



Programme d'Appui aux Associations professionnelles

# Rapport Final

"Rapport réalisé avec le soutien financier de  
l'Union Européenne dans le cadre du PAAP"

## ETUDE STRATEGIQUE SUR LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU SECTEUR MEUNIER



Formation, Organisation et Conseil de Sociétés  
100, Bd Abdelmoumen, Imm. CIMR - Casablanca

Tél. : 022 23.83.05 / 06 Fax : 022 25.54.37 email : [contact@focs.ma](mailto:contact@focs.ma) web : [www.focs.ma](http://www.focs.ma)



## SOMMAIRE

### PARTIE I DIAGNOSTIC ET ANALYSE

<b>PREAMBULE</b>	2
<b>I- LE SECTEUR MEUNIER AU MAROC</b>	2
<b>1.1- La grappe économique de la meunerie</b>	4
<b>1.2- Les produits</b>	5
1.2.1- La F.N.B.T (ou farine subventionnée)	6
1.2.2- Le pain	8
1.2.3- Le couscous et les pâtes	9
<b>II- ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR : DE LA PRODUCTION A LA DISTRIBUTION</b>	10
<b>2.1- Au niveau de l'amont (production et importation)</b>	10
2.1.1- La production nationale	10
2.1.2- L'importation	14
<b>2.2- Au niveau de la collecte et du stockage</b>	15
<b>2.3- Au niveau de la transformation (analyse de l'industrie)</b>	16
2.3.1- Une surcapacité pénalisante	16
2.3.2- Un secteur plombé par les perversions du système d'exploitation de la FNBT	17
2.3.3- Un secteur avec besoin de modernisation en dépit de l'émergence d'unités de profil nouveau	18
<b>III- L'ANALYSE SWOT</b>	25
<b>3.1- Les contraintes</b>	26
3.1.1- Une libéralisation hésitante qui empêche la visibilité	26
3.1.2- Un cadre juridique dépassé	29
3.1.3- Une dimension sociale à gestion ambiguë	32
<b>3.2- Les menaces</b>	34
<b>3.3- Les opportunités</b>	36
3.3.1- L'évolution du marché	36
3.3.2- L'intérêt de l'Etat pour la pérennité du secteur	36



## **PARTIE II**

### **DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE : ESQUISSE DU CONTRAT PROGRAMME**

<b>PREAMBULE</b>	40
<b>I- PREOCCUPATIONS DE L'ETAT</b>	40
1.1- L'assurance de la disponibilité	40
1.2- L'accessibilité économique par un prix administré de la farine	41
<b>II- UNE DEMARCHE POSSIBLE POUR LA PROFESSION MEUNIERE : LA STRATEGIE D'ALLIANCE</b>	44
2.1- L'objet de l'alliance stratégique	44
2.2- L'alliance au niveau « macro »	46
2.2.1- L'agrégation comme parade au problème foncier	48
2.2.2- Au niveau de la recherche variétale	49
2.2.3- Au niveau de la production et distribution des semences sélectionnées	50
2.2.4- Au niveau de la collecte et du stockage	50
2.2.5- Au niveau du transport	51
2.2.6- Au niveau de l'importation	51
<b>III- LE CONTRAT PROGRAMME AU NIVEAU « MESO »</b>	51
<b>IV- L'ACTION AU NIVEAU « MICRO »</b>	54
<b>V- LES PISTES POUR UN CONTRAT PROGRAMME</b>	55
5.1- La qualité et la productivité par l'agrégation	57
5.2- La modernisation de la filière industrielle par la restructuration	58
5.2.1- La minoterie	58
5.2.2- Le stockage	62
5.2.3- La deuxième transformation	63
5.3- Le suivi évaluation	63
<b>CONCLUSION</b>	64
<b>ANNEXES</b>	65



## LISTE DES ABREVIATIONS

**AFIMA** : Association des Fabricants et Importateurs de Matériel Agricole

**CMA** : Coopérative Marocaine des Agriculteurs

**FERTIMA** : Société Marocaine des Fertilisants

**FIAC** : Fédération interprofessionnelle des activités céréalières

**FNBT** : Farine Nationale de Blé Tendre subventionnée

**FNM** : Fédération Nationale de la Minoterie

**IAV** : Institut Agronomique et Vétérinaire

**IFIM** : Institut de Formation de l'Industrie Meunière

**INRA** : Institut National de la Recherche Agronomique

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**ONICL** : Office National Interprofessionnel des Céréales et Légumineuses

**ONIGC** : Office National Interprofessionnel des Grandes Cultures

**ORMVA** : Office Régional de Mise en Valeur Agricole

**SONACOS** : Société Nationale de Commercialisation des Semences

**SOSIPO** : Société des Silos Portuaires

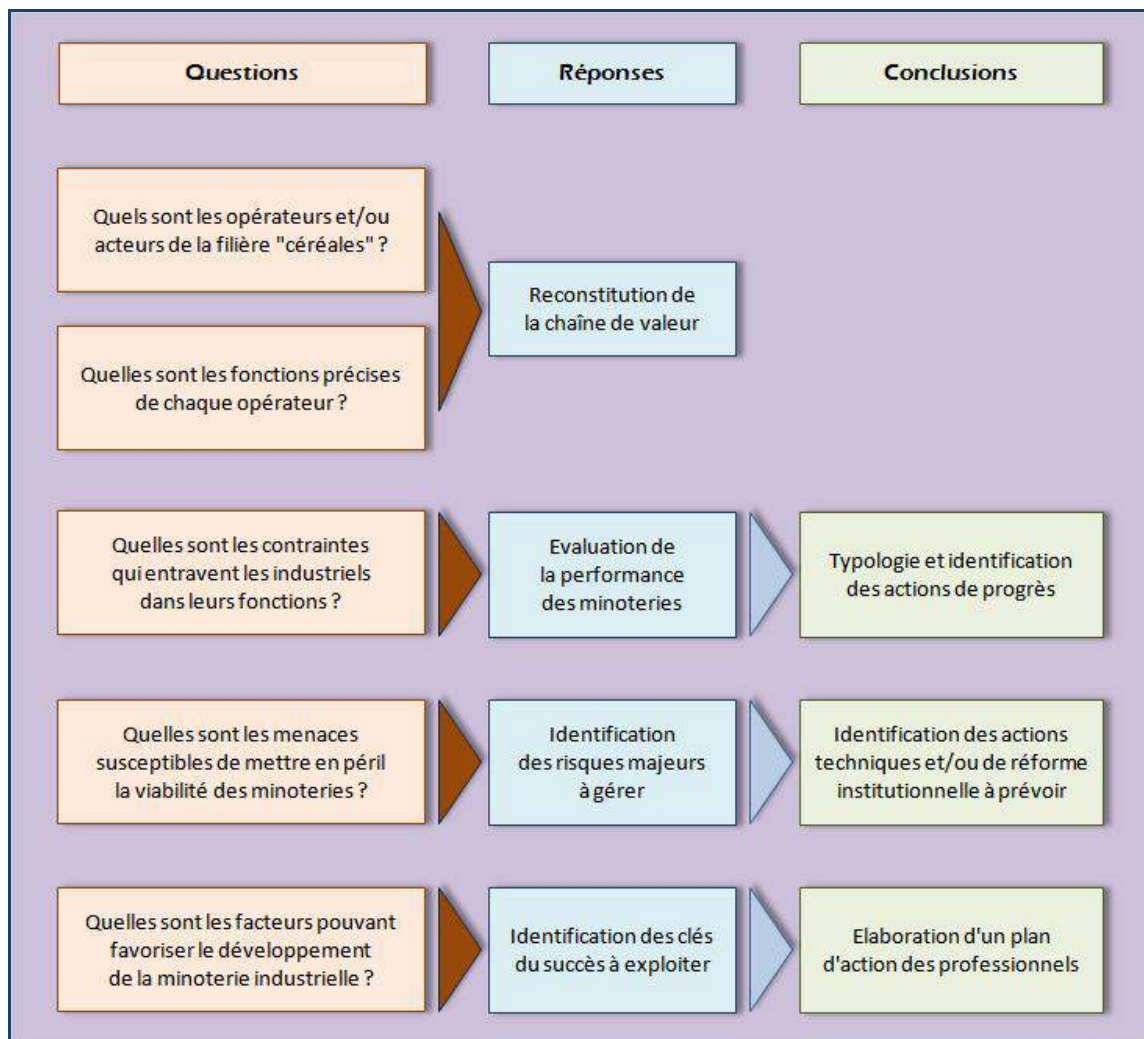


# PARTIE I

## Diagnostic et Analyse

## PRÉAMBULE

Conformément à la méthodologie annoncée, la démarche pratique d'exécution de la mission consiste, pour la première phase, à soulever les questions pertinentes dans la séquence logique ci-après et à tenter d'y trouver les réponses appropriées.



## I. LE SECTEUR MEUNIER AU MAROC

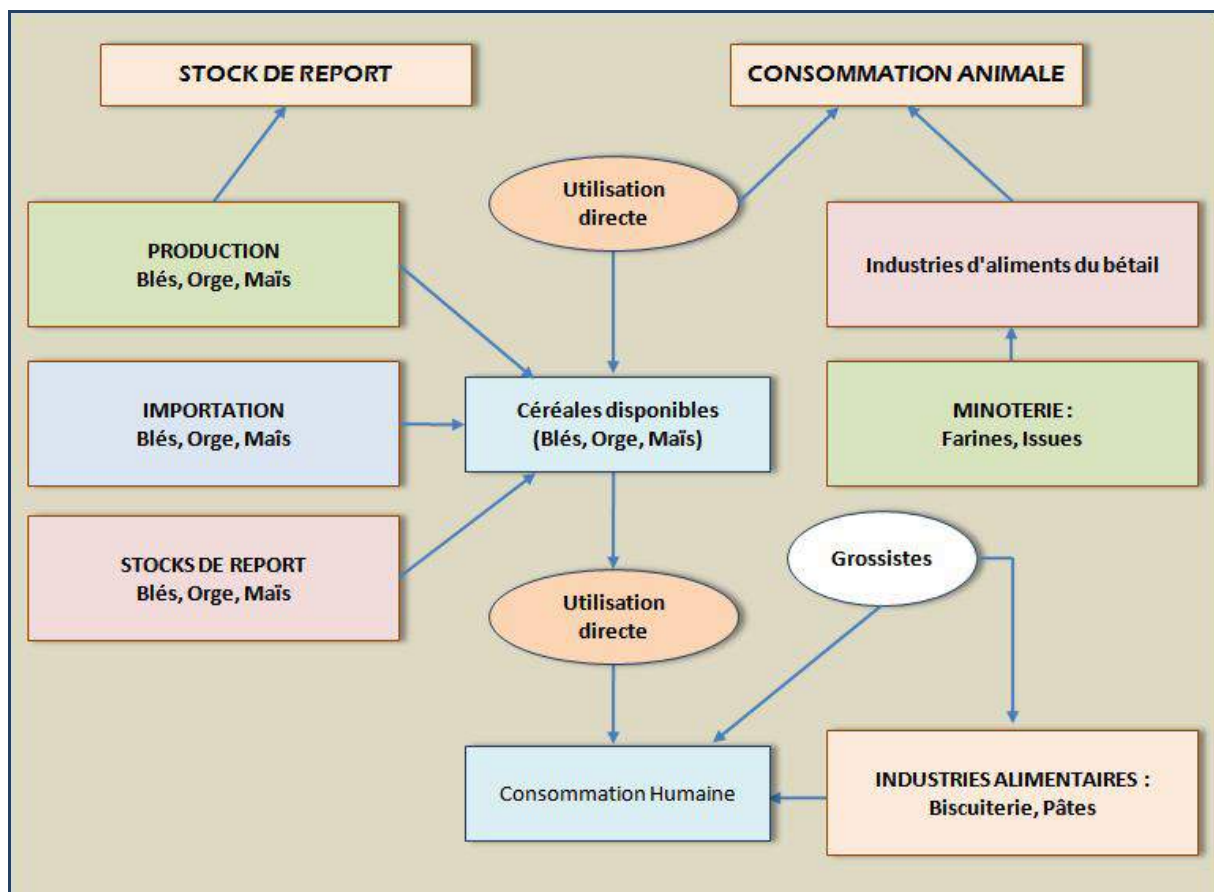
L'industrie de la première transformation des céréales compte actuellement 111 moulins de blé tendre, 49 semouleries et 16 orgeries ; c'est l'axe Casablanca – Fès qui connaît la plus forte concentration d'unités industrielles, mais la distribution géographique demeure cependant assez large en raison du caractère pondéreux de la matière qui impose l'installation des minoteries à proximité des lieux de consommation.

L'équipement installé à une capacité d'écrasement de 74 millions de quintaux qui est apparemment disproportionnée avec le marché réel, de ce fait, le taux d'utilisation est de 53% ! Mais cette surcapacité est en partie artificielle, dans le sens où un gros volume de blé échappe à l'industrie meunière. En effet, en raison de l'importance de l'auto-consommation et des carences du système de collecte des céréales, une large proportion de la production locale de blé est écrasée par plus de 10 000 moulins artisanaux !

Les minoteries artisanales sont réparties dans tout le pays et ont une capacité d'écrasement annuel de 25 millions de quintaux/an. Elles assurent indifféremment la mouture de blé importé et du blé local, la proportion de celui-ci étant étroitement liée à la qualité de la campagne céréalière au Maroc et des conditions agro-climatiques de chaque saison.

Les céréales alimentent différents circuits et différents utilisateurs :

**Schéma 1 : Flux des céréales et de produits céréaliers au Maroc**

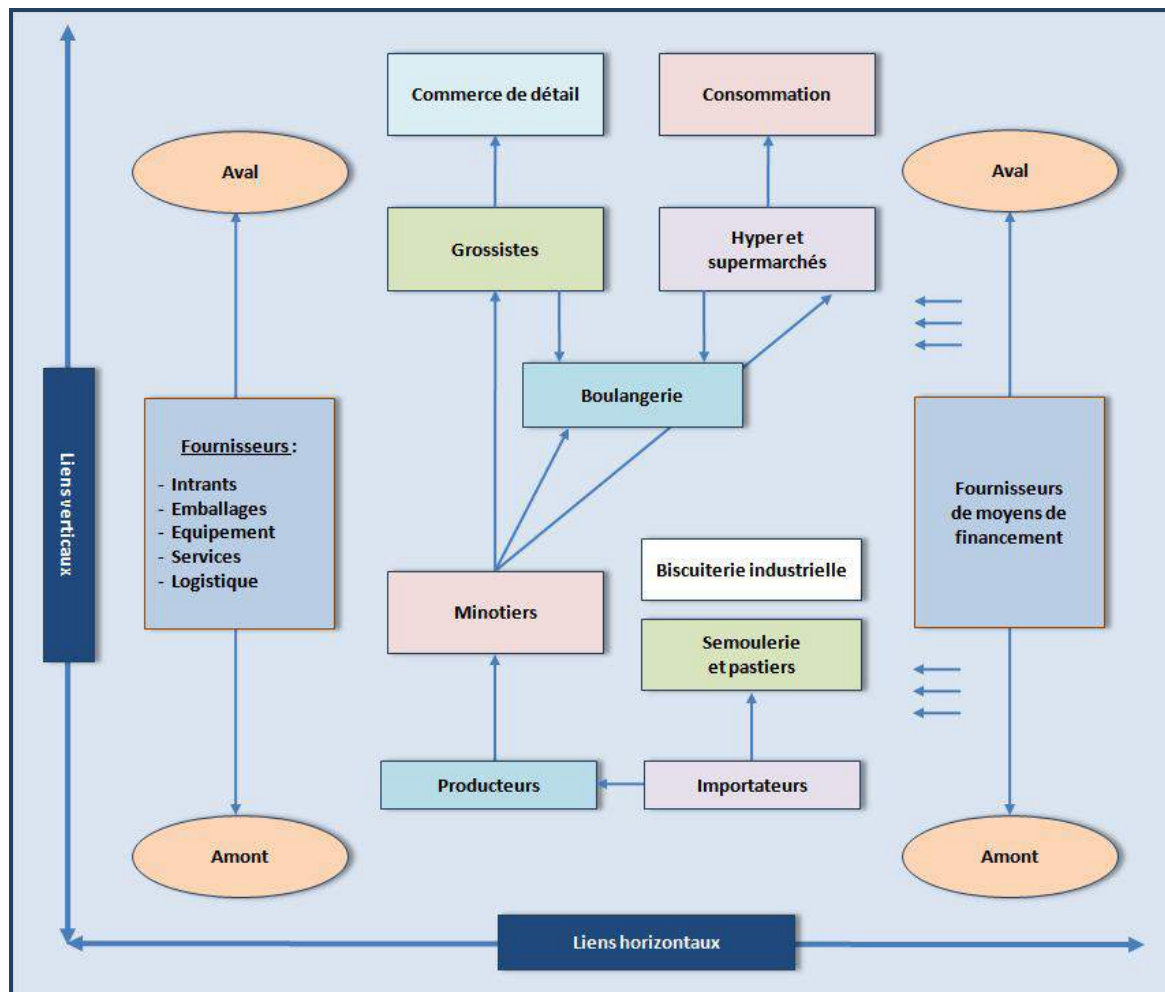


## 1.1 La grappe économique de la meunerie

Cette approche permet d'appréhender la minoterie dans le cadre de son « environnement spécifique » et son environnement général.

Il y a des différences sensibles à cet égard entre le circuit économique du blé tendre et celui du blé dur.

**Schéma 2 : La grappe économique du blé**



Concernant l'environnement de la meunerie, on peut affirmer qu'aujourd'hui, l'industrie meunière n'a pas de gros problèmes d'accès aux produits et services nécessaires à son activité :

- l'IFIM, l'IAV et les différentes structures de formation (gestion, électromécanique, techniques de laboratoire...) lui assurent la disponibilité des ressources humaines, bien que le métier de chef meunier demeure relativement rare, si on doit se baser sur le profil international de l'occupant de ce poste !



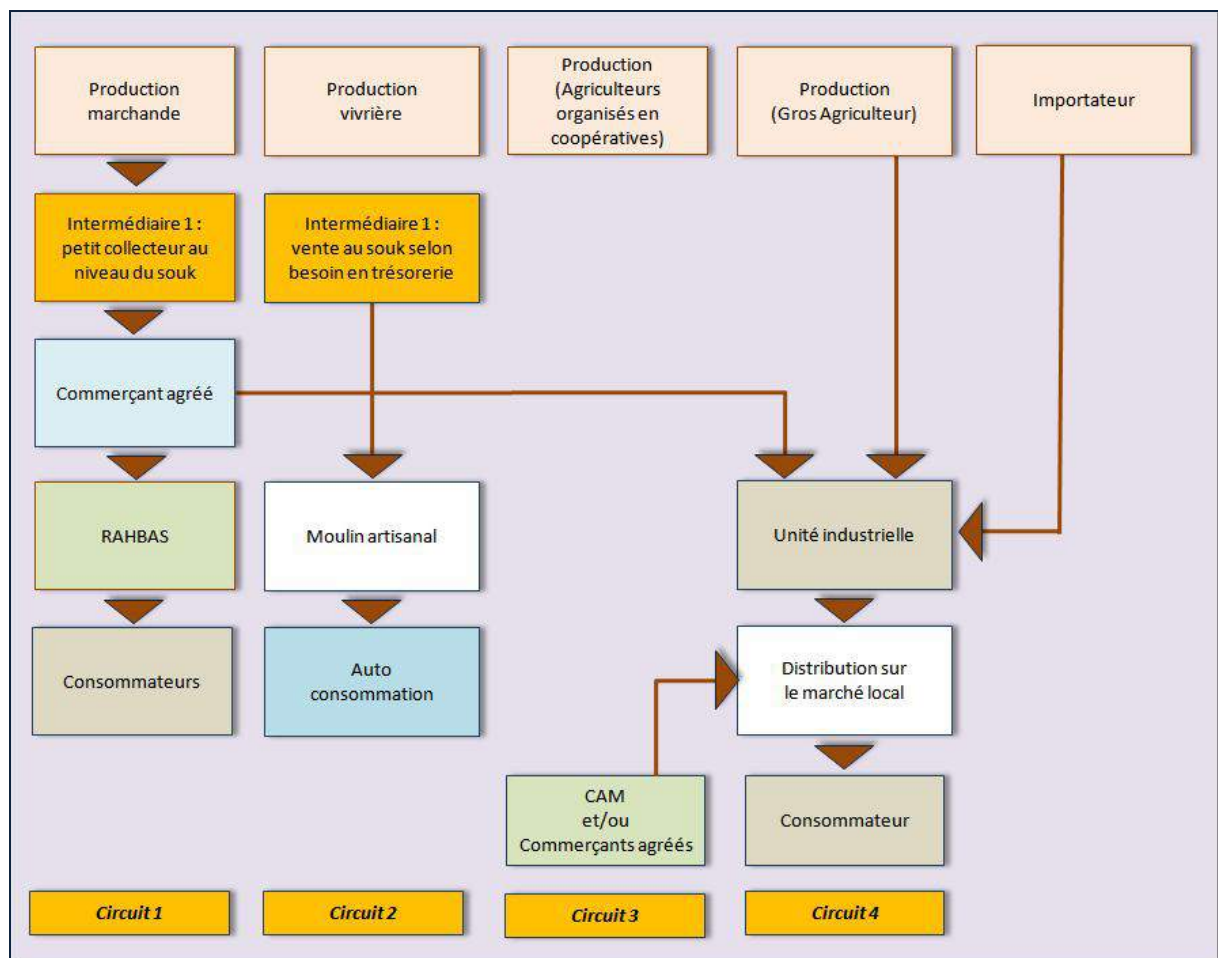
- l'industrie de l'emballage lui fournit ses besoins en articles d'emballage (il n'y a qu'une partie des petits emballages de pâtes et couscous qui continue à être importée) ;
- le parc propre étant limité au strict nécessaire, c'est le parc des poids lourds roulant au Maroc qui lui fournit l'appoint requis en moyens de transport ;
- le système bancaire lui assure les sources de financement pour ses investissements et son exploitation ;
- la multitude de bureaux d'études techniques lui assure le conseil nécessaire au cas par cas (expertise technique, financière, juridique...)

En conclusion, les opérateurs représentent l'ossature d'une grappe économique qui ne souffre pas de l'absence majeure d'un métier indispensable à la performance du secteur !

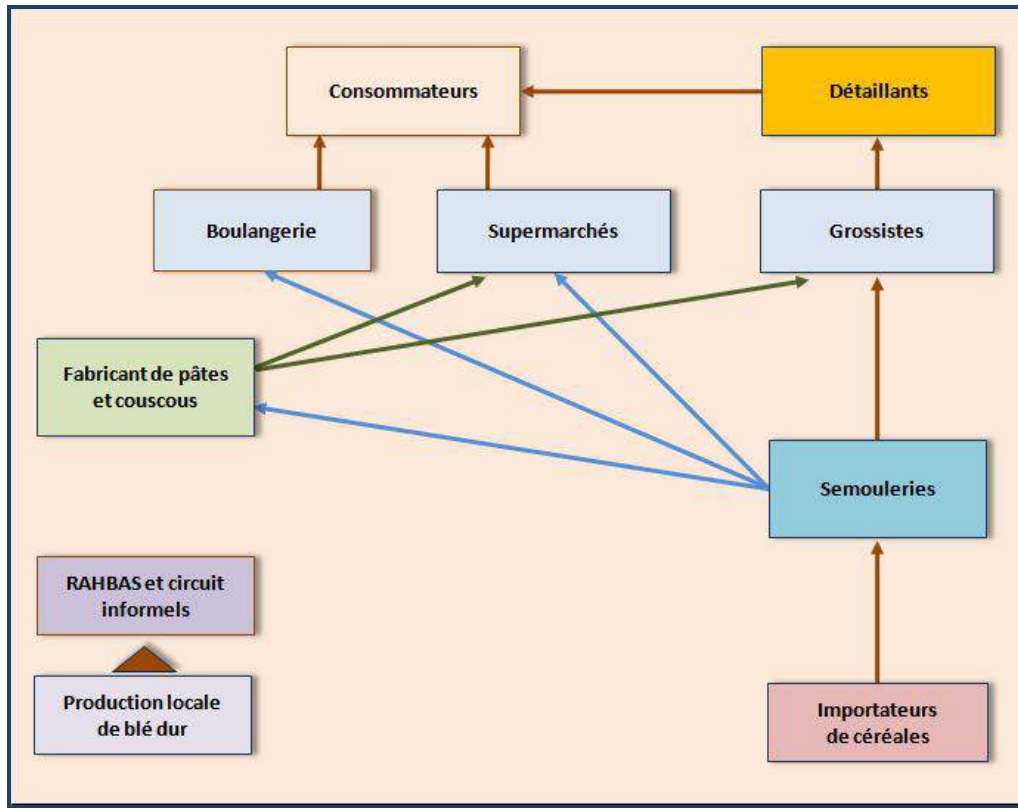
## 1.2 Les produits

Les produits circulant dans les deux circuits du blé (blé tendre et blé dur) sont relativement différents.

**Schéma 3 : Circuit du blé tendre**



**Schéma 4 : Circuit du blé dur**



**1.2.1- La F.N.B.T (ou farine subventionnée)**

La FNBT provient du blé produit localement ou du blé importé sous le contrôle de l'ONICL. Un quota de 12.5 Million de quintaux de blé tendre (mais qui tend à baisser graduellement), est réparti entre différents moulins régionaux. Il est destiné à la fabrication de 10 Million de quintaux de Farine nationale de blé tendre (FNBT), qui est subventionnée et théoriquement destinée aux ménages à faible revenu. Le volume de la FNBT a baissé de 10% par décision interministérielle en 2008 alors que la commercialisation du Blé Tendre destiné à la FNBT est soumise à un Appel d'Offres depuis 2007 pour déconnecter progressivement la commercialisation du blé tendre de la Farine subventionnée.

Dans le cadre de la production de la FNBT, les organismes de stockage reçoivent une prime de stockage calculée sur le volume et sur le temps de stockage, elle est de deux dirhams par quintal et par quinzaine, et est réglée par l'ONICL aux organismes stockeurs. Le blé stocké bénéficiaire de cette prime est issu essentiellement de la production locale. Le blé importé par l'ONICL étant en général directement livré aux moulins.

Compte tenu du coût d'acheminement de ce produit pondéreux, que ce soit à partir des ports ou des lieux de collecte et de stockage, le transport est également subventionné par l'État pour garantir un prix « rendu moulin » qui soit uniforme au niveau national.

Enfin, une prime de rétrocession de 8.8 dirhams par quintal est également garantie aux organismes de stockage au moment de la livraison du blé en minoterie.



(Au moment de l'exécution de la présente mission, le calcul était le suivant : lorsque le prix du blé importé est supérieur à 258.8 dirhams, l'Office prend également en charge la différence de prix (et théoriquement, l'inverse est valable si le prix du blé chute en dessous de ce niveau !).

Les moulins reçoivent de l'ONICL une subvention de soutien à la consommation (prime de compensation) de 143,375 dirhams par quintal de farine vendu.

Un quintal de blé tendre de qualité standard, donne par une mouture simple : 80 kg de farine nationale de blé tendre (FNBT) et 20 kg de son. Le prix du son retenu comme élément de base pour le calcul du prix de revient de la FNBT est 115 Dh /Q1. L'ancienne taxe parafiscale de 30 Dh/Q, perçue par l'État sur les ventes de son n'existe plus depuis le 20 septembre 2007.

Le prix de revient d'un quintal de FNBT 325,375 Dh/ql = Prix d'un quintal de blé écrasé [prix blé (258,8) + marge mouture (16,5) + forfait d'approche (2dh) – le Prix du son ((prix du son (115 Dh/ql)), dont on devait déduire l'incidence de la taxe parafiscale qui a été supprimée.

Le son est vendu sur le marché national environ à 150 Dh/Q. Le prix sorti usine de la FNBT, dans le cadre de la fabrication d'un million de tonnes, est alors de 182 dirhams le quintal.

Le grossiste prend une marge entre 5 et 10 dirhams par quintal et la farine est mise en vente au détail à un prix théorique de 200 dirhams le quintal. La demande en farine subventionnée étant supérieure à l'offre, les prix constatés sur le terrain sont systématiquement supérieurs au prix théorique attendu. Normalement, on aurait :

- une farine sortie usine « nue » à 182,00 Dh/quintal
- un coût d'emballage de 10,00 Dh
- soit une sortie moulin « farine emballée » à 192,00 Dh
- une marge du grossiste qui va de 68 à 108,00 Dh
- un prix pour le consommateur de 260 à 300,00 Dh

$$* \text{taxe } (30 \text{ dh/ql}) * 0.2] / 0.8 = [277,3 - 17] / 0,80$$

Depuis la suppression de la taxe parafiscale sur le son, la nouvelle structure des prix est présentée dans le tableau ci-après :

F.N.B.T.		Farine spéciale Sahara	
▪ Prix achat de blé tendre	258,80	▪ Prix achat de blé tendre	258,80
▪ Frais d'approches	2,00	▪ Frais d'approches	2,00
▪ Marge de mouture	31,25	▪ Marge de mouture	31,61
<b>Total</b>	<b>292,05</b>	<b>Total</b>	<b>292,41</b>
A déduire		A déduire	
▪ Son (150,00 x 0,19)	28,50	▪ Son (150,00 x 0,21)	31,50
		▪ F. seconde (1,50 x 5 Kg)	7,50
<b>Soit pour 81 kg</b>	<b>263,55</b>	<b>Soit pour 74 kg</b>	<b>253,41</b>
<b>Soit pour un 100 Kg</b>	<b>325,37</b>	<b>Soit pour 100 Kg</b>	<b>342,445</b>

Source : FNM

### ■ La farine de luxe (ou farine libre)

Depuis l'entrée en vigueur des dispositions de libéralisation partielle, l'achat de blé tendre destiné à la fabrication de farine de luxe est libre ; qu'il s'agisse d'importation ou de collecte locale, mais le mécanisme de régulation des prix demeure !, il était relativement opérant lorsque le niveau des prix internationaux fluctuait dans une fourchette tolérable !, actuellement, la subvention nécessaire pour s'assurer d'un prix acceptable par le consommateur est excessivement élevée par rapport aux possibilités budgétaires de l'État.

Afin que le prix de la baguette ou du pain rond commun reste accessible, le prix de la farine est maintenu entre 320 et 350 dirhams le quintal. Il existe un accord de modération entre l'Administration et les professionnels de la boulangerie dans ce sens.

### **1.2.2- Le pain**

Les produits céréaliers font partie du panier quotidien des ménages. Ils constituent une source d'énergie et de nutriments dont l'importance reste prédominante et varie en fonction des milieux de résidence et des catégories socio-économiques. En effet les céréales constituent l'aliment de base de la population marocaine qui consacre à ce produit environ de 9% des dépenses totales\*. La consommation de farine industrielle représente selon les régions entre 60 à 100 Kg/hab/an. L'urbanisation croissante et les évolutions de la société semblent provoquer de nouveaux types d'achat, tels l'augmentation du volume de pain acheté aux dépens de l'achat de céréales et farines pour la panification domestique. (L'estimation de la consommation de pain acheté est d'environ 27Kg/habitant).

Le marché du pain se caractérise en milieu rural et dans les milieux populaires urbains par la prédominance de la panification domestique. Ceci s'explique par des raisons physiques (faible nombre de boulangeries en milieu rural), culturelles (le pain fait à la maison est considéré comme meilleur que celui acheté dans une boulangerie) et surtout économiques (coût au kg plus avantageux).

A titre d'exemple, le pain rond de 200 g, le plus commun, revient environ entre 0,55 et 0,65 DH lorsqu'il est fabriqué à la maison avec la farine subventionnée alors qu'il est vendu 1,10 MAD au prix public (bien sûr, cette estimation ne comprend ni main d'œuvre ni amortissement !, on comprend donc qu'en raison du coût de l'immobilier, des équipements, de l'énergie, de la main d'œuvre et du poids de la fiscalité, le prix de revient au niveau de la boulangerie ne soit pas loin du prix de vente au tarif !).

*(Les chiffres donnés font partie d'une étude effectuée par 1 ONICL sur le secteur de la boulangerie, en exécution de la résolution n°5 de son Conseil d'Administration de février 1999, réalisée à travers une enquête nationale sur un échantillon représentatif de 244 boulangeries modernes, soit 17% de leur effectif, et de 141 boulangeries artisanales, soit 12% de leur effectif).*

---

\* Source : Direction de la Statistique

### 1.2.3- Le couscous et les pâtes

L'industrie de la seconde transformation du blé dur est relativement bien structurée au Maroc.

Les fabricants ci-dessous représentent pratiquement 90% de la production nationale :

#### LISTE DES FABRICANTS DE PATES ALIMENTAIRES ET DE COUSCOUS CAPACITE INSTALLEE

Société	Ville	Capacité annuelle pâtes/tonne	Capacité annuelle couscous/tonne	total pâtes et couscous
▷ TRIA	CASABLANCA	10 000	12 000	22 000
▷ BIR ANZARANE	CASABLANCA	4 000	6 000	10 000
▷ LA MARQUISE	CASABLANCA	4 000	-	4 000
▷ SOCOTEN	MARRAKECH	7 000	8 000	15 000
▷ MAROPATES	MARRAKECH	3 000	3 000	6 000
▷ MAROCOUSCOUS	MARRAKECH	3 500	3 500	7 000
▷ ATLAS COUSCOUS	MARRAKECH	7 000	8 000	15 000
▷ UMAPACO	OIJDA	4 000	3 000	7 000
▷ SPCE ENASR	OIJDA	-	6 000	6 000
▷ SOCOUSPAT	FES	10 000	4 000	14 000
▷ TISSIR	FES	6 000	6 000	12 000
▷ COUSCOUSSERIE DE TANGER	TANGER	-	5 000	5 000
▷ DARI COUSPATE	SALE	8 500	14 000	22 500
▷ COPAR	RABAT	9 000	5 400	14 500
▷ SONIAMA	KENITRA	11 000	6 000	17 000

En ce qui concerne la production actuelle, elle serait de 70.000 tonnes de pâtes (longues et courtes) et 100.000 tonnes de couscous.

On constate donc que durant cinq années, en prenant 1998 comme base, l'activité de pâtes et couscous a enregistré une progression moyenne de presque 10% par an en termes de chiffre d'affaires, alors que le PIB durant la même période a évolué d'environ 3% en moyenne. Ceci pourrait être interprété comme un signe de dynamisme incontestable, surtout qu'il s'agit de la transformation d'une matière première faiblement valorisée au niveau national, en dehors de la première transformation en semoule.

Mais cette croissance a été fortement ralentie après l'ouverture des frontières, étant donné que l'importation porte sur environ de 8.000 tonnes de pâtes en moyenne et connaît une progression qui risque de la situer dans les trois prochaines années au niveau de 20 ou 25% de la consommation nationale.

## II. ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR : DE LA PRODUCTION À LA DISTRIBUTION

Une analyse critique de la chaîne de valeur du blé permet de distinguer les différents niveaux de la chaîne de valeur : production, transformation et distribution.

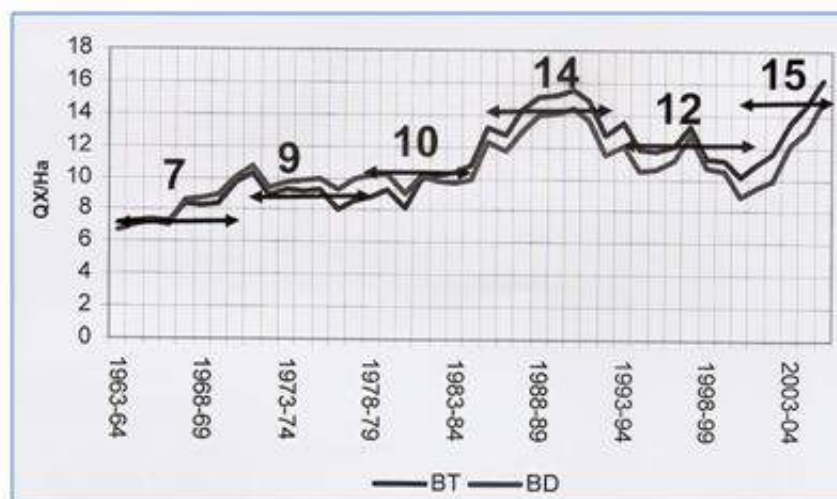
### 2.1. Au niveau de l'amont (production et importation)

#### 2.1.1 La production nationale

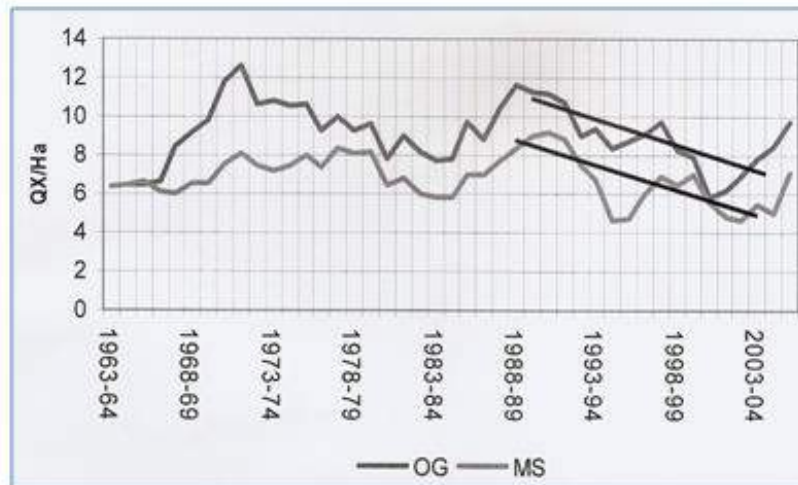
A l'amont de l'industrie, se trouve la production agricole ; celle-ci est basée sur l'emblavement annuel d'environ 5,5 millions d'hectares en céréales, mais elle souffre :

- d'une faible productivité à l'hectare, due au mode de conduite de la culture et à la faible mobilisation des facteurs de production, dont le premier est la « semence » ;
- un statut foncier qui ne favorise pas la mobilisation optimum des facteurs de production.

### Les rendements moyens des blés : stagnation depuis 20 ans



### Les rendements des orges et maïs : trend baissier depuis 20 ans



### L'AMONT ATOMISÉ ET FAIBLEMENT PRODUCTIF

	0-5	5-20ha	20 ha et plus	Total
Nbre. Exploitation (%)	67	29	4	100
Surplus BT (% prod)	-39,3	54,1	79,4	53,9
Surplus BD (% prod)	-40,80	56,00	78,4	49,4

	0-5	5-20ha	20 ha et plus	Total
Blé tendre	-4,2	24,1	217,6	25,8
Blé dur	-3,5	18,6	123,8	16,3

## A) Production des semences certifiées au Maroc

L'organisme clé au Maroc sur ce plan est actuellement l'institut national de la recherche Agronomique. L'amélioration des plantes s'effectue généralement de deux manières :

- Sélection à partir de matériel végétal introduit et variétés introduites et leur adaptation aux conditions locales ;
- Hybridation et croisement des variétés et lignées présentant des caractères complémentaires, l'objectif poursuivi par les travaux est de combiner dans une seule variété les caractères désirables de deux ou plusieurs autres variétés.

Les semences certifiées sont produites à partir de semences de base. Celles-ci sont obtenues et fournies par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). Les semences de base sont mises à la disposition de la Société Nationale de Commercialisation des Semences (SONACOS) qui les met en multiplication sous contrat chez des agriculteurs. La récolte de cette semence, appelée semence certifiée de 1<sup>ère</sup> génération (RI), est ensuite confiée à d'autres agriculteurs afin de produire les semences certifiées de 2<sup>ème</sup> qui sont alors vendues aux agriculteurs pour la production du blé de consommation.

Les champs de production de semences certifiées (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> génération) sont contrôlés par les inspecteurs de la Direction de la Protection des Végétaux, du Contrôle Technique et de la Répression des Fraudes. Ces contrôles au champ portent essentiellement sur le respect des pratiques culturales (mode de semis, précédent cultural, isolement de la parcelle), sur l'identité variétale et l'état phytosanitaire. Les champs répondant aux normes de certification sont alors acceptés, les autres sont refusés.

Ce processus de création d'une variété demande beaucoup de temps et d'efforts. Il peut prendre plusieurs années, en général une durée moyenne de 10 ans, quelle que soit la méthode et les techniques suivies pour son obtention : sélection, hybridation ou croisement, mutation, manipulation génétique ou autres.

## B) Inscription au catalogue officiel

Les trois meilleures variétés sélectionnées à partir des essais concluants, sont présentées aux « essais catalogue » pour être évaluées pendant au moins 2 cycles végétatifs en vue de leur inscription. L'évaluation porte sur leur valeur agronomique et technologique (VAT) et sur leurs caractères distinctifs, d'homogénéité et de stabilité (DHS).

## C) Action et mesures proposées :

Une réflexion a été menée par les experts depuis quelques années déjà et visait à mettre au point un véritable Plan National Semencier. Les mesures préconisées en la matière et qui gardent toute leur pertinence sont les suivantes :

- Renforcement des moyens financiers de l'INRA pour régionaliser la création variétale et créer des variétés plus adaptées aux régions et productives ;
- Sécuriser la production des semences de prébase (équipement hydro-agricole des stations de recherche) ;
- Doter le pays d'un centre national pour la conservation et l'utilisation des ressources photo-génétiques ;



- mise en place d'un plan d'action concerté, visant l'amélioration du taux d'utilisation des semences au niveau national ;
- Prise des mesures nécessaires visant à garantir les mêmes conditions de commercialisation pour tous les opérateurs de la filière (transport, frais de stockage, utilisation des points de vente) ;
- Sauvegarde de la rentabilité de la filière par la prise en charge par l'État du déficit économique actuel pour certaines espèces présentant un intérêt stratégique ;
- Création des structures interprofessionnelles : un Comité Consultatif groupant l'ensemble de la profession et l'administration, et un centre national des semences. Ces deux structures devant permettre à terme la mise en place d'une organisation interprofessionnelle définitive ;
- Prise des mesures nécessaires sur les plans législatif et financier pour permettre la restructuration de la filière et la mise en place des structures interprofessionnelles proposées ;
- Orientation des programmes de production de semence vers l'irrigué et le bour favorable afin d'augmenter les disponibilités et sécuriser l'approvisionnement.
- Organisation des sessions de formation au profit des techniciens et des multiplicateurs en matière de techniques de production de semences.

#### D) Le statut foncier

De tout temps on a mis en avant morcellement excessif de la propriété foncière en tant que facteur de blocage devant la modernisation de l'agriculture nationale.

Le tableau suivant reflète la situation des structures foncières au Maroc :

Classe, taille, SAU en Ha	Exploitations	%	Cumul	SAU	%	Cumul
Sans terre	64 716	4,3	4,3	0	0	0
0-1	315 323	21,1	25,4	170 361	1,9	1,9
1-3	446 710	29,8	55,2	904 728	10,4	12,3
3-5	237 669	15,9	71,1	1 011 088	11,6	23,9
5-10	247 766	16,6	87,7	1 894 722	21,7	45,6
10-20	125 169	8,4	96,1	1 880 472	21,5	67,1
20-50	47 985	3,2	99,3	1 526 298	17,5	84,6
50-100	7 829	0,5	99,8	585 157	6,7	91,3
100 et +	3 182	0,2	100	759 397	8,7	100
<b>Total</b>	<b>1 496 349</b>	<b>100</b>		<b>8 732 223</b>	<b>100</b>	

La classification des exploitations selon les catégories de surfaces fait ressortir les éléments suivants :

- La majorité des exploitations (73,7%) se concentre dans la catégorie des micro-exploitations (moins de 5 hectares) disposant seulement de 25% de superficies ;
- Les exploitations moyennes (5-50 hectares) représentent plus du quart (25,6%) des exploitations globales et presque 60% des superficies ;
- Les grandes exploitations (+50 hectares) ne dépassant pas 1% de l'ensemble des exploitations, tandis qu'elles excèdent 15% au niveau de la surface ;
- La situation des structures foncières reste donc caractérisée par une distribution disparate des superficies et par une exiguïté des exploitations.

Les terres Melk et les terres collectives cultivables relèvent des règles de transmission successorale instituées par la Chariâa. Souvent, les partages portent sur toutes les parcelles des propriétés héritées de l'ancien propriétaire. Cet état des choses aboutit à un morcellement excessif des propriétés, ce qui les rend non viables et donc non rentables.

D'autre part, Au vu de la prédominance des statuts des terres Melk et collectives, la ce morcellement excessif quasi automatique entrave tout développement du secteur. Même l'indivision, qui peut paraître a priori une solution imparfaite au problème du morcellement, ne conduit pas à l'objectif d'optimisation de l'exploitation car, l'adhésion et l'accord de tous les bénéficiaires restent indispensables pour toute mobilisation des facteurs de production, et, dans la réalité, cette cohabitation dans le monde rural est rarement réalisable.

L'État, conscient du problème, a tenté de limiter ce processus de morcellement en 1969 dans le cadre du code des investissements agricoles en promulguant un texte de loi spécifique au morcellement dans les périmètres d'irrigation. La nouvelle réglementation interdisait toute transaction ou opération pouvant aboutir à des exploitations dont la superficie est inférieure à 5 hectares. Le code de 1969 a également défini des modalités selon lesquelles les terres collectives seront stabilisées et alloties et les modalités de transfert à l'État des terres constituées en terres Habous en vue de leur distribution aux agriculteurs (Yacoubi, 1999).

Mais si le remembrement est un instrument permettant la limitation du morcellement, il n'est pas, dans sa forme actuelle, un instrument de transformation de la situation foncière (Bouderbala, 1999). Il reste, toutefois concentré dans les périmètres irrigués et les efforts déployés en zones bour, sont loin d'avoir abouti à des résultats économiques satisfaisants.

Par ailleurs le projet d'institution de la Fédération interprofessionnelle des activités céréalières (FIAC) est une réponse à la faiblesse organisationnelle dominante surtout au niveau de l'amont de la filière.

### **2.1.2 L'importation**

L'appoint nécessaire à la satisfaction de la demande locale est assuré par l'importation.

Les besoins des semouleries en blé dur sont intégralement importés, soit environ 6.000.000 de quintaux.

En revanche, les volumes importés en blé tendre dépendent de la récolte locale et fluctuent selon les années.

Les importations sont assurées à 80% par les entreprises suivantes :

- ▶ GROMIC
- ▶ FENDI
- ▶ CARGILL
- ▶ GRADERCO
- ▶ MILLEX
- ▶ CASAGRAIN
- ▶ SAISS CEREALES
- ▶ UNCAM
- ▶ SOMACEREALES
- ▶ ABDA CEREALES
- ▶ FORAFRIC

## 2.2. Au niveau de la Collecte et du stockage

La capacité de stockage d'après l'ONICL est de 35 millions de quintaux dont 10 M Q en silos et 25 M Q en magasins. A cela s'ajoute 10 M Q chez les moulins en stock-tampon et 1,5 M Q en silos portuaires (stock-transit).

La collecte est actuellement assurée par plusieurs entités dont la contribution à la constitution des stocks est variable :

- Les commerçants agréés, dont le nombre dépasse les 120, dominent avec une part de marché de 60% ;
- Viennent ensuite les coopératives au nombre de 12, réunies dans le cadre de l'UCAM et qui drainent 25% du volume de blé.

Les 25% restants, sont inégalement répartis entre :

- ▶ Minotiers
- ▶ Réseaux informels
- ▶ Moulins artisanaux
- ▶ Auto-emmagasinage dans les exploitations
- ▶ Les coopératives et les commerçants couvrent pratiquement tout le territoire national et sont présents dans les régions suivantes :
- ▶ Doukkala Abda
- ▶ Chaouia Ouardigha
- ▶ Fès Boulemane
- ▶ Gharb
- ▶ Laayoune Boujdour Sakia el hamra
- ▶ Haouz Marrakech
- ▶ Meknès Tafilalet
- ▶ Oujda Oriental
- ▶ Rabat Zemmour Zaers
- ▶ Souss massa
- ▶ Tadla Azilal
- ▶ Tanger Tétouan
- ▶ Taza Alhoceima Taounat

Avec la suppression de l'agrément, tout individu disposant des capitaux et maîtrisant théoriquement le savoir faire nécessaire peut entreprendre une telle activité, sous réserve de tenir l'ONICL informé des flux de produits et de fournir les statistiques y afférentes.

**Les points forts** du système de collecte et de stockage sont les suivants :

- Bonne couverture territoriale ;
- Proximité « culturelle » par rapport aux producteurs ;
- Adaptation aux modes de transaction traditionnels (faible bancarisation des agriculteurs, capacités de transport rudimentaires...).

**Les points négatifs** du système sont :

- Une absence totale de traçabilité due aux mélanges de blés lors du déchargement ;
- Une infrastructure de stockage défailante car les silos portuaires n'engrangent que 7% du volume total stocké et les minotiers 15% du volume ; le reste est stocké en tas bâchés, en vrac dans les magasins ou en sacs empilés ;
- Le caractère rudimentaire de la manutention au niveau des exploitations se traduit par un taux important de corps étrangers (pierres, chaume, graines de plantes parasites, etc...) ;
- La non homogénéité des blés empêche la « caractérisation » en termes de paramètres techniques (poids spécifique, taux protéinique...) ;
- La faible protection contre les ravageurs se traduit par des pertes non négligeables dues aux rongeurs et insectes (sitophilus, bophilus, etc...) ;
- Le transport n'obéit à aucune exigence particulière, ce qui fait qu'on assiste aussi bien à un transport non spécifique en sacs et plus rarement en vrac par bennes ;
- La réception chez les collecteurs, notamment les petits commerçants, s'effectue avec un simple contrôle visuel, sans véritable contrôle « qualité », le taux d'humidité n'est pas connu et le poids est mesuré par des balances de faible précision.

En conclusion, la dépendance des SCAM par rapport à l'aide étatique les empêche de diversifier leur activité (et il en résulte une mauvaise santé de ces coopératives qui n'arrivent ni à améliorer leur capacité de collecte, leur stratégie commerciale, ni leurs services à l'amont pour fidéliser les adhérents ou en drainer de nouveaux).

## 2.3. Au niveau de la transformation (analyse de l'industrie)

### 2.3.1- Une surcapacité pénalisante

Une part estimée entre 15 et 25% du nombre total des moulins ne travaille d'ailleurs qu'en fonction de son quota c'est à dire que ces unités ne fonctionnent que le temps de produire le quota de farine Nationale. Si, exceptionnellement, il se trouve qu'ils ont développé une production de « farine libre », ils peuvent l'écouler aisément auprès de leurs clients grossistes, en complément de leurs ventes de Farine Nationale.

Les données statistiques disponibles mettent en évidence :

- Un taux d'utilisation de capacité au niveau national pour le blé tendre, le blé dur et l'orgue de 62,11 % (écrasement global : 44.067 / capacité d'écrasement : 70.950). Celle-ci n'est que de 45,28 % pour les semouleries.

- Une disparité régionale du taux d'utilisation de capacités :

	Capacité d'écrasement	Ecrasement global	Taux d'utilisation
Centre	28.325	15.978	56,41 %
Centre Nord	10.435	6.763	64,81 %
Centre Sud	7.200	4.866	67,59 %
Nord ouest	9.276	6.175	66,59 %
Oriental	3.984	2.240	56,22 %
Sud	4.050	3.463	85,51 %
Tensift	7.680	4.580	59,65 %
<b>Total</b>	<b>70.950</b>	<b>44.067</b>	<b>62,11 %</b>

- Mais surtout une disparité entre moulins, disparités présentées dans les tableaux annexés par régions.

### 2.3.2- Un secteur plombé par les perversions du système d'exploitation de la FNBT.

- ▶ Placé dans une logique administrative, le secteur se trouve plombé et son dynamisme hypothéqué.  
En effet, cette logique administrative vise à la fois pour le fellah, un prix rémunérateur, et pour le consommateur final un prix accessible à son pouvoir d'achat. Un équilibre jamais trouvé en raison des pratiques et distorsions.
- ▶ Le système de gestion de la farine nationale « faussement subventionnée », développé en parallèle avec une farine de luxe « faussement libre », a encouragé toutes les distorsions au niveau de la commercialisation et de la transformation. Dans ce sens, l'objectif des pouvoirs publics s'en trouve perverti, et le secteur minotier reste plombé par une gestion rentière des « quotas ».
- ▶ Paradoxalement, la vente de la FNBT à un prix au niveau fixé par l'Administration, permet de vendre la farine de luxe à un prix inférieur à son prix de revient ce qui se traduit par un transfert de subvention de la FNBT vers la farine de luxe.
- ▶ La différence de qualité entre la farine de luxe et la FNBT (se rapportant au taux de cendre) ne justifie nullement l'écart de prix entre les deux produits qui passe du simple au double.
- ▶ La forte demande sur la FNBT induit d'une part une augmentation de son prix, et d'autre part en fait un produit d'appel pour l'écoulement des produits libres.
- ▶ La coexistence de deux produits, l'un subventionné et l'autre libre, est un facteur de déstabilisation majeure de toute politique de développement du secteur meunier.

### **2.3.3- Un secteur avec besoin de modernisation en dépit de l'émergence d'unités de profil nouveau.**

Au vu de la démographie des entreprises de meunerie, il semble que l'on puisse les distinguer en fonction de la vétusté relative des équipements et du niveau de structuration de l'entreprise. L'appréciation du niveau de sophistication de l'organisation découle de la réponse à certaines questions telles que :

- y a-t-il d'autres fonctions qui ont été développées en dehors du classique « chef meunier », du préposé à la bascule et des ouvriers ?,
- y a-t-il un management moderne tel qu'exigé par le contexte ou bien est-on toujours dans l'esprit du moulin traditionnel ? ,
- est-ce qu'il y a une démarche marketing et commerciale ou bien est-on encore dans l'état d'esprit de la rente assurée par la marge de mouture du quota de FNBT ?...

A la lumière de ces interrogations, on peut affirmer que l'image traditionnelle d'une minoterie dominée par les entreprises familiales, gérée de façon indépendante, relativement vulnérables parce qu'elles ne développent pas de stratégie commerciale et se basent sur des rapports personnalisés avec les grossistes quototaires... a considérablement changé ! Certes, il existe encore de petites unités régionales gérées de manière traditionnelle, mais les minoteries traitant de gros volumes sont désormais des entreprises structurées, avec un degré d'institutionnalisation qui réduit considérablement le poids d'une personne en particulier dans la gestion de l'entreprise. Cependant, la facilité excessive avec laquelle les nouvelles implantations sont autorisées crée une situation de surcapacité et dévoile des situations où la surface financière est artificiellement élargie par des concours ponctuels des actionnaires ou bien un appel aux banques ; ce qui ne compense pas la faiblesse des fonds propres et la sous capitalisation de bien des unités. Cette situation persistante de gestion « patrimoniale » dans les unités régionales et cette fragilité financière influence considérablement les structures de la minoterie industrielle et conditionne son devenir.

Selon les études antérieures réalisées sur le secteur, les moulins seraient en majorité très vétustes. Le taux de vétusté moyen du matériel, estimé à travers le pourcentage des immobilisations amorties s'élèverait à 77% sur l'ensemble des minoteries (signalons qu'il est calculé sur le nombre d'unités et non le volume d'écrasement qu'elles représentent !).

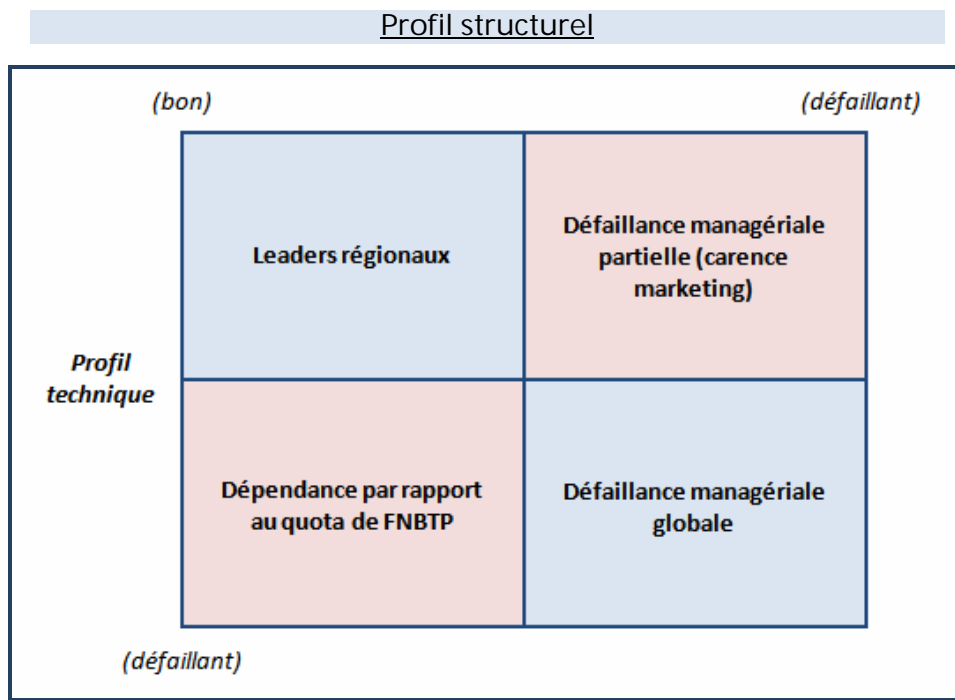
Cela est moins vrai aujourd'hui avec l'émergence d'unités modernes, équipées avec des machines issues de la dernière technologie en la matière, dirigées par de jeunes cadres et mobilisant des compétences à la hauteur des exigences du métier. Mais il existe toujours un pan de l'industrie, marqué par la vétusté et que seul l'entretien coûteux du matériel et le niveau élevé de maintenance des équipements permet à certaines unités de sauvegarder un certain niveau de production. Cela génère bien entendu des surcoûts non négligeables, ce qui permet aux moulins les plus âgés, à défaut d'être compétitifs sur le prix et la qualité, de s'appuyer sur la proximité géographique de la clientèle et la garantie d'écrasement d'un quota de blé destiné à la FNBT.

Mais une unité de production ne se limite pas à la qualité de son outil industriel ! Il y a également sa structure et le profil de son management qui entre en ligne de compte ! Si on croise ces deux dimensions-clés que sont :

- la qualité de l'infrastructure (équipements)
- et la qualité de la superstructure (organisation et management)

On peut identifier quatre types de minoteries :

### Typologie des moulins



On aurait donc :

- ceux que l'on pourrait qualifier de leaders régionaux car leur infrastructure technique et leur superstructure sont aux normes du métier ;
- ceux qui sont techniquement au point, sont structurés, mais demeurent attachés à la gamme de produits traditionnels (FNBT, farines libres peu sophistiquées, son pour l'aliment du bétail...), donc, qui n'ont pas encore intégré les exigences d'une compétitivité basée sur le développement de nouveaux produits et la gestion d'une gamme.

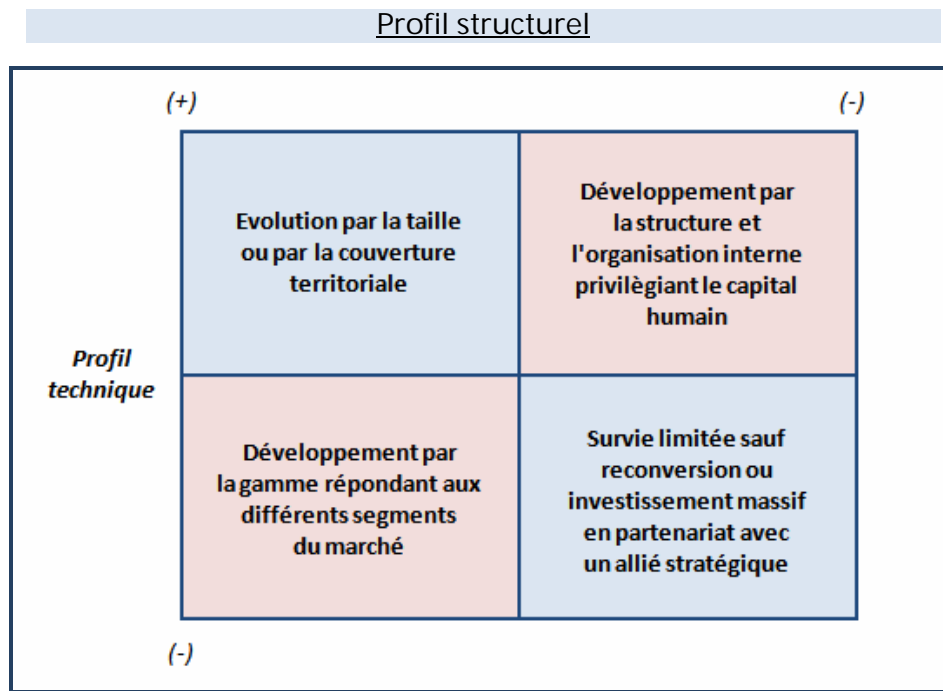
Il est évident que les minoteries les plus vulnérables sont celles appartenant aux quadrants du bas : c'est parmi elles qu'il y a eu une quinzaine de fermetures sur les trois dernières années en plus d'une autre quinzaine d'unités qui sont en situation d'insolvabilité manifeste.

En revanche, les minoteries appartenant aux quadrants du haut, ont de meilleures perspectives car, l'outil industriel étant bon, elles peuvent dorénavant miser sur le capital humain pour développer leur compétitivité et assurer leur pérennité.

Cette catégorie de moulins peut également être segmentée selon plusieurs critères (capacité d'écrasement, âge...), mais on peut également segmenter ces entreprises en fonction des choix stratégiques de croissance qu'elles ont adoptés.

Dans une optique stratégique, les perspectives d'évolution des quatre types de moulins identifiés ci-dessus, devraient normalement être conformes à deux schémas possibles selon qu'elles décident de croître « dans le métier » ou en dehors du métier.

La croissance dans le métier serait celle illustrée dans le tableau ci-après en conformité avec les profils identifiés et décrits ci-dessus :



- ▶ Le groupe « locomotive » du secteur devrait suivre la logique de concentration que la minoterie a connue dans tous les pays occidentaux ; c'est donc une croissance par la taille, soit sous forme de méga unités avec une importante capacité d'écrasement, soit sous forme d'une multiplication d'unités moyennes implantées judicieusement sur le territoire (en fonction de la proximité de l'approvisionnement en blé et de l'importance de la consommation de farine).
- ▶ Le groupe d'entreprises ayant développé leur gamme de produits sans investir dans la structure (organisation, qualité, ressources humaines...), se verra contraint de combler ce déficit pour rester dans la course. A cet égard, en dehors des chefs meuniers, la disponibilité des cadres susceptibles d'apporter ce complément de compétences aux entreprises ne poserait pas de problème. Le principal obstacle à ce saut qualitatif, demeurera la « culture » des dirigeants détenteurs du capital !
- ▶ Le groupe d'entreprises conscientes de l'importance d'une gestion moderne, mais qui ont trop longtemps été « mono produit » ou avec une très faible diversification, devront mettre les bouchées doubles en mobilisant leur expertise meunière et en impliquant des prestataires externes dans la conception et le développement de nouveaux produits (designers d'emballages, graphistes, agences de communication...). Cependant, le secteur n'a pas un historique important en matière de communication et les places à prendre sont âprement défendues !



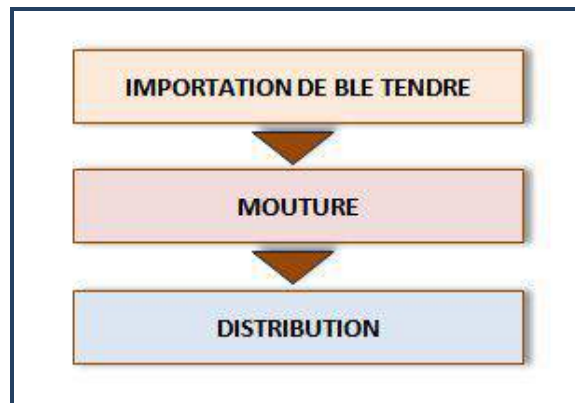
- ▶ Enfin, le groupe qui s'est réfugié dans le conservatisme tant au niveau organisationnel qu'au niveau du produit (FNBT), il se verra progressivement supplanter par les autres types d'entreprises (en témoigne le taux de fermeture actuel et les difficultés financières de certains moulins)

En ce qui concerne la croissance en dehors du métier, il y a essentiellement deux comportements stratégiques qui ont été identifiés sur le terrain :

- il y a les entreprises qui ont opté pour une intégration verticale plus ou moins complète ;
- et il y a celles qui demeurent focalisées sur le métier de minotier.

Concernant l'intégration, les schémas que l'on retrouve sur le marché sont les suivants :

Au niveau du blé tendre, la filière est la suivante :



L'intégration amont dans ce cas permet :

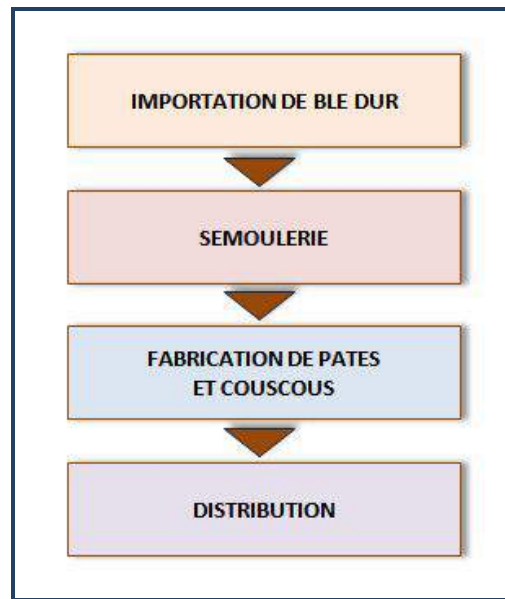
- une sécurité de l'approvisionnement en blé tendre ;
- une marge de manœuvre en matière de choix des blés ;
- une souplesse de négociation des termes de paiement ;
- une optimisation fiscale ;
- une mutualisation des achats (notamment les services : juridiques, assurance, expertise comptable, transport...)
- une consolidation de la marge d'importateur avec celle de minotier.

L'intégration « aval » permet un meilleur contrôle de la distribution du produit dans les différents canaux de distribution.

Cependant, l'intégration « aval » n'est justifiée que si elle inclut la farine dans une gamme d'autres produits demandés par les mêmes canaux que ceux qui diffusent traditionnellement la farine.

En cas de défaut de gamme de produits, l'alternative à une structure commerciale indépendante, serait simplement une dynamisation du service commercial chargé de la vente auprès des grossistes, boulangers, biscuitiers et grandes surfaces.

Le deuxième type d'intégration caractérise la filière « blé dur ».



Dans ce cas, l'intégration permet à l'opérateur de :

- disposer du blé dur en quantité et qualité voulue ;
- de bénéficier d'un prix de cession comme s'il s'agissait d'un prix de cession « interne » décidé en fonction du niveau où on veut réaliser le plus de marge brute (à l'image d'un schéma de consolidation) ;
- d'accroître sa valeur ajoutée en alimentant le marché en semoule tout en fournissant la matière première à sa propre unité de valorisation (pâtes et couscous) ;
- de maîtriser sa distribution et la gestion de sa marque sur le marché.

Entre ces deux schémas, il y a des intégrations incomplètes, avec des entités qui importent le blé dur et produisent la semoule et les grosses farines dites farines rondes.

A ce jour, il y a un seul modèle d'intégration totale et une dizaine de modèles d'intégration partielle sur le marché.

#### ■ La distribution de la production

Sur les 850.000 points de vente existant au Maroc, environ 100.000 sont des commerces alimentaires, dont 3.000 grossisteries. Avec les souks ruraux, ce réseau assure l'approvisionnement des ménages à raison de 90% de leurs besoins.

Cependant, le commerce moderne avec plus de 80 Grandes et moyennes surfaces dont 60 environ à étalage alimentaire, commence à prendre de l'importance en tant que source d'approvisionnement des ménages.

(La recette moyenne annuelle par m<sup>2</sup> des hypermarchés avoisine les 70.000 DH, celle des supermarchés les 40.000).



Initialement, les premiers acteurs de la grande distribution (Marjane et Metro appelé à l'époque Makro) étaient installés en périphérie. Mais, depuis une dizaine d'années, la situation a nettement évolué. Les supermarchés ont fait leur apparition en milieu urbain, précisément dans presque toutes les grandes villes et les différentes enseignes sont rapidement devenues «familières» au consommateur marocain. Aux côtés des précurseurs, de nouvelles enseignes, à savoir Aswak Assalam, Label'Vie, Acima, Franprix et Hanouty (chaîne de supérettes), sont venus investir une activité qui fonctionne visiblement bien. Les indicateurs le confirment et les consommateurs se sont rapidement habitués à ce genre de commerce. La clé de la réussite de ces enseignes, qui réalisent le gros de leur recette dans les produits alimentaires, reste le prix et l'assortiment. C'est probablement pour cette raison qu'elles pratiquent de plus en plus le discount en exploitant la force de négociation de leurs centrales d'achat ainsi que l'élimination de tout intermédiaire en aval du producteur.

Il est toutefois important de souligner que les enseignes sont différemment positionnées. A son démarrage en 1991, Metro se présente comme le spécialiste du libre service de gros. Le magasin est exclusivement ouvert aux commerçants patentés (épiciers, cafetiers, hôteliers, restaurateurs...) qui viennent s'y approvisionner pour la revente. Cette stratégie, toujours de rigueur, n'a pas totalement pris. Les responsables ont alors décidé d'élargir le système aux particuliers. Ce qui donne maintenant à l'enseigne l'air d'un hypermarché, quand bien même un grand nombre de produits est toujours vendu au gros. A vue d'œil, les affaires tournent bien. Après Casablanca (2 entrepôts), Fès, Marrakech, Rabat et Agadir, Métro vient de s'installer à Tanger. Elle rejoint, dans cette ville, Marjane qui a toujours été un hyper grand public. Avec 17 implantations dans les grandes villes du pays et 18 millions de clients, l'enseigne du groupe ONA se place loin devant ses concurrents. La holding est également présente dans les supermarchés de proximité avec Acima qui totalise aujourd'hui 25 magasins.

L'enseigne leader « Marjane » devra cependant se préparer à une rude concurrence avec les autres enseignes : Aswak Assalam, du groupe Ynna, et Label'Vie, d'Hyper SA, qui ne cachent pas leurs ambitions de croissance. Aswak assalam, l'enseigne du groupe chaâbi a conçu un système exploitant le modèle culturel marocain, l'enseigne, en activité depuis 1998, a mis en place une politique active de fidélisation : C'est la première de la place à avoir proposé le crédit gratuit sur 18 mois et dont le business model se singularise aussi par le refus de la vente de l'alcool.

En conclusion, on peut dire que la distribution moderne en est à ses débuts et son potentiel de développement est considérable (exode, urbanisation, tourisme, évolution du mode de vie...), c'est ce qui explique la cascade d'ouvertures enregistrée récemment et les nombreux projets en cours. A aujourd'hui, on estime le chiffre d'affaires à environ 10 milliards de DH en 2007. Le plan de développement décliné pour ces deux enseignes est à la hauteur des ambitions exprimées lors de l'exposé des résultats annuels : ainsi, l'enseigne vise l'ouverture d'un Marjane et d'un Acima par trimestre sur les trois années à venir.

En 2008, une dizaine de nouveaux supermarchés et hypermarchés devraient voir le jour, ce qui fait que dans les cinq prochaines années, le commerce moderne représentera facilement 25% du marché des produits alimentaires.

■ Conclusions du diagnostic de la filière

En reprenant l'axe vertical qui traduit la chaîne de valeur, on peut résumer l'appréciation des points forts et des points faibles à chaque niveau comme suit :

Acteur	Points forts	Points faibles
Producteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture territoriale</li> <li>▪ Vision offerte par le plan Maroc vert,</li> <li>▪ Potentiel de RD sous utilisé</li> <li>▪ MO qualifiée et bon marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible productivité</li> <li>▪ Atomicité</li> <li>▪ Statut foncier complexe</li> <li>▪ Faiblesse organisationnelle</li> </ul>
Collecteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture territoriale</li> <li>▪ Proximité agriculteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructure défaillante</li> <li>▪ Gestion rudimentaire</li> <li>▪ Défaillances logistiques</li> </ul>
Importateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionnalisme du trading</li> <li>▪ Surface financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible articulation avec le système de collecte local</li> <li>▪ Infrastructure insuffisante</li> <li>▪ Hétérogénéité des structures</li> </ul>
Meunerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture territoriale</li> <li>▪ Maitrise de la distribution traditionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surcapacité</li> <li>▪ Fragmentation</li> <li>▪ Hétérogénéité des structures</li> <li>▪ Déficit d'encadrement</li> <li>▪ Perversions liées à l'exploitation de la FNBT</li> </ul>
Semoulerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technologie et capacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépendance de l'import</li> <li>▪ Faible articulation avec le système de collecte local du blé dur</li> </ul>
Fabriques de pâtes et couscous	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité évolutive</li> <li>▪ Branding (positionnement réussi de marques commerciales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hétérogénéité des structures en termes de management et d'organisation</li> <li>▪ Non compétitivité « artificielle » par rapport aux entreprises des pays bénéficiaires des accords de libre échange</li> </ul>
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne couverture territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise diffusion géographique de la FNBT</li> <li>▪ Dichotomie du moderne et du traditionnel avec ses incidences sur les prix et la qualité au stockage</li> </ul>
Boulangerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dichotomie entre les fours traditionnels et la boulangerie pâtisserie moderne</li> <li>▪ Importance de l'informel</li> </ul>

### III. L'ANALYSE SWOT

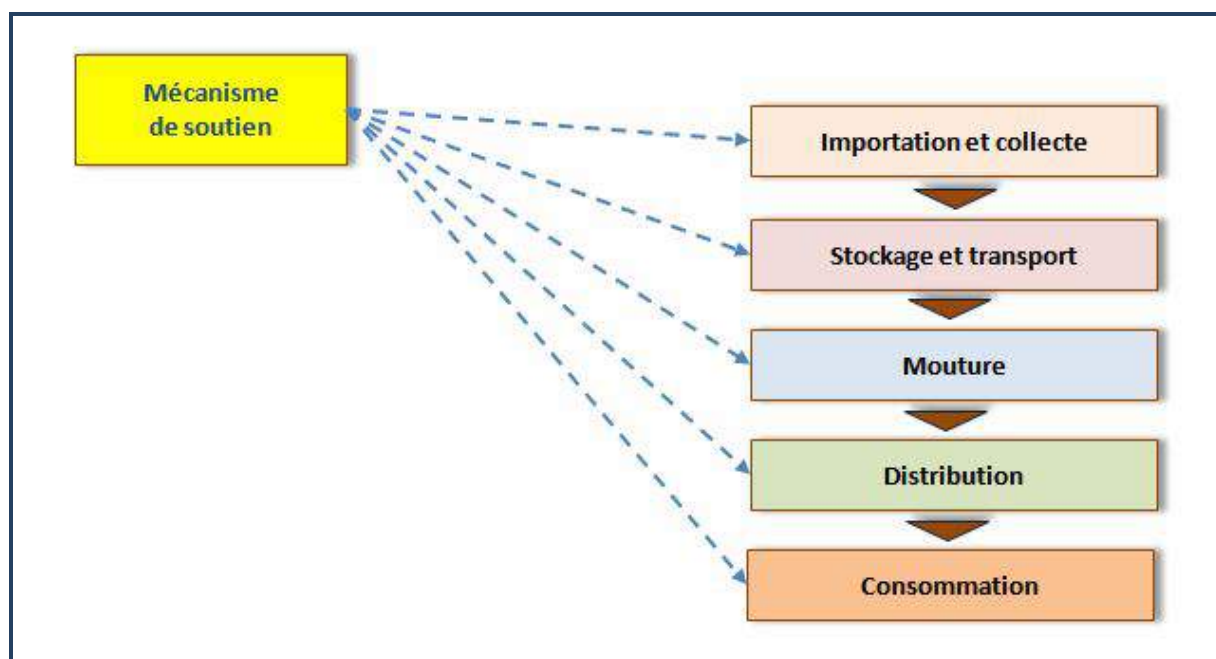
Cette analyse est censée éclairer les opérateurs et les autorités compétentes sur les menaces à anticiper, les opportunités à saisir, les points forts à développer et les points faibles à corriger. Les points forts et les points faibles ayant été traités ci-dessus dans le cadre de l'analyse de l'industrie, on s'attachera dans ce qui suit à l'examen des contraintes (facteurs de blocage) et des menaces et opportunités.

La principale contrainte est de nature « politique » car elle traduit la philosophie de l'Etat en matière de politique économique et sociale. Elle est illustrée par le paradoxe entre un cadre légal contraignant et une activité industrielle qui a besoin de liberté pour gérer sa performance économique ! Ce cadre contraignant s'explique certes, par le souci des autorités publiques eu égard à l'accessibilité économique d'un produit de base ; souci tout à fait légitime, d'autant plus que le Maroc ne fait pas exception en la matière : tous les pays du monde ont une politique interventionniste d'une manière ou d'une autre lorsqu'il s'agit d'agriculture et de sécurité alimentaire.

Seulement, cette accessibilité économique est assurée par des mécanismes incompatibles avec l'optique économique libérale et les exigences de compétitivité de l'entreprise ! Elle est de ce fait assurée, non seulement à travers la fixation d'un prix prédéterminé à la consommation, mais aussi à travers le souci de garantir la disponibilité géographique du produit sur tout le territoire national !

Le mode d'intervention de l'État est différent selon le niveau auquel il intervient (compensation à l'importateur, prime de transport, prime de stockage, marge de mouture...).

Ceci se cumule bien entendu, avec ce que l'État fait pour l'agriculteur d'une manière générale (financement privilégié, exonération des droits de douane pour l'équipement, subvention des intrants et autres facteurs de production, exonération d'impôts...).



L'un des instruments de l'État en la matière est la caisse de compensation (établissement public régi par le dahir du 19 Septembre 1977). Sa mission est la mise en œuvre de la politique nationale en matière de stabilisation des prix. Il est en particulier concerné par toute étude portant sur la régulation des prix à travers des subsides de l'État.

Les produits dont l'État prend en charge la différence entre prix de vente pratiqué et prix de vente qui serait basé sur le coût de revient réel sont les suivants :

- Farine nationale de blé tendre
- Blé tendre destiné à la fabrication de farine de luxe
- Farine de luxe sortie moulin sans emballage

La compensation de ces produits est contrôlée par l'ONICL

Les autres produits soutenus directement par la caisse de compensation sont :

- les produits pétroliers
- le gaz butane
- le sucre à la sortie de la raffinerie

Au titre de 2007, la Caisse de compensation a eu à supporter 2 milliards de DH pour la farine, 2,2 milliards pour le sucre, 7 milliards de DH pour le gaz, et 4 milliards au titre d'autres produits pétroliers. A ces montants s'ajoutent les arriérés de 2007 payables en 2008, et qui s'élèvent à 5,6 milliards. Au total, 20,8 milliards, soit à peu de choses près ce qu'a prévu la loi de Finances 2008 au titre de la dépense de compensation (20 milliards).

Cependant, malgré les efforts consentis par l'État en matière de politique alimentaire et malgré la légitimité de son action au niveau de l'industrie meunière, il n'en reste pas moins que les entreprises de minoterie fonctionnent sous plusieurs autres contraintes qui les gênent en tant qu'opérateurs économiques constituant un maillon essentiel de la grappe céréalière, non seulement en leur qualité de « client » de l'amont agricole, mais aussi en tant qu'acteur qui valorise le blé par des investissements capitalistiques en générant une valeur ajoutée significative.

### 3.1 Les contraintes

Ces contraintes sont : la libéralisation hésitante, le cadre juridique décalé par rapport au contexte, l'ambiguïté de la gestion de la dimension sociale.

#### 3.1.1 Une libéralisation hésitante avec une visibilité limitée

A l'instar de ce qui se passe dans les autres pays du Maghreb, au Maroc, les mêmes questions sont posées de façon récurrente depuis près de quarante ans à propos de la filière des céréales.

Les principales interrogations portent sur :

- La possible indépendance alimentaire, fût-elle partielle, à travers l'intensification et la productivité en zone semi-aride et dans les îlots favorables ;
- L'approvisionnement régulier d'une population en croissance, avec une part importante du pain dans le régime alimentaire ;
- La protection des céréaliculteurs nationaux en leur assurant un débouché commercial à un prix raisonnable.



Cette triple question devait trouver une réponse dans le système conçu par l'État et dans le rôle que celui-ci confère au secteur privé dans la régulation de la filière.

Il est remarquable que, dans les trois pays, les politiques céréalières menées depuis l'indépendance des États présentent de fortes similitudes. Politiquement l'évolution de la position des autorités publiques au Maroc a connu trois phases :

- Une période de volontarisme étatique axé sur la modernisation de la production (recherche, mécanisation, usage raisonné des facteurs de production, vulgarisation...);
- Une période d'économie distributive en faveur des consommateurs, notamment par la large diffusion d'un quota de farine destiné à la population la moins favorisée en termes de revenu ;
- Une période qui s'étend jusqu'à nos jours et qui est marquée par un libéralisme hésitant. En effet, pris entre des engagements au libre échange qui l'ont pris de vitesse et une lenteur de l'évolution de l'économie agricole, l'État a adopté des actions au cas par cas et selon le contexte du moment ! Ceci est observable pour tous les produits qui pèsent lourd dans le régime alimentaire (céréales, sucre, lait, huile) et dont les enjeux sont considérables tant au niveau de la consommation qu'au niveau de l'agriculture, si ce n'est au niveau de toute l'économie.

Il faut reconnaître que l'abolition du monopole de l'importation a donné une plus large latitude aux minoteries dans leurs rapports avec les fournisseurs de blé. Cela a incontestablement amélioré le degré de contrôle par les minoteries de leur approvisionnement en blé. D'autant plus que les moulins sont autorisés depuis la campagne 1994 /95 à effectuer des achats directs aux producteurs locaux.

Dans ce parcours de libéralisation hésitante, le gel de la perception des droits de douanes pour l'orge et le maïs a été appliqué à partir du 23 janvier 2007. Vint ensuite la baisse à deux reprises des droits applicables aux blés qui ont été réduits à 30% pour le blé tendre et 55% pour le blé dur avant d'être suspendus en septembre 2007. Puis, face à la flambée du marché des céréales, ces mesures ont été renforcées par le soutien aux prix de l'orge et du blé tendre. La situation a accéléré la réflexion des pouvoirs publics sur la gestion de la subvention qui a atteint un niveau record ; mais le marché s'est fort heureusement calmé durant la deuxième moitié de l'année en cours.

Cette politique qualifiée de « libéralisme hésitant » s'explique essentiellement par la recherche constante d'une compatibilité entre la dynamique des marchés intérieurs avec le marché mondial d'une part, et la recherche de la sécurité alimentaire et du maintien des prix raisonnables à la consommation d'autre part.

Cela met malheureusement en exergue l'inadéquation de ces réponses **ponctuelles** aux exigences de la sécurité alimentaire, qui prennent la forme d'une réaction à l'urgence mais qui ne règlent pas le problème pour l'avenir !

Cette situation était devenue véritablement critique dans le contexte du début de l'année 2008 qui a fragilisé le budget national par la flambée des prix mondiaux des produits pétroliers, des oléagineux et de céréales.



Pour situer le débat dans sa conjoncture internationale, il faut rappeler que le prix du blé tendre a atteint en octobre 2007 le record de 433 dollars la tonne, contre 215 dollars en janvier 2007. L'orge a atteint 330 dollars en octobre, contre 200 dollars en janvier 2007. Actuellement, le cours a notablement baissé.

La demande mondiale, le déséquilibre entre l'offre et la demande, l'utilisation accrue de matière première végétale pour la production du biocarburant, la réduction des superficies due à la baisse des subventions européennes pour la production agricole, qui est passé de 3,1% du PIB en 1986 à 1% du PIB actuellement, font que les pays comme le Maroc se doivent de réviser leur stratégie par rapport à la filière.

Le contrôle de la marge de mouture et son maintien à un niveau inférieur à la norme effective a induit une distorsion dans les coûts de transformation. Les minoteries ont ainsi fonctionné sur une longue durée avec des « pertes comptables », ce qui ne permet pas d'évaluer rigoureusement les performances des entreprises. La survie financière de nombre d'entre elles n'a été rendue possible que par l'absence d'un renouvellement des équipements. Une proportion non négligeable des minoteries a adopté une attitude d'attente et a retardé les dépenses de modernisation. Celles qui ont engagé des investissements pour étendre et améliorer leurs équipements se retrouvent avec des coûts fixes d'autant plus importants que le taux d'utilisation des capacités est faible.

Le bilan d'une grande partie de l'effectif des minoteries qui appartiennent aux cadrans du bas (voir la matrice de positionnement des entreprises commentée précédemment), indique que le secteur dans sa majorité est en stagnation : l'actif et le passif circulant est prédominant au détriment des emplois fixes et des capitaux permanents, ce qui signifie qu'on utilise du matériel et des constructions comptablement amortis et acquis depuis un grand nombre d'années pour se donner l'illusion d'une rentabilité marginale.

Cet état de choses fragilise la situation des entreprises face à l'évolution de la technologie qui apporte à la fois une amélioration de la qualité et du rendement ! Il leur serait difficile en effet, à défaut d'un cash flow significatif et d'un historique de bilan rassurant, d'accéder au financement que requiert une activité hautement capitalistique !

Au niveau de cette catégorie d'entreprises meunières, on note également des carences organisationnelles et managériales qui se traduisent par l'absence d'innovation et l'inefficacité de la gestion. La majorité des petits moulins est gérée dans l'esprit de la survie et s'accroche désespérément (ce qui est compréhensible !) aux acquis que représente un quota et un portefeuille de grossistes locaux.

Les programmes officiels de mise à niveau, notamment l'ex programme « euro Maroc entreprise » et l'actuel plan d'intervention de l'ANPME, n'ont pas tellement profité au secteur meunier en raison d'une « inéligibilité » administrative contestable car économiquement nécessaire.

Une intervention de l'ANPME ou d'autres organismes serait d'un apport certain en matière de modernisation du management, notamment en aidant les industriels à élaborer des stratégies commerciales fondées sur une connaissance précise des attentes et contraintes des différents segments du marché. C'est là une situation paradoxale quand on sait que le cadre réglementaire encourage l'innovation à travers le processus de normalisation : les



nouvelles normes de la qualité fixés par l'Arrêté Conjoint du Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Énergie et des Mines et du Ministre de l'Agriculture, du Développement Rural et des Eaux et Forêts n°1011-02 en date du 27/06/2003 définissent 11 types de farine de blé tendre !. Ceci aurait dû normalement susciter au sein des entreprises, une réflexion stratégique en termes de gestion de gamme, de positionnement de produits et de définition d'un marketing adapté à chaque segment acquéreur de tel ou tel type de produit. L'innovation en matière d'offre de produits demeure malheureusement bien souvent limitée au renouvellement du packaging et des articles de conditionnement !

### 3.1.2 Un cadre juridique dépassé

Concernant le cadre juridique et institutionnel dans lequel évolue la minoterie, il y a incontestablement plusieurs anomalies à relever :

- Les minoteries, au même titre que les conserveries, charcuteries, huileries...ou n'importe quelle industrie transformant une matière première d'origine animale ou végétale, devraient être placées sous la tutelle « économique » du ministère du commerce et de l'industrie, ce qui les mettrait en face des interlocuteurs qualifiés pour la gestion du développement industriel du Maroc ! Cela ne serait aucunement contradictoire avec une autre forme de tutelle du ministère de l'agriculture, à l'instar de l'inspection vétérinaire qui agit au niveau des charcuteries par exemple !
- Il y a également la nécessité de dépoussiérage de la loi 12/94 qui est décalée par rapport au contexte temporel : il en est ainsi de la référence géographique à une régionalisation en décalage avec l'évolution du découpage administratif et l'aménagement du territoire (urbanisation croissante, pôles de consommation, cartographie des ports, évolution des habitudes d'approvisionnement de consommation...)
- L'art 2 alinéa 4 fait de l'opérateur privé en matière d'investissement dans les silos portuaire, un intervenant d'exception, puisqu'il ne peut agir que « sous réserve de compétences qui peuvent lui être dévolues... »!. Or, le contexte actuel est à la valorisation du rôle de l'investisseur privé, sous réserve évidemment qu'il se conforme aux exigences applicables à chaque type d'investissement.
- L'article 11 autorise le commerce des céréales pratiquement en tous lieux alors que ce sont des « normes professionnelles » qui doivent régir un tel commerce !
- Le même article 11 énonce des dispositions qui n'ont pas de raison d'être dans la mesure où l'ouverture d'installations industrielles obéit à une procédure d'ordre public applicable à tous les établissements. L'office, s'il le juge nécessaire, devra s'intégrer dans la commission administrative qui existe déjà dans ce but de vérification préalable à l'autorisation d'exercer.
- En revanche, de par sa « contribution à la modernisation des entreprises » telle que soulignée dans l'article 2, rien ne l'empêche d'imaginer une prestation de conseil technique dans les projets d'investissement, qu'il s'agisse de créations ou d'extensions.
- En outre, à un moment où les principes de gouvernance exigent la transparence, donc, la circulation de l'information, il est inopportun d'insister sur le caractère « secret » ou « confidentiel » des informations (§4 de l'article 11 et §3 de l'article 13).

- L'article 14 n'aurait pas lieu d'être si on intégrait ses dispositions dans le cadre plus large de « l'urbanisme industriel et le génie industriel ». Des normes inspirées du référentiel international seraient alors transmises aux collèges des architectes et à la Direction de l'urbanisme. Ceci responsabiliserait qui de droit et allègerait le texte qui serait dédié uniquement aux performances économiques du secteur.
- L'article 16 qui évoque les prérogatives de l'État en cas de pénurie n'a pas lieu d'être dans la mesure où le droit de réquisition et la faculté de « répartition » sont clairement réglementés par ailleurs et ne concernent pas spécifiquement la farine ou le blé.
- D'autre part, la pénurie est traitée au même titre que le refus de vente, or, celui-ci est une infraction commerciale qui est également réglementée par ailleurs et pour laquelle la procédure est déclenchée par la partie qui subit le préjudice d'un refus de vente non objectivement motivé (l'insolvabilité manifeste d'un client autorise parfaitement le commerçant à refuser la vente !).
- Le paragraphe 2 et suivant de l'article 19 énonce une disposition d'ordre public qu'il ne devrait pas ! en effet, les dahirs du 15/11/58 modifié et complété le 11/4/73 précise les conditions et les procédures de constitution des associations.
- En outre, la liberté d'association est un droit constitutionnel et par respect de la hiérarchie des normes, nul ne peut le limiter ! (il en est ainsi de l'interdiction de créer plus d'une association par région !).
- Le dernier paragraphe de l'article 2 confère à la Fédération un rôle de contrôle de l'activité de la Minoterie dans l'esprit de l'article 20 de la loi. Or, la pratique montre que ce rôle a été circonscrit à la collecte et la diffusion des statistiques ! alors que par ailleurs, la fédération est structurée, entreprenante et en plus, elle a acquis une crédibilité certaine au niveau international (IAOM, GTZ, Céréaliers de France, U.E, US. Wheat...)... Il est incontestable que ce secteur industriel a atteint une certaine maturité, laquelle, même si elle ne caractérise pas l'intégralité des acteurs industriels, est à rendre en compte dans le processus de décision touchant au secteur ; La maturité de ce secteur est aujourd'hui attestée à la fois par la clientèle internationale des minotiers et semouliers Marocains et par les organismes de certification ISO. Il serait donc naturel de réviser les modalités de management de l'organisme de tutelle de façon à associer le secteur dans :
  - ▶ La planification stratégique ;
  - ▶ Les objectifs à moyen et long terme ;
  - ▶ Les modalités de prise de décision (exemple des accords de libre échange !) ;
  - ▶ Les modalités d'« auto-contrôle » qui épargnerait à l'État, des ressources et du temps sans lui dénier son rôle d'encadrement positif (recherche, formation, veille technologique, soutien à l'investissement...).
- La tenue d'une « comptabilité matières » abordée dans l'article 25 est d'abord une nécessité de gestion et une obligation indirecte fiscale pour les opérateurs !, il n'y a donc pas lieu d'en faire une disposition du texte !

- Les articles 26 à 29 sont à revoir dans leur intégralité car si la mission de contrôle et d'inspection par des agents assermentés est tout à fait admissible, il faudrait qu'elle soit exécutée dans le respect de la loi. En outre, il est inutile d'évoquer l'interdiction de résistance à l'exécution puisque l'article 29 qui prévoit la sanction d'attitudes de refus fait double emploi avec tout l'arsenal juridique qui traite du « refus d'obtempérer » ou du refus d'exécution des décisions administratives et judiciaires ; la rébellion est en outre réglementée en droit pénal.

De même, tout le chapitre II est à revoir compte tenu des principes généraux du droit ! Ainsi :

- ▶ L'office ne doit pas se substituer aux autorités judiciaires ;
- ▶ L'office ne peut prévoir que des amendes administratives, qui demeurent contestables en vertu du principe des droits de la défense et de l'absence du caractère judiciaire de la décision. Seules les amendes administratives peuvent d'ailleurs donner lieu à transaction avec le Directeur de l'office ;
- ▶ Les sanctions à caractère pénal ne peuvent être que celles prévues dans le code pénal pour des faits légalement qualifiés. Aucun autre texte ne peut s'y substituer.

A ce propos, le texte Français du 23 mai 2006 qui actualise la législation sur les céréales a également prévu des sanctions pour certaines infractions, mais l'esprit et la lettre demeurent conformes aux principes généraux du Droit :

*« Toutes les amendes... sont perçues au bénéfice de l'Office national interprofessionnel des grandes cultures ».*

*« Les infractions mentionnées au présent article sont recherchées, constatées et poursuivies par les agents de la direction générale des douanes et droits indirects ou par les contrôleurs agréés à cet effet par le ministre de l'agriculture qui ont, dans l'exercice de leur mandat, les mêmes pouvoirs que ces agents ».*

*« Les poursuites sont exercées devant les tribunaux correctionnels suivant la procédure propre à la direction générale des douanes et droits indirects en matière de contributions indirectes, au vu des procès-verbaux dressés par les agents précités, à la requête du directeur général des douanes et droits indirects, qui a le pouvoir de transaction » .*

Enfin, il est paradoxal de continuer à englober, au niveau du même texte, l'industrie meunière et ce qui est communément appelé « minoterie artisanale » !

Sans pour autant contester le rôle « social » de la minoterie artisanale, les industriels s'attendent à ce que les autorités veillent à différencier cette dernière de la minoterie industrielle ; il est légitime en particulier, d'exiger de la minoterie artisanale de respecter son statut à la lettre. Elle doit :

- Se limiter à la prestation de service aux « particuliers »
- S'interdire de réaliser la mouture pour compte propre ou pour des commerçants

Par ailleurs, les minotiers déplorent l'absence de mesures disciplinaires à l'encontre des minotiers artisanaux en infraction.

Toujours à propos du cadre institutionnel et réglementaire, il y a lieu de souligner les contraintes fiscales et financières du secteur.

En effet :

- ▶ La TVA payée à l'amont par les minotiers n'est pas récupérée, puisque les produits destinés au consommateur y échappent, d'autant plus qu'ils sont subventionnés ! Ceci est manifestement un « déni de justice » en raison du principe de généralité de la loi et de son application à tous ! (à la limite, il peut y des exceptions favorables à tel ou tel contribuable, mais en tout état de cause, il ne peut y avoir une exception en défaveur d'un contribuable !

Le rapport de la cour des comptes couvrant la période 2002-2006 a souligné que la gestion de la subvention de la FNBT a été accomplie au détriment des autres missions, tels « la formation et l'assistance technique aux opérateurs », ainsi que « la gestion des stocks de sécurité ». Le rapport affirme même que l'Office « confond la gestion du stock de sécurité avec les opérations relatives à la farine nationale de blé tendre ». A l'appui de cette affirmation, la cour des comptes rappelle que les limites du système ont été mises à nu lorsqu'il a été question de couvrir les besoins en farine libre, ce qui a accru le poids de la subvention que les pouvoirs publics ont été contraints d'assurer. Or, la flambée à l'international aurait pu avoir un impact minime si le stock de sécurité était assuré (rappelons à cet égard que le plaidoyer pour une anticipation des stocks avait été développé à l'époque par les opérateurs eux-mêmes, mais ils n'ont pas été suivis dans cette voie !).

### **3.1.3 Une dimension sociale à gestion ambiguë**

L'administration, soucieuse de mettre la farine à la portée des petites bourses, a imaginé depuis le départ un système de blocage des prix de la farine nationale (à l'amont par le prix du blé et à l'aval par la tarification fixe). Plus que cela, l'administration finançait également, aux fins d'un contrôle du déplacement des grains, non seulement le stockage mais aussi le transport des grains d'un centre de stockage à l'autre.

L'État a également gelé la perception des droits de douanes pour l'orge et le maïs à partir du 23 janvier 2007 et procédé à deux reprises à la baisse des droits applicables aux blés (qui ont été réduits à 30% pour le blé tendre et 55% pour le blé dur avant d'être suspendus en septembre 2007). Face à la flambée du marché des céréales, ces mesures se traduisent par un fardeau budgétaire de plus en plus lourd et en tous cas, ces mécanismes n'ont jamais empêché l'accès à la farine par des strates sociales et des utilisateurs auxquels elle n'était pas destinée. En plus, le contrôle du déplacement des produits n'est pas réaliste, dans la mesure où ce sont les lieux attractifs par le prix offert qui drainent les produits, faisant ainsi le bonheur des intermédiaires et créant parfois une pénurie artificielle dans les régions déficitaires. Face à l'intention noble, on aboutit à un effet contraire aux objectifs.

En outre, du fait de la libéralisation des prix des autres farines, la concurrence tire les prix de ces dernières vers le bas, ce qui réduit la différence existante entre la farine subventionnée (182) et la farine de luxe (363), si bien qu'il y a une forte demande de la FNBT qui se traduit par l'augmentation de son prix en dépit d'une tarification théorique !



En conclusion, le système de gestion de la farine subventionné révèle de nombreux dysfonctionnements, dont les plus flagrants socialement parlant, sont l'absence de ciblage des populations bénéficiaires, le non respect des normes et de la qualité des produits mais aussi du prix officiel de la farine nationale du blé tendre. Il atteint 260 Dhs/ql en moyenne avec des pics ponctuels de 300 Dhs.

Faut-il alors se féliciter de son existence ou bien décrier le système de compensation au Maroc ?, il est indéniable que ce système a permis jusqu'à présent, de gérer à la fois la disponibilité et l'accessibilité d'une denrée essentielle. Mais au vu du coût budgétaire, on se doit de réfléchir à une réforme du système. Le tribut en 2007 est lourd (autour de 20 milliards de Dhs seront déboursés directement par la compensation pour soutenir les produits classiques comme le gaz, la farine nationale de blé tendre, le sucre et autres dérivés du pétrole). La loi de Finances 2008 qui table sur une prévision, risque d'être perturbée par la nécessité de lever un montant non encore quantifié, mais qui peut dépasser les 30 milliards !

Si à mi-janvier 2008 les importations cumulées ont atteint 40 millions de quintaux toutes céréales confondues et si elles doivent bénéficier du même régime de soutien jusqu'au 31 mai 2008, avec la flambée des cours des grains et matières premières, le coût actuel prévisionnel de la compensation risque d'être excessif par rapport à la marge de manœuvre du ministère des finances.

A cet égard, il y a des prémisses intéressantes : Pour Najib Benamour, Directeur de la Caisse de Compensation, «il faudrait plutôt démystifier le système». Sa suppression n'est certes pas à l'ordre du jour sur le plan du principe, mais on se doit d'en réviser le mécanisme, l'objectif étant de corriger les incohérences, notamment en ciblant mieux les bénéficiaires. Pourtant, les imperfections du système sont connues. Tout le monde en convient, la compensation profite beaucoup plus aux ménages aisés qu'aux couches défavorisées. La farine nationale du blé tendre est rarement mise sur le marché au prix fixé.

Comment réorienter alors le système pour qu'il réponde à ses objectifs de base ? C'est la grande question, à laquelle devrait répondre l'étude dont la rédaction des termes de référence est bien avancée et qui sera lancée par la caisse de compensation. Lesquels termes sont encore au stade de réflexion. L'un des objectifs assignés à cette étude est de revoir la protection à la frontière de manière à sauvegarder l'outil de production industriel sans pénaliser l'agriculteur et le consommateur, le tout, en conformité avec les engagements pris par le Maroc dans le cadre des accords bilatéraux et multilatéraux \* (Au titre de 2007, la Caisse de compensation a eu à supporter 2 milliards de Dhs pour la farine, 2,2 milliards pour le sucre, 7 milliards de Dhs pour le gaz, et 4 milliards au titre d'autres produits pétroliers. A ces montants s'ajoutent les arriérés de 2007 payables en 2008, et qui s'élèvent à 5,6 milliards. Au total, 20,8 milliards, soit à peu de choses près ce qu'a prévu la loi de Finances 2008 au titre de la dépense de compensation : 20 milliards).

L'autre objectif de cette étude est de fournir des informations pour que soit déterminée clairement la part des subventions qui revient aux opérateurs et celle allant aux consommateurs.

### 3.2 Les menaces

La menace risquant de peser sur l'industrie nationale de la meunerie est essentiellement illustrée par « les produits de substitution et les nouveaux entrants sur le marché » !

Imaginons un opérateur international en matière de boulangerie industrielle qui s'installerait dans un site off shore et qui diffuserait au Maroc de la baguette surgelée à partir de farine venant de l'Andalousie !

Cette menace est directement liée à la signature et la mise en application des ALE notamment, la ligue arabe, la Turquie, le quadra, les EAU qui n'ont pas assez tenu compte de l'exception agricole.

D'ailleurs, les produits de seconde transformation du blé, à savoir les pâtes produites au Maroc, sont actuellement fortement concurrencées par des pâtes venant de pays importateurs de céréales mais qui, par les mécanismes de soutien dans le pays d'origine, se retrouvent plus compétitifs que les industriels marocains sur leur marché national !

Les accords actuellement en vigueur sont les suivants :

#### ▸ Accord avec les Pays européens

L'U.E représente le principal partenaire commercial du Maroc, avec plus de 70% des échanges commerciaux. Depuis 1969, le Maroc a établi des relations commerciales privilégiées avec l'Union Européenne à travers la signature d'un premier accord préférentiel, lequel a été approfondi en 1976 par la signature de l'accord de coopération entre les deux parties et d'un nouvel accord en février 1996, qui est entré en vigueur à compter du 1er mars 2000. Cet accord est basé sur une nouvelle approche de partenariat touchant les différents aspects de coopération économique, commerciale, culturelle, politique et financière.

Les parts des autres pays avec lesquels le Maroc a conclu des accords de libre-échange (les pays arabes, les USA et la Turquie) demeurent faibles et ne dépassent guère 5% des échanges du pays.

#### ▸ Zone Arabe de libre-échange.

Le Maroc a ratifié la convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux entre les pays arabes signée à Tunis le 17 février 1981 et a adopté son programme exécutif. Ce programme vise la création d'une zone de libre-échange inter-arabe pendant une durée transitoire de dix ans à compter du 1er janvier 1998.

#### ▸ « Accord d'Agadir ».

C'est un Accord de libre-échange entre les pays arabes méditerranéens. Il est signé le 25/02/2004 et vise la création d'une zone de libre-échange entre les pays arabes de pourtour méditerranéen. Il débute entre quatre pays : le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie.

Les principales dispositions de l'accord sont les suivantes :

- Les produits agricoles et agro-industriels : Le démantèlement se fera conformément du programme d'application de la Convention sur la facilitation et le développement des échanges commerciaux entre les pays membres de la Ligue des États Arabes.
- Les règles d'origine : l'adoption des règles d'origine pan-euro-méditerranéennes, conformément au protocole européen dans sa version actuelle et avec les amendements qui pourront lui être apportés ultérieurement.

▸ **Accord de libre-échange Maroc-Tunisie.**

Le Maroc et la Tunisie ont signé le 16 mars 1999 un accord de libre-échange visant l'établissement d'une zone de libre-échange durant une période transitoire qui débute à partir du 16 mars 1999, date d'entrée en vigueur provisoire de cet accord et prend fin le 31 décembre 2007, pour donner lieu à exploitation et éventuel amendement des accords.

▸ **Accord de libre-échange Maroc-Égypte.**

Le Maroc et l'Égypte ont signé un accord de libre-échange le 28 mai 1998. Cet accord vise l'instauration progressive d'une zone de libre-échange étalée sur une période transitoire de douze ans, à compter du 29 avril 1999, date d'entrée en vigueur dudit Accord.

▸ **Accord de libre-échange Maroc-Jordanie.**

Cet accord a été signé le 16 juin 1998 et entré en vigueur le 21 octobre 1999. Il vise la création progressive d'une zone de libre-échange entre les deux pays après une période transitoire de douze ans, à compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord.

▸ **Accord de libre-échange Maroc - Émirat Arabes Unis.**

Le Maroc et les Émirats Arabes Unis ont signé un accord de libre-échange le 25 juin 2001, lequel a été mis en application à partir du 11 septembre 2003.

▸ **Accord de libre-échange Maroc-USA.**

Cet accord intègre pleinement le secteur agricole et les services, et comporte des volets relatifs aux règles à respecter (marchés publics, investissement, propriété intellectuelle, droit du travail, environnement...). Il s'inscrit dans le cadre de l'initiative américaine pour la réalisation de la zone de libre échange du grand Moyen-Orient. Il ne constitue pas véritablement une menace pour la minoterie-semoulerie bien que le volet agricole ait été traité sans précautions particulières à l'image des accords avec l'Europe. Il se pourrait même qu'il représente une opportunité pour les produits de seconde transformation de blé dur, notamment le couscous !(les États-Unis sont le 5ème client du Maroc et absorbent à peine 4% de ses exportations).

▸ **Accord de libre-échange Maroc-Turquie.**

Celui-ci a été signé à Ankara le 7 avril 2004 par les Premiers Ministres des deux pays. Cet Accord s'inscrit dans le cadre du processus d'intégration régionale euro-méditerranéenne.

Une zone de libre échange industrielle entre le Maroc et la Turquie sera instaurée progressivement sur une période transitoire de 10 ans.

- Menace de stagnation technologique et de dépérissement des minoteries qui s'appuient exagérément sur le quota de FNBT : le système actuel crée un esprit de rente au sein de la profession et limite toute velléité d'innovation, de diversification et de modernisation, SUPRA.
- Manque de réactivité des opérateurs par rapport aux instruments de mise à niveau disponibles, dû au fait qu'ils sont plus dans une logique de survie que dans une logique de développement.
- Accessibilité de la technologie, par conséquent, n'importe qui peut s'improviser minotier du jour au lendemain par acquisition d'installations clés en mains et recrutement des techniciens qualifiés qui sont disponibles sur le marché (IAV, IFIM, Institut des technologies agro-alimentaires, établissements de l'OFPPT...).

### 3.3 Les opportunités

Il existe fort heureusement des opportunités à saisir par l'industrie et qui tiennent essentiellement au développement du marché de la consommation et à l'importance stratégique du secteur qui motivera toujours l'intérêt de l'Etat pour sa pérennité.

#### 3.3.1 L'évolution du marché

- L'évolution du mode de vie induit par une sophistication de la consommation, une urbanisation croissante, une augmentation de l'effectif des femmes dans le marché du travail, l'instauration de l'horaire continu...ce qui va fatalement limiter la part de « l'auto-consommation » et la part de l'artisanat ou l'informel dans la filière (part croissante de la boulangerie moderne, de la restauration hors domicile, etc...). A terme, il s'agit du basculement progressif de 25% de l'écrasement informel vers le secteur industriel moderne, bien entendu, ce dernier ne disparaîtra pas totalement !
- Il en est de même du développement du tourisme qui va corrélativement favoriser la filière industrielle au détriment de l'informel et de la minoterie artisanale.

#### 3.3.2 L'intérêt de l'État pour la pérennité du secteur

Cet intérêt est motivé non seulement par le souci de sécurité alimentaire, mais également par le souci de paix sociale qui en dépend.

C'est pour cela que la disponibilité et le maintien de prix accessibles resteront encore déterminants dans la politique de l'Etat.



Degré de disponibilité

	(+)		(-)
Accessibilité "prix"	Approvisionnement régulier	Approvisionnement irrégulier	Penurie
	Situation idéale	Prix spéculatifs sporadiques	Hausse excessive des prix à la consommation
	Crises localisées	Crises "tournantes"	Crise généralisée
	(-)		

En croisant la disponibilité avec l'accessibilité « prix », il y aurait trois types de situations sociales envisageables :

- **Situation A** : Si l'approvisionnement est régulier, mais l'accessibilité « prix » n'est pas assurée, il y aura une réaction des consommateurs à faible revenu et des boulangers exagérément dépendants du pain (la part de la viennoiserie et la pâtisserie étant faible dans le chiffre d'affaires de ces boulangeries) et ce, dans les zones de faible activité économique ainsi que les quartiers populaires.
- **Situation B** : Si l'approvisionnement est irrégulier, même avec un prix officiel annoncé, il y aura des distorsions dans la distribution géographique et donc, à chaque fois, ce sera telle ou telle zone qui sera touchée, d'où des crises tournantes.
- **Situation C** : Enfin, s'il y a défaut de maîtrise de l'approvisionnement et dérapage des prix, c'est le risque de crise généralisée !

Aussi surprenant que cela puisse paraître, ces éléments sont à considérer comme étant favorables à un partenariat futur « public-privé » qui préserverait les intérêts des industriels tout en servant les objectifs de l'État.



D'ailleurs, non seulement le système de subvention est en pleine révision, mais la lutte même contre la pauvreté est en train de changer de nature ! Il est intéressant de signaler à ce propos, l'initiative du haut commissariat au plan qui a lancé une réflexion sur « le ciblage géographique de la pauvreté », l'objectif étant d'aboutir à une répartition performante des budgets de lutte contre la pauvreté ! Cette initiative est particulièrement pertinente dans la mesure où les nouvelles politiques de lutte contre la pauvreté, sont plus orientées dans le sens du développement humain, et risquent de changer fondamentalement le poids de la FNBT dans le fonctionnement du secteur meunier.

## SYNTHESE

- *Un amont atomisé*
- *Des structures d'approvisionnement qui ne répondent pas à toutes les normes de qualité et de régularité*
- *Régime d'activité lié au quota (1/4 des moulins)*
- *Structure familiale de la plupart des minoteries*
- *Une offre théorique élevée et surcapacitaire*
- *Sous capitalisation et insuffisance des fonds propres*
- *Un cadre juridique déphasé par rapport au contexte actuel*
- *Une compensation problématique dans ses mécanismes et son ciblage*
- *Une libéralisation hésitante dans une filière hautement sensible*
- *Un besoin d'une vision globale et intégrée*



## PARTIE II

Développement stratégique :  
Esquisse du  
contrat programme

## ESQUISSE D'UN CONTRAT PROGRAMME POUR L'INDUSTRIE MEUNIÈRE

### PRÉAMBULE

L'état d'esprit qui doit guider toute action de progrès doit être caractérisé par :

- ▶ La globalité de la vision, au-delà de toute attitude corporatiste ;
- ▶ La solidarité intelligente, notamment avec l'agriculteur ;
- ▶ La vision prospective, car demain se prépare aujourd'hui, à la lumière de la logique qui mène l'industrie meunière dans les autres pays du monde ;

Car, au-delà des enjeux isolés qui concernent tel ou tel acteur de la filière, les véritables enjeux pour le Maroc consistent à :

- assurer la sécurité alimentaire ;
- préserver la valeur ajoutée sur le sol national en résistant à l'afflux des produits étrangers, que la contre-performance de l'industrie locale pourrait favoriser ;
- promouvoir l'investissement industriel en le rationalisant, surtout dans un secteur où la matière première végétale est faiblement valorisée (persistance de l'artisanat, faiblesse de la deuxième transformation des céréales...) ;
- veiller à l'accessibilité économique des denrées de base pour la population à faible revenu.

## I. LES PRÉOCCUPATIONS DE L'ÉTAT

### 1.1- L'assurance de la disponibilité

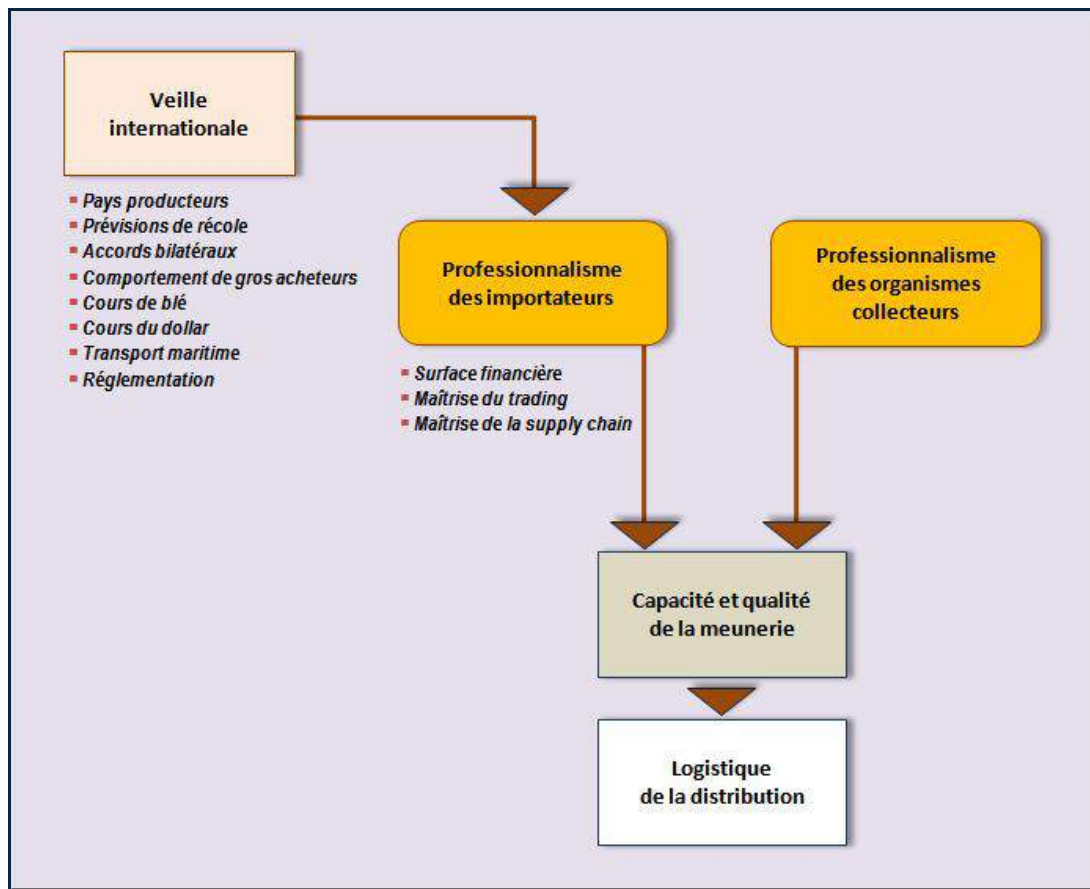
La sécurité alimentaire du Maroc dépend, entre autres, de la régularité de l'approvisionnement du pays en blé, sachant que la production locale doit permettre un certain degré d'autonomie du pays en la matière.

C'est ce même approvisionnement qui permet le fonctionnement des moulins, sachant que c'est une industrie de volume et que tout arrêt est fortement pénalisant !

Le secteur industriel est donc aussi concerné que les pouvoirs publics par la disponibilité du blé sur le sol national.

Les composantes d'un système de sécurité alimentaire visant à assurer cette disponibilité sont les suivants :

- une **veille stratégique** de grande qualité ;
- des **structures** d'importation professionnelles axées autour du métier de « **trader** » ;
- des structures performantes en matière de collecte de la production locale ;
- une industrie de transformation aux normes internationales (meunerie et semoulerie).



## 1.2- L'accessibilité économique par un prix administré de la farine

Le souci des autorités publiques par rapport à l'accessibilité économique de ce produit de base est légitime, car les enjeux en termes de stabilité sociale sont importants.

*(Ce souci n'est pas spécifique au Maroc. Le Journal Algérien « liberté » du 5/01/08 rapportait que sur les 420 boulangers actifs à travers la wilaya de Blida, 140 ont fermé boutique. Les boulangers de Blida, qui font face à une pénurie de farine, par la voix de leur représentant, M. Ihadaden, menacent de déclencher une grève illimitée si les responsables concernés n'interviennent pas pour mettre fin à cette situation.*

*La Tunisie, la Mauritanie, l'Arabie saoudite, l'Égypte, etc...ont également connu récemment des perturbations liées au prix et à la disponibilité de la farine).*

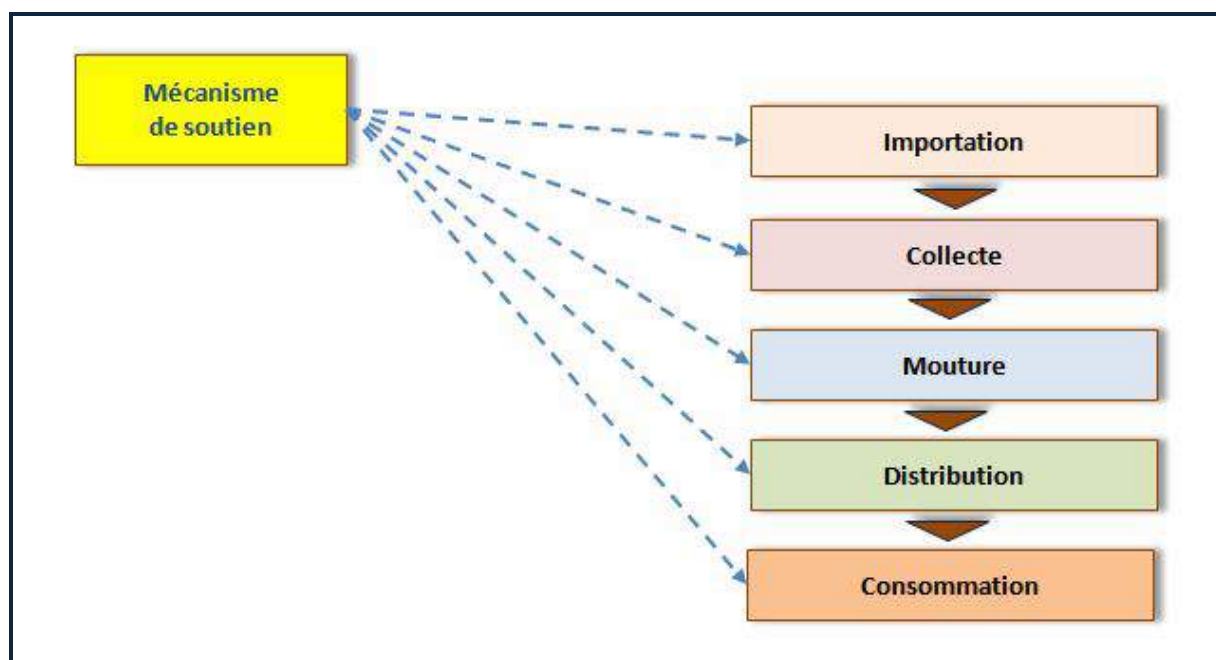
Ainsi, en croisant la disponibilité avec l'accessibilité « prix », il y aurait trois types de situations sociales envisageables : Situation A, Situation B et Situation C telles que développées dans la page 37 et tableau degré de disponibilité.

**Néanmoins**, la profession doit insister sur le fait que la dite disponibilité et accessibilité, pour être justement assurée à moyen et long terme, **ne doit pas se faire au détriment de la rentabilité de l'industrie meunière !**

Cette accessibilité économique doit donc être « repensée » pour être assurée à travers :

- la maîtrise d'un prix prédéterminé à la consommation qui soit rémunérateur pour le minotier ;
- la gestion de la disponibilité géographique du produit sur tout le territoire national ;
- le ciblage des populations les plus défavorisées.

La chaîne de formation du prix est actuellement alimentée tout au long par des mécanismes de soutien, directs ou indirects (subvention, rétribution, exonération, etc...), par rapport au minotier.



Quant au poids financier de la compensation, il est aujourd'hui à un niveau tel qu'une réflexion sur ses modalités a été initiée par le gouvernement.

La suppression de la caisse de compensation n'est certes pas à l'ordre du jour, mais tout le monde s'accorde sur les tares du système. Généralement, trois scénarios de base sont évoqués, même si tel ou tel scénario est plus valable pour le sucre ou les hydrocarbures.



Le 1<sup>er</sup> scénario suppose le maintien des protections douanières, ainsi, agriculteurs et industriels seraient protégés, mais le consommateur supporterait alors des niveaux de prix plus élevés. Cette possibilité est en fait de moins en moins envisageable compte tenu des engagements du Maroc en matière de libéralisation et d'ouverture des marchés.

La seconde piste consiste à agir sur le niveau de protection dans le sens de la baisse. Un tel niveau est très délicat à déterminer si on ne veut pénaliser ni le producteur ni l'industriel.

La troisième option consisterait en une subvention à l'amont, bénéficiant directement aux producteurs. A ce moment là, on se heurterait aux dispositions des accords bilatéraux avec l'UE ou dans le cadre de l'OMC.

Cependant, quelle que soit l'option retenue, il est nécessaire d'améliorer le « ciblage » de la population bénéficiaire, car la compensation profite indifféremment à tout le monde quel que soit le niveau de revenu des uns et des autres !

Bien plus, l'iniquité du système est aggravée par le fait que les couches aisées de la population consomment plus que les couches défavorisées et donc, reçoivent, en termes absolus, une part de la subvention supérieure à la proportion qu'elles représentent dans la société ! (une enquête avait été menée sur les dépenses de la compensation en 1990 et a établi que moins du tiers de la dépense profite aux couches défavorisées).

Une réflexion sur le projet de réforme du système actuel de la compensation est actuellement menée au niveau gouvernemental et devrait aboutir dans le courant des années à venir.

Une étude sur la compensation est actuellement menée et devrait aboutir dans le courant de l'année 2008.

En guise de rappel, il faut souligner qu'au titre de l'année 2007, la Caisse de compensation a supporté un montant de 2 milliards de DH pour la farine, 2,2 milliards pour le sucre, 7 milliards de DH pour le gaz, et 4 milliards au titre d'autres produits pétroliers. A ces montants s'ajoutent des arriérés qui risquent de porter l'enveloppe totale en 2008 à près de 30 milliards.

(La gestion de la subvention de la farine n'est pas non plus une exclusivité de l'ONICL : 10% des quantités subventionnées vont aux provinces sahariennes et sont distribuées par l'OCE et 38% sont encadrées par les autorités locales).

Il faudrait rappeler également que ceci s'est passé récemment dans un contexte international de flambée des prix, avec des prémisses de crise sociale qui se sont déclarées dans plusieurs pays.

La demande mondiale, le déséquilibre entre l'offre et la demande, l'utilisation de plus de végétaux pour la production du biocarburant, la reconversion des terres cultivables en céréales et la baisse des subventions européennes pour la production agricole (qui est passée de 3,1% du PIB en 1986 à moins de 1% actuellement) font qu'à l'instar des autres pays du Maghreb, le Maroc a été touché de plein fouet par cette hausse sans précédent du prix du blé. Ceci a été probablement un élément déclencheur de la nouvelle politique agricole qui vise à maximiser le degré d'autonomie alimentaire et à maximiser la valeur ajoutée par la valorisation industrielle de la production agricole.

Donc, pour l'État, non seulement il s'agit d'assurer la disponibilité et l'accessibilité de la farine, mais également affiner le ciblage des bénéficiaires de la subvention.

A cet égard, le Maroc, dans le cadre du Benchmarking, a observé ce qui se fait ailleurs en la matière : des pays comme le Brésil, le Mexique, le Chili, le Pérou ou le Sri Lanka par exemple, ont mis en place différents systèmes destinés à assurer l'accessibilité économique des denrées de base aux populations les plus défavorisées tout en les incitant à agir dans le sens du développement humain par des engagements précis (scolarisation des enfants, respect du calendrier vaccinal, etc...) !

En la matière le Maroc pourrait tirer avantage de certaines expériences qui lui sont propres et qui faciliteraient énormément le repérage des ménages qui méritent un soutien direct.

Ainsi, la généralisation de la couverture obligatoire en matière de santé (RAMED) a permis de collecter des informations utiles à l'affinement de la carte de la pauvreté).

Le fichier des institutions de micro-crédit serait certainement d'une grande utilité en la matière, de même que le listing des ménages qui payent une facture d'électricité de faible valeur reflétant la faiblesse de leur revenu (les sources pourraient être : Lydec, Amendis, ONE...)

En somme, la profession meunière est disposée à s'inscrire dans la logique des préoccupations gouvernementales en matière de réforme du système de la compensation et à jouer un rôle locomoteur dans le cadre de la filière céréalière et ce conformément aux recommandations des orientations du Plan Maroc Vert.

## II. UNE DÉMARCHE POSSIBLE POUR LA PROFESSION MEUNIÈRE : LA STRATÉGIE D'ALLIANCE

### 2.1- L'objet de l'alliance stratégique

Il y a alliance lorsque deux ou plusieurs entités décident de conjuguer leurs efforts, talents et/ou ressources pour l'aboutissement d'un projet commun sans, fondamentalement, altérer leur identité. Une telle alliance est dite stratégique lorsque le projet a une portée dans l'espace, conditionne la pérennité de certaines entités, est fortement impliquant, et s'inscrivant dans la durée.

Cette alliance est en revanche qualifiée de tactique lorsque le projet porte sur l'immédiat et a un caractère circonstanciel.

Une alliance stratégique s'articule autour d'un préalable psychologique et de trois axes majeurs : le projet, la relation et le contrat.

La dimension psychologique est traduite par l'intention de coopérer et la volonté de réussir ensemble ; elle peut être formalisée par une charte ou tout simplement un préambule au contrat programme, une déclaration qui clarifie la vision partagée, ainsi que la volonté de coopération des partenaires.



**Le projet quant à lui décline** la stratégie poursuivie par les alliés, les objectifs stratégiques et opérationnels, les priorités, les ressources nécessaires et les territoires couverts. Le projet ou la stratégie d'une alliance reflète sa vision, sa finalité et son identité. C'est ce qui donne du sens à l'alliance et la structure. Le projet traduit l'intention et suppose la connivence, c'est-à-dire une certaine confiance et convergence de vue entre partenaires. Mais ça ne signifie pas pour autant une confiance totale.

**Les relations** sont traduites par les liens que nouent les acteurs entre eux. Ces relations ne sont pas forcément matérielles ; elles sont d'abord humaines, donc fondées sur des valeurs, des règles éthiques, le partage de l'information et la communication transparente.

**Le contrat-programme** est la formalisation, au travers d'un acte solennel, des droits et obligations qui naissent du projet et des relations établies par les partenaires. Le formalisme est souvent rendu nécessaire par les aspects juridiques et financiers du programme.

Le contrat programme devra nécessairement être en cohérence avec le plan vert qui vise à révolutionner l'économie agricole.

Le plan vert nécessite cumulativement :

- la constitution et le développement d'un capital matériel et humain ;
- une nouvelle approche de la restructuration foncière à travers l'agrégation et non pas nécessairement l'intervention juridique sur le droit de propriété ;
- une prise en compte des modes d'exploitation (notamment l'articulation de l'agriculture et de l'élevage, la gestion familiale du patrimoine, etc...) ;
- une mutation des pratiques agricoles, depuis les travaux du sol jusqu'à la commercialisation en passant par la mobilisation des facteurs clés que sont la semence sélectionnée, les fertilisants et les désherbants...

L'agrégation est certainement le concept innovant dans la politique de dynamisation de l'économie agricole au Maroc, mais il est nécessaire de le décrypter et lui donner un contenu plus opérationnel.

L'agrégation se justifie essentiellement par :

- le souci de faire bénéficier les entités de petite taille de certains effets des économies d'échelles ;
- de renforcer le pouvoir de négociation des petites entités face aux instances officielles, aux fournisseurs et aux clients ;
- de tisser des liens durables entre les entités agrégées et leurs partenaires externes.

L'initiative de l'agrégation peut être prise par les intéressés eux-mêmes, comme elle peut être le fait d'un agrégateur externe. Elle peut couvrir tous les aspects de la gestion des entités agrégées comme elle peut couvrir simplement tel ou tel type d'opérations :

- Mutualisation des achats ;
- Mutualisation des ventes ;
- Mutualisation du développement ;
- Mutualisation des services ;
- Etc...



Les « success stories » telles que COSUMAR, COPAG, etc...sont là pour attester de l'intérêt de l'agrégation et ses retombées aux niveaux micro et macro.

Enfin, l'agrégation peut indifféremment être formalisée juridiquement (société, coopérative...) comme elle peut avoir une base conventionnelle plus souple.

La FNM a un potentiel d'agrégation très important par rapport aux céréaliculteurs ou aux collecteurs ; elle pourrait donc envisager son contrat programme en tant que contribution au succès du plan vert, notamment à travers cette capacité qui devrait alors permettre de « négocier » un certain nombre d'avantages.

Cette contribution pourrait se situer :

- Un niveau « **macro** », c'est-à-dire entre la FNM, l'État et tous les autres acteurs à dimension nationale !
- Un niveau « **méso** », c'est-à-dire entre les associations régionales de la minoterie et les acteurs institutionnels à périmètre d'intervention régional.
- Un niveau « **micro** », c'est-à-dire à travers des conventions entre entreprises (minoteries) et partenaires locaux et régionaux de leur choix.

## 2.2- L'alliance au niveau macro

Comment l'industrie meunière pourrait-elle s'intégrer dans un processus global de dynamisation de la filière céréalière ?

La démarche pourrait être collective au niveau macro et méso ou bien individuelle au niveau micro.

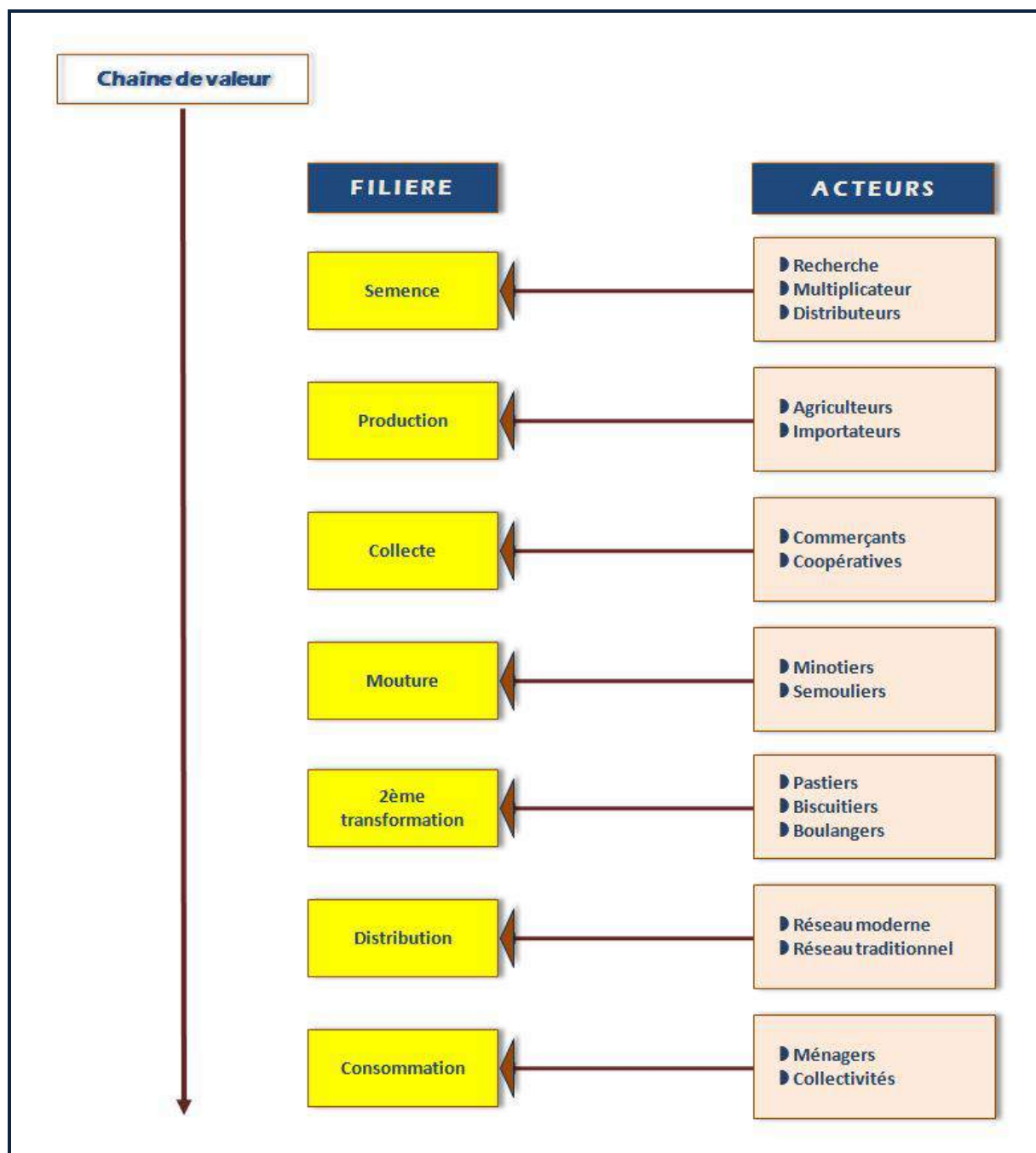
Compte tenu :

- de la complexité du problème de l'articulation agro-industrielle au niveau national ;
- de la multiplicité des acteurs officiels et privés ;
- de la diversité des intérêts et parfois de leur incompatibilité ;
- du temps nécessaire à l'aboutissement d'un contrat programme national alors qu'il y a une relative urgence ;
- de la difficulté pour la FNM, en raison de sa vocation principale (minoterie), de se positionner dans un rôle de leader d'une opération nationale qui impliquerait d'autres domaines et secteurs d'activité...

L'action au niveau « macro » tout en se situant au niveau idéal pour dynamiser la filière, n'est probablement pas le meilleur choix à retenir par la FNM dans l'état actuel des choses.

En effet, si on devait retenir une optique macro, on devrait supposer une action multidimensionnelle de l'Etat et pour cela, on s'appuierait sur l'ensemble des acteurs le long de la chaîne de valeur, qui seraient ainsi fédérés dans le cadre d'un vaste contrat-programme !

## LE PROCESS ET LES ACTEURS



Cette action multidimensionnelle de l'Etat se ferait sentir non seulement au niveau du domaine d'activité des acteurs mais également au niveau des contraintes générales qui pèsent sur la céréaliculture marocaine.

### 2.2.1- L'agrégation comme parade au problème foncier

Le tableau suivant retrace la situation des structures foncières au Maroc :

Classe, taille SAU en ha	Exploitations	%	Cumul	SAU	%	Cumul
Sans terre	64 716	4,3	4,3	0	0	0
0-1	315 323	21,1	25,4	170 361	1,9	1,9
1-3	446 710	29,8	55,2	904 728	10,4	12,3
3-5	237 669	15,9	71,1	1 011 088	11,6	23,9
5-10	247 766	16,6	87,7	1 894 722	21,7	45,6
10-20	125 169	8,4	96,1	1 880 472	21,5	67,1
20-50	47 985	3,2	99,3	1 526 298	17,5	84,6
50-100	7 829	0,5	99,8	585 157	6,7	91,3
100 et +	3 182	0,2	100	759 397	8,7	100
Total	1 496 349	100		8 732 223	100	

Source : M.,-1DRPM (2007) [http://www.madrpm.gov.ma/systeme\\_information.htm](http://www.madrpm.gov.ma/systeme_information.htm)

La classification des exploitations selon les catégories de surfaces fait ressortir les éléments suivants :

- La majorité des exploitations (73,7%) se concentre dans la catégorie des micro-exploitations (moins de 5 hectares) disposant seulement de 25% de superficies ;
- Les exploitations moyennes (5-50 hectares) représentent plus du quart (25,6%) des exploitations globales et presque 60% des superficies ;
- Les grandes exploitations (+50 hectares) ne dépassant pas 1% de l'ensemble des exploitations, tandis qu'elles excèdent 15% au niveau de la surface. La situation des structures foncières reste donc caractérisée par une distribution disparate des superficies et par une exiguïté des exploitations.

Devant l'impossibilité de toucher au droit de propriété et aux dispositions du statut personnel et successoral en matière d'héritage, l'agrégation demeure, d'une manière ou d'une autre, la seule issue possible pour constituer l'assise foncière minimum que requiert la modernisation des exploitations !

Une fois le problème foncier pris en charge, la filière céréalière doit être appréhendée comme une chaîne de création de valeur, dont chaque maillon doit être conforme au référentiel professionnel qui le concerne. Ainsi, la filière peut être déclinée de manière séquentielle comme suit :

- recherche et développement variétal ;
- multiplication de semences ;
- distribution géographique des semences et autres intrants ;
- travaux du sol ;
- interventions phytosanitaires ;
- mécanisation de la moisson ;
- collecte et stockage ;
- 1<sup>ère</sup> transformation ;
- 2<sup>ème</sup> transformation ;
- distribution de farine et autres dérivés céréaliers ;
- consommation.

Les problèmes posés à chaque niveau de la filière étant différents, toute démarche de progrès, devrait aller dans le sens de l'amélioration des performances à chaque maillon de la chaîne de valeur.

### **2.2.2- Au niveau de la recherche variétale**

La non exploitation du catalogue des variétés de blé en fonction des caractéristiques pédoclimatiques, l'effet de dégénérescence favorisé par les pratiques traditionnelles en matière de semences (auto-production)...nuisent tant à la productivité au niveau de la culture qu'à l'homogénéité des blés au niveau de la collecte. Ceci ne permet pas une codification en termes de caractéristiques requises par la minoterie/semoulerie.

Le rôle de l'INRA est essentiel à cet égard

Le Centre régional de la recherche agronomique (CRRRA) de Meknès a récemment présenté son bilan de recherche au titre de l'année 2066/07 devant les membres du Conseil régional consultatif d'orientation de la recherche.

Deux variétés de blé dur, résistantes à la cécidomyie et à la rouille brune et tolérantes à la sécheresse, ont été proposées pour inscription au catalogue officiel.

S'agissant du troisième axe de recherche « Conservation des ressources naturelles, protection de l'environnement et biodiversité », les principaux résultats enregistrés concernent l'identification de la qualité physico-chimique et minéralogique des sols du Saïss et la fertilisation azotée du blé tendre sous semis direct.

Par ailleurs, le Conseil entend renforcer les partenariats régionaux de la recherche agronomique à travers deux principales conventions dont la première avec le Conseil régional de Meknès-Tafilelt et la deuxième avec la Direction régionale des eaux et forêts (DREF). En vue de promouvoir la diffusion de résultats et acquis de recherche.

L'institut compte enfin consolider ses travaux de recherche relatifs à la carte de vocation des terres.

Un véritable travail de « normalisation intelligente » avec le concours de la recherche agronomique est donc une nécessité.



### 2.2.3- Au niveau de la production et la distribution des semences sélectionnées

Depuis quelques années, les agriculteurs se plaignent de la pénurie de semences certifiées de céréales. Ce problème s'est aggravé au début de la présente campagne en raison de la sécheresse vécue lors de la campagne 2006-2007 conjuguée avec la forte hausse des cours internationaux. Ceci a amené le ministère de l'agriculture à mettre en œuvre un plan de sécurisation pour la campagne 2008-2009. De manière plus concrète, le ministère vise à assurer l'approvisionnement des agriculteurs et à préparer la libéralisation progressive de cette activité. Un budget de 125 MDH débloqué par le Fonds du développement agricole a été prévu pour cette opération.

Ce plan comprend, en premier lieu, l'extension des superficies consacrées à la multiplication des semences, qui est ainsi portée de 35000 à 50 000 ha (dont 30 000 en zones bour et 20 000 en irrigué). En second lieu, le plan d'action vise à soutenir la filière de diverses façons : un prix incitatif qui est supérieur de 15% à celui des semences communes, une subvention de 115 DH/q pour l'achat de semences certifiées, les sociétés de commercialisation de semences auront plus de liberté pour la fixation de leurs prix qui ne doivent toutefois pas dépasser de plus de 30% celui des semences communes. Enfin, le stockage sera rémunéré par une prime d'un montant de 5 DH/quintal.

Le plan comprend en outre l'encadrement des multiplicateurs, une campagne de sensibilisation des agriculteurs pour les inciter à l'usage des semences certifiées, la priorité en matière d'irrigation sera donnée aux champs consacrés à la multiplication des semences, enfin, les services de la DPVCTRF seront mobilisés pour des opérations de contrôle et de certification des semences.

### 2.2.4- Au niveau de la collecte et du stockage

La collecte et le stockage sont aux antipodes du référentiel « qualité » en la matière ; non seulement on procède à la collecte du « tout venant » qui perpétue les défauts des pratiques agricoles mentionnées, mais le « métier » en lui-même est pratiqué de manière artisanale au lieu d'être conforme aux exigences du « supply chain management » et aux exigences de la traçabilité. Le stockage/manutention des farines et semoules dans les circuits commerciaux ne prend en considération ni les intérêts du consommateur, ni les exigences du minotier/semoulier qui doit répondre aux besoins du marché.

Le rôle des opérateurs privés est à cet égard essentiel pour le développement d'une infrastructure moderne de stockage. En outre, l'État devrait relever le niveau d'exigence en matière de structure, d'infrastructure et de savoir faire pour les candidats à la collecte, au stockage et à la commercialisation.

L'autorité de tutelle devrait donc réviser certaines dispositions du texte de base, en y intégrant notamment la « **normalisation des activités autant que des produits** ».

A cet égard, la FNCL est un partenaire incontournable dans le contrat-programme. Cette Association à laquelle sont affiliés également les commerçants en céréales et légumineuses, se veut un lieu de réflexion et d'action en vue de développer la culture associative basée sur la concertation, le dialogue et la recherche de synergies.

Ses objectifs sont :

- ▶ Le Soutien à la production nationale
- ▶ La Réforme des circuits de commercialisation pour améliorer la qualité et la sécurité des transactions à travers des « contrats types », la création de la chambre d'arbitrage, l'adoption de normes reconnues et acceptées, etc...

Tels qu'ils sont déclinés, ces objectifs sont tout à fait cohérents par rapport à la philosophie du plan vert. Il suffirait donc de les « opérationnaliser » dans le cadre d'un plan d'action précisant « qui doit faire quoi » et qui serait partie intégrante du contrat-programme interprofessionnel.

### **2.2.5- Au niveau du transport**

Le transport des grains, alors qu'il constitue une étape importante du processus de création de valeur, est aujourd'hui en décalage par rapport aux normes qui devraient le régir.

Or, il y a au moins deux nouveautés qui devraient être considérées comme des opportunités pour la restructuration de cette activité de services ô combien importante :

- il y a d'abord le programme de mise à niveau du secteur du transport de marchandises par le ministère tuteur ; cela concerne aussi bien la réhabilitation du parc, que la qualification des opérateurs ou le cadre juridique d'exercice de la profession.
- il y a également l'apparition dans le paysage institutionnel de « l'office national de la sécurité des aliments » dont le projet de texte a été examiné en conseil de gouvernement le 21 novembre 2008.

L'inter-profession de la filière céréalière pourrait contribuer à la professionnalisation du transport en apportant à la fois ses exigences professionnelles (dictées par les modalités de réception, d'expédition, les volumes optima, etc...) et ses suggestions.

Cela concernerait non seulement le grain mais également la farine ! (les projets de boulangeries-pâtisseries futures ne devraient-ils pas intégrer des silos à farine et s'adapter à une livraison en vrac par pression ?)

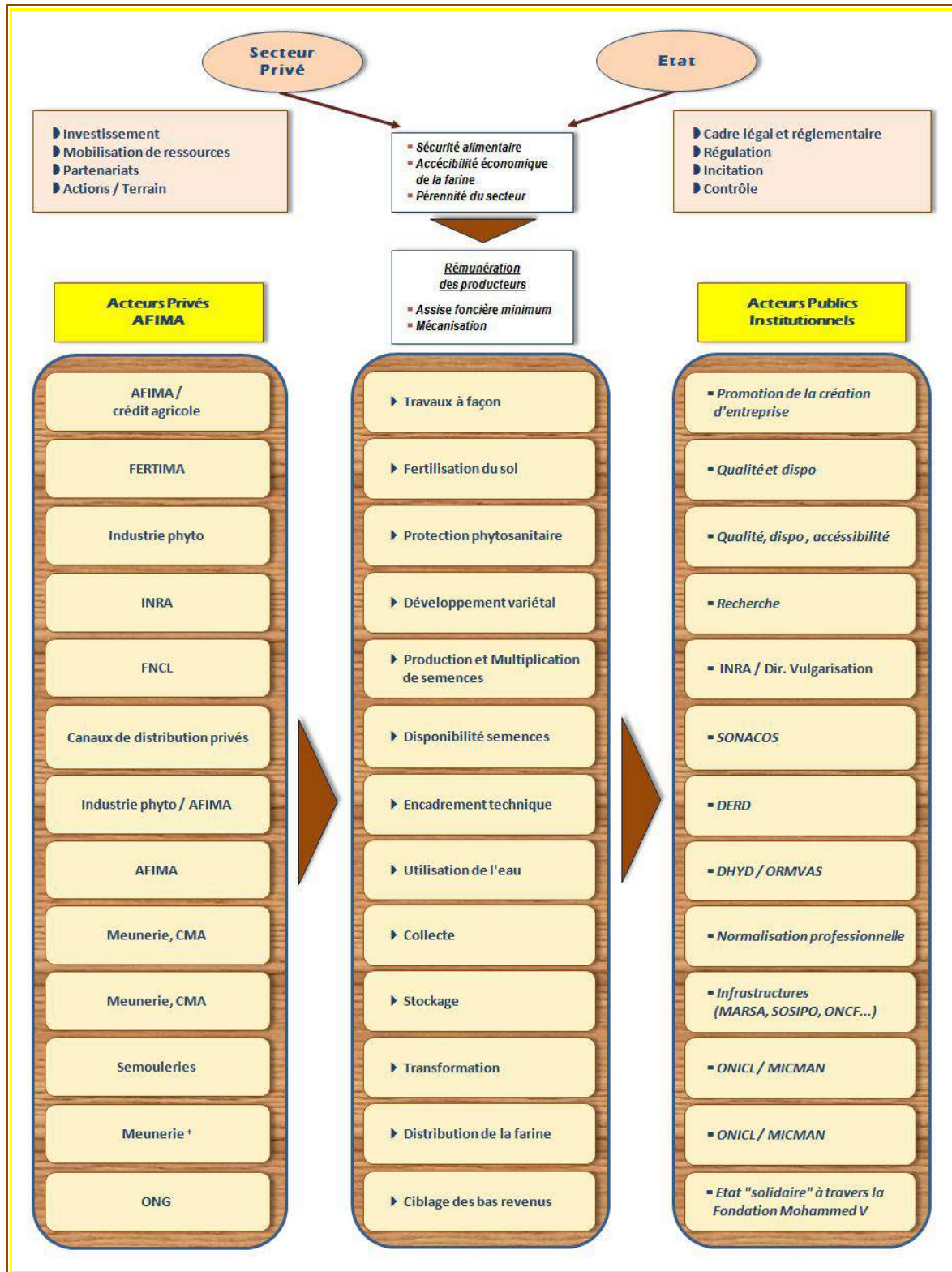
### **2.2.6- Au niveau de l'importation**

La nouvelle gestion portuaire avec des acteurs tels que MARS Maroc et MASS Céréales Al Maghreb... fait de ces derniers des partenaires naturels du contrat programme.

Les importateurs de blé aussi bien que les groupements de minotiers important pour leur propre compte auraient certainement intérêt à définir avec les organismes de gestion portuaire les modalités de traitement de la réception des chargements dans le respect de la « chaîne qualité » en éliminant notamment tous les facteurs de « non qualité » tels que les délais exagérés, la déperdition ou la dégradation qualitative des grains, etc...

## **III. LE CONTRAT PROGRAMME AU NIVEAU « MESO »**

Si on se situe au niveau régional et non pas national, le schéma général du partenariat public privé dans l'optique d'une nouvelle stratégie de l'industrie meunière pourrait être le suivant :



Ce tableau met en évidence les acteurs clés privés et publics qui peuvent constituer des partenaires dans une logique d'alliance autour des questions essentielles depuis les travaux à façon et fertilisation jusqu'à la distribution de la farine et le ciblage.





Le principal acteur, ou du moins, l'initiateur d'un plan régional pourrait être dans ce cas l'association régionale de la minoterie affiliée à la FNM ;

Mais là encore, pour les mêmes raisons que celles avancées au niveau « macro », l'exercice risque d'être difficile à faire aboutir. A cet égard, et aussi surprenant que cela puisse paraître, un contrat programme au niveau régional serait encore plus compliqué à conclure en raison de la structure même des institutions officielles concernées, qui est marquée par un excès de centralisation !

La centralisation, entendue dans le sens d'une concentration du pouvoir de prise de décision entre les mains de « l'administration centrale » au détriment des services extérieurs et des collectivités, est à la base d'une multitude de phénomènes qui allongent les délais de traitement des dossiers, se traduisent par une faible réactivité de l'administration locale... et peuvent, dans certains cas, gêner la réalisation de projets locaux !

En effet, l'Etat serait tout naturellement associé à une nouvelle dynamique de gestion de la filière céréalière ! On pourrait d'ailleurs citer parmi les acteurs publics concernés par la filière, le ministère de l'agriculture, ceux des transports, des finances, du commerce et de l'industrie, de la recherche... ainsi que des organismes publics ayant le statut d'établissement public ou d'entreprise d'économie mixte tels que les ORMVA, l'INRA, Marsa Maroc, etc... Or, au sein des différents départements ministériels et autres organismes publics, même les décisions qui ne justifient pas le recours à des niveaux hiérarchiques élevés, nécessitent quand même « l'aval » des directeurs centraux, et parfois, celui du ministre ! La délégation de pouvoir est extrêmement rare, quant à la délégation de signature, elle coïncide dans la majorité des cas avec l'absence ou le non disponibilité du titulaire statutaire du pouvoir de signature. Ceci se traduit par un engorgement des circuits de prise de décision, une lenteur dans la réaction de l'administration, un sentiment d'insatisfaction des entreprises usagers du service public, etc...

Ce phénomène de centralisation est quasi général, mais il faut admettre qu'il se présente différemment selon les ministères. Ainsi, le Ministère de l'équipement qui a historiquement été le premier département à adopter des techniques de gestion inspirées du management moderne, n'est pas aussi centralisateur que d'autres départements tels que le ministère des finances par exemple.

Cette centralisation excessive se traduit également par des situations paradoxales dues au fait que les représentants locaux des différentes administrations spécialisées, tout en étant habilités à traiter certains dossiers, sont parfois dépourvus du pouvoir de décision que ces dossiers requièrent, et doivent donc en référer aux services centraux !

L'une des parades éventuelles à ces contraintes, pourrait être l'implication du wali ou du gouverneur dont l'une des fonctions essentielles est la coordination de l'action des différents départements représentés localement.

---

*\*(La circulaire du Ministre d'Etat à l'Intérieur en date du 22 novembre 1993, explicitant l'article 5 du dahir relatif aux attributions des gouverneurs, précise : « sous l'autorité des ministres compétents le gouverneur coordonne les activités des services extérieurs des administrations civiles de l'état et des établissements publics dont le domaine d'action n'excède pas le cadre de la préfecture ou la province. »)*

La décentralisation devait théoriquement être servie par les dispositions du décret du 20 octobre 1993 qui posait le principe d'une nouvelle répartition des compétences entre services extérieurs et service centraux ; ces derniers devant normalement assurer des fonctions de « conception d'orientation, d'organisation, de gestion et de contrôle des actions relevant de leur compétence ». Mais l'esprit généreux de ce texte est curieusement mal servi par une rédaction qui peut se prêter à diverses interprétations en raison de l'ambiguïté des termes ! Le terme « gestion » est en particulier susceptible autant d'une interprétation étroite basée sur le sens qu'on donnerait à l'expression « gestion du quotidien par des actes répétitifs », qu'à une interprétation beaucoup plus large amènerait les services centraux à garder l'exclusivité des décisions qu'ils devaient normalement déléguer à leurs services extérieurs dans le cadre de la déconcentration si ce n'est une véritable décentralisation !

Ce même texte qui pêche par ambiguïté sémantique reconnaît par ailleurs un pouvoir théoriquement très large aux services extérieurs auxquels il confie « l'exécution de la politique gouvernementale » !

Enfin, il y a également une hiérarchie artificielle entre ministères qui fausse le processus de décision. Bien qu'en théorie, les différents départements ministériels soient placés juridiquement sur un pied d'égalité, que le premier ministre préside le conseil de gouvernement et qu'en dehors des comités inter-ministériels ad-hoc, il y ait une parfaite autonomie d'action des départements dans le cadre de leurs attributions, on assiste à la prééminence de certains ministères :

- le ministère de l'intérieur peut intervenir dans la sphère d'action des autres ministères. En effet, il exerce un pouvoir de tutelle sur des institutions susceptibles de se retrouver dans la trajectoire de décision des autres départements ; mais il garde un droit de regard sur leurs activités en raison du fait que le wali et le gouverneur assurent statutairement la coordination de l'action des différents services extérieurs dans leur ressort territorial.
- le ministère des finances, à travers son système de contrôle financier et comptable, la possibilité qu'il a de faciliter ou de ralentir autant les engagements que la liquidation des budgets, la tendance à dédoubler le contrôle d'opportunité alors que celui-ci n'engage normalement que le ministre concerné par l'enveloppe budgétaire sollicitée...a fini par se forger une image peu flatteuse au sein des ordonnateurs dans les différents départements ! Ceci aboutit en particulier à des situations paradoxales où le « pouvoir » de fonctionnaires subalternes au sein du ministère des finances dépasse celui des fonctionnaires de haut rang dans les autres départements !
- enfin, la perception des secrétaires d'Etat et des ministres délégués par les ministres détenteurs de portefeuilles plus large, ne simplifie pas la définition des frontières des attributions et complique par conséquent le processus de décision.

#### IV. L'ACTION AU NIVEAU MICRO

Dans un objectif d'efficacité et de rapidité de mise en œuvre, et si on veut que la campagne céréalière 2009-2010 soit marquée par une concrétisation de cette fameuse alliance de l'aval industriel avec l'amont agricole dans le cadre du plan vert, il va falloir agir au niveau « macro » en négociant le cadre juridique et au niveau « micro » en concrétisant les accords libres sur tout le territoire entre éléments de la chaîne de valeur.

## ► La mise à jour du cadre juridique « macro »

- 1- Que ce soit au niveau macro, méso ou micro, le cadre légal, notamment les dispositions de la loi 12-94 doivent être révisées à la lumière des critiques formulées dans la partie I du rapport.

Dans cette même optique, la réglementation qui régit la production de FNBT et sa distribution devrait être réexaminée. Ceci pourrait être concrétisé notamment par :

- L'introduction d'une bourse d'échange des droits à l'écrasement ;
- La distribution du produit via le réseau moderne (Métro) avec identification des grossistes habilités à l'acquérir au niveau des régions ;
- Enfin, la fondation Mohamed V pour la solidarité ou bien les structures de l'entraide nationale pourraient contribuer au ciblage des populations bénéficiaires de la FNBT.

## 2- Les conventions locales et régionales au niveau « micro »

A l'instar de ce qui est pratiqué en France où 35 à 40 % de la récolte se fait sous forme de contrat de culture, les associations régionales peuvent jouer un « rôle agrégatif » en passant des accords avec les coopératives locales ou régionales.

En vertu du contrat, obligation serait faite pour l'achat de la récolte par les moulins. En contrepartie l'itinéraire cultural devra être respecté : l'INRA et la SONACOS peuvent jouer un rôle déterminant dans ce processus (voir page 58).

## V. LES PISTES POUR UN CONTRAT PROGRAMME

Les scénarios possibles pour la politique de développement rural et agricole au Maroc et qui ont été explorés par une multitude de groupes de travail, impliquant les compétences du ministère de l'agriculture, le conseil national de développement agricole, les opérateurs agricoles, les associations, les experts scientifiques, les économistes, les sociologues, etc...ont été identifiés et sont au nombre de trois :

- Le scénario de la focalisation sur le développement humain dans le monde rural avec une priorité aux infrastructures sociales, à l'alphabétisation et aux projets générateurs de revenus ; le tout dans le cadre du maintien de la politique agricole actuelle
- Le second scénario serait celui de la libéralisation accélérée, qui certes, engagerait le Maroc dans le développement de ses échanges extérieurs et la réduction de la part de l'agriculture dans le PIB, mais qui en raison de l'effectif de la population rurale et de son profil, risque de nuire à la cohésion sociale, d'aggraver le déficit de la balance commerciale, notamment alimentaire et de conduire à une exploitation effrénée de la ressource rare qu'est l'eau et des terres arables.

- Le scénario 3, dit de "l'ouverture maîtrisée" serait basé sur une libéralisation progressive et une cohérence par rapport aux autres choix de politique économique décidés en haut lieu (émergence, plan azur, ibhar, rawaj...). Ce scénario prend en compte la libéralisation dans le sens de la progressivité pour mener le pays vers la construction d'une véritable économie rurale moderne, diversifiée, compétitive et durable. Les adaptations régulières se faisant à la lumière des exigences du marché et des enjeux sociaux, environnementaux et territoriaux.

Le scénario de "l'ouverture maîtrisée" est parfaitement traduit dans ce que l'on pourrait qualifier de véritable « pacte », à savoir le « plan vert ». Celui-ci est fondé sur une politique globale, incluant l'homme et les ressources et prend en compte les problèmes et contraintes que sont le foncier, le crédit, l'eau, l'exode, le désœuvrement des jeunes, les caractéristiques agro-climatiques de chaque portion du territoire, etc... ; le souci étant de minimiser l'effectif des perdants de la libéralisation totale, sans refuser de jouer le jeu de la mondialisation !.

Ce scénario aurait pleinement reconnu la multi fonctionnalité de l'agriculture et ses diverses dimensions, économique, sociétale et environnementale. Il aurait également reconnu la nécessité d'une agriculture "plurielle", celle-ci se fondant sur la co-existence d'une agriculture moderne performante et compétitive et d'une agriculture familiale traditionnelle redynamisée. Il y aurait, par ailleurs une certaine "territorialisation" de l'agriculture qui permettrait le développement agricole des régions en intégrant leurs spécificités.

On aurait ainsi, à côté des bassins historiques de maraîchage, d'arboriculture fruitière, de plantes industrielles et de céréaliculture intensive,

- une agriculture des "terroirs", à promouvoir dans les zones montagneuses et les oasis. Les produits à développer seraient porteurs d'une forte valeur ajoutée, et leur production coexisterait avec une agriculture à caractère social dans les endroits les plus où prévalent des conditions difficiles.
- l'agriculture dans le contexte pluvial favorable devrait viser une amélioration de la productivité avec le maintien d'une production de blé tendre en meilleure association avec les légumineuses
- Dans le bour moins favorable, il est question d'amplifier la mobilisation raisonnée et la gestion locale de l'eau disponible, notamment pour permettre la production de l'orge et du blé dur.
- En outre, le renforcement de l'interministérialité, de la déconcentration et de la décentralisation devraient favoriser de véritables projets territoriaux basés sur des partenariats intelligents.

Le scénario de "l'ouverture maîtrisée" est cependant un scénario exigeant. Il nécessite une mutation du modèle de croissance du Maroc et invite les opérateurs à l'amont et à l'aval de l'agriculture à opérer des transformations dans leurs structures, organisation et fonctionnement, en intégrant mieux que par le passé les dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles du développement.

***C'est ainsi que se fera la définition et l'adoption de stratégies collectives basées sur le développement de nouvelles capacités chez les acteurs privés et les institutionnels. Bien entendu, l'Etat doit également se repositionner par rapport à ces enjeux et redéfinir les rôles et les modes d'intervention de ses institutions.***

### 5.1- La qualité et la productivité par l'agrégation

L'agrégation est certainement le concept innovant dans la politique de dynamisation de l'économie agricole au Maroc, mais il est nécessaire de le décrypter et lui donner un contenu plus opérationnel.

L'agrégation se justifie essentiellement par :

- ▶ Le souci de faire bénéficier les entités de petite taille de certains effets des économies d'échelles
- ▶ De renforcer le pouvoir de négociation des petites entités face aux instances officielles, aux fournisseurs et aux clients
- ▶ De tisser des liens durables entre les entités agrégées et leurs partenaires externes  
L'initiative de l'agrégation peut être prise par les intéressés eux-mêmes, comme elle peut être le fait d'un agrégateur externe. Elle peut couvrir tous les aspects de la gestion des entités agrégées comme elle peut couvrir simplement tel ou tel type d'opérations :
  - Mutualisation des achats
  - Mutualisation des ventes
  - Mutualisation du développement
  - Mutualisation des services
  - Etc...

Les « succès stories » telles que COSUMAR, COPAG, etc....sont là pour attester de l'intérêt de l'agrégation et ses retombées aux niveaux micro et macro.

Enfin, l'agrégation peut indifféremment être formalisée juridiquement (société, coopérative...) comme elle peut avoir une base conventionnelle la plus souple.

La FNM a un potentiel d'agrégation très important par rapport aux céréaliculteurs, mais :

- En l'absence de gros producteurs susceptibles d'être des interlocuteurs directs des minotiers
- En l'absence de coopératives de production susceptibles d'assurer des tonnages conséquents par rapport aux besoins du minotier
- En raison de la capacité de stockage limitée des minoteries et la rotation rapide des silos qui exige une gestion logistique qui n'est pas le métier du minotier

L'agrégation ne peut se réaliser qu'à travers les collecteurs, qui eux, sont structurés pour la collecte et le stockage de quantités importantes à diffuser progressivement sur le marché. Par conséquent, le type d'accord qui pourrait être cohérent par rapport au plan vert, serait comme suit :

- Chaque association régionale de la minoterie pourrait envisager la conclusion de contrats de culture avec des individus ou des coopératives locales et régionales.

- Les services de la vulgarisation du ministère de l'agriculture pourraient aider l'association régionale dans le repérage des coopératives et des gros céréaliculteurs de la zone.
- Le contrat serait basé sur l'obligation d'achat de la récolte par les moulins en contrepartie du respect de l'itinéraire cultural préconisé par les services techniques de l'agriculture. L'itinéraire devrait privilégier en particulier les variétés de blé recommandées par l'INRA au vu des caractéristiques agro-climatiques de la zone.

Bien entendu, l'antenne locale de la SONACOS devrait être considérée comme une partie prenante qui doit recueillir les besoins des agriculteurs en semences et s'engager à en assurer la disponibilité en quantité suffisante.

En ce qui concerne la mobilisation des autres facteurs, notamment la mécanisation, il faudra imaginer des solutions d'accès aux machines pour ceux parmi les agriculteurs qui ne sont pas équipés. Sachant que cet accès pourrait être mutualisé au cas où l'appel individuel à un parc locatif ne serait pas possible localement

Enfin, la collecte pourrait être mutualisée pour tous les moulins membres de l'association régionale à travers un contrat collectif avec le collecteur local ou régional sur la base d'un cahier de charges.

Ce cahier de charges devra être orienté dans le sens de la « qualité » des blés tant au profit de l'agriculteur qu'au profit du minotier et du client final de la farine. En effet, il s'agit :

- De pousser les agriculteurs à utiliser les variétés techniquement préconisées en leur faisant savoir que la prix serait affecté d'un coefficient qui tient compte de cette variable, du poids des mille grains ,du taux d'impuretés, du taux de grains abîmés, etc..
- D'inciter le collecteur à respecter le principe de traçabilité en ne réceptionnât pas du tout venant : il devra d'une façon ou d'une autre, stocker selon l'appartenance variétale.

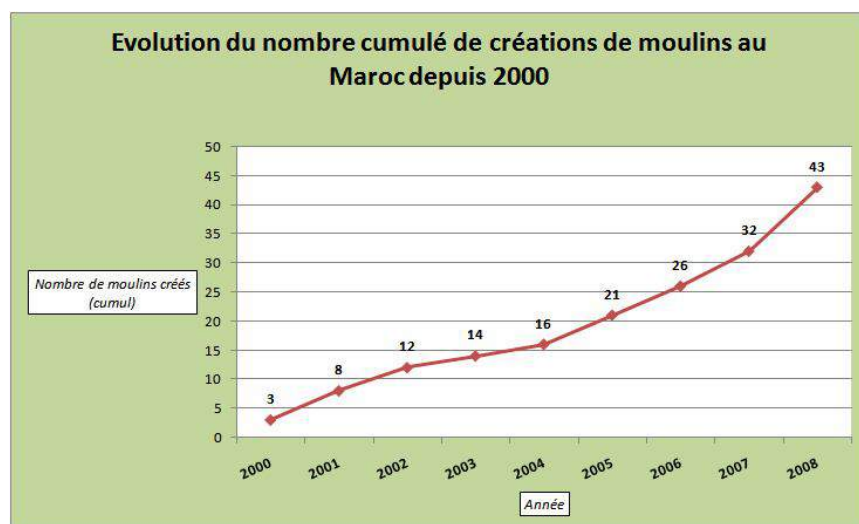
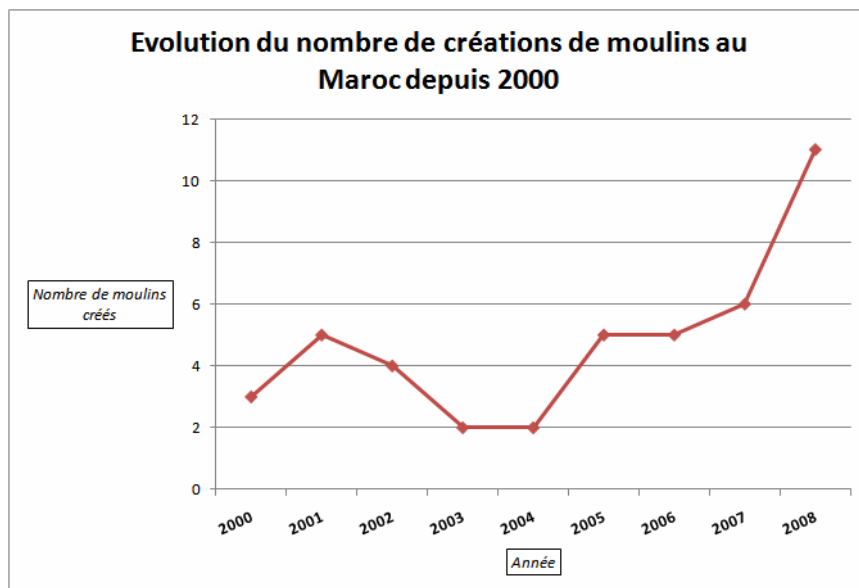
## **5.2- La modernisation de la filière industrielle par la restructuration**

La modernisation du tissu industriel dans la filière céréalière concerne essentiellement trois opérations :

- La mouture
- Le stockage en silo et le supply Chain management
- La deuxième transformation du blé

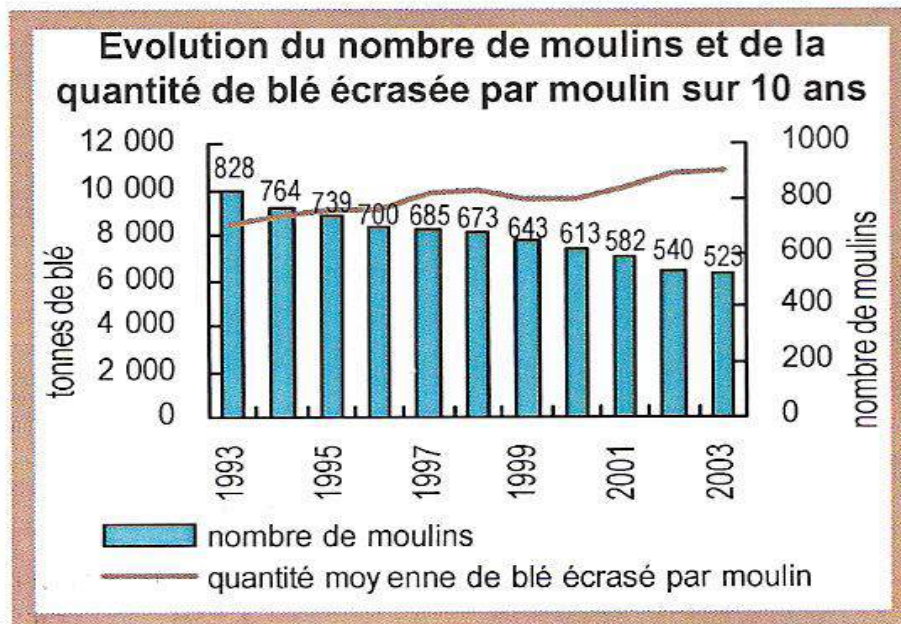
### **5.2.1- La minoterie**

Pendant que la tendance mondiale est à la concentration, le nombre de moulins au Maroc a augmenté régulièrement créant une surcapacité parallèle.

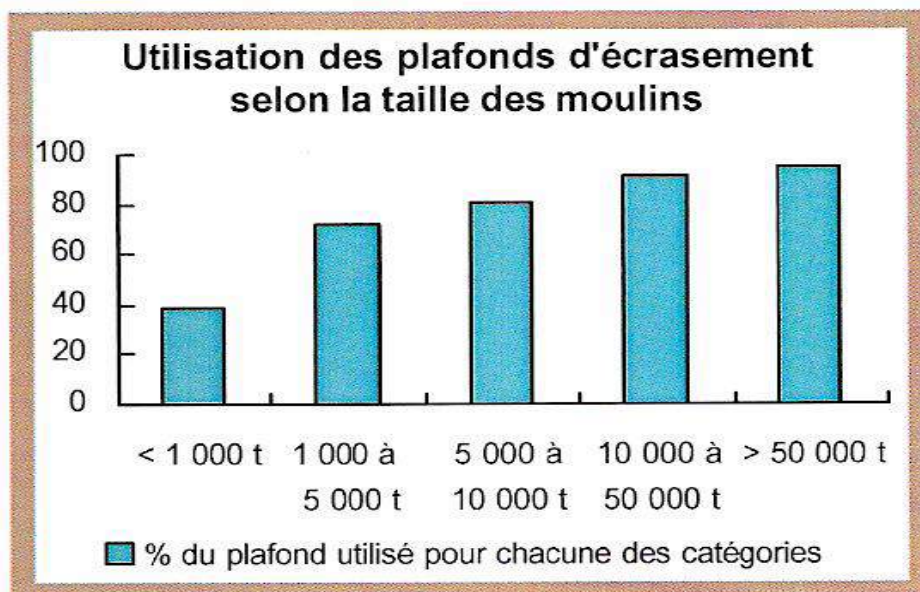


Le cas français illustre parfaitement la tendance mondiale à la concentration :

- Sur les 476, quelques 210 écrasent moins de 1000 tonnes (1% du total écrasé)
- Le nombre de moulins actifs s'est réduit plus de 8 880 en 1938
  - 828 en 1993
  - 523 en 2003
  - 476 en 2007
- Une cinquantaine ont bénéficié de plans de restructuration
- Cette évolution s'est accompagnée d'une augmentation de 27.5% (1993- 2003) des écrasements moyens.



Source : ONIC Etats 8



Source : ONIC Etats 8

Dans le cas du Maroc, comment corriger ce dysfonctionnement ?

Le plan vert a pris acte du devenir inéluctable de la minoterie dans tous les pays du monde, à savoir, la concentration progressive avec accroissement de la capacité et diminution du nombre d'unités.



La mesure 43 du pilier 2 du plan vert mentionne explicitement l'engagement de l'Etat à consolider la restructuration du secteur meunier en le ramenant dans une première phase à 100 unités autour de 10 à 15 groupes.

La profession est disposée à contribuer à la réussite de ce plan si l'Etat précise :

- ▶ **Le traitement favorable des crédits en cours lors du désengagement**
- ▶ **L'élaboration d'un plan social**
- ▶ **L'introduction de mécanismes juridiques de flexibilité pour la sortie**

Les modalités de sortie et les incitations qui l'accompagnent, telles que l'exonération de plus value en cas de réactualisation de la valeur des actifs ou la négociation des droits de sortie ou enfin, l'accès privilégié aux agropoles pour les projets de remplacement.

La modernisation et la restructuration peuvent être aisément facilitées par l'introduction de « **droits négociables de transformation** » (**DNT**).

Ces droits peuvent être utilisés par les minotiers pour assurer une sortie qui ne les privent pas de tirer avantage du fonds de commerce capitalisé.

L'élaboration de textes juridiques et réglementaires pourrait être faite en concertation entre la profession et les autorités de tutelle.

A ce niveau, il convient de souligner la convergence de la profession par rapport aux dispositions du contrat programme relatif au développement de la filière céréalière (21 avril 2009) qui précise dans l'axe 3 portant sur « la restructuration de l'aval de la filière », la nécessité de la « consolidation et la restructuration des minoteries industrielles » autour de groupes structurés fortement ancrés dans les régions ».

La profession en France, a introduit le « droit de mouture » comme mesure d'accompagnement de la restructuration du secteur minotier. En effet :

- Après 1929, le contingent fut introduit (à la demande des minotiers) et en 1938 le système de **contingent** a été fixé pour 8884 moulins qui sera le **plafond d'écrasement** de chaque moulin. Ce système est assorti de 3 règles:
  1. **interdiction de création de nouveaux moulins**
  2. **la capacité d'écrasement est plafonnée**
  3. **les droits liés au contingent ne sont négociables qu'entre meuniers**
- Le système n'est pas figé puisque **les cotisations** volontaires obligatoires (CVO) permettent le rachat des contingents dans le but de comprimer les capacités réelles de production (suspension de ce rachat en 1965)
- **Le droit de mouture** est venu compléter le dispositif permettant ainsi au minotier de transformer (moyennant un abattement) son contingent en droit de mouture en vue de cession ou de location
- Tout le système est basé sur **une action concertée** de la profession et des pouvoirs publics

## CONTINGENT ET DROITS DE MOUTURE EN FRANCE

*Le contingent correspond à la quantité maximum de blé qu'un moulin est autorisé à écraser annuellement telle qu'elle lui a été attribuée en 1938, augmentée éventuellement par des réunions de moulins intérieures.*

*La réunion de moulins est le fait d'ajouter au contingent d'un moulin donné, le contingent d'un ou plusieurs autres moulins. Une telle opération entraîne l'application d'un abattement.*

*Les contingents peuvent être transformés en droits de mouture en vue de leur cession à une autre exploitation. Une telle opération entraîne normalement l'application d'un abattement. Mais un arrêté en date du 9 décembre 2002 a prévu la prolongation jusqu'au 31 décembre 2005 de la suspension de cet abattement qui avait été décidée par arrêté du 17 novembre 1999.*

*Un moulin peut par ailleurs décider de transformer partiellement, et dans la limite de 70%, son contingent en droits de mouture en vue d'une éventuelle cession ou location à une autre exploitation.*

*L'arrêté du 9 décembre 2002 susvisé rétablit en effet la possibilité pour les meuniers de louer leurs droits de mouture sous certaines conditions.*

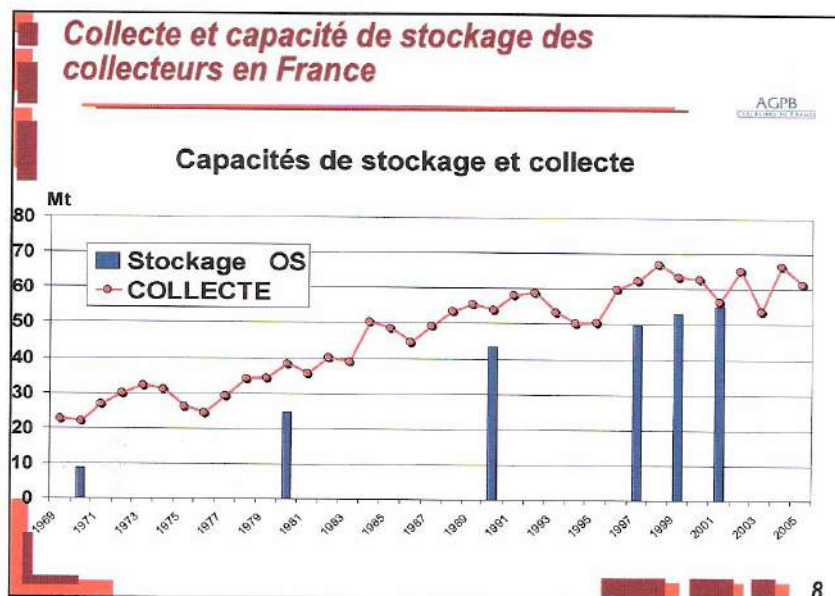
### 5.2.2- Le stockage

Le diagnostic de la filière s'est longuement étalé sur les maux de la collecte et du stockage. Actuellement, avec la privatisation croissante des activités économiques et les services anciennement dominés par l'Etat ou gérés sous sa tutelle, on assiste à l'émergence d'opérateurs professionnels en matière de stockage, qui choisissent scientifiquement leurs lieux d'implantation, leurs options technologiques et leurs modèles de gestion.

Ce mouvement est à encourager en érigeant le stockage comme une activité fortement créatrice de valeur pour la filière et qui devrait bénéficier du soutien de l'Etat, que ce soit au niveau du foncier, de l'occupation temporaire du domaine public, du financement, des taux d'intérêt, des exonérations ou tout autre avantage incitatif à l'investissement. Les entreprises de stockage en silos devraient être considérées comme des composantes majeures des « agropoles » mentionnées dans le « pilier 4 » du plan vert.

En France, la profession a pris conscience du rôle fondamental du stockage :

- ▶ La régularisation du marché est assurée par le stockage ;
- ▶ Le financement des stocks est assuré grâce à l'aval de l'ONIGC ;
- ▶ Tout organisme de stockage requiert l'agrément pour la collecte ;
- ▶ Les organismes de stockage (OS) sont également distributeurs des approvisionnements permettant un meilleur rapprochement du marché et de la production à travers le conseil technique.



Les capacités de stockage découlent du :

- Stockage en ferme : estimé à 20 Mt
- Stockage collecteurs et stockage secondaire : 41,6 + 13,3 Mt
- Stockage utilisateurs et semences : 3,4 Mt + 0,8 Mt
- Constructions entre 1999 et 2001 : 4 Mt

### 5.2.3- La deuxième transformation

La semoulerie est le principal fournisseur de l'industrie des pâtes et couscous. Ce dernier est en particulier un produit prometteur en termes d'exportation, surtout si le label « bio » ou l'appellation contrôlée sont exploitées.

A cet égard, un programme de recherche variétale devrait, à terme, permettre aux semouliers la conclusion d'accords avec les collecteurs de blé dur, comparable à celui que la minoterie envisage pour le blé tendre.

### 5.3- Le suivi-évaluation

Le succès d'un partenariat entre les parties prenantes ci-dessus pourrait être mesuré régulièrement à y travers un certain nombre d'indicateurs objectifs :

- Indicateur quantitatif: évolution du tonnage écoulé par les collecteurs régionaux auprès de l'industrie meunière de la région
- Indicateur qualitatif : évolution du poids spécifique, de l'homogénéité et de la propreté du blé collecté par les coopératives et réceptionné par la minoterie
- Evaluation de l'encadrement technique à travers le Taux d'insertion des lauréats de L'IFIM et l'évolution des recrutements des lauréats de l'IAV par l'industrie meunière.

## CONCLUSION

*Ainsi, la nouvelle dynamique engagée par les pouvoirs publics à travers le « Maroc Vert » constitue certes un espoir pour le développement global de toute la filière céréalière.*

*Notre conviction souligne la nécessité de prolonger les engagements de l'Etat conjointement avec la volonté du secteur privé dans la dynamisation du secteur minotier.*

*Un maillon qui recèle un potentiel remarquable pour mieux servir les intérêts du pays et de la profession s'il est libéré du système actuel du quota « et de ses multiples perversions contreproductives ».*

*La compétitivité du secteur suppose :*

- ▶ *Une restructuration dont l'introduction des « droits négociables de transformation » serait une mesure capitale d'aide à la restructuration.*
- ▶ *Des actions ciblées à destination des autres composantes de la grappe et des acteurs clés qui la représentent.*

*Dans le Contrat-Programme 2009-2020, relatif au développement de la filière céréalière, l'Etat a clairement défini les priorités dans les axes suivants :*

- ↪ *Axe 1 : la refonte productiviste de l'amont de la filière autour de l'agrégation*
- ↪ *Axe 2 : le développement du mid-stream céréalière*
- ↪ *Axe 3 : la restructuration de l'aval de la filière*
- ↪ *Axe 4 : la refonte graduelle des mécanismes de régulation et d'encadrement de la filière*

*L'article 14 confirme cet engagement de l'état dans la consolidation et la restructuration sectorielle de la minoterie industrielle : « en perspective de l'achèvement de la libéralisation du secteur, l'Etat s'engage à accompagner la minoterie industrielle dans sa consolidation et sa restructuration sectorielle »*

*Tout semble aujourd'hui opportun pour sceller un partenariat fort et engagé entre les opérateurs du secteur minotier pour réussir les nouveaux défis du Maroc.*



## ANNEXES

- ▶ Tableaux statistiques
- ▶ Ordonnance n° 2006-594 du 23 mai 2006
- ▶ Présentation de l'étude du 15 avril 2009

L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT DES SEMOULERIES  
ANNEE 2008

ETAT N°9-E

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SEM OULED HRIZ	90 000,00	1993	78 938,00	87,71%
SEM OULED HARIZI	180 000,00	1997	97 298,00	54,05%
SEM DOUKKALA	360 000,00	1992	164 106,79	45,59%
SEM CHAOUIA**				
SEM AL MANSOURA**				
SEM KHAIR EL JANOUB	210 000,00	1991	279 089,41	132,90%
SEM BIR ANZARANE	225 000,00	1986	69 878,18	31,06%
SEM EL HOUDA**				
SEM ASSAAD**				
SEM REDA**				
SEM MISOR**				
SEM EL FAROUK**				
SEM ZIDANIA**				
SEM AFRICAINE**				
SEM ATLAS**				
SEM ZOUHOURS	195 000,00	1998	30 661,89	15,72%
SEM NEJMA**				
SEM NATIONALE**				
SEM SIDI HAJJAJ	240 000,00	1998	64 782,26	26,99%
SEM ESSAFA	0,00	0	38 654,87	0,00%
SEM LINTISSAR	390 000,00	1985	78 599,00	20,15%
SEM EPIDOR	360 000,00	2001	570 280,00	158,41%
SEM HOUARA**				
SEM ANOUAL**				
SEM N EL JADIDA	120 000,00	2000	9 750,00	8,13%
SEM G S MAROC	450 000,00	2003	598 193,00	132,93%
SEM STICPA	300 000,00	2005	17 026,00	5,68%
SEM EL HILAL	45 000,00	1985	33 813,22	75,14%
SEM RIAD EL ALI**				
SEM KHEIR EL MAGHREB	75 000,00	1965	70 499,67	94,00%
SEM AIN BORJA**				
SEM ESSLAMIENNE	60 000,00	1981	23 870,17	39,78%
SEM ZENATA**				
SEM CATAL**				
SEM HAKIMI	180 000,00	2005	23 541,86	13,08%
SEM SANAD ACHGHAL**				
SEM ESSAOUIRIA	70 000,00	0	9 670,00	13,81%
SEM ENNASRE	60 000,00	2006	1 800,00	3,00%
SEM ZAHRAAT AL HOUBOUB	0,00	2008	1 721,00	0,00%
<b>CENTRE</b>	<b>3 610 000,00</b>		<b>2 262 173,32</b>	<b>62,66%</b>

## L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT DES SEMOULERIES ANNEE 2008

**ETAT N°9-E**

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SEM ESSALAH	65 000,00	1988	4 231,00	6,51%
SEM ATTAGHDIA**				
SEM AL JAOUDA**				
SEM TISSIR	210 000,00	1995	68 666,30	32,70%
<b>CENTRE NORD</b>	<b>275 000,00</b>		<b>72 897,30</b>	<b>26,51%</b>

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SEM OUALILI	120 000,00	1987	17 046,00	14,21%
SEM EL AYACHI**				
SEM OUDGHIRI**				
SEM AZROU**				
<b>CENTRE SUD</b>	<b>120 000,00</b>		<b>17 046,00</b>	<b>14,21%</b>

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SEM KARAMA	90 000,00	1982	8 797,00	9,77%
SEM FAGOSA**				
SEM SOUSS DRAA**				
SEM ORGE DU SUD**				
<b>SUD</b>	<b>90 000,00</b>		<b>8 797,00</b>	<b>9,77%</b>

## L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT DES SEMOULERIES ANNEE 2008

**ETAT N°9-E**

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SEM KOUTOUBIA	390 000,00	1976	70 426,79	18,06%
SEM M.C.S.L	300 000,00	1987	205 548,69	68,52%
SEM OURIKA	240 000,00	1991	106 162,54	44,23%
SEM SEMOS	2 003 000,00	2003	41 380,73	2,07%
SEM SIDI GHANEM**				
SEM EL HAOUZ	12 000,00	1979	3 527,40	29,40%
SEM EL BAHJA	30 000,00	1970	8 426,00	28,09%
SEM EL HACHMAOUI**				
SEM SABRI FRERE**				
SEM SANABIL ELBARAKA	105 000,00	1998	18 193,24	17,33%
SEM ORGERIE DU SUD**				
SEM SIDI BOUDHEB**				
SEM SAADA	180 000,00	2006	6 000,00	3,33%
SEM G.M. OUFELLA**				
SEM G S DE SAFI	0,00	2008	376 571,56	0,00%
<b>TENSIFT</b>	<b>3 260 000,00</b>		<b>836 236,95</b>	<b>25,65%</b>
<b>Total</b>	<b>7 595 000,00</b>		<b>3 439 335,06</b>	<b>45,28%</b>

\*\* Données non disponibles ou incomplètes faute de l'envoi des déclarations d'une façon régulière



**L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT  
BLE TENDRE, BLE DUR, ORGE  
ANNEE 2008**

**ETAT N°3-E**

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
MAGHREB	1 950 000,00	1934	1 295 798,02	66,45%
EL MIZANE	450 000,00	1932	32 722,10	7,27%
RACHADE	570 000,00	1965	151 279,82	26,54%
AIN CHOCK	750 000,00	1936	749 045,00	99,87%
AMGALA	1 050 000,00	1926	753 584,59	71,77%
TRIA	1 410 000,00	1926	1 161 070,10	82,35%
MAROC	750 000,00	1951	88 509,93	11,80%
ROYALE	570 000,00	1958	278 428,00	48,85%
FASSIS	1 350 000,00	1934	947 269,48	70,17%
BERRECHID	900 000,00	1949	505 047,00	56,12%
EL JADIDA**	930 000,00	1934	210 204,60	22,60%
OUED ZEM	270 000,00	1962	74 686,00	27,66%
KHOURIBGA**	450 000,00	1983	283 481,62	63,00%
SAFIA	1 400 000,00	1983	429 564,00	30,68%
G.M LISSASSFA	1 140 000,00	1996	936 808,16	82,18%
EL BAKHIRA**	570 000,00	1996	95 425,76	16,74%
AL WAHA**	450 000,00	1997	207 131,00	46,03%
MIKOU**	480 000,00	1997	156 756,00	32,66%
RABIE	300 000,00	2000	39 707,80	13,24%
EL YAMAMA	360 000,00	1998	38 969,45	10,82%
REZZOKIA**	300 000,00	1999	182 917,66	60,97%
LAHLAL	780 000,00	1999	426 512,79	54,68%
SETTAT**	360 000,00	1999	63 329,00	17,59%
OUM EL OORA	450 000,00	2001	158 218,25	35,16%
ISLAM**	300 000,00	2001	240 536,00	80,18%
MAZAGAN	360 000,00	2000	325 052,13	90,29%
GM BERDAI**	600 000,00	2002	333 763,92	55,63%
ERREDA**	720 000,00	2002	231 433,53	32,14%
AL HAMD	900 000,00	2002	932 469,68	103,61%
GRANDS MOULINS AZILAL	750 000,00	2005	136 808,00	18,24%
MANAFID AL HOUBOUB**	960 000,00	2005	562 570,80	58,60%
FANDY MAROC FARINE	1 680 000,00	2006	1 456 529,37	86,70%
G.M.DE BOUZNIKA	1 110 000,00	2006	833 924,32	75,13%
OROGRAINS	1 050 000,00	2006	705 767,79	67,22%
MBARKIYINE**	705 000,00	2007	100 996,96	14,33%
BODOR MILLS**	0,00	2008	335 869,57	0,00%
M S C B**	0,00	2008	111 224,00	0,00%
NOUVELLE HADID**	1 200 000,00	2007	405 124,89	33,76%
<b>CENTRE</b>	<b>28 325</b>		<b>15 978 537,09</b>	<b>56,41%</b>

000,00

**L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT  
BLE TENDRE, BLE DUR, ORGE  
ANNEE 2008**

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
ZALAGH	660 000,00	1934	295 702,10	44,80%
FEJJALINE	330 000,00	1936	258 902,22	78,46%
LAHBABI	780 000,00	1934	707 870,00	90,75%
ANDALOUSSIA	360 000,00	1953	328 528,00	91,26%
HOURIA OUED FES	360 000,00	1973	235 311,00	65,36%
ANOIR EL MANAR	780 000,00	1980	714 750,09	91,63%
NAJAH EL JADIDA	330 000,00	1980	284 109,00	86,09%
BAB GUISSA	540 000,00	1984	296 335,00	54,88%
EL BARAKA	360 000,00	1984	243 942,00	67,76%
DOKKARAT	930 000,00	1992	550 830,85	59,23%
NOUVEAUX MOULINS DE TAZA	540 000,00	1934	336 319,24	62,28%
MRANIA	540 000,00	2005	327 076,39	60,57%
KOHEN FRERES	225 000,00	1992	102 944,66	45,75%
EL WAHDA	1 140 000,00	0	928 433,00	81,44%
SOGM	1 780 000,00	2001	892 288,00	50,13%
MOULINS AL HOCEIMA	420 000,00	2003	159 032,00	37,86%
BADES	360 000,00	2007	100 936,00	28,04%
<b>CENTRE NORD</b>	<b>10 435 000,00</b>		<b>6 763 309,55</b>	<b>64,81%</b>

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
SAHARA MEKNES	600 000,00	1934	228 050,00	38,01%
ZERHOUNE	1 710 000,00	1969	1 071 881,00	62,68%
MEKNES	660 000,00	1950	527 195,00	79,88%
ESSAADYINE	600 000,00	1979	354 627,00	59,10%
BASSATINE	1 080 000,00	1972	839 802,00	77,76%
NAJAH ERRACHIDIA	360 000,00	1982	204 731,13	56,87%
G. M. DE MIDELT**	420 000,00	1986	155 154,00	36,94%
ATLAS SAGHIR**	270 000,00	1989	263 963,00	97,76%
OTHMANE **	300 000,00	1994	219 152,00	73,05%
SIJILMASSA**	600 000,00	0	243 674,00	40,61%
SANABIL**	600 000,00	2007	472 958,00	78,83%
REUNIES**	0,00	2007	91 275,00	0,00%
STE NOU DE MOULINS BASSATINE	0,00	2008	135 755,00	0,00%



OMARI ET COMPAGNIE	0,00	2008	58 594,36	0,00%
<b>CENTRE SUD</b>	<b>7 200 000,00</b>		<b>4 866 811,49</b>	<b>67,59%</b>

**L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT  
BLE TENDRE, BLE DUR, ORGE  
ANNEE 2008**

				<b>ETAT N°3-E</b>
Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
BARUK**	720 000,00	1913	69 088,00	9,60%
KENITRA	450 000,00	1942	316 430,73	70,32%
BADRE	450 000,00	1981	274 371,61	60,97%
GHARB	450 000,00	1972	281 183,76	62,49%
ATLAS MINOTERIE NATIONALE	240 000,00	1973	151 789,63	63,25%
SOUK LAARBAA	420 000,00	1934	295 346,30	70,32%
TAFILALET EX- S.S**	0,00	1981	177 387,02	0,00%
FALAH	330 000,00	1983	414 643,67	125,65%
COZEMOUR**	450 000,00	1984	169 261,00	37,61%
ALCAZAR**	390 000,00	1958	358 895,00	92,02%
ELFELLAH TANGER	450 000,00	1958	102 680,87	22,82%
DETROIT**	450 000,00	1964	222 898,34	49,53%
TANGER	450 000,00	1964	192 357,30	42,75%
SIDI MANDRI**	450 000,00	1967	124 259,00	27,61%
SAIDIA**	450 000,00	1967	217 412,00	48,31%
AL QODS	216 000,00	1998	152 134,19	70,43%
BENI IDDER	240 000,00	1998	83 860,00	34,94%
SKHIRAT	690 000,00	1999	681 950,00	98,83%
PORT	330 000,00	2001	146 463,21	44,38%
FANDY NAHDA**	900 000,00	2007	668 257,96	74,25%
FADANE CHEMS**	750 000,00	2007	769 220,18	102,56%
CENTRE NORD NEGOCE**	0,00	0	304 823,40	0,00%
<b>NORD OUEST</b>	<b>9 276 000,00</b>		<b>6 174 713,17</b>	<b>66,57%</b>

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
S.M.M.O	420 000,00	1946	175 615,00	41,81%
ISLY	450 000,00	1976	281 871,50	62,64%
OUJDA	660 000,00	1934	437 885,00	66,35%
SAADA	300 000,00	1968	219 350,86	73,12%
G.M.BENI ENSAR	540 000,00	1928	455 937,00	84,43%
G.M. ENNASR	450 000,00	1982	189 780,00	42,17%
ACHARK	660 000,00	1934	296 400,00	44,91%
G.M OUIDAN	360 000,00	2002	125 600,00	34,89%



G. M.DE DRIOUCH	144 000,00	2004	57 538,85	39,96%
<b>ORIENTAL</b>	<b>3 984 000,00</b>		<b>2 239 978,21</b>	<b>56,22%</b>

**L'UTILISATION DE LA CAPACITE D'ECRASEMENT  
BLE TENDRE, BLE DUR, ORGE  
ANNEE 2008**

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
ATLAS AIT MELLOUL	1 410 000,00	1968	898 911,63	63,75%
G.M TIZNIT	900 000,00	1983	921 866,00	102,43%
G.M OUARZAZATE	510 000,00	1985	421 765,60	82,70%
MIE AIT MELLOUL	810 000,00	1995	789 886,00	97,52%
MIE LA MAISON DE LA FARINE	420 000,00	1998	430 783,80	102,57%
<b>SUD</b>	<b>4 050 000,00</b>		<b>3 463 213,03</b>	<b>85,51%</b>

Nom du Moulin	Capacité d'écrasement en QL	Date de création du Moulin	Ecrasement Global	Taux d'utilisation de cap. d'écras.
ABBASSIA	450 000,00	1934	241 079,38	53,57%
SIMS	690 000,00	1929	664 466,83	96,30%
REDOUANE	450 000,00	1969	191 017,15	42,45%
MIM	660 000,00	1981	233 634,74	35,40%
AZZOUZIA	360 000,00	1985	152 783,29	42,44%
PROGRES AIT OURIR	450 000,00	1987	143 316,99	31,85%
SIDI MAGDOUL	300 000,00	1932	183 729,00	61,24%
G.M ESSAOUIRA	450 000,00	1993	374 463,00	83,21%
G.M SAFI	1 560 000,00	1934	880 468,00	56,44%
MENARA**	300 000,00	1981	60 366,14	20,12%
LAGRO**	300 000,00	1996	175 509,51	58,50%
BEL BARAKA	210 000,00	1998	113 687,31	54,14%
ABDA**	600 000,00	2006	315 726,00	52,62%
G M TENSIFT**	900 000,00	2007	782 575,85	86,95%
ATTAOUIA**	0,00	0	68 013,75	0,00%
<b>TENSIFT</b>	<b>7 680 000,00</b>		<b>4 580 836,94</b>	<b>59,65%</b>
<b>Total</b>	<b>70 950 000,00</b>		<b>44 067 399,48</b>	<b>62,11%</b>



**Etude stratégique sur les perspectives d'évolution  
du secteur meunier**



*\*\* Données non disponibles ou incomplètes faute de l'envoi des déclarations d'une façon régulière*



**Ordonnance n° 2006-594 du 23 mai 2006 portant adaptation  
de la législation relative aux céréales et modifiant le livre VI du code rural  
NOR : AGRX0600068R**

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre et du ministre de l'agriculture et de la pêche,

[Vu la Constitution](#), notamment l'article 38,

[Vu le code rural](#), notamment le titre II du livre VI,

[Vu la loi no 2004-1343 du 9 décembre 2004 de simplification du droit](#), notamment les articles 85 et 92,

Le Conseil d'Etat entendu ;

Le conseil des ministres entendu,

Ordonne :

■ **Article 1 :**

La section 2 du chapitre Ier du titre II du livre VI du code rural est modifiée comme suit :

- I. L'article L. 621-16 est ainsi modifié :**
  - les deuxième, troisième, quatrième et cinquième alinéas sont abrogés ;
  - l'article est complété par un alinéa ainsi rédigé : « Un décret fixe les conditions dans lesquelles les collecteurs sont agréés et exercent leur activité. »
- II. Au quatrième alinéa de l'article L. 621-21, les mots : « de même qu'en contrepartie des warrants ou effets cautionnés prévus au troisième alinéa de l'article L. 621-26, » sont supprimés.**
- III. Le huitième alinéa de l'article L. 621-22 est supprimé.**

Au dernier alinéa du même article, les mots : « En outre, » sont supprimés.
- IV. L'article L. 621-26 est remplacé par les dispositions suivantes :**

« Art. L. 621-26. - Les collecteurs agréés sont tenus de régler le prix des céréales au moment du transfert de propriété, sous réserve des prélèvements à opérer au titre des diverses taxes et cotisations à caractère obligatoire venant en déduction du prix. »
- V. L'article L. 621-28 est remplacé par les dispositions suivantes :**

« Art. L. 621-28. - Les ventes faites par les collecteurs agréés doivent être payées à la livraison effective des céréales ».
- VI. L'article L. 621-30 est remplacé par les dispositions suivantes :**

« Art. L. 621-30. - La production de farine de blé tendre destinée à la consommation humaine en France métropolitaine est subordonnée à la détention d'un contingent de meunerie ouvrant droit à l'exploitation d'un moulin dans la limite d'une quantité annuelle déterminée de blé tendre. La capacité d'écrasement autorisée au titre de chaque contingent de meunerie peut être augmentée par acquisition ou location de droits de mouture détachés d'un autre contingent. L'Office national interprofessionnel des grandes cultures enregistre les contingents et droits de mouture, leurs titulaires et leur transfert.



« Les moulins dotés d'une capacité d'écrasement inférieure à un seuil défini par décret sont dispensés de l'obligation de détenir un contingent sous réserve qu'ils soient enregistrés.

« Les modalités de l'enregistrement des moulins de faible capacité ainsi que les conditions dans lesquelles contingents et droits de mouture sont calculés, enregistrés et peuvent être transférés entre moulins sont définies par décret.

« Les contingents de meunerie et droits de mouture mentionnés au présent article sont ceux qui existent à la date de publication de l'ordonnance no 2006-594 du 23 mai 2006. »

## **VII. L'article L. 621-33 est remplacé par les dispositions suivantes :**

« Art. L. 621-33. - Est puni, dans les conditions de l'article 1791 du code général des impôts, de 750 EUR d'amende et, le cas échéant, d'une pénalité dont le montant est compris entre une fois et une fois et demie celui des droits fraudés ou compromis, sans préjudice de la confiscation des marchandises :

« 1° Le fait de collecter, d'acheter, de stocker ou de céder des céréales en méconnaissance des dispositions des articles L. 621-16, L. 621-26 et L. 621-28 et des dispositions réglementaires prises pour leur application ;

« 2° Le fait, pour l'exploitant d'un moulin, de ne pas satisfaire aux obligations d'enregistrement prévues à l'article L. 621-30 et aux dispositions réglementaires prises pour son application.

« Toute personne qui, en infraction aux dispositions du premier alinéa de l'article L. 621-30, produit de la farine sans détenir un contingent ou dépasse la quantité d'écrasement dont elle dispose au titre de ses contingents et droits de mouture est punie de 750 EUR d'amende et, le cas échéant, d'une pénalité dont le montant est compris entre une fois et une fois et demie celui du prix moyen des droits de mouture par quintal de blé tendre broyé irrégulièrement sans préjudice de la confiscation des produits saisis en contravention. Le prix moyen est celui constaté l'année du dépassement ou de la production irrégulière. En outre, l'exploitant est tenu de régulariser sa situation dans les meilleurs délais par le rachat des droits de mouture correspondant au dépassement constaté.

« Toutes les amendes infligées en vertu de la présente section sont perçues au bénéfice de l'Office national interprofessionnel des grandes cultures.

« Les infractions mentionnées au présent article sont recherchées, constatées et poursuivies par les agents de la direction générale des douanes et droits indirects ou par les contrôleurs agréés à cet effet par le ministre de l'agriculture qui ont, dans l'exercice de leur mandat, les mêmes pouvoirs que ces agents.

« Les poursuites sont exercées devant les tribunaux correctionnels suivant la procédure propre à la direction générale des douanes et droits indirects en matière de contributions indirectes, au vu des procès-verbaux dressés par les agents précités, à la requête du directeur général des douanes et droits indirects, qui a le pouvoir de transaction. »



**PRESENTATION DE L'ETUDE**  
(Mercredi 15 avril 2009)





Etude stratégique sur les perspectives d'évolution  
du secteur meunier



**N.B. :**

« Ce document a été réalisé avec l'assistance financière de l'Union Européenne. Les points de vue qui y sont exposés reflètent l'opinion du cabinet "FOCS" et de ce fait ne représentent en aucun cas le point de vue officiel de l'Union Européenne. »

*Mustapha EL BAZE  
Directeur Général*