



NOTE D'INFORMATION

INTRODUCTION EN BOURSE

AUGMENTATION DE CAPITAL PAR SOUSCRIPTION EN NUMERAIRE DE 110 000 ACTIONS

dont

99 000 actions au prix de 680 Dh

et

11 000 actions réservées au personnel du groupe Unimer au prix de 578 Dh

PERIODE DE SOUSCRIPTION : DU 12 AU 16 MARS 2001

Conseiller et coordinateur global

CFG Finance

Chef de file

CFG Marchés



Visa du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières : Conformément aux dispositions de la circulaire du C.D.V.M n°05/00 du 25/12/00, prise en application de l'article 14 du Dahir portant loi n° 1-93-212 du 4 Rabia II 1414 (21 septembre 1993) relatif au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM) et aux informations exigées des personnes morales faisant appel public à l'épargne, l'original de la présente note d'information a été visé par le CDVM le 23 février 2001 sous la référence **n° 03/01**.

SOMMAIRE

-=-

SOMMAIRE	2
PREAMBULE.....	3
AVERTISSEMENT	4
RESTRICTIONS.....	5
ABREVIATIONS.....	6
LEXIQUE	7
RESPONSABLES DE LA NOTE D'INFORMATION ET DU CONTROLE DES COMPTES	8
CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION	11
CADRE ET OBJECTIFS DE L'OPERATION	12
CARACTERISTIQUES DES ACTIONS OFFERTES.....	12
MODALITES DE SOUSCRIPTION ET D'ALLOCATION.....	17
FISCALITE DES VALEURS MOBILIERES A REVENU VARIABLE.....	20
PRESENTATION DU GROUPE UNIMER	22
LE GROUPE UNIMER	23
PRESENTATION DE UNIMER SA.....	28
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX.....	29
ORGANISATION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ	33
ACTIVITE, MARCHÉ ET CONCURRENCE.....	36
L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA PECHE.....	37
ACTIVITE ET POSITIONNEMENT D'UNIMER S.A.	44
OUTILS ET MOYENS.....	51
SITUATION FINANCIERE DE UNIMER SA.....	58
TABLEAUX ET GRAPHES RESUMANT L'ACTIVITE.....	59
ANALYSE DU BILAN	60
ANALYSE DES RÉSULTATS	64
PRESENTATION DE VCR	67
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	68
L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE VEGETALE	71
ACTIVITE ET POSITIONNEMENT DE VCR.....	74
OUTILS ET MOYENS.....	78
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR LES PERSPECTIVES DU GROUPE UNIMER.....	80
ORIENTATIONS STRATEGIQUES	81
REALISATIONS AU 30 SEPTEMBRE 2000.....	83
PERSPECTIVES DE L'ANNEE 2000/2001	85
FACTEURS DE RISQUES	87
RISQUES AFFERENTS A LA SOCIETE ET A SON SECTEUR.....	88
FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES.....	91
ANNEXES	92

PREAMBULE

-=-

Conformément aux dispositions des articles 14 du Dahir portant loi n° 1-93-212 du 21 septembre 1993 relatif au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières et aux informations exigées des personnes morales faisant appel public à l'épargne, la présente Note d'Information porte, notamment, sur l'organisation de l'émetteur, sa situation financière, et l'évolution de son activité, ainsi que sur les caractéristiques et l'objet de l'opération envisagée.

Ladite opération a été préparée par CFG Finance agissant en qualité de Conseiller et Coordinateur Global de l'opération d'introduction en bourse de la société Unimer par augmentation de capital et souscription en numéraire de 110 000 actions nouvelles, conformément aux modalités fixées par la circulaire du CDVM n° 05/00 du 25/12/00 prise en application des dispositions de l'article précité.

Le contenu de cette note a été établi sur la base d'informations qualitatives et quantitatives, sauf mention spécifique, des sources suivantes :

- . des commentaires, analyses et statistiques de la Direction Générale de Unimer, recueillies par CFG Finance, notamment lors de la « Due Diligence » effectuée auprès de la société ;
- . des liasses fiscales de Unimer pour les exercices clos aux 31 mars 1998, 1999 et 2000 ;
- . des liasses fiscales de VCR pour les exercices clos aux 31 décembre 1997 et 1998 et les exercices clos aux 31 mars 1999 et 2000 ;
- . des rapports des commissaires aux comptes sociaux des exercices clos aux 31 mars 1998, 1999 et 2000 ;
- . du rapport d'audit relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos au 31 mars 2000.

Conformément à l'article 13 du Dahir portant loi n° 1-93-212 du 21 septembre 1993 relatif au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières et aux informations exigées des personnes morales faisant appel public à l'épargne, cette note doit être :

- . Remise ou adressée sans frais à toute personne dont la souscription est sollicitée, ou qui en fait la demande ;
- . Tenue à la disposition du public au siège de la société Unimer et dans les établissements chargés de recueillir les souscriptions ;
- . Tenue à la disposition du public au siège de la Bourse des Valeurs de Casablanca.

Février 2001

CFG Finance

AVERTISSEMENT

-=-

L'attention des investisseurs potentiels est attirée sur le fait qu'un investissement en valeurs mobilières comporte des risques et que la valeur de l'investissement est susceptible d'évoluer à la hausse comme à la baisse sous l'influence de facteurs internes ou externes à Unimer.

Les dividendes distribués par le passé ne constituent pas une garantie de revenus futurs. Ils sont fonction des résultats de l'émetteur et de la politique d'affectation desdits résultats décidée par l'assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM) ne se prononce pas sur l'opportunité des opérations d'appel public à l'épargne ni sur la qualité de la situation des émetteurs. Le visa du CDVM ne constitue pas une garantie de la qualité du placement, objet de la présente note d'information, ni de la réussite de l'opération envisagée.

RESTRICTIONS

-=-

La présente note d'information ne s'adresse pas aux personnes dont les lois de lieu de résidence n'autorisent pas la souscription aux valeurs mobilières, objet de ladite note.

Les personnes en la possession desquelles ladite note viendrait à se trouver, sont tenus à s'informer et à respecter la réglementation dont ils dépendent en matière de souscription à ce type d'opération.

Chaque établissement membre du syndicat de placement n'offrira les valeurs mobilières, objet de la présente note d'information, à la vente qu'en conformité avec les lois et règlements en vigueur dans tout pays où il fera une telle offre.

Ni le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières, ni Unimer, ni l'organisme conseil pour la présente opération n'encourent de responsabilité du fait de non-respect de ces lois ou règlements par un ou des membres du syndicat de placement.

ABREVIATIONS

--

°	Degrés Celsius
ABVT	Acide basique volatil total
AGE	Assemblée générale extraordinaire
Apromer	Association des Produits de la Mer
Bd	Boulevard
CA	Chiffre d'affaires
CDVM	Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
DESS	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
Dh	Dirhams
EACCE	Etablissement autonome de contrôle et de coordination des exportations
EBE	Excédent brut d'exploitation
ETIC	Etats des informations complémentaires
FDA	Food and drug administration
FENIP	Fédération nationale des industries de transformation et de valorisation des produits de la pêche
Fipromer	Fédération des Industries des Produits de la Mer
FOB	Free On Board
FP	Fonds propres
Ha	Hectare
HACCP	Hazard analysis critical control point
HT	Hors Taxe
IGR	Impôt Général sur le Revenu
IS	Impôt sur les Sociétés
KDh	Milliers de Dirhams
Kg	Kilogramme
LGMC	Les Grandes Marques de la Conserverie Chérifienne réunie
M.	Monsieur
MDh	Millions de Dirhams
MLT	Moyen et Long Terme
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NA	Non applicable
ND	Non Disponible
ONP	Office National des Pêches
ODEP	Office d'Exploitation des Ports
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
OPV	Offre Publique de Vente
P	Production
P/B	Price to book ratio (cours/fonds propres par action)
P/CF	Price to cash-flow (cours/cash-flow par action)
P/E	Price earning ratio (cours/bénéfice par action)
PEA	Plan d'épargne action
PIB	Produit Intérieur Brut
PME/PMI	Petite et moyenne entreprise/Petite et moyenne industrie
PFI	Prélèvement fiscal à l'importation
RN	Résultat Net
ROE	Return on equity : rentabilité des fonds propres
RSW	Refrigerated Sea Water
SA	Société Anonyme
SAM	Salon de l'alimentaire au Maroc
SIAL	Salon International de l'Agro-Alimentaire
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USA	United States of America
VCR	Vinaigreries Chérifiennes Réunies
VNC	Valeur nette comptable
VMM	Vinaigreries et Moutarderies Marocaines
UPA	Union des Pêcheries Marocaines
UNICOP	Union Nationale des Industries de la Conserve de poisson

LEXIQUE

--

ABVT

Acide Basique Volatil Total. Indicateur de mesure pour déterminer la fraîcheur du poisson, il peut être nocif en forte concentration.

Groupe Unimer

Par Groupe Unimer, il est entendu la société Unimer SA et sa filiale VCR, détenue directement et indirectement à 86%¹.

Unimer

Par Unimer, il est entendu la société Unimer SA.

Histamine

Acide aminé présent dans les tissus humains et animaux. Mesuré pour déterminer la fraîcheur du poisson, il peut être nocif en forte concentration.

Organoleptique

Désigne des qualités ou propriétés perçues par les sens lors de la dégustation, comme la couleur, l'odeur ou le goût.

Ressources pélagiques

Les ressources pélagiques sont constituées de poissons vivants en surface ou entre deux eaux, se déplaçant généralement par bancs. Elles se composent principalement, de sardines, maquereaux, anchois, chinchards et thonidés.

Ressources benthiques

Les ressources benthiques sont composées de poissons vivants dans les fonds marins. Elles se caractérisent par une grande diversité d'espèces. Au Maroc, ces ressources sont essentiellement constituées de poissons blancs (loup, daurade, ombrine, pageot...), de céphalopodes, de crustacés et de coquillages divers.

¹ Se référer page 23.

PARTIE I

-=-

RESPONSABLES DE LA NOTE D'INFORMATION ET DU CONTROLE DES COMPTES

Le Conseil d'Administration
Représenté par
M. Saïd Alj

Le Conseil d'Administration, représenté par M. Saïd Alj, Président du Conseil d'Administration, atteste que, à sa connaissance, les données de la présente Note d'Information dont il assume la responsabilité, sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs potentiels pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Unimer ainsi que sur les droits rattachés aux titres offerts. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Les Commissaires aux comptes
M. Faïçal Mékouar
FIDAROC

71 Rue Allal Ben Abdallah
Casablanca
Tél : 022 54 58 00
Premier exercice contrôlé : 31 mars 1993
Dernier exercice contrôlé : 31 mars 1998

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans la présente Note d'Information en effectuant les diligences généralement admises et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les comptes sociaux de la société Unimer clos le 31 mars 1998 ont fait l'objet de vérifications par nos soins conformément aux dispositions du Dahir du 11 août 1922.

La sincérité des informations financières et comptables présentées n'appelle de notre part aucune observation.

M. Mohammed Youssef Sebti
Cabinet Youssef Sebti

4 allée des roseaux
Casablanca
Tél : 022 39 63 82/83
Premier exercice contrôlé : 31 mars 1999
Date d'expiration du présent mandat :
31 mars 2003

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans la présente Note d'Information en effectuant les diligences de la profession et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les états de synthèse de la société Unimer pour les exercices clos le 31 mars 1999 et 2000 ont fait l'objet d'un audit de notre part.

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la Profession. Ces normes requièrent qu'un tel audit soit planifié et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèses ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit comprend l'examen, sur la base de sondages, des documents justifiant les montants et informations contenus dans les états de synthèses. Un audit comprend également une appréciation des principes comptables utilisés, des estimations significatives faites par la Direction Générale, ainsi que la présentation générale des comptes. Nous estimons que notre audit fournit un fondement raisonnable de notre opinion.

Nous certifions que les états de synthèses arrêtés aux 31 mars 1999 et 2000 sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs une image fidèle du patrimoine, de la situation financière de la société Unimer ainsi que des résultats de ses opérations et de l'évolution de ses flux de trésorerie pour les exercices clos à cette date conformément aux principes comptables admis au Maroc.

Les auditeurs externes
PriceWaterhouse Coopers
101, Bd Massira Al Khadra
Casablanca
Tél : 022 98 40 40 / 022 77 90 00

Nous avons procédé à l'audit du bilan consolidé ci-joint, de UNIMER SA et sa filiale (Vinaigreries Chérifiennes Réunies), arrêté au 31 mars 2000, du compte de produits et charges consolidé, du tableau de financement consolidé. La préparation de ces comptes consolidés relève de la responsabilité de la Direction Générale de Unimer SA. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces comptes sur la base de notre audit.

Nous avons effectué notre mission conformément aux normes internationales d'audit. Ces normes exigent que l'audit soit planifié et réalisé de manière à obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas d'anomalie significative. Un audit comprend l'examen, sur la base de sondages, des éléments probants qui justifient les montants et les informations contenus dans les états financiers. Un audit comprend aussi une appréciation des principes comptables utilisés, des estimations significatives faites par la Direction Générale, ainsi qu'une appréciation de la présentation générale des états financiers. Nous estimons que nos travaux d'audit constituent un fondement raisonnable de notre opinion exprimée ci-après.

A notre avis, les états financiers consolidés du Groupe Unimer au 31 mars 2000, cités au premier paragraphe donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés au 31 mars 2000, ainsi que du résultat de leurs opérations et des flux de leurs trésoreries pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables admis au Maroc.

Le conseiller juridique
Mme Kamar Bennouna
Cabinet Kamar Bennouna

Espace Palmier
34, rue Charam Achaykh
Casablanca, 20100
Tél : 022 98 00 66

L'opération, objet de la présente Note d'information, est conforme aux dispositions statutaires de la société Unimer et à la législation marocaine en matière de droit des sociétés.

Le Conseiller et Coordinateur Global
Mme Dounia Taarji
CFG Finance

26 rue Ibnou Khalikane
20 000 Casablanca
Tél : 022 95 98 40

La présente Note d'Information a été préparée par nos soins et sous notre responsabilité.
Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'elle contient.

Le Responsable de l'information et de la communication financière

Pour toutes informations et communications financières, prière de contacter :
M. Mourad Benabderrazik
Directeur général Adjoint
Unimer
Km 11 Rue L Route des Zenatas Aïn-Sebaa Sidi Bernoussi – Quartier Industriel – Casablanca
Téléphone: (212) 022 35 09 10/ 022 35 02 83
Télécopie : (212) 022 35 12 94
E-mail : Unimer@techno.net.ma

PARTIE II

-=-

CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION

CADRE ET OBJECTIFS DE L'OPERATION

CARACTERISTIQUES DES ACTIONS OFFERTES

MODALITES DE SOUSCRIPTION ET D'ALLOCATION

FISCALITE DES VALEURS MOBILIERES A REVENU VARIABLE

CADRE ET OBJECTIFS DE L'OPERATION

--

Contexte de l'introduction en bourse

Après des années de forte croissance des cours et des volumes faisant suite à la réforme législative et technique du marché boursier initiée en 1993, le marché enregistre une correction significative des cours et une chute des volumes. Après une année record en 1997, l'indice CFG 25 enregistre pour la première fois une contre-performance de -4,6% en 1999, tendance qui se poursuit en 2000 (-18%). Ceci s'explique par des niveaux de valorisation devenus trop élevés, conséquence d'un décalage entre l'offre et la demande de titres, l'essoufflement de la croissance bénéficiaire des entreprises cotées et par l'impact de deux années de sécheresse consécutives.

Actuellement les conditions d'un redémarrage semblent réunies :

- les ratios de valorisation sont revenus à des niveaux attractifs (PE moyen 2001 estimé : 11,9¹)
- de bonnes perspectives de croissance du résultat des sociétés cotées, suite notamment à la baisse du coût de l'énergie ;
- l'introduction en bourse de nouvelles sociétés fruit de :
 - la création du troisième compartiment ;
 - l'incitation fiscale liées à une réduction de l'Impôt sur les Sociétés de 25 % pendant trois ans pour les sociétés qui s'introduisent en bourse par cession de capital, et de 50% pour celles qui procèdent à une introduction par augmentation de capital ;
- la mobilisation de l'épargne grâce au report des moins-values réalisées sur une période de quatre ans ;
- l'intégration du Maroc dans l'indice MSCI (Morgan Stanley Capital International).

Objectifs de l'introduction en bourse

La présente opération permettra à Unimer d'atteindre plusieurs objectifs à court et à moyen terme. A court terme, la levée de fonds permet de financer différents projets² de développement au sein du groupe Unimer et de bénéficier d'un supplément de rentabilité grâce à l'exonération fiscale. Ces projets pouvaient être financés sur les fonds actuels d'Unimer, aussi, le choix de l'introduction a-t-il été principalement dicté par des considérations d'ordre qualitatif dont l'impact sera visible à moyen terme à travers notamment :

- la confirmation de sa notoriété et la consolidation de sa place parmi les principaux opérateurs du secteur ;
- le renforcement du potentiel de financement de l'entreprise et l'accroissement de la flexibilité de ses ressources par la possibilité de recourir directement aux marchés financiers pour financer sa croissance ;
- l'institutionnalisation de l'entreprise et de son capital en ouvrant l'actionnariat de la société au grand public et aux investisseurs institutionnels ;
- l'inscription de l'entreprise dans une logique de performance et de transparence en la soumettant au jugement du marché.

Modalités de l'introduction en bourse

La décision d'introduction en bourse a été entérinée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 29 décembre 2000.

A cette occasion, les actionnaires actuels ont renoncé à leur droit préférentiel de souscription.

L'introduction en bourse de Unimer se fera par augmentation de capital et souscription en numéraire de 110 000 actions nouvelles. Sur ce total d'actions, 11 000 sont réservés au personnel du groupe au prix de 578 Dh par action, soit une décote de 15%. Pour bénéficier de cette décote, les salariés devront conserver les titres 2 ans au minimum.

Toutes les actions, objet de la présente opération, seront admises à la Bourse des Valeurs selon la procédure de première cotation Offre Public de Vente, telle que prévue par le règlement général de la Bourse des Valeurs approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°499-98. Elles seront cotées en 1^{ère} ligne à la Bourse de Casablanca et seront dénommées Unimer 1^{ère} ligne (ticker UMR) sous le numéro 7 500. Elles seront admises dans le secteur Agro-alimentaire prévu par la Bourse des Valeurs.

¹ Source CFG Marchés, calculé sur la base des résultats estimés 2001 hors sociétés déficitaires de la cote au 31/12/00

² Détails des projets en page 59

CARACTERISTIQUES DES ACTIONS OFFERTES

--

Nombre d'actions offertes

110 000 actions seront créées lors de la présente augmentation de capital, sur un total de 550 000 actions, soit 20% du capital social de Unimer.

Forme des actions

Les actions, objet de la présente opération, sont nominatives ou au porteur (au choix de l'actionnaire), et sont entièrement libérées, libres de tout engagement et ont une valeur nominale de 100 Dh.

Droits attachés

Chaque action confère à son détenteur un droit de vote aux Assemblées Générales et une part des résultats et de l'actif net de la société.

Jouissance

Les actions objet de la présente opération portent jouissance au 1^{er} avril 2000.

Prix d'introduction

Le prix d'introduction est fixé à 680 Dh par action, soit une prime d'émission de 580 Dh par action. Les actions réservées au personnel (11 000 actions, soit 2% du capital) seront souscrites avec une décote de 15%, soit 578 Dh par action.

Le volume de l'opération est donc de 73 678 000 Dh.

Le prix d'introduction a été fixé par le conseil d'administration de Unimer qui s'est tenu le 2 février 2001 et en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par l'Assemblée Générale du 29 décembre 2000 pour la fixation des conditions et des modalités de l'introduction en Bourse.

La détermination de ce prix est basée sur une fourchette d'évaluation élaborée par CFG Finance, selon les méthodes suivantes :

- l'actualisation des cash-flows futurs ;
- l'actualisation des flux de dividendes ;
- les comparables boursières locales.

Introduction en bourse

Conformément au dahir portant loi relatif à la Bourse des Valeurs de Casablanca n°1-93-211 du 23 septembre 1993, tel que modifié et complété par le dahir n°1-96-245 du 9 janvier 1997, la société Unimer sera inscrite à la cote officielle à partir du 29 mars 2001. A compter de cette date, les actions Unimer seront librement négociables à la Bourse de Casablanca.

Les 110 000 actions nouvelles, créées lors de la présente augmentation de capital, seront cotées en 1^{ère} ligne à la Bourse de Casablanca, et dénommées Unimer 1^{ère} ligne. La cotation de ces actions interviendra après la tenue de l'Assemblée de Sincérité, prévue pour le 23 mars 2001, qui devra ratifier la présente augmentation de capital.

Les titres Unimer seront cotés au 1^{er} compartiment de la Bourse de Casablanca.

Période et lieux de souscription

Les actions, objet de la présente Note d'Information, pourront être souscrites du 12 au 16 mars 2001, auprès des agences de CFG Group (réseau Dar Tawfir¹), de BMCE Bank et de la SGMB.

Politique de distribution de dividendes

En KDh	31 mars 1998	31 mars 1999	31 mars 2000
Résultat net	348	10 748	15 902
Dividendes versés (au titre de l'exercice)	-	4 400	6 600
Nombre d'actions	440 000	440 000	220 000
Résultat net par action (en Dh)	0,79	24,43	72,28
Dividendes par action (en Dh)	-	10,00	30,00
Taux de distribution (en %)	-	41%	42%

En vertu de l'article 43 des statuts de la société, « il est fait sur les bénéfices nets de l'exercice, diminué le cas échéant, des pertes antérieures, un prélèvement de 5% affecté à la formation d'un fonds de réserve, appelé réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale excède le dixième du capital social.

Il est effectué aussi sur le bénéfice de l'exercice tous autres prélèvements en vue de la formation de réserves imposées par la loi, ou, de réserves dont la constitution peut être décidée, avant toute distribution, par décision de l'assemblée générale ordinaire, ou toutes sommes reportées à nouveau par cette assemblée.

Le bénéfice distribuable est constitué du bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve tel que stipulé dans les trois alinéas ci dessus, et augmenté le cas échéant du report bénéficiaire des exercices précédents ;

Sur ce bénéfice, l'assemblée affecte la répartition suivante :

- *la part à attribuer aux actions jouissant de droits prioritaires ou d'avantages particuliers, le cas échéant ;*
- *un dividende attribué aux actions ordinaires calculé sur le montant libéré et non remboursé du capital social ;*
- *un complément de réserves ou de sommes à reporter à nouveau.*

La mise en paiement des dividendes doit intervenir dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. Les dividendes non réclamés dans les cinq années à compter de leur mise en paiement sont prescrits au profit de la société. » (extraits des statuts)

Les dividendes futurs seront fonction des résultats et de la politique de distribution de dividendes décidée par l'assemblée générale des actionnaires de la société.

Organisme chargé du service financier

CFG Marchés, est désigné par Unimer en qualité de centralisateur chargé de la représenter auprès du dépositaire central Maroclear et d'exécuter pour son compte toutes les opérations sur titres inhérentes aux actions émises.

Conditions de livraison des actions

Les actions nouvellement créées seront dématérialisées et inscrites au compte de chaque acquéreur à partir du 03 avril 2001 et admises aux opérations de Maroclear. CFG Marchés sera chargé de l'inscription en compte des dites actions. Le règlement/livraison des titres attribués aux souscripteurs interviendra à partir du 29 mars 2001.

Déclaration de franchissement de seuil

Les porteurs des actions Unimer sont soumis aux dispositions statutaires et réglementaires relatives aux déclarations de franchissement de seuil. Ainsi, selon l'article 13.2 des statuts de la société, « les cédants ou les cessionnaires sont tenus de procéder aux déclarations de franchissement de seuils prévues par la réglementation en vigueur. »

¹ Agence Massira (101, Bd Massira Al Khadra, Casablanca), Agence Rabat-Agdal (46, Avenue de France, Agdal, Rabat), Agence Agadir (Immeuble Iguenwan, Bd Mohammed V, Agadir)

« Toute personne physique ou morale, qui vient à posséder plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital ou des droits de vote sur une société ayant son siège au Maroc et dont les actions sont cotées à la Bourse des Valeurs, informe cette société ainsi que le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières et la société gestionnaire dans un délai de 5 jours ouvrables à compter de la date de franchissement de l'un de ces seuils de participation, du nombre total des actions de la société qu'elle possède, ainsi que du nombre de titres donnant à terme accès au capital et des droits de vote qui y sont rattachés. Elle informe en outre, dans les mêmes délais, le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières des objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des douze mois qui suivent lesdits franchissements de seuils.

Les obligations d'information destinées au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières telles que prévues au précédent alinéa doivent être remplies selon les modalités fixées par ledit Conseil et préciser notamment si l'acquéreur envisage :

- d'arrêter ses achats sur la valeur concernée ou les poursuivre ;
- d'acquiescer ou non le contrôle de la société concernée ;
- de demander sa nomination en tant qu'administrateur de la société concernée.

Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières porte les informations visées à l'alinéa précédent à la connaissance du public selon les modalités précisées dans le règlement général visé à l'article 7 ci-dessus. »

(Dahir portant loi n°1/93/211 du 21 septembre 1993 relatif à la Bourse des Valeurs tel que modifié par la loi n° 34-96 du 9 Janvier 1997, Chapitre IV-Article 68 ter).

« Toute personne physique ou morale possédant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital ou des droits de vote sur une société ayant son siège au Maroc et dont les actions sont inscrites à la cote de la Bourse des Valeurs, et qui vient à céder tout ou partie de ces actions ou de ces droits de vote, doit en informer cette société ainsi que le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières et la société gestionnaire dans les mêmes conditions que celles visées à l'article 68 ter ci-dessus, s'il franchit à la baisse l'un de ces seuils de participation.

Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières porte les informations visées à l'alinéa précédent à la connaissance du public selon les modalités précisées dans le règlement général visé à l'article 7 ci-dessus. »

(Dahir portant loi n°1/93/211 du 21 septembre 1993 relatif à la Bourse des Valeurs tel que modifié par la loi n° 34-96 du 9 Janvier 1997, Chapitre IV-Article 68 quater).

En cas de manquements à ces déclarations, des sanctions sont prévues par les articles 75 bis et 75 ter dudit dahir. Les modalités d'application des dispositions susmentionnées sont fixées par la circulaire du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières n° 08/97 du 12 décembre 1997.

Ratios boursiers (Sur la base d'un prix d'introduction de 680 Dh par action)

	31 mars 2001 ^e	31 mars 2002 ^e
Résultat net consolidé part groupe (en KDh)	28 180	39 761
Cash-flows consolidés part groupe (en KDh)	36 319	52 767
Fonds propres et assimilés avant répartition consolidés part groupe (en KDh)	155 930	179 786
Nombre d'actions	550 000	550 000
Nombre d'actions moyen ajusté*	442 411	550 000
Résultat net par action (en Dh)	63,70	72,29
Cash-flow par action (en Dh)	82,09	95,94
Fonds propres par action (en Dh)	352,46	326,88
P/E (Prix d'introduction/résultat net consolidé part groupe par action)	10,7	9,4
P/CF (Prix d'introduction/cash-flows consolidés part groupe par action)	8,3	7,1
P/B (Prix d'introduction/fonds propres consolidés part groupe par action)	1,9	2,1

* (((Nombre d'action avant augmentation de capital (Date de l'augmentation de capital- 31/03/00))+(Nombre d'après augmentation de capital (31/03/01-date de l'augmentation)))/365

^E : estimé

MODALITES DE SOUSCRIPTION ET D'ALLOCATION

-=-

Tranches de souscription

Le volume global de l'augmentation de capital (110 000 actions) est structuré en trois tranches distinctes :

■ **Tranche 1**

Cette tranche de 11 000 actions (2% du capital) est exclusivement réservée au personnel du Groupe Unimer. Les salariés intéressés doivent s'engager par écrit à conserver leurs titres pendant un minimum de 2 années.

■ **Tranche 2**

Cette tranche de 44 000 actions (8% du capital) est réservée à toutes personnes physiques ou morales résidentes ou non-résidentes au Maroc, dont le nombre d'actions souscrites se situe dans les limites fixées à 10 actions au minimum et 2 999 actions au maximum.

■ **Tranche 3**

Cette tranche de 55 000 actions (10% du capital) est réservée à toutes personnes physiques ou morales résidentes ou non-résidentes au Maroc, dont le nombre d'actions souscrites se situe dans les limites fixées à 3 000 actions au minimum et 7 000 actions au maximum.

Si le volume des souscriptions de la tranche 2 demeure inférieur à la limite correspondante, la différence est attribué à la tranche 3. De même, si les volumes respectifs des souscriptions des tranches 1 et 3 n'atteignent pas les limites indiquées ci-dessus, le reliquat est affecté à la tranche 2.

Syndicat de placement

Le placement des actions, objet de la présente opération, sera assuré par un syndicat conduit par CFG Marchés agissant en qualité de chef de file du syndicat :

Chef de file

CFG Marchés

**Membres du syndicat de placement
de la tranche 2**

CFG Marchés
Société Générale Marocaine de Banques
Banque Marocaine du Commerce Extérieur

**Membre du syndicat de placement
de la tranche 1 et 3**

CFG Marchés

Identification des souscripteurs

Les membres du syndicat de placement doivent s'assurer de l'appartenance du souscripteur à l'une des catégories définies ci-dessus en fonction des montants de souscriptions. A ce titre et indifféremment des tranches de souscription, ils doivent obtenir copie du document qui atteste de la qualité du souscripteur et la joindre au bulletin de souscription.

Catégorie de souscripteurs	Documents à joindre
Personnes physiques résidentes marocaines et ressortissants marocains à l'étranger	Photocopie de la carte d'identité nationale
Personnes physiques résidentes et non marocaines Personnes physiques non-résidentes et non marocaines	Photocopie de la carte de résident Photocopie des pages du passeport contenant l'identité de la personne ainsi que les dates d'émission et d'échéance du document
Personnes morales marocaines	Modèle des inscriptions au registre de commerce
Personnes morales étrangères	Modèle des inscriptions au registre de commerce ou équivalent
Associations	Photocopie des statuts et photocopie du récépissé du dépôt du dossier
OPCVM de droit marocain	Photocopie de la décision d'agrément et pour les Fonds Communs de Placement (FCP), le numéro du certificat de dépôt au greffe du tribunal, pour les Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV), numéro du registre de commerce
Enfants mineurs	Photocopie de la page du livret de famille attestant de la date de naissance de l'enfant

Les membres du syndicat de placement sont tenus d'accepter les ordres de toute personne habilitée à participer à l'opération, à condition que ladite personne fournisse les garanties financières nécessaires pour réaliser la transaction. En effet, une souscription n'est réputée valable que si le souscripteur alimente préalablement son compte du montant de sa souscription et ce, indépendamment des résultats de l'allocation.

Tout bulletin doit être dûment signé par le souscripteur.

Toutes les souscriptions qui ne respectent pas les conditions ci-dessus seront frappées de nullité.

Souscriptions multiples

Les souscriptions multiples c'est-à-dire les souscriptions effectuées auprès de plus d'un membre du syndicat de placement, sont interdites et frappées de nullité dans leur intégralité et leur globalité.

Souscriptions pour compte de tiers

Le souscripteur ou l'acquéreur ne peut souscrire ou acquérir pour compte de tiers qu'à condition de disposer d'une procuration dûment signée et légalisée. Dans ce cas, le mandataire doit préciser les références des comptes titres et espèces du mandant, dans lesquels seront inscrits respectivement les mouvements sur titres ou sur espèces liés aux valeurs mobilières, objet de l'opération.

Seul le tuteur peut souscrire ou acquérir pour le compte d'un enfant mineur dans la limite de 2 souscriptions par carte d'identité.

Un même donneur d'ordre ne peut transmettre qu'un seul ordre pour son propre compte.

Les ordres de souscriptions ou d'acquisition sont irrévocables après la clôture de la période de souscription ou d'acquisition.

Règles d'attribution

■ Tranche 1

Les attributions seront décidées par l'émetteur en fonction de l'ancienneté du salarié, de ses capacités financières et de son potentiel dans la réalisation des objectifs du groupe. Les salariés devront en outre s'engager par écrit à conserver les titres Unimer pendant une durée minimum de 2 années. Au cas où ces derniers décideraient de céder en partie ou en totalité leurs titres avant la durée minimum requise, ils devront restituer à l'émetteur le montant de ladite décote (102 Dh par action).

■ Tranche 2

Un nombre minimum de 10 actions sera servi en priorité. Au-delà, le surplus des actions disponibles sera réparti au prorata des souscriptions résiduelles, dans la limite des plafonds précisés ci-dessus.

Si le nombre de souscripteurs dépasse 4 400 personnes, le minimum de 10 actions ne pourra être servi. Dans ce cas, les souscripteurs recevront chacun un nombre d'actions égal au nombre réservé à la tranche 2 (soit 44 000 actions) rapporté au nombre de souscripteurs.

Les rompus seront alloués à raison d'une action par souscripteur, avec priorité aux demandes les plus fortes.

■ Tranche 3

Le nombre d'actions attribuées sera alloué en fonction de la manifestation motivée de l'intérêt et de la volonté du souscripteur d'accompagner la société dans son développement futur et dans l'animation¹ de la vie du titre en bourse à court et moyen terme. Afin d'apprécier cet engagement moral, les critères qualitatifs suivants seront retenus :

- catégorie du souscripteur, étant entendu que les investisseurs institutionnels seront privilégiés dans le cadre de cette tranche ;
- horizon du placement ;
- seuil minimum (en nombre de titres) en dessous duquel l'investisseur n'est pas disposé à souscrire à la présente opération ;
- degrés d'intérêt pour le titre Unimer ;
- perception de la société et volonté de l'accompagner dans son développement futur ;
- professionnalisme et synergies potentielles avec l'émetteur.

Ces critères seront appréciés individuellement pour chaque souscripteur, et les allocations seront décidées conjointement par l'émetteur, le conseiller et le chef de file du syndicat de placement.

Modalités de publication des résultats de l'Opération

Les résultats de la présente opération, seront publiés au Bulletin de la cote de Casablanca à partir du 29 mars 2001, et communiqués par voie de presse.

¹ dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

FISCALITE DES VALEURS MOBILIERES A REVENU VARIABLE

--

Les personnes physiques ou morales désireuses de participer à la présente opération sont invitées à s'assurer auprès de leur conseiller fiscal de la fiscalité qui s'applique à leur cas particulier. Sous réserves de modifications légales ou réglementaires, le régime actuellement en vigueur est le suivant :

Actionnaires personnes physiques résidentes au Maroc

■ Imposition des dividendes

Les dividendes des actions offertes dans la présente opération sont soumis l'impôt général sur le revenu (IGR) au taux de 10 %, par voie de retenue à la source.

■ Imposition des plus-values

Conformément aux dispositions de l'article 94 de la loi 17-89 relative à l'impôt général sur le revenu (IGR), les plus-values de cession des actions cotées à la Bourse des Valeurs sont soumises à l'IGR au taux de 10%, par voie de retenue à la source.

Le fait générateur de l'impôt est constitué par la réalisation des opérations ci-après :

- la cession, à titre onéreux ou gratuit à l'exclusion de la donation entre ascendants et descendants et entre époux, frères et sœurs ;
- l'échange, considéré comme une double vente sauf en cas de fusion ;
- l'apport en société.

Selon les dispositions de l'article 92 (II) et 93 (II) de la loi 17-89 relative à l'IGR, sont exonérés de l'impôt :

- les profits ou la fraction des profits sur cession d'actions correspondant au montant des cessions réalisées au cours d'une année civile, n'excédant pas le seuil de 20 000 Dh ;
- la donation des actions effectuée entre ascendants et descendants, entre époux et entre frères et sœurs.

Le profit net de cession est constitué par la différence entre :

- d'une part, le prix de cession diminué, le cas échéant, des frais supportés à l'occasion de cette cession, notamment les frais de courtage et de commission ;
- et d'autre part, le prix d'acquisition majoré, le cas échéant, des frais supportés à l'occasion de ladite acquisition, tels que les frais de courtage et de commission.

Actionnaires personnes morales marocaines passibles de l'impôt sur les sociétés

■ Imposition des dividendes

Les dividendes et autres produits de participation et assimilés distribués à des contribuables relevant de l'impôt sur les sociétés sont soumis à une retenue à la source de 10% de l'IS.

Les produits précités provenant de la distribution de bénéfices par les sociétés relevant de l'IS, sont inclus dans la base imposable à l'IS et à la cotisation minimale de la société bénéficiaire après un abattement de 100% conformément à l'article 9 du dahir 1-86-239 du 31/12/86 portant loi n° 24-86 instituant un impôt sur les sociétés.

■ Imposition des plus-values

Conformément aux dispositions de la loi n° 24-86 instituant un impôt sur les sociétés, les plus-values de cession des titres de participation sont soumises à l'IS. Cependant, lesdites plus-values bénéficient :

- d'un abattement de 0% si la durée de détention des titres est inférieure ou égale à 2 ans ;
- d'un abattement de 35% si cette durée est supérieure à 2 ans et inférieure ou égale à 4 ans (cette disposition est valable du 1^{er} janvier au 31 décembre 2001) ;
- d'un abattement de 50% si cette durée est supérieure à 4 ans et inférieure ou égale à 8 ans ;
- d'un abattement de 70% si cette durée est supérieure à 8 ans ;
- de l'exonération totale d'impôt si la société s'engage par écrit à :
 - réinvestir le produit global des cessions effectuées au cours d'un même exercice dans le délai maximum de trois années suivant la date de clôture dudit exercice, en biens d'équipement ou en immeubles réservés à la propre exploitation professionnelle de la société. Toutefois, lorsqu'il s'agit de terrains non bâtis acquis dans le cadre du réinvestissement précité, l'exonération prévue ci-dessus est subordonnée à l'affectation desdits terrains à la propre exploitation professionnelle de la société ou à l'édification de constructions destinées au même usage ;
 - et conserver lesdits biens et immeubles dans son actif pendant un délai de cinq ans qui court à compter de la date de leur acquisition.

Actionnaires personnes physiques et morales non-résidentes au Maroc

■ Imposition des dividendes

Les dividendes d'actions sont soumis à une retenue à la source de 10%, au titre de l'IS.

■ Imposition des plus-values

La taxe sur les plus-values de cession de titres de sociétés cotées ne s'applique pas.

PARTIE III

-=-

PRESENTATION DU GROUPE UNIMER

LE GROUPE UNIMER

LE GROUPE UNIMER

-=-

Préambule

Pour être complète, l'analyse d'Unimer doit intégrer la dimension groupe, Unimer détenant directement et indirectement, 86% de VCR¹. Mais, en raison d'un changement de la date d'arrêté des exercices, nous ne disposons des comptes consolidés que pour l'exercice 1999/2000, aussi la démarche suivante a été retenue :

- une brève présentation du groupe, pour en situer les étapes de développement et les produits ;
- une présentation approfondie d'Unimer SA, société objet de la présente introduction en bourse ;
- une présentation plus succincte de VCR, filiale d'Unimer.

Le Groupe Unimer intervient dans l'industrie agro-alimentaire marocaine, à travers deux sociétés Unimer et VCR dont l'origine remonte respectivement aux années 1920 et 1930.

L'activité principale et historique d'Unimer est la conserverie de sardines et de maquereaux sous différentes marques (Titus, Glofi, Madrigal et Pikarome...), destinées principalement à l'exportation.

VCR intervient quant à elle dans les conserves végétales, condiments et sauces d'assaisonnement. VCR est contrôlée à hauteur de 86% par Unimer et 14% par la société Amora-Maille.

Principaux indicateurs consolidés²

En MDh	1999/2000
Chiffre d'affaires	253,6
Résultat d'exploitation	23,7
Résultat net	17,3
Résultat net Part Groupe	16,7
Fonds propres Part Groupe	65,3

Grandes étapes de développement du Groupe

- Juridiquement, la date de création de la société Unimer remonte à 1973. Cependant, étant issue de concentrations successives de plusieurs sociétés contrôlées par des actionnaires français, l'histoire d'Unimer commence en 1920. L'essentiel de la production de ces sociétés était alors destinée au marché français.
- VCR est également issue de différents regroupements de sociétés initiés en 1936. L'activité traditionnelle de la société se limitait à la production et à l'exportation de conserves de cornichons pour le compte d'un nombre réduit de clients, et dans une moindre mesure du vinaigre à destination du marché marocain.
- A la reprise de Unimer par le Groupe Alj en 1986, la nouvelle équipe dirigeante, soucieuse d'atténuer la dépendance vis à vis de cet héritage historique, se lance à la conquête des marchés africains, européens et américains. En parallèle, Unimer modifie son mode de commercialisation en Afrique en limitant le recours aux intermédiaires afin de maîtriser son circuit de distribution, la qualité de ses produits et enfin mieux contrôler les prix. Dans le même temps, VCR conquiert de nouveaux clients à l'étranger, diversifie sa production et développe ses ventes sur le marché local.
- Le développement du groupe s'appuie sur la diversification de sa gamme de produits et sur un renforcement de sa politique de qualité (mise en place de systèmes qualité HACCP et PGQ³, des certifications d'organismes internationaux (OU et OUP)) et label qualité Maroc. C'est ainsi par exemple qu'Unimer développe les conserves de sardines sans peau et sans arêtes et les filets de maquereaux, ou que VCR développe de la confiture haute et moyenne gamme, la production de haricots verts, et acquiert de nouvelles marques de distribution (Panzani et Tomadini).
- De même, le management du groupe porte une attention particulière à la sécurisation des approvisionnements en amont. Ainsi, pour s'affranchir des aléas sur la qualité des prises de la flotte côtière,

¹ VCR est détenue à hauteur de 78% par Unimer et 8% par Investipar, holding de participation contrôlée à 100% par Unimer.

² Le détail et les commentaires relatifs à ce tableau sont intégrés dans l'ensemble de la note d'information

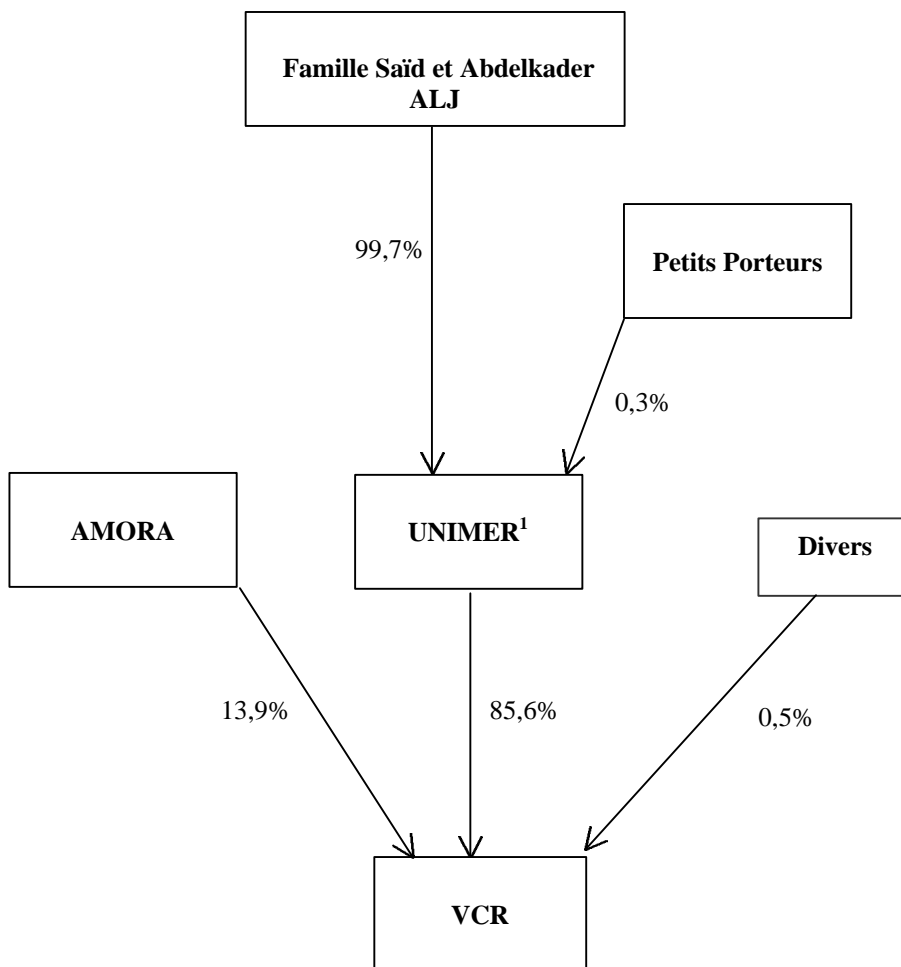
³ se référer à la page 56 pour le descriptif.

Unimer expérimente en 1999 l'affrètement d'un bateau étranger à large capacité de pêche et disposant de cales réfrigérantes.

De son côté, VCR met en place des contrats de culture avec les agriculteurs, et définit un circuit d'approvisionnement permettant de maîtriser au mieux la qualité et la quantité servies. L'intégration en amont est testée à travers la location de fermes exploitées pour produire des cornichons et des haricots verts.

- Enfin, pour élargir sa gamme de produits, le Groupe s'intéresse à de nouvelles conserves végétales (tomates, abricots, olives). En 1999, pour tester à la fois le marché et la rentabilité d'exploitation, une première campagne est produite en sous-traitance chez les sociétés Covem (production et commercialisation de conserves végétales, de surgelées de fruits et de légumes et de jus de fruits...) et Top Food (production et commercialisation de conserves végétales et de produits séchés et déshydratés). Compte tenu des bons résultats de cette première expérience, le groupe décide de confirmer l'essai et d'investir pour produire en direct à partir de 2001. A cet effet, des discussions très avancées sont en cours de finalisation pour la prise de contrôle de Top Food.

Organisation du Groupe



Relations entre Unimer et VCR

Les relations entre Unimer et sa filiale VCR se composent de deux volets, l'un commercial et l'autre logistique et managérial.

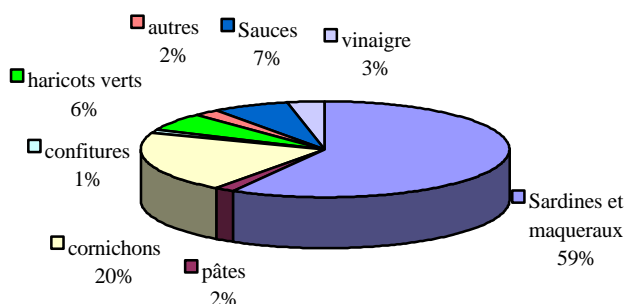
En effet, Unimer réalise près de 3% de son chiffre d'affaire sur le marché local. Ce chiffre d'affaires (3,9 MDh en 1999/00) incorpore les ventes de produits finis à sa filiale et à des grossistes, et la vente de produits résiduels. Ainsi, Unimer commercialise des conserves de sardines sur le marché local à travers le réseau de distribution de VCR. Le montant de ces ventes à VCR s'élève à près de 1,5 MDh.

¹ directement et indirectement à travers Investipar.

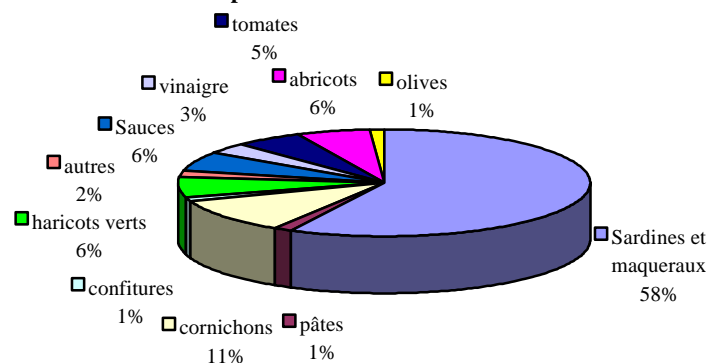
Les fonctions internes telles que la fonction commerciale, comptable, et administrative ainsi que l'encadrement supérieur sont communes à Unimer et VCR et regroupées au siège du Groupe Unimer à Ain Sabaa. Elles font ensuite l'objet de facturations internes, régies par un contrat¹ limitant les deux sociétés, sous forme de prestations de services auxquelles Unimer consacre annuellement 2,2 MDh. Enfin, il n'existe aucun prêt ou emprunt entre Unimer et sa filiale.

Une diversification des produits et des débouchés²

Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe par produit en 1999/2000



Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe par produit en 2000/2001



Une gamme de produits diversifiés

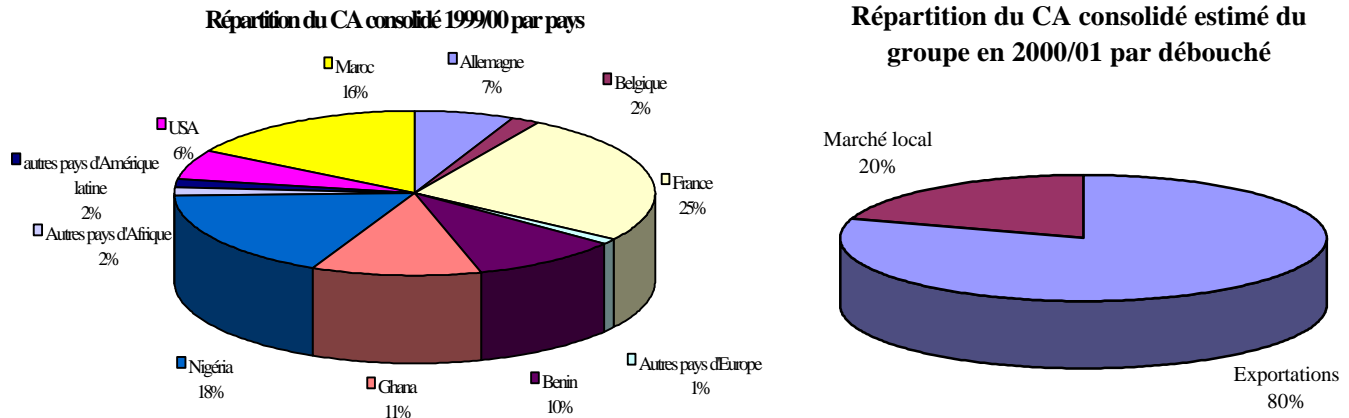
Le Groupe Unimer dispose d'un portefeuille de 11 gammes de produits. Activité historique, la conserve de poisson pèse encore plus de la moitié dans le chiffre d'affaires consolidé, mais ce rôle est rééquilibré par les produits traditionnels de VCR (cornichons, haricots verts, vinaigre, pour 29% en 1999/2000 et pour 20% pour 2000/2001).

Le reste des produits (sauces et négoce), représente désormais 10% du chiffre d'affaires. Cette diversification est renforcée avec la contribution de nouveaux produits comme le concentré de tomate, l'abricot et l'olive, produits sous-traités chez les sociétés Covem et Top Food en 2000 et qui représentent désormais 11% du chiffre d'affaires.

¹ PV du Conseil d'Administration du 13 Octobre 2000

² Sur la base des prévisions établies par le Management du Groupe

De nombreux débouchés



Lors de l'exercice 2000/2001, l'essentiel de la production du Groupe Unimer est destiné à l'exportation, soit 80 % du chiffre d'affaires consolidé. Réalisées sur plus de 15 pays, les ventes à l'exportation de cette même année sont composées de conserves de poisson à hauteur 70% contre 30% pour les conserves végétales et les cornichons. Du fait de l'antériorité historique de la relation commerciale avec les pays africains, ceux-ci absorbent 48,5% du chiffre d'affaires consolidé. Toutefois, le positionnement de qualité et les diverses certifications permettent aux produits du Groupe de s'orienter vers l'Europe et l'Amérique. Ainsi, en 2000, les exportations à destination de l'Europe et du continent américain représentent respectivement 42,6% et 8,9% du chiffre d'affaires consolidé.

Le rééquilibrage en faveur du marché local se réalisera progressivement, celui-ci représentant désormais 20% du chiffre d'affaires total.

Avec l'élargissement de sa gamme de produits, le Groupe Unimer entend optimiser l'exploitation de son réseau de distribution pour atteindre à terme une répartition 2/3 / 1/3 entre l'exportation et le marché local.

De nombreuses marques

Le Groupe Unimer dispose en portefeuille d'un certain nombre de marques qu'il utilise autant pour la fabrication de ses propres produits que pour le négoce. Ainsi, et à travers VCR, les marques Amora, Vima, Panzani, Peter et Pikarome disposent d'une certaine notoriété sur le marché marocain.¹

A travers sa présence historique en France et en Afrique, la marque Titus s'impose comme l'une des marques de référence et de qualité de la conserve des sardines².

Enfin, pour le renforcement de la présence du groupe sur le marché marocain et à l'exportation, ce dernier dispose d'une panoplie de marques propres telles que Pikarome, Titus, Leroy, Glofi, Vima, Madrigal, Peter...

Un positionnement

A travers ses marchés et sur ses marques, le Groupe Unimer dispose de parts de marché qui varient entre 5 et 75%. Ainsi les marques de vinaigre (Dessaux, Pikarome...) produites et commercialisées par le groupe détiennent une part de marché de 45% sur le marché des vinaigres au Maroc¹. De même que la moutarde sous les marques Amora, Pikarome et Vima détient 75%¹ du marché national de la moutarde en 2000.

¹ Etude réalisée par Créargie (juin 2000). Les parts de marchés citées sont basées sur la notoriété des produits.

² Source : Management du Groupe

Un management groupe

Dans un souci de rationalisation et d'optimisation des synergies possibles entre les deux entités industrielles, le management opère dans une démarche groupe. En effet, les directions opérationnelles des 2 sociétés sont assumées par une équipe unique tandis que certains moyens sont mis en commun (siège, frais de télécommunication...).

Un projet ambitieux

Le Groupe Unimer ambitionne de doubler de taille en chiffre d'affaires à horizon 2004 en poursuivant une stratégie de développement fondée sur les principes suivants :

- Sécuriser l'approvisionnement en amont ;
- Intégrer plus de valeur ajoutée dans ses produits ;
- Elargir la gamme de produits offerte ;
- Développer et renforcer la distribution sur le marché local.

PARTIE IV

-=-

PRESENTATION DE UNIMER SA

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

ORGANISATION ET CONTROLE DE LA SOCIETE

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

--

Signalétique de l'entreprise

Dénomination sociale	UNIMER
Siège social	Km 11 - Rue L Route des Zenatas Aïn-Sebaa Sidi Bernoussi – Quartier Industriel Casablanca
Téléphone	(212) 22 35 09 10 / 22 35 02 83
Télécopie	(212) 22 35 12 94
E mail	Unimer@Techno.net.ma
Forme juridique	Société anonyme régie par la loi n°17/95 relative aux sociétés anonymes. La société a procédé à l'harmonisation de ses statuts aux nouvelles dispositions de cette même loi, suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 décembre 1999.
Date de constitution	1973
Durée de vie	99 ans
N° de Registre de commerce	33 373
Exercice social	du 1 ^{er} avril au 31 mars.
Capital social	44 000 000 Dh à la veille de la présente augmentation de capital, réparti en 440 000 actions de 100 Dh de valeur nominale.

Les documents juridiques de la société et notamment les statuts, les procès-verbaux des assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social de Unimer.

Objet social

Selon l'article 4 des statuts, « la société a pour objet :

- La gestion de toutes industries de traitement, de conditionnement et de transformation de tous produits destinés à l'alimentation et de leurs dérivés sous quelque forme que ce soit, incluant ainsi, la vente et l'exploitation de tous produits alimentaires conditionnés ou non, et de leurs dérivés, l'exploitation de toutes marques et de tous brevets.
- La prise de participations ou d'intérêts dans toutes sociétés ou entreprises ayant une activité se rapportant à l'alimentation ou à une activité annexe, soit par souscription ou achats de titres ou droits sociaux, soit par association, soit encore par prise de commandite et octroi d'avance et de crédit.
- Plus généralement, toutes opérations commerciales et industrielles, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités sus-énoncées ou susceptibles de favoriser le développement de la société.
- Et enfin, la prise à bail et l'armement de navires de toutes sortes. »

Assemblées générales

Mode de convocation

Selon l'article 27 des statuts, «l'Assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration qui en fixe l'ordre du jour, arrêté les termes des résolutions à lui soumettre et le rapport à lui présenter sur ces résolutions. A défaut, l'assemblée peut également être convoquée par :

- les commissaires aux comptes dans les conditions prescrites par l'article 116 de la loi sur les sociétés anonymes, après avoir requis sa convocation par le conseil d'administration ;
- un mandataire désigné par le président du Tribunal statuant en référé à la demande, soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant un dixième du capital social ;
- le ou les liquidateurs en cas de dissolution et pendant la période de liquidation.

Une assemblée générale est convoquée chaque année dans les six (6) mois qui suivent la clôture de l'exercice social. »

Les convocations aux assemblées générales seront faites par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social et au Bulletin Officiel. S'il existe des actions nominatives, l'assemblée générale peut également être convoquée par lettre recommandée adressée à chaque actionnaire. Lesdites convocations sont faites trente (30) jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conditions d'admission

Sont admis aux assemblées générales «tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions, à condition que lesdites actions soient libérées des versements exigibles.

Les actionnaires peuvent assister à l'assemblée générale sur simple justification de leur identité à condition que pour les propriétaires d'actions nominatives, d'être inscrits sur le registre des actions nominatives de la société.

Ces formalités doivent être effectuées cinq (5) jours au moins avant l'assemblée. » (Article 28 des statuts)

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par un ascendant ou descendant. Les sociétés actionnaires pourront également se faire représenter par un mandataire, qui peut ne pas être lui-même actionnaire.

Conditions d'exercice du droit de vote

Les conditions d'exercice du droit de vote sont définies par l'article 11.3 des statuts qui stipule que «le droit de vote attaché aux actions de capital est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix. »

L'assemblée extraordinaire peut conférer un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, aux actions entièrement libérées pour lesquelles une inscription nominative depuis deux (2) ans au moins au nom d'un même actionnaire.

Principales étapes de développement

- Unimer est créée en 1973 à la suite de fusions successives de plusieurs sociétés dont la création remonte aux années 1920.
- En 1976, Unimer absorbe la société de conserve de poisson Pécadir (Société des pêcheries et conserveries d'Agadir).
- En 1977, Unimer prend le contrôle de Vinaigreries Chérifiennes Réunies (VCR).
- A partir de 1986, le Groupe Alj prend progressivement le contrôle de la société VCR, contrôlée déjà par Unimer, entre de ce fait également dans le giron du groupe Alj.
- En 1992, Unimer prend le contrôle de la société Pikarome Maroc (société fabricant et commercialisant des conserves végétales et des condiments) à hauteur de 99%.
- La même année, les sièges sociaux d'Unimer et de VCR sont regroupés à Aïn Sebaa qui abrite également le site de production de VCR.
- En 1995, on assiste au départ en retraite de l'ancienne équipe dirigeante et arrivée de l'actuelle équipe. Menée par M Saïd Alj, cette dernière établit une nouvelle structure, dans une perspective de restructuration et de réorganisation du groupe et s'étoffe peu à peu à travers de nouveaux recrutements.

- A partir de 1995, la direction change de stratégie commerciale en établissant un contrôle plus direct de ses marchés. Cette démarche s'est effectuée par la suppression des agents commissionnaires en Afrique, et la création d'un département Export qui gère l'ensemble de la clientèle hors Maroc.
- En 1996, tous les sites de production de la société sont agréés par l'Orthodox Union (OU). Cet agrément ouvre aux produits de la société l'accès à un nouveau marché, celui de la communauté juive orthodoxe américaine.
- En 1998, la société intègre la démarche et les normes d'auto contrôle, HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour l'assurance de la qualité du produit fini.
- En 1999, Unimer absorbe la société Pikarome Maroc et démarre le « Programme Global Qualité » pour son site d'Agadir.
- En 2000, Unimer signe un accord de sous-traitance avec la société Covem pour la production de concentré de tomate et avec Top Food pour les olives et les abricots. Suite au succès de l'opération, des négociations sont engagées pour la prise de contrôle de Top Food par Unimer. La même année, Unimer entame les démarches pour obtenir le «label Maroc ».

Evolution du capital social et de l'actionnariat

A la veille de la présente introduction en bourse, le capital social de Unimer s'établit à 44 000 000 Dh, entièrement libéré, réparti en 440 000 actions de 100 Dh de valeur nominale.

Date	Capital initial (en Dh)	Nature de l'opération	Nombres d'actions créées	Nominal (en Dh)	Montant de l'augmentation de capital	Capital final (en Dh)
1973	250 000	Création de la société	5 000	50	-	250 000
1974	250 000	Apport en numéraire	112 174	50	5 608 700	5 858 700
1975	5 858 700	Incorporation de réserves	39 058	50	1 952 900	7 811 600
1976	7 811 600	Compensation de créances*	17 768	50	888 400	8 700 000
1978	8 700 000	Compensation de créances	46 000	50	2 300 000	11 000 000
1992	11 000 000	Incorporation de réserves	220 000	50	11 000 000	22 000 000
1999	22 000 000	Modification du nominal	-	100	-	22 000 000
2000 ¹	22 000 000	Incorporation de réserves	220 000	100	22 000 000	44 000 000

* suite à l'opération de fusion-absorption de la société Pecadir

¹ d'après décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 décembre 2000.

Répartition du capital et des droits de vote avant et après l'opération

Les sociétés actionnaires sont des holdings de participations qui sont détenues en majorité par M. Saïd Alj, M. Abdelkader Alj et Aljia Holding (holding appartenant à la famille Alj). L'architecture globale de l'actionnariat avec 5 sociétés de participation, date de l'actionnariat français et résulte de la genèse d'Unimer constituée par la fusion de plusieurs conserveries. Durant les trois dernières années, aucun changement n'a affecté la structure de l'actionnariat décrite ci- dessous.

Identité des actionnaires	AVANT				APRES			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Saretam SA	206 360	46,9%	206 360	46,9%	206 360	37,5%	206 360	37,5%
Sté Homer	146 960	33,4%	146 960	33,4%	146 960	26,7%	146 960	26,7%
Sté Unimaco	68 200	15,5%	68 200	15,5%	68 200	12,4%	68 200	12,4%
Sté Etamar	12 320	2,8%	12 320	2,8%	12 320	2,2%	12 320	2,2%
Saïd Alj	4 840	1,1%	4 840	1,1%	4 840	0,9%	4 840	0,9%
Autres actionnaires	1 320	0,3%	1 320	0,3%	1 320	0,2%	1 320	0,2%
Flottant en bourse	-		-		110 000	20,0%	110 000	20,0%
Total	440 000	100,0%	440 000	100,0%	550 000	100,0%	550 000	100,0%

A la veille de la présente augmentation de capital, M. Saïd Alj, Président et membre du conseil d'administration de Unimer détient directement 1,1% du capital social et des droits de vote de la société. De plus, ce dernier détient directement et indirectement près de 50% de Saretam et 76,5% de Homer, qui contrôlent à elles deux la société.

Par ailleurs, à la date d'aujourd'hui, aucune action Unimer n'est détenue par la société elle-même ou par une société à laquelle elle participe à plus de 50%, en l'occurrence sa filiale VCR. Enfin, aucun expert ou conseiller de Unimer ne détient de participations dans le capital de la société.

■ Pacte d'actionnaires

Aucun pacte d'actionnaires n'a été signé entre les actionnaires de Unimer.

■ Intention des actionnaires

Dans les 12 mois suivant la présente augmentation de capital, les actionnaires de référence de la société n'envisagent pas de céder une partie ou la totalité de leurs actions ou de leurs droits de vote.

A la connaissance de la société, les actionnaires détenant 5% ou plus du capital de la société n'envisagent pas de participer à l'augmentation de capital, objet de la présente note d'information. Par ailleurs, dans le cadre de la tranche réservée au personnel du Groupe, les dirigeants ont l'intention de souscrire aux titres Unimer.

Marché des titres de Unimer

A ce jour, aucun titre de créance, ni titre de capital de Unimer n'est coté sur aucun marché.

ORGANISATION ET CONTROLE DE LA SOCIETE

-=-

Conseil d'Administration

Actuellement, «la société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois à quinze membres. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, ou par l'Assemblée Générale Extraordinaire en cas de fusion ou de scission. Les administrateurs sont choisis parmi les personnes physiques ou morales actionnaires...

Le nombre des administrateurs liés à la société par contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'Administration...

La durée de fonction des administrateurs nommés par les assemblées générales est de six ans...

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale, sans même que cette révocation soit mise à l'ordre du jour » (Extraits de l'article 14 des statuts)

Les membres du Conseil d'Administration¹ en date du 5 décembre 2000 sont:

Membres du Conseil	Fonction	Durée du mandat
M.Saïd Alj ²	Président	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
M. Abdelkader Alj	Administrateur	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
M. Mouncef Kabbaj	Administrateur – Directeur Général	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
Société Homer	Représentée par M. Saïd Alj, Président	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
Société Saretam	Représentée par M. Abdelkader Alj, Administrateur Délégué	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
Société Unimaco	Représentée par M. Mouncef Kabbaj, Administrateur	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
Société Etamar	Représentée par M. Mustapha Hanoun, Administrateur	2 ans (expire avec l'exercice 2000/01)
M. Chakib Ben El Khadir	Administrateur	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)
M. Jean Bader	Administrateur	6 ans (expire avec l'exercice 2004/05)

Les administrateurs ont été confirmés dans leur mandat par l'Assemblée Générale Extraordinaire qui s'est tenue en date du 07 décembre 1999.

Messieurs Saïd Alj, Abdelkader Alj, Mouncef Kabbaj et Mustapha Hanoun sont également administrateurs dans les sociétés suivantes, avec lesquelles Unimer entretient des liens d'ordre économique et financier :

- VCR, en tant que filiale à 86% de Unimer et en tant que partenaire commercial ;
- Taslif, société de crédit à la consommation du Groupe Alj, avec laquelle Unimer a signé un contrat de domiciliation de prêts pour l'ensemble de ses salariés.

Il n'existe aucun lien d'alliance ou de parenté au premier degré entre les différents administrateurs avec tout dirigeant de Unimer. Par ailleurs, aucun prêt n'est accordé ou constitué en faveur des membres du conseil d'administration ou de direction de la société.

Dirigeants de la société

La Direction de la société est assurée par M. Alj Saïd (Président Délégué), M. Kabbaj Mouncef (Directeur Général et Directeur de la Production), M. Benabderrazik Mourad (Directeur Général Adjoint et Directeur Commercial), M. Marouri Hassan (Directeur des usines de Safi), M. Betton Leon (Directeur de l'usine d'Agadir), M. Mohamed Ellize (Responsable Comptable et Financier), M. Sinbad Khalid (Contrôleur de Gestion), M. Ogadi Abderrahim (Contrôleur qualité de Safi), M. Haddou Abderrahman (Contrôleur qualité d'Agadir), M. Rahmani Anouar (Responsable Informatique) et M. Saïd Challot (Responsable des Ressources Humaines).

¹ La rémunération globale attribuée aux membres du conseil d'administration s'élève à 1,8 MDh.

² M. Saïd Alj dispose de 13 mandats d'administrateur dans d'autres sociétés.

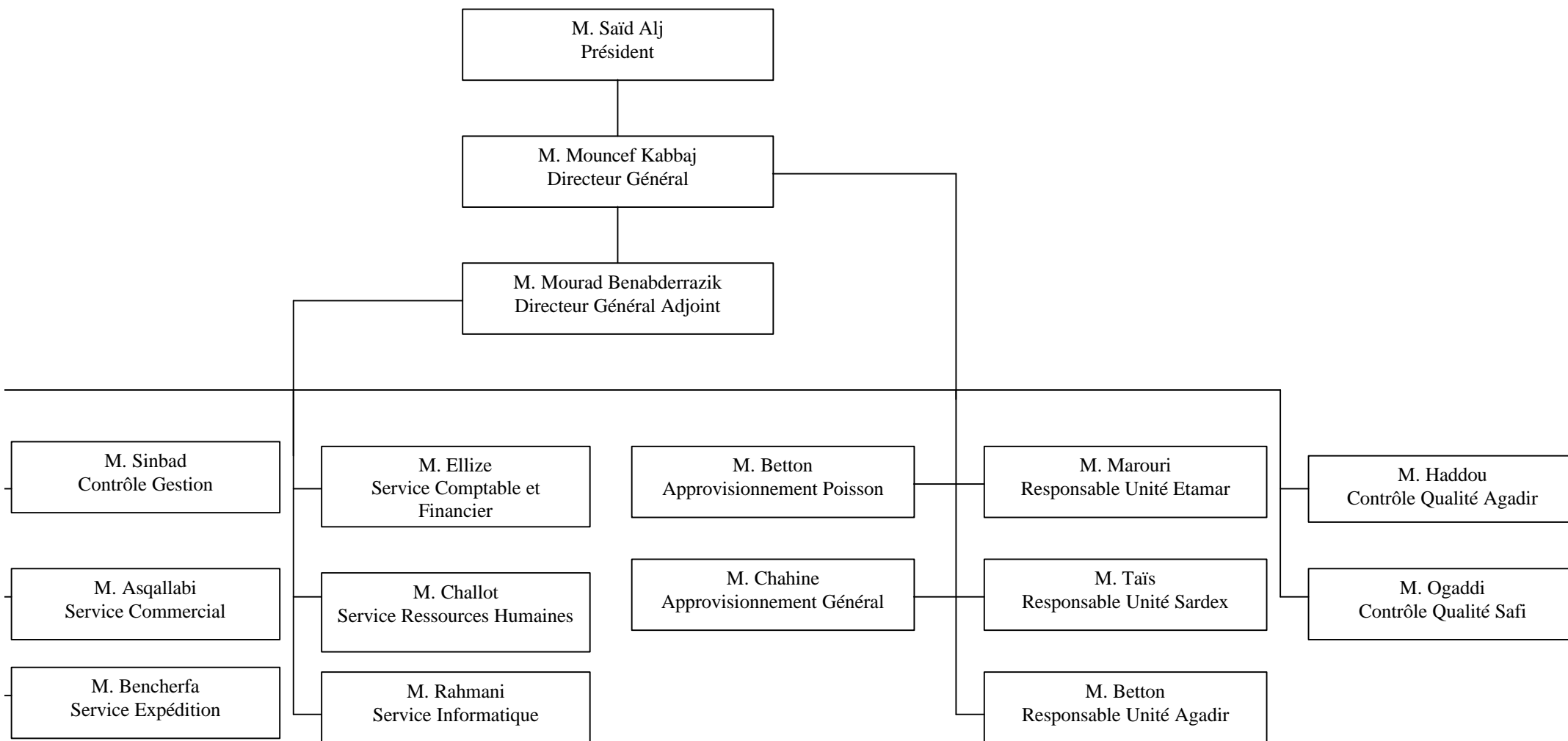
Les membres de la direction de Unimer ne détiennent aucune participation dans le capital de VCR, ni dans celui d'aucun client ou fournisseur de la société.

M. Saïd Alj (46 ans) : diplômé de l'Ecole Supérieure des Cadres en Gestion d'Entreprises de Paris, il cumule différentes expériences en tant que dirigeant d'entreprises aussi bien en France qu'en Belgique et ensuite au Maroc où il prend la direction de plusieurs sociétés, dont Taslif, société de crédit à la consommation, introduite à la Bourse de Casablanca depuis octobre 1997 et dont il est aujourd'hui le Président, et Stokvis, société spécialisée dans la vente entre autres de matériel de travaux publics. En Août 1993, il est nommé Président délégué de Unimer avant d'en devenir le Président en 1995.

M. Mouncef Kabbaj (45 ans) : après des études de sciences Economiques à l'Université de Casablanca, il occupe pendant 6 ans le poste d'Administrateur Directeur Général de la société Consenor, dont il est resté encore administrateur à ce jour. En 1988, il rejoint Unimer pour occuper la fonction de Directeur Général.

M Mourad Benabderrazik (41 ans): après un Bachelor en Sciences à l'Université de Sherbrooke au Canada et un Master dans la même branche, il entame un Master en Business Administration (MBA) à la même université. Il rejoint ensuite en 1988 la Banque de Montréal en qualité de Directeur Comptes Commerciaux. A son retour au Maroc en 1990, il prend la Direction Générale de la société Cristal House. En 1992, il intègre VCR en qualité de Directeur Commercial en charge du marché local, avant de se charger de la direction commerciale-Export d'Unimer et de VCR en 1995. En 1997, il est promu Directeur Commercial du Groupe Unimer avant d'occuper en 1999 le poste de Directeur Général Adjoint

Organigramme de Unimer



PARTIE V

-=-

ACTIVITE, MARCHE ET CONCURRENCE

L'INDUSTRIE DE VALORISATION DES PRODUITS DE LA MER

ACTIVITE ET POSITIONNEMENT DE UNIMER SA

OUTILS ET MOYENS

L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA PECHE

--

Préambule : l'ensemble des données relatives au secteur provient du Ministère des Pêches Maritimes.

Caractéristiques de la production halieutique

En Tonnes	1997		1998		1999	
I- Pêche côtière	661 646	84,5%	607 129	85,7%	622 160	82,1%
<i>A- Ressources pélagiques</i>	<i>583 606</i>	<i>74,5%</i>	<i>518 710</i>	<i>73,2%</i>	<i>515 134</i>	<i>68,0%</i>
Sardines	497 821	63,6%	436 048	61,5%	430 715	56,8%
Anchois	24 955	3,2%	40 992	5,8%	40 220	5,3%
Maquereaux	28 775	3,7%	11 622	1,6%	18 035	2,4%
Chinchard	12 512	1,6%	9 936	1,4%	12 799	1,7%
Autres	19 543	2,5%	20 112	2,8%	13 365	1,8%
<i>B- Ressources benthiques</i>	<i>78 040</i>	<i>10,0%</i>	<i>88 419</i>	<i>12,5%</i>	<i>107 026</i>	<i>14,1%</i>
II- Pêche hauturière	111 493	14,2%	91 438	12,9%	125 007	16,5%
<i>Dont poisson pélagique</i>	<i>34 157</i>	<i>4,4%</i>	<i>-*</i>	<i>-</i>	<i>19 958</i>	<i>2,6%</i>
III- Autres activités¹	10 051	1,3%	9 914	1,4%	10 892	1,4%
Total (I+II+III)	783 190	100,0%	708 481	100,0%	758 059	100,0%

* Les bateaux exerçant cette activité ont été immobilisés cette année pour des raisons techniques.

En 1999, la production halieutique a atteint 758 059 tonnes pour une valeur de 4,88 Milliards de Dirhams. La pêche côtière reste dominante dans la production et représente 82,1% en poids, alors que la pêche hauturière et les autres activités littorales représentent respectivement 16,5% et 1,4%.

Cette pêche côtière se décompose essentiellement en ressources pélagiques et benthiques. Les ressources pélagiques (70% des potentialités halieutiques nationales) se composent en 4 espèces : la sardine, le maquereau, le chinchard et l'anchois. Ainsi, le Maroc est le premier exportateur mondial de l'espèce «Sardina Pilchardus Walbum », dénomination scientifique de la sardine marocaine².

Les débarquements de la flotte côtière destinés aux usines de conserves ont représenté en 1999 près de 27% des prises totales, estimée à 169 679 tonnes de poisson. Le reste des prises est principalement destiné à l'industrie des sous-produits de la mer (farine et huile de poisson) qui représente 43% des prises de pêche côtière et au marché de la bouche (30%).

Des infrastructures à moderniser

En ce qui concerne les infrastructures, d'une part, l'armement de pêche côtière marocain, artisanal et sous-équipé en matériels frigorifiques, ne permet pas l'acheminement dans les meilleures conditions de la matière première tant au niveau du débarquement que du stockage.

D'autre part, la chaîne du froid n'est pas assurée, le réseau frigorifique sur la filière de la pêche étant à l'état embryonnaire et les surfaces d'entrepôts insuffisantes pour recevoir l'ensemble des captures. Ce point prend de plus en plus d'ampleur au vu du déplacement des zones de pêche vers le sud à Tan Tan et Laâyoune, s'éloignant ainsi des unités de transformation situées à Safi, Essaouira et Agadir.

La sardine n'étant pas conservée à une température suffisamment basse pour lui permettre de garder ses qualités, est ainsi destinée aux industries des sous-produits. Ainsi, près de la moitié des captures annuelles doit être dirigée vers les usines de sous-produits de la mer (farine et huile de poisson) qui seront ensuite transformés en aliments pour bétail.

Conscientes de l'enjeu stratégique de ce facteur sur le développement de l'industrie de valorisation des produits de la mer, les autorités de contrôle mettent en place des mesures de restructuration du secteur. Ainsi, l'ONP

¹ Algues, aquaculture, corail, madragues

² Ministère des Pêches Maritimes : norme Codex alimentarius (STAN 94-1981)

(Office National des Pêches) en partenariat avec la Confédération Nationale de la pêche côtière lance en mars 1999, un programme de mise à niveau de la pêche côtière afin de répondre aux impératifs de qualité et aux exigences des marchés. Ce programme qui s'étale sur 5 ans et auquel une enveloppe de 200 MDh est allouée, concerne essentiellement 400 à 500 navires (mise en conformité aux normes de manutention et de stockage) et la mise en place d'un système de cautionnement mutuel et d'une assurance en couverture des prêts accordés aux armateurs.

Accord de Pêche avec l'Union Européenne

Le Maroc a signé sur la décennie un certain nombre d'accords (Russie, UE...) dont le plus important est l'accord de pêche avec l'Union Européenne qui a été négocié en décembre 1995 pour 4 ans, sans révision à mi-parcours. Les termes de cet accord prévoyaient entre autre la protection de l'environnement marin, la restructuration de la flotte de pêche et des infrastructures portuaires, la modernisation des industries annexes à la pêche et l'obligation pour les bateaux étrangers de débarquer leurs captures dans les ports marocains. L'accès aux réserves marocaines pour la flotte étrangère était réglementé et permettait de réduire le volume des captures. Les mesures sur le contingentement de la présence étrangère se sont traduites par la réduction du nombre de navires de 716 unités à 477 unités à la fin de l'accord (novembre 1999). 500 millions d'Euros de redevance ont été versées sur 4 années, dont une partie a été affectée au développement durable du secteur et la coopération sur la formation professionnelle (121 millions d'Euros).

De plus, l'accord a également prévu que le marché communautaire de la sardine en conserves serait totalement ouvert aux exportations marocaines en 1999 après un régime transitoire de diminution des droits de douane et d'augmentation des contingents.

A l'exception du dernier point, l'accord de pêche a suscité bon nombre de critiques par l'ensemble des associations professionnelles du secteur qui considèrent que les navires communautaires et plus particulièrement espagnols, se livrent à une surpêche conduisant à l'épuisement des réserves halieutiques marocaines.

Depuis octobre 2000, le Maroc et l'Union Européenne ont repris les discussions, en vue d'envisager la reconduction d'un accord de pêche sous de nouvelles formes. Ce dernier ne devrait pas comporter de volet sardines. En contrepartie de l'autorisation de pêcher dans les eaux nationales, les autorités marocaines souhaitent que ce nouvel accord permette, à travers des aides financières et des engagements concrets de relancer le plan de modernisation de la flotte marocaine, et servir entre autre à améliorer les structures d'accueil, les infrastructures et la commercialisation.

Les industries de transformation des produits de la mer

Le secteur de la transformation des produits de la pêche s'insère dans l'industrie agro-alimentaire marocaine. Ce secteur revêt une grande importance dans l'économie nationale, autant par les emplois qu'il génère, ses productions et le fait qu'il est source importante de devises, puisqu'il contribue à hauteur de 50% dans les exportations du secteur agro-alimentaire et 12% des exportations totales.

Ce secteur intègre les activités de transformation de poisson frais, la production de conserves et de semi-conserves de poisson, les activités de congélation et surgélation de poisson, les sous-produits de la mer (production de farine et d'huile de poisson), le traitement d'algues (agar-agar) et les activités de salaison de poisson.

En 1999, le secteur de la transformation des produits de la pêche compte 280 établissements employant un effectif total de 35 000 personnes, essentiellement composé de main d'œuvre féminine.

En tonnes	1997	%	1998	%	1999	%
Sous-produits	357 285	54,0%	255 308	42,1%	222 233	35,7%
Consommation	148 191	22,4%	182 479	30,1%	188 921	30,4%
Conserves	141 760	21,4%	147 233	24,3%	169 679	27,3%
Congélation	14 387	2,2%	22 025	3,6%	37 048	6,0%
Appâts	-	-	-	-	3 833	0,6%
Salaison	23	0,0%	84	0,0%	446	0,0%
Total	661 646	100,0%	607 129	100,0%	622 160	100,0%

Parmi ces industries, le secteur de la conserve de poisson absorbe 27,3% des produits de la pêche côtière en 1999, contre 24,3% en 1998 et 21,4% en 1997.

Avec 40 unités, les conserveries emploient près de 20 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires à l'exportation de près de 2 milliards de dirhams soit près de 30% du chiffre d'affaires global généré par l'ensemble du secteur de la transformation des produits de la mer. Principalement localisée à Safi et Agadir, l'industrie de la conserve a traité 169 679 tonnes de poisson en 1999.

	CA Exportations en K Dh	% des exportations	Nombre d'unités
Mollusques, coquillages et crustacés	3 511	52,7%	21
Poissons en conserve et semi-conserves	1 970	29,6%	63
Poissons frais, salés, séchés, fumés ou congelés	882	13,3%	167
Algues marines	236	3,5%	3
Farine et Huile de poisson	59	0,9%	26
Total	6 658	100,0%	280

Organisations professionnelles et réglementation sectorielle

■ Les organisations professionnelles

L'organisation institutionnelle intervenant dans le secteur de la transformation des produits de la pêche est la Fédération Nationale des Industries de transformation et de valorisation des Produits de la Pêche (FENIP). Cette Fédération a pour principaux objectifs :

- la maîtrise de la qualité au niveau de la filière (système d'assurance qualité, création d'un label Maroc...);
- la restructuration et le développement des secteurs (consolidation de la présence marocaine, sécurisation de l'approvisionnement des industries, développement du marché local et de nouveaux marchés à l'exportation...).

Un certain nombre d'associations sont regroupées au sein de la FENIP, dont les plus importantes sont :

- Apromer, l'association marocaine des exportateurs des produits de la mer, qui représente 90 unités et 160 ateliers de mareyage ;
- Unicop, l'union nationale des industries de la conserve de poisson, elle est représentative de 40 unités de conserves de poisson. Le Maroc est le premier exportateur mondial de conserves de sardines «Pilchardus Walbum ». Son objectif est le développement de la qualité et l'amélioration de la compétitivité des produits marocains.

■ Réglementation marocaine en matière d'importation

Le marché des conserves en général n'est pas soumis à une réglementation spécifique en matière d'importation. En dehors des droits de douane, il n'existe pas de restriction particulière à l'importation de produits de la conserve au Maroc. Celle-ci est soumise à une simple formalité de souscription d'un engagement d'importation, sans autorisation administrative.

L'importation au Maroc de conserves végétales ou animales est taxée. Les droits de douanes s'élèvent à 35% de la valeur en douane, valeur au comptant ou en gros des marchandises dans les pays d'origine, grevée de tous les frais encourus jusqu'à la présentation en douane. Dans la pratique, la valeur en douane est déterminée par le Bureau des Douanes sur la base de la déclaration de l'importateur et de la valeur en gros de marchandises similaires sur le marché intérieur ou encore en établissant une comparaison avec la valeur des produits importés similaires.

Aux droits de douanes s'additionnent le Prélèvement Fiscal à l'Importation (PFI) de 15% de la valeur en douane, la taxe pour la Promotion Economique de 0,25% ainsi que la TVA, calculée sur la valeur dédouanée. Le taux de TVA appliqué pour les conserves de sardines est de 7%.

Dans le cadre de l'accord d'association Maroc-UE concernant l'industrie agro-alimentaire, on assiste au démantèlement des droits de douanes et du PFI pour les produits industriels. A partir du 1^{er} janvier 2000, les droits de douanes subissent une réduction linéaire de 10% par an pendant 10 ans, sauf pour les produits agricoles transformés (hors produits agricoles de base et hors conserves) qui conservent une protection.

■ Réglementation sanitaire

Les textes législatifs et réglementaires concernant les industries de la pêche sont multiples et nombreux. Comme tout produit alimentaire vendu au Maroc, les conserves de poissons sont soumises au contrôle sanitaire selon le Dahir n°18 31 08 du 9 moharrem 1405 (5 octobre 1984) portant loi n°1383 relative à la répression des fraudes sur les marchandises.

En ce qui concerne les conserves de poisson exportées, le contrôle est strict à tous les niveaux de la filière de production. En effet, les poissons et les produits agricoles sont soumis à des contrôles sanitaires et de qualité avant leur exportation. Le contrôle des exportations est réalisé par plusieurs intervenants et principalement l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE) et le Ministère des Pêches Maritimes ainsi que par la Direction de l'Elevage de Ministère de l'Agriculture qui est responsable du volet sanitaire animal.

L'EACCE¹ est l'organe principal chargé de contrôler les produits exportés et d'informer les producteurs sur la réglementation internationale en vigueur et chargé d'exercer le contrôle technique².

L'exercice du contrôle porte sur l'état et la qualité du produit et l'emballage (normes sanitaires et phytosanitaires), sur le marquage et l'étiquetage en fonction des normes en vigueur. Il concerne aussi l'environnement du produit au cours de sa fabrication (conditions d'hygiène des locaux).

Pour ce faire, le contrôle sanitaire comporte d'une part, des prélèvements sur les matières premières destinées à être stockées, conditionnées, transformées ou employées pour la préparation des produits à fabriquer, et d'autre part, des prélèvements sur toutes les lignes de production et sur les produits finis, afin d'éliminer tous risques physiques, chimiques ou biologiques.

De plus, l'EACCE édicte des décisions relatives aux normes de fabrication et de qualité particulières pour chaque produit et au contrôle sanitaire y afférent. Cette législation assure la pérennité de la qualité des produits marocains exportés. En ce qui concerne les conserves de sardines, un projet de décision de l'établissement de contrôle définit un certain nombre de normes et définitions relatives à ce type de produit en particulier, afin d'assurer la pérennité de la qualité de la conserve de sardines marocaine.

Typologie des produits

L'industrie de transformation des produits de la pêche est essentiellement orientée vers l'exportation. La part de la production nationale réservée au marché local est évaluée à 20% du total produit. En effet, la consommation marocaine en conserves de poisson est restreinte, les habitudes de consommation s'orientant vers les produits frais. Aussi, l'étude du marché de la conserve de poisson se restreindra-t-elle à celle des exportations.

Répartition des exportations de conserves par espèce

En MDh	1997	%	1998	%	1999	%
Sardines	1 015	61,1%	1 151	63,1%	1 206	61,2%
Anchois	456	27,4%	499	27,4%	602	30,6%
Maquereaux	165	9,9%	156	8,6%	146	7,4%
Autres	27	1,6%	17	0,9%	15	0,8%
Total	1 663	100,0%	1 823	100,0%	1 969	100,0%

Les différents produits commercialisés par l'industrie de la conserve de poisson sont principalement la sardine, l'anchois et le maquereau et dans une moindre mesure le pilchard et le thon.

Le secteur de la conserve de poissons réalise en 1999 un chiffre d'affaires à l'exportation de 1 970 MDh, en progression régulière à raison de 9,7% entre 97 et 98 et 8% entre 98 et 99. Les conserves de sardines représentent la majorité des exportations (61,2% en 1999). Cette prépondérance des conserves de sardines se justifie par le fait que le Maroc est pratiquement le seul pays producteur au monde de la sardine « *Pilchardus Walbum* », espèce raréfiée, disponible en quantité dans les eaux territoriales marocaines. Les autres produits s'apparentant à la sardine et commercialisés en tant que tel par des pays concurrents sont les sardinelles

¹ Dahir n°1.88.240 du 6 Hijja 1413 (13/09/93) instituant l'Etablissement de Contrôle et de Coordination des exportations en remplacement de l'Office Chérifien de Contrôle des exportations.

² Dahir du 13 Ramadan 1944 tel qu'il a été complété et modifié par le Dahir n°1.88.241 du 6 Hijja 1413 portant promulgation de la loi n°32.86 relative au fonctionnement du contrôle technique de la fabrication, du conditionnement et de l'exportation marocaine

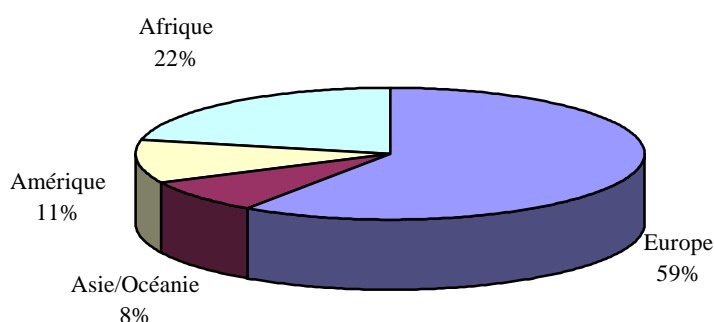
(Thaïlande), sardinops et pilchards (Afrique du Sud et Namibie). La labellisation de cette appellation par le Ministère des Pêches Maritimes contribue à reconnaître les avantages organoléptiques et diététiques offerts par la sardine marocaine.

On peut également noter le poids non négligeable des conserves d'anchois qui voient leur part progresser dans les exportations marocaines de conserves (27,4% en 1998 contre 30,6% en 1999). Répondant à une demande internationale soutenue, ce produit considéré comme étant à forte valeur ajoutée, attire de plus en plus de conserveurs marocains.

Les conserves de maquereaux représentant près de 7,4% du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, ont connu une baisse progressive sur les trois dernières années, conséquence de la raréfaction de cette ressource.

Répartition des exportations de conserves par marchés

Répartition des exportations de conserves de poisson par marché en 1999 (en valeur)



Les conserves de poisson marocaines sont vendues dans 45 pays, surtout vers l'Europe et en second lieu dans les pays africains. L'industrie de la conserve de poisson réalise en 1999, 59% de son chiffre d'affaires en Europe (dont 58% vers l'Union Européenne) et le reste sur l'Afrique 22%, l'Amérique 11%, l'Asie/Océanie 8%.

Principaux marchés d'exportation de la conserve de sardine

En MDh	1997	%	1998	%	1999	%
Conserves de sardines	1 012,7	100,0%	1 148,7	100,0%	1 197,3	100%
Union Européenne	414,2	40,9%	468,1	40,7%	521,0	43,5%
Reste de l'Europe	22,1	2,2%	24,2	2,1%	25,3	2,1%
Total Europe	436,3	43,1%	492,3	42,8%	546,3	45,6%
Variation	-		12,8%		10,9%	
Moyen-Orient	132,3	13,0%	151,9	13,2%	137,7	11,5%
Variation	-		14,8		-9,3	
Asie	2,8	0,3%	4,0	0,3%	5,8	0,5%
Variation	-		42,8		45,0	
Amérique du Nord	52,3	5,1%	57,1	5,0%	60,4	5,0%
Amérique du Sud	34,2	3,4%	27,8	2,4%	21,8	1,8%
Total Amérique	86,5	8,5%	84,9	7,4%	82,2	6,9%
Variation	-		-1,8%		-3,2%	
Afrique	348,8	34,4%	410,6	35,7%	420,0	35,1%
Variation	-		17,7%		2,3%	
Océanie	6,0	0,6%	4,8	0,4%	5,3	0,4%
Variation	-		-20,0%		10,4%	

La production de conserves de sardines est exportée sur tous les continents. L'Europe est le premier client des exportations de conserves de sardine. La présence de ce produit sur le marché communautaire a été favorisée par les différents accords passés entre le Maroc et l'Europe. En 1999, les conserves de sardines constituent 46% des exportations de conserves de poisson destinées à l'Union Européenne et sont pour l'essentiel destinées à l'Allemagne, la France, les Pays-Bas ainsi que la Grande-Bretagne.

L'Afrique, considérée comme marché historique et traditionnel de ce produit, représente en 1999 35% des exportations marocaines.

L'Amérique, débouché récent de la conserve de sardines, se développe peu à peu pour représenter près de 7% des exportations marocaines.

Les conserves marocaines n'ont été que très récemment introduites sur les marchés asiatiques. Leur contribution aux exportations reste faible et a subi une correction due à l'instabilité monétaire qui sévit sur ce continent depuis 1998.

Les principaux intervenants du secteur¹

Le secteur de la conserverie de sardines et de maquereaux compte une quarantaine de conserveries réparties entre Safi (16) et Agadir (14). Ce secteur connaît un mouvement de concentration depuis quelques années : en effet, en raison du déplacement des zones de pêche vers le sud, mais également d'un regroupement des principaux acheteurs européens, de nombreuses conserveries, parmi les plus artisanales, ont dû fermer leurs portes. En parallèle, les unités les plus modernes devaient investir dans la rationalisation de leur production et la recherche de nouveaux débouchés.

En termes de capacité, l'ensemble des unités pourrait traiter 1 500 à 1 600 tonnes de poisson par jour, soit 300 000 à 320 000 tonnes par an (sur la base de 200 jours de travail). En pratique, les conserveries traitent annuellement environ 180 000 tonnes de poisson frais sur une période de 120 à 150 jours (d'avril à décembre), soit environ 6 millions de caisses. Le taux d'utilisation de la capacité installée s'établit ainsi entre 25% et 50% par conserverie : la faiblesse de ce niveau d'utilisation résulte principalement des problèmes liés à l'approvisionnement en sardines, tant en qualité qu'en quantité. En effet, les conditions logistiques de transport et de stockage ne permettent pas de conserver une qualité suffisante pour le traitement sous forme de conserves, aussi 55% des prises de sardines est transformé en sous-produits, telle la farine de poisson.

En dehors de Unimer, les principaux intervenants² du secteur sont :

- **Aveiro Maroc** : La société Aveiro (Groupe Bichat) produit et commercialise des conserves de sardines et maquereaux sous différentes marques : Delmonaco, Libérateur et Limao. Ses sites de production localisés à Agadir sont au nombre de 2.
- **LGMC (Les Grandes Marques de la Conserve Chérifienne Réunie)** : Cotée à la Bourse de Casablanca, LGMC est l'un des principaux opérateurs du secteur de la conserve de poisson, avec 4 unités, 3 à Safi et 1 à Agadir. Outre ses conserves de poisson, son activité s'est élargie aux conserves de fruits et légumes. La société commercialise ses produits sous les marques: Anny, Josiane, Queen Mary, Delory, Scala, Mariana, Ladida.
- **Consernor** : Fondée en 1947, c'est une des plus anciennes conserveries de sardine, de maquereau et de thon. Disposant de 3 unités de production à Agadir et Safi, ses produits sont commercialisés sous les marques : Princesse, la Safiote, Boris, ABDA et Mandrin...
- **Belma**: l'entreprise est implantée à Agadir où elle dispose de 2 unités de production. Ses produits sont commercialisés en Europe, aux États-Unis et en Afrique sous les marques Belma et Anza.
- **UPA (Union des Pêcheries Africaines)** : La société produit essentiellement des conserves de sardines, de maquereaux et de thon et du concentré de tomate, des confitures d'abricot. Elle dispose de 3 unités à Safi et commercialise ses produits sous les marques UPA, Capricorne et Sepia.

¹ Le secteur étant fortement concurrentiel, les indicateurs sur les principaux intervenants ne sont pas disponibles.

² Annuaire Agro-alimentaire du Maroc 2000

Perspectives du secteur

Le développement de l'industrie de la conserve de poisson est conditionné par la maîtrise de l'approvisionnement et la diversification des produits et des marchés.

La question de l'approvisionnement est cruciale, sa résolution suppose que des réponses appropriées soient apportées pour la modernisation de la flotte de pêche côtière, afin de permettre le développement de l'intégration verticale pêche-industrie. En effet, le caractère artisanal de la flotte de pêche et l'insuffisance des aménagements spécifiques dans les ports (zones de débarquements, installations frigorifiques etc.) font que tant la quantité que la qualité du poisson pêché ne sont pas optimisées. En particulier, le contrôle de la matière première et la préservation de la qualité des prises à bord pourraient grandement être améliorés si les investissements étaient réalisés en ce sens. De même, l'affrètement de bateaux de grandes capacités dotés de cales de réfrigération, pourrait permettre d'allonger la période de production (passage de 120-150 jours à 200 jours), et d'utiliser pleinement les capacités sous-employées chez les conserveurs. Depuis l'expiration du précédent Accord de pêche avec l'Union Européenne et dans l'attente d'une meilleure visibilité sur les conditions de développement du secteur, le Ministère des Pêches a gelé l'octroi des licences d'affrètement de ce type de navires.

Afin d'accélérer la modernisation des infrastructures, la FENIP, association regroupant l'ensemble des intervenants du secteur propose au Ministère de tutelle un certain nombre de mesures (15 au total), dont les plus significatives sont citées ci-dessous :

- imposer le plan de restructuration de la flottille côtière lancé par l'ONP ;
- limiter le tonnage par bateau de pêche à 20 tonnes par jour ;
- imposer l'utilisation de glace en vrac dans les cales dans des proportions déterminées, en attendant la construction d'unités dotées de moyens mécaniques de réfrigération ;
- affrètement de bateaux RSW...

Outre l'intégration en amont, on devrait assister également à une concentration du secteur afin de permettre aux industriels de rationaliser leur approvisionnement et d'élargir leurs marchés.

L'élargissement des marchés passe nécessairement par une diversification des produits et des marchés à l'exportation. En effet, les conserveurs marocains investissent en recherche et développement de nouveaux produits et surtout dans des créneaux à haute valeur ajoutée (anchois, nouvelles préparations à base de sardines, produits dérivés...). En partant du constat que la production marocaine ne satisfait pas la demande mondiale, le marché garde des perspectives de croissance prometteuses¹. Aussi, le développement sur des marchés existants (exemple des USA) et la conquête de nouveaux débouchés (Chine, Russie, Europe de l'Est...) constituent un facteur positif pour la croissance de l'industrie marocaine de la conserve de pélagique en général et de sardines en particulier.

Toutefois, la diversification vers de nouveaux débouchés ne peut se réaliser qu'accompagnée d'actions marketing et de promotion commerciale. Aussi, le Ministère des Pêches a-t-il récemment créé le Label Maroc, gage de la qualité des exportations marocaines de conserves de sardines.

De plus à travers l'Association des conserveurs marocains de sardines (UNICOP), une campagne de communication, cible professionnels/ distributeurs, est lancée en avril 2000 en Allemagne afin de repositionner le produit comme un produit de qualité (montant investi : 1 MDh). Une campagne similaire devrait être réalisée au Maroc afin de relancer le produit en vantant les qualités qualitatives (Label Maroc) et nutritionnelles de la sardine.

Aujourd'hui, d'après la direction d'Unimer, l'outil de production des unités existantes est performant et a en général été mis à niveau. De plus, n'utilisant pas pleinement ses capacités de production, le secteur est capable de faire face au développement de ses marchés sans investissement majeur.

¹ Rapport de la Banque Mondiale 1998

ACTIVITE ET POSITIONNEMENT D'UNIMER S.A.

--

Chiffre d'affaires global

L'activité d'Unimer consiste en la production et la commercialisation de conserves de sardines et de filets de maquereaux. La société produit essentiellement des boîtes de sardines qui représentent 98% des ventes réalisées au cours de l'exercice 99/00. Du fait de la rareté de la ressource, les conserves de maquereaux représentent 2% du chiffre d'affaires.

Comme le souligne le tableau ci-dessous, le chiffre d'affaires de Unimer connaît une progression sur les trois dernières années. En effet, la société enregistre un taux de progression de 38,6% durant l'exercice 1998/1999 malgré la grève des marins pêcheurs, puis de 7,2% au cours de l'exercice 1999/2000.

	97/98	98/99	Variation	99/00	Variation
Afrique					
Ventes (en KDh)	48 800	76 300	56,4%	102 619	34,5%
Europe					
Ventes (en KDh)	29 078	27 747	-4,6%	21 898	-21,1%
Amérique					
Ventes (en KDh)	13 620	27 194	99,7%	19 339	-28,9%
Total chiffre d'affaires à l'exportation	91 498	131 241	43,4%	143 857	9,6%
Pourcentage du CA global	92%	95%		97%	
Marché local					
Ventes (en KDh)	7 947	6 609	-16,8%	3 948	-40,3%
Pourcentage du CA global	8%	5%		3%	
Chiffre d'affaires global	99 446	137 850	38,6%	147 805	7,2%

La progression du chiffre d'affaires entre 1997/1998 et 1999/2000 se justifie :

- en 1998/1999 par la reprise des exportations vers l'Afrique qui progressent de plus de 56% et une hausse de près de 300% des ventes en direction des Etats-Unis ;
- en 1999/2000 par la croissance des exportations vers l'Afrique de plus de 34% et notamment vers le Nigeria et la baisse des exportations vers l'Europe (-21,1%) et les Etats Unis(-28,9%).

Le chiffre d'affaires global est quasi-exclusivement réalisé à l'exportation (97% en 99/00). Le chiffre d'affaires local, qui comprend les ventes de produits finis aux grossistes, à la société VCR ainsi que les ventes de produits résiduels (pour un montant de 2,2 MDh), ne pèse que 3%.

La faiblesse du chiffre d'affaires réalisé sur le marché local s'explique par le manque d'intérêt que suscitent les conserves de poisson chez la clientèle nationale, ces derniers privilégiant la consommation de poisson frais (7 Kg par habitant en 1999)¹. Ainsi, les habitudes de consommation font que la conserve reste un succédané, un produit de substitution.

¹ Source : Ministère des Pêches

Chiffre d'affaires par produit

Unimer fabrique trois types de conserves en fonction de la demande et des priorités de la stratégie commerciale : Sardines pleines, Sardines sans peau et sans arêtes et filets de maquereaux.

En KDh	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Sardines Pleines	82 239	111 875	132 381
% du Chiffre d'Affaires	82,7%	81,2%	89,6%
Evolution	-	36,0%	18,3%
Sardines sans peau sans arêtes	8 687	22 914	12 387
% du Chiffre d'Affaires	8,7%	16,6%	8,4%
Evolution	-	163,7%	- 45,9%
Filets de maquereaux	8 520	3 061	3 037
% du Chiffre d'Affaires	8,6%	2,2%	2,0%
Evolution	-	-64,1%	-0,8%
Total	99 446	137 850	147 805

Sardines pleines

Unimer fabrique et commercialise deux types de conserves de sardines pleines sous différentes couvertures (sauce tomate, sauce épicée, à l'huile végétale et à l'huile d'olive etc...) et sous ses marques propres Titus, Madrigal, Glofi, Leroy, Peter et Pikarome. Les sardines pleines sont commercialisées en Afrique, en France, aux Etats-Unis, en Amérique Centrale. Unimer fabrique également des produits à base de sardines pleines sous des marques distributeurs, spécialement pour les marchés italien et belge.

La part des conserves de sardines pleines dans le chiffre d'affaires global progresse sur les trois dernières années pour atteindre près de 90% en 1999/2000. Cette progression de 36% en 1998/1999 et de 18% en 1999/2000 s'explique par la croissance des exportations de sardines vers l'Afrique principalement le Nigeria et le Ghana qui sont les deux plus importants marchés de Unimer, représentant une part de 56% du total des exportations. Elle s'explique également par la hausse des prix de vente de près de 6% vers l'Afrique.

Sardines sans peau sans arêtes

La société commercialise également des conserves de sardines sans peau et sans arêtes. Cette activité réalise 8,4% du chiffre d'affaires global de Unimer en 1999/2000. Son développement correspond à une volonté de diversifier les produits offerts, et de commercialiser des produits ayant la plus forte valeur ajoutée possible pour répondre à une demande étrangère de plus en plus sophistiquée.

A titre d'exemple, aux Etats-Unis, Unimer commercialise les sardines sans peau sans arêtes à l'huile d'olive, à l'huile végétale et au naturel sous des marques distributeurs uniquement, destinées à plusieurs clients, importateurs et distributeurs de produits destinés à la communauté juive orthodoxe américaine.

En ce qui concerne le marché allemand, Unimer diminue les quantités exportées vers cette destination pour donner la priorité aux Etats-Unis, marché permettant de dégager une plus-value supérieure à celle dégagée sur le marché allemand. En effet, la guerre des prix que se livrent les opérateurs marocains et notamment en 1999/2000, décourage certains opérateurs à rester sur ce marché. Toutefois, la tension observée sur ce marché tend à se dissiper et c'est pour cette raison qu'Unimer maintient la vente de conserves de sardines sans peau et sans arêtes sous la marque Pikarome.

Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé par les Sans Peau et Sans Arête connaît une évolution irrégulière sur les trois derniers exercices. En effet, il enregistre une progression de 163,7% en 1998/1999 passant ainsi de 8,7 MDh à 22,9 MDh, pour revenir à 12,4 MDh en 1999/2000 (-46%).

Filets de maquereaux

Unimer fabrique les filets de maquereaux pour le compte de clients belges, italiens et américains, sous les marques distributeurs uniquement.

Durant les trois derniers exercices, les ventes de conserves de filets de maquereaux enregistrent un recul de -64% en 1998/1999 avant de stagner en 1999/2000. Cette évolution se traduit par une baisse de la part des ventes de maquereaux dans le total du chiffre d'affaires de la société qui passe ainsi de 8,6% en 1997/1998 à 2% en 1999/2000. Cette évolution se justifie par les difficultés d'approvisionnement, conséquence de la rareté des maquereaux dans les eaux territoriales marocaines.

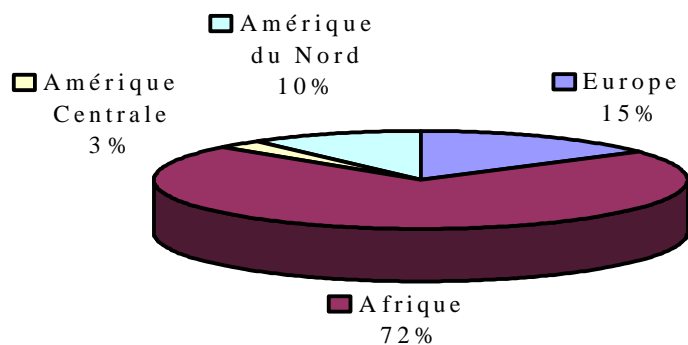
Cependant, pour l'année 2000/2001, la disponibilité du poisson dans les ports de Sidi Ifni et Agadir et la conclusion d'un contrat avec un groupe agro-industriel italien, laissent présager une progression de la production et du chiffre d'affaires à réaliser sur ce produit.

Chiffre d'affaires à l'exportation

Unimer exporte sa production sur l'ensemble des continents (à l'exception de l'Asie-Océanie) et à travers plus de 15 pays. La part du chiffre d'affaires global à l'exportation représente 97% en 99/00 contre 92% en 97/98.

Chiffre d'affaires	1997/1998	% du CA	1998/1999	% du CA	Variation	1999/2000	% du CA	Variation
Afrique¹	48 800	53,3%	76 300	58,1%	56,4%	102 619	71,3%	34,5%
Dont. Bénin	27 444	30,0%	28 745	21,9%	+4,7%	25 365	17,6%	-11,8%
. Ghana	16 001	17,5%	27 553	21,0%	+72,2%	28 661	19,9%	+4,0%
. Nigeria	-	-	13 823	10,5%	-	44 570	31,0%	222,4%
Europe	29 080	31,8%	27 747	21,1%	-4,6%	21 898	15,2%	-21,1%
Dont. France	11 028	12,0%	10 694	8,1%	-3,0%	12 296	8,5%	+15,0%
. Belgique	6 335	6,9%	5 361	4,1%	-15,4%	4 668	3,2%	-12,9%
. Italie	7 548	8,3%	4 873	3,7%	-35,4%	1 797	1,2%	-63,1%
. Allemagne	3 852	4,2%	6 819	5,2%	+77,0%	3 137	2,2%	-54,0%
Amérique Centrale	8 382	9,2%	6 320	4,8%	-24,6%	4 299	3,0%	-32,0%
Dont . Salvador	4 748	5,2%	3 774	2,9%	-20,5%	3 819	2,7%	+1,2%
. Honduras	526	0,6%	455	0,3%	-13,5%	480	0,3%	+5,5%
. Costa Rica	3 108	3,4%	2 091	1,6%	-32,7%	-	-	-
Amérique du Nord	5 237	5,7%	20 874	15,9%	+298,6%	15 040	10,4%	-27,9%
Total	91 499	100,0%	131 241	100,0%	+43,4%	143 857	100,0%	+9,6%

**Répartition du chiffre d'affaires à l'exportation
1999/2000 par marché**



¹ ne sont mentionnés ici que les principaux pays africains d'exportations des produits Unimer (le reste étant destiné à un certain nombre d'autres pays africains (Togo, Guinée...))

Afrique

L'Afrique absorbe plus de 71% en 99/00 des exportations totales de Unimer contre 53% en 97/98.

Cette évolution s'explique d'une part par la croissance des ventes vers le Nigeria (43% des exportations à destination du continent africain en 99/00) et le Ghana (28% des exportations à destination du continent africain) qui sont les deux plus importants marchés de Unimer et d'autre part par la mise en place au cours des trois dernières années d'une nouvelle politique commerciale sur ce marché. En effet, en limitant le recours aux intermédiaires, la société contrôle directement ses ventes. Cette politique permet une maîtrise du prix de vente final du produit, une connaissance du potentiel des clients distributeurs, un exercice sur le contrôle de la destination finale du produit et enfin le maintien d'une qualité homogène et constante. Sur ce marché, Unimer commercialise un seul produit: des conserves de sardines pleines à l'huile végétale sous la marque Titus. Les marques concurrentes de Titus sur ce marché sont Belma, Apollo et Princess.

Europe

Le marché européen regroupe des marchés différents en terme d'habitudes de consommation. Parmi ces marchés, Unimer vise les consommateurs français, belges, italiens et dans une moindre mesure allemands. La clientèle européenne représente 15% du chiffre d'affaires à l'exportation en 1999/2000 contre 32% en 97/98. Cette baisse est due principalement à la diminution des quantités à destination du marché allemand.

Unimer approvisionne essentiellement la France qui représente 56% de ses ventes en Europe et près de 9% de ses ventes globales à l'exportation. Le marché français est le seul à avoir enregistré une hausse en 1999/2000, les marchés italien, allemand, belge ayant respectivement connu une baisse de 63%, 54% et 13%.

Les ventes à destination de l'Europe se composent essentiellement de sardines pleines sous les marques Titus, Madrigal, Glofi, Leroy, Peter et Pikarome (en Allemagne).

L'Amérique du Nord et Centrale

Le marché américain et particulièrement les Etats-Unis représente un potentiel et une alternative de marché nouveau à valeur ajoutée. Depuis 1996, Unimer participe aux foires alimentaires pour faire connaître ses produits aux principaux importateurs distributeurs américains.

Certains facteurs tels que la présence d'opérateurs d'Amérique Latine, Pérou et Chili, la complexité du réseau de distribution ainsi que le fait que les Etats-Unis ne démantèlent pas les droits de douane sur les conserves à l'huile contribuent à réduire l'intérêt que portent certaines petites conserveries marocaines à ce marché, octroyant ainsi à Unimer l'opportunité de faire connaître la qualité du produit marocain et de réaliser des ventes sur cette partie du globe.

Unimer réalise sur ce marché près de 13,4% de son chiffre d'affaires total à l'exportation en 99/00, dont 10,4% aux Etats-Unis, 3% sur certains pays d'Amérique Centrale tels que le Salvador le Costa Rica et le Honduras.

Les principaux importateurs distributeurs établissent de manière générale deux contrats annuels, se répercutant sur deux exercices, ce qui explique la baisse de 7 points entre 1998/1999 et 1999/2000.

Unimer cible deux niches sur le marché américain : les épiceries ethniques et la clientèle juive orthodoxe. Afin de développer ses ventes aux Etats-Unis, Unimer déploie son effort pour permettre le référencement de ses produits dans les centrales d'achat américaines en développant notamment de nouvelles recettes.

En Amérique Centrale, Unimer commercialise depuis plusieurs années ses produits sous la marque Madrigal, à consonance latine.

Organisation commerciale

A l'exception des ventes réalisées sur le marché local, pour lesquelles Unimer s'appuie sur la logistique de distribution de sa filiale VCR, les ventes de la société sont effectuées soit directement avec le client 53% soit à travers des intermédiaires (47%). Le service Export gère en direct toute sa clientèle, soit 30 à 40 clients de par le monde. En général, Unimer dispose en début de saison des commandes, besoins et contrats de toute sa clientèle, lui permettant ainsi de planifier sa production.

Les 10 premiers clients de Unimer représentent au 31 mars 2000, 56,2% du chiffre d'affaire total de la société dont près de 16% sont réalisés avec le premier client dont l'activité principale est la distribution de produits agro-alimentaires.

Afrique

Les trois dernières années ont constitué un tournant dans la politique commerciale de Unimer en Afrique. En effet, la société entame un changement de mode de commercialisation de ses produits qui répond à différents objectifs :

- l'exercice d'un contrôle direct sur ses agents sur les marchés en Afrique à travers un service dédié à l'exportation ;
- la limitation du recours aux intermédiaires pour être en mesure de contrôler le prix de vente au client final, désormais fixé par la société ;
- l'homogénéité du prix et de la qualité du produit offert sur toute l'Afrique de l'Ouest ;
- l'élargissement des marchés aux autres pays africains.

Les clients africains (grossistes essentiellement, au nombre de 25 environ aujourd'hui contre 150 il y a 3 ans) sont sélectionnés sur la base de la régularité d'approvisionnement (2 à 3 containers/mois) et de leur connaissance du marché (distributeurs d'autres produits que la sardine).

Europe

Unimer réalise l'essentiel de ses ventes en France par le biais d'un représentant unique. Ce dernier, partenaire historique d'Unimer depuis plus de 15 ans, conclut annuellement avec la société des contrats de réservation, s'occupe de la distribution en passant par les principales centrales d'achats. Ainsi, les produits Unimer sont référencés dans la majorité des centrales d'achat de France.

En Belgique et en Italie, un petit nombre d'importateurs-distributeurs s'occupent de la distribution des produits Unimer.

Etats-Unis

Aux Etats-Unis, Unimer dispose de 2 circuits de commercialisation :

- des importateurs distributeurs pour les produits à destination de la communauté juive orthodoxe américaine ;
- un réseau d'épicerie ethnique (à forte connotation africaine).

Politique de prix

Unimer se positionne principalement sur des marchés pouvant générer de la valeur. Aussi, la priorité est donnée au développement de la notoriété (cas de l'Afrique de l'Ouest, de l'Amérique Centrale et des Etats-Unis). Cependant, afin de maintenir sa présence sur tous les marchés porteurs, Unimer maintient dans la mesure du possible ses volumes d'affaires, sur les marchés marqués par une concurrence intense, tel le marché allemand. Sur ses marchés, Unimer se différencie par la qualité de ses produits et par ses prestations de service qui justifient que la société pratique des prix supérieurs à ceux de ses concurrents. Ainsi, les ventes de conserves Titus en Afrique où le pouvoir d'achat est le plus faible, continuent à progresser en dépit de l'augmentation de 6% des prix de vente.

Le coût de revient des produits et la notoriété des marques sont bien évidemment les principaux paramètres de la fixation des prix : ainsi les prix moyens dépendent de la qualité des conserves exportées (1^{er} choix, standard, ou sans peau sans arêtes), du coût de l'emballage métallique (fer blanc ou aluminium, avec clé ou à ouverture facile) et de la couverture (huile végétale ou huile d'olive).

Dans la pratique, il existe une politique de différenciation par les prix selon les marchés. Ainsi en Afrique, les prix sont les plus bas et correspondent à la qualité standard et aux boîtes de fer blanc avec clé. Inversement, les

prix moyens des exportations en direction de la Belgique sont plus élevés, s'agissant principalement de sardines sans peau et sans arêtes et de filets de maquereaux à ouverture facile.

Le mode de règlement diffère d'un continent à l'autre. En Afrique, les ventes d'Unimer sont réglées d'avance avant expédition des produits. Depuis l'exercice 1999/00, ces règlements sont effectués en dollar suite à la dévaluation du franc français observée entre 1998/99 et 1999/00. Par ailleurs, et en dehors des épiceries ethniques américaines qui paient comptant, les autres clients règlent par lettre de crédit et bénéficient d'un délai de règlement variant entre 45 et 90 jours.

Publicité

La société Unimer communique autour de ses produits par le biais de plusieurs canaux qui sont sélectionnés selon la destination des produits. En Afrique et en concertation avec ses principaux clients distributeurs, la société élabore chaque année des promotions sur le lieu de vente (PLV) à destination des revendeurs finaux. Ces actions sont pilotées du siège par la Direction Commerciale en direction du consommateur final. Sur les autres continents, la société participe aux frais publicitaires et promotionnels d'un certain nombre de clients. Globalement, Unimer consacre à la communication un budget annuel d'environ 1 MDh.

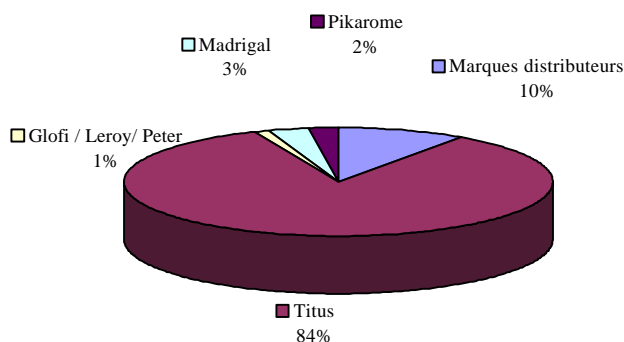
Outre ces actions, Unimer participe aux salons nationaux et surtout internationaux tels que le Salon Internationale de l'Agro-alimentaire (SIAL) en France ou l'ANUGA en Allemagne.

Toutefois, la mise en valeur de l'industrie est surtout le fait d'associations professionnelles et de salons. Les deux plus importantes associations au Maroc sont l'Unicop (Union Nationale des Industries de la Conserve de Poisson) dont la mission se focalise sur le développement de la qualité et l'amélioration de la compétitivité, et la FENIP, Fédération Nationale des Industries de transformation et de valorisation de la Pêche.

Marques

Les ventes à l'export par marque se répartissent comme suit en 1999/2000 :

Répartition du chiffre d'affaires à l'exportation par marque en 1999/2000



Marque historique du Groupe Unimer sur les continents africain et européen, Titus est essentiellement commercialisée en Afrique sous le conditionnement des boîtes à décollage (à clé). Les boîtes Titus à ouverture facile sont distribuées en France et aux Etats Unis. Afin de protéger cette marque, Unimer a procédé à son dépôt auprès de tous les organismes internationaux compétents en matière de brevets et de noms.

La marque Madrigal est distribuée sous forme de conserves de sardines à ouverture facile en Amérique Centrale ainsi qu'en France.

La marque Pikarome est utilisée pour la commercialisation des sardines sans peau et sans arête et des filets de maquereaux en Allemagne, en Belgique, en Italie et dans une moindre mesure aux Etats Unis.

Les marques distributeurs sont destinées essentiellement aux USA, à la Belgique et à l'Italie.

Parts de marché¹

L'essentiel de la production de Unimer étant réalisé à l'exportation, les parts de marché sont à apprécier par rapport à l'ensemble des exportations marocaines.

Parts de marchés à l'exportation par produit

En MDh	1997	1998	%	1999	%
Sardines					
Industrie marocaine	1 014,9	1 151,2	13,4%	1 206,4	4,8%
Unimer	83,0	128,2	54,5%	140,8	9,9%
Part de marché	8,2%	11,1%		11,7%	
Maquereaux					
Industrie marocaine	165,4	156,4	-5,4%	145,7	-6,8%
Unimer	8,5	3,0	-64,1%	3,0	-0,8%
Part de marché	5,2%	2,0%		2,1%	
Total Marché	1 180,3	1 307,6	10,8%	1 352,1	3,4%
Total Unimer	91,5	131,2	43,4%	143,9	9,6%
<i>Part de marché Unimer</i>	<i>7,8%</i>	<i>10,0%</i>		<i>10,6%</i>	

Au cours des trois derniers exercices, Unimer consolide sa part de marché sur ses produits grâce à une progression plus rapide de ses ventes pour atteindre une part de marché de 10,6% en 99/00 contre 7,8% en 1998/99. Cette progression est due à la croissance des ventes de sardines qui détiennent une part de marché à l'exportation de 11,7% en 99/00 contre 8,2% en 97/98 et permettent de compenser la baisse des exportations de maquereaux.

Parts de marché à l'exportation par marché²

En MDh	1997	1998	%	1999	%
Afrique					
Industrie marocaine	349,8	415,1	18,7%	422,0	1,7%
Unimer	48,8	76,3	56,4%	102,6	34,5%
Part de marché	14,0%	18,4%		24,3%	
Europe					
Industrie marocaine	599,4	641,8	7,1%	686,7	7,0%
Unimer	29,1	27,7	-4,6%	21,9	-21,1%
Part de marché	4,9%	4,3%		3,1%	
Amérique					
Industrie marocaine	87,8	87,4	-0,4%	84,5	-3,3%
Unimer	13,6	27,2	99,7%	19,3	-28,9%
Part de marché	15,5%	31,1%		22,8%	
Total Marchés³	1 037,0	1 144,3	10,3%	1 193,2	4,3%
Total Unimer	91,5	131,2	43,3%	143,8	9,6%
Part de marché	8,8%	11,5%		12,1%	

La part de marché à l'exportation de Unimer progresse durant les trois dernières années passant de 8,8% en 1997 à 12,1% en 1999. Cette progression résulte de la croissance des ventes à destination des continents africain et américain notamment au cours de l'année 1998 et qui se poursuit en 1999. Ce qui permet à la société de consolider sa position par rapport à l'ensemble des exportations marocaines de sardines et de maquereaux pour atteindre respectivement des parts de marché de 24,3% en Afrique et 22,8% en Amérique contre 13,9% et 15,5% en 1997/98.

¹ Ministère des Pêches Maritimes.

² Exportations de sardines et maquereaux uniquement.

³ Hors Océanie et Moyen-Orient.

OUTILS ET MOYENS

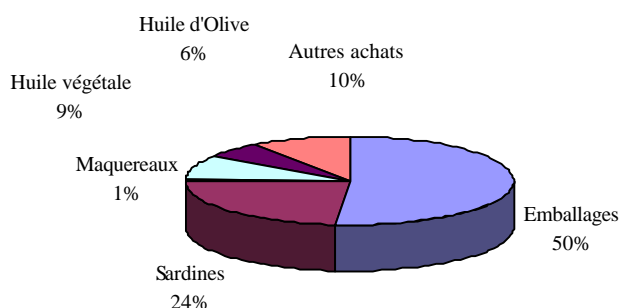
--

Approvisionnement

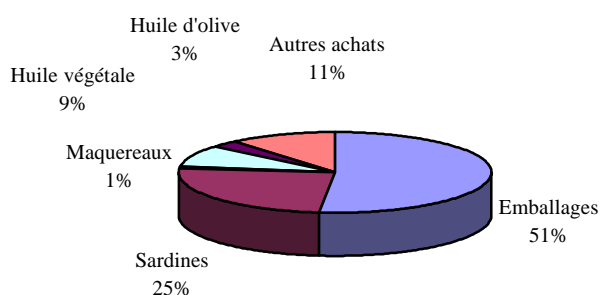
Les achats de Unimer peuvent être classés en 6 catégories

- les emballages ;
- les sardines ;
- les maquereaux ;
- l'huile végétale ;
- l'huile d'olive ;
- les autres achats .

Répartition des approvisionnements en 1998/1999 (en valeur)



Répartition des approvisionnements en 1999/2000 (en valeur)



Afin d'optimiser ses approvisionnements, Unimer compte s'allier avec d'autres conserveurs, pour constituer un Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Ce GIE vise 3 objectifs :

- la réalisation d'économies d'échelle à travers le regroupement des achats ;
- une taille critique pour répondre à des commandes ponctuelles importantes à travers la mise en commun des capacités de production ;
- la capacité matérielle d'affrètement de bateaux, pour le jour où le Ministère des Pêches accordera des licences définitives d'affrètement.

Le GIE permettrait d'après les études réalisées par le Management de la société de réaliser une économie de 3 millions de dirhams sur les achats d'emballages et d'huile et de renforcer leur pouvoir de négociation face aux différents fournisseurs.

Unimer s'approvisionne auprès d'un certain nombre de fournisseurs dont les 10 premiers représentent 91% des approvisionnements de la société. Ainsi Carnaud Maroc, fournisseur d'emballages et l'Office National des Pêches¹ pour l'approvisionnement en poisson, représentent les deux plus importants fournisseurs de Unimer avec respectivement près de 40% et près de 17% des achats. Ces pourcentages reflètent l'importance des emballages et du poisson dans le processus de fabrication des conserves de sardines et de maquereaux.

Les sardines et maquereaux

Les approvisionnements en poisson sont effectués au cours de la campagne de pêche qui débute au mois d'avril et s'achève au mois de décembre.

La société s'approvisionne en sardines et maquereaux principalement dans les ports de Laâyoune, TanTan, Tarfaya et Sidi Ifni et occasionnellement dans les ports de Safi, Agadir et Essaouira.

¹ se référer à la page 54.

La société s'approvisionne directement auprès d'une quinzaine d'armateurs qui possèdent eux-mêmes un à plusieurs bateaux.

Des contrats sont conclus entre Unimer et chacun des armateurs, garantissant à l'armateur la levée minimale par le conserveur de 10 tonnes par jour et par bateau. En 1999, le tonnage de poisson traité par la société s'élève à environ 15 000 tonnes provenant principalement des ports de Laâyoune et de Tan Tan, et représentant 8% du tonnage de poisson traité par l'industrie de la conserve de sardines et de maquereaux au Maroc.

La société peut s'approvisionner, en dehors de la pêche traditionnelle, en ayant recours à l'affrètement de bateaux en commun avec d'autres sociétés. En effet, un décret datant de 1994 autorisait l'affrètement de bateaux étranger pour capturer des espèces pélagiques dans les eaux du Sud. Ce décret tentait de palier aux difficultés d'approvisionnement des conserveurs qui se traduisent par la sous-utilisation des potentialités de fabrication mises en place par les entreprises.

En 1997 et 1999, Unimer acquiert deux licences temporaires d'affrètement de bateaux du Nord de l'Europe (RSW) d'une capacité de 500 à 600 tonnes. En 2000, les licences d'affrètement sont gelées par le Ministère des Pêches pour favoriser la flotte nationale. Toutefois, la Direction de la société effectue les démarches pour obtenir une licence définitive. La constitution prévue d'un groupement d'intérêt économique avec d'autres conserveurs permettrait d'accroître le nombre de licences d'affrètement de bateaux, voire même d'en acquérir un.

Ce mode d'approvisionnement permettrait de réduire la dépendance de la société en matière d'approvisionnement vis à vis des mareyeurs, une plus grande régularité de l'approvisionnement et de réduire la sous-utilisation de la capacité de production.

Le prix de vente de la sardine au départ des ports du Sud est fixé par le Ministère de la Pêche selon le Dahir n° 15832 du 1^{er} Joumada I 1378 (13/11/58) relatif au prix du poisson industriel.

En 1999/2000, les prix ont été établis à 1,65 Dh le kilogramme et non pas évolué depuis novembre 1998 (+35% suite à la grève des marins pêcheurs). Quant au maquereau, les prix sont librement établis. Des cautions ONP ou ODEP permettent de différer les règlements des approvisionnements en sardines de deux semaines.

Par ailleurs, la société dispose d'équipes (7 antennes, 7 téléphones, 38 camions dont 5 appartiennent à la société, 1 coordinateur à Agadir) qui s'occupent du chargement du poisson à chaque port et de son transfert aux usines, ce qui permet une certaine réactivité par rapport à la disponibilité du poisson et assure un arrivage rapide aux sites de production.

Les emballages

Les achats d'emballages représentent plus de la moitié des achats de la société. Constitués essentiellement de fer blanc, ils sont achetés dans leur majorité auprès des sociétés Carnaud Maroc, filiale du groupe international Carnaud Metalbox et Gouvernec, les deux principaux fournisseurs en emballages au Maroc. Le coût des emballages constitue un élément important de la fabrication des conserves de poisson, environ 30% du prix de revient. Il est étroitement corrélé au prix des matières premières (fer blanc, vernis, encre, soudure, étain) importées d'Europe et par conséquent onéreuses. Jusqu'à présent, Unimer s'approvisionne en deux types d'emballages : les boîtes à ouverture facile destinées aux marchés américains et européens, et les emballages à clé (ouverture traditionnelle) destinés au marché africain.

A partir de l'exercice 2001, Unimer généralise l'utilisation de l'emballage le plus moderne, celui à ouverture facile. Cet investissement qualitatif devrait renforcer l'image de Titus en Afrique.

Les autres achats

Les autres achats d'Unimer concernent principalement l'huile végétale et l'huile d'olive effectués auprès de Lesieur. Les autres achats sont composés de l'ensemble des autres ingrédients entrant dans la fabrication des différentes couvertures (vinaigre, tomates, ...).

Organisation de la production

Unimer dispose de 3 sites de production.

Les sites de Safi

A Safi, le site de production occupe une superficie totale de 33 424 m² et abrite deux unités de production, l'usine Etamar et l'usine Sardex. Ce site dispose également de 2 dépôts (Glofi et Bordeaux) où sont entreposés les emballages et certains produits finis. Suite aux différents mouvements de concentration qui ont mené à la création d'Unimer, cette dernière se retrouve propriétaire d'un terrain nu (ancienne conserverie d'anchois Gimenez qui a été rasée) mitoyen à l'usine Etamar.

Chaque usine se caractérise par des lignes de production spécialisées. Ainsi, l'usine Etamar dispose de deux lignes de fabrication :

- une pour les conserves à base de sardines pleines, avec tous types de couverture ;
- une pour les filets de maquereaux et sardines sans peau sans arêtes.

L'usine de Sardex comprend des lignes de production de conserves de sardines pleines uniquement.

Le site d'Agadir (Etamar Agadir)

L'usine d'Agadir est bâtie sur une superficie totale de 16 142 m² et comprend une seule ligne de production pour les conserves de sardines pleines.

Chaque site dispose de son propre laboratoire de contrôle.

La capacité des 3 usines est résumée dans le tableau suivant :

Usines	Capacité en Caisses / jour	Capacité en Tonnes / jour
Sardex Safi	1 250	30
Etamar Safi	2 500	60
Etamar Agadir	1 250	30
Total	5 000	120

Cet outil de production, qui permet de traiter actuellement un volume théorique de 1 000 000 caisses par an sur la base de 200 jours de production, pourrait être utilisé pour traiter le double. En effet, il suffirait d'une optimisation encore plus poussée de l'approvisionnement avec des chambres froides pour stocker le poisson frais et un renforcement de la flotte de camions modernes.

Ainsi, l'évolution de la production est la suivante :

	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Nombre de caisses produites en milliers	314 000	456 000	555 000
Evolution	-	45,2%	21,7%

Sur la base de 200 jours, la production de Unimer en 1999/2000 atteint 555 000 caisses sur toute la campagne en progression de 21,7% par rapport à 1998/1999, aussi la société utilise sa capacité de production à hauteur de 55,5%.

Procédés de fabrication

Le processus de fabrication comporte 5 étapes principales :

- L'étêtage ;
- La mise en boîte ;
- La cuisson ;
- Le sertissage des boîtes ;
- Le préchauffage et la stérilisation.

Les différentes étapes peuvent être manuellement effectuées par une ouvrière ou effectuées par une machine.

La phase d'étêtage et d'éviscération est commune aux différents types de préparation, aux préparations de sans peau sans arêtes, de sardines pleines et de maquereaux :

- Le poisson destiné aux conserves sans peau sans arêtes est ouvert en papillon par la machine étêteuse et d'éviscération qui en extrait ensuite les arêtes et la peau. Il est ensuite cuit par trempage dans de l'eau de mer bouillie avant d'être mis en boîte par une ouvrière. La boîte passe ensuite dans une ligne assurant la couverture par débordement avant d'être fermée et sertie. Enfin, la boîte est lavée par une saumure saturée et des détergeants, puis stérilisée.
- Quant au poisson destiné aux sardines pleines, la phase d'étêtage est manuelle. La sardine est rincée dans deux bacs de saumure successifs, avant d'être triée par les ouvrières selon la taille et la qualité (premier choix ou standard). Après l'opération de triage, la sardine est mise en boîte, cuite à la vapeur avant de recevoir les ingrédients composant le milieu de couverture. Enfin interviennent les phases de couverture, fermeture, sertissage, lavage et stérilisation.
Les différentes étapes peuvent être manuelles ou mécaniques.
- Le maquereau se prépare dans les mêmes usines que la sardine et suit un processus de fabrication quasiment identique aux sans peau sans arêtes, s'agissant de filets. La production dépend de la disponibilité de la matière première, compte tenu de la rareté du maquereau dans les eaux territoriales marocaines.

Selon leur destination, les sardines sont traitées différemment. Les étapes peuvent différer selon que le produit est destiné à la fabrication de conserves de sardines pleines ou de sardines sans peau sans arêtes. Ainsi, dans la préparation de sardines sans peau sans arêtes, la phase de cuisson précède la phase de mise en boîte.

Le produit est à ce moment considéré comme semi-fini et stocké durant un mois pour s'assurer de sa stabilité. Lorsqu'il est déclaré conforme aux normes sanitaires édictées pour l'exportation, le laboratoire EACCE accorde à la société un visa d'exportation.

A l'issue de ce mois, les magasins préparent l'emballage selon la destination de la conserve et le cahier de charges fixé par le client, étiquettent les conserves et expédient le produit.

Les sites de production sont à tour de rôle mis à l'arrêt à partir de janvier pour environ 2 mois (correspondant à l'arrêt de la pêche) pour l'entretien du matériel.

Contrôle qualité

Pour assurer le contrôle qualité des conserves qu'elle produit, la société dispose d'un laboratoire de contrôle qualité sur chacun des sites de production. Ainsi, tous les sites de production intègrent la démarche et les normes de contrôle HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour s'assurer de la qualité du produit fini. De ce fait, le laboratoire d'analyse et de contrôle intervient sur toute la chaîne de fabrication pour s'assurer de la salubrité des produits, privilégiant la surveillance étroite du procédé de fabrication à des étapes cruciales.

Le HACCP se base sur sept principes :

- l'identification des dangers,
- la détermination des points de contrôle critiques,
- l'établissement des limites critiques à la surveillance des procédures de contrôle,
- les procédures de rectification,
- la consignation systématique de tous les contrôles
- enfin la vérification, permettant ainsi une traçabilité totale des produits ainsi qu'une détection et une réactivité rapides, nécessaires à la prise de mesures correctrices.

Cette norme de contrôle permet une traçabilité totale du produit en cas de réclamation ou de litige. Conformément à la législation, le laboratoire d'analyse mesure et enregistre deux taux : d'histamine et d'ABVT. Ces taux dépendent également de normes internationales de qualité fixant les niveaux au-dessus desquels les conserves de poisson ne peuvent être commercialisées. Ainsi, le taux d'histamine doit obligatoirement être inférieur à 100 ppm pour l'Europe et les Etats-Unis, tandis que le taux d'ABVT doit nécessairement être inférieur à 25mg / 100g de poisson pour l'Europe. Unimer, soucieuse du maintien de son positionnement et de sa politique de différenciation par la qualité, veille au respect des normes européennes et américaines. En ce qui concerne les marchés africains, Unimer par souci d'un positionnement qualitatif de ses produits, applique à ces derniers des normes proches des normes internationales.

Aussi, Unimer est membre du Campden Food and Drink Research Association (Grande-Bretagne), agréée par la Food and Drug Administration FDA (USA), homologuée par l'Union Européenne et certifiée OU (certification accordée par le rabbinat de la communauté juive orthodoxe américaine). Tous ces organismes effectuent des visites annuelles pour renouveler leur agrément à l'exception de la FDA qui exerce un contrôle tous les deux ans. Ces certifications permettent aux produits de la société d'être importés dans les pays correspondants. De plus, le respect total du cahier des charges du client est une mesure supplémentaire à respecter.

Par ailleurs, la société engage des démarches internes et prévoit de recourir à l'expertise d'un cabinet externe pour obtenir la certification ISO 9000.

Unimer a entamé en 1999 la démarche du « Programme Qualité Globale » de l'organisme canadien ACDI et du Ministère des Pêches. Ce programme couvre tous les aspects de l'activité, de l'approvisionnement à la commercialisation, et intègre une formation sur deux ans dispensée par des experts canadiens pour les techniciens d'Unimer.

Ce nouvel agrément, une fois octroyé, implique ensuite de visites régulières d'experts qui viendront contrôler la correcte application des procédures recommandées

Enfin, Unimer a également démarré le processus pour obtenir le « label Maroc » pour les unités de Safi. Ce « label Maroc » est la première initiative nationale pour promouvoir la qualité des conserves de sardines auprès des consommateurs nationaux.

Enfin, la mise en place d'une démarche qualité passe nécessairement par la motivation et la sensibilisation du personnel à l'importance de la qualité. Aussi le management de la société organise-t-il des réunions annuelles pour faire adhérer les salariés de la production à cet état d'esprit.

Stockage

La société est en mesure d'évaluer ses besoins en début de campagne en fonction de son carnet de commandes. Ainsi, elle rationalise ses moyens et optimise le traitement du poisson sur toute la durée de la campagne.

Pour ce qui est des produits frais, le traitement se fait en flux tendus, sans stockage, ce qui implique une production au rythme des livraisons de poissons d'avril à décembre. Par souci de qualité, Unimer ne disposant pas de frigos de congélation, le poisson est traité dès son arrivée à l'usine.

Les produits finis sont expédiés aux clients. Seuls les produits semi-finis sont stockés dans les dépôts « Bordeaux » et « Glofi » durant une période de stabilisation, en attendant d'être contrôlés par le laboratoire EACCE qui délivre le visa d'exportation. Ils sont ensuite étiquetés et expédiés.

Logistique

Pour son approvisionnement, la société transporte le poisson depuis les ports du Sud selon les lieux de capture et le carnet de production, aux unités de fabrication. Le transport s'effectue au moyen d'une flotte de 38 camions frigorifiques dont 5 appartiennent à la société.

L'ensemble des ventes d'Unimer se fait en coût et fret. Cette alternative, privilégiée au Fret On Board (FOB), procure plus de latitude quant au choix de la destination finale des produits. Le coût du transport (essentiellement par le biais de transitaires) est à la charge de la société et représente près de 4,4 % du chiffre d'affaires en 1999. Les produits transportés à l'export par conteneurs sont assurés à la charge du client.

Ressources humaines

La société Unimer développe un modèle de gestion participative des ressources humaines avec fixation d'objectifs. Ainsi, et afin d'impliquer l'ensemble du personnel dans la stratégie de la société et dans les objectifs budgétaires, un séminaire annuel regroupant tous les salariés permanents est organisé.

Effectifs

Au 31 août 2000, la société emploie de façon permanente 118 personnes réparties entre :

- le siège 8 personnes,
- les deux sites de production Etamar et Sardex à Safi : 76 personnes,
- et enfin le site de production d'Agadir: 34 salariés.

Site	Personnel permanent			Personnel temporaire annuel
	1997/98	1998/99	1999/00	moyen 1999/00
Siège	12	8	8	-
Etamar (Safi)	53	45	49	315
Sardex (Safi)	32	28	27	275
Etamar (Agadir)	42	37	34	208
Total	139	118	118	798

Sur les trois dernières années, l'effectif permanent d'Unimer varie peu et se répartit de la manière suivante:

	1997/1998	1998/1999	1999/2000
Direction	3	3	3
Cadres	2	-	-
Agents de maîtrise	5	5	6
Agents administratifs	17	15	17
Ouvriers qualifiés	28	27	29
Ouvriers spécialisés	17	16	17
Ouvriers	19	14	14
Manœuvres	48	38	32
Total	139	118	118

L'effectif permanent de Unimer se caractérise par une fidélité des hommes et femmes qui le composent. Ainsi, l'ancienneté moyenne est de 18 ans et l'âge moyen du personnel varie entre 40 et 45 ans.

Compte tenu de la saisonnalité de l'activité, la société recourt à du personnel temporaire durant la campagne. Au cours de l'exercice 1999/2000, le nombre moyen d'ouvriers temporaires, composé en grande majorité de personnel féminin, se monte à 798 personnes. Ainsi, le personnel varie entre 459 ouvriers et 1 004 ouvriers en 1999/00 (en moyenne 732), contre 355 et 714 (soit 525 en moyenne) en 98/99 et 347 et 763 (une moyenne de 555) en 97/98.

Rémunération et politique sociale

La rémunération des salariés comprend une partie fixe, le salaire de base mensuel, auquel s'ajoute une prime de mérite, appelée également prime de campagne qui varie entre 0 et 2 mois de salaire. Les salariés sont payés sur une base hebdomadaire, bi-mensuelle ou mensuelle. L'existence de standards de production permet de mesurer et de contrôler la productivité des salariés temporaires.

Enfin, la politique sociale de la société est axée sur une couverture et des avantages sociaux généralisés à travers des assurances groupe couvrant les accidents du travail et responsabilité civile exploitation et produits. Ce contrat ne prévoit pas de prêts en Unimer et VCR.

Formation

En mai 1999, la société Unimer recourt à Centreco, une société de « Conseil d'entreprises en économie et organisation » pour élaborer un plan de formation destiné aux salariés d'Unimer et de VCR. Opérationnel depuis un an, il doit se dérouler sur trois ans, soit jusqu'en 2001 et représente un investissement de 3 millions de dirhams sur trois ans. Elaboré en collaboration avec les représentants des différentes directions et services, il intègre les attentes des différents services en matière d'amélioration de l'efficacité et d'acquisition de compétences.

Ce plan de formation couvre les volets achats et approvisionnements, la production, la gestion de la qualité, l'action commerciale, la comptabilité, la trésorerie, la gestion des ressources humaines, l'informatique, le management général et le secrétariat.

Par ailleurs, les responsables de la Production organisent des actions de formation ponctuelles en interne, en fonction des besoins.

Système d'information et de gestion

La société disposait depuis 1993 du logiciel Adonix, basé d'une part sur des logiciels indépendants permettant de couvrir la paie, la comptabilité, la gestion de stock et d'autre part sur un programme de gestion commerciale. Le manque d'intégration et d'évolutivité de ce système conduisent la direction à le remplacer en 2000 par le progiciel JD Edwards : système d'information intégré qui permet à travers 2 modules le suivi de données financières et comptables d'une part et les aspects commerciaux d'autres part. Ce système est opérationnel depuis la mi-octobre pour ces deux volets. Dans un délai de 6 mois, la production sera intégrée à ce système.

Ce système d'information permet en temps réel de mettre à la disposition des utilisateurs, des tableaux de bord de pilotage et de prise de décision.

L'installation de ce système a nécessité un investissement de 2,3 MDh réparti en 2 tranches et a été menée par un prestataire externe.

Unimer dispose également d'une liaison spécialisée (Maghripac) pour communiquer et exploiter en temps réel les données de la Douane et d'un accès Internet pour les liaisons avec les clients étrangers.

Investissements

Historique des investissements

EN K Dh	1997/98	1998/99	1999/00
Constructions	356	48	283
Matériel et outillage	871	327	3 555
Matériel de transport	466	332	752
Mobilier et matériel de bureau	36	0	589
Autres	0	0	56
Total	1 729	707	5 235

Les investissements 1999/00 ne tiennent pas compte de l'apport de matériel suite à la fusion avec Pikarome. La même année, l'entreprise procède à l'achat pour 3,6 MDh, de sertisseuses, d'un stérilisateur et d'une fardieuse ainsi que du matériel de transport pour 0,8 MDh. Ces investissements expliquent la progression sensible des investissements cette année. L'intégralité des investissements passés a été financée par les fonds propres de la société.

Les frais d'entretien et de réparation annuels des matériels et outillages s'élèvent à près de 2 MDh.

Investissements futurs

Le produit de l'augmentation de capital prévue (73,6 MDh) sera utilisé pour différents projets d'investissement identifiés à ce jour dans le Groupe pour un montant de 60 MDh. Par ailleurs, d'autres projets de développement sont actuellement à l'étude, toujours en adéquation avec la stratégie définie par le Groupe. Cependant, l'arbitrage entre les différentes pistes possibles nécessite un supplément d'analyse. Dans cet intervalle, les fonds disponibles (13,6 MDh) seront donc conservés dans la société jusqu'à la concrétisation de ces projets. Aussi, le Groupe Unimer n'envisage pas à court et moyen terme, d'avoir recours à des ressources d'origine externe pour faire face à ses besoins d'investissement.

- La société Unimer compte investir 10 MDh dans une unité de production de concentré de tomate. Les investissements se répartissent entre l'aménagement de bâtiment pour 1 500 K Dh et l'acquisition de matériels et outillage pour 8 500 K Dh.
Cette production est destinée à hauteur de :
 - 10 à 15% pour la consommation de Unimer (conserves assaisonnées à la tomate) ;
 - 20 à 30% pour approvisionner les confrères conserveurs de poissons ;
 - le reste étant destiné au marché local à travers le réseau de distribution de VCR.
- La société compte également généraliser l'ouverture facile des boîtes de conserves et abandonner la boîte à décollage. Cet investissement permettra la valorisation du produit fini, l'uniformisation du conditionnement et du matériel de sertissage. Le montant de l'investissement nécessaire est de 10 MDh.
- Pour accompagner la diversification de ses activités agro-alimentaires, Unimer est en cours d'acquisition de la société Top Food, une unité existante spécialisée dans la production d'olives et d'abricots destinés exclusivement à l'exportation. Après une première expérience de sous-traitance à cette même société durant la campagne passée, les dirigeants d'Unimer ont acquis une bonne visibilité sur les conditions et la rentabilité d'exploitation de ces nouveaux produits.
Le montant de l'investissement nécessaire est de 30 MDh.
- La société Unimer compte réaliser une augmentation de capital de 10 MDh chez sa filiale VCR, en vue d'investir dans des terrains agricoles ou dans la distribution. L'étude et les simulations sont en cours, aussi le mode d'allocation de ces ressources n'est pas encore arrêté.

Durant les trois prochaines années, outre les investissements cités ci-dessus, la société procédera à des investissements d'entretien et de réparation des matériels et outillages conformément à sa politique d'investissement passée.

PARTIE VI

-=-

SITUATION FINANCIERE DE UNIMER SA

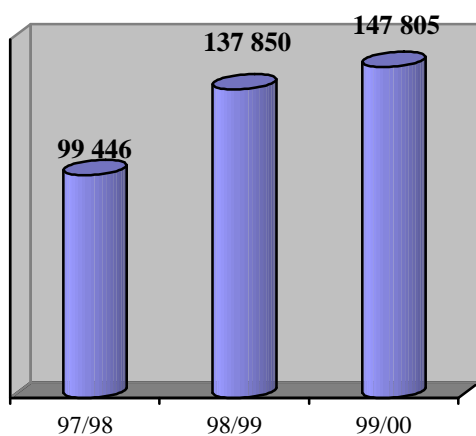
**TABLEAUX ET GRAPHES RESUMANT L'ACTIVITE
ANALYSE DU BILAN
ANALYSE DES RESULTATS**

TABLEAUX ET GRAPHES RESUMANT L'ACTIVITE

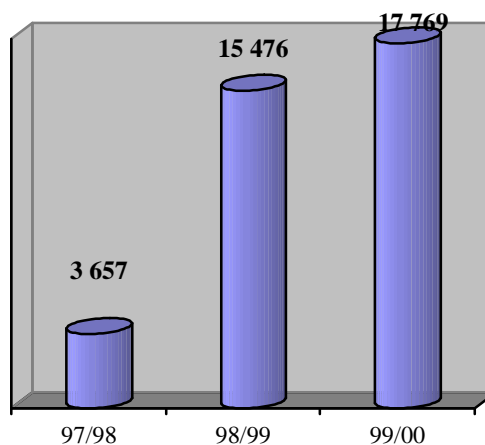
--

En MDh	97/98	98/99	99/00
Chiffre d'affaires	99 446	137 850	147 805
Résultat d'exploitation	3 657	15 476	17 769
Résultat net	348	10 748	15 902
Fonds propres & assimilés avant répartition	29 434	41 982	53 483

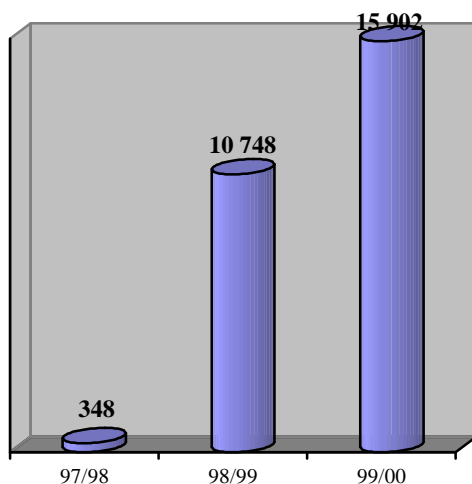
Evolution du Chiffre d'affaires (en KDh)



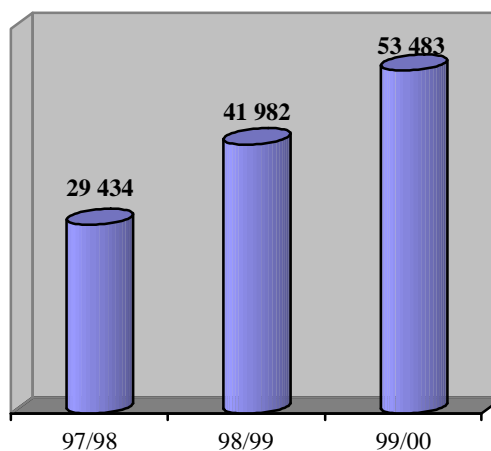
Evolution du Résultat d'exploitation (en KDh)



Evolution du Résultat net (en KDh)



Evolution des Fonds propres & assimilés (en KDh)



ANALYSE DU BILAN

--

Remarque préliminaire : l'exercice social de la société commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars.

Principaux postes du bilan

En KDh	97/98	98/99	99/00
Immobilisations en non-valeurs	0	0	0
Immobilisations incorporelles nettes	117	117	373
Immobilisations corporelles brutes	43 253	43 960	52 989
Amortissements	28 367	31 169	33 890
Immobilisations corporelles nettes	14 886	12 791	19 099
Immobilisations financières	17 607	21 380	18 121
Stocks	24 075	23 583	34 844
Clients et comptes rattachés	11 436	18 868	14 675
Etat débiteur	7 138	7 450	8 675
Comptes d'associés	36	0	0
Autres débiteurs	2 832	1 501	3 197
Trésorerie- Actif	1 000	5 328	3 351
Total actif	79 127	91 018	102 334

En KDh	97/98	98/99	99/00
Capitaux propres	29 434	40 182	51 683
Capitaux propres assimilés	0	1 800	1 800
Dettes de financement	4 641	0	0
Provisions durables pour risques et charges	0	0	109
Fournisseurs et comptes rattachés	16 188	25 443	27 688
Etat créditeur	191	1 489	2 973
Comptes d'associés	282	7 368	3 490
Autres créditeurs	2 427	7 355	8 580
Trésorerie- Passif	25 964	7 381	6 011
Total passif	79 127	91 018	102 334

L'examen du bilan de Unimer fait ressortir les points suivants :

Actif :

- Au 31 mars 2000, les **immobilisations corporelles** représentent 18,6 % du total bilan. Ce poids dans le bilan s'explique par les caractéristiques mêmes de l'outil de production. En effet, Unimer dispose d'immobilisations largement amorties (81,4 % des immobilisations corporelles amorties au 31/03/00). L'état actuel de l'outil de production, déjà mis à niveau, n'a pas nécessité de lourds investissements grâce à une politique d'entretien régulier dont le budget annuel s'élève à 2 MDh.

La progression des Immobilisations Corporelles Brutes de 21% en 99/00 s'explique par les apports de matériels et outillages de la société Pikarome, pour une valeur de 4,1 MDh, lors de sa fusion avec UNIMER et par les investissements réalisés au cours de l'exercice pour un montant de 5,2 MDh. Ces investissements concernent essentiellement l'acquisition de matériel et outillage pour l'entretien et la mise à niveau de l'outil de production.

- Les **immobilisations financières** comprennent essentiellement les titres de participation de Unimer dans VCR pour un montant de 15,6 MDh. En 98/99, les immobilisations financières évoluent de 21 %, grâce notamment à l'acquisition de 100 % des actions de la société Pikarome pour un montant de 5,4 MDh. En 99/00, ces immobilisations baissent de 15 %, suite à l'annulation des titres de participation de la société Pikarome au lendemain de sa fusion avec la société Unimer.
- Les **stocks** sont exclusivement constitués de produits semi-finis et d'emballages. Les emballages représentent 59% et 67% des stocks en 97/98 et en 98/99. En effet, afin de bénéficier d'économies d'échelle, Unimer procède à des commandes groupées qu'elle stocke. En 99/00, ils ne représentent plus que 36% des stocks suite à une progression de 131% des stocks de produits semi-finis, conséquence d'un décalage de ventes d'un exercice à l'autre. Cette évolution des stocks de produits semi-finis engendre la même année une progression globale des stocks de 48%.
- Le compte «**Clients et comptes rattachés**» affiche une évolution contrastée. En 98/99, il progresse de 64,9% sous l'effet de la croissance du chiffre d'affaires (+38,6%) et de l'allongement du délai de règlement moyen qui s'établit à 43 jours contre 41 jours un an auparavant. En 99/00, ce poste baisse de 22,2%, malgré une progression du chiffre d'affaires de 7,2%. Cette évolution est le fruit d'une baisse du délai de règlement moyen de 43 jours à 26 jours, conséquence d'une croissance de 34,5% des ventes à destination de l'Afrique, réalisées au comptant. Le montant des créances en souffrance au titre de l'exercice clos au 31 mars 2000 sont provisionnées à 100% et s'élèvent à 589 KDh soit près de 0,7% du chiffre d'affaires de la société.
- Le poste «**Etat débiteur**» qui représente en moyenne 8% du total bilan sur la période, s'élève au 31 mars 2000 à 8,7 MDh. Il est principalement constitué de la TVA récupérable. En effet, réalisant l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'exportation, Unimer détient historiquement un stock de TVA à récupérer.
- Le poste «**Autres débiteurs**» qui représente en moyenne 3% du total actif est constitué principalement de fournisseurs débiteurs, avances et acomptes, de prêts accordés au personnel, ainsi que de comptes de régularisation et écarts de conversion.

Passif

- Au 31 mars 2000, les **fonds propres** représentent 52,3% du total bilan. Cette prédominance des fonds propres dans le bilan résulte de la capitalisation des résultats nets des exercices antérieurs conjuguée à une politique modérée de distribution des dividendes. L'augmentation des capitaux propres de 37 % entre 97/98 et 98/99, et de 29 % entre 98/99 et 99/00, s'explique par l'importance des résultats dégagés, respectivement de 10,7 MDh et de 15,9 MDh, diminués des dividendes distribués pour un montant de 4,4 MDh au titre de l'exercice 98/99 et de 6,6 MDh au titre de l'exercice 99/00.
- Au cours de l'exercice 1998/99, la société procède au remboursement total de ses **emprunts à moyen et long terme**.
- Les **provisions réglementées** constatées au 31 mars 1999 de 1,8 MDh correspondent à des provisions pour investissements.
- Au 31 mars 2000, les **fournisseurs et comptes rattachés** s'élèvent à 27,7 MDh, soit 27% du total bilan en quasi-stabilisation par rapport au 31 mars 1999 (28%). Ces derniers connaissent une progression de 57% entre 1997/1998 et 1998/1999 suite à une renégociation des délais de paiement qui passent de 88 à 111 jours sur la même période.
- La progression du poste «**Etat créditeur**» s'explique essentiellement par la hausse du montant de l'Impôt sur les Sociétés restant à payer, qui passe de 1 105 KDh au 31 mars 1999 à 2 253 KDh au 31 mars 2000.
- L'évolution du poste «**Autres créditeurs**» de 303% en 98/99, s'explique par l'incorporation dans ce poste, d'une dette de 1 999 KDh envers un actionnaire, comptabilisée auparavant dans les dettes de financement, et par les règlements à l'avance négociés avec les petits clients.
- Au 31 mars 2000, la **Trésorerie Passif** atteint 6 011 KDh contre 7 381 KDh en 1998/99 et 25 964 KDh en 1997/98. Cette évolution à la baisse se justifie par l'amélioration de la structure bilantielle de la société. Le montant global des lignes de crédit à court terme octroyées par un consortium de banques est de 55,3 MDh et le taux d'utilisation de ces lignes est en moyenne de 40% sur les trois dernières années.

Analyse de la structure bilantielle

En KDh	97/98	98/99	99/00
Financement permanent	34 075	41 982	53 593
Actif immobilisé net	32 610	34 288	37 594
Fonds de roulement	1 465	7 694	15 999
Actif circulant	45 517	51 402	61 391
Passif circulant	19 089	41 654	42 731
Besoin en fonds de roulement	26 428	9 748	18 660
Trésorerie nette	- 24 963	-2 054	-2 661

L'analyse de la structure bilantielle de Unimer appelle les commentaires suivants :

- Le **Fonds de Roulement** de la société est structurellement positif et passe de 1,5 MDh en 1997/1998 à 7,7 MDh en 1998/1999 pour atteindre 16 MDh en 1999/2000. Cette évolution est le fruit d'une croissance plus soutenue des fonds propres, l'actif immobilisé net progressant essentiellement au gré des investissements d'entretien de l'outil de production.
- Le **besoin en fonds de roulement** enregistre une évolution en dents de scie sur la période. En effet, en 98/99, il baisse de 26,4 MDh à 9,7 MDh suite à la hausse sensible du passif circulant, due à l'allongement des délais de règlement fournisseurs. En 99/00, il progresse à 18,7 MDh, suite notamment à l'augmentation du niveau des stocks.
- Cette situation permet une amélioration significative de la **trésorerie**, qui passe d'un déficit de près de 25 MDh en mars 1998 à un déficit de moins de 3 MDh les deux années suivantes.

Ratios de structure

%	97/98	98/99	99/00
Dettes MLT / Capitaux permanents	13,6%	0%	0%
Capitaux permanents / Total bilan	43,0%	46,1%	52,3%

La lecture du tableau précédent appelle les commentaires suivants :

- La société a remboursé la totalité de sa dette à moyen long terme au cours de l'exercice 98/99.
- Le ratio capitaux permanents / total bilan passe de 43,0% en 97/98 à 52,3% en 99/00, conséquence de la politique modérée de distribution des dividendes.

Il ressort de cette analyse que la société Unimer dispose d'une capacité d'endettement confortable pour financer sa croissance.

Ratios de liquidité

Liquidité	97/98	98/99	99/00
Stocks de matières premières			
(Stocks x 360) / (Achats consommés de MP HT)	98	61	46
Stocks produits finis			
(Stocks x 360) / (Ventes HT)	29	26	55
Règlements clients/fournisseurs			
(Clients x 360) / (Ventes HT)	41	43	26
(Fournisseurs x 360) / (Achats HT)	88	111	94

La lecture du tableau précédent appelle les commentaires suivants :

- L'amélioration des délais de rotation de stock de matières premières entre 97/98 et 99/00, qui passent de 98 jours à 46 jours, est la conséquence de la rationalisation de l'approvisionnement.
- La dégradation des délais de rotation de stock de produits finis en 99/00, qui atteignent 55 jours contre 26 un an auparavant, est due au décalage de ventes d'un exercice à l'autre.
- La nette amélioration du délai de règlement clients qui passe de 43 jours du chiffre d'affaires en 98/99 à 26 jours en 99/00, est le fruit de la progression des ventes au comptant en Afrique.
- L'allongement du délai de règlement fournisseurs qui se stabilise à 94 jours en 99/00, est due à la renégociation des délais de paiement.

ANALYSE DES RESULTATS

-=-

En K Dh	97/98	%P	98/99	%P	99/00	%P
Production de l'exercice	98 332	100%	139 627	100%	160 738	100%
Ventes de biens et services produits	99 446	101%	137 850	99%	147 805	92%
Variation stocks produits	-1 544	-2%	1 777	1%	12 650	8%
Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	430	0%	0	0%	283	0%
Consommation de l'exercice	75 745	77%	100 729	72%	121 204	75%
Achats consommés de matières et fournitures	59 237	60%	81 428	58%	97 593	61%
Taux de marge brute	39,8%		41,7%		39,3%	
Autres charges externes	16 508	17%	19 301	14%	23 612	15%
Valeur ajoutée	22 587	23%	38 898	28%	39 533	25%
Impôts et taxes	768	1%	702	1%	568	0%
Charges de personnel	15 528	16%	17 965	13%	18 498	12%
EBE \ IBE	6 292	6%	20 230	14%	20 468	13%
Autres charges d'exploitation	-72	0%	-72	0%	-72	0%
Reprises d'exploitation, transfert de charges	1 341	1%	1 171	1%	510	0%
Dotations d'exploitation	3 904	4%	5 853	4%	3 136	2%
Résultat d'exploitation	3 657	4%	15 476	11%	17 769	11%
Produits financiers	1 634	2%	1 059	1%	1 380	1%
Charges financières	4 657	5%	4 070	3%	1 518	1%
Résultat financier	-3 024	-3%	-3 011	-2%	-138	0%
Résultat courant	634	1%	12 465	9%	17 632	11%
Résultat non courant	-9	0%	-335	0%	1 906	1%
Résultat avant impôt	625	1%	12 130	9%	19 538	12%
IS	276	0%	1 382	1%	3 635	2%
Résultat net	348	0%	10 748	8%	15 902	10%

La forte progression des soldes intermédiaires de gestion entre l'exercice 1997/98 et 1998/99 qui a permis au résultat net de la société de passer de 348 KDh à 10 748 KDh, est du essentiellement à deux facteurs¹ :

- l'augmentation de près de 39% du chiffre d'affaires ;
- la maîtrise des charges d'exploitation, résultat d'une meilleure rationalisation des consommations et notamment celles des autres charges externes.

¹ Pour plus de détails, se référer aux commentaires relatifs à l'évolution du chiffre d'affaires et des soldes intermédiaires de gestion ci dessous.

Evolution du chiffre d'affaires

	97/98	98/99	Variation	99/00	Variation
Afrique					
Ventes (en KDh)	48 800	76 300	56,4%	102 619	34,5%
Europe					
Ventes (en KDh)	29 078	27 747	-4,6%	21 898	-21,1%
Amérique					
Ventes (en KDh)	13 620	27 194	99,7%	19 339	-28,9%
Total chiffre d'affaires à l'exportation	91 498	131 241	43,5%	143 857	9,6%
Pourcentage du CA global	92%	95%		97%	
Marché local					
Ventes (en KDh)	7 947	6 609	-16,8%	3 948	-40,3%
Pourcentage du CA global	8%	5%		3%	
Chiffre d'affaires global	99 446	137 850	38,6%	147 805	7,2%

La répartition du chiffre d'affaires appelle les commentaires suivants :

- La progression du chiffre d'affaires de près de 38,6 % entre 97/98 et 98/99 est due essentiellement à la croissance des ventes en Afrique et en Amérique qui évoluent respectivement de 56,4 % et de 99,7% sur la période;
- Entre 98/99 et 99/00, le ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires à 7% résulte de la dévaluation du franc français, ancienne devise utilisée dans les transactions avec l'Afrique et de la baisse des exportations vers les continents européen et américain respectivement de -21,1% et de -28,9 %.

Evolution des soldes intermédiaires

- Les **consommations** de l'exercice composées essentiellement d'achats de matières premières et d'emballages représentent 75% de la production en 99/00 contre 77% en 97/98. Cette amélioration est due à une meilleure rationalisation de l'approvisionnement, principalement en emballages, qui représentent plus de 50% des consommations.
- La meilleure maîtrise des **autres charges externes** composées en majorité des frais de transport (50% des charges externes), permet de réduire leur poids, de 17% de la production au 31 mars 1998 à 15% au 31 mars 2000.
- La croissance du chiffre d'affaires conjuguée à une rationalisation des consommations et des frais de transport entraîne une amélioration de la **valeur ajoutée** sur la période, qui passe de 23 % à 25 % de la production.
- Les **charges de personnel** représentent 12% de la production au 31 mars 2000 contre 16% au 31 mars 1998. Cette situation se justifie par une stabilité des effectifs et une faible hausse des salaires. Compte tenu du recours à du personnel temporaire, ce poste est corrélé à la croissance du chiffre d'affaires.
- Les **dotations d'exploitation**, principalement composées de dotations d'amortissements relatives aux immobilisations corporelles, baissent de 4% de la production en 97/98 et 98/99 à 2% en 99/00.
- La conjonction de ces éléments conduit à une progression du **résultat d'exploitation** de 4% de la production en 97/98 à 11% en 98/99 et 99/00.
- Le **résultat financier**, déficitaire sur la période, s'améliore sensiblement de -3 MDh, les deux premières années, à -0,1 MDh en 99/00. Cette évolution est le fruit du remboursement des dettes à moyen et long terme en 98/99, de l'amélioration de la situation de trésorerie de la société et de la baisse des taux d'intérêts. Il est à signaler que la société a procédé au 31 mars 1999, à la constatation d'une provision sur les titres détenus de la société Sopal (ancien agent français de la société), en arrêt d'activité, à hauteur de 100% de leur valeur.

- Le **résultat non courant** de l'exercice 99/00 de 1,9 MDh correspond au boni de fusion réalisé suite à l'opération de fusion avec Pikarome.
- La conjugaison de ces trois derniers éléments aboutit à un **résultat avant impôt** qui progresse de 1% de la production en 97/98 à 9% en 98/99 pour atteindre 12% en 99/00. Il convient de signaler que la société est exonérée à hauteur de 50% pour son chiffre d'affaires réalisé à l'exportation.
- D'où un **Résultat Net** qui progresse de 0,4% de la production en 97/98, soit 0,3 MDh, à 10% en 99/00, soit 15,9 MDh.

Rentabilité financière

En KDh	97/98	98/99	99/00
Résultat net	348	10 748	15 902
Fonds propres avant distribution	29 434	40 182	51 638
ROE (1) (Return on Equity) RN/ FP	1,2 %	26,7 %	30,8 %
ROE (2) (Return on Equity) RN/ FP moyen	-	30,9%	34,6%

La rentabilité financière de la société est en nette amélioration sur la période. En effet, celle-ci progresse de 1,2% en 97/98 à 30,8% en 99/00 pour une moyenne de 14,4% en 1999, pour les sociétés agro-industrielles¹ de la cote de Casablanca.

Politique de distribution

	97/98	98/99	99/00
Résultat net	348	10 748	15 902
Dividendes	-	4 400	6 600
Taux de distribution	-	40,9%	41,5%

Le taux de distribution s'élève à 41% en moyenne sur les deux dernières années.

¹ Echantillon composé de la Centrale Laitière, Cosumar, Lesieur et la Société des Brasseries du Maroc

PARTIE VII

PRESENTATION DE VCR

**RENSEIGNEMENTS GENERAUX
L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE VEGETALES
ACTIVITE ET POSITIONNEMENT DE VCR
OUTILS ET MOYENS**

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

--

Signalétique de l'entreprise

Dénomination sociale	Vinaigreries Chérifiennes Réunies (VCR)
Siège Social	Km 11 Rue L Route des Zenatas Ain-Sebaa Sidi Bernoussi – Quartier Industriel – Casablanca
Téléphone	(212 2) 2 35 09 10/ 2 35 02 83
Télécopie	(212 2) 2 35 12 94
E mail	Vcr@Techno.net.ma
Date de création	1967
Durée de vie	99 ans
N° de Registre de Commerce	30 819
Forme juridique	Société anonyme régie par la loi n°17/95 relative aux sociétés anonymes. La société a procédé à l'harmonisation de ses statuts aux nouvelles dispositions de cette loi suite à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 décembre 1999.
Exercice social	Du 1 ^{er} avril au 31 mars.
Capital social	20 000 000 Dh, réparti en 200 000 actions de 100 Dh de valeur nominale

Objet social

La société VCR est une société anonyme dont l'objet, tel qu'il figure dans l'article 4 de ses statuts est :

- L'industrie et le commerce tant sur le marché intérieur qu'à l'importation et à l'exportation, la représentation, la commission, la consignation et le courtage des vinaigres de toute nature, moutardes fortes et douces, des sauces, mayonnaises, fruits et légumes conservés au sel ou au vinaigre, des condiments et assaisonnements, préparation diverses, frites ou à base de farines et produits en poudre, des piments moulus, épices et poissons en conserve, semi-conserves, salaisons, salages, saurissages et quick freezing ;
- La conservation, le magasinage et l'entrepôt de tous produits manufacturés ou non et de toutes matières premières ;
- Le transport, sous toutes formes, et la distribution de tous produits de marchandises ;
- La création et l'exploitation de tous comptoirs, agences et succursales ;
- La création et l'acquisition sous toutes formes, l'apport, l'échange, la vente, la location ou la gérance, la transformation, la mise en valeur et l'exploitation directe ou indirecte de tous immeubles, bâtis ou non bâtis, fonds de commerce, bâtiments et constructions ;
- La participation, sous toutes formes, y compris la fusion, dans toutes les sociétés, syndicats, consortiums et autres associations créées ou à créer ;
- Et plus généralement, toutes opérations commerciales, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets ci-dessus, ou pouvant favoriser le développement de la société.

Historique

VCR est issue d'une succession de fusions de sociétés dont la création remonte aux années 1930. La première étape est l'absorption en 1936, sous le protectorat français, de la société Vinaigrerie Marocaine (VIMA) par la société Vinaigrerie Desvaux. La Vinaigrerie Desvaux fusionne ensuite avec la Vinaigrerie Louit, pour donner naissance à la Société des Vinaigreries Réunies (SVR).

Enfin, la société VCR est créée suite à la fusion en 1967 entre les sociétés Vinaigreries Chérifiennes, Moutarderies Réunies et Vinaigreries Réunies (SVR).

En 1970, VCR et la Générale Alimentaire (devenue par la suite la société AMORA) créent la société Colimar qui absorbe VCR et reprend sa dénomination sociale.

En 1977, la société Unimer prend le contrôle de VCR avant d'entrer dans le giron du Groupe Alj suite à l'acquisition par ce dernier de Unimer.

Principales étapes de développement

La stratégie mise en place par le groupe Alj lors de l'acquisition de VCR, avait pour objectif de diversifier sa production à travers le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés.

Aussi, les principales étapes de développement de VCR se présentent-elles comme suit :

1989-1992 : Afin d'étoffer sa gamme de produit, VCR développe de la confiture sous la marque Peter, destinée au marché local, et démarre la production et la commercialisation de conserves diverses sous la marque Pikarome, destinées au marché local.

1992-1993 : Conformément à sa stratégie de diversification de sa gamme de produits, VCR acquiert les marques Tomadini et Panzani pour la vente en exclusivité sur le territoire marocain des pâtes et produits dérivés (sauces...) de ces marques.

1994 : Pour limiter l'impact de la sécheresse qui a sévi sur le Maroc cette année-là, la société met en place un système d'approvisionnement en cornichons. Le principe se base sur l'établissement des contrats de culture avec les agriculteurs qui disposent de terres irriguées (substitution progressive des terres en bour à l'irrigation).

1997 : Pour optimiser le coût des approvisionnements de cornichons, et faire face à l'hétérogénéité de la qualité des produits livrés par les agriculteurs, la société investit dans un matériel de calibrage à disposition des chefs de zones et sur le site de production (Ain Sebaa). Ces acquisitions permettent à la société de réaliser des économies substantielles en matière de décalibrage (estimé à 8 MDh sur la campagne).

Evolution du capital social et de l'actionariat

Evolution du capital social

Date	Capital initial (en Dh)	Nature de l'opération	Nombres d'actions créées	Nominal (en Dh)	Montant de l'augmentation de capital	Capital final (en Dh)
1967	1 418 000	Création de la société *	14 180	100	-	1 418 000
1974	1 418 000	Augmentation de capital en numéraire et par apport	21 820	100	2 182 000	3 600 000
1977	3 600 000	Augmentation de capital en numéraire	9 000	100	900 000	4 500 000
1983	4 500 000	Augmentation de capital en numéraire	30 000	100	3 000 000	7 500 000
1991	7 500 000	Augmentation de capital en numéraire	75 000	100	7 500 000	15 000 000
1994	15 000 000	Augmentation de capital par incorporation de réserves	50 000	100	5 000 000	20 000 000

* Suite à l'opération de fusion absorption de Vinaigrerie chérifienne par Vinaigrerie Réunies et Moutarderies Réunies.

Répartition du capital social et des droits de vote

Identités des actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Unimer SA	155 668	77,8 %	155 668	77,8 %
Amora	27 862	13,9 %	27 862	13,9 %
Investipar*	15 536	7,8 %	15 536	7,8 %
Divers	934	0,5 %	934	0,5 %
Total	200 000	100,0 %	200 000	100,0 %

* Investipar : holding de participation détenue à 100% par Unimer.

Principaux indicateurs

	1997	%	1998	%	99/00	%
Chiffre d'affaires	132 262	100%	115 294	100%	109 089	100%
EBE	11 119	8,4%	13 694	11,9%	9 866	9,0%
Résultat d'exploitation	7 842	5,9%	7 778	6,75%	5 779	5,3%
Résultat courant	3 258	2,5%	5 127	4,4%	3 781	3,5%
Résultat net	2 117	1,6%	3 372	2,9%	2 827	2,6%

La société a procédé en 1999 au changement de la date de clôture de ses comptes du 31 décembre au 31 mars, afin de tenir compte de la saisonnalité de son activité et de présenter la même date de clôture que Unimer.

Politique de distribution

En Kdh	99/00
Résultat net	2 827
Dividendes	2 000
Taux de distribution	70,7%

Le taux de distribution s'élève au cours de l'exercice 99/00 à 70,7%.

L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE VEGETALE

--

Préambule : l'ensemble des données relatives au secteur provient d'une étude du Serec¹ intitulée « Le secteur agro-industriel au Maroc /99 » et du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI).

L'industrie de la conserve végétale

Le volume des échanges mondiaux des produits de conserves végétales ont atteint en 1998, 33 Milliards de US dollars dont 16 à l'exportation et 17 à l'importation, composé en majorité de ventes de jus de fruits (70% de ces échanges). Le Maroc occupe 1% du marché mondial des conserves végétales.

En 1998, l'industrie de la conserve végétale¹ marocaine représente 8% de la production agro-alimentaire marocaine et 44% de ses recettes d'exportation. Les exportations de ces produits sont essentiellement orientées vers l'Union Européenne qui représente 90% du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation.

En 1999, les principaux indicateurs de ce secteur sont résumés dans le tableau suivant :

En MDh	Nombre d'établissements	Chiffre d'affaires	Production	Exportations
Conserves de fruits et de légumes	178	4 936	4 853	3 752

Source :Ministère du Commerce et de l'industrie

L'activité de conserves de légumes et de fruits dispose d'une capacité de production de 500 000 tonnes par an. Elle traite une multitude de produits dont les olives, les câpres, les cornichons, les haricots verts, les tomates, les abricots et les agrumes ... Compte tenu de l'étroitesse du marché national, ces produits sont destinés principalement à l'exportation.

Typologie des produits

L'industrie de la conserve végétale se décline en plusieurs branches, elles-mêmes composées de plusieurs types de produits (agrumes, légumes, condiments...):

- Les condiments et les conserves d'olives ;
- Les conserves de légumes (essentiellement haricots verts);
- Les fruits et légumes surgelés ou congelés ;
- Les jus de fruits et de légumes ;
- Les conserves de fruits et confitures ;
- Les fruits et légumes séchés déshydratés ou concassés.

· **Les conserves de condiments** occupent le premier rang en tonnage produit et en chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Elle se concentre principalement sur la préparation et la transformation de cornichons, d'olives et de câpres.

Les cornichons

Avec une capacité de production de 15 unités et de 8 000 tonnes, les approvisionnements des conserveries en cornichons se font à 90% sur la base de contrats de culture. La production de cornichons de petits calibres, réalisée essentiellement dans les régions de culture de Doukkala, Chaouia et du Gharb, est particulièrement demandée. Les conserves de cornichons produites localement bénéficient du label Maroc et sont recherchés du fait de leur petit calibre.

¹ Le Serec est un bureau d'études marocain réalisant des études économiques, marketing et commerciales sur des secteurs de l'activité nationale soit sur commande ou sous forme d'études publiées ou en tant que consultant pour des entreprises.

¹ Rapport annuel 2000, Ministère du Commerce et de l'Industrie ; Branche : Conserves de fruits et de légumes.

En raison des difficultés liées à la récolte de ce produit (récoltes sur pied effectuées obligatoirement manuellement), le Maroc dispose, avec sa main d'œuvre abondante et bon marché, d'un avantage comparatif significatif, ce qui lui permet de dominer le marché.

En 1998, les exportations marocaines de cornichons se montent à 148 MDh contre 105 MDh sur la campagne précédente, soit une progression de 41% en valeur. Près de 90% de ces exportations de cornichons sont destinées à la France. A fin mars 2000, le Maroc bénéficie d'un contingent avec l'Union Européenne en franchise de douanes qui s'élève à 3 200 tonnes de cornichons exportés, le surplus étant assujéti à des droits de douane allant jusqu'à 22%, restreignant de ce fait l'accès à d'autres marchés communautaires.

Par ailleurs, cette activité est concurrencée par des producteurs en provenance de Turquie et d'Inde, d'autant plus que la Turquie bénéficie d'une franchise totale des droits de douane sur ses exportations vers l'Union Européenne et de la liberté contingentaire pour ses produits.

Les olives

La récolte en olives atteint en moyenne 450 000 à 500 000 tonnes, dont 120 à 130 000 tonnes sont traitées annuellement avec une proportion de 63 000 tonnes exportées en 1998. Les conserves d'olives (olives vertes, noires et tournantes) connaissent une évolution notable tant au niveau de la production suite aux efforts déployés par le Ministère de l'agriculture qu'au niveau des exportations. En effet, à l'exportation les conserves d'olives bénéficient d'une exonération totale des droits de douane sur les marchés de la Communauté Européenne et sans limitation de tonnage. Ainsi, en 1998, ces exportations (essentiellement sous forme de petit conditionnement) se sont montées à 816 MDh, plaçant le Maroc au 2^{ème} rang mondial après l'Espagne.

Les câpres

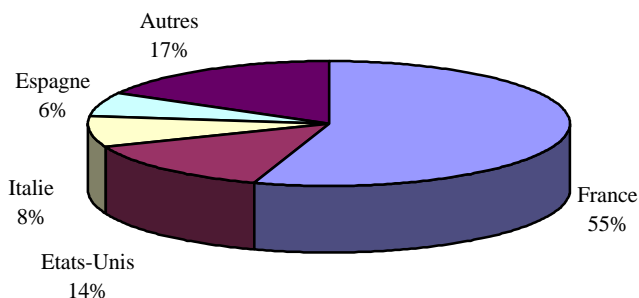
Le Maroc se place au 1^{er} rang mondial dans la production de câpres avec une récolte de 4 000 à 5 000 tonnes par an. Toute la production est transformée et exportée. En 1998, les exportations de ce produit s'élèvent à 196 MDh.

Les autres condiments

Le Maroc est également producteur de piments et poivrons dont une faible quantité est produite et exportée.

• **Les conserves de légumes** comprennent les conserves de haricots verts, d'artichauts, de champignons et de tomates. Les plus importants en matière de production sont les conserves de haricots verts et les conserves de tomates. Hormis les conserves de tomates qui sont destinées au marché local uniquement, les autres conserves de légumes sont destinées à l'exportation.

Répartition des exportations de conserves de légumes par marché¹



¹ Etude Serec: le secteur agro-industriel au Maroc/99

Les haricots verts

La production des haricots verts réalisée dans les régions du Souss, Beni Mellal et du Gharb, a atteint en 1998 près de 15 000 tonnes. La moitié de la production est traitée en conserves. La capacité de production est utilisée en moyenne à 45% par près de 10 unités.

Pour les haricots verts, les producteurs marocains sont concurrencés par les producteurs du Kenya et de la Chine. Cependant, le haricot vert marocain se différencie par son positionnement haut de gamme car il est extra-fin, cueilli et rangé à la main.

Autant pour les conserves de cornichons que de haricots verts, la concurrence au niveau local se situe en amont, au niveau de l'approvisionnement, nécessitant de la part des intervenants du secteur un positionnement auprès des agents et agriculteurs pour conclure un certain nombre de contrats de culture.

Les exportateurs marocains essaient de s'adapter surtout à la demande du marché français en introduisant des innovations au niveau de la présentation ou en exploitant d'autres créneaux tels que le surgelé.

Les conserves de tomates

La transformation des tomates est assurée par une quinzaine d'unités essentiellement situées sur la côte atlantique près des zones de cultures. Les produits de conserves de tomates se répartissent en concentré (80% de la production), en tomates pelées (10%), tomates en poudre et en flacons (10%). Les exportations de tomates ont été de 343 tonnes pendant la campagne 1997/98, ce qui démontre les faibles quantités exportées, l'essentiel de la production étant écoulées sur le marché intérieur.

Les principaux intervenants

Sur le marché des condiments, les principaux intervenants locaux sont VCR, les Vinaigreries et Moutarderies Marocaines (VMM), la SOMIA, filiale à 99% de Crespo¹, et la CESTA.

Les principaux acteurs de l'industrie **de la conserve de légumes** (hors VCR) sont :

- Le Groupe COVEM comprend les sociétés COVEM et TOP FOOD, produit essentiellement des conserves (abricots, olives, cornichons, tomates, haricots verts) des jus de fruits, des fruits et légumes surgelés ainsi que des produits séchés ;
- Le Consortium des sociétés Benabdellah et fils, pôle fruits et légumes ;
- Les Conserveries de Meknès, producteur de confitures, de fruits et légumes sous la marque de référence sur le marché local, Aïcha.

Concernant le **marché du vinaigre**, les deux principaux intervenants sont Vinaigreries et Moutarderies Marocaines (VMM) et Vinaigreries Chérifiennes Réunies (VCR). Après avoir été marqué par une guerre de prix ayant conduit à la disparition d'un certain nombre d'opérateurs, ce segment dispose aujourd'hui de perspectives favorables.

Sur le marché des pâtes, la concurrence se caractérise par la présence d'un certain nombre de petits importateurs commercialisant plus de 35 marques étrangères et par l'apparition depuis quelques années de fabrication locale de pâtes de blé dur.

¹ Crespo : groupe agro-alimentaire marocain dont l'essentiel de la production est composé d'olives.

ACTIVITE ET POSITIONNEMENT DE VCR

--

Remarque préliminaire : La société a procédé en 1999 au changement de la date de clôture de ses comptes du 31 décembre au 31 mars, afin de tenir compte de la saisonnalité de son activité et de présenter la même date de clôture que Unimer.

Chiffre d'affaires global

Le chiffre d'affaire de VCR se décline en ventes réalisées à destination des marchés étrangers (64,5% en 99/00) et celles réalisées sur le marché intérieur marocain (35,5% en 99/00).

En Kdh	1997	1998	Var %	99/00	Var %
CA à l'exportation	93 245	76 901	-17,5%	70 362	-8,5%
% CA Total	70,5%	66,7%		64,5%	
CA Marché local	39 017	38 393	-1,6%	38 727	0,9%
% CA Total	29,5%	33,3%		35,5%	
Total	132 262	115 294	-12,8%	109 089	-5,4%

Le chiffre d'affaires enregistré depuis 1997 deux baisses successives passant de 132 MDh en 1997 à 109 MDh en 1999, suite à la stagnation des ventes réalisées sur le marché local et la baisse des ventes à l'exportation imputables à la chute des chiffres d'affaires réalisés par les cornichons et les haricots verts.

Chiffre d'affaires à l'exportation

En Kdh	1997	1998	Var %	99/00	Var %
Cornichons					
Ventes	73 290	58 060	-20,8%	53 264	-8,3%
% CA export	78,6%	75,5%		75,7%	
Haricots verts					
Ventes	19 395	17 533	-9,6%	16 394	-6,5%
% CA export	20,8%	22,8%		23,3%	
Autres					
Ventes	559	1 307		704	-46,2%
% CA export	0,6%	1,7%		1,0%	
CA Export	93 245	76 901	-17,5%	70 362	-8,5%

Le chiffre d'affaires à l'export réalisé couvre principalement les ventes de cornichons et haricots verts, respectivement à hauteur de 76% et 23% en 1999/2000. Le chiffre d'affaires à l'exportation a marqué deux baisses successives sur la période, passant de 93 MDh à 77 MDh entre 1997 et 1998 et de 77 MDh à 70 MDh entre 1998 et 99/00, soit une variation annuelle de -17,5% entre 1997 et 1998 et de -8,5%. Ces baisses sont principalement dues aux difficultés d'approvisionnement en cornichons et haricots verts, en raison des deux années consécutives de sécheresse.

Cornichons

VCR commercialise des cornichons de tous calibres (3 calibres, du plus petit au plus grand) lui permettant de satisfaire les habitudes de consommations de différents pays (essentiellement France et Allemagne). Les cornichons représentent en 99/00 76% du chiffre d'affaires de VCR à l'exportation. Ils sont destinés pour l'essentiel à Amora-Maille qui représente en 1999/2000, 44% du chiffre d'affaires cornichons et près de 33% du chiffre d'affaires réalisés à l'exportation.

La part d'Amora dans les ventes de cornichons, tout en restant prépondérante, est progressivement rééquilibrée par de nouveaux clients. Ainsi, une centrale d'achat allemande a vu sa part passer de 3 à 19,5% des ventes de cornichons entre 1998 et 1999/2000.

Haricots verts

Les ventes de haricots verts qui représentent 23% du chiffre d'affaires à l'exportation sur les deux dernières, ont connu 2 baisses successives de -9,6% entre 1997 et 1998 et -6,5% entre 1998 et 1999/00. VCR fabrique et commercialise des haricots verts extra-fins, coupés et rangés à la main. Codimex, distributeur entre autre pour les marques Auchan, Carrefour, Casino est le client le plus important de cette activité représentant près de 70% du chiffre d'affaires Haricots réalisé à l'exportation.

Autres

VCR fabrique également des câpres, des piments verts et rouges et des olives (1% du Chiffre d'affaires), lui permettant de lisser la saisonnalité de ces principaux produits en optimisant l'utilisant de son outil de production.

Chiffre d'affaires marché local

A destination du marché local, VCR produit et/ou commercialise sous différentes marques (Pikarome, Amora, Dessaux, Vima, Panzani, Tomadini...), du vinaigre, des sauces d'assaisonnement (moutarde, mayonnaise et ketchup), des confitures, des pâtes...

en Kdh	1997	1998	Var %	99/00	Var %
Activités de production	26 800	26 576	-0,8%	28 913	8,8%
% du CA local	68,7%	69,2%		74,6%	
Vinaigre	10 156	9 408	-7,4%	8 995	-4,4%
% du CA local	26,0%	24,5%		23,2%	
Sauces d'assaisonnement	13 837	15 048	8,8%	16 923	12,5%
% du CA local	35,5%	39,2%		43,7%	
Confitures	2 807	2 121	-24,4%	2 994	41,2%
% du CA local	7,2%	5,5%		7,7%	
Activités de négoce	12 218	11 817	-3,3%	9 814	-16,9%
% du CA local	31,3%	30,8%		25,3%	
Pâtes	4 100	3 838	-5,9%	4 174	8,8%
% du CA local	10,5%	10,0%		10,8%	
Autres	8 118	7 978	-1,7%	5 640	-29,3%
% du CA local	20,8%	20,8%		14,6%	
CA du marché local	39 017	38 393	-1,6%	38 727	0,9%

En 1999/00, la production de VCR à destination du marché local représente près de 75% du chiffre d'affaires réalisé sur ce marché en progression de 9% par rapport à 1998.

Vinaigre

VCR commercialise près de 6 millions de flacons par an, essentiellement du vinaigre d'alcool coloré à 6°. Les baisses consécutives sur deux années (-7% entre 1997 et 1998 et -4% entre 1998 et 1999/00) sur les ventes du vinaigre s'expliquent par la guerre des prix dont la conséquence a été une baisse notable de la rentabilité de l'activité vinaigre pour l'ensemble des opérateurs. Toutefois, les tensions observées sur ce marché tendent à disparaître pour laisser place à une croissance significative.

Sauces d'assaisonnement

Les ventes de sauces d'assaisonnement (moutarde, ketchup, mayonnaise etc.) sous les marques Amora, Pikarome et Vima enregistrent une progression sur les trois dernières années. Ainsi, entre 1997 et 1998, le chiffre d'affaires réalisé à travers ces produits passe de 13,8 MDh à 15 MDh soit une augmentation de 8% avant d'atteindre 16,9 MDh en 1999/2000 (soit +12% par rapport à 1998). Cette progression devrait selon les conclusions d'une étude réalisée par le cabinet Créargie¹ se poursuivre, alimentée par le développement de réseaux de distribution modernes et organisés, mais également la diversification de l'offre.

Dans cette optique, VCR entend sur le marché des actions destinées à renforcer la notoriété de sa marque, et élargit son offre pour répondre à un plus grand nombre de consommateurs (diversité des contenances, des saveurs, des marques, des positionnements prix).

¹ se référer à la page 79 pour le descriptif de l'étude Créargie.

Confitures

Les ventes de confitures ont connu au cours de l'année 1999/2000 une croissance de 41,2% compensant ainsi la baisse de l'année précédente (-24,4%).

VCR commercialise ses confitures sous les marques Pikarome et Peter, sous différentes saveurs (fraises, figues, abricots...). La marque Peter se positionne dans le segment des confitures moyen/haut de gamme : utilisation exclusive de fruits frais, haute teneur en fruits, conditionnement avec manchon de sécurité, etc.

Les activités de négoce sont essentiellement composées de la commercialisation de pâtes, compléments de gamme aux sauces d'assaisonnement, sel et sardines de Unimer sur le marché local. Ces activités représentent 25,3% en 1999/2000.

Les pâtes

Depuis 1994, VCR commercialise les marques de pâtes Panzani et Tomadini sur le marché local. La quasi-stagnation du chiffre d'affaires des pâtes réalisé par VCR s'explique par la concurrence accrue que connaît ce marché. Cependant grâce à son réseau de distribution, les produits de VCR sont disponibles de manière permanente dans tous les points de ventes.

Divers

VCR commercialise du sel de table extra-fin, enrichi en iode et en apports nutritifs, sous la marque Pikarome. Elle commercialise également des conserves de sardines produites par Unimer.

Politique de commercialisation et de distribution

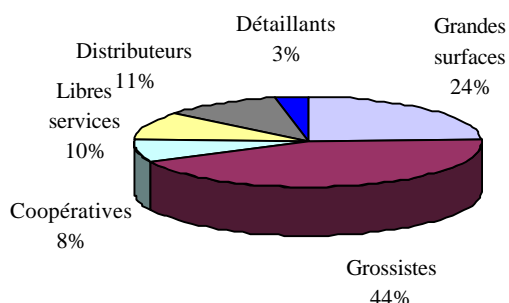
Pour le marché à l'exportation, la production VCR est composée en grande partie de commandes passées par des clients étrangers (essentiellement européens) sur la base de cahiers des charges prédéfinis.

En ce qui concerne le marché local, VCR utilise principalement deux canaux de distribution pour couvrir l'ensemble du territoire marocain à savoir :

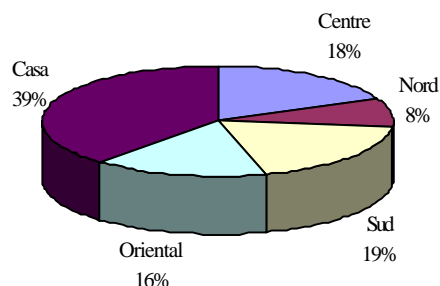
- Les grandes surfaces (Marjane, Asswak Assalam et Makro) qui représentent 24% du chiffre d'affaires local de VCR et les libres services qui représentent 10% ;
- Les grossistes qui représentent 44 % du chiffre d'affaires local de VCR.

Par ailleurs, les moyens de distribution déployés par la société et qui comprennent une flotte de 7 camions et 12 voitures utilitaires, permettent une couverture nationale. En effet, à travers des plates formes régionales, la société exploite les synergies au niveau de la logistique de distribution en livrant chaque point de vente en plusieurs produits, ce qui lui permet de réduire ses coûts de distribution.

Par canal de distribution



Par zone géographique



Part de marché et concurrence

Le concurrent principal de VCR sur le marché local est la société des Vinaigrieres et Moutarderies Marocaines (VMM) qui commercialise des produits similaires à ceux de VCR.

Le secteur étant fortement concurrentiel, les parts de marché sont à apprécier en termes de notoriété des marques. Ainsi, les marques achetées lors du dernier achat de condiment permettent de mesurer approximativement la part de marché de chaque marque et de chaque produit.

Les parts de marché figurant dans le tableau sont calculées par le cabinet d'études de marché et marketing Créargie, à la demande de VCR, au cours d'une étude réalisée, du 02 au 15 mai, sur les perceptions, les attitudes et les comportements des consommateurs. L'étude a été réalisée par administration d'un questionnaire en face à face et à domicile auprès d'un échantillon de 466 personnes, réparties sur Casablanca, Rabat, Fès et Marrakech.

Les marques et sociétés concurrentes par type de produits se présentent comme suit :

Produits	Principaux concurrents			VCR	
	Société	Marques	Part de marché	Marques	Part de marché
Vinaigre	VMM	National	45 %	Dessaux	45 %
Moutarde	VMM	Star, National	21 %	Amora	75 %
	Importateurs	Heinz, Bangor	3 %	Pikarome	
Ketchup	VMM	Star	17 %	Amora	64 %
	Importateurs	Heinz, Bangor	10 %	Pikarome	
Mayonnaise	VMM	Star	19 %	Amora	71 %
	Importateurs	Kraft, Bangor	6 %	Pikarome	
Confiture	Aïcha	Aïcha	85 %	Pikarome, Peter	5 %

OUTILS ET MOYENS

--

Ressources humaines

Outre les cadres dirigeants communs aux deux sociétés du Groupe Unimer (M. Alj, M. Kabbaj et M. Benabderrazik), la société VCR est gérée par des cadres dont Mme Amal Zaz (Directeur Commercial Local), M. Jean Philippe Beck (Directeur de Production), ainsi que M. Omar Houachmi (Directeur du Département Agricole et des Cultures).

L'effectif permanent de la société au 30 mars 2000 s'élève à 68 personnes réparties comme suit :

Catégorie	Permanents
Direction	4
Cadres	9
Agents (maîtrise, commerciaux et administratifs)	22
Ouvriers	26
Manœuvres	7
Total	68

Compte tenu de la saisonnalité des activités de la société, VCR recourt à du personnel temporaire pour faire face à ses besoins en main d'œuvre. Ainsi, l'effectif moyen annuel des saisonniers composé essentiellement de personnel féminin, s'élève à 430 ouvriers et peut atteindre 850 personnes.

Approvisionnements

VCR s'approvisionne principalement en cornichons, haricots verts, tomates pour les sauces et fruits pour la confiture. VCR dispose d'un service agricole, dirigé par un ingénieur agronome, dédié aux approvisionnements en matières premières.

Pour les cornichons et les haricots verts, VCR établit des contacts avec les agriculteurs par l'intermédiaire de chefs de centres, salariés de la société, qui sont établis dans les différentes régions agricoles. Le rôle de ces chefs de centres est d'inciter les agriculteurs à produire des produits de qualité dans les délais exigés par VCR. Le relais est ensuite pris par des chefs de zones (agents commissionnés au poids fournis) qui sont l'interface entre la société et les agriculteurs. La société met à leur disposition le matériel de calibrage, les engrais et les produits phytosanitaires. Ils centralisent la production de leur zone et livrent VCR. Ce circuit d'approvisionnement permet à la société à travers des contrats de culture, de rationaliser et d'assurer la qualité des matières premières.

Les principaux produits traités par VCR présentent une saisonnalité complémentaire. Ainsi, dans des conditions normales, le premier produit traité est l'haricot vert dont la première campagne démarre vers mi-avril pour se terminer vers fin juin. Il est suivi ensuite par les cornichons dont la campagne démarre vers mi-mai, vient ensuite la deuxième campagne de haricots verts qui a lieu durant les mois d'octobre et novembre.

Pour la production de la moutarde, le ketchup et le vinaigre, les matières premières utilisées sont respectivement les graines de moutardes, le concentré de tomate, les œufs déshydratés (pour éviter tout problème bactériologique) et de l'alcool (avec autorisation des services de la Répression des Fraudes).

Toutes les matières premières citées, sont achetées localement excepté les graines de moutardes qui sont importées du Canada.

Organisation de la production

L'activité de VCR se décompose en plusieurs produits, le site de production se répartit en plusieurs ateliers spécialisés :

Atelier de cornichons : La chaîne de production de cornichons est composée d'une station de précalibrage à trois niveaux, d'une station de calibrage à sept niveaux qui permet en fonction du plan de production de sélectionner le calibre correspondant. Le cornichon est ensuite passé dans une station de lavage pour en extraire toutes impuretés avant d'être dirigé vers l'une des sept lignes de remplissage- conditionnement de boîtes où ils reçoivent les différents milieux de couvertures. Enfin, les boîtes sont ensuite passées dans l'une des quatre installations de pasteurisation en continu.

Atelier des haricots verts : Les haricots verts sont coupés manuellement et rangés dans les bocaux par des ouvrières. Le processus passe par le jutage des bocaux en mélanges de couvertures (vinaigres, épices, aromates...) avant d'être capsulées et serties. La société dispose également de deux bassines de cuisson, trois autoclaves statiques et trois stérilisateur qui permettent d'obtenir un produit stable.

Vinaigrerie : Le vinaigre est obtenu à partir de la vinification d'alcool. La production journalière de vinaigre est de 100 à 150 hl/jour. La capacité de stockage du vinaigre est de 22 000 hl. La production est organisée de façon à planifier successivement les volumes nécessaires pour le marché local et ceux utilisés en interne pour la fabrication des cornichons (70% de la production de vinaigre est consommée par VCR pour le cornichon). La vinaigrerie est reliée aux unités de production par canaux et bassins qui alimentent les juteuses pour la l'adjonction du milieu de couverture des bocaux de cornichons.

Ateliers condiments et divers : Cet atelier est polyvalent et convient, en fonction des commandes ou des besoins identifiés sur le marché local, pour la fabrication de confiture et de sauces d'assaisonnement (à l'exception de la moutarde qui dispose d'un atelier).

La chaîne de production de la confiture est composé de deux boules de concentration, quatre bassines de cuisson, une remplisseuse et une machine pour fermeture automatique.

Les sauces d'assaisonnement utilisent deux chaînes complètes de fabrication et de conditionnement.

Les capacités de production des différents ateliers sont résumées ci-dessous :

	Capacité annuelle en Tonnes	Production 99/00 en Tonnes	Taux d'utilisation
Cornichons	10 500	3 665	35%
Haricots verts	3 200	1 132	35%
Moutarde	300 à 350	265	82%
Mayonnaise	400	143	36%
Ketchup	200	115	58%

En respectant les cahiers des charges de clients internationaux (qui agréent l'outil de production à la première commande), VCR dispose d'un outil aux normes étrangères. De plus, l'ensemble des lignes de production est suivi par contrôle informatique, qui permet entre autres une programmation fine de toutes les composantes de la production (température, vitesse, quantité...).

Contrôle qualité

En complément du contrôle informatique, et en ce qui concerne les cornichons et les haricots verts, le contrôle qualité s'effectue tout au long du processus de production. Ainsi, des équipes de contrôle qualité sont sur le site de production et effectuent des prélèvements sur l'ensemble des lignes afin de contrôler les produits. A chaque niveau de la chaîne de production, le contrôle de qualité se fait par échantillonnage afin de vérifier si les normes bactériologiques et les cahiers des charges sont respectés. Pour assurer une traçabilité totale des produits, chaque bocal est marqué au jet d'encre avec indication de la Date Limite d'Utilisation Optimale et du lot de fabrication, indiquant en particulier le jour et l'heure. Grâce à ces informations, les clients de VCR peuvent disposer pour chaque boîte produite d'une information complète sur l'origine des approvisionnements utilisés et les conditions techniques de production.

En ce qui concerne les sauces, afin de garantir la qualité et la fraîcheur des produits, les emballages des sauces sont scellés par un manchon d'invulnérabilité. La date de péremption des sauces d'assaisonnement fabriquées par VCR n'excède pas une année.

Les produits sont ensuite entreposés dans des stocks gérés de façon informatisée, afin de réduire les délais jusqu'à la livraison au client et donc de contrôler la qualité.

PARTIE VIII

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GENERALE SUR LES PERSPECTIVES DU GROUPE UNIMER

**ORIENTATIONS STRATEGIQUES
PERSPECTIVES D'AVENIR**

ORIENTATIONS STRATEGIQUES

--

Compte tenu des perspectives qu'offrent les secteurs d'activités dans lesquels il opère, le Groupe Unimer compte doubler de taille en chiffre d'affaires à horizon 2004/2005. Cet objectif nécessite la poursuite de la stratégie définie par la Direction Générale du Groupe, sur la base des axes suivants :

- L'intégration d'un maximum de valeur ajoutée dans les produits ;
- La sécurisation des approvisionnements en amont ;
- L'élargissement de la gamme de produits offerts ;
- Le développement de la distribution.

Intégrer davantage de valeur ajoutée dans les produits

Afin de conforter et perpétuer son positionnement, le Groupe Unimer privilégie la valorisation de ses produits à travers le développement de nouveaux débouchés et/ou l'offre de produits à haute valeur ajoutée.

Ainsi, en 2001, grâce à l'investissement dans des machines de sertissage pour un montant de 10 MDh, la société compte généraliser l'ouverture facile des boîtes de conserves et abandonner la boîte à décollage. Cet investissement permettra la valorisation du produit fini, l'uniformisation du conditionnement et du matériel de sertissage. Cette démarche s'inscrit également dans une volonté d'harmoniser sa production avec la législation internationale (européenne et américaine) qui interdit les conserves à décollage, abandonnées pour des raisons sanitaires. L'abandon de la boîte traditionnelle à clé jusque là exportée essentiellement sur l'Afrique, permettra à la société de se distinguer de la concurrence et de tirer vers le haut le produit marocain vendu sur ce continent.

Soucieux de continuer à diversifier ses débouchés, le Management du Groupe ambitionne d'initier de nouvelles recettes issues des préparations traditionnelles à base de sardines. Cette stratégie permettra également d'optimiser la complémentarité des productions des entités du Groupe Unimer.

Outre la recherche de nouvelles recettes, permettant de s'adapter aux attentes de consommateurs variés, la quête d'intégration de valeur ajoutée dans tous les produits du groupe mène Unimer à rechercher des conditionnements de meilleure qualité tels que le manchon de sécurité, notamment pour les conserves de légumes, les condiments et les sauces.

Sécuriser l'amont

La sécurisation en amont de la disponibilité et de la qualité des matières premières est incontournable pour la réalisation du rythme de croissance voulu par la Direction Générale du Groupe Unimer.

Dans le cadre de la maîtrise de l'approvisionnement en cornichons et haricots verts, VCR a initié depuis le début de l'exercice 2000, l'expérience de produire en propre ses matières premières. Ainsi, la société a complété ses réseaux traditionnels d'approvisionnement par la location et l'exploitation en propre d'un terrain agricole dans la région de Marrakech.

Concernant l'approvisionnement en poisson, en cas d'autorisation de licence d'affrètement définitive, l'acquisition de bateaux de pêche permettra de réguler et d'augmenter les prises et d'améliorer leur qualité. En effet, contrairement à la flotte côtière disponible aujourd'hui, ces bateaux disposent de cales frigorifiques d'une capacité de 500 à 600 tonnes et peuvent rester en mer pour une durée de 3 à 4 jours. De telles prises se justifient par le fait, que ces bateaux s'éloignent des côtes traditionnelles de pêche accessibles aujourd'hui à la flotte marocaine existante. Par ailleurs, la création du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) en cours avec d'autres conserveurs, favorisera la rationalisation en amont des approvisionnements (réalisation d'économies d'échelle) et une meilleure exploitation de l'outil de production.

Ainsi, l'augmentation du nombre de jours de production de conserves de sardines et de maquereaux, de 120/150 jours à 200/250 jours par an, et l'intégration en amont conjuguée à une offre diversifiée et à une maîtrise des marchés, permettra au Groupe Unimer de réaliser suffisamment de croissance pour dépasser le cap des 600 000 caisses à horizon 2004/2005.

De plus, les conserves de sardines étant fortement consommatrices de concentré de tomate, Unimer décide de produire en propre ce produit. En effet, bénéficiant du savoir-faire acquis lors de l'opération de sous-traitance avec Covem, la société décide d'implanter une unité de production de concentré de tomate à proximité du site de production de conserves à Safi, créant de ce fait des synergies entre les deux unités de production. 10% à 15% de la production est destinée à la consommation de Unimer pour les conserves assaisonnées à la tomate, 20% à 30% à l'approvisionnement des autres conserveurs de poissons de la région, le reste étant dédié à la commercialisation sur le marché local à travers VCR. Ce dernier point se justifie par la demande non négligeable émanant des consommateurs marocains, surtout lors du mois de Ramadan.

Elargir la gamme de produits

En s'assurant de l'existence de marchés porteurs et de la maîtrise de ses approvisionnements, la Direction Générale envisage d'innover en se diversifiant sur d'autres produits tout en restant présente sur les activités traditionnelles.

Ainsi, les pistes explorées aujourd'hui par le Groupe Unimer sont les suivantes :

- La production d'anchois (conserves et semi-conserves) et de thon, considéré comme un produit à haute valeur ajoutée ;
- La production d'aliments pour chiens et chat (ou pet food) grâce aux chutes de sardines (têtes, arrêtes, viscères...), créneau porteur en Europe, aux Etats Unis et au Japon ;
- La production de conserves d'olives et d'abricots sous de multiples formes (pulpes d'abricots, abricots séchés, oreillons...) à travers l'acquisition ou la création d'une unité de production. Cette décision est motivée par l'expérience convaincante de sous-traitance réalisée avec Top Food sur ces produits.

Renforcer la présence sur le marché local

Pour compenser son exposition aux marchés internationaux, le Groupe Unimer ambitionne de développer son activité relative aux conserves de légumes, condiments et sauces d'assaisonnement sur le marché local. L'amélioration du pouvoir d'achat et la modernisation des réseaux de distribution, conduisent la Direction Générale du Groupe à réfléchir sur le développement de ce marché, à travers un élargissement de l'offre pour couvrir une gamme encore plus étendue, et une diversification du packaging (petites contenances plus accessibles).

Pour accompagner cette démarche, le groupe entend renforcer sa communication à la fois sur les produits et sur les marques, afin de fidéliser une clientèle déjà habituée aux marques qu'il commercialise. Enfin, le Groupe Unimer prévoit de développer ses moyens logistiques (stockages, flotte de camions) pour assurer une présence régulière sur un réseau de distribution moderne de plus en plus étendu.

SITUATION PROVISoire AU 30 SEPTEMBRE 2000 UNIMER SA¹

--

Principaux postes du bilan

En KDh	1 ^{er} semestre 2000
Immobilisations incorporelles nettes	373
Immobilisations corporelles brutes	54 137
Amortissements	36 438
Immobilisations corporelles nettes	18 699
Immobilisations financières	18 034
Stocks	59 294
Clients et comptes rattachés	19 929
Etat débiteur	10 902
Autres débiteurs	9 371
Trésorerie- Actif	3 416
Total actif	140 017
En KDh	1 ^{er} semestre 2000
Capitaux propres	60 919
Capitaux propres assimilés	1 800
Dettes de financement	0
Fournisseurs et comptes rattachés	44 655
Etat créditeur	425
Comptes d'associés	6 721
Autres créditeurs	12 242
Trésorerie- Passif	13 254
Total passif	140 017

Principaux soldes intermédiaires de gestion

En KDh	1 ^{er} semestre 2000	%P
Production de l'exercice	116 176	100%
Ventes de biens et services produits	89 075	76%
Variation stocks produits	27 101	23%
Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	0	0%
Consommation de l'exercice	88 499	76%
Achats consommés de matières et fournitures	76 534	66%
Taux de marge brute	39 642	34%
Autres charges externes	11 965	17%
Valeur ajoutée	27 677	23%
Impôts et taxes	347	0,3%
Charges de personnel	11 970	10%
EBE \ IBE	15 360	13%
Autres charges d'exploitation	90	0%
Reprise d'exploitations : transfert de charges	317	0%
Dotations d'exploitation	1 558	1%
Résultat d'exploitation	14 028	12%
Résultat financier	1 803	1,5%
Résultat courant	15 832	14%
Résultat non courant	3	0%
Résultat avant impôt	15 835	14%
IS	0	0%
Résultat net	15 835	14%

¹ Les chiffres au titre du semestre clos au 30 septembre 1999 ne sont pas disponibles.

Au 1^{er} semestre 2000, la société Unimer réalise **un chiffre d'affaires de 89 MDh** (contre 70 MDh au 30 septembre 1999 soit une progression de 27%) et un résultat d'exploitation de 14 MDh. L'importance de la variation de stocks s'explique par la réalisation du programme annuel de production sur les neuf premiers mois de l'exercice.

Les **achats consommés de matières et fournitures** représentent 66% de la production contre une moyenne annuelle constatée sur les trois derniers exercices de 58% de la production. Cela s'explique essentiellement par le fait que la société achète la totalité de ces besoins annuels en emballages et en huiles en début de campagne. Historiquement, ces derniers représentent plus de 60% des achats consommés de matières et fournitures. Au second semestre, les achats sont composés principalement de matières premières (poissons).

Le **résultat financier** du 1^{er} semestre 2000 de 1,8 MDh, comprend essentiellement les dividendes versées par VCR.

La conjugaison de ces éléments contribue à la réalisation d'un **résultat avant impôt** de 15 MDH.

PERSPECTIVES DE L'ANNEE 2000/2001

--

Le Groupe Unimer ambitionne de doubler de taille en chiffre d'affaires à horizon 2004/2005.

Comptes consolidés du Groupe Unimer

En MDh	99/00	00/01 ^P	Var %	01/02 ^P	Var %
Chiffre d'affaires	253,6	313,4	23,6%	366,3	16,9%
EBE	31,7	46,5	46,7%	60,7	30,5%
Résultat d'exploitation	23,7	37,4	57,8%	46,9	25,3%
Résultat net	17,3	28,8	66,5%	40,4	40,3%
RN Part Groupe	16,7	28,2	68,9%	39,8	41,1%

Evolution du chiffre d'affaires

En MDh	99/00	00/01 ^P	Var %	01/02 ^P	Var %
UNIMER	147,8	196,9	33,2%	211,9	7,6%
CA poisson	147,8	180,0	21,8%	189,0	5,0%
CA tomates	-	16,9	-	22,9	34,9%
VCR	109,8	116,5	6,1%	102,4	-12,1%
CA activités traditionnelles	109,8	94,8	-13,7%	102,4	8,0%
CA abricots	-	21,7	-	-	-
Nouvelle entité	-	-	-	52,1	-
CA abricots	-	-	-	18,5	-
CA olives	-	-	-	22,5	-
Autres	-	-	-	11,0	-
CA global	253,6	313,4	23,6%	366,3	16,9%

Le chiffre d'affaires du Groupe Unimer devrait progresser de plus de 23,6% pour atteindre près de 313 MDh en 2000/2001. Cette progression serait le fruit :

- d'une bonne année pour la conserve de poisson avec 21,8% de croissance ;
- d'une baisse des activités traditionnelles de VCR (-13,7%) suite à une mauvaise campagne agricole ;
- du lancement de nouvelles activités chez Unimer (sous-traitance de la production de concentré de tomate à la société COVEM) et chez VCR (sous-traitance de la production d'abricots et olives chez Top Food) qui génèrent un chiffre d'affaires additionnel de plus de 38 MDh, réalisé d'ores et déjà à fin décembre 00.

A horizon 2002, le Groupe Unimer reste prudent avec un objectif de croissance du chiffre d'affaires de 16,9%. Cette croissance s'appuierait notamment sur :

- un taux de croissance conservateur de l'activité poisson (5%) ;
- une reprise de l'activité traditionnelle de VCR (8%) en faisant l'hypothèse d'un retour à une pluviométrie normale;
- la consolidation des nouvelles activités à travers la création d'une unité de concentré de tomate chez Unimer (opérationnelle début 2001), et la prise de contrôle de Top Food (en cours de finalisation) pour la production d'olives et d'abricots. Le chiffre d'affaires conservateur alloué à cette nouvelle entité, au regard du réalisé par la sous-traitance VCR en 1999/2000 tient compte du temps nécessaire pour la reprise en main effective

d'une société existante. L'objectif de ces nouvelles activités est un chiffre d'affaires à horizon 2003/2004 de 35 MDh pour le concentré de tomate et de 97 MDh pour la nouvelle entité dédiée à la production d'abricots et d'olives.

Evolution du résultat d'exploitation consolidé

En MDh	99/00	% RE global	00/01	% RE global	01/02	% RE global
Unimer (activité Poisson)	17,8	75,7%	25,9	69,2%	25,4	54,2%
Unimer (activité Tomates)	-	-	3,9	10,4%	5,1	10,9%
Unimer	17,8	75,7%	29,8	79,7%	30,5	65,0%
VCR	5,7	24,3%	7,6	20,3%	6,9	14,7%
Nouvelle entité (Abricots, Olives et autres)	-	-	-	-	9,5	20,3%
RE global	23,7	100%	37,4	100%	46,9	100%

Le Résultat d'exploitation de Unimer qui s'établit à 17,8 MDh en 1999/00, progresse de près de 68% pour se stabiliser à partir de 00/01 autour de 29,8 MDh. Cette situation est la conséquence d'une conjuguaison de trois facteurs :

- une progression du chiffre d'affaires de l'activité traditionnelle de la société de près de 22% ;
- une montée en charge de l'activité tomates ;
- conjuguées à l'impact des amortissements relatifs à l'acquisition de matériel de sertissage pour un montant de 10 MDh.

L'évolution du **Résultat d'exploitation de VCR** reflète également l'apport additionnel de l'opération de sous-traitance d'abricots et d'olives réalisée par la société lors de l'exercice 00/01. Le reclassement dans une nouvelle entité, à partir de 2001, conduit naturellement à déduire du résultat d'exploitation de VCR, la part revenant aux nouvelles activités.

La croissance des activités du Groupe Unimer, combinée à une maîtrise de l'ensemble des charges et à l'apport des nouvelles activités, conduisent à un résultat d'exploitation qui progresse de 23,7 MDh en 1999/2000 à 46,9 MDh en 2001/2002. Les nouvelles activités (tomates, abricots, olives...) apporteront une contribution significative tant en terme de chiffre d'affaires que de résultat d'exploitation.

Evolution du résultat net consolidé

Le résultat net consolidé devrait croître de 66,5% en 2000/2001 et de 39,3% en 2001/2002 pour atteindre 40,4 MDh, sous l'effet cumulé de :

- la croissance des activités traditionnelles de VCR et Unimer ;
- l'apport des activités nouvelles et l'entrée dans le périmètre du Groupe d'une nouvelle entité ;
- l'économie d'impôt réalisée suite à l'introduction en Bourse. En effet, en s'introduisant en bourse par augmentation de capital, la société Unimer bénéficie d'un abattement fiscal de 50% sur la base du résultat imposable pour une durée de trois ans à compter de l'exercice qui suit l'inscription des titres Unimer à la Bourse de Casablanca, soit une économie de 9,7 MDh à horizon 2003/2004. Cette augmentation de capital conduit sur la même période à la réalisation d'économies de frais financiers, estimées à 11,4 MDh.

PARTIE IX

FACTEURS DE RISQUES

**RISQUES AFFERENTS A U GROUPE ET SON SECTEUR
FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES**

RISQUES AFFERENTS A LA SOCIETE ET A SON SECTEUR

--

Dans le cadre de son exploitation, le groupe Unimer doit faire face à un certain nombre de risques. Néanmoins, et d'une manière générale, la diversification de ses activités lui permet d'atténuer leurs poids respectifs.

Le risque d'approvisionnement

La maîtrise de l'approvisionnement constitue un impératif majeur pour les conserveries aussi bien végétales qu'animales. En effet, de cette maîtrise dépend la compétitivité des produits marocains sur les marchés mondiaux.

Pour les conserveries de poisson, les difficultés d'approvisionnement peuvent résulter de la faiblesse des infrastructures et de la raréfaction de la ressource halieutique. Pour la conserve végétale, la faible organisation et modernisation des producteurs et les aléas climatiques peuvent perturber la régularité de l'approvisionnement en quantité et en qualité.

Afin de pallier au risque d'approvisionnement, le Groupe Unimer a mis en place différentes mesures :

Conserve de poisson

Le principal risque lié à l'approvisionnement est dû à la raréfaction des ressources résultant de la chute de la biomasse de la sardine, consécutive à la surexploitation des ressources.

Les zones de pêche marocaines, seules zones où l'on peut trouver de la « Sardine Pilchardus Walbum », sont constituées de différents stocks (A, B et C) répartis sur tout le littoral marocain. Ces stocks, aux potentiels divers et ce malgré la surexploitation du stock A, assurent l'existence de ressources aux perspectives prometteuses surtout vers le sud (stock B, de Safi à Laâyoune, C au sud de Laâyoune).

Anticipant les dispositions des autorités de tutelle pour assurer le maintien à long terme de la filière pêche, Unimer dispose de deux unités de productions complémentaires sur les zones de pêches (Safi et Agadir) lui permettant de suivre le déplacement des stocks de poissons vers le sud, de s'approvisionner à la source et enfin d'optimiser l'allocation des ressources entre les différents sites de production.

De plus, les mesures envisagées dans le cadre du plan de modernisation du secteur de la pêche, l'augmentation des temps d'arrêt biologiques, mais également les positions adoptées par le Maroc en vue de la renégociation des accords de pêche avec l'Union Européenne devraient améliorer sensiblement l'approvisionnement en poisson durant les prochaines années.

Conserve végétale

Afin d'assurer la régularité et la qualité de son approvisionnement, VCR a mis en place un service agricole, coiffé par un ingénieur agronome dédié à cette tâche.

Ainsi, dans le cadre de contrats de culture, VCR sélectionne d'une part, les agriculteurs - fournisseurs sur la base de leur savoir-faire et d'autre part, les terrains agricoles utilisés sur la base de la qualité du sol et de l'existence de systèmes d'irrigation sécurisés.

VCR accompagne par ailleurs les agriculteurs dans le choix des semences et en leur fournissant les produits phytosanitaires et l'assistance nécessaire à une production de qualité. Cette organisation permet de motiver les producteurs qui sont ainsi assurés d'écouler leur production, de façon récurrente et à des prix fixés à l'avance.

Enfin, en préparation d'une intégration en amont qui devrait renforcer la sécurité de son approvisionnement, la société expérimente en 2000 la location d'un terrain agricole pour cultiver directement le cornichon. Si cette expérience donne les fruits escomptés, VCR envisage d'acquérir des terrains irrigués de qualité et d'élargir ainsi la gamme des produits cultivés.

Par ailleurs, afin de pallier à la saisonnalité des productions, et d'optimiser l'utilisation de ses capacités tout au long de l'année, VCR développe des activités polyvalentes en privilégiant des produits présentant une saisonnalité complémentaire.

Le risque commercial

Le risque commercial regroupe les risques qui se traduisent par une perte de marché : perte de compétitivité vis à vis des concurrents, apparition de produits alternatifs ou de nouveaux producteurs. Un des fondements sur lequel se base toute la politique commerciale du Groupe est la réduction du risque commercial à travers la diversification de sa clientèle et l'élargissement de son offre de produits.

Bien que la conserve de sardine représente encore la moitié du chiffre d'affaires du Groupe Unimer, l'élargissement de la gamme de produits est une réalisation effective, qui réduit l'impact potentiel des aléas sur tel ou tel produit.

De même, le Groupe a sensiblement réduit son exposition au risque pays Afrique en élargissant la liste des pays clients.

Pour les principaux produits, l'appréciation du risque commercial est la suivante :

- Pour les conserves de sardines et de maquereaux, les produits d'Unimer sont en concurrence avec ceux des autres conserveurs marocains et avec des produits alternatifs (thon, autres variétés de poisson en conserve) en provenance de Thaïlande, du Pérou, du Venezuela ou du Chili.

Face à la concurrence étrangère, le Maroc offre l'avantage d'être le seul pays à disposer en abondance sur ses côtes de la sardine de référence « Pilchardus Walbum ». Face à la concurrence locale, la stratégie adoptée par Unimer consiste à se positionner sur des produits plus élaborés, à forte valeur ajoutée, capitalisant sur des marques telles que Titus. Cette approche devrait permettre à Unimer de rester un producteur de référence, tout en collant à l'évolution de la demande étrangère.

- Pour les conserves végétales, bien que les produits marocains soient admis par l'Union Européenne sans droits de douanes (à l'exception du concentré de tomate), ils souffrent d'un manque de compétitivité comparés aux productions subventionnées des principaux concurrents directs que sont le Portugal, l'Espagne, l'Italie, et aux produits provenant de Turquie et d'Inde. Néanmoins, les produits de VCR se différencient par leur positionnement haut de gamme, la diversité des gammes et la régularité de l'approvisionnement.

Ainsi, VCR tire profit des chevauchements de campagne en proposant à la vente des cornichons précoces (mai) afin de satisfaire l'exigence de régularité d'approvisionnement des clients. De plus, la société exporte la variété de petits cornichons, dont la petite taille exclut la mécanisation de la récolte, niche sur laquelle les concurrents étrangers sont peu présents, ou bien encore les haricots verts extra-fins coupés et rangés à la main.

- Pour les produits du Groupe vendus sur le marché local, l'étroitesse du marché et le pouvoir d'achat rend ce débouché difficile d'accès pour des marques qui ne seraient pas produites localement. Par ailleurs, s'adressant à une cible de population relativement réduite, la notoriété d'une marque constitue un avantage certain. Aussi, la fidélisation de la clientèle locale est un axe important dans la stratégie commerciale du Groupe Unimer, qui investit régulièrement pour asseoir et conforter la reconnaissance de ses marques par les consommateurs nationaux.

Le risque de change

Malgré une production destinée à plus de 80% à l'exportation, le Groupe Unimer est très peu exposé aux fluctuations des taux de change.

En effet, en ce qui concerne l'Afrique, débouché pour 48,8% des exportations du groupe, les fluctuations des cours des devises n'impactent que très peu les résultats. Ceci résulte du mode de règlement adopté (paiement comptant à la commande), mais également de la capacité d'imposer ses prix sur le marché en raison de la notoriété de la marque : aux délais de virement près, la société a une très bonne visibilité sur le produit de ses ventes en Afrique.

Pour ses ventes à destination de l'Europe et des Etats Unis, le groupe Unimer utilise depuis l'exercice 2000 les instruments de couverture à terme proposées par les banques marocaines pour pallier aux risques de fluctuation des devises de facturation.

Le risque clients

Le risque de défaillance clients pour le Groupe Unimer est limité du fait que :

- pour l'Afrique, les ventes sont sécurisées par un paiement d'avance avant toute expédition,
- et que les acheteurs européens ou américains sont soit des centrales d'achat, soit de grandes chaînes de distribution, pour lesquelles la visibilité sur la solvabilité et la pérennité dépasse l'horizon des commandes.

Le risque industriel

Le risque industriel recouvre les risques liés à l'outil de production, principalement le risque technologique. S'agissant du risque technologique, la société dispose actuellement d'installations modernes, à jour au niveau des techniques et des procédés. Répondant aux cahiers des charges de clients étrangers et étant certifiés par des organismes internationaux (FDA, Campden Foods, OU, OUP...), les installations du Groupe sont aux normes européennes et internationales en la matière.

Par ailleurs, le secteur ne semble pas connaître d'innovations technologiques majeures remettant en cause la productivité de l'outil actuel, aussi l'effort d'investissement consiste en la maintenance de l'équipement actuel et l'acquisition de pièces de rechange.

Le risque d'accidents est couvert par différentes polices d'assurance souscrites par la société. De plus, la société fait appel à un cabinet externe spécialisé en études de sécurité afin de mettre en place toutes les dispositions nécessaires pour circonscrire ce type de risque.

Le risque social

Le risque social regroupe le risque de grève et le risque d'erreur humaine.

Malgré la représentation de trois syndicats dans le groupe Unimer (UGTM et CDT pour la société Unimer et UMT pour VCR), aucun conflit social majeur n'est à déplorer jusqu'à ce jour.

En ce qui concerne le risque d'erreur humaine, ce risque existe sur toute la chaîne de production. Cependant, les procédures établies par le Groupe Unimer, la multiplicité des contrôles à chaque étape du procédé de fabrication, la mise en place de normes de contrôle et la sensibilisation du personnel au respect des normes de qualité permettent une traçabilité totale des produits. Aussi, le groupe n'a eu à déplorer aucune réclamation ou litige en rapport avec la qualité de ces produits. Par ailleurs, ce risque est couvert par la souscription d'une police d'assurance responsabilité civile produits et exploitation.

FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

-=-

A la date d'établissement de la présente Note d'Information, la société ne connaît pas de faits exceptionnels, ni de litiges susceptibles d'affecter sa situation nette.

PARTIE X

-=-

ANNEXES