

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS



L'INVITÉ DE CONJONCTURE
ABDOU DIOP



Agroalimentaire

Une filière et des produits
à redynamiser



Séminaire International
de la Médiation



5^e édition du Cfia
Maroc



La CFCIM se mobilise
pour la COP22 !



L'actualité vue par le
Service économique de
l'Ambassade de France

ZOOM

- p. 34** L'agroalimentaire, un secteur stratégique trop peu valorisé ?
- p. 38** Interview de Hammad Kassal, Économiste et Opérateur dans le secteur de l'agroalimentaire
- p. 40** Un marché régional très concurrentiel
- p. 42** Comment promouvoir l'offre agroalimentaire à l'export ?
- p. 43** Interview de Youssef Barradi, Directeur Marketing et Développement Stratégique du Groupe Lesieur-Cristal

Agroalimentaire, une filière et des produits à redynamiser



© Fotolia

Si l'agriculture est un secteur vital pour l'économie du Maroc, l'industrie agroalimentaire peine, quant à elle, à jouer son rôle de relais de croissance, notamment à l'international. Peu transformée et peu valorisée, l'offre marocaine en produits agroindustriels s'exporte difficilement. Pire, elle est concurrencée sur son propre marché par les produits importés.

Grâce notamment au Plan Maroc Vert, la productivité agricole nationale a progressé ces dernières années. Des efforts restent toutefois à réaliser afin de moderniser l'appareil de production et redynamiser la recherche et développement dans le secteur agroindustriel.

Dossier coordonné par Nadia Kabbaj

L'agroalimentaire, un secteur stratégique trop peu valorisé ?

L'agroalimentaire (agriculture et industrie agroalimentaire) est l'un des moteurs de l'économie marocaine. Il représente environ 20 % du PIB et 20 % des exportations du Royaume. Son potentiel est loin d'être totalement exploité. Le secteur souffre en effet d'un manque de compétitivité à l'international, aggravant le déficit de la balance commerciale du pays. Après la mise en place du Plan Maroc Vert, comment le Maroc compte-t-il relancer la dynamique de ce secteur dans les années à venir ?



Véritable épine dorsale du tissu socio-économique marocain, le secteur agroalimentaire se caractérise par une grande diversité d'acteurs et de filières (céréalière, sucrière, laitière, agrumicole, avicole, maraîchère, viande, oléicole). Il joue, en outre, un rôle important dans le renforcement de la sécurité alimentaire nationale, la création d'emplois et les entrées de devises, à travers les exportations. Ainsi, la production marocaine couvre 100 % des besoins en viandes, fruits et légumes, 82 % en lait, 50 % en sucre, 60 % en céréales, ou encore 20 % en huiles. L'agriculture contribue à hauteur de 16 % du

PIB et emploie 40 % de la population active du pays. L'élevage occupe à lui seul 20 % de la population rurale active. L'agroindustrie représente, quant à elle, 4 % du PIB national, 30 % du PIB industriel et 25 % des emplois industriels du pays. C'est la seconde branche industrielle du pays après la chimie. Regroupant plus de 2050 unités (soit 26 % des établissements industriels du pays), l'industrie de transformation alimentaire génère un chiffre d'affaires annuel dépassant les 100 milliards de dirhams en moyenne et a permis la création de près de 110 000 emplois. Ce secteur est très lié aux performances de l'agriculture qui, elle-même, dépend fortement de la pluviométrie et du prix des intrants.

Des exportations à faible valeur ajoutée

Les exportations alimentaires marocaines, composées de poissons, fruits et légumes, huile d'olive, etc., ont atteint 44,9 milliards de dirhams en 2015, ce qui représente 20,6 % des exportations globales du pays et environ 23 % de la production du secteur. Les exportations sont constituées pour moitié de produits de l'agroindustrie.

Globalement, la structure des exportations montre la prédominance de trois segments qui contribuent à hauteur de 78 % du total des ventes : les produits halieutiques, les agrumes, la tomate et les légumes congelés.

En effet, la plupart des produits exportés par le Maroc sont à faible valeur ajoutée et n'ont subi qu'une simple transformation. Les produits de la mer représentent plus de la moitié des exportations de l'agroindustrie.

Selon une étude de la Direction Marocaine des Études et des Prévisions Financières (DEPF) couvrant la période 2007-2013, plus de 90 % des exportations de produits agroalimentaires prennent la destination de l'Union Européenne. Les principaux pays clients étant la France, qui totalise près de 38,9 % des exportations agroalimentaires marocaines, suivie de la Russie (14,6 %), de l'Espagne (13,1 %) et des Pays-Bas (9,9 %).

Plan Maroc Vert, un premier bilan positif

En dépit de son poids dans l'économie marocaine et sa part dans les exportations, le secteur peine encore à exploiter tout son potentiel. C'est pour donner un nouveau souffle au secteur agroalimentaire qu'a été lancé, en 2008, le Plan Maroc Vert.

Cette stratégie est articulée autour d'une approche globale qui couvre l'ensemble des acteurs, notamment les filières à fort potentiel. S'appuyant sur des investissements annuels évalués à 10 milliards de dirhams, cette stratégie se fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs. À titre d'exemple, pour ce qui concerne la filière agrumicole (l'une des plus importantes), l'objectif est d'atteindre une production de 2,9 millions de tonnes à l'horizon 2018, contre 1,3 million de tonnes lors du lancement du programme (2010). Les exportations d'agrumes devront, quant à elles, s'élever à 1,3 million de tonnes, contre 530 000 tonnes auparavant. Pour réaliser ces objectifs, les superficies réservées aux agrumes ont été augmentées de 105 000 ha supplémentaires. 85 % de la superficie globale dédiée à cette culture a été équipée de systèmes d'irrigation. Grâce à cette stratégie, à l'horizon 2018, la filière agrumicole devrait créer 34 millions de jours de travail/an et rapporter chaque année l'équiva-



© Fotolia

En raison des accords de libre-échange signés par le Maroc et de la faible compétitivité des produits marocains à l'international, les importations agroalimentaires ont tendance à croître beaucoup plus rapidement que les exportations.

lent de 8 milliards de dirhams en devises.

Conformément aux dispositions des contrats programmes signés entre l'État et les fédérations interprofessionnelles des principales filières de production, les investissements du secteur agroalimentaire sont subventionnés via des aides. Ces subventions ciblent en particulier l'irrigation, l'aménagement foncier, les équipements d'exploitation, la promotion des exportations, les unités de valorisation, les projets d'agrégation, etc.

Parallèlement, il a été prévu, dans le cadre du Pacte National pour l'Émergence Industrielle, de développer 8 à 10 filières agroindustrielles à fort potentiel, notamment à travers la création de plateformes dédiées (agropoles). L'objectif est de répondre à une demande en forte croissance, tirée par l'augmentation de la demande domestique (tourisme, changement des habitudes alimentaires, augmentation des revenus, émergence d'une classe moyenne, etc.). Outre le marché domestique, les performances du Plan Maroc Vert permettront d'accroître l'offre exportable aussi bien quantitativement que qualitativement.

Déficit de la balance commerciale alimentaire

Le Maroc est signataire d'accords de libre-échange avec de nombreux pays, dont les États-Unis, l'Union européenne, la Turquie, la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie, les pays de l'AELE (Association Européenne de Libre-Echange), les pays arabes méditerranéens, etc. Ces accords ouvrent l'accès aux produits marocains à des marchés de plus d'un milliard de consommateurs. Chacun d'eux comporte un volet agricole s'articulant autour de l'administration et de la gestion des quotas, les mesures de sauvegarde spéciales, les mesures sanitaires



» et phytosanitaires, les règles d'origine, etc. En contrepartie, ceux-ci ouvrent également le marché marocain aux produits des pays signataires de ces accords. Or, comme les produits marocains sont globalement moins compétitifs que ceux des pays avec lesquels le Maroc a signé des accords de libre-échange, les importations agroalimentaires ont tendance à augmenter beaucoup plus rapidement que les exportations. Ce phénomène s'explique aussi par l'évolution des modes de consommation, du fait de l'urbanisation croissante de la population. De plus, les produits locaux exportés (légumes, fruits, etc.) étant généralement destinés à l'industrie agroalimentaire européenne sont peu valorisés comparativement aux produits importés. Cette situation a accentué le déséquilibre de la balance commerciale agroalimentaire. Entre 2007 et 2013, le déficit est ainsi passé de 8,3 milliards de dirhams à 16 milliards de dirhams. Il a toutefois baissé de moitié en 2014, s'établissant 8,8 milliards de dirhams. En 2015, la balance commerciale agroalimentaire est devenue excédentaire de 3,8 milliards de dirhams, une première depuis 2004 (année durant laquelle la balance avait enregistré un excédent commercial de 2,4 milliards de dirhams).

Qualité/innovation : le maillon faible

Outre les effets positifs du Plan Maroc Vert, cet excédent s'explique aussi par l'excellente campagne agricole 2014/2015. Grâce à une bonne pluviométrie, la hausse de la production céréalière record a en effet entraîné une baisse substantielle des importations de blé. Toutefois, l'excédent enregistré en 2015, suite à une conjoncture favorable, ne doit pas cacher la réalité du secteur agroalimentaire marocain qui souffre d'une faible compétitivité par rapport aux pays concurrents. Cet écart s'explique en grande partie par le fait que ce secteur est peu structuré et que de nombreuses entreprises nationales utilisent des procédés de production obsolètes. D'autre part, la recherche et développement (R&D) est encore peu développée dans l'agroalimentaire, ce qui limite toute innovation. Cette situation impacte la qualité des produits en réduisant ainsi leur chance d'accéder aux marchés étrangers, de plus en plus exigeants.

Pour écouler leurs produits à l'international, les entreprises exportatrices doivent disposer de départements qualité à même de veiller au respect de la réglemen-

L'essentiel des exportations du secteur agroalimentaire se fait sous forme de produits frais et en vrac. En effet, le simple emballage fait entrer le produit dans le champ de la TVA.



tation des pays d'importation relative à la sécurité sanitaire. Les difficultés de certains opérateurs à satisfaire aux critères de qualité et aux exigences sanitaires des pays industrialisés qui sont les principaux clients du Maroc limitent l'offre exportable marocaine.

Des procédures harmonisées ont été mises en place au niveau des différentes structures relevant de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA). Le contrôle des produits est effectué par les Directions de contrôle de la qualité (Casablanca, Agadir et Tanger), ainsi que par les postes d'inspection frontaliers. Tous les produits soumis aux contrôles sanitaires et phytosanitaires à l'exportation doivent être accompagnés de certificats délivrés par les services officiels de l'ONSSA.

La fiscalité, obstacle à la transformation

Si l'industrie agroalimentaire ne s'est pas suffisamment développée, c'est également en raison de l'incohérence du système fiscal. En effet, les agriculteurs, qui bénéficient de l'exonération totale, sont peu enclins à passer à l'étape de la transformation qui est, elle, fiscalisée. Les agriculteurs évitent ainsi de se lancer dans la valorisation de leurs produits afin de ne pas subir une pression fiscale (taux d'IS de 30 %, taux marginal de l'IR de 38 % et TVA de 20 %) qui renchérit le prix de leurs produits. Ainsi, l'essentiel des exportations du secteur se fait sous forme de produits frais et en vrac, car, quel que soit le niveau de transformation (y compris leur simple emballage), les produits alimentaires entrent dans le champ de la TVA.

Tous ces facteurs expliquent pourquoi le secteur agroindustriel ne pèse que 4 % du PIB alors qu'il se situe autour de 15 % et 18 %, respectivement en Espagne et en France. À noter que, depuis le 1^{er} janvier 2014, la fiscalité agricole a été réformée, marquant ainsi la fin des exonérations pour les grands agriculteurs selon

un processus progressif qui s'étale sur la période 2015-2018. Sont concernés

en priorité les agriculteurs réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 35 MDH, puis ceux qui dégagent un chiffre d'affaires supérieur à 20 MDH (2016-2017) et, enfin, les agriculteurs réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 MDH (à partir de 2018). *

► Rachid Hallaouy

« 25 acteurs génèrent 50 % du chiffre d'affaires des industries agroalimentaires »



**Interview de Hammad Kassal, Économiste et
Opérateur dans le secteur de l'agroalimentaire**

Conjoncture : Quel regard portez-vous sur le secteur agroalimentaire ?

Hammad Kassal : Selon les informations disponibles, l'agroalimentaire représenterait 28 % du PIB industriel, 12 % des exportations et 28 % de l'emploi industriel. Ce secteur reste hétérogène et couvre des réalités disparates. Il n'a pas réussi, malheureusement, à jouer le rôle qu'il devrait jouer en matière d'accélération de la croissance économique et de modernisation de l'agriculture. L'agroalimentaire demeure fragile et la conjoncture météorologique continue à déterminer, en dernier lieu, son cycle économique.

L'industrie agroalimentaire n'attire pas les gros capitaux. Ces derniers se concentrent principalement en amont de la filière, à savoir sur l'agriculture. Le secteur se caractérise également par une faible productivité, une faible compétitivité, ainsi que par la prédominance des PME, spécialisées dans la petite transformation. Certaines filières sont dominées en majorité par le capital étranger et on constate l'absence quasi totale de grands groupes marocains dans les filières à forte valeur ajoutée. La balance commerciale agroalimentaire marocaine est en dégradation depuis 2000, atteignant un déficit de 24 milliards en 2014.

Comment ce secteur est-il organisé et structuré ?

Premièrement, l'industrie agroalimentaire se caractérise par la forte présence de petites unités très peu organisées et exerçant principalement dans l'informel. Deuxièmement, cette industrie présente une faible intégration de l'amont à l'aval, ainsi qu'une perte de valeur ajoutée. Je prends comme exemple le fait que l'on exporte de la tomate fraîche, c'est-à-dire de l'eau qui est rare et chère, et que l'on importe le jus de tomate. Troisièmement, un pan entier de l'industrie agroalimentaire est contrôlé par le capital étranger, surtout les filières stratégiques comme le sucre ou le lait. Nous sommes loin des objectifs de l'autosuffisance pour garantir une indépendance du pays par rapport aux lobbys internationaux. De plus, la recherche et développement de très haut niveau est pratiquement inexistante alors que, dans les années 1960-1970,

le Maroc exportait son savoir-faire dans certaines filières. Par ailleurs, des filières entières comme les épices ou les fruits secs (amandes, pistaches, raisins), entre autres, sont dominées par la contrebande. Cela représente la quasi-totalité des épices que consomment les Marocains et tout le monde est perdant : l'État, le consommateur et l'économie nationale.

Selon certaines études, l'industrie alimentaire est passée de l'excédent au déficit commercial en moins de 15 ans, qu'en pensez-vous ?

Le Maroc a signé, ces dernières années, des accords de libre-échange tous azimuts, en plus des accords qui le lient avec les pays arabes. Par conséquent, nous sommes devenus un grand supermarché et sommes déficitaires avec la quasi-totalité de nos partenaires commerciaux. Le manque de compétitivité de nos produits handicape notre capacité à les vendre à nos partenaires, et ce, d'autant plus que nos principaux concurrents fabriquent les mêmes produits à moindre coût et qu'ils les distribuent sur notre marché au coût marginal. À cela, s'ajoutent les subventions allouées aux pays exportateurs comme la Turquie et l'Égypte. Ainsi, le déficit commercial est le résultat de plusieurs facteurs, notamment : l'absence d'études d'impact avant la signature des accords de libre-échange, la faible compétitivité des produits marocains et la prolifération de la contrebande.

Qu'est-ce qui empêche le secteur de renouer avec une croissance dynamique et durable ?

Grâce au Plan Maroc Vert, l'amont de la filière est mieux organisé aujourd'hui et les subventions accordées par les pouvoirs publics ont permis l'investissement dans de nouvelles filières, mais certains freins continuent à limiter l'investissement dans la transformation à forte valeur ajoutée. À titre d'exemple, on peut citer le coût des intrants, la fiscalité, l'innovation et le faible budget alloué à la recherche et développement, la formation et le déficit de ressources qualifiées, mais aussi le prix du foncier, la prédominance de la petite distribution, sans oublier les délais de paiement qui épuisent la trésorerie des opérateurs. Tous ces facteurs parmi d'autres empêchent l'industrie agroalimentaire de devenir le levier par excellence d'une croissance forte et durable.

Quelle est la place de l'industrie alimentaire dans le Plan d'Accélération Industrielle ?

Le Plan d'Accélération Industrielle concerne toutes les filières et ne fait aucune distinction entre une industrie et une autre. Les moyens mis en place sont destinés à toutes les activités, mais le problème demeure lié à la profession elle-même qui ne parvient pas à se constituer en force capable de défendre audacieusement ses intérêts.

Y a-t-il une réflexion à mener sur notre modèle économique, plus orientée vers la demande que vers l'offre ?

Le modèle économique doit être le fruit d'une réflexion qui prend en considération les variables économiques, sociologiques, politiques et s'inscrit dans un projet sociétal. Quel Maroc voulons-nous pour les 20 prochaines années ? La question de la demande ou de l'offre en est une conséquence. Les moteurs d'un modèle de croissance sont les investissements, les exportations et la consommation. Or, les deux premiers sont pratiquement grippés et le troisième reste le seul moteur qui tourne grâce à des « produits dopants » tels que les crédits et les importations. Si l'on veut développer l'offre, il faut encourager et orienter les

investissements vers les secteurs productifs afin de satisfaire la demande intérieure et extérieure. Sauf qu'actuellement, le capital, qui est une denrée rare, est investi dans les secteurs spéculatifs tels que l'immobilier ou les services de base. Ainsi, pour satisfaire les besoins du marché on importe tout et plus encore facilement. Aujourd'hui, 25 opérateurs génèrent 50 % du chiffre d'affaires des industries agroalimentaires et plus de 87 % des exportations sont réalisées par des PME.



« Certains freins continuent à limiter l'investissement dans la transformation à forte valeur ajoutée. »

Le Plan Maroc Vert et le Plan d'Accélération Industrielle constituent de sérieux leviers pour mettre le Maroc sur la voie de l'industrialisation. Toutefois, les acteurs doivent encore prendre conscience que le développement du Maroc passe d'abord par les industriels marocains. *

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy



Conjoncture est désormais en ligne sur www.conjoncture.info !

Depuis le 8 septembre 2014, vous recevez aussi **Conjoncture express**, la newsletter hebdomadaire de Conjoncture.

Conjoncture, c'est **3 fois +** d'information de visibilité d'actualités



Votre revue mensuelle



www.conjoncture.info
le site d'information de la CFCIM



Conjoncture express
la e-newsletter hebdomadaire

Un marché régional très concurrentiel

Si l'agriculture marocaine est globalement performante, surtout quand la pluie est au rendez-vous, l'industrie agroalimentaire demeure, dans son ensemble, un système productif fragile et structurellement faible, surtout en comparaison avec certains concurrents tels que la Turquie. Grâce à un climat favorable, beaucoup de pays du pourtour méditerranéen ont, en effet, une vocation agroalimentaire et concurrencent ainsi directement le Royaume.



© Fotolia

Concurrente directe du Maroc, la Turquie se hisse au 7^e rang mondial des grands producteurs agricoles.

Depuis toujours, le pourtour méditerranéen est propice au développement de l'agroalimentaire. On y recense, entre autres, de grands pays de tradition agricole, dont l'Espagne et la Turquie. Cette dernière semble être un modèle et un concurrent redoutable pour le Maroc dont le secteur agroalimentaire accuse un certain retard (faible taux d'investissement, obsolescence technologique, innovation et process qualité insuffisants, etc.). Toutefois, certains pays ont mieux exploité leur potentiel que d'autres et, souvent, l'interventionnisme des pouvoirs publics contribue au développement du secteur.

Des filières à défendre

Au niveau du marché international des agrumes, le Royaume se positionne à 8^e place avec une part de marché d'environ 4 %, derrière l'Espagne (29 %), la Turquie (7,5 %) et l'Égypte (4,1 %). Pour ce qui concerne l'huile d'olive, le Maroc continue à céder du terrain : en 2012 il était le 10^e pays exportateur alors qu'en 2010, il occupait encore la 6^e place. La Tunisie se classe, quant à elle, 4^e exportateur mondial d'huile d'olive (derrière l'Espagne, l'Italie et la Grèce). Cette situation s'explique notamment par l'absence du Maroc sur des marchés importants comme le Brésil, le Portugal et l'Allemagne, l'huile étant exportée principalement vers les États-Unis, l'Italie et l'Espagne.

Malgré un potentiel exceptionnel, la production marocaine aquacole ne représente que 2,2 % de la production du pourtour méditerranéen. L'Égypte, l'Espagne, la France, l'Italie, la Grèce et la Turquie assurent presque 96 % de la production de la région.

Le modèle turc

La Turquie s'est illustrée en se hissant au 7^e rang mondial des grands producteurs agricoles. Contrairement au Maroc, le pays a su mettre l'accent sur le développement des industries de transformation. En effet, l'agro-industrie représente à peine 6 % du PIB marocain (contre 16 % pour l'agriculture), alors qu'en Turquie, celle-ci pèse 19,7 % du PIB (contre 7,1 % pour l'agriculture), ce qui met en lumière le degré de transformation atteint par ce secteur. La Tunisie fait mieux : presque 80 % des produits alimentaires qu'elle exporte sont transformés.

Si les exportations agroalimentaires marocaines se montaient à 4 milliards d'euros en 2015, celles de la Turquie s'élevaient à 16,8 milliards de dollars. Cette année-là, le pays a produit 28,5 millions de tonnes de légumes et 17,5 millions de tonnes de fruits. Les produits agricoles transformés dépassent les 55 % des exportations en Turquie, alors qu'ils représentent environ 25 % des exportations du secteur au Maroc, en raison notamment de leur faible valeur ajoutée.

Sur le marché de l'Union européenne, qui pèse 40 % de la demande mondiale, la Turquie accapare 44 % des importations de la zone, loin devant le Maroc (20 %), la Tunisie (6,8 %) et l'Égypte (6,3 %).

Subventions et avantages

Le poids grandissant de la Turquie s'explique aussi par l'interventionnisme du gouvernement turc dans le secteur agricole. Les mécanismes de soutien incluent des dispositions législatives assouplies, une structure fiscale extrêmement compétitive, une main-d'œuvre qualifiée et un certain nombre de mesures incitatives à l'investissement. Outre la protection du marché intérieur, la Turquie accorde des subventions agricoles (3,44 milliards d'euros en 2014, soit 8 % du PIB agricole) et des subventions à l'exportation (comprises entre 10 et 20 % de la valeur des exportations) qui ont concerné 17 produits agricoles en 2014.



© Fotolia

Pour sa part, le Maroc accorde également de nombreux avantages à son secteur agricole via des subventions pour l'irrigation et l'aménagement, l'équipement des exploitations, la promotion des exportations, le soutien aux projets d'agrégation, etc.

Avec le Plan Maroc vert, le Royaume devrait donner une nouvelle dynamique à son secteur agroalimentaire en contribuant au développement de nombreuses filiales et améliorant la compétitivité du secteur. Un accent particulier doit être mis sur la qualité des produits. L'offre marocaine doit ainsi se tourner davantage vers des produits à plus forte valeur ajoutée en vue de faire face à l'intensification de la concurrence. *

► Rachid Hallaouy



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Rejoignez une communauté d'affaires
de près de 4 000 entreprises

Soyez les premiers informés et
bénéficiez d'un réseau relationnel efficace



Développez votre entreprise au Maroc,
en France et à l'international



Participez à tous nos événements professionnels
et concrétisez de nouveaux partenariats



Solutionnez vos litiges commerciaux et
accélérez vos recouvrements...



La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, votre « **business partner** »



www.cfcim.org



Comment promouvoir l'offre agroalimentaire à l'export ?

Dans le secteur agroalimentaire, l'offre export du Maroc est composée essentiellement de produits à faible valeur ajoutée tels que les légumes, fruits et produits de la mer. Si l'Europe demeure la principale destination de ces produits, de nouveaux marchés offrent aujourd'hui des opportunités intéressantes. Quels sont ces nouveaux marchés et quelles sont les mesures d'accompagnement mises en place par l'État marocain ?

L'Afrique reçoit désormais près de 15 % des exportations agroalimentaires marocaines

Les exportations agroalimentaires marocaines connaissent depuis 2000 un taux de croissance annuel moyen de 15 %. Les principaux produits exportés sont les légumes frais, notamment les tomates qui représentent une part importante des exportations, les fruits (melons, fraises, abricots, raisins.), les poissons et produits de la mer, ainsi que les produits des industries agroalimentaires (conserves de poissons, conserves d'olives, huiles d'olives, couscous, pâtes alimentaires, café et assimilés, etc.). Pour ce qui concerne les régions d'exportation, l'Europe demeure le principal débouché des produits agroalimentaires marocains. Ainsi, selon une étude du DEPF, sur la période 2000-2013, les exportations à destination de l'Europe, en valeur, ont reculé, passant de 82 % à 71 %, demeurant malgré tout significatives.

Soutiens de l'État et organismes de promotion

Afin d'encourager les exportations « Made in Morocco » dans un marché très concurrentiel, l'État accorde diverses subventions à l'exportation selon les produits, les destinations et les voies empruntées (maritimes, terrestre et aérien). Les exportations d'agrumes acheminées par voies maritime et terrestre et à destination de l'Ukraine, de la Chine et des pays du Golfe, bénéficient, par exemple, d'une subvention de 1000 dirhams/tonne depuis le 1^{er} septembre 2014 jusqu'au 31 août 2017. Pour les exportations de tomates hors Union européenne, une subvention de 500 dirhams/tonne est allouée aux exportateurs lorsque les quantités exportées dépassent les volumes atteints lors des campagnes de référence (du 1^{er} septembre 2000 au 31 août 2001). Pour l'huile d'olive, l'État accorde un soutien de 2000 dirhams/tonne exportée. Plusieurs organismes de promotion tels que

Maroc Export (Centre Marocain de Promotion des Exportations) ou l'Asmex (Association Marocaine des Exportateurs) sont en outre chargés de promouvoir les produits agroalimentaires marocains à l'international (information des exportateurs, organisation de missions de prospection, participation aux salons internationaux, etc.). Les banques marocaines contribuent également à cet effort en organisant des rencontres B to B en Afrique au profit de leurs clients entreprises afin de les aider à prospecter de nouveaux marchés.

Diversifier les marchés de destination

Aujourd'hui, les marchés d'Afrique subsaharienne et du Moyen-Orient s'ouvrent davantage aux exportateurs du secteur agroalimentaire. L'Afrique reçoit désormais près de 15 % des exportations agroalimentaires marocaines (contre environ 5 % en 2000), dont une large part (80 %) est constituée de produits transformés (conserves de poissons, farines, semoules, extraits et essence de café, beurre et fromage, confiserie et chocolaterie). On note aussi une hausse des exportations de produits agricoles : légumes et fruits frais (agrumes, tomates, etc.). Durant la période 2007-2013, les principaux clients africains des produits agroalimentaires marocains étaient la Guinée, la Mauritanie, l'Algérie, la Tunisie, le Sénégal et la Libye. Toutefois, ces exportations sont freinées par plusieurs contraintes : la multiplicité des frontières et des régimes commerciaux, le manque d'infrastructures logistiques et l'absence d'une ligne maritime directe. De même, des efforts sont faits pour exporter davantage de produits agroalimentaires dans les pays du Golfe. Le Moyen-Orient constitue un marché à fort potentiel, bien que l'Asie n'absorbe à ce jour que 8 % des exportations agricoles du pays. *

► Rachid Hallaouy

« L'innovation industrielle est au cœur de notre stratégie. »

Interview de Youssef Barradi, Directeur Marketing et Développement Stratégique du Groupe Lesieur-Cristal



Conjoncture : Comment se déclinent vos activités ?

Youssef Barradi : Lesieur-Cristal filiale opère sur l'ensemble des métiers des corps gras. La trituration des graines oléagineuses, le raffinage des huiles, le conditionnement d'une large gamme d'huiles de table et d'olives ainsi qu'une gamme de savons. Depuis bientôt 4 ans, nous opérons également sur d'autres catégories : la détergence, l'hygiène ménagère, l'hygiène corporelle (avec notre gamme de savons liquide et de gels douche), ainsi que sur le marché des sauces condimentaires. Nous exportons nos produits dans plus de 40 pays dans le monde, principalement en Afrique.

Quelle est la part de vos importations et de vos exportations ?

Nous importons principalement de la matière première brute. À titre d'exemple, nous importons aujourd'hui plus de 98 % de nos besoins en huiles brutes. Le reste est couvert par les productions de graines de tournesol au Maroc. Nous avons toutefois entamé un programme d'envergure avec l'aide du Ministère de l'Agriculture, dans le cadre du Plan Maroc Vert, et avec l'aide de notre actionnaire principal, le groupe Avril, afin de développer de manière significative la production locale de graines oléagineuses, notamment le tournesol et le colza. Cela devrait nous permettre, à terme, de réduire nos importations en ayant accès à de la graine locale et, indirectement, de développer l'agriculture locale. Pour ce qui concerne les exportations, nous exportons une large gamme d'huiles de table, d'olives et de produits d'hygiène. Nos exportations représentent aujourd'hui plus de 11 % de nos volumes de vente et nous comptons doubler cette contribution, étant donné que l'export sera un des leviers de croissance clés dans les années à venir.

Qu'en est-il de la dimension « écolo-industrielle » ?

Sur le volet écologique et environnemental, le site de

Aïn Harrouda est doté d'une unité de traitement de rejets industriels liquides mise en place depuis 2004 et agréée par le Secrétariat d'État à l'Environnement et à l'Eau. Une unité de production d'énergie propre permet, en outre, d'assurer en grande partie les besoins de l'usine en vapeur. Celle-ci a été approuvée par le Conseil National des Mécanismes de Développement Propre et présentée à la Commission des Nations-Unies dans le cadre des accords de Kyoto pour la cession des crédits carbone.

Quelle est la place accordée à l'innovation dans votre industrie ?

Elle est cruciale pour ne pas dire vitale. Les consommateurs évoluent, leurs habitudes d'achats et de consommation de même, il est donc important de pouvoir s'y adapter et y répondre. De plus, plusieurs marchés sont aujourd'hui libéralisés et ouverts aux autres groupes internationaux. Il est important de s'y préparer en amont et d'être capable de prévoir et d'anticiper les nouvelles habitudes de consommation. En ce sens, nous avons entamé un chantier majeur en 2011 qui consiste à mettre l'innovation au cœur de nos choix stratégiques. Cela a nécessité un changement de culture, mais aussi de « process », de façon de faire et de réfléchir. De nouvelles compétences ont été développées. Ceci nous a permis de lancer 12 innovations sur le marché national avec succès en seulement 3 ans. Mais nous ne comptons pas nous arrêter là. Plein de belles choses sont déjà dans le « pipe ». Pensez à des groupes comme Kodak, Nokia ou Eriksson. Il y a 10-15 ans, ces groupes étaient les fleurons de leurs pays et de leurs industries. Ils faisaient les beaux jours de leurs salariés et de leurs actionnaires. Aujourd'hui certains ont entièrement disparu et d'autres ont réduit sensiblement leur périmètre. Comme quoi, on n'est jamais « too big to fail ». L'histoire regorge d'exemples où le manque d'anticipation et d'innovation s'est traduit par une disparition pure et simple des acteurs. *

► Propos recueillis par Rachid Hallaouy