifs et techniques
  - ouvriers qualifiés et spécialisés
  - employés de bureau
  - autres

##### 5 - qualité des produits

- pourcentage exporté sur la production totale
- écart de triage à l'export
- exigences qualitatives internationales
- conformité aux exigences pour les produits destinés l'export ou au marché local
- instauration des mesures qualitatives :
  - certification
  - normalisation
  - accréditation
  - métrologie

##### 6 - diversification des produits

- types de produits élaborés par l'entreprise
- pourcentage de production, pour chaque produit
- destination de chaque produit

#### **III- commercialisation des produits :**

##### 1 - relation industriel-intermédiaire

- type de commercialisation

- commercialisation par la firme elle - même (intégration)
- commercialisation par un intermédiaire
- coût de l'intermédiaire
- empêchement de la réalisation d'une intégration
- avantages et inconvénient de l'intervention intermédiaire

## 2 - prix

### a - décomposition du prix de revient

- coût de la matière première
- coût de réception
- process
- autres travaux
- P. R, taxes et royalties
- coût du container
- coût d'emballage
- divers
- coût d'énergie
- dépréciation monétaire
- intérêt
- coût administratif

b- prix de vente moyen au marché local

c - prix de vente moyen à l'étranger

## 3 - concurrence

- énumération des concurrent de production nationale et régionale
- prix pratiqués par les concurrent

## 4 - clientèle

- client de l'entreprise
- part de chaque client dans la production de l'entreprise
- produit demandés par les client

## 5 - présentation du produit

- types d'emballage utilisé
- types d'étiquetage et d'accessoires utilisés



Annexe 4

**LISTE ET CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ENQUETEES**

**ENTREPRISE : 1**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
5 - capacité de production : 5200 T  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>2143</b>	<b>14</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>1705</b>		

- 7- personnel permanent : 56  
8- personnel occasionnel : 300

**ENTREPRISE : 2**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 10 500 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>4328</b>	<b>29</b>	<b>740</b>
<b>conserves abricot</b>	<b>1912.05</b>	<b>17.3</b>	<b>366.2</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 124  
8- personnel occasionnel : 520

**ENTREPRISE : 3**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive -  
5 - capacité de production : 32 000  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>24 515</b>	<b>152</b>	<b>6300</b>
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 550  
8- personnel occasionnel : 2250

**ENTREPRISE : 4**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : A.P (affaire personnelle)  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
5 - capacité de production : 12 300 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>5027</b>	<b>33.5</b>	<b>860</b>
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>390</b>		<b>50</b>

- 7- personnel permanent : 178  
8- personnel occasionnel : 650

**ENTREPRISE : 5**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : A.P  
3 - emplacement géographique : Marrakech Haouz  
4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
5 - capacité de production : 1200 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>3250</b>	<b>3</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>450</b>		

- 7- personnel permanent : 27  
8- personnel occasionnel : 166

**ENTREPRISE : 6**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 1500 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>296</b>	<b>1</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>213.11</b>	<b>6.3</b>	<b>52.7</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 18  
8- personnel occasionnel : 210

**ENTREPRISE : 7**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : coopérative  
3 - emplacement géographique : Marrakech Haouz  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 4200 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>1260</b>	<b>5</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>570.32</b>	<b>5.8</b>	<b>75.1</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 30  
8- personnel occasionnel : 194

**ENTREPRISE : 8**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A. R. L  
3 - emplacement géographique : Marrakech Haouz  
4 - activités principales : conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 500 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>			
<b>conserves abricot</b>	<b>283.45</b>	<b>2.6</b>	
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 7  
8- personnel occasionnel : 46

**ENTREPRISE : 9**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A. R. L  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive -  
5 - capacité de production : 1000 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>350</b>	<b>1</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 25  
8- personnel occasionnel : 240

**ENTREPRISE : 10**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 3000 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>884</b>	<b>4</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>1062.02</b>	<b>10.3</b>	<b>219.6</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 32  
8- personnel occasionnel : 180

#### **ENTREPRISE : 11**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive -  
5 - capacité de production : 6800 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>2737</b>	<b>10</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 70  
8- personnel occasionnel : 360

#### **ENTREPRISE : 12**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive -  
5 - capacité de production : 11 200 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>4225</b>	<b>31</b>	<b>720</b>
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>560</b>		<b>70</b>

- 7- personnel permanent : 164  
8- personnel occasionnel : 510

#### **ENTREPRISE : 13**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
5 - capacité de production : 12 000 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>4266</b>	<b>33.5</b>	<b>700</b>
<b>conserves abricot</b>	<b>1172</b>	<b>15.9</b>	<b>248.2</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 120  
8- personnel occasionnel : 630

#### **ENTREPRISE : 14**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive  
5 - capacité de production : 2300 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>503</b>	<b>3</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>515.67</b>	<b>6.2</b>	<b>29.4</b>
<b>huiles olives</b>	<b>250</b>		

- 7- personnel permanent : 25  
8- personnel occasionnel : 310

#### **ENTREPRISE : 15**

- 1- raison sociale : anonymat  
2 - nature juridique : S. A.R. L  
3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
5 - capacité de production : 1000 t  
6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>352</b>	<b>3.5</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 47

8- personnel occasionnel : 180

#### **ENTREPRISE : 16**

- 1- raison sociale : anonymat
- 2 - nature juridique : S. A. R. L
- 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara
- 4 - activités principales : conserve d'olive -
- 5 - capacité de production : 600 t
- 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>406</b>	<b>2</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 24
- 8- personnel occasionnel : 250

#### **ENTREPRISE :17**

- 1- raison sociale : anonymat
- 2 - nature juridique : A. P
- 3 - emplacement géographique : Marrakech Sidi Youssef Ben Ali
- 4 - activités principales : conserve d'olive -
- 5 - capacité de production : 200 t
- 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>135</b>	<b>0.5</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 30
- 8- personnel occasionnel : 230

#### **ENTREPRISE : 18**

- 1- raison sociale : anonymat
- 2 - nature juridique : S. A
- 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara
- 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -
- 5 - capacité de production : 15 700 t
- 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>6546</b>	<b>45.5</b>	<b>860</b>
<b>conserves abricot</b>	<b>1716.11</b>	<b>17.1</b>	<b>279.6</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 121
- 8- personnel occasionnel : 600

#### **ENTREPRISE : 19**

- 1- raison sociale : anonymat
- 2 - nature juridique : S. A
- 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara
- 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -
- 5 - capacité de production : 1500 t
- 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>315</b>	<b>1</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>479.13</b>	<b>6.7</b>	
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 30
- 8- personnel occasionnel : 150

#### **ENTREPRISE : 20**

- 1- raison sociale : anonymat
- 2 - nature juridique : S. A
- 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara
- 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive
- 5 - capacité de production : 4800 t
- 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>2100</b>	<b>7</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>526.12</b>	<b>6.6</b>	
<b>huiles olives</b>	<b>206</b>		

- 7- personnel permanent : 46
- 8- personnel occasionnel : 240

**ENTREPRISE : 21**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive  
 5 - capacité de production : 3000 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>400</b>	<b>6</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>458.79</b>	<b>6.4</b>	
<b>huiles olives</b>	<b>904</b>		

- 7- personnel permanent : 30  
 8- personnel occasionnel : 160

**ENTREPRISE : 22**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive  
 5 - capacité de production : 5000 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>1803</b>	<b>10</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>395.19</b>	<b>5.3</b>	
<b>huiles olives</b>	<b>1107</b>		

- 7- personnel permanent : 28  
 8- personnel occasionnel : 220

**ENTREPRISE : 23**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A. R. L  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot -  
 5 - capacité de production : 1670 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>280</b>	<b>1</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>1054</b>	<b>10.8</b>	<b>182.6</b>
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 35  
 8- personnel occasionnel : 190

**ENTREPRISE : 24**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive  
 5 - capacité de production : 2500 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>840</b>	<b>4</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>520.22</b>	<b>6.1</b>	<b>42.3</b>
<b>huiles olives</b>	<b>396</b>		

- 7- personnel permanent : 31  
 8- personnel occasionnel : 180

**ENTREPRISE : 25**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive -  
 5 - capacité de production : 5200 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>1100</b>	<b>5.5</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 34  
 8- personnel occasionnel : 210

**ENTREPRISE : 26**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Sidi Youssef Ben Ali  
 4 - activités principales : conserve d'olive -  
 5 - capacité de production : 5000 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	production	CA	exportations
<b>conserves olives</b>	<b>1714</b>	<b>5,5</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			

- 7- personnel permanent : 50  
 8- personnel occasionnel : 220

#### **ENTREPRISE : 27**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : A. P  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - conserve d'abricot - huile d'olive  
 5 - capacité de production : 1900 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	production	CA	exportations
<b>conserves olives</b>	<b>540</b>	<b>2</b>	
<b>conserves abricot</b>	<b>459.82</b>	<b>6</b>	
<b>huiles olives</b>	<b>100</b>		

- 7- personnel permanent : 25  
 8- personnel occasionnel : 160

#### **ENTREPRISE : 28**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : A. P  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
 5 - capacité de production : 1600 t  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	production	CA	exportations
<b>conserves olives</b>	<b>1352</b>	<b>6</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>1582</b>		

- 7- personnel permanent : 45  
 8- personnel occasionnel : 120

#### **ENTREPRISE : 29**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
 5 - capacité de production : -  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	production	CA	exportations
<b>conserves olives</b>	<b>328</b>	<b>3</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>608</b>		

- 7- personnel permanent : 22  
 8- personnel occasionnel : 80

#### **ENTREPRISE : 30**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2 - nature juridique : S. A  
 3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4 - activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
 5 - capacité de production : -  
 6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	production	CA	exportations
<b>conserves olives</b>	<b>212</b>	<b>2</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>304</b>		

- 7- personnel permanent : 26  
 8- personnel occasionnel : 70

**ENTREPRISE : 31**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2- nature juridique : S. A. R. L  
 3- emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4- activités principales : huile d'olive  
 5- capacité de production : 220 t  
 6- productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>		<b>1</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>150</b>		

- 7- personnel permanent : 2  
 8- personnel occasionnel : 25

**ENTREPRISE : 32**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2- nature juridique : S. A  
 3- emplacement géographique : Marrakech Ménara  
 4- activités principales : conserve d'olive - huile d'olive  
 5- capacité de production : 1840 t  
 6- productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>1254</b>		

- 7- personnel permanent : 29  
 8- personnel occasionnel : 130

**ENTREPRISE : 33**

- 1- raison sociale : anonymat  
 2- nature juridique : A. P  
 3- emplacement géographique : Marrakech Sidi Youssef Ben Ali  
 4- activités principales : huile d'olive  
 5- capacité de production : 1000 t  
 6- productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>		<b>2,5</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>320</b>		

- 7- personnel permanent : 3  
 8- personnel occasionnel : 35

**ENTREPRISE : 34**

1- raison sociale : anonymat

2 - nature juridique : A. P

3 - emplacement géographique : Marrakech Ménara

4 - activités principales : huile d'olive

5 - capacité de production : 800 t

6 - productions (en tonnes), chiffres d'affaires (en millions de dh) et exportations (en tonnes)1995 :

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>		<b>2</b>	
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>	<b>214</b>		

7- personnel permanent : 3

8- personnel occasionnel : 30

-----  
N B : la somme des chiffres d'affaires réalisés sur les conserves et les huiles d'olive est présentée dans une seule case; celle correspondante au chiffre d'affaires réalisé sur les conserves d'olive.

	<b>production</b>	<b>CA</b>	<b>exportations</b>
<b>conserves olives</b>			
<b>conserves abricot</b>			
<b>huiles olives</b>			



## Annexe 5 : PRODUCTION D'OLIVE

La production d'olive à la Wilaya varie d'une année à l'autre, suivant le phénomène d'alternance et les aléas climatiques. Elle est estimée en moyenne à 80000 t/an et représente 19% de production oléicole nationale.

Dans toute la plaine du Haouz, l'olivier occupe 80.000ha, soit 30% de la superficie totale allouée à sa culture au niveau national avec une production atteignant en moyenne les 200000t/an; 40% des superficies sont irriguées.

Sachant qu'une parfaite intégration est celle qui répond aux besoins de l'aval par une production de l'amont. Pour aborder des marchés différents, il faut donc diversifier les productions. En gros, les variétés produites dans la région sont : Picholine, Dahlia, Picaula, Ascana et Manzanilla.

### a -le développement du secteur en génie génétique

Les recherches en génie génétique doivent être accentuées, pour améliorer les variétés existantes et créer de nouvelles variétés performantes. Dans ce contexte, l'INRA de Marrakech a adressé tout un programme de recherche visant entre autres, la sélection de variétés performantes. Ce programme comporte aussi la mise au point de techniques conduisant à intensifier la culture et à mieux utiliser les ressources hydriques.

L'introduction de variétés étrangères telles que Ascolona dura et gordale pour la production d'olive de table, la picholine de Languedoc et la Manzanilla comme variété à double fin et Francoi comme variété à huile ont donné de bons résultats. Cependant, elles ne sont pas très utilisées par les agriculteurs en raison de l'attachement de ces derniers à la variété du pays : La picholine marocaine, qui peut être exploitée indifféremment pour l'huile et les conserves. Des travaux ont été menés sur cette dernière et ont dégagé deux clones performants, en l'occurrence : la « Haouzia » et la « Ménara » (productivité de 60 Kg/arbre/an).

### b-L'état de recherche scientifique, en matière de conduite de l'olivier :

Le programme national de recherche sur l'olivier constitue le socle de ces recherches et doit servir de base d'étude pour tout développement du secteur.

Ce programme a identifié le problème de la taille comme une autre contrainte majeure au développement de production. La vulgarisation des techniques de taille apparaît comme un vecteur privilégié d'amélioration de la conduite des vergers et comme un stimulant pour la recherche elle-même.

La picholine marocaine, variété la plus répandue dans la région (95% de la superficie réservée à l'olive), est une variété rigoureuse qui nécessite des tailles régulières tout au long de la vie de l'arbre. Malheureusement, seules quelques oliveraies localisées essentiellement dans les secteurs modernes de l'irrigué et de l'extensif font l'objet de la taille. Le Maroc en général et Marrakech en particulier, connaissent une grave pénurie de professionnels maîtrisant cette technique. Comme conséquence immédiate de la non maîtrise des techniques de taille, les rendements sont prématurément réduits de 22%, à cause des blessures des branches. De plus, les olives cueillies sont lésées et attaquées par les maladies cryptogamiques, d'où l'écartement d'une portion de plus de 15% de la récolte destinée aux opérations de conservation. Ces proportions éliminées gonflent considérablement le coût de revient des produits, surtout si on considère que la production au champ et celle à l'usine, font partie d'une même chaîne.

En système d'intégration, les recherches visant à améliorer les performances des variétés et les techniques de production sont obligatoires. Dans ce sens, les organismes d'intégration peuvent superviser l'installation de pépinières pour la production des variétés résistantes et à haut niveau de production, telles la Haouzia et la Ménara. Les recherches

précédentes ou en cours, peuvent servir de base d'étude à ce type de production. Citons par exemple, le programme d'installation des vergers de comportement variétal, co dirigé par la direction de production végétale du MAMVA, la SODEA et l'INRA, qui concentrent leurs recherches dans la région de Marrakech. Ce programme vise entre autres à disqualifier la variété population « picholine marocaine », utilisée jusqu'à maintenant à double fin, dans la Wilaya de Marrakech, et représentant plus de 95% du patrimoine oléicole national, malgré qu'elle se caractérise par un faible rapport pulpe/noyau (4.5 à 5.2) et donne relativement de faibles calibres; sachant que le calibre est un élément important dans l'appréciation de la qualité d'olive.

Malheureusement, au cours de nos enquêtes, la plupart des industriels ne sont pas au courant de la réalisation de ces travaux, alors que normalement, ils doivent s'en informer, et même y participer.

Une autre opération à suivre est celle de « l'amélioration de production oléicole » (APO) qui demeure, le meilleur exemple d'action de développement du secteur de transformation de l'olive. Les principaux thèmes de cette opération sont :

\*L'amélioration des circuits de commercialisation, à travers la dotation aux producteurs de moyens nécessaires, leur permettant de vendre directement leur production. Ceci est de nature à améliorer la structure de l'approvisionnement des unités industrielles, et à créer un terrain d'entente entre le producteur au champ et celui à l'usine, ce qui aboutira à une association durable et une intégration fructifiante.

\*L'amélioration du matériel végétal et la protection phytosanitaire de l'olivier, afin de limiter les pertes considérables d'intrant, pour la production des produits d'olive.

\*La mise au point des techniques de multiplication, et ce pour améliorer la qualité de la matière première, diminuer les charges d'adaptation des produits locaux à ceux étrangers, comme c'est le cas des efforts fournis pour diminuer la concentration en eau dans les olives locales.

En plus, ces recherches permettront de développer la structure de production d'olive et de mettre en valeur certains atouts stratégiques, œuvrant en faveur des producteurs régionaux, telles :

-L'augmentation des surfaces irriguées dans les zones de production d'olive de table (zone contrôlée par l'Office Régional de Mise en valeur Agricole)

La meilleure rémunération d'olive destinées à la conserve.

-La réalisation de nombreux investissements dans l'activité de production industrielle d'olive de table.

A noter que le PAO, élaboré par le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole, prévoit une production nationale, à l'horizon 2020 d'environ 250000 tm. Près de la moitié de cette production sera destinée à l'export.

De même, les remèdes au faible rendement des oliviers dans la Wilaya de Marrakech (de l'ordre de 1.3 tm/ha), dû aux facteurs cités dans les paragraphes précédents, sont aussi consignés par le PAO :

-L'amélioration des techniques de récolte traditionnelle qui donnent une mauvaise qualité aux olives et influent sur la production de l'année suivante :

-Le rajeunissement des oliviers vétustes (39% des pieds implantés dans la Wilaya de Marrakech ont un âge qui dépasse 25 ans). Ce qui améliorera de façon considérable, la qualité d'olive transformées, et élargira les bénéfices réalisés.

-La recherche de variétés plus performantes.

-L'augmentation des superficies irriguées.

-La lutte contre les principaux ravageurs de l'olivier.

Dans le système d'intégration, en produisant à leur besoin, les organismes intégrés maîtriseront au mieux le tableau de bord de production oléicole, d'une part en valorisant les

points forts mis à leur disposition, par la structure régionale de production. D'autre part, ils pourront remédier plus efficacement aux contraintes de développement du secteur.

**Annexe 6: NORME COMMERCIALE INTERNATIONALE APPLICABLE AUX  
HUILES D'OLIVE ET AUX HUILES DE GRIGNONS D'OLIVE**

	Huile d'olive Vierge extra	Huile d'olive vierge	Huile d'olive vierge courante	Huile d'olive vierge lampante A
1-Caractéristiques organoleptiques : -odeur -saveur -couleur -aspect à 20°C pendant 24 heures	>6.5	>5.5	>3.5	>3.5
2-acidité libre (% p/p), exprimée en acide oléique	<1.0	<2.0	<3.3	<3.3
3-indice de peroxyde	<20	<20	<20	
4-absorbance dans l'ultra violet :	<0.25	<0.25	<0.30	non limité
-à 270 nm - constante K	<0.01	<0.01	0.01	non limitée

Source : Conseil Oléicole. 2000

## **Annexe 7: PROCESSUS DE QUALITE DANS LES ENTREPRISES DE TRANSFORMATION/CONSERVATION D'OLIVE.**

### normalisation des produits de l'entreprise

En effet, pour fructifier leurs effort de développement qualitatif, les industries considérées par nos enquêtes respectent quatre types de normes :

- 1- Les normes de terminologie qui précisent les termes et les définitions et servent à la compréhension mutuelle.
- 2- Les normes de spécification qui fixent les caractéristiques des huiles et des conserves d'olive, en fonction de l'objet visé, comme c'est le cas par exemple, d'un patron d'une des sociétés visitées, qui insiste sur l'importance d'identifier l'aptitude à l'emploi et de mentionner les mesures prises en terme de santé et de sécurité.
- 3- Les normes d'essai et d'échantillonnage qui fixent la méthode à appliquer pour effectuer des mesures de contrôle des caractéristiques des produits, notamment ceux organoleptiques.
- 4- Les normes d'essai et d'échantillonnage qui fixent la méthode à appliquer pour effectuer les mesures et le contrôle des caractéristiques des huiles et des conserves d'olive. Toutes les unités exportatrices enquêtées mentionnent dans leur rapport d'expédition les méthodes de sélection pour les divers test en vigueur.
- 5- Les normes de gestion de la qualité qui permettent aux entreprises d'estimer le niveau de leur produit. Mesure, de plus en plus sévère, si on désire une conformité aux normes du COI.

### b-Certification des produits de l'entreprise :

En plus de la normalisation à l'internationale des produits à base d'olive destinés à l'export, sept entreprises de la Wilaya ont procédé par la certification de leurs produit.

En somme, les procédés de normalisation et de certification permettent aux entreprises modernes de mieux s'imposer sur le marché local, en vendant des produits sous une marque normalisée et ou certifiée, au déterminant des huileries traditionnelles qui ne bénéficient pas d'une telle immunité pour commercialiser plus largement leurs produit, notamment par l'intermédiaire des vendeurs des produits de l'alimentation générale.

### c-Accréditation du processus expérimental

Pour tester la qualité de leurs produit, la plupart des conserveries d'olive à Marrakech, disposent d'un laboratoire. Trois d'entre eux sont accrédités.

Ces laboratoires effectuent des essais variés en amont et en aval de production. Ils constituent un élément indispensable pour les organismes optant pour une intégration verticale.

En amont et en cours de production, ils vérifient les matières premières et les composantes destinées à la production, adaptant les productions nationales aux exigences des marchés étrangers, mettent au point de produit nouveaux, recherchent des économies des matières premières et de l'énergie et contribuent au transfert des technologies et à la maîtrise des procédés industriels.

En aval de production et au stade de la commercialisation, ils contrôlent la conformité aux normes pour l'attribution des certificats de qualité et effectuent le contrôle officiel de conformité aux exigences techniques réglementaires dictées par les raisons de santé et de sécurité, en vue de la protection des consommateurs.

L'accréditation des laboratoires demeure indispensable dans un secteur comme celui de production des huiles et des conserves d'olive. Elle est en fait, la reconnaissance formelle qu'un laboratoire d'essai est compétent pour réaliser des essais ou des types d'essais spécifiques.

Les procédures d'accréditation subies par les laboratoires régionaux se résument dans l'évaluation initiale de certains aspects de l'organisation et du fonctionnement du laboratoire par des examinateurs

#### d- La métrologie de l'entreprise

Dans le même sens, quelques conserveries locales continuent à développer le projet d'instauration d'une métrologie industrielle globale. Tôt, ces entreprises ont compris que la métrologie est un outil fondamental de contrôle de la qualité à l'amont et à l'aval. D'autant plus que la concurrence croissante pousse l'entreprise à assurer une plus grande maîtrise de sa gestion. Pour cela, l'entreprise est obligée de maîtriser l'organisation de la gestion des divers instruments de mesure qu'elle utilise, pour contrôler la qualité des produits qu'elle fabrique.

Dans un système d'intégration verticale, où la même entreprise coiffe tous les différents stades, le contrôle technico-économique d'un procédé d'élaboration revêt une importance particulière parce qu'il est le résultat d'une opération de la même chaîne, et donnerait naissance à une nouvelle manœuvre au sein de cette même chaîne.

La métrologie a pour mission fondamentale, de veiller au bon usage des unités de mesure, et d'assurer le contrôle des instruments de mesure, employés pour la détermination des grandeurs, exprimées aux moyens de ces unités.

## **Annexe 8 : QUALITE DE PRODUCTION DES CONSERVES D'ABRICOT.**

Les conditions qualitatives de production des conserves d'abricot se départagent en deux lot :

Le premier lot rassemble des conditions relevant des caractéristiques du fruit, et qui sont scindées comme suit : celles liées aux caractéristiques variétales du produit, celles en relation avec la conduite de la culture en enfin celles issues de l'action de la demande étrangère sur la production. Le deuxième lot est constitué des facteurs relevant de la méthode de mise en œuvre.

Les premières conditions peuvent être améliorées par la mise en place de variétés pouvant donner des rendement meilleurs, des point de vue qualitatif et quantitatif. Ces conditions sont :

- \*le rapport pulpe/noyau.
- \*épaisseur du derme
- \*couleur

Le deuxième type de conditions est représenté par deux facteurs : la propreté du terme (absence de tâches) et aux taux de glucose. Evidement, l'amélioration de ces conditions est une besogne des producteurs au champ. Une liaison directe entre les agriculteurs et les commerciaux permettra de réviser les productions aux champs selon les demandes des consommateurs.

Les conditions de la dernière catégorie identifiées comme le mûrissement du fruit (rigidité de la pulpe) et le calibre, sont variables selon le type de clientèle et dans le temps.

Les facteurs liés à la transformation d'abricot sont :

- les proportions des taux d'utilisation des produits de fermentation
- les degrés de température de conservation
- les conditions d'hygiène et les exigences du stockage.

Le non-respect des barèmes de stérilisation et des conditions d'hygiène sont une cause majeure de la limitation des produits vendus à l'étranger.

Annexe 9 : LA CHARTE DE L'INVESTISSEMENT  
ET LES MESURES D'INCITATION  
A L'INVESTISSEMENT

La Charte de l'investissement (loi-cadre 18-95), qui constitue une refonte et un réaménagement du dispositif d'incitation à l'investissement, est en vigueur depuis janvier 1996. Ce nouveau dispositif est fondé sur les principes de généralisation, d'harmonisation et d'automatisme et prévoit les avantages suivant :

<b>AVANTAGES</b>	<b>OBJET</b>
<b>EXONERATION</b>	
<b>Prélèvement fiscal à l'importation(FFI)</b>	<b>Matériels et biens d'équipement importés</b>
<b>Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)</b>	<b>Matériels et biens d'équipement acquis localement ou importés</b>
<b>Patente pendant les 5 premières années</b>	<b>Toute personne physique ou morale exerçant une industrie, un commerce ou une profession</b>
<b>Taxe urbaine pendant 5 ans</b>	<b>Constructions nouvelles, additions de constructions, des machines et appareils faisant partie intégrant des établissement de production ou de service</b>
<b>Impôt sur les sociétés (IS) ou impôt général sur le revenu (IGR) pendant les 5 premières années</b>	<b>Entreprises exportatrice pour leur chiffre d'affaires à l'export</b>
<b>Droit d'enregistrement</b>	<b>Terrains nus comportant des constructions à démolir destinés à la réalisation d'un projet d'investissement</b>



## **Annexe 10 : LES INDICATEURS DE LA MACRO-COMPETITIVITE**

\* dynamisme macro économique : étudié à travers les élément suivant :

- 1- solidité de l'économie :
- 2- perspectives à court terme :
- 3- perspectives à moyen terme :
- 4- activités sources de valeur ajoutée :

le Maroc est classé dans la catégorie des pays à faibles performances en raison du niveau relativement bas du PIB / hab et de l'influence de l'économie souterraine.

\* dynamisme financier : étudié à travers les élément suivant :

- 1- réserve des devises :
- 2- disponibilité du capital :
- 3- dette extérieure :
- 4- génération du capital :
- 5- coût du loyer de l'argent :

\* dynamisme du marché domestique : étudié à travers les élément suivant :

- 1- richesse et dynamisme du marché :
- 2- participation et interférence de l'état :

\* dynamisme du commerce extérieur : étudié à travers les élément suivant :

- 1- exposition du commerce extérieur :
- 2- solidité des exportations :
- 3- diversification des marchés:
- 4- dynamisme des exportations :
- 5- pouvoir de négociation :

\* ressources humaines : étudié à travers les élément suivant :

- 1- santé de la main d'œuvre :
- 2- effort d'éducation :
- 3- niveau d'instruction :
- 4 - productivité :
- 5 - flexibilité et mobilité dans l'entreprise :

\* technologie : étudié à travers les élément suivant :

- 1 - développement dans le pays :
- 2 - accès à la technologie :

\* infrastructure physique et institutionnelle : étudié à travers les élément suivant :

- 1 - transport routier :
- 2 - chemins de fer :
- 3 - transport aérien :
- 4 - port
- 5 - télécommunications
- 6- énergie électrique :
- 7 - infrastructure institutionnelle :
- 8 - système de distribution :

## Annexe 11 : LA CHAINE DE VALEUR DE PORTER

Infrastructure de la firme				
Gestion des ressources humaines				
développement technologique				
approvisionnement				
logistique interne	production	logistique externe	commercialisation et vente	services

**MARGE**

activités de soutien

activités principales

source : Porter. L'Avantage Concurrentiel

## Annexe 12 : POSITIONNEMENT DES PRODUITS-SUJET DE RECHERCHE

Deux produits différents par leurs positions stratégiques font l'objet de nos recherches.

Le premier est un produit « vache à lait », dont la part du marché est forte. Sa croissance faible doit être stimulée pour qu'il se trouve dans la catégorie des produits « vedettes »

Le deuxième est un produit « dilemme », dont la part du marché est faible. Sa croissance est à la limite de celle des produits « poids mort » et doit donc être stimulée.

### Matrice de Boston Consulting Groupe

	part du marché	
	forte	faible
<b>forte</b>	<b><u>produits vedettes</u></b> exemple : jus d'orange	<b><u>produits dilemmes</u></b> exemple: conserves et confitures d'abricot
<b>croissance</b>	<b><u>vaches à lait</u></b> exemple: conserves et huiles d'olive	<b><u>poids mort</u></b> exemple: abricots desséchés
<b>Faible</b>		