

Cas : "La branche des conserves alimentaires"

*Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Rattrapage 2003/04*

Suite à une étude nationale de la branche des conserves alimentaires du secteur des industries agro-alimentaires (IAA) en Tunisie, un quotidien¹ de la place rapporte :

"... La branche des conserves alimentaires occupe une position importante et stratégique dans le secteur des IAA. Sa part dans la production du secteur avoisine les 6,6%, soit 410 M D, tandis que la valeur ajoutée de la branche a atteint près de 61 M D en 2003, soit 6,2% de celle de l'ensemble du secteur. Les principales productions de la branche pour 2003 étaient : conserves de fruits, harissa, tomates, semi-conserves industrielles, conserves de thon, conserves de sardines, produits de la mer congelés.

Le marché tunisien des conserves alimentaires paraît relativement protégé tant par les mesures non tarifaires, à savoir les licences d'importation que par le niveau relativement élevé des tarifs douaniers. Cependant, malgré cette politique de protection, certains produits importés, notamment de l'Union Européenne (UE), sont plus compétitifs que les produits tunisiens au niveau des prix.

Concernant les échanges commerciaux, la balance de la branche est largement excédentaire avec des valeurs respectives des exportations et des importations de l'ordre de 121 M D et de 10 M D. Les principales exportations sont réalisées par les produits suivants : les congelés de la mer 75% et l'harissa 11%. Les congelés de la mer, les conserves de poissons, les conserves de fruits et les conserves de légumes sont les principaux produits importés.

En Tunisie, la branche compte 118 entreprises dont plus de la moitié sont spécialisées dans l'activité de transformation des fruits et légumes. La taille de ces entreprises est en dessous de la taille moyenne européenne (moyenne de 50 personnes en Tunisie contre une taille moyenne supérieure à 100 en Europe).

En termes d'emploi, l'activité de la branche se caractérise par une grande saisonnalité et par conséquent par un nombre d'emplois temporaires très élevé. Le faible coût de la main-d'œuvre constitue une source d'avantage concurrentiel importante pour la Tunisie. Cet atout est d'autant plus fondamental pour les industries faisant appel à une intervention importante de la main-d'œuvre.

On constate aussi une irrégularité des approvisionnements liée aux conditions climatiques et au manque d'organisation de la chaîne (absence des contrats de cultures, concurrence des produits frais...). Le prix des intrants constitue un facteur déterminant de la compétitivité de l'industrie des conserves, compte tenu de sa faible valeur ajoutée. La transformation des produits agricoles n'absorbe qu'une faible part de la production agricole comparée au marché du frais (à part la tomate qui absorbe 75%).

La saisonnalité de l'activité fait que la branche se distingue par une faible utilisation des capacités installées et par un niveau limité de qualification du personnel surtout en matière de management de la qualité et du marketing. Ce manque de qualification explique le faible niveau de certification ISO et l'étroitesse de la gamme des entreprises tunisiennes de la branche.

Au niveau du secteur des IAA en Tunisie, seulement 3% des entreprises sont certifiées ISO contre 40% au niveau européen. Toutefois, plusieurs entreprises tunisiennes de la

¹ La Presse de Tunisie – Economie, 16 juin 2004. Certains éléments de l'article ont été modifiés ou supprimés pour des raisons pédagogiques.

branche sont en cours de mise en place d'un système HACCP, une certification spécifique aux industries agro-alimentaires. En effet, pour certains produits, les exigences en matière sanitaire fixées par les pays étrangers sont un enjeu important et une condition préalable pour l'exportation. Dans les conditions actuelles, certaines unités locales arriveront difficilement à respecter ces exigences.

Au niveau de l'équipement, la situation en Tunisie est hétérogène : de l'outil de production vétuste aux entreprises qui ont renouvelé et mis à niveau leur outil de production par rapport aux standards internationaux. Tandis que dans les pays de référence, les entreprises ont pratiquement toutes mis à niveau leur outil de production pour des raisons évidentes de compétitivité. Pour la branche des conserves alimentaires, la part de la Recherche et Développement (R&D) en UE est supérieure à la moyenne de l'industrie alimentaire (2% de la valeur ajoutée au lieu de 1%) car cette branche a dû investir dans ce domaine dans le cadre de sa diversification essentielle à sa survie. Par contre, l'industrie tunisienne de la branche des conserves alimentaires n'a pas encore entrepris un tel effort.

En effet, de façon générale, la Tunisie ne présente pas une gamme très étendue et se focalise sur des produits basiques. Par contre, sur les marchés européens, la diversification est la première caractéristique de l'offre. Sur le marché tunisien, peu d'innovations en matière d'emballage et de présentation ont été constatées.

Enfin, en terme de production globale, les prévisions d'évolution de la branche pour les trois prochaines années (X^{ème} Plan) présentent un taux de croissance annuel moyen d'environ 3%. Cette faible croissance reflète la stagnation prévue au niveau de la production de certaines activités de la branche telles que les produits de la mer congelés...".

TRAVAIL A FAIRE

1. Quels sont les facteurs de compétitivité des entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires ? Expliquer. (1 point)
2. Sachant que la protection du marché tunisien n'est que temporaire, quelles sont les compétences stratégiques que devraient développer les entreprises tunisiennes de la branche des conserves alimentaires pour pouvoir affronter la concurrence européenne ? Expliquer. (2 points)
3. Pour une entreprise tunisienne désirant rester dans la branche des conserves alimentaires, à quel type de voies de développement stratégique correspondrait une diversification de ses produits ? Expliquer. (2 points)
4. Sachant que l'intégration vers l'amont est risquée, comment une entreprise de la branche des conserves alimentaires peut-elle surmonter les difficultés liées à l'approvisionnement ? (2 points)