

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
CASABLANCA**

CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

***LE SECTEUR DE LA PROVENDE AU MAROC
DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS***

**TOME I
ETUDE DE L'OFFRE**

**MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DU CYCLE SUPERIEUR DE GESTION
PAR**

**MM : AIT BIHI Noureddine
EL ALAOUI Ali
OUACHI Mohamed
RACHQI Abdessadeq**

JURY:

PRESIDENT : M. Hassan HADOUDOU, Enseignant chercheur à l'ISCAE
SUFFRAGANT : M. Fadel DRISSI, Enseignant chercheur à l'ISICAE
**SUFFRAGANT : M. Saïd CHBAATOU, Professeur d'Economie à la faculté des
Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fés.**
**SUFFRAGANT : M. Khalid BENABDELJALIL, Professeur à l' I.A.V Hassan II,
Rabat**
**SUFFRAGANT : M. ABDELATIF BENNOUNA, Directeur général de CICALIM et
SOMADIM.**

JANVIER 1996

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
. INTRODUCTION GENERALE	1
. PREMIERE PARTIE : ETUDE DE L'OFFRE DE LA PROVENDE AU MAROC	
. TITRE I : METHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ETUDE DE L'OFFRE	
. Chapitre préliminaire : Aspects terminologiques	6
. Chapitre I: Orientations générales pour les études sectorielles	7
. Chapitre II : Approche méthodologique de l'étude de l'offre de la provende	11
. Section 1 : Etude documentaire.	11
. Section 2 : Les enquêtes sur le terrain.	12
§1. Conception du questionnaire et du guide d'entretien.	12
§2. Choix de l'échantillon.	13
§3. Réalisation des entretiens et collecte des informations.	14
. Section 3 : Difficultés rencontrées.	15
. TITRE II : ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE LA PROVENDE	
. Chapitre I : Contexte économique	16
. Section 1 : Le programme d'ajustement structurel agricole	17
§1. Objectifs et contenu du PASA.	18
§2. Principaux résultats.	19
§3. Les effets du PASA sur les prix des matières premières de l'industrie de la provende.	20
. Section 2 : Les nouvelles dispositions prises dans le cadre du GATT	23
§1. Les principales mesures du GATT	23
§2. Impact des mesures du GATT sur la provende	25
. Conclusion Chapitre I	32
. Chapitre II : L'environnement particulier du secteur de la provende.	34
. Section 1 : Approvisionnement de l'industrie de la provende en matières premières.	34
§1. Disponibilité des matières premières utilisées.	35
§2 . Marché des principales matières premières de l'industrie de la provende	42
§3. Gestion des approvisionnements des principales matières premières au niveau du secteur de la provende	46

	<i>Page</i>
. Section 2 : La fiscalité.	48
§1. Niveau entrées de l'industrie provendière.	48
§2. Niveau sorties de l'industrie provendière.	52
§3. Niveau des secteurs réellement ou potentiellement utilisateurs des produits de la provende.	55
. Section 3 : La concurrence.	57
. Section 4 : Le mode de conduite de l'élevage et les attitudes du consommateur.	61
. Section 5 : La technologie.	63
. Section 6 : Quelques éléments sur l'utilisation mondiale des aliments composés dans d'autres pays.	64
. Conclusion chapitre II.	67
. Conclusion titre II.	69
. TITRE III : ETUDE DE L'OFFRE DE LA PROVENDE.	
. Chapitre I : Présentation du secteur (Offre) de la provende.	73
. Section 1 : Aspects physiques.	73
§1. Les entreprises du secteur.	73
§2. Capacité, production et typologie.	76
. Section 2 : Aspects économiques.	80
. Section 3 : Les intervenants.	83
§1. L'association des fabricants des aliments composés.	83
§2. L'Office National Interprofessionnel des céréales et légumineuses.	83
§3. Les départements ministériels.	85
. Conclusion chapitre I.	87
. Chapitre II : Gestion des entreprises de la provende.	88
. Section 1 : Politique et stratégie poursuivies.	88
. Section 2 : Structures et organisation.	89
. Section 3 : Gestion.	91
§1. Gestion des approvisionnements.	91
§2. Outil de production.	94
§3. Gestion commerciale.	95
§4. Politiques Marketing.	97
§5. Ressources humaines.	108

	<i>Page</i>
. Section 4 : Stratégie "prévisionnelle".	110
§1. Formulation	110
§2. Mise en oeuvre	110
. Conclusion chapitre II.	113
. Conclusion Première partie.	119
. DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE LA DEMANDE DE LA PROVENDE.	
. TITRE I : METHODOLOGIE SUIVIE POUR L'ETUDE DE LA DEMANDE.	
. Chapitre I : Concepts et étapes de l'étude de la demande.	123
. Section 1 : Les principaux concepts de la mesure de la demande.	123
§1. Les différents niveaux d'un marché.	123
§2. La demande du marché.	124
§3. La demande de l'entreprise.	125
§4. La prévision des ventes de l'entreprise.	127
§5. Le potentiel des ventes de l'entreprise.	127
. Section 2 : L'estimation de la demande actuelle.	127
§1. Le potentiel du marché.	128
§2. Les potentiels sectoriels.	128
§3.. Les ventes et la part du marché.	129
. Section 3 : L'estimation de la demande future.	129
§1. Les enquêtes d'intention d'achat.	130
§2. Les opinions des vendeurs.	130
§3. Les opinions des experts.	130
§4. Les séries chronologiques.	131
§5. L'Analyse statistique de la demande.	132
. Chapitre II : Approche méthodologique de l'étude de la demande.	134
. Section 1 : Etude documentaire.	134
. Section 2 : Les enquêtes sur le terrain.	134
§1. Conception du questionnaire et du guide d'entretien.	134
§2. Choix de l'échantillon.	135
§3. Réalisation des entretiens et collecte des informations.	137
. TITRE II. : ETUDE DE LA DEMANDE DE LA PROVENDE.	
. Chapitre I : Soubassement de la demande de la provende.	139

	<i>Page</i>
. Section 1 : Rôles économique et social du secteur de l'élevage au Maroc.	139
. Section 2 : Présentation du secteur de l'élevage.	140
§1. Effectifs.	140
§2. Répartition géographique.	141
§3. Les productions animales.	143
. Section 3 : Les systèmes d'élevage.	146
§1. Les bovins.	146
§2. Les ovins et caprins.	148
§3. L'aviculture.	149
. Conclusion chapitre I.	152
. Chapitre II : Marché des produits de l'élevage.	154
. Section 1 : Evolution de la consommation des produits animaux.	154
. Section 2 : Le marché des produits animaux.	156
§1. Systèmes de commercialisation.	156
§2. Les prix des produits animaux.	159
. Conclusion Chapitre II.	162
. Chapitre III : Evaluation de la demande en aliments de bétail.	164
. Section 1 : Situation actuelle de l'alimentation animale.	164
§1. Besoins alimentaires du cheptel.	164
§2. Disponibilités alimentaires.	165
. Section 2 : Evaluation de la demande en produits de la provende.	168
§1. La demande réelle.	168
§2. La demande future.	172
§3. Les attentes des utilisateurs.	177
. Conclusion Chapitre III.	190
. Conclusion deuxième partie.	192
. TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS.	
. Chapitre I: Rappel des principales conclusions de l'étude du secteur de la provende au Maroc.	196
. Section 1: Principales conclusions de l'étude de l'offre.	196
. Section 2: Principales conclusions de l'étude de la demande.	198
§1 : La demande des produits de la provende.	198

	<i>Page</i>
§2 : La demande des produits animaux.	199
. Section 3: Ecart entre l'offre et la demande de la provende.	200
§1 : Ecart au niveau de la structure géographique du marché.	201
§2 : Attentes des utilisateurs.	201
. Chapitre II : Performances de la production animale et perspectives d'évolution du marché des produits animaux.	204
. Section 1 : Performances de la production animale.	204
. Section 2 : Tendances du marché des produits animaux.	206
§1 : Aviculture.	206
§2 : Elevage des ruminants.	207
. Chapitre III : Orientations et stratégie actuelles de développement du secteur agricole.	211
. Section 1 : Orientations générales de développement du secteur agricole.	211
. Section 2 : Mise en oeuvre.	211
. Chapitre IV : Eléments pour une stratégie de développement du secteur de la provende au Maroc.	213
. Section 1: Pourquoi une stratégie de développement du secteur de la provende au Maroc?.	213
. Section 2 : Recommandations.	214
. Section 3: Les mesures d'accompagnement.	220
§1 : Mesures relatives à l'offre des produits de provende.	220
§2 : Mesures relatives au secteur de l'élevage.	221
. Conclusion Générale.	223
. Liste des Tableaux.	229
. Liste des Figures.	232
. Bibliographie.	233
. Annexes.	

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, il nous est agréable d'adresser nos vifs remerciements à notre directeur de recherche, le **Professeur Hassan SADOUZOU** qui a bien voulu accepter, et n'a ménagé aucun effort pour nous encadrer et aider pour la réalisation de ce travail en nous prodiguant ses précieux conseils tout en long de la durée de notre recherche.

Nous tenons également à remercier, tous les membres du **Jury** pour l'intérêt qu'ils ont manifesté pour discuter, apprécier et juger notre travail.

Nos remerciements s'adressent également à tous les provendiers, et plus particulièrement, le **Président**, le **Secrétaire Général** de l'**AFAC** et les **directeurs généraux** qui ont bien voulu répondre à nos interrogations sur le secteur de la provende et ce, malgré leurs multiples occupations.

Nos enseignants à **L'ISCAE**, nos amis de promotion et du groupe de recherche du cycle supérieur de gestion, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie.

Nous adressons également nos remerciements à **Melle CHABOUINE Mounia**, **Madame BENYASYA Samira**, et **Messieurs LOMRY Abdelilah** et **KBABAR Hassan** pour leur aide et disponibilité, pour la mise en forme de ce travail.

Enfin que tous ceux, qui de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail, trouvent ici l'expression de nos sincères remerciements et reconnaissance.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Au Maroc, nul ne peut ignorer l'importance capitale de l'agriculture dans l'économie du pays. Celle-ci constituait et en constitue de nos jours incontestablement le moteur, d'autant plus que la population rurale représente encore près de la moitié de la population totale du pays et vit essentiellement du secteur agricole.

En outre, ce secteur contribue pour près de 20% à la formation du Produit Intérieur Brut, assure le 1/3 des exportations totales et contribue à hauteur de 40% de l'emploi total.

C'est la raison pour laquelle le secteur agricole s'est vu d'ailleurs attribuer, et depuis toujours une place prioritaire dans tous les plans et programmes de développement économique et social.

En contribuant à assurer la sécurité alimentaire du pays, le secteur agricole est dans le devoir de contribuer à assurer ses multiples rôles qui sont naturellement les siens, à savoir l'emploi, l'export et la formation des revenus des agriculteurs.

En raison de la place du secteur agricole dans l'économie nationale, le développement de toute branche qui lui est directement liée ne peut avoir que des effets bénéfiques et d'entraînement sur l'économie agricole en particulier et partant sur l'ensemble de l'économie nationale.

La branche de la provende s'intègre bien dans cette optique puisque non seulement elle contribue à la valorisation de produits agricoles mais pourrait également améliorer la productivité de l'élevage national à travers la rationalisation nutritionnelle de l'alimentation animale, principal poste des charges de la production de produits animaux.

A l'ère de la libéralisation économique, l'amélioration de la productivité s'avère de caractère stratégique voire une nécessité pour l'intégration économique au niveau international.

En améliorant la productivité au niveau du secteur agricole et partant les revenus agricoles, on aurait contribué à la résolution d'énormes problèmes dont souffre le monde agricole et rural notamment le phénomène de l'exode rural. L'amélioration des revenus des producteurs par l'augmentation de la productivité ne se fera pas évidemment sans effets bénéfiques en faveur du consommateur.

Le secteur de la provende nous semble en effet un secteur privilégié pouvant bien s'insérer dans ce cadre et participer, à ce processus de développement surtout qu'il présente de grandes potentialités qui restent à explorer.

Baignant totalement dans l'agriculture en utilisant directement ou indirectement des inputs agricoles et en fournissant des produits pour l'élevage, ce secteur pourrait indéniablement contribuer au développement, de cette composante vitale de l'économie agricole qui représente 44% de la production intérieure brute agricole, assure 20% des emplois agricoles et participe à hauteur de 7% au PIB.

Cette contribution du secteur de la provende au développement de l'agriculture en général et de l'élevage en particulier, se fera à travers l'amélioration et la rationalisation du système de conduite alimentaire du cheptel ; ce qui pourrait contribuer à :

➤ L'amélioration de la productivité et des productions du secteur de l'élevage en maximisant les effets des actions de l'Etat et des autres opérateurs dans les domaines de la santé animale et de l'amélioration génétique et en minimisant les gâchis en matière d'alimentation.

➤L'amélioration du revenu des agriculteurs/éleveurs et du niveau de vie des populations dans le milieu agricole et rural et par là atténuer la problématique de l'exode rural.

➤L'amélioration à terme de la situation nutritionnelle de la population par le renforcement de la mise à la disposition du consommateur de produits d'origine animale en quantité et qualité suffisantes et à des prix accessibles.

Ne sommes nous pas en train d'évoquer ici les principaux objectifs "constants" de la politique agricole du pays, notamment l'objectif final qu'est l'amélioration des revenus des agriculteurs ?

Dés lors, La problématique que nous nous proposons de poser au niveau de cette étude, s'articule autour de la question centrale suivante :

➤Dans quelle mesure peut-on développer le secteur de la provende au Maroc?

Cette question s'impose en raison des trois principaux constats suivants :• Le secteur de la provende au Maroc est synonyme de suréquipement chronique et excessif n'optimisant pas sa rentabilité en raison du manque à gagner dû à la sous-utilisation de sa capacité. L'industrie provendière au Maroc constituée en effet de 21 unités en activité (1992), d'une capacité de production d'environ 1.100.000 tonnes, n'a guère atteint un taux d'utilisation de la capacité de 50% en dehors des périodes de sécheresse.

➤Le développement du secteur a été depuis toujours étroitement lié à l'évolution du seul marché de l'aviculture absorbant plus de 94% de l'offre provendière.

➤L'existence de marchés potentiels d'alimentation animale en l'occurrence celui des ruminants, encore caractérisé par une conduite alimentaire déséquilibrée n'optimisant pas sa productivité.

La participation des produits de la provende dans la couverture des besoins du cheptel ruminant en effet variait durant les années normales de 1% à 3%. Lequel cheptel, composé de 3 millions de têtes de bovins, 16 millions de têtes d'ovins et 4 millions de têtes de caprins, a des besoins alimentaires moyens annuels de l'ordre de 10 milliards d'unités fourragères satisfaits à plus de 50% par les parcours et les sous-produits des céréales.

La supplémentation de l'alimentation du cheptel ruminant national est surtout assurée par des concentrés agricoles et sous-produits de l'agro-industrie tels que le son, la pulpe sèche de betterave etc ... et dont la commercialisation était jusqu'en 1987 soutenue par l'Etat, (fixation de prix, distribution) ce qui dans une certaine mesure, se fait au détriment des aliments composés.

De nos jours, et en dehors des aléas climatiques, l'utilisation des aliments composés dans l'alimentation des ruminants reste très faibles. Aussi, les principales questions de recherche auxquelles nous essayons de répondre dans le cadre de cette étude, sont les suivantes :

- Quels sont les principaux facteurs qui sont à l'origine de cette situation?
- Dans quelle mesure les systèmes d'élevage marocains peuvent-ils intégrer dans la conduite alimentaire du cheptel les produits de la provende ? La culture de l'éleveur permettrait-elle une telle intégration ?
- Quels sont les systèmes d'élevage porteurs ?
- Quelles sont les attentes des utilisateurs des produits de la provende?
- Dans quelle mesure et comment les provendiers pourraient-ils répondre aux attentes de ce nouveau marché ?

*Les équipements actuels le permettent-ils ?

*Les politiques de gestion des entreprises de la provende sont-elles adaptées et en harmonie avec cette demande potentielle ?

*Quels sont les points forts et faibles de ces politiques ?

➤L'environnement général et sectoriel de l'industrie provendière (libéralisation, fiscalité, concurrence, technologie,...) permettrait-il de favoriser le développement du secteur ?

Telles sont les principales questions qui constituent nos axes de recherche dans le cadre de cette étude qui sera composée de trois principales parties :

➤une première partie relative à l'étude de l'offre de la provende.

➤une deuxième partie consacrée à l'étude de la demande des produits de la provende aussi bien actuelle que future.

➤une troisième partie consacrée à l'évaluation des écarts entre ces deux agrégats et à des éléments de réflexion et en matière de recommandations de stratégie de développement du secteur de la provende au Maroc.

PREMIERE PARTIE

**ETUDE DE L'OFFRE DE LA PROVENDE
AU MAROC**

TITRE -I-

**METHODOLOGIE SUIVIE POUR
L'ETUDE DE L'OFFRE**

CHAPITRE PRELIMINAIRE
ASPECTS TERMINOLOGIQUES

CHAPITRE PRELIMINAIRE : ASPECTS TERMINOLOGIQUES

La provende est le secteur de l'industrie de fabrication, à partir de matières agricoles, de sous produits de l'agro-industrie et de produits chimiques, des aliments destinés à l'alimentation animale.

De façon générale, les aliments de bétail sont classés en deux catégories : les aliments concentrés et les aliments grossiers, et ce en fonction de la teneur de leur matière sèche en matières cellulosiques et leur richesse en eau.

Les aliments concentrés sont théoriquement des aliments secs dont la teneur de leur matière sèche en matières cellulosiques est inférieure à 15% (graines, levures, produits d'origine animale...)

Les aliments grossiers, quant à eux, sont des aliments dits encombrants et dont la teneur de leur matière sèche en matières cellulosiques est supérieure à 15% (fourrages, ensilages, pailles...)

Un aliment composé, qu'est le produit de l'industrie de la provende, est généralement un mélange d'aliments concentrés simples mais pouvant aussi contenir une certaine proportion d'aliments grossiers. Il peut être utilisé seul, ou bien, comme c'est le cas le plus fréquent pour les ruminants, en complément de produits végétaux de l'exploitation agricole. Sa composition nutritionnelle reste variable en fonction de l'espèce à laquelle il est destiné, son état physiologique ainsi que du type de fourrage ou d'aliment qu'il complète.

CHAPITRE -I-

**ORIENTATIONS GENERALES POUR
LES ETUDES SECTORIELLES**

CHAPITRE I : ORIENTATIONS GENERALES POUR LES ETUDES

SECTORIELLES¹

Mener une étude sectorielle n'est pas une entreprise facile ; elle pose nécessairement le problème de la définition des objectifs de l'étude, de la définition précise des besoins conséquents en informations, leur organisation, leur localisation (sources), leur mobilisation et traitement et ce, dans un but d'efficacité et d'efficience de la recherche comme de la démarche.

De façon générale, toute étude sectorielle requiert en fait l'examen de deux catégories d'informations à savoir :

- Les informations publiées dans le cadre des études documentaires. Leur lecture et étude soigneuse sont d'une première nécessité et permettent d'avoir une première vue sur le secteur et de maximiser ainsi la valeur des entretiens sur le terrain.
- Les informations recueillies grâce à des entretiens au niveau des différents acteurs du secteur.

De façon générale sur le plan méthodologique, la démarche adoptée pour les études sectorielles consiste à définir deux éléments essentiels :

- Le premier consiste à définir avec exactitude les éléments recherchés. La formule de la collecte "du n'importe quoi" sur le secteur reste trop large et diluée pour servir de guide efficace à la recherche. Il n'en demeure pas moins qu'elle reste un préalable permettant de fournir des indications globales sur l'organisation et le fonctionnement du secteur.
- Le deuxième élément, quant à lui, consiste à ordonner les données dans chaque domaine de recherche. En général, on commence, à priori,

¹ Jean Luis Rastin, ENSA-chaire d'économie et de gestion des entreprises, dossier méthodologique, Septembre 1992.

par développer une vue d'ensemble sur le secteur avant de procéder à une étude approfondie des aspects spécifiques.

Développer une vision globale sur le secteur revient en général à étudier et examiner les principaux aspects suivants :

- Les études déjà réalisées sur le secteur.
- La connaissance des différents acteurs intervenants dans le secteur (entreprises du secteur, administrations, banques, associations professionnelles...)
- L'étude des rapports annuels des entreprises du secteur, quand celles-ci en publient. En général, la partie la plus éclairante de ces rapports est celle relative aux éléments explicatifs des résultats financiers.
- L'étude des revues spécialisées du secteur quand elles existent.
- Enfin l'entretien avec tous les acteurs du secteur (Entreprises, administration, banques,...)

Si l'étude documentaire reste un préalable nécessaire pour mener une étude sectorielle, elle présente cependant des insuffisances et limites liées principalement à leur actualisation, leur niveau d'analyse (agrégations, thèmes,...) leur profondeur... etc.

L'examen des aspects documentaires, en dehors de la première vision générale qu'il permet de développer sur le secteur, facilitera, dans le cadre des objectifs de l'étude sectorielle à mener, l'identification des informations supplémentaires à collecter sur le terrain et les aspects à approfondir.

Le traitement et analyse globale de l'ensemble des informations permettent de finaliser la vision sur le secteur, de tirer les conclusions et de répondre aux questions posées dans le cadre de la recherche poursuivie.

Pour ce faire, il faut disposer d'un cadre d'identification des sources possibles et de développer une méthode pour les aborder.

La figure n°1 résume les sources de données les plus importantes à collecter sur le terrain (fournisseurs, distributeurs, clients, organisations professionnelles, administration, banques,...).

Il y a lieu de souligner cependant l'existence de certaines difficultés inhérentes à la collecte de données, lesquelles difficultés surviennent généralement à cause de :

- l'absence de coopération des concurrents pour la circulation de l'information.

- la délicatesse de mobilisation de l'information notamment des sociétés de conseils, des banques et d'organismes de vérification de comptes en raison de la tradition du secret de l'information liant ces derniers à leurs clients.

- la contradiction ou l'opposition dans les propos en fonction des échelles d'intérêt des uns et des autres. Ces oppositions devaient être recoupées, vérifiées et analysées.

Les entretiens sur le terrain, doivent par ailleurs, être minutieusement préparés et exécutés, aussi :

- Les modalités du premier contact doivent être très bien étudiées.

- Le planning des entretiens organisé en fonction de la prédisposition et de la disponibilité des enquêtés.

- Les entretiens conduits selon la règle de la réciprocité en matière d'échange d'informations.

➤L'entretien fait en équipe (en général 2 personnes) pour faciliter à la fois la prise de notes et la préparation de questions suivantes, tout en maintenant un contact visuel avec l'enquêté.

CHAPITRE -II-

APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE L'OFFRE DE LA PROVENDE

fixé pour le cas des tourteaux de tournesol. Les prix internationaux de ces matières au cours de la même période ont cependant marqué des tendances à la baisse (-6,6 à -1,7%) excepté pour le son.

Les mesures de protection mises en oeuvre ont considérablement augmenté les taux de protection nominale pour l'ensemble des produits objets du PASA au cours de la période 1984-91 et ce après une quasi stagnation entre 1980 et 1984. Il faut noter que les inputs importés les plus importants de l'industrie de la provende à savoir le maïs et le tourteau de soja présentent les taux de protection nominale les plus élevés en 1991 (2.58 et 1.84 respectivement pour le maïs et le tourteau de soja). Les taux de protection nominale des principaux intrants de la provende sont illustrés dans le tableau n°3 ci-après dénotant du renforcement de la protection au cours du PASA.

Tableau n° 2 : Accroissement moyen annuel (en %) des prix à la production (locaux et internationaux) de certains intrants de l'industrie de la Provende au cours de la période 1980-91

Intrant	Prix locaux			Prix internationaux		
	80-84	84-91	80-91	80-84	84-91	80-91
Orge	4,2	- 0,3	1,3	7,3	- 5	- 0,7
Maïs	2,6	4,8	4	9,8	- 6,6	- 1
Son	21	4,9	10,5	14,1	4,4	7,8
Tx tournesol	8	0	2,8	12,4	- 4,5	1,3
Tx soja	9,7	4,7	6,5	16	- 1,7	4,4

Tx = tourteaux

Source : Impact de l'ajustement structurel agricole sur le niveau de vie des ménages au Maroc.

Rapport de synthèse, version provisoire, Mohamed ben Senia 25 Août 93 p: 10 et 11

**Tableau n° 3 : Evolution des taux de protection nominale
de certains intrants de l'industrie de la provende**

	Intrants	Taux de protection nominale	
		80	84
Orge	1,42	1,27	1,78
Maïs	1,51	1,15	2,58
Son	1,56	1,98	2,05
Tx tournesol	1,03	0,88	1,21
Tx soja	1,48	1,18	1,84

Tx=tourteaux

Source : Impact de l'ajustement structurel agricole sur le niveau de vie des ménages au Maroc.
Rapport de synthèse, version provisoire, Mohamed ben Senia 25 Août 93 p: 12 et 13.

Section 2 : Les nouvelles dispositions prises dans le cadre du GATT

Soulignons, au préalable, que les accords du GATT qui ont concerné pour la première fois le secteur agricole, consacrent le principe de la libéralisation des échanges par la poursuite du démantèlement douanier et non douanier en vue de l'élargissement et l'amélioration de l'accès aux marchés. Aussi la théorie des avantages comparatifs est mise en avant et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise marocaine demeure le plus important enjeu et le seul moyen de nature à assurer sa survie et par delà, son développement.

Notre souci, à travers cette section, n'est guère de développer toutes les mesures du GATT dans leur globalité. Nous nous limitons dans un premier temps à en énumérer les principales catégories prises dans le cadre des accords sur l'agriculture tout en étayant celles nous semblant liées au sujet que nous traitons. Dans un deuxième temps, nous traitons de leur impact sur l'environnement immédiat de l'industrie de la provende, à savoir les approvisionnements, le marché de l'élevage et la compétitivité des produits de la provende.

§1• Les principales mesures du GATT

Au niveau du secteur agricole, cinq catégories de mesures peuvent être distinguées, à savoir :

- Les mesures de soutien interne à l'agriculture.
- Les mesures relatives à l'accès aux marchés.
- Les mesures concernant la concurrence à l'exportation.
- Les mesures d'ordre sanitaire et phytosanitaire
- Et enfin, des mesures afférentes aux traitements spécial et différencié.

Nous développons dans ce qui suit les deux premières catégories de mesures en raison de leur importance dans les réformes du GATT et également de leur lien avec le sujet traité.

A• Les mesures de soutien interne à l'agriculture

Par soutien interne, on entend toutes les aides directes ou indirectes à la production (subventions, bonification d'intérêt ...).

Dans le jargon du GATT, ce soutien est mesuré par la mesure globale de soutien (MGS) exprimée en pourcentage de la valeur globale de la production. L'engagement, pris dans ce sens, est de réduire la MGS de 20% en 6 ans. Soulignons, à ce niveau, que le Maroc, qui réserve un soutien inférieur à 10% à sa production agricole ne sera pas contraint de le réduire (clause de minimis) mais aura, au contraire, la possibilité même d'augmenter et de moduler ce soutien en fonction des produits quand les ressources budgétaires le permettent et sans pour autant être en contradiction avec les accords du GATT¹.

B• Les mesures d'accès au marché

Quatre mesures dont l'objectif est d'améliorer l'accessibilité au marché sont prévues à savoir :

➤ La conversion de toutes les mesures non tarifaires (licences, contingents, prix de référence, etc...) en équivalents tarifaires c'est à dire en droits d'importation. C'est la disposition fondamentale de la réforme de l'accès au marché. Cette mesure, une fois mise en place, se traduira par un transfert intégral des variations de prix internationaux avec toutes les conséquences en matière de variabilité de prix intérieurs.

¹ Albert Sasson, le GATT Agricole et la problématique des relations Maroc-Union Européenne, Annales Marocaines d'Economie, Revue de l'AEM, n° spécial : GATT-MAROC, Enjeux et implication Fév.-Mars 94 p : 49-60

›L'engagement de réduction de 36% des droits de douane existants et des équivalents tarifaires sur une période de 6 ans avec un taux minimum de réduction de 15% par ligne tarifaire.

›Le maintien de l'accès courant en ce sens que les pays s'engagent à maintenir un courant d'importation au moins égal à celui de la période 1986-1988 (période de référence) et donc de réduire les tarifs douaniers issus de la tarification pour atteindre cet objectif d'accès courant, si nécessaire.

›La clause de sauvegarde spéciale, c'est à dire la possibilité d'instaurer des droits de douane additionnels lorsque les quantités importées dépassent celles de la période de référence d'un niveau défini que l'on appelle «niveau de déclenchement». Dans ce cas, les droits de douane additionnels sont égaux au tiers des droits de douane en vigueur. Même disposition pour les prix, lorsque les prix d'importation sont inférieurs à ceux de la période de référence d'un niveau défini appelé «niveau de déclenchement», des droits additionnels peuvent être appliqués et atteindre au maximum 52%.

Tout droit additionnel ne peut être maintenu que jusqu'à la fin de l'année en question et les droits additionnels générés par les deux types de sauvegarde spéciale ne sont pas cumulatifs.

§2• Impact des mesures du GATT sur la provende

*** Sur le plan des approvisionnements**

Eu égard à l'engagement à la conversion des mesures non tarifaires en tarifs douaniers, la libéralisation prévue des importations des céréales dont le maïs (1^{er} Avril 1995) et des tourteaux (1^{er} Mai 1995), reportée à Juillet 1995 puis à la même période de 1996 et ce, moyennant une protection tarifaire, permettra aux provendiers de s'approvisionner

directement à partir du marché mondial (licence d'importation non exigible), et de profiter éventuellement, du moins à court terme, des cours bas de ces inputs en vigueur sur le marché international. Néanmoins, ceci est nuancé en raison d'une part de l'augmentation prévisible des prix CAF de ces produits suite à l'engagement des pays exportateurs -dans le cadre du GATT- de réduire leur soutien à la production et à l'exportation de produits agricoles et d'autre part du mécanisme de protection qui sera effectivement mis en place par les pouvoirs publics dans le cadre du GATT¹.

*** Sur le plan des débouchés (marchés)**

Au niveau du marché de l'industrie de la provende, à savoir, l'élevage, l'offre du GATT, en matière de tarification consacre le renforcement de la protection de cette branche dans toutes ses filières (avicole, laitière et de viande rouge); ce qui est de nature à protéger évidemment l'élevage marocain et partant offrir des possibilités de développement de l'industrie provendière au Maroc sur ce marché.

Les tarifs douaniers varient, en effet, entre 115% pour le lait, 315% pour la viande bovine et 380% pour la viande ovine. Pour le cas de l'aviculture, ces tarifs sont de l'ordre de 112,5% pour la volaille adulte et 132,5% pour la viande de volaille.

A noter que les taux de protection consolidés (c'est à dire les taux de base réduits de 24% en 10 ans) demeurent importants : 239% pour la viande bovine, 289% pour la viande ovine, 87% pour le lait, 86% pour la volaille adulte et 101% pour la viande de volaille. Les tarifs de la majorité des produits (dont ceux de la provende) sont consolidés au tarif douanier plafond prévu par la réforme tarifaire, à savoir 60% (45% de droits de douane et 15% de PFI).

¹ La méthodologie de protection dans le cadre des mesures du GATT pour les céréales et oléagineux n'est pas encore mise au point.

Les tableaux n°4, 5 et 6¹ illustrent les niveaux de protection actuels et consolidés respectivement pour la filière avicole, laitière et de viande rouge.

Globalement, et mise à part la protection du secteur support de l'industrie provendière, le développement du secteur de la provende et sa compétitivité dépendra pour une large part des mesures effectives qui seront prises dans le cadre du GATT. L'offre marocaine dans ce cadre en matière de tarification des principaux intrants de la provende (maïs, orge, tourteaux) ne semble pas favoriser un tel développement en raison des taux élevés prévus de droits d'importation, le tableau n°7 ci-après illustre cela pour les matières utilisées directement ou indirectement par l'industrie de la provende.

¹ Source : Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole (Direction de l'élevage).

Tableau n°4 : Niveaux de protection de la production animale nationale (filière avicole)

	Taux avant GATT	GATT		
		Taux		
		De base	Actuel	Consolidé
Poussins (1)				
- Reproducteurs	15	17,5	17,5	13
- Non reproducteurs	40	32,5	32,5	25
Volaille Adulte	40	112,5	112,5	86
Viandes de volaille (2)	57,5	132,5	132,5	101
Oeufs (1)				
- A couver	20	60	55	45
- De consommation	45	60	60	45

(1) Soumis aux Droits de Douane (DD+PFI). (2) Soumis aux Equivalents Tarifaires.

N.B. : • Taux de base (1) = DD + PFI

• Taux de base (2) = ET + DD + PFI

• Taux consolidés = Taux de base réduits de 24% en 10 ans.

• Equivalent tarifaire = ET = (Prix intérieur - Prix CAF / Prix CAF) x 100

Source : Direction de l'élevage, MAMVA

Tableau n°5 : Niveaux de protection de la production animale nationale (filrière laitière)

	GATT			
	Taux avant GATT	Taux		
		De base	Actuel	Consolide
(1) Poudre de lait à usage industriel	35	60	45	45
(1) Lait pour nourrissons	30	60	32,5	45
(2) Autres laits	35	115	115	87
(1) Matières pour fabrication Fromages	57,5	52,5	52,5	40
(2) Fromages de consommation	57,5	107,5	107,5	82

(1) Soumis aux Droits de Douane (DD+PFI). (2) Soumis aux Equivalents Tarifaires.
 Source : Direction de l'élevage, MAMVA

Tableau n°6 : Niveaux de protection de la production animale nationale (filère viandes rouges)

	GATT			
	Taux			
	Taux avant GATT	De base	Actuel	Consolid e
Animaux (1)				
- Reproducteurs				
Bovins	15	-	-	-
Ovins et Caprins	15	-	-	-
- Non reproducteurs				
Bovins	40	287,5	287,5	218,5
Ovins et Caprins	40	380	380	289
Viandes (2)				
Bovines	57,5	315	315	239
Ovines et Caprines	57,5	380	380	289

(1) Soumis aux Droits de Douane (DD+PFI).
Source : Direction de l'élevage, MAMVA

(2) Soumis aux Equivalents Tarifaires.

**Tableau n° 7 : Offre marocaine dans le cadre du GATT agricole pour
les produits concernés par l'industrie de la provende**

	TAUX (%)	
	de base	consolidé
<u>Céréales</u>		
Maïs	160,5	122
Orge	148,5	113
Sorgho	217	165
<u>graines oleagi</u>		
• Soja	146	111
• Colza	192,5	146
• Tournesol	183,5	139
• Coton	166,5	127
<u>Tourteaux</u>		
• Soja	113	86
• Colza	95	72
• Tournesol	82	62
• Coton	73	55

Source : MAMVA ; GATT, engagement du Maroc, Produits agricole et leurs dérivés, document interne,
Janvier 1994.

CONCLUSION CHAPITRE -I-

CONCLUSION CHAPITRE I

Le secteur de la provende au Maroc, a évolué depuis maintenant près d'une douzaine d'années dans un contexte caractérisé de plus en plus par la mise en place d'une politique libérale de l'économie nationale remettant en cause les modes d'intervention de l'Etat dans l'économie (octroi de subvention, réglementation, fixation des prix, schémas de protection etc...) au profit du désengagement de l'Etat, de la déréglementation et de la logique du marché....

Cette politique de libéralisation s'est mise en oeuvre d'abord dans le cadre du programme d'ajustement structurel initié en 1983 (lancé en 1985 pour le cas du secteur agricole, environnement immédiat de l'industrie de la provende) et ensuite dans le cadre des mesures du GATT.

La mise en exécution du programme d'ajustement structurel du secteur agricole s'est caractérisé par la mise en place tant de mesures favorables que défavorables au développement du secteur de la provende.

Parmi celles favorables, figure certes, la libéralisation des prix et commerce intérieur des produits simples d'alimentation du bétail, mais aussi certains inputs de la provende (orge, maïs, pulpe sèche de betterave...), de même que la libéralisation des importations des tourteaux.

Cependant, cette libéralisation, et selon les statistiques, n'a pas empêché une augmentation de la protection nominale des principaux inputs importés de la provende, notamment le maïs et les tourteaux de soja, ce qui pénalise l'industrie provendière.

Les mesures du GATT visant la libéralisation du commerce extérieur par la conversion de toute mesure non tarifaire en tarifs douaniers et qui sont prévues être mises effectivement en place en 1996 pour les filières stratégiques agricoles, constituent une opportunité pour les provendiers qui

pourront accéder directement au marché international pour les approvisionnements et atténuer ainsi les problèmes de quantité et qualité dont ils ont souffert par le passé. Néanmoins, le risque d'une augmentation des prix des inputs à l'échelon international compte-tenu des engagements pris par les pays exportateurs pour réduire leur subvention à l'exportation n'est pas à écarter. Ce qui appelle à concevoir un système de protection adéquat de cette denrée stratégique des provendiers.

Il y a lieu, toutefois, de souligner que le secteur de l'élevage au sens large du terme, secteur support de l'industrie provendière bénéficie dans le cadre du GATT d'une protection suffisante favorable à l'industrie provendière.

CHAPITRE -II-

L'ENVIRONNEMENT PARTICULIER DU SECTEUR DE LA PROVENDE

CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT PARTICULIER DU SECTEUR

DE LA PROVENDE

Section 1 : Approvisionnement de l'industrie de la provende en matières premières

La branche "fournisseur" la plus importante de l'industrie provendière reste la branche agricole, bien que l'industrie de la provende utilise d'autres produits issus de activités agro-industrielles tels que les Tourteaux, le Son, la Farine de poisson, la Mélasse et des minéraux (tricalcium de phosphate, carbonate de calcium...).

Le maïs et l'orge interviennent dans le process de fabrication des aliments composés pour la volaille à hauteur de 70% ; le maïs à lui seul intervient en première position pour près de 60% dans la composition moyenne des produits.¹

La part des Tourteaux vient en second lieu et varie de 14 à 27%¹, en fonction des systèmes de production (espèce animale, produits recherchés : oeufs, viande, lait,...) et du stade physiologique de l'animal. Les besoins nutritionnels des animaux varient en effet en fonction de leur état physiologique et de leur stade de croissance.

La farine de poisson et le son viennent en troisième lieu avec des taux inférieurs à 10% (entre 7 et 9%).

Le tableau n°8 ci après illustre la structure moyenne de la composition des produits de la provende destinés à la volaille.

¹ MAMVA, le secteur des aliments de Bétail, note interne, 1975

**Tableau n°8 : Structure "moyenne"
en matières premières de l'aliment composé destinée à la volaille**

Matières premières	Quantité moyenne utilisée T/an (période 86-89)	Taux d'incorporation
Mais	221.500	62 %
Tourteaux	48.500	14 %
Farine de Poisson	33.000	9 %
Orge	28.000	8 %
Son	24.000	7 %
TOTAL	335.000	100 %

Source : Direction de l'élevage

§1• Disponibilité des matières premières utilisées

A ce niveau, nous visons essentiellement à caractériser l'évolution des disponibilités des principales matières premières utilisées par l'industrie de la provende au cours des dernières années ainsi que leur structure (Production locale, importation).

Pour la fabrication des aliments composés, l'industrie de la provende utilise, comme intrants, différentes matières premières que l'on peut classer en trois catégories distinctes :

☉ Catégorie 1 : Les matières premières énergétiques :

Cette catégorie comporte des produits agricoles bruts, notamment les céréales (maïs, orge, ...), ainsi que leurs dérivés (mélasse, son, ...) issus de l'activité agro-industrielle.

☉ **Catégorie 2 : Les matières premières protéiques :**

Il s'agit principalement des Tourteaux de soja, de colza, de tournesol et de coton, ainsi que de la farine de poisson.

☉ **Catégorie 3 : Les minéraux et les vitamines :**

Tels que le tricalcium phosphate, la vitamine B, ...

Si le process de transformation de ces matières ne modifie pas leur propriété nutritive intrinsèque, l'output, aliment composé quant à lui , acquiert une valeur nutritive supérieure à la somme des valeurs individuelles de ses composantes¹.

En effet, entre les matières premières et les produits finis, s'interpose une masse de connaissances et d'expérimentation qui font de l'aliment un produit parfaitement équilibré et adéquat au système d'élevage auquel il est destiné (système utilisateur exclusif des aliments composés et système utilisant ces aliments à titre de compléments -cas des ruminants-).

A• Disponibilité en Maïs

Comme sus mentionné, le maïs constitue l'input principal de l'industrie de la provende. Sur le plan géographique, cette culture est concentrée dans les provinces de SAFI et EL JADIDA qui produisent à elles seules environ les 2/3 de la production nationale.²

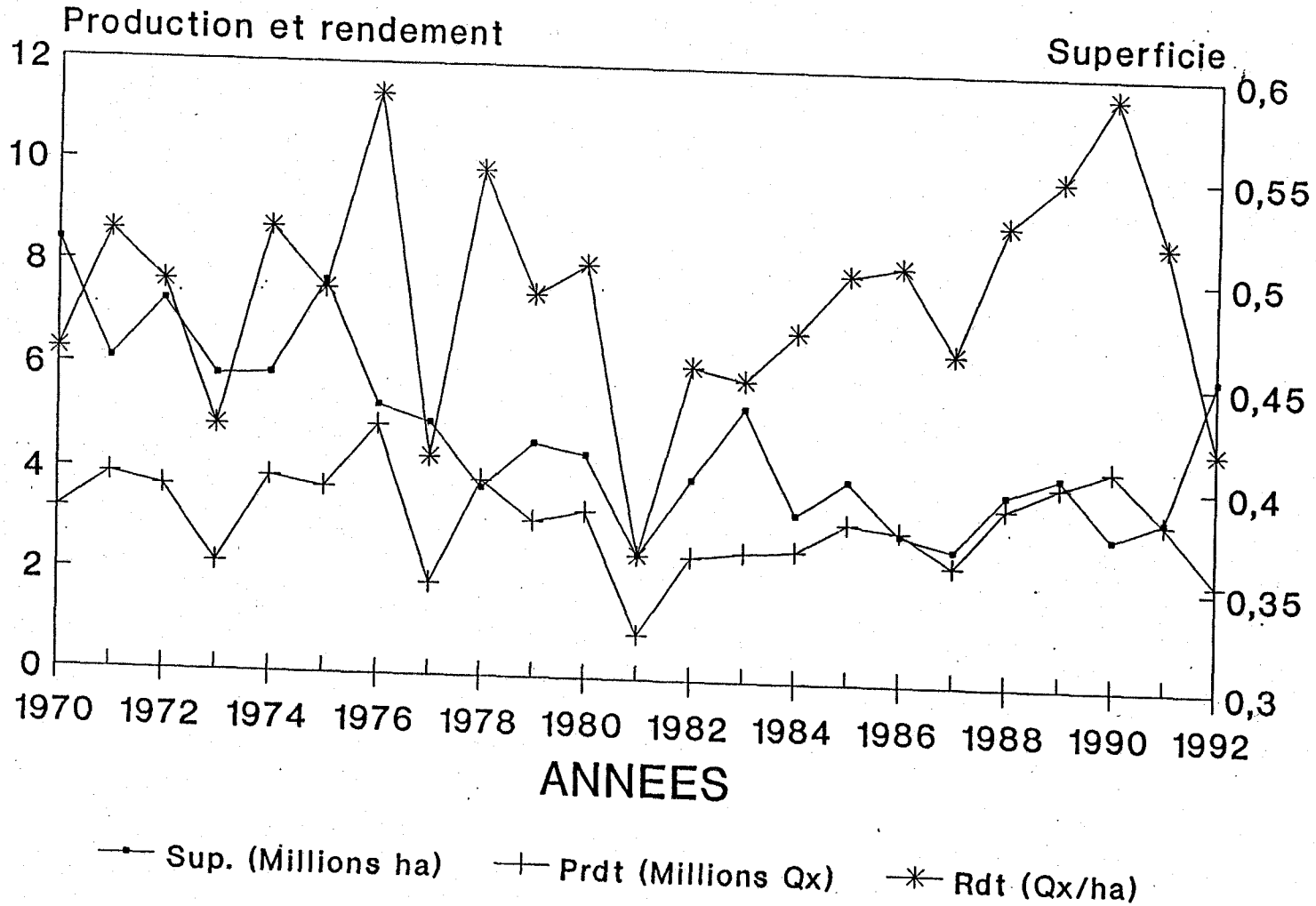
Cultivée en grande partie en bour, la production du maïs reste tributaire des conditions climatiques.

La superficie, le rendement et la production moyenne sur plus d'une trentaine d'années (période 1960-1992) sont respectivement de près de 450.000 ha, 7.5 quintaux/ha et 3.5 millions de quintaux.

¹ MAMVA, le secteur des aliments de Bétail, Note interne, 1975

² PV statistiques, MAMVA/DPAE.

Figure n°2 : Evolution de la superficie, du rendement et de la production du Maïs



Ces indicateurs de production n'ont jamais dépassé respectivement 532.000 ha, 11.6 qx/ha et 5.6 millions de quintaux. Ces performances d'ailleurs n'ont été enregistrées que durant les années 1960 (excepté pour le rendement). La figure n°2 illustre la variabilité et l'irrégularité de la production du maïs.

Sur le plan du commerce extérieur, le Maroc est passé d'une situation d'exportateur net du maïs, au cours de la décennie 60, à une situation d'importateur net depuis 1970. (cf. figure n°3)

Le développement de l'industrie de la provende à partir de cette date a nécessité le recours aux importations en vue de satisfaire sa demande et ce à cause de la quasi stagnation de la production nationale. Les importations globales du maïs ont été multipliées par 20 en passant de 102.000 qx à près de 2 millions de qx durant la période 1960-1992. Selon l'AFAC, organisation professionnelle du secteur de la provende l'industrie de la provende satisfait ses besoins en maïs à hauteur de 90% par le recours aux importations. La production nationale, en effet, ne couvre qu'un mois de stock des besoins de cette industrie en maïs.

B• Disponibilité en Orge

L'Orge représente la culture la plus importante parmi les céréales au niveau national, elle est cultivée essentiellement dans les provinces de Marrakech, El Kelâa, Safi et El Jadida.¹

La superficie, le rendement et la production moyens au cours de la période 1960-1992 sont respectivement de l'ordre de 2 millions ha, 9.5 qx/ha et 20 millions de qx.

Si la superficie enregistre une quasi stagnation depuis 1976 (autour de 2 millions ha), les rendements et les productions, quant à eux restent tributaires des conditions climatiques. (cf. figures n°4 et 5)

¹ PV statistiques, MAMVA/DPAE.

Figure n° 3 : Evolution des importations du Maïs

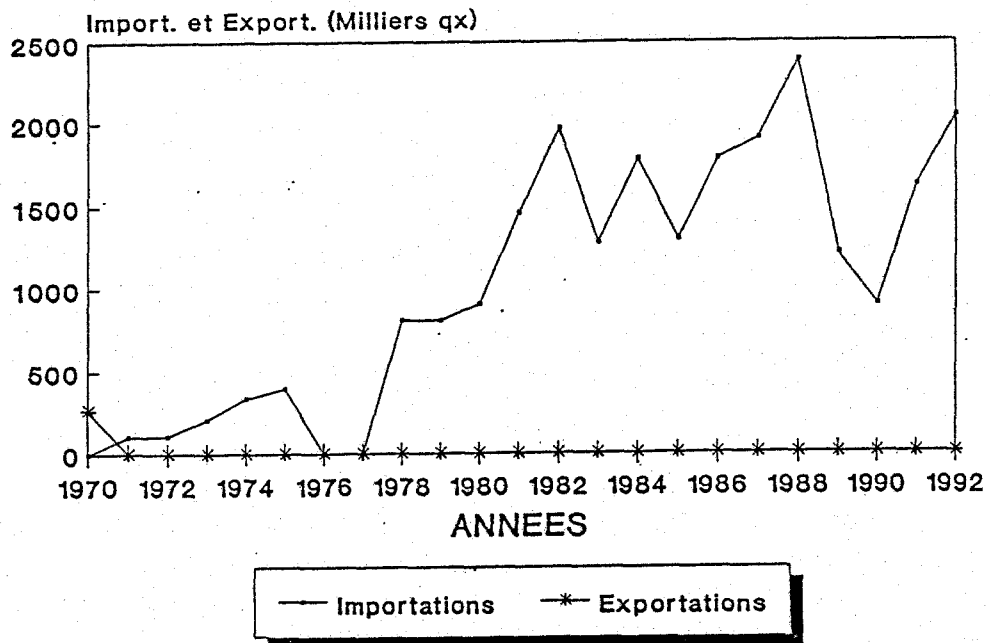
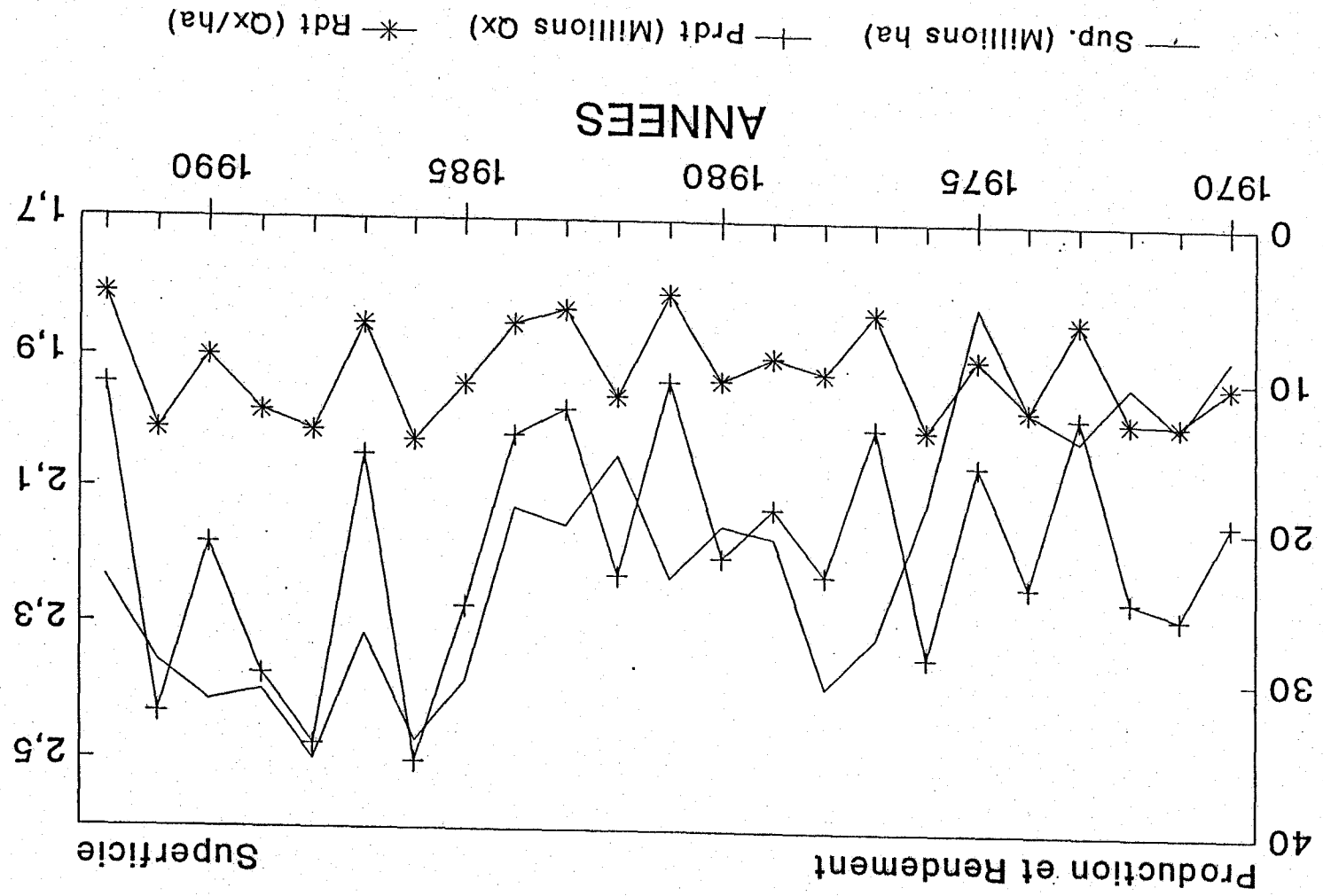
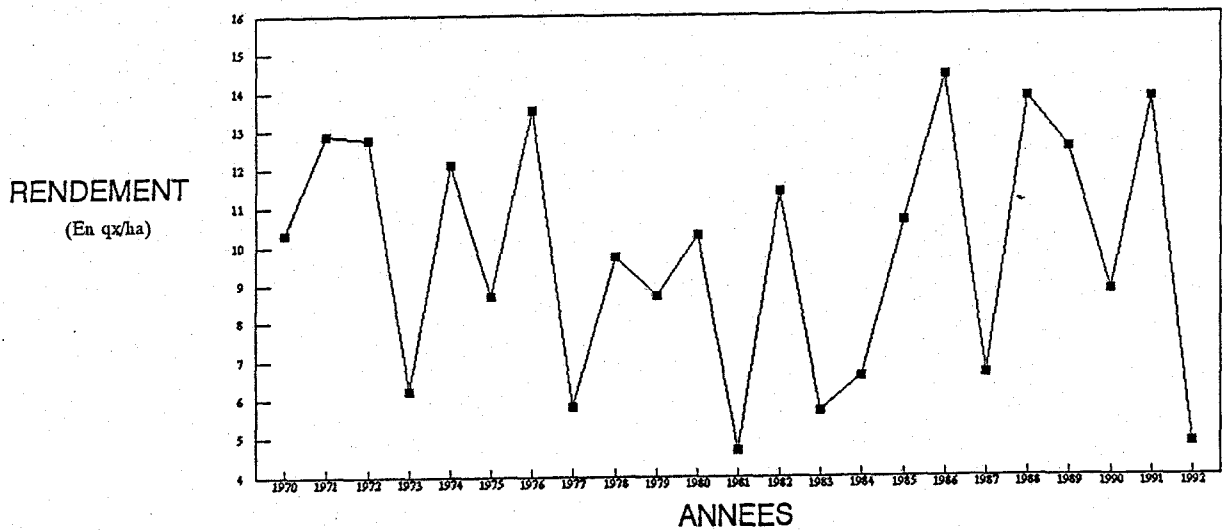
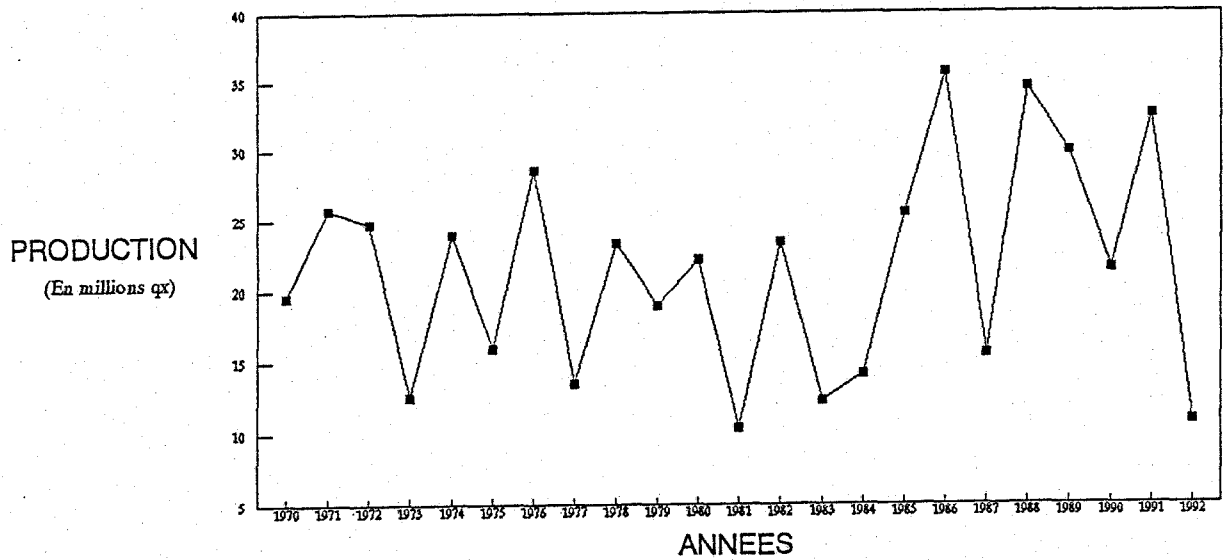
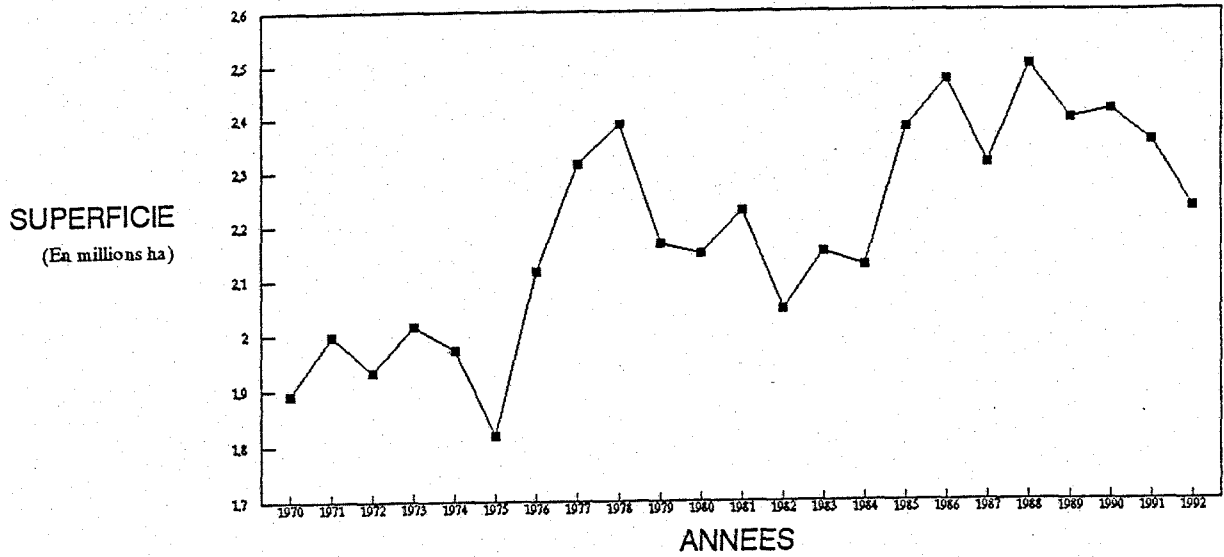


Figure n°4 : Evolution de la superficie, du rendement et de la production de l'Orge



**Figure n°5 : Evolution de la Superficie,
du Rendement, de la Production de l'Orge.**



Comme pour le cas du maïs les importations ont entamé un cycle structurel depuis 1970. L'exportation, quant à elle, est très irrégulière et reste surtout limitée aux années 1960 (cf. figure n°6).

Globalement les importations de l'industrie de la provende en céréales notamment le maïs ont atteint en moyenne pour la période 1983-91 près de 165.000 Tonnes. Le tableau n°9 ci-après illustre l'évolution des importations en céréales de cette industrie.

Tableau n°9 : Evolution des importations de l'industrie de la provende en céréales (en 1000 tonnes)

Années	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	Moyenne
Importation	122	159	162	209	226	152	168	147	240	165

(1) Source : AFAC

C• Disponibilité en Son

Sous produit de l'industrie des minoteries - dont l'activité consiste en l'écrasement des céréales principalement les blés et orge - la production du son est fonction de la demande en farine. Cette production étant assurée, selon l'ONICL par 84 minoteries industrielles et plus de 8.750 unités artisanales¹.

Le potentiel de production de son qui est de l'ordre de 1.3 millions de tonnes dont 38% issu des minoteries industrielles, 61% des minoteries artisanales et le reste (1%) des minoteries spécialisées dans l'écrasement

¹ Evaluation de la politique des prix et incitation dans le secteur marocain de l'élevage, Ministère de l'Agriculture, DPAE 279 p.

de l'orge, se trouve surtout concentré dans les régions du centre (Le nord-ouest et le centre nord) à hauteur de 63%¹

La wilaya de Casablanca détient à elle seule 80% du potentiel de la région centre, celle de Fès, 90% du potentiel de la région du centre nord².

La production issue des minoteries industrielles, contrôlées par l'ONICL (Office National Interprofessionnel des Céréales et Légumineuses), représente en moyenne 30 à 50% de la production nationale².

D• Disponibilité en Tourteaux

Sous produit de l'industrie de trituration des graines oléagineuses (tournesol, soja, colza, coton,...), les tourteaux peuvent être classés selon deux critères :

➤ la teneur en protéine

➤ et la qualité pouvant limiter leur utilisation dans l'industrie provendière (éléments toxiques et teneur en cellulose).

Dans l'ordre de qualité décroissante, les tourteaux de colza, viennent en tête, suivis de ceux du tournesol puis du coton, puis du lin et du carthame.

Etant un sous produit de l'industrie des huiles, la production locale des tourteaux est fonction de la demande en huiles végétales. Elle est assurée par la société d'exploitation des produits oléagineux (SEPO), implantée à Casablanca, triturateur exclusif, d'une capacité nominale de 60.000 tonnes/an.

Les tourteaux de graines, source très importante de protéine pour les aliments composés, proviennent de trois origines (cf. tableau n° 10).

¹ Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

**Tableau n°10 : Evolution de la production des tourteaux
par origine (en tonnes)**

Tourteaux					
Année	Issus des graines importées	Issus des graines locales	Exportations	Importations	Disponibl e
1979	33.277	8.842	11.112	-	31.007
1980	26.610	4.654	5.682	2.100	27.681
1981	10.782	8.971	2.796	-	16.857
1982	30.174	5.802	3.860	5.600	37.576
1983	20.967	11.465	-	-	31.832
1984	21.912	15.278	-	8.800	45.984
1985	30.573	11.369	-	-	41.942
1986	19.410	9.610	-	35.750	64.770
1987	19.950	34.611	-	-	54.561
1988	17.120	43.062	-	-	60.182
1989	16.464	47.647	-	-	64.111
1990	1.750	61.700	-	-	63.450

➤ Les tourteaux produits localement à partir de graines locales. Cette trituration s'opère à partir du mois d'Octobre pour le tournesol et de Janvier pour le coton. Cette production enregistre une tendance à la hausse.

➤ les tourteaux produits localement à partir de graines oléagineuses importées.

➤ les tourteaux importés en tant que produits finis.

E• Disponibilité en farine de poisson

La farine de poisson constitue un sous-produit de l'industrie d'extraction d'huile à partir de poisson entier (90% du volume) et de déchets (10%). 50% du volume de la pêche côtière dont 90% de sardines transite par cette industrie ¹

L'industrie de la farine de poisson est assurée par une infrastructure de 18 unités, d'une capacité nominale de 660 tonnes/jour et d'un taux d'utilisation global de 26%. Les unités installées dans la province d'Agadir produisent à elles seules 90% de la production du pays¹.

Sur le plan nutritionnel, la farine de poisson constitue une source très riche en protéine qui lui confère un rôle de substitution important dans l'industrie de la provende vis à vis des tourteaux. Il faut souligner que la qualité protéique de cette farine reste fonction de l'input utilisé. La farine issue du poisson entier présente une haute qualité protéique (65 à 70%) contre une qualité moyenne pour celle provenant de déchets de poisson.

La production de la farine de poisson, quant à elle, demeure étroitement liée aux disponibilités halieutiques, aux fluctuations annuelles, et aux captures de poisson, à caractère saisonnier. Ceci contraint les provendiers, selon l'AFAC, à constituer un stock couvrant pratiquement la moitié de l'année.

Les exportations, encouragées par un manque de restriction, ainsi que des prix rémunérateurs sur le marché international ont influencé la disponibilité de cette matière sur le marché local qui s'est traduite par un renchérissement des cours de la farine de poisson surtout au cours des années 70¹.

¹ Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

§2• Marchés des principales matières premières de l'industrie de la provende

A• Marché du Maïs

La régulation du marché des céréales en général et du maïs en particulier relève de la compétence de l'ONICL. Celui-ci, sur la base de l'élaboration d'un bilan prévisionnel type ressources-emplois évalue les besoins du pays en cette denrée et établit un programme d'importation annuel allant de Juin à Juillet.

Antérieurement aux dispositions du GATT, deux systèmes de régulation ont caractérisé le marché du maïs à savoir :

- un système avant à 1987 qui se caractérisait surtout par la fixation des quantités à l'import et d'un prix de soutien garanti local conjuguée à une protection tarifaire permettant l'alignement du prix de cession du maïs importé au prix du maïs local.
- l'instauration du système de prix de référence, suite à la libéralisation des prix du marché du maïs en 1989, Ce prix de référence qui est de 188 Dh/ql depuis 1990, toujours en vigueur actuellement, est assorti d'un prélèvement variable en sus de la protection tarifaire. A souligner que, durant la période 1987-89 ce prix a été maintenu au niveau de 185 DH/ql. Le recours à l'importation du maïs reste cependant en pratique conditionné par l'épuisement du stock du maïs local¹. Ce qui constitue une contrainte pour l'approvisionnement de l'industrie de la provende en cette matière. Une telle prohibition d'importation fait subir aux provendiers des problèmes à la fois de quantités et de prix qui se renchérissent à cause de spéculations commerciales.

¹ AFAC.

B• Marché du son

L'offre du son est fonction des écrasements des blés et orges. De façon générale, la production issue des minoteries industrielles enregistre deux périodes contrastées dans l'année :¹

➤ Une période de chute de la production s'étalant entre les mois de juillet et décembre. Cette période se caractérise par une forte demande en son et par conséquent une hausse de son prix.

➤ Une période de hausse de la production, suite à l'augmentation de l'activité des minoteries industrielles en raison des importations de céréales survenant surtout en mars-avril. Cette période qui s'étale entre les mois de Janvier et de Juin se caractérise par une baisse constante de la demande suite au développement des parcours surtout quand les conditions climatiques sont favorables.

Au cours de cette période les prix restent modérés et des stocks importants sont constitués au niveau des minoteries.

Concernant la distribution et la commercialisation du son provenant des minoteries industrielles, celles ci ont été régies par deux mécanismes distincts survenant en deux phases avant et après 1988 :

➤ **Une première phase** (avant 1988) caractérisée par la réglementation de la distribution et des prix de cette matière. En effet, la distribution épouse le découpage administratif (provinces et communes) et les dotations sont fixées selon un système de quota arrêté par le gouverneur (après consultation des services techniques du MAMVA).

Il est toutefois utile de noter que les minoteries étaient autorisées au cours de cette phase à vendre directement sur le marché libre en période de faible demande.

¹ Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

► Une deuxième phase (après 1988) de libéralisation de la distribution du Son, où les minoteries vendent directement aux utilisateurs. Un prix administratif, demeure cependant en vigueur et sert au calcul du montant des subventions accordées aux minoteries. Ce prix étant de 1.05 Dh/kg.

C• Marché des Tourteaux

L'offre des tourteaux produits localement sur le marché national reste conditionnée par les décisions d'approvisionnement du pays en huiles végétales, gérées selon un programme d'importation par le Ministère du Commerce, de l'industrie et de l'Artisanat (Direction de l'industrie)¹.

Ce programme élaboré à partir du suivi des ventes des huiles des différentes raffineries intègre en fait deux critères à savoir : la contribution de la production nationale à l'approvisionnement du pays en huiles et le coût international des matières premières oléagineuses (graines oléagineuses, huiles brutes). C'est donc l'objectif de satisfaction des besoins en huiles et les opportunités de coût offertes sur le marché international qui déclenchent le système d'importation des oléagineux et détermine, et la quantité et la qualité des tourteaux au niveau local, ce qui n'est pas toujours compatible avec les besoins de l'industrie provendière en cette matière.

Jusqu'en 1979, les besoins de la provende étaient satisfaits à travers la trituration des graines voire même qu'elle permettait l'exportation de minimes quantités.

Avant que les importations des tourteaux ne soient libéralisées en 1990, et quand la production nationale et les importations de graines n'arrivent pas à satisfaire la demande en tourteaux des provendiers, des importations directes sont autorisées par l'Etat par le truchement d'octroi de licences d'importation.

¹ Evaluation de la politique des prix et incitations dans le secteur marocain de l'élevage, Nov 1983, Ministère de l'Agriculture, DPAE, 279 p.

En 1980, soucieux de réduire les subventions au niveau des huiles végétales pour des raisons budgétaires, l'Etat a subordonné les importations de graines oléagineuses au prix de revient de l'huile qui en résulte. Ainsi les importations de graines ne sont autorisées que si le prix de revient de l'huile issue de ces dernières ne dépasse pas 20% de celui de l'huile provenant des huiles brutes importées.¹

Depuis, une telle décision, n'a pas été sans engendrer des problèmes aux provendiers en matière d'approvisionnement en tourteaux surtout en 1984. Année à partir de laquelle, s'est mis en place le cycle des importations directes des tourteaux. (A titre d'exemple, les importations de 1986 ont représenté 55% de la demande totale exprimée en tourteaux)¹. (cf. tableau n°10)

Les provendiers ont ainsi été amenés à constituer des stocks importants se traduisant par des coûts en frais financiers élevés en sus des coûts de protection visant l'alignement sur le prix local des cours bas des tourteaux (notamment du Soja) à l'échelle internationale².

Etant un sous-produit de l'industrie des huiles dont les prix sont fixés par l'Etat et dont la valeur vient en déduction de celle de l'huile végétale; la fixation des prix des tourteaux à la hausse réduit d'autant le montant des subventions accordées à la filière oléagineuse. Cette augmentation, motivée par des recettes budgétaires, a eu pour conséquence de pénaliser la branche de la provende (utilisant cet input) et partant toute la filière avicole.

Soulignons, dans ce sens, que la fixation locale des prix des tourteaux se faisait à des niveaux généralement très élevés de ceux du marché international et plus particulièrement avant 1986, année à partir de laquelle

¹ Evaluation de la politique des prix et incitations dans le secteur marocain de l'élevage, Nov 1983, Ministère de l'Agriculture, DPAE, 279 p.

² Evaluation de la politique des prix et incitations dans le secteur marocain de l'élevage, Nov 1983, Ministère de l'Agriculture, DPAE, 279 p.

les prix des tourteaux commençaient à être indexés sur les cours internationaux des tourteaux de soja.

D• Marché de la farine de poisson

L'offre de la farine de poisson dépend structurellement des contraintes de disponibilités halieutiques et de saisonnalité de la pêche. En effet, en dehors de la haute saison (avril-novembre), le reste de l'année demeure caractérisé par une production relativement faible.

Cette saisonnalité de la production nationale se trouve à l'origine de problèmes d'approvisionnement en cette matière pour les provendiers qui, sont généralement contraints à en constituer des stocks, pendant près de la moitié de l'année et à en supporter des frais financiers conséquents.

Durant les années 60 et en raison des cours rémunérateurs sur le marché international, du faible niveau de demande et du mode d'approvisionnement des provendiers (15 à 20 jours de stocks)¹, la farine de poisson était pour une grande proportion exportée, mais depuis, cette tendance s'est atténuée avec cependant une certaine irrégularité.

§3• Gestion des approvisionnements des principales matières

premières au niveau du secteur de la provende

L'analyse de l'évolution des mécanismes d'approvisionnement et de régulation du marché des principales matières premières de l'industrie de la provende, révèle que la gestion des approvisionnements -au niveau du secteur- de deux matières premières, en l'occurrence le Maïs et les graines oléagineuses (matières premières des Tourteaux), pose des contraintes à l'approvisionnement de cette industrie tant sur le plan des quantités que des prix et de la qualité.

¹ Evaluation de la politique des prix et incitations dans le secteur marocain de l'élevage, Nov 1983, Ministère de l'Agriculture, DPAAE, 279 p.

La prise de décision d'approvisionnement du marché national en ces matières ne peut être inscrite en effet en dehors du cadre de la satisfaction des objectifs primaires attendus de ces importations à savoir la satisfaction des besoins du pays en huiles végétales à moindre coût et la régulation du marché de céréales en l'occurrence celui du Maïs avec le souci permanent d'assurer une protection suffisante aux productions végétales déficitaires (Maïs et Tournesol). Une telle protection ne se fait pas sans rechercher à maximiser les prélèvements notamment parafiscaux.

Considérant cette contrainte administrative et afin d'éviter tout problème d'approvisionnement, l'AFAC, "organisation professionnelle du secteur" communique ses besoins en ces matières au Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole et à l'ONICL¹ en vue de les considérer dans les programmes d'importation relatifs à ces inputs.

Cette communication des besoins AFAC-ADMINISTRATION revêt souvent un caractère d'information et n'influe que trop peu la logique du système de décision des approvisionnements à l'échelle nationale en ces produits dont les objectifs, rappelons le, demeurent la satisfaction des besoins du pays en huiles dans des conditions financières favorables au budget de l'Etat et la protection des productions végétales déficitaires (Maïs et Tournesol).

Le système de décision de gestion des approvisionnements en ces inputs importés dans de très grandes proportions reste ainsi l'apanage des organismes gestionnaires directs de ces approvisionnements soutenus par les autres départements ministériels: (Finances, Incitation de l'économie).

Néanmoins, il y a lieu de souligner qu'avec la libéralisation du commerce extérieur, les problèmes de quantité et de qualité d'approvisionnement seront atténués. Les provendiers, via l'AFAC, procèdent déjà à des importations de maïs sur la base de leur propre cahier

¹ Selon l'AFAC.

de charges et un appel d'offres de l'ONICL pour leur compte. La libéralisation reportée en 1996 qui conforte dans cette optique pose le problème du prix qui demeure fonction du système de protection du maïs qui sera mis en place. C'est la cas également pour les tourteaux et les graines oléagineuses.

Section 2 : La Fiscalité

La fiscalité au niveau du secteur de la provende peut être appréhendée à travers les trois niveaux suivants :

- Au niveau des entrées de l'industrie de la provende, c'est à dire principalement ses approvisionnements en matières premières.
- Au niveau des sorties de cette industrie donc l'aliment composé.
- En fin au niveau des secteurs réellement ou potentiellement utilisateurs des produits de la provende (donc le secteur de l'élevage au sens large) dans la mesure où toute fiscalité (ou soutien) de ces secteurs supports peut influencer sur le développement de l'industrie de la provende.

§1• Niveau entrées de l'industrie provendière

Le maïs et les tourteaux, du fait de leur importance et assujettissement à différentes taxes (droits de douane, PFI, TVA, prélèvements), demeurent les deux inputs véhiculant des surcoûts fiscaux et parafiscaux le long de la filière avicole.

Le tableau n°11 ci-dessous résume en effet les droits et taxes imposant les céréales et tourteaux en 1992.

Ces mesures fiscales, rappelons le, ont été mises en place, entre autres, dans un but de protection des productions agricoles déficitaires à savoir le maïs et les oléagineux.

**Tableau n°11 : Droits et taxes à l'importation des
céréales et tourteaux**

Produit	Droits de douane	PFI	TVA
Maïs	2,5	12,5	19
Orge	2,5	12,5	Ex
Sorgho	2,5	12,5	19
Tourteaux	12,5	12,5	19

N.B. :

- Les mêmes taux sont appliqués depuis 1990.
- L'orge a été exonéré de la TVA (19%) en raison de la sécheresse de 1992.

La mise en oeuvre d'une telle protection s'est appuyée sur l'instauration d'un système de prix de référence entré en vigueur depuis 1987-88 pour le cas du maïs et d'un système de prix à l'entrée pour le cas des tourteaux en vigueur depuis 1990.

☉ Maïs

Cet inputs est assujetti en sus des droits et taxes à l'importation (dont 19% de TVA) au prélèvement variable depuis 1987. L'objectif étant de protéger une production nationale stagnante de quelque 3 millions de qx représentant à peine un mois de stock des besoins de l'industrie de la provende (si on considère l'autoconsommation, la consommation animale...)¹ L'institution de ce prélèvement aurait eu pour objectif à l'origine, le financement des stocks des 600.000 T de la production record d'orge de 1986².

¹ Selon l'AFAC.

² Hammou Nasri, Coûts à la production des produits avicoles, évolution 1986-91, journées avicoles du 18, 19 et 20 Juin 1992.

Selon l'AFAC¹, les pertes subies au secteur suite à l'institution du prélèvement ONICL se chiffrent à près de 115 Millions de DH. Le même prélèvement a atteint près de 66 Millions de DH en 1988 et 47 Millions de DH en 91² soit respectivement 13,5% et 7,3% du chiffre d'affaire de l'industrie de la provende (cf. tableau n°12 ci-dessous).

Tableau n°12 : Taux des prélèvements fiscaux et parafiscaux (en %) par rapport au chiffre d'affaires de l'industrie de la provende.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
DD + PFI	3,7	1,9	2,5	2,7	2	3,4
Prélèvements ONICL	-	10,2	13,5	3,78	4,90	7,30

L'analyse de la structure des prélèvements fiscaux et parafiscaux sur l'industrie de la provende (cf. tableau n°13) révèle en effet l'importance du poste de prélèvement variable à l'importation de l'ONICL. Celui ci au cours de la période 1987-1991 a représenté plus de 54% de l'ensemble des prélèvements opérés sur cette industrie.

¹ Note à l'attention de Monsieur le Ministre de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole, AFAC, 7 Mars 1988.

² Journées avicoles de l'ANAPA, 1992.

Tableau n°13 : Evolution de la structure des prélèvements fiscaux et parafiscaux opérés sur l'industrie de la provende.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
DD +PFI	52,9	12,2	12,5	26,7	21,7	24,6
Prélèvements ONICL	-	64,1	65,4	36,8	51,4	52,5
Solde TVA au 31-12	22,1	14,1	15,7	19,6	15,6	13,7
Autres Prélèvements IS, PTS ...	25	9,6	6,4	16,9	11,4	9,3
Total Prélèvements	100	100	100	100	100	100

Concernant les autres céréales notamment le sorgho et l'orge, ils sont assujettis en sus des droits de douane (2,5%) à une TVA de 19%; l'orge a été exceptionnellement cependant exonérée de cette TVA en 1992 compte tenu de la situation de sécheresse de l'année.

Il faut souligner toutefois que les céréales principales restent exonérées de droits et taxes à l'importation quand elles sont destinées à l'ensemencement et à la fabrication de farines destinées à l'alimentation humaine. En dehors de cet usage, elles sont soumises à des droits et taxes à l'importation (TVA, PFI et DD).

☉ **Tourteaux**

S'agissant des tourteaux, ceux-ci comme le montre le tableau n°9 sont assujettis à des droits de douane de 12,5% contre 2,5% pour les céréales. En outre, un système de prix élevé¹ à l'importation, qualifié de dissuasif selon les provendiers, leur est appliqué depuis la libéralisation de leur importation en 1990.

¹ Selon les entretiens avec le responsable des services des huiles au niveau du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Cette mesure de "dissuasion" des prix à l'import des tourteaux vise entre autres, à travers l'alignement des prix bas du marché mondial aux prix élevés "sortie SEPO", l'écoulement de la production locale des tourteaux surtout celle du tournesol dont la demande provendière demeure limitée (10% de la production) en raison des limites d'incorporation dans l'aliment composé (15%)¹. Cet état de fait engendre souvent la constitution de stocks importants de tourteaux de tournesol. Les tarifs douaniers de base retenus dans le cadre du GATT varient entre 146% pour la graine de soja et 183,5% pour celle du tournesol

Notons toutefois que la graine oléagineuse (matière première des tourteaux) est également assujettie à des droits et taxes à l'importation. En sus du PFI (12,5% en 1992 et 15% en 1993), les droits de douane (1993) sont de 35% pour la graine de soja et 45% pour celle du tournesol.

§2• Niveau sorties de l'industrie provendière

S'agissant de l'aliment composé, l'institution en 1987 d'une TVA de 14%, bien que réduite à 7% en 1988, continue à grever le prix de revient de l'aliment qui, renchéri, influe directement sur le coût, le prix et la demande des produits avicoles. Ce surcoût fiscal ne pourrait que négativement influencer l'activité provendière dans la mesure où il est répercuté sur toute la filière.

En plus, cette TVA sur l'aliment a favorisé, une concurrence déloyale au niveau du secteur provendier par le développement d'activités de production d'aliments à la ferme dans le but d'échapper à cet impôt. Une dizaine ,au moins, d'unités avicoles a intégré sa propre production d'aliments (cf. tableau n°14). Cette dernière a atteint en 1991, 110.000 Tonnes soit plus de 20% de la production totale des aliments composés¹

Par ailleurs, cette TVA ne se trouve pas généralisée à l'ensemble des sous produits agro-industriels et agricoles de substitution des aliments de la

¹ Selon AFAC.

provende (Son, Pulpe Sèche de Betterave, tourteaux, Orge, fèves...), destinés à l'alimentation des ruminants : ce qui pourrait dans une certaine mesure concurrencer l'utilisation des produits de la provende sur ce marché.

Tableau n°14 : Unités avicoles ayant intégré la production de l'aliment composé.

Sociétés	Capacités de production de poussins / semaine	Localisation
SAVIMAR	150.000	Kénitra
MAGHFOUR	120.000	Salé
CERNAM (en arrêt) SEI	180.000	Rabat
JAOUHARI El Chakir	-	Casablanca
NASRI	160.000	
RIFI	200.000	
DAR EL FELLOUS	50.000	EL Jadida
PROSUD	-	Agadir
HARCH	-	
COUVENORD	200.000	Imouzzer

Source : Société Nationale de Volaille (SNV)

Des estimations faites par l'Association des fabricants des aliments composés (AFAC) ont montré combien ont pesé - sur l'industrie de la provende - les prélèvements fiscaux et parafiscaux institués depuis 1987. Le tableau n°15 ci dessous illustre cette pression fiscale, due aux prélèvements variables sur le maïs et à la TVA sur l'aliment, sur l'industrie de la provende. De même que la différence de taxation (TVA) amont-aval, c'est-à-dire au niveau des approvisionnements et des ventes conjuguée à la

modestie de la valeur ajoutée de l'activité se trouve à l'origine d'une situation fiscale de butoir pour les entreprises provendières.

Tableau n°15 : Evolution de la pression fiscale (en %) sur l'industrie de la provende.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Prélèvements ONICL+TVA / chiffre d'affaires	1,6	12,5	16,7	5,8	6,6	9,2
Prélèvements ONICL+TVA / kg aliments (centimes)	3,5	30,6	39,8	14	16	22,7
Total Prélèvements (y compris impôts et taxes, DD, PFI, IS et PTS) / chiffre d'affaires	7	15,9	20,6	10,3	9,8	13,9
Total prélèvements / Kg aliments (centimes)	15,6	39,1	49,1	24,8	23,9	34,4

Source : MEJJATI ALAMI, la problématique du secteur de la provende, 4èmes journées avicoles de l'ANAPA, 1992.

§3• Niveau des secteurs réellement ou potentiellement utilisateurs

des produits de la Provende

Si le secteur agricole reste exonéré de toute fiscalité directe jusqu'à l'an 2020, il n'en demeure pas moins vrai que ce secteur reste assujetti à des taxes implicites et indirectes.

Globalement, au niveau du secteur agricole, une étude relative à l'évaluation de la charge fiscale¹ menée par le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole en collaboration avec la Banque Mondiale a montré qu'en dépit de cette exonération, le secteur agricole est assujetti à des taxes implicites représentant plus de 4% de la valeur brute de la production agricole en 1989 contre 1,7% en 1985.

Cette augmentation est due à une légère progression des impôts indirects (4,11% à 4,74%) d'une part et la réduction des subventions destinées au secteur d'autre part. Ces prélèvements sont véhiculés par les achats d'intrants utilisés dans les activités agricoles.

Selon cette même étude, l'élevage, marché de la provende, reste plus fiscalisé que les cultures. En 1989 le taux de prélèvement net sur l'élevage est de 5,63% de la valeur brute de la production animale contre 3,4% pour l'ensemble des cultures².

La même étude souligne au niveau de la branche avicole une forte taxation du matériel avicole. De même que la taxation opérée au niveau des intrants (notamment le maïs) rend nulle la protection effective de l'industrie avicole¹

S'agissant des encouragements de l'Etat en faveur du secteur de l'élevage, le montant des subventions accordé reste faible et n'a pas

¹ Jean Paul Azam et Said Chbaatou ; Incidence de la charge fiscale sur l'Agriculture au Maroc et sa répartition (1985-1990), étude MAMVA-Banque Mondiale 1990.

² Jean Paul Azam et Said Chbaatou ; Incidence de la charge fiscale sur l'Agriculture au Maroc et sa répartition (1985-1990), étude MAMVA-Banque Mondiale 1990.

dépassé en moyenne 3,5% du total des subventions octroyées dans le cadre du Fonds de développement agricole (FDA) au cours de la période (1986-92) comme illustré dans le tableau n°16 ci dessous.

**Tableau n°16 : Evolution des subventions FDA (en MDH)
en faveur du secteur de l'élevage**

Subv. FDA	86/87	88	89	90	91	92
Valeur						
Intensification de la production animale	0,02	1,4	5,7	7,6	10	10,6
%	1,9	1,5	3,9	5,2	4,7	3,9
Tot FDA	107,8	90,6	146,8	145,1	213,6	275

Source : MAMVA, DPAE.

Néanmoins, il faut souligner que le secteur de l'élevage au Maroc a toujours bénéficié d'une protection qui continue d'ailleurs même dans le cadre de la mise en oeuvre des mesures du GATT (cf. Titre II, chapitre I, section 2).

En conclusion sur la fiscalité au niveau du secteur de la provende nous pouvons relever les principales constatations suivantes :

➤L'industrie de la provende demeure pénalisée par la politique de protection des productions agricoles déficitaires (maïs et oléagineux). Une telle protection constitue en fait une taxation de toute la filière avicole.

➤L'institution d'une TVA sur les aliments composés (bien qu'elle ait été réduite) a amplifié les surcoûts fiscaux, ce qui grève le prix de revient des produits de la provende et de là influe négativement et sur la demande de ces derniers et sur celle des produits avicoles. Ceci limite

l'utilisation de la capacité de l'industrie provendière et sa compétitivité. Cette taxation a en plus entraîné le développement de la production d'aliments à la ferme, qui constitue une concurrence déloyale au détriment de l'industrie de la provende spécialisée et de la qualité de l'aliment.

➤Le système fiscal (TVA) en place différencié (taxation de l'aliment composé et non de ceux de substitution au niveau du marché des ruminants) défavorise l'utilisation des produits de la provende par ce marché et partant le développement de cette industrie.

➤Enfin notons que si l'industrie de la provende subit les effets des mesures sus mentionnées (surcoûts fiscaux, concurrence déloyale ...) il n'en demeure pas moins vrai, qu'elle jouit d'un environnement immédiat favorable se traduisant par la protection du marché des produits animaux bien que le soutien à ce secteur demeure insuffisant.

Section 3 : La concurrence

Selon que l'on se situe dans le secteur d'alimentation du bétail de façon générale ou dans celui de l'aviculture, l'industrie de la provende est sujette en fait et successivement à deux types de concurrence à savoir :

➤La concurrence indirecte exercée par les produits de substitution simples utilisés directement pour l'alimentation des ruminants.

➤La concurrence directe ou inter-entreprises. Celle ci se manifeste surtout au niveau du marché de l'aviculture.

§1• Concurrence Indirecte

Au niveau du secteur de l'alimentation du bétail de façon générale, la concurrence indirecte vis à vis du secteur de la provende est certes de taille. Néanmoins et dans une perspective de long terme, celle ci pourrait s'atténuer dans la mesure où les produits simples (Son, mélasse, pulpe sèche de betterave, ...), qui furent autrefois soutenus par l'Etat (subventions

Tableau n°17 : Comparaison régionale entre les capacités et les productions des entreprises de la provende et des couvoirs de poulet de chair

		Capacité installée		Production	
		Quantité	%	Quantité	%
TOTAL	Sociétés Provende	1040	100	466,9	100
	Couvoirs (chair)	3230	100	1393	100
Axe Berchid	Sociétés Provende	770	75	382	82
Rabat	Couvoirs (chair)	1810	56	593	42,7
Casa	Sociétés Provende	440	42	265,1	57
	Couvoirs (chair)	760	23,5	275	19,7

N.B. : • Capacité / Production "couver" en 1000 poulets par semaine

• Capacité / Production "Provende" en 1000 T/an

Source : + Provende : AFAC

+ Couvoirs : SNV

➤L'importance des approvisionnements dans le coût de l'aliment, en l'occurrence les matières premières importées entrant pour plus de 70% du total de la valeur de l'ensemble des matières premières utilisées¹. Ceci confère aux entreprises provendières situées à Casablanca (ou dans un rayon de moins de 100 Km par exemple) un avantage concurrentiel lié au différentiel du coût de transport de la matière première notamment importée. Celle ci transite pour près de 90% par le port de Casablanca (cas du maïs) ou est disponible exclusivement sur le lieu (cas du tourteau distribué par la SEPO). Tel

¹ Selon un entretien avec le président de l'AFAC.

est le cas, entre autres, des entreprises objet de notre étude à savoir INAAM, CICALIM et SNV.

Cet avantage de situation, conjugué à la grande capacité relative installée de ces trois entreprises leur permettant de concurrencer directement les autres entreprises providières excentriques ou situées plus loin du centre d'approvisionnement qui opèrent plutôt dans un espace plus ou moins régional.

Néanmoins, mis à part la société INAAM qui paraît détenir une part de marché relativement importante et évolutive, les entreprises CICALIM et SNV, quant à elles voient leurs parts de marché varier en fonction de l'année (CICALIM) voire stagner comme c'est le cas de la SNV (cf. tableau n°18).

Tableau n°18 : Evolution des parts de marché (en %) des trois entreprises providières étudiées

Année	1987	1988	1989	1990	1991	Moyenne	1992
Sociétés						87-91	
Société 1	19,7	17,7	19,5	19,7	21	19,5	25,6
Société 2	18,6	11,4	8,4	18,2	16,2	14,6	12
Société 3	10,8	8,8	7,8	9,7	9,4	9,36	11

Cela pourrait être expliqué à notre sens par trois éléments essentiels :

➤ L'outil de production relativement plus performant pour le cas de la société INAAM que celui des sociétés CICALIM et SNV, qui jusqu'en 1992 était caractérisé par sa vétusté, ce qui se répercute directement sur la capacité réelle de production et la satisfaction de la demande exprimée (quantité, délai, ...).

➤La gestion des approvisionnements en matières premières locales (30% de la valeur des approvisionnements totaux) sur le plan des quantités, qualités et prix. Sachant que les provendiers (les trois sociétés étudiées) s'approvisionnent plus ou moins dans les mêmes conditions (qualité et prix) en produits importés (notamment le maïs).

➤Enfin, et dont certaine mesure les différences d'offre de services liés aux produits (suivi et assistance des clients).

C'est dire que la concurrence directe au niveau du secteur de la provende demeure une concurrence déséquilibrée profitant surtout aux entreprises disposant de capacité de production importante et bénéficiant d'une "certaine rente de situation" liée à leur emplacement près des sources d'approvisionnement de la matière importée. Dès lors la gestion des approvisionnements en matière locale, la politique du produit et la performance de l'outil de production demeurent les trois éléments régissant la concurrence directe au niveau du secteur de la provende au Maroc.

Section 4 : Le mode de conduite de l'élevage et les attitudes du consommateur

Les systèmes d'élevage au Maroc demeurent, de nos jours, dominés par un mode de conduite extensif du cheptel où la satisfaction des besoins alimentaires repose principalement sur l'offre "gratuite" de parcours ainsi que sur les productions plus ou moins importantes d'aliments produits dans l'exploitation agricole (cf. pour plus de détails 2^{ème} partie, titre II, chapitre I, section 3).

Deux séries de facteurs pourraient, à notre sens, expliquer cette situation :

➤Des facteurs liés tant à l'environnement naturel que socio-économiques de l'éleveur (parcours naturels, environnement commercial des productions animales, revenus des éleveurs etc. ...)

➤ Des facteurs liés à l'éleveur et au mode de conduite de son cheptel. La majorité des éleveurs continue en effet à gérer leur élevage de façon traditionnelle. Le cheptel est plutôt utilisé comme un appoint de trésorerie que perçu comme outil de production susceptible de réaliser des performances et des productivités considérables en usant des meilleures techniques alimentaires et en offrant les conditions adéquates de santé, d'hygiène et de stabulation.

Cette perception est due pour une large part au niveau de la technicité et aux conditions financières limitées de l'éleveur en raison des modes et de l'environnement de commercialisation des produits animaux. C'est pour celà, et exception faite des activités d'engraissement fortement intégrées aux marchés du concentré et des fourrages (plus 70% de l'alimentation est acheté de l'extérieur)¹, la majorité des élevages dépend sur le plan alimentaire des parcours et des produits de l'exploitation.

C'est dire à travers cette situation que l'amélioration de la pénétration de l'aliment composé au sein du marché des ruminants est dans une certaine mesure faisable puisque des segments s'avèrent porteurs en raison de leur intégration en amont au marché des aliments (activités d'embouche).

Toutefois, il est bien évident que le développement de la provende au sein du marché des ruminants dans son ensemble - et en raison des facteurs déjà mentionnés - demeure une entreprise de longue haleine.

Sur le plan de la consommation des viandes, une étude faite récemment sur les préférences du consommateur a révélé une perception négative de la viande blanche vis à vis des viandes rouges et du poisson. Le consommateur, en effet, n'évoque sa préférence pour la viande blanche qu'en dernier lieu après les viandes ovine, bovine et le poisson.

¹ Enquête sur les activités d'engraissement, Direction de l'élevage, MAMVA, année 1994.

Malgré l'évolution qu'a connu la filière de l'aviculture, cette même étude a montré qu'un certain nombre de freins continue d'entraver le développement de la consommation de la viande blanche. Parmi ces freins on peut citer :

➤L'influence des traditions religieuses (abattage de poulet) et culinaires (rite de nettoyage, rigidité des recettes traditionnelles, connotation négative liée à l'appellation "Roumi" synonyme d'impureté et de produit étranger ...).

➤La qualité du produit liée à l'utilisation de l'aliment industriel, au mode de l'élevage et à l'hygiène d'abattage.

Aussi les attentes qui se dégagent peuvent être résumées ainsi:

➤La qualité du produit (fermeté de la chair, couleur et goût).

➤Le contrôle ainsi que l'identification du produit (propriétés nutritionnelles, dates d'abattage ...).

Section 5 : Technologie

Technologique de l'industrie de la provende reste, caractérisé par une certaine lenteur dans le processus d'innovation¹. Cela ne veut dire aucunement que la technologie en place jusqu'en 1992 au Maroc soient au même niveau du progrès technologique existant dans d'autres pays. A preuve, la technologie usitée au Maroc à cette date (1992) est en retard de près d'une vingtaine d'années par rapport à celle utilisée en France par exemple.

A noter que la technologie actuelle, caractérisée par un automatisme élevé pourrait remplacer le facteur travail dans de très grandes proportions. Selon l'AFAC cette proportion peut atteindre un taux de 80%.

¹ D'après les entretiens avec la profession.

Section 6 : Quelques éléments sur l'utilisation mondiale des

aliments composés dans d'autres pays.

Notre objectif dans cette section est de situer le niveau de développement de l'industrie de la provende au Maroc par rapport à celui d'autres pays maghrébins et européens et ce à travers l'utilisation de l'aliment composé tant de façon globale qu'au niveau des différents segments d'élevage.

A cet effet, nous constatons que le Maroc produit, 3 fois moins que l'Algérie, 5 fois moins que l'Egypte et le Portugal et 20 fois moins que la France¹. Et si l'on se réfère aux chiffres donnés en 1991 par la SNIA², et en comparaison avec la production du Maroc (405.000 T en 1991), on estime que l'Allemagne produit 39 fois plus que le Maroc, les Pays bas 40 fois plus, l'Italie 31 fois plus, le Royaume Uni 27 fois plus que ce que produit le Maroc (cf. tableau n°19).

En ce qui concerne le cas de la France, les chiffres publiés par ce même syndicat indiquent que 27% de la production en 1990 est destiné aux ruminants, 28,8% aux porcins, 38,6% à l'aviculture et 5,6% à d'autres animaux (lapins, chiens, chats ...). C'est dire que l'aviculture représente moins de 40% de l'ensemble des utilisations de l'aliment composé, contre plus de 90% pour le cas du Maroc.

¹ Syndicat National des industriels de la Nutrition animale en France.

² Syndicat National des industriels de la Nutrition animale en France.

Tableau n°19 : Production des aliments composés dans les pays de la CEE (en millions de Tonnes Année 1991)

Pays	Production (*)	Production(*) / Prod Maroc 91
France	18,3	45,2
Pays bas	16,2	40
RFA	15,9	39,3
Italie	12,5	30,9
Espagne	11,6	28,6
Royaume Uni	11	27,2
Belgique	5,5	13,6
Danemark	4,7	11,6
Portugal	3,6	8,9
Irlande	2,4	5,9
Grèce	1,7	4,2

Source : SNIA, 1991

Le tableau n°20 résume les données de la production des pays de la CEE comparées à celles du Maroc par principale destination (aviculture et élevage des ruminants). Ces résultats de comparaison sont par rapport à la production industrielle du secteur de la provende au Maroc en 1991 soit 310.000T pour la volaille et 95.000T pour les ruminants¹. Aussi il ressort de ce tableau que la production marocaine des produits de la provende reste très faible par rapport à celle des pays de la CEE, et à fortiori celle destinée au secteur de l'élevage des ruminants(cas des Bovins).

¹ Mejjati Alami, La problématique du secteur de la provende, 4ème journées avicoles de l'ANAPA, 18-19-20 Juin 1992.

Tableau n°20 : Production des aliments composés
 (en millions de Tonnes) par les pays de la CEE par destination
 (aviculture, ruminants) comparée à celle du Maroc.

Production aliments composés				
Pays CEE	Volaille		Bovins	
	Prod. Pays CEE	Prod. Pays CEE / Prod. Maroc	Pays CEE	Prod. Pays CEE / Prod. Maroc
France	7	22,6	4,46	47
Italie	4,38	14,3	4,60	48,4
Espagne	3,9	12,6	2	21,1
Royaume Uni	3,72	12	4,19	44,1
RFA	3,45	11,1	6,50	68,4
Pays bas	3,31	10,7	4,69	49,4
Portugal	1,12	3,6	1,11	11,7
Belgique	1	3,2	1,42	15
Danemark	0,53	1,7	1,56	16,4
Irlande	0,40	1,3	1,32	13,9

Source : SNIA 1991

CONCLUSION CHAPITRE - II -

CONCLUSION CHAPITRE II

Les approvisionnements de l'industrie provendière sont dominés directement ou indirectement par des produits agricoles dont la production nationale est déficitaire. Il s'agit plus particulièrement du maïs et des oléagineux (matière première des tourteaux) totalisant plus de 70% des besoins moyens en approvisionnement de cette industrie. Le maïs a lui seul en représente plus de 60%.

Les productions nationales en céréales (maïs et orge) sont tributaires du climat et, de ce fait, sujettes à une grande variabilité.

Pour le cas du maïs, les besoins de la provende sont essentiellement comblés par des importations structurelles depuis 1970.

La production des tourteaux au niveau national est liée au rythme de trituration des graines oléagineuses et n'est pas toujours compatible avec les besoins qualitatifs de la provende en cet intrant. L'utilisation des tourteaux issus des graines notamment de tournesol et de coton -par les provendiers- est contraincée par les limites d'incorporation dans l'aliment.

Quant à la production de farine de poisson, elle est caractérisée par sa grande saisonnalité et sa variabilité de qualité déterminée par la nature du poisson utilisé.

Les marchés notamment du maïs et des graines oléagineuses ont toujours bénéficié d'une protection dont les coûts sont pénalisants pour l'industrie de la provende. La double protection (quantité et prix) du maïs a cédé la place à une protection par le système des prix de référence alors que les prix des tourteaux ont toujours été utilisés comme moyen de diminuer les subventions versées dans la filière oléagineuse.

La fiscalité des produits agricoles et agroindustriels, que ce soit à la frontière (DTM) ou à l'intérieur (TVA), demeure caractérisée par un

bicéphalisme et une non homogénéité. Les céréales destinées à la consommation humaine ou à l'ensemencement ne sont pas taxées ; mais elles le sont si elles transitent par l'industrie pour aller à la consommation humaine en fin de compte.

Le même bicéphalisme est constaté en ce qui concerne la TVA sur les aliments de bétail (taxation de l'aliment composé et non des aliments simples) ; ce qui ne peut, que défavoriser l'industrie provençienne et partant toute la filière.

Le secteur, par ailleurs demeure peu concurrentiel. La concurrence étant déséquilibrée et profite surtout aux entreprises situées à proximité des lieux d'approvisionnements, a fortiori celles disposant de capacités de production importantes.

CONCLUSION TITRE -II-

CONCLUSION TITRE II

Au terme de l'étude et de l'appréciation de l'évolution de l'environnement tant général que sectoriel par rapport à la situation et au développement du secteur de la provende au Maroc, nous pouvons tirer les principales conclusions suivantes :

➤L'industrie de la provende au Maroc, au même titre d'ailleurs que les autres activités économiques du pays, opère de plus en plus dans un environnement général caractérisé par la mise en place de politiques économiques libérales (libéralisation du commerce intérieur et extérieur, libéralisation des prix ...). Cela contraint les entreprises provendières à être plus compétitives et concurrentielles tant sur le plan national qu'international, surtout à la veille de la mise en oeuvre des mesures commerciales du GATT.

➤L'industrie de la provende, activité agroindustrielle, utilisant dans de grandes proportions des produits agricoles bruts et transformés (surtout maïs et tourteaux) demeure constamment pénalisée par la politique de protection poursuivie par les pouvoirs publics notamment dans les domaines de productions agricoles déficitaires à savoir le Maïs et les graines oléagineuses.

Cette protection, bien qu'elle ait changé de forme avec la mise en oeuvre du programme d'ajustement structurel au niveau du secteur agricole (PASA I et II), en passant d'une double protection par les quantités et les prix (avant 1987) à une protection par le système de prix de référence pour le cas du maïs et par l'instauration de prix import à l'entrée pour les tourteaux, continue à peser sur l'approvisionnement de l'industrie provendière en ces denrées tant sur le plan de la quantité, que de la qualité et du prix. Les contraintes relatives aux deux premiers éléments (quantité et qualité) semblent être atténuées et la mise en oeuvre des mesures du

GATT qui conforte dans cette optique pose entier le problème du prix demeurant tributaire des mécanismes de protection à mettre en place pour ces produits..

En outre, il y a lieu de noter que pour les oléagineux, le système d'importation n'est pas tout à fait compatible avec les besoins en tourteaux de l'industrie de la provende.

A côté de ces contraintes engendrées par les systèmes d'importation de ces deux produits stratégiques pour cette industrie, gérés et régulés par les pouvoirs publics, il en existe d'autres liées à l'offre physique de certaines matières premières notamment la farine de poisson caractérisée par la saisonnalité de sa production.

En résumé, il faut retenir que la politique de protection des produits agricoles déficitaires, notamment le maïs et graines oléagineuses défavorise voire occulte le restant de la chaîne agroindustrielle utilisant ces produits.

Sur le plan de la fiscalité, l'institution d'une TVA sur l'aliment composé, bien que réduite, a renchéri le coût de l'aliment composé et réduit dans une certaine mesure conséquemment les possibilités des économies d'échelle avec tous ses effets sur l'amélioration du niveau de la demande (diminution du coût unitaire de l'aliment) et de l'utilisation de la capacité provendière, et partant le développement de toute la filière avicole. De même que cette TVA a encouragé des pratiques de concurrence déloyale au détriment du secteur industriel de la provende et de la qualité de l'aliment.

D'autres contraintes pas moins importantes avaient certainement pesé sur le développement du secteur de la provende telles que la subvention et l'encadrement de la distribution des produits d'aliments de bétail, le faible niveau de soutien interne de la production animale et les méthodes de conduite du cheptel.

Si l'environnement sectoriel impose les contraintes sus énumérées au secteur de la provende, il lui en offre autant d'opportunités qui restent à intégrer dans les plans stratégiques des entreprises provendières. Parmi celles-là :

➤ la libéralisation du commerce des prix des produits (agricoles et agroindustriels) d'alimentation du gros bétail (Son, Pulpe sèche, betterave ..) et qui semblaient du temps de leur soutien par l'Etat, concurrencer dans une certaine mesure les produits de la provende sur un marché potentiel très vaste qu'est celui des ruminants. La disponibilité locale et le prix relativement bas de la matière première (notamment l'Orge) conforte le développement d'un tel marché.

➤ L'effort promotionnel important de l'Etat déployé dans le cadre de l'opération de sauvegarde du cheptel pendant les années de sécheresse 1992 et, 1993 et 1995 et qui a contribué à une très grande vulgarisation du produit chez l'ensemble des éleveurs des ruminants.

➤ La protection continue et suffisante du secteur de l'élevage même dans le cadre de la mise en oeuvre des mesures du GATT.

Principales opportunités et contraintes du secteur de la provende au Maroc

Opportunités	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation du commerce interieur et des prix des produits simples agricoles et agroindustriels destinés à l'alimentation du gros bétail (Orge, Son, pulpe sèche de betterave...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Non disponibilité et irrégularité de l'offre locale (quantité et qualité) des principales matières premières de l'industrie de la provende (Maïs, Tourteaux et farine de poisson)
<ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation des importations des Tourteaux. • Perspectives de libéralisation du commerce extérieur (GATT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des productions agricoles déficitaires (Maïs et oléagineux) • Intervention contraignante de l'ONICL et lourdeur de la procédure administrative d'importation.
<ul style="list-style-type: none"> • Protection du marché des produits d'élevage 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible soutien du secteur de l'élevage
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité locale et prix relativement bas de certaines matières premières notamment l'Orge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système fiscal (TVA) d'aliments de betail non homogène.
<ul style="list-style-type: none"> • Effort promotionnel important de l'aliment composé par l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence déséquilibrée
	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de conduite de l'élevage (extensif) et de commercialisation. • Attitudes défavorables du consommateur vis à vis des viandes blanches

TITRE -III-

ETUDE DE L'OFFRE DE LA PROVENDE

CHAPITRE -I-

PRESENTATION DU SECTEUR (OFFRE) DE LA PROVENDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DU SECTEUR (OFFRE) DE LA

PROVENDE

Section 1 : Aspects physiques

§1• Les entreprises du secteur

La première unité pour la production des aliments composés au Maroc est la société CICALIM, installée à Casablanca en 1949. Pendant longtemps, l'industrie de la provende était une activité très concentrée¹ dans la mesure où deux entreprises seulement à savoir (CICALIM et INAAM) détenaient à elles seules plus de 90% du marché local. Ces deux entreprises étaient à l'origine d'ailleurs des filiales de sociétés étrangères¹.

Le secteur de la provende n'a connu en fait son véritable essor qu'à partir du milieu des années 1970 et début des années 1980 suite au développement de l'aviculture

Des entreprises provendières de moyennes et petites capacités furent ainsi créées dans différentes régions telles que Fès, Meknès, Beni Mellal, El Jadida, Nador, Agadir, Oujda, Casablanca, Tanger.

Le nombre d'entreprises installées est passé en effet de 6 en 1975 à 17 en 1980, pour atteindre 23 en 1982². (cf. figure n°7).

Cette croissance rapide s'explique par¹ la nécessité de la régionalisation de la production en vue de son rapprochement des élevages avicoles demandeurs des aliments composés et, également, de la rentabilité attrayante de l'activité.

Notons par ailleurs que dans un but d'encouragement à la production animale, les orientations du Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole en matière de développement de l'utilisation des aliments

¹ MAMVA, Le secteur des aliments de bétail, note interne, 1975.

² Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

de la provende par les ruminants ont été matérialisées par la création, de deux sociétés étatiques (SOPROTA et SAIDALIM) respectivement en 1977 et 1978. Ces entreprises ont été par la suite cédées à des privés et converties à la production d'aliments pour volailles.

Actuellement (1993), le nombre d'unités commercialisant leur production est descendu à 18 (cf. tableau n°21).

Figure n°7 : Evolution du nombre d'usines de l'industrie de la Provence

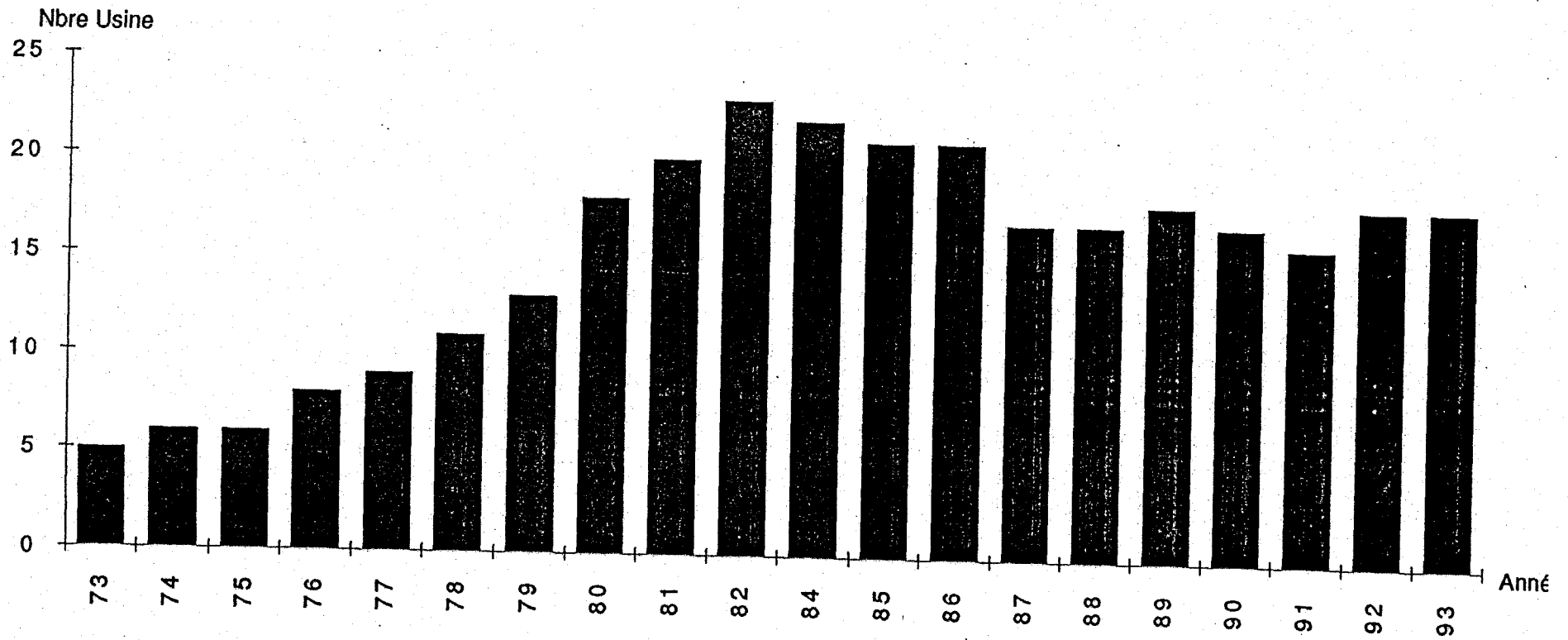


Tableau n°21 : Nombre des unités providières installées en 1992¹

Société	Date de création	Capacité (en 1000 T)	Production (en 1000 T)	Localisation
1• INAAM	1955	216	134,9	Casablanca
2• CICALIM	1947	126	84	Casablanca
3• SNV	1970	108	48,1	Temara
4• ATLAS	-	108	20,5	Berchid
5• ALF FES	1975	96	26,3	Fès
6• EDDIK	1980	90	37,8	Berchid
7• SONABETAIL	1980	86,4	13,7	Oujda
8• CALIMAB	1982	50,4	24,9	Casablanca
9• SOTALAB	1980	48	21,2	Casablanca
10• SOMALIM	1982	24	15,4	Tanger
11• SABT	-	14,4	4,5	-
12• ALF CHTOUKA	1981	14,4	7,2	El Jadida
13• ALF DOUKKALA	1978	14,4	6,4	El Jadida
14• SUDALIM	1980	12	7,6	Agadir
15• SMAN	1979	12	6,7	Ben Slimane
16• SOPROMAL	-	12	3,8	Temara
17• SELIMA	1976	12	-	Meknès
18• PRAVIMAR	-	12	-	-
19• BON ALIMENT	-	9	3,8	-
20• LA FONTAINE	-	5	-	Casablanca
21• DAR EL FALLOUS	1981	5	-	El Jadida
TOTAL		1078	467¹	

N.B. :

- de 1 à 16 + 19 : Entreprises adhérees à l'AFAC.
- 17 actuellement en arrêt.
- 18 à 21 : Couvoirs intégrant la production d'aliment à la ferme
- Le total de la production ne comprend pas la production intégrée.

§2• Capacité, Production et typologie

A• Capacité

La capacité nominale de production des usines des aliments de bétail en 1992 est de l'ordre de 1.078.000 tonnes, dont 75% est concentrée dans l'axe Rabat-Casa-Berrchid. La région de Casa à elle seule totalise cependant 44.4% de la capacité totale.

Cette concentration étant due à deux facteurs essentiels¹ :

➤La proximité des lieux d'approvisionnement de l'industrie de la provende en matières premières stratégiques. Le maïs importé transite pour près de 90% par le port de Casablanca et la production des tourteaux est assurée par la SEPO localisée à Casablanca.

➤L'existence de marchés importants d'aliments composés dans la région. Près de 80% des élevages de poulets de chair et 80% des pondeuses sont installés entre Casablanca et Kénitra.

Le tableau n°22 ci après montre que l'augmentation de la capacité est surtout enregistrée au cours de la période 78-82.

L'évolution de la capacité installée comparée à celle de la production fait apparaître un suréquipement chronique et excessif. Le taux d'utilisation de la capacité du secteur est resté constamment inférieur à 30%, si l'on écarte les exceptions conjoncturelles des années 1977 (48.8%) et 1992 (63.7%) . La figure n° 8 illustre cette sous utilisation chronique de la capacité de l'industrie de la provende au Maroc.

¹ Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

¹ Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agroindustrie et Aliments composés dans l'alimentation animale; étude MARA-FAO 1986, 114 p

Figure n°8 : Evolution comparée de la capacité installée et de la production effective de l'industrie de la provende

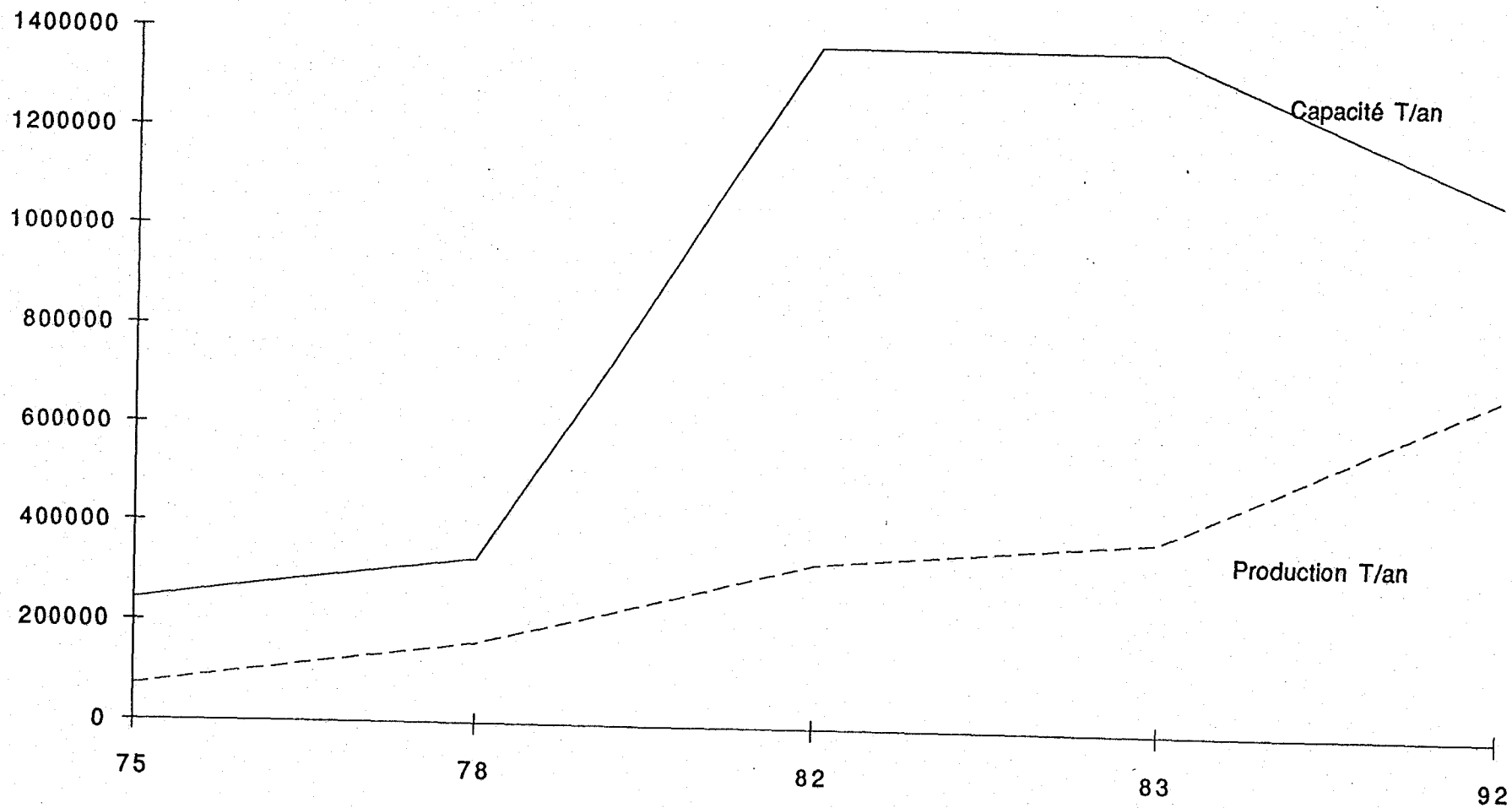


Tableau n°22 : Evolution de la capacité, de la production et du taux d'utilisation de la capacité de l'industrie de la Provende (y compris les unités ne commercialisant pas leurs aliments)

Année	1975	1978	1982	1983	1992
Capacité (1000 T)	242	328	1.373	1.373	1.078
Production (1000 T)	72	160	327	386	687
Taux d'utilisation	20.7	48.8	23.9	28.1	63.7

Source :

- 1975 -83 : Développement de la production fourragère, sous produits de l'Agro-industrie et aliments composés dans l'alimentation animale MAMVA -FAO 1986
- 1992 : AFAC.

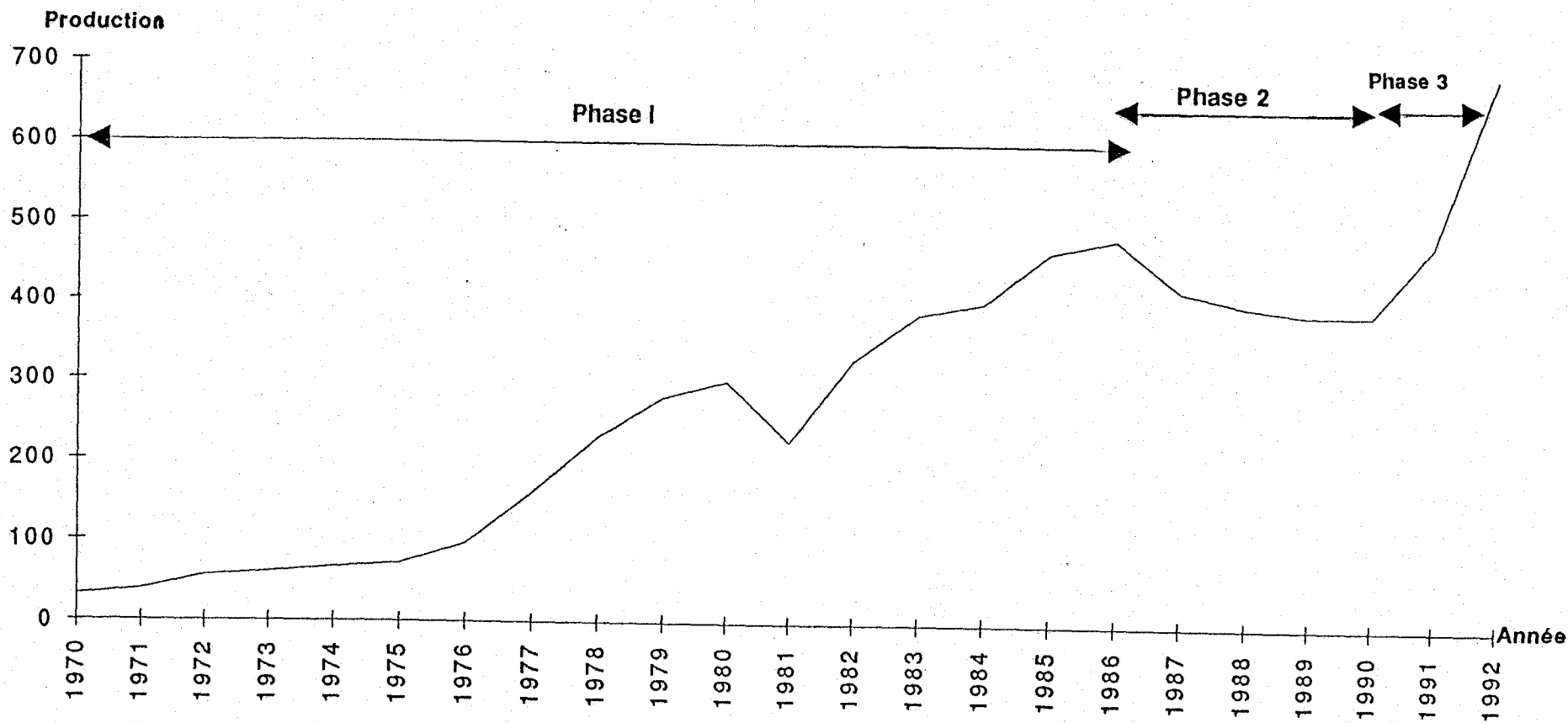
B• Production

Initialement, la production des premières unités installées était destinée au gros bétail et à quelques élevages avicoles avant que le développement du marché de l'aviculture n'exerce un effet d'entraînement sur le développement du secteur de la provende .

De façon globale, la production des aliments composés, au cours de la période 1970-1992, a connu un accroissement considérable puisqu'elle a été multipliée par 22 fois, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,6%. Cette évolution, comme illustré dans la figure n°9, a cependant, enregistré trois phases bien distinctes :

- Une première phase de croissance (1970 - 1986) avec un taux de croissance annuel de près de 22%.
- Une deuxième phase de déclin (1986 - 1990) dont le taux de décroissance annuel a été de près de 7%.

Figure n° 9 : Evolution de la production des aliments composés (en 1000 T)



➤ Une troisième phase de reprise à partir de 1990 avec un taux de croissance important (1990 - 92) de 33%.

La période 75-80 est celle qui a enregistré la plus forte croissance (+ 35%). Cette croissance a été toujours liée à celle de la production des viandes blanches comme l'illustre le tableau n°23.

La production des aliments composés est destinée essentiellement à la branche de l'aviculture qui en absorbe annuellement en moyenne plus de 94%. Ce qui explique en effet le parallélisme de l'évolution des deux branches.

Néanmoins, durant les deux dernières campagnes (1991/92 et 1992/93), le secteur de l'aviculture a vu sa part relative baisser en faveur de celle des ruminants puisqu'elle s'est située autour de 60%, et ce en raison du lancement par le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole de l'opération de sauvegarde du cheptel suite aux conditions climatiques défavorables (320.000 tonnes ¹ d'aliments) en 1992. Cette diminution de la part destinée à l'aviculture est strictement conjoncturelle. La figure n°10 confirme cela et illustre l'évolution des parts destinées aux secteurs de l'aviculture et de l'élevage des ruminants.

¹ Mejjati Alami, La problématique du secteur de la provende, 4ème journées avicoles de l'ANAPA, 18-19-20 Juin 1992.

Figure n°10 : Evolution de la structure de la production de l'aliment composé par secteur d'utilisateur (Aviculture, Ruminants)

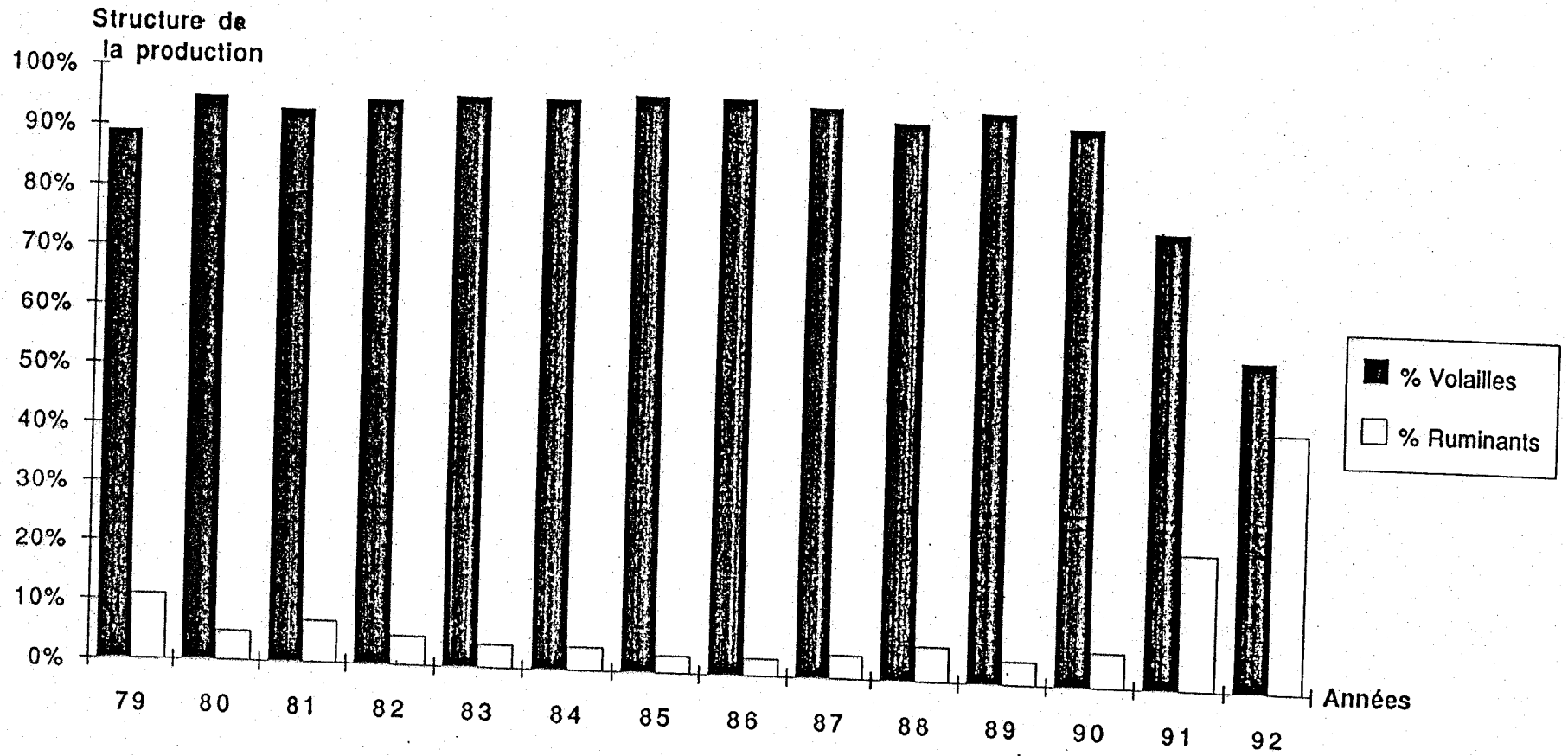


Tableau n°23 : Evolution comparée de la croissance des productions des aliments composés et des viandes blanches

	Phases	Taux de croissance annuel moyen (%)	
		Production des aliments composés	Production des viandes blanches
Phase de croissance	<u>Phase I : 70 - 86</u>	21,5	22,2
	• 70 - 75	18,6	27,9
	• 75 - 80	34,7	25,8
	• 80 - 81	-25	-21,4
	• 81 - 86	+15,5	14,1
Phase de déclin	<u>Phase II : 86 - 89</u>	-6,8	-3
Phase de reprise	<u>Phase III : 90 - 92</u>	+33,1	+3,7
	Moyenne 70 - 92	16,6	14,6

C• Typologie

Sur la base de l'information disponible, et partant seulement de l'analyse des capacités installées et des productions réalisées en 1992 (cf. tableau n°21), nous pouvons différencier 3 groupes d'entreprises selon leur taille à savoir :

➤ Un premier groupe à capacité et productions relativement importantes comme par exemple les sociétés INAAM, CICALIM, SNV et ATLAS.

➤Un deuxième groupe à capacité et production moyennes telles que ALF FES, EDDIK, CALIMAB ...

➤Et un troisième groupe caractérisé par une faible capacité et production. Tel est le cas, entre autres, des entreprises SOMALIM, ALF CHTOUKA, ALF DOUKKALA, SOPROMAL ...

Le tableau n°24 illustre cette classification en fonction de la taille de l'entreprise.

Tableau n°24 : Typologie des entreprises de la provende selon la capacité et production en tonnes/mois

Nombre d'entreprises	Capacité	Production
4	8000-18.000	4000-11.000
5	4000-8000	1700-3500
9	1000-4000	330-1300

Notons que les entreprises provendieres ayant fait l'objet de notre étude sont situées dans le premier groupe.

Section 2 : Aspects économiques

L'investissement injecté dans l'industrie de la provende se chiffre à environ 210 Millions de DH, soit 21% du total des investissements de la filière avicole estimée à près de 1 milliard de DH en 1991¹.

Le chiffre d'affaires (1992 en hors taxe) de la provende a atteint, quant à lui, près de 1 milliard de DH² (986,8 Millions deDH), soit près de 40% du chiffre d'affaires (CA) global de la filière de l'aviculture, estimé à 2,5 milliards

de DH. Par rapport à 1986, le chiffre d'affaires de la provende a augmenté de près de 80%.

Le ratio valeur ajoutée (VA) sur chiffre d'affaires se situe autour de 10% (Cf tableau n°25).

Tableau n°25 : Evolution du chiffre d'affaires et la valeur ajoutée du secteur de la Provende (en MDH)

Année	86	87	88	89	90	91	92
C.A.	549,3	608,6	489,1	426,1	534,6	652,4	986,7
V.A.	60,1	60	34,7	42,5	57,3	57	93,7
VA/CA %	10,9	9,9	7,1	10	10,7	8,7	9,5

Sur le plan social, le secteur provendier a permis la création de près de 13.000 emplois directs et 16.000 emplois indirects dans les secteurs de la commercialisation et de la distribution des produits avicoles¹.

Néanmoins, et au delà des chiffres, la véritable contribution socio-économique de l'industrie de la provende se reflète à travers :

➤Le rôle qu'elle a joué dans le développement de la branche de l'aviculture avec tous ses effets, sur l'amélioration de la consommation des protéines animales.

➤Le rôle important que l'industrie de la provende pourrait jouer dans l'amélioration des systèmes de conduite alimentaire de l'élevage national à travers la rationalisation alimentaire et nutritionnelle et partant l'amélioration des productions et productivités des élevages et tous les effets aval conséquents (Revenus, agroindustries ...) que cela entraînerait sur l'économie nationale.

➤Enfin, la contribution à la valorisation des productions agricoles brutes nationales et des sous produits agro-industriels.

Concernant le premier volet, il y a lieu de souligner le rôle très important qu'a joué l'industrie de la provende dans l'approvisionnement grandissant du pays en viandes blanches et oeufs (protéines animales) à des prix accessibles surtout en faveur des couches sociales les moins favorisées compte tenu des prix relatifs viandes rouges - viandes blanches. La consommation des produits avicoles s'est accrue en effet dans des proportions importantes de la consommation totale des viandes comme illustrée par les résultats des enquêtes de consommation ci après. (cf. tableau n°26).

Tableau n°26 : Evolution de la consommation des produits animaux (en Kg/habitant/an) entre les années 1971 et 1985¹.

Catégories de produits animaux	70/71			84/85		
	Urbain	Rural	Ensemble	Urbain	Rural	Ensemble
Viandes rouges	17,86	11,88	13,87	11,77	6,79	8,95
Volaille	3,62	1,68	1,61	6,38	4,92	5,55
Oeufs (unité/hab/an)	36	14	21	60	41	49

Ainsi la consommation des viandes rouges qui représente 74,1% de la consommation des viandes en 1970 n'en constitue en 1985 que 58,6%; celle de la viande blanche est passée de 15% à 31,7% du total de la consommation des viandes durant la même période. Cette évolution est encore plus importante, relativement en milieu rural qu'en milieu urbain.

En ce qui concerne les oeufs, la consommation a enregistré des hausses importantes au cours de la même période (133%, 66,7% et 192,9%) respectivement au niveau national, urbain et rural.

Section 3 : Les intervenants

Plusieurs acteurs interviennent dans le secteur de la provende, surtout en ce qui concerne l'aspect approvisionnement en matières premières qui constitue une fonction très importante dans l'activité de l'industrie de la provende. Il s'agit particulièrement de :

§1• L'association des fabricants d'aliments composés (AFAC)

Cette association créée en 1956 à l'initiative de la profession de la provende et constituée actuellement par un groupement de 17 entreprises provendières produisant plus de 95% de la production totale du secteur (cf.tableau n°21) a pour mission, outre son rôle d'interlocuteur notamment vis à vis de l'Administration pour tous les aspects pouvant entraver le développement du secteur (fiscalité, approvisionnement ...) l'organisation et le développement du métier de la provende, la réalisation d'études sectorielles, la définition de stratégies de développement du secteur, la réalisation de campagnes de publipromotion etc...

Néanmoins, dans l'état actuel des choses, l'activité de cette association reste dominée par l'organisation et la centralisation de l'approvisionnement des matières premières importées requises notamment le Maïs.

§2• L'Office National Interprofessionnel des Céréales et

Légumineuses (ONICL).

Cet Etablissement Public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière est le principal intervenant dans le domaine des approvisionnements de l'industrie de la provende (Maïs). Depuis 1973, date de création de cet Etablissement jusqu'en 1995 et dans le cadre des

missions d'organisation et de régulation des marchés de céréales et légumineuses, qui lui sont confiées par l'Etat, cet organisme est chargé de:

- Etudier les mesures législatives et réglementaires de nature à organiser le marché des céréales, des légumineuses, des produits et sous-produits provenant de la transformation de ces derniers et de contrôler s'il y a lieu l'exécution de ces mesures.
- Procéder ou faire procéder à des achats et cessions, à des importations et exportations ainsi qu'à la détention, au transport et à la transformation des produits sus cités.

Ces attributions ont été révisées en janvier 1995 par la promulgation d'un texte de loi dans le cadre de la mise en place de la politique de libéralisation du marché céréalier qui précise notamment que l'ONICL sera chargé de :

- Suivre l'état de l'approvisionnement du pays en céréales, légumineuses et leurs dérivés.
- Constituer ou de faire constituer un stock de sécurité en céréales.
- Assurer la gestion et l'exploitation des silos à céréales portuaires existants, développer et créer d'autres capacités de réception des céréales.
- Assurer la réalisation des opérations particulières d'importation et d'exportation que le gouvernement décide de lui confier.
- Organiser, gérer le système d'information sur les marchés céréaliers et apporter de l'assistance technique et l'information nécessaires aux intervenants sur le marché des céréales et légumineuses et de leurs dérivés.

§3• Les Départements Ministériels

A• Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat

Ce département ministériel chargé entre autres, de la gestion des approvisionnements du pays en huiles alimentaires, influe sur les approvisionnements de l'industrie de la provende en tourteaux issus des graines importées.

B• Le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole

Le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole de par ses attributions d'élaboration et de mise en oeuvre de la politique agricole sectorielle et sous-sectorielle (productions végétales, productions animales...) et de son rôle de contrôle des produits agricoles et alimentaires, intervient à deux niveaux :

➤ Indirectement au niveau des approvisionnements, du fait de l'intégration de l'industrie de la provende en amont du secteur agricole. La politique d'encouragement de la production locale des graines oléagineuses est révélatrice à cet égard puisqu'elle n'a pas été sans engendrer des problèmes d'approvisionnement à cette industrie en tourteaux.

➤ Directement au niveau du contrôle de la qualité et de la composition de l'aliment composé.

En plus, à ce niveau là, soulignons-le, ce département participe aux décisions d'approvisionnement du pays en céréales et oléagineux dans le cadre des commissions qui se réunissent à cet effet.

C• Autres Départements Ministériels

D'autres départements ministériels en l'occurrence, les Ministères des Finances, de l'Incitation de l'Economie en qualité respectivement de membre et de président la commission interministérielle des prix et membre

des commissions d'appels d'offres (le cas du Ministère des Finances) influent également sur l'approvisionnement de l'industrie provençienne en matières importées par le biais des décisions de fixation des prix à la frontière comme des sous produits agro-industriels.

CONCLUSION CHAPITRE -I-

CONCLUSION CHAPITRE I

Le secteur de la provende, au Maroc, initialement représenté à Casablanca n'a connu son véritable essor qu'à partir des années 1970 suite au développement de la branche de l'aviculture. Cette tendance positive du marché avicole a créé une certaine régionalisation des infrastructures de production à travers l'installation de petites et moyennes capacités.

Actuellement, le secteur compte une vingtaine d'entreprises pouvant être réparties en 3 groupes selon leurs capacités et production ; les entreprises à capacités relativement importantes, moyennes et petites.

Globalement, le secteur connaît un suréquipement chronique. Le taux d'utilisation de la capacité n'a guère dépassé les 50%, hormis les années de sécheresse.

La croissance du secteur, bien qu'importante (17% / an) durant les trente dernières années a enregistré une phase de déstabilisation à la fin des années 1980.

Sur le plan économique, la véritable contribution du secteur provendier, au-delà des chiffres, se reflète dans la mise à la disposition des consommateurs de viandes blanches à prix accessibles ayant entraîné la restructuration de la consommation nationale des viandes en faveur de ces dernières.

Sur le plan organisationnel, le secteur de la provende est un secteur organisé dans le cadre d'une association professionnelle. Néanmoins cette dernière est limitée dans l'état actuel à organiser et centraliser les importations du secteur en matières premières (maïs) dont le pouvoir décisionnel relève de l'administration.

CHAPITRE -II-

GESTION DES ENTREPRISES DE LA PROVENDE

CHAPITRE II : GESTION DES ENTREPRISES DE LA PROVENDE

Comme il a été mentionné dans la méthodologie, l'étude de la gestion des entreprises de la provende a été conduite au niveau des trois premières entreprises du secteur à savoir : INAAM, CICALIM et SNV.

Dans ce chapitre nous mettrons en relief la politique et stratégie globale poursuivies par ces entreprises (produits, marchés, organisation, stratégie commerciale,...) ainsi que les politiques de gestion relatives aux approvisionnements, à la fonction commerciale, aux politiques marketing aux ressources humaines.

Nous traiterons également de la stratégie "prévisionnelle" de ces entreprises en cours de réflexions ou de mise en oeuvre avant de conclure ce chapitre par l'identification des principaux atouts et faiblesses tant stratégiques que de gestion.

Section 1 : Politique et stratégie poursuivies

Les premières entreprises provendières installées dans le secteur de l'alimentation du bétail comme cela a été évoqué, par ailleurs, remontent aux années 40 (CICALIM) et 50 (INAAM). Durant cette période, et voire même les années 60, le marché des produits avicoles industriels n'était guère développé. L'activité provendière était, dès lors, limitée à quelques élevages modernes bovins et avicoles appartenant surtout à des colons.

La faible demande en aliments composés qui caractérisait le marché des ruminants et l'essor connu par l'activité avicole, particulièrement à partir des années 70, ont fait que ces provendiers aient saisi cette opportunité pour concentrer toute leur activité sur ce marché porteur en expansion, constituant par la suite leur domaine d'activité stratégique.

Eu égard à cette évolution favorable du marché des produits de l'aviculture, les provendiers ont poursuivi une politique de croissance (augmentation du chiffre d'affaires) privilégiant l'offre et la dimension

technique ou de production de l'activité. La mise en oeuvre de cette politique, élément essentiel de la rentabilité de l'entreprise provendière s'est appuyée sur:

➤D'abord, la maîtrise technique du produit de la provende destiné à l'aviculture (conception, diversification de la gamme de produits).

Cette démarche technique s'est accompagnée par ailleurs d'une organisation des approvisionnements de la matière première stratégique importer incorporé dans le produit volaille (maïs).

➤Ensuite, sur le développement d'un réseau de revendeurs destiné essentiellement à servir les petits clients avicoles.

Section 2 : Structure et organisation

Afin de mieux cerner l'organisation, la structure organisationnelle des entreprises de la provende étudiées a été appréhendée outre, à travers la lecture de leurs organigrammes via la collecte d'informations sur les activités des fonctions les plus importantes de l'entreprise à savoir les fonctions de production et commerciale.

L'organisation des entreprises de la provende de, type fonctionnel, comporte outre, la direction générale les structures suivantes :

➤Une structure technique/ de production.

➤Une structure commerciale.

➤Une structure administrative et financière.

La structure technique a pour principales tâches :

➤La gestion des approvisionnements en matières premières.

➤La gestion de la production de l'aliment composé et de la maintenance de l'outil de production.

➤ La formulation des produits de la provende. Cette dernière étant fonction de leur destination, de la disponibilité et des prix des matières premières entrant dans sa composition.

➤ Le contrôle de la qualité de l'aliment et des matières premières entrant dans sa composition (taux d'humidité, d'impuretés etc...).

➤ Le suivi des recherches dans le domaine de l'industrie de la provende.

L'activité de la structure commerciale se traduit, quant à elle, essentiellement par la réalisation des principales tâches suivantes :

➤ La réception des commandes

➤ L'exécution de la vente

➤ Le suivi des clients et la collecte d'informations commerciales

Soulignons que, selon l'entreprise, la structure commerciale ou/et de production comporte des entités par type de client ou/et de produit. La société CICALIM par exemple, comporte dans sa structure technique (d'après l'organigramme de la société) une entité "élevage ruminant" alors que la structure commerciale de la société INAAM comporte des entités par type de clients avicoles (couvoirs et élevages).

L'analyse de l'organisation des entreprises étudiées appelle les commentaires suivants :

➤ La dilution de la fonction approvisionnements en matières premières dans la structure de la production en dehors de la société CICALIM qui, elle, dispose d'un service "achats" spécifique rattaché directement à la direction générale, bien que cette activité est d'une importance stratégique pour l'industrie provendière.

➤ L'inexistence d'une structure dont les activités sont tournées vers la recherche et le développement (utilisation d'autres matières

premières; mise au point de nouveaux produits, qualité,...). L'activité du laboratoire mis en place dans INAAM demeure limitée aux tâches de contrôle surtout de la qualité de la matière première acquise.

➤La prédominance de tâches à caractère purement commercial telles que la réception des commandes, l'exécution de la vente, la facturation etc.... Les tâches à caractère de marketing, sont pratiquement inexistantes.

Si tous ces aspects sus-mentionnés constituent à nos yeux des faiblesses d'ordre organisationnel, il n'en demeure pas moins vrai que le constat d'une certaine structuration au sein de la fonction de production ou de la fonction commerciale constitue un moyen organisationnel important à même d'améliorer à terme l'efficacité des activités de production et de commercialisation en fonction des catégories de produits et de clients. Ceci ne pourrait avoir qu'un effet positif sur la gestion des domaines d'activités de l'entreprise provendière.

Section 3 : Gestion

§1• Gestion des approvisionnements

Comme précisé dans la section précédente relative à l'organisation interne des entreprises de la provende, il convient de rappeler que la fonction "approvisionnement" n'est formalisée en tant que telle et rattachée directement à la Direction générale de l'entreprise qu'au niveau de la société CICALIM. Au niveau des autres entreprises, cette fonction est diluée dans la structure technique/de production. Toutefois, il y a lieu de souligner que le suivi de cette fonction est assuré de très près par la Direction Générale quelque soit le niveau d'hiérarchisations de cette structure et ce, en raison de son importance dans l'activité provendière.

Avant d'aborder la gestion des approvisionnements en matières premières, par les entreprises provendières, il nous semble utile de souligner tout d'abord le caractère structurel de l'approvisionnement de

l'industrie de la provende avant de mettre en relief les principales caractéristiques et contraintes des matières premières utilisées.

L'industrie de la provende utilise, en effet, deux catégories de matières premières en fonction de leur origine :

- Des matières premières essentiellement importées constituées principalement par le maïs.
- Des matières premières disponibles et acquises essentiellement sur le marché local (Orge, Farine de poisson, Tourteaux, Son, etc.).

L'utilisation des ces matières premières, notamment celles rentrant dans des proportions importantes dans la composition de l'aliment est sujette à plusieurs contraintes aussi bien intrinsèques que liées à leur environnement (fournisseurs, contrôle de l'Etat,...) et dont les principales peuvent être résumées comme suit :

☉ **Le Maïs :**

- Fixation jusqu'en 1987 par l'ONICL des quotas d'importation généralement non compatible avec la demande des provendiers en cette matière.
- Mise en vigueur à partir de 1988 du système de prix de référence (prélèvement variable).
- Blocage des importations du maïs tant que le stock local de cette matière n'ait pas été écoulé, obligeant les provendiers à s'approvisionner en cette matière, souvent, à des prix spéculatifs en dessus du prix de référence.
- Obligation faite aux provendiers de financer certaines importations de maïs à crédit, ce qui se fait au détriment de la qualité de la matière.

☉ La Farine de poisson :

➤Saisonnalité de la production, obligeant les provendiers à constituer des stocks pouvant aller jusqu'à 6 mois.

➤Qualité et durée de conservation limitée.

☉ Les tourteaux :

➤Monopole de production et de commercialisation de la SEPO. Le système de trituration de la SEPO est souvent incompatible avec la demande quantitative et qualitative souhaitée par les provendiers.

➤Application de prix dissuasifs à l'importation de tourteaux notamment de Soja les mieux préférés par les provendiers en raison de leur qualité.

Partant de cette caractéristique structurelle des approvisionnements de l'industrie de la provende (dépendance des importations notamment celle du Maïs) et des contraintes inhérentes à l'utilisation des matières requises, le système des approvisionnements de matières premières de l'industrie de la provende revêt un caractère duel en fonction tant de l'origine de la matière (importée `maïs` ou locale) que de la nature et des contraintes liées à son utilisation.

La gestion des approvisionnements des matières importées (en l'occurrence le Maïs) se fait de façon concertée, organisée et centralisée au niveau de l'AFAC par l'ensemble des entreprises affiliées à cette association sur la base de leurs besoins et d'un cahier de charges élaboré par la dite association. La gestion des approvisionnements de la matière première d'origine locale étant assurée directement par chaque entreprise. Les variables de disponibilité, de prix et de substitution inter-matières constituent des éléments importants dans le choix de la matière. Néanmoins ceci reste modulé en fonction de la nature, des contraintes de

chaque matière, ainsi que des capacités de stockage dont dispose chaque entreprise.

Aussi, le système d'approvisionnement est saisonnier pour la farine de poisson et se fait de façon régulière et en fonction des besoins pour les autres matières premières. Les capacités de stockage en place sont essentiellement utilisées pour la constitution de stocks de la matière importée. Les niveaux de stocks de matières premières constituées restent cependant fonction de la capacité de stockage et de l'importance et nature de la matière première. Les postes de stockage les plus importants sont représentés par les céréales, la farine de poisson et les tourteaux comme illustré par le tableau n°27.

Tableau n°27 : Stock moyen mensuel (en tonnes) des principales matières premières de l'industrie de la provende

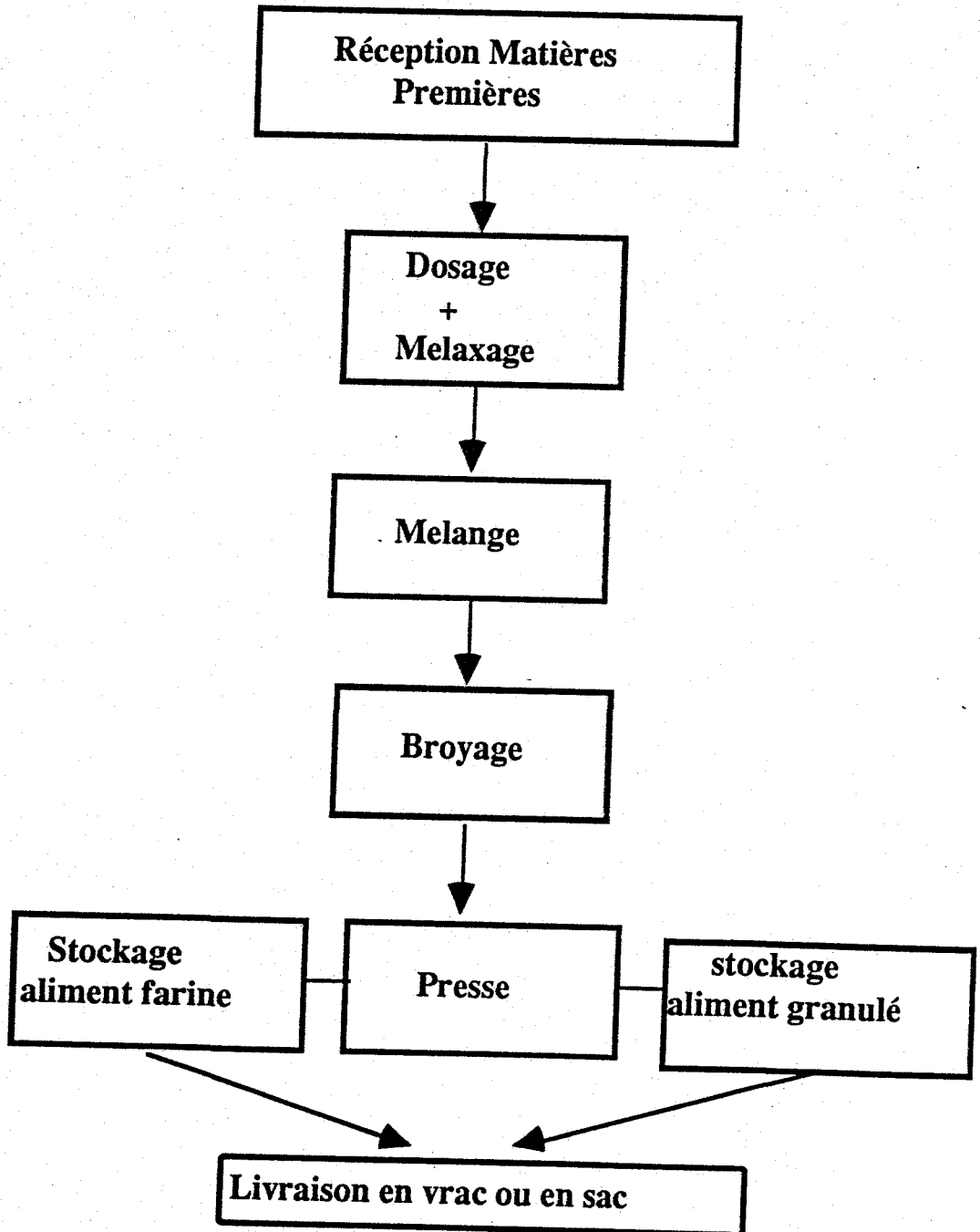
Matières	Intervalle des stocks
Céréales	2000-7000
Mais	700-4000
Farine de poisson	500-3000
Tourteaux	500-2000
Tx Soja	300-500

§2• Outil de production

Jusqu'en 1992, l'outil de production de l'industrie de la provende à travers les cas des trois premières entreprises du secteur était caractérisé par sa vétusté, à l'origine le plus souvent de surcoûts de maintenance et de perturbations du cycle de production, ce qui se repécute sur la disponibilité des produits et les délais de livraison.

Pour illustrer cet état de fait, notons qu'en 1992, les investissements en machines remontent en moyenne pour les trois entreprises étudiées à plus

Process de fabrication de l'aliment composé



de 20 ans. A titre indicatif, les acquisitions des outils de production datent respectivement de 24 ans pour la SNV, de 19 ans pour CICALIM et de 15 ans pour INAAM.

Il y a lieu de souligner, toutefois, qu'à partir de 1992, un mouvement d'investissement dans de nouvelles machines à été initié par certaines entreprises.

La société CICALIM par exemple, a procédé à un investissement partiel de son outil de production (remplacement d'une chaîne de broyage en 1992).

La société INAAM, quant à elle, poursuit parallèlement à l'évolution de la demande de la provende une politique d'investissement régulière (remplacement de machines, extension ...).

La société SNV a entièrement rénové son outil de production en 1994.

§3 • Gestion Commerciale

La fonction commerciale au niveau des entreprises de la provende est assurée par une équipe de 8 à 21 employés, soit 15 en moyenne.

Par rapport au total des employés, le personnel commercial représente 8% en moyenne et varie entre 4,2% et 10,2%.

Le taux d'encadrement moyen de l'équipe commerciale (nombre de "cadres commerciaux" / total personnel commercial) se situe autour de 15%, et varie selon l'entreprise (12,5% pour le cas de la SNV et 19% pour le cas de CICALIM). Les niveaux de ces taux s'expliquent par le taux faible du personnel commercial par rapport à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Pour ce qui est de la force de vente, celle-ci est constituée en moyenne d'une dizaine d'agents, et varie de 3 agents à 14. Par rapport à

l'ensemble du personnel, elle représente 5,4% en moyenne et varie entre 1,6% (cas SNV) et 8,8% (cas INAAM).

Sur le plan qualitatif, celle ci demeure constituer principalement de techniciens diplômés des écoles d'Agriculture . Le tableau n°28 ci dessous met en évidence le nombre et la structure du "personnel commercial" des trois entreprises étudiées.

**Tableau n°28 : Effectif et structure du personnel commercial
(année 1992)**

		Société1	Société2	Société3	Moyenne
e f f e c t i f	Nombre Total du personnel	147	220	189	186
	Personnel Commercial	15	21	8	15
	• Cadres	2	4	1	2,3
	• Force de ventes	13	14	3	10
s t r u c t u r e	% Personnel Commercial/Total personnel	10,2	9,5	4,2	8
	Taux d'encadrement commercial	13,3	19	12,5	15
	% force de vente/Total personnel	8,8	6,4	1,6	5,4

Au niveau de la clientèle, le porte-feuille clients bien qu'englobant plusieurs catégories, comme illustré dans le tableau n°29 (Éleveurs de volailles, Couvoirs, éleveurs de bovins, éleveurs d'ovins, revendeurs, ...) demeure pondéré par la clientèle avicole. Celle-ci, pour le cas des entreprises étudiées et ce en raison de leurs capacités relativement importante dépasse quelque fois l'espace régional immédiat de chacune d'elle.

La clientèle "ruminants" se trouve, quant à elle, plus circonscrite sur le plan spatial puisque localisée seulement dans les zones de Casablanca et Rabat si l'on exclut la diffusion conjoncturelle des aliments composés sur tout le territoire national dans le cadre de l'opération de sauvegarde du cheptel conduite par l'Etat.

Aussi la stratégie commerciale poursuivie par chaque provendier repose sur une double priorité à savoir une couverture régionale de la demande et une concentration commerciale au niveau de la clientèle avicole.

§4 • Les politiques Marketing

A• Politique du produit

Le produit de la provende est une addition transformée de matières premières (agricoles, agro-industrielles et chimiques) dont le dosage et la combinaison visent la production d'un aliment équilibré et la satisfaction d'un besoin alimentaire et nutritionnel en fonction de l'espèce, de son état physiologique et de l'objectif qui sous tend son utilisation (aliment complet ou à titre de complémentation).

C'est dire en d'autres termes que l'industrie de la provende pourrait potentiellement produire autant de produits ou famille de produits destinés à remplir des besoins d'alimentation animale quand la recherche, la maîtrise

technique sont mises au point et les conditions de marché (Demande de ces produits) le permettent.

Soulignons au passage que la recherche dans le domaine de l'alimentation animale pour la mise au point de nouveaux produits est relativement lente, en ce sens qu'il faut généralement plusieurs années pour lancer un produit plus performant dans ce domaine. Ce qui veut dire, en d'autres termes, que les produits destinés à l'alimentation animale en l'occurrence ceux de la provende demeurant caractérisés par un cycle de vie long.

Dans l'état actuel des choses, et comme "illustré dans le tableau n°29 ci dessous, la gamme des produits destinée à l'aviculture demeure alors plus étendue que celle destinée aux ruminants et autres. Ceci tient aux systèmes (ponte, chair) et au caractère de production industrielle de l'aviculture nécessitant une conception de produit selon le stade physiologique ou de croissance de l'animal. Les perspectives d'évolution de l'intensification et de l'amélioration génétique de la production animale peuvent laisser prévoir un potentiel important de développement de nouveaux produits pour les ruminants

Notons enfin que d'autres produits sont également fabriqués mais en quantités très limitées. Il s'agit de produits destinés aux laboratoires, aux Zoos, élevages de lapins, etc ...

⊗ **Conditionnement**

Le produit de la provende qui est sous forme de pelletes de granulé ou de poudre, est généralement livré en sacs en plastic mais également en vrac pour les gros clients.

L'emballage comporte un étiquetage précisant, outre le nom du fabricant, des informations sur le produit afférentes :

➤ à la valeur énergétique de l'aliment (en UF)

➤à la composition nutritionnelle (taux de protéines, de matières grasses, de cellulose, d'aliments minéraux, d'humidité, vitamines ...).

➤au poids net.

➤et au mode d'emploi de l'aliment.

Tableau n°29 : Catégories de produits et de clients de l'industrie de la provende

	Produits	Clients
<p><i>Produits destinés à l'aviculture</i></p>	<p>Poulet de chair : Produits de démarrage" Produits de "croissance" Produits de " finition" Poules pondeuses : Produits de "démarrage" Produits de "croissance" Produits de reproduction"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eleveurs de volaille • Revendeurs • Couvoirs
<p><i>Produits destinés à l'élevage "ruminants"</i></p>	<p>Ruminants : Produits "Bovins" • Vache laitière • Bovins à l'engrais Produits "Ovins" • Ovins "embouche" • Ovins agneaux de lait • Brebis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eleveurs de "Bovins laitiers", individuels ou réunis en association • Eleveurs d'"Ovins", individuels ou réunis en association • Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole (marchés conjoncturels "opération sauvegarde du cheptel")
<p><i>Produits divers</i></p>	<p>Produits divers : • "chevaux", "lapins", "chiens", ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratoires • Zoos • Producteurs de "lapins"

• Marque

La stratégie de marque adoptée pour les produits de la provende, demeure uniforme et est axée sur la dénomination sociale de chaque entreprise (marque du fabricant) avec cependant, quelques différences pour chaque entreprise. La SNV, par exemple, a opté pour la même stratégie de marque pour l'ensemble de ses produits (dénommés KOUT); alors que la société INAAM, quant à elle, présente des dénominations commerciales plus ou moins spécifiques (cf. tableau n°30).

L'inexistence de "marque de produit" en général fait des produits de la provende des aliments standardisés et indifférenciés ou le seul élément de différenciation entre aliments demeure l'entreprise elle même (dénomination de la société).

Tableau n°30 : Dénomination commerciale des produits de la provende "cas de la société INAAM"

Destinations du produit	Dénominations commerciales
• Poulet de chair démarrage	DEM71
• croissance	PAM72
• finition	GPF81
• Pondeuses	P.52
• Bovins	VL 500
• Vaches laitières	VL 600
• Ovins	
- Moutons	M.Bled
- Démarrage	A.DEM
- Agneaux	Al. A.
• Chiens	Provichien

☉ Qualité

La qualité du produit de la provende celle ci est à l'image de celle des inputs rentrant dans sa constitution. Il peut donc changer beaucoup sur le plan de la qualité en fonction de celle des matières premières incorporées. Cette situation semble être d'autant plus fréquente que l'industrie de la provende demeure confrontée à des contraintes de disponibilité et de qualité de certaines matières premières (farine de poisson, tourteaux etc...), ce qui est d'ailleurs actuellement le cas. Le problème donc, de gestion de la qualité dans le temps, son maintien et amélioration demeure posé.

Ajouter à cela l'absence d'une fonction de "recherche et développement" au niveau de l'entreprise (absence de structure, de profil adéquat ...) et qui doit en principe occuper une place de choix dans l'amélioration de la qualité du produit à côté d'une meilleure gestion des stocks de la matière première.

Notons enfin que la politique du produit surtout pour le cas des sociétés INAAM et CICALIM, intègre également l'offre de services de transports d'aliments, d'encadrement et de suivi. Néanmoins, cet aspect demeure embryonnaire et irrégulier, et ne peut de ce fait constituer un réel positionnement.

B• Politique du prix

L'approche de tarification adoptée par les entreprises de la provende étudiées dans la fixation des prix de vente de leurs produits est celle du "Coût + Marge". Aussi, ces prix vont dépendre, logiquement des coûts et marges décidées par chaque entreprise.

Or, sachant que le coût des aliments est constitué, principalement, par les matières premières qui entrent pour près de 84% en moyenne et que près de 70% de la valeur de ce poste de charges est constituée par la matière première importée¹ (cas des produits de la volaille), la différence des prix de ventes des produits de la provende pour les entreprises situées

près du centre d'approvisionnement sont plutôt liés au coût de la matière locale au coût de transformation et à la marge fixée au niveau de chaque entreprise. Ceci est dû au fait que la matière importée (maïs) est acquise, dans les mêmes conditions de prix (importation organisée par l'AFAC) par l'ensemble des entreprises provendières.

C'est dire en d'autres termes que les coûts de la matière première locale, de la transformation et de la marge commerciale constituent les principaux éléments de différenciation des prix de vente des produits entre entreprises. Les tableaux n°21, 32 et 33 illustrent cela.

On note ainsi une certaine variabilité entre entreprises et selon les années tant sur le plan des coûts que de la matière première que des marges commerciales, ce qui se répercute sur les prix de vente. La société 3 par exemple paraît avoir des marges en moyenne plus réduites que la société 2. Cette situation s'inverse pour ce qui est des coûts en matières premières.

Toutefois, il y a lieu de noter que cette variabilité est loin d'être importante. Les prix de vente sont en général, rapprochés entre entreprises, ce qui limite dans une certaine mesure la concurrence par les prix et également par la qualité dans la mesure où les produits de la provende sont standardisés (pas de rapports qualité/prix). Etant à signaler que les prix des matières premières enregistrent généralement des variations tant intra-annuelles qu'inter-annuelles.

S'agissant des conditions de vente, celles-ci demeurent caractérisées par l'octroi de remise ou rabais selon l'importance des achats. Le crédit fournisseur, oscille entre le comptant et l'accord de quelques jours. Ceci aussi bien dans le cadre de la distribution directe que par le canal des revendeurs. Cette faiblesse, voire l'absence de crédits fournisseurs, n'est pas de nature à encourager à la diffusion de l'aliment composé aux éleveurs ruminants compte tenu de leur modeste trésorerie.

**Tableau n°31 : Coûts comparés des matières premières en %
du chiffre d'affaires (période 1988-1992)**

		88	89	90	91	92	Moyenne
Achat MP/CA	Société 1	79,3	87,7	80,5	84,4	80,3	82,44
	Société 2	78,7	83,3	81,6	-	85,0	82,15
	Société 3	86,7	85,8	86,5	86,2	-	86,3

MP : Matière Première

CA : Chiffre d'Affaires

**Tableau n°32 : Taux de marges (%) comparés de 3 entreprises de
la provende (période 1988-1992)**

		88	89	90	91	92	Moyenne
Taux de marge Résultat/CA	Société 1	1,9	0,3	0,2	0,3	2,6	1,1
	Société 2	-	5,5	4	0,4	1,4	2,8
	Société 3	0,5	1,2	1,2	1,9	0,9	1,14

**Tableau n°33 : Prix de vente comparés des produits de la provende
(aliment "démarrage") en DH/Kilo(période 1988-1992)**

		88	89	90	91	92
Prix Aliments	Société 1	-	-	-	-	-
	Société 2	3,03	2,93	3,11	3,05	3,05
	Société 3	2,38	2,43	2,52	2,56	2,68

C• Politique de distribution

Les provendiers axent la distribution de leurs produits sur l'utilisation de deux principaux canaux, à savoir :

- le canal court ou de distribution directe de l'aliment à partir des lieux de production (usines).
- le canal des revendeurs.

Le volume distribué par ce dernier qui ne concerne que les petits éleveurs avicoles, demeure variable entre entreprises.

A titre d'exemple, les revendeurs n'assurent en moyenne que 25% des livraisons pour le cas de la SNV. Ce taux est relativement plus important pour le cas des sociétés INAAM et CICALIM.

C'est dire combien la distribution directe demeure importante dans la commercialisation des produits de la provende. (La SNV par exemple assure près de 75% de ses livraisons par ce canal).

La distribution des produits de la provende destinés aux ruminants est donc assurée principalement par ce canal (direct), ce qui n'est pas de nature à assurer une diffusion plus importante et plus étendue de l'aliment composé dans le milieu agricole.

En outre la distribution des produits de la provende demeure régionalisée (70% de la production de la SNV est livrée dans un rayon de 100 km) bien que les sociétés INAAM et CICALIM ont tendance ces dernières années à livrer en dehors du cadre régional.

D• Politique de communication

Dans l'état actuel des choses, la communication de l'entreprise provendière demeure très embryonnaire voire même inexistante. Les actions de communication (publicité, promotion) à l'échelle de l'entreprise

ne semblent pas revêtir d'intérêt et ce, en raison de la bon connaissance du produit par les clients actuels (Aviculture).

C'est surtout le marché des ruminants qui retient l'attention des provendiers dans ce domaine, en ce sens qu'il y a une prise de conscience générale sur le fait qu'une meilleure pénétration du marché des ruminants reste tributaire de la mise en place de stratégies et actions publipromotionnelles adaptées aux spécificités de cet élevage.

De nos jours les actions de communication, irrégulières d'ailleurs, sont plutôt des opérations de relations publiques conduites au niveau de l'AFAC (séminaires) et de publicité rédactionnelle (interviews) que des techniques publipromotionnelles au niveau de l'entreprise, tournées vers le développement des ventes, (actions publipromotionnelles axées sur le positionnement du produit de la provende, prix, qualité,..).

La communication de l'entreprise repose principalement sur :

- La conduite de quelques actions de "marketing direct" à la ferme, qui consiste essentiellement à tester des produits à l'exploitation. Ces actions, soulignons le, conduites surtout par les sociétés INAAM et CICALIM restent d'une portée très limitée aussi bien dans l'espace qu'en ce qui concerne le nombre d'élevages concernés.
- L'utilisation du canal des concours régionaux d'élevage organisés par le Ministère de l'Agriculture et de la Mise en Valeur Agricole dans diverses provinces du Royaume, ainsi que celui des foires agricoles.

En guise de conclusion sur les politiques marketing actuellement mises en oeuvre par les provendiers, nous pouvons retenir principalement ce qui suit :

- La politique de produit, essentiellement axée sur le marché de l'aviculture est plutôt une politique d'offre de produits physiques

qu'une véritable politique de produit au sens large du terme (intégration des services de transports, encadrement, suivi et assistance des clients ...). Ceci est d'autant plus vrai pour le marché des ruminants.

➤Le produit de la provende change constamment sur le plan de la qualité en raison des contraintes posées par l'utilisation de certaines matières premières. De ce fait, plusieurs offres de qualité de produits peuvent se présenter dans le temps (sur le marché) en fonction de la disponibilité et de la qualité des matières premières utilisées et des objectifs stratégiques de chaque entreprise. Nous pouvons ainsi nous attendre en principe à plusieurs rapports qualité/prix et une variation intra-annuelle des prix des produits de la provende. Ce qui n'est généralement pas le cas.

➤L'enjeu de la qualité au niveau de l'industrie de la provende est tellement important pour fidéliser le marché qu'il s'avère nécessaire de maîtriser un approvisionnement de qualité de matières premières et promouvoir la recherche et développement au niveau de ce secteur.

➤Les produits de la provende demeurent très peu différenciés entre entreprises.

➤Bien que la différence des prix de vente des produits de la provende soient surtout liés au coût de la matière locale, coût de transformation et aux marges de chaque entreprise, ils demeurent rapprochés ce qui anéantit la concurrence par les prix au niveau du secteur.

➤La distribution directe des produits de la provende demeure importante. Conjugée à la faiblesse de crédits clients et aux contraintes de transports, cela n'est aucunement de nature à assurer une meilleure diffusion de l'aliment dans la campagne. Ce qui

appelle, en vue du développement du marché des ruminants une adaptation du système de distribution actuel tant au niveau de la couverture régionale qu'au niveau des conditions de vente et de livraison du produit.

➤La communication de l'entreprise demeure embryonnaire, ce qui appelle l'élaboration d'une stratégie de communication adéquate.

§5• Ressources humaines

Le nombre total d'employés exerçant au niveau des trois entreprises provendières étudiées varie entre 147 et 220 personnes. Des recrutements saisonniers de conjoncture sont également effectués, en fonction de l'ampleur des commandes.

Sur le plan de la structure des effectifs, le tableau n°34 montre que la majorité du personnel, soit en moyenne 92% du total relève des structures de production. Seule une moyenne de 8% du total du personnel exerce dans des activités d'ordre commercial.

S'agissant de l'encadrement, les taux y afférents tant au niveau de la production que de la commercialisation restent modérés surtout au niveau de la première fonction. En moyenne, il ya 3 cadres pour 171 agents pour les activités de production et de 2.3 sur 15 pour celles de la commercialisation.

La force de vente constituée en moyenne par 10 employés ne représente que 5,4% du total du personnel.

Au niveau de la formation destinée essentiellement à la force de vente, celle ci demeure contrastée entre entreprises. Néanmoins, les provendiers sont de plus en plus convaincus de la nécessité de la formation surtout en matière commerciale pour pouvoir mieux approcher le marché des ruminants.

Tableau n°34 : Effectif et structure du personnel par principale fonction au niveau des trois entreprises provendières étudiées

		Société 1	Société 2	Société 3	Moyenne
Total personnel		147	220	189	185
Total cadres		8	8	2	6
Cadres / Tot. personnel		5,4	3,6	1,1	3,4
Fonction Production	Personnel Production	132	199	181	171
	Cadres "Production"	6	4	1	3,7
	Cadres Prod / Personnel Prod	4,5	2	0,6	2,4
	Personnel Prod / Total Personnel	89,8	91,5	95,8	92,4
Fonction Commerciale	Personnel Commercial	15	21	8	15
	Cadres "commerciaux"	2	4	1	2,3
	Cadres/ Personnel Commercial	13,3	19	12,5	15
	Force de vente (FV)	13	14	3	10
	FV / Personnel Commercial	86,7	66,7	37,5	63,6
	FV / Total personnel	8,8	6,3	1,6	5,8
	Perso. Commer./ Tot Personnel.	10,2	9,5	4,2	8

Section 4 : Stratégie "prévisionnelle"

§1 • Formulation

Les trois entreprises étudiées se rejoignent toutes sur l'opportunité de **développer le marché des ruminants** jusque là très faiblement approvisionné par les produits de la provende (en moyenne 3% de la production totale des entreprises au cours de la période 82-89 comme le montre le tableau n°35 ci-dessous). Ce dernier offre, en effet, une possibilité réelle de croissance de leurs marchés et constitue un axe de développement stratégique de l'industrie provendière au Maroc.

Tableau n°35 : Part de la production des sociétés de la provende destinée au marché des ruminants

Société	Moyenne 82-91	1992 y compris marché MAMVA
Société 1	3,9	45
Société 2	1,8	61
Société 3	-	25,4
Moyenne	2,9	43,8

MAMAVA = Ministère de l'Agriculture et de Mise en Valeur Agricole.

Si le développement d'un tel marché est d'ordre stratégique pour la croissance et le développement des entreprises de la provende, il n'en demeure pas moins vrai qu'en matière de planification, les objectifs ne sont pas quantifiés, clairs et précis (aussi bien dans le temps que dans l'espace) au niveau des trois entreprises étudiées, exception faite pour le cas de la SNV qui suite à la rénovation totale de son outil de production en 1994 dans le cadre d'un projet d'investissement (avec des études de marché à l'appui)

s'est fixé des objectifs globaux à moyen et long terme (4 à 5 ans) en terme de part de marché à atteindre.

A titre indicatif, **"la part du marché projetée par cette société est de 25% du marché global de la provende (au lieu de 9% actuellement) et de 30% au niveau du marché total des ruminants"**

Eu égard au contexte de libéralisation du commerce extérieur et en vue de se prémunir contre toute menace potentielle d'entreprises étrangères suite aux perspectives de mise en place des nouvelles mesures du GATT, **la stratégie visée par tous les provendiers enquêtés est basée sur l'amélioration, l'adaptation du produit global de la provende et le développement du marché des ruminants.**

Il s'agit, donc, pour les entreprises provendières d'être d'abords au diapason du nouveau contexte (**stratégie d'adaptation**) et de développer le marché des ruminants (**stratégie de croissance**) et ce à travers :

- L'acquisition de technologies nouvelles
- Et l'amélioration du produit global de la provende.

§2• Mise en oeuvre

En vue d'atteindre notamment l'objectif stratégique sus mentionné, c'est-à-dire le développement du marché des ruminants, les provendiers enquêtés estiment mettre en oeuvre leurs stratégies tant au niveau de leurs entreprises que dans le cadre de leur association (AFAC).

Les actions prévues dans ce cadre s'articulent autour des principales actions suivantes :

A• A l'échelle de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, les principales actions portent sur :

- la poursuite des efforts d'investissement déjà engagés (perfectionnement du process de production, automatisation, ...

➤ le développement de nouveaux produits.

➤ l'amélioration de la qualité des produits au sens large du terme (qualité intrinsèque, services, encadrement, assistance, suivi de l'éleveur, etc ...).

➤ le renforcement des structures spécifiques aux ruminants tant sur le plan de la production que sur celui de la commercialisation.

➤ le développement de la formation du personnel.

B• A l'échelle de la profession (AFAC)

A ce niveau, l'accent sera mis essentiellement sur la mise en place d'une stratégie commerciale concertée axée sur :

➤ la répartition géographique (zoning) du marché des ruminants entre les entreprises de la provende.

➤ la préparation et le lancement d'une campagne de publicité concernant les produits destinés aux ruminants.

➤ la conduite d'actions auprès des organismes concernés en vue de développer la recherche, la formation et l'organisation des filières du secteur.

Par ailleurs, il sera procédé à l'organisation des approvisionnements dans le cadre de groupement ou de centrale d'achat.

Soulignons au passage que la stratégie en question qui, dans une certaine mesure est cohérente, n'est actuellement qu'au stade "intentions"(excepté l'investissement). Elle gagnerait à être mieux élaborée, et mise effectivement en oeuvre moyennant un plan d'action et un calendrier d'exécution précis, chose de nos jours , non encore initiée dans les faits.

CONCLUSION CHAPITRE -II-

CONCLUSION CHAPITRE II

A travers ce chapitre consacré à l'étude de la gestion des trois premières entreprises du secteur (sur le plan de la capacité et du chiffre d'affaires), notre objectif est de déceler les principaux atouts et faiblesses en matière de gestion d'entreprise et de dégager ainsi les comportements des provendiers à travers leur points de convergences ou de divergences tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel.

A ce titre, les principaux constats sont les suivants :

➤ Les provendiers (à travers les trois entreprises étudiées) présentent peu ou prou les mêmes comportements stratégiques (produits-marchés, stratégie de distribution, communication, organisation) qu'opérationnels. Les seules différences de gestion ont trait principalement aux domaines des approvisionnements de la matière première locale, et la commercialisation des produits de la provende (conditions de vente) dans une certaine mesure.

➤ La politique poursuivie par les entreprises provendières depuis leur création est une politique de croissance basée sur la concentration de l'offre sur le marché avicole évoluant à un rythme soutenu (mis à part la période de déstabilisation de la fin des années 80). La mise en oeuvre d'une telle politique a été axée principalement sur la production et la maîtrise technique des produits de la provende destinés à l'aviculture et le développement d'un réseau de distribution surtout régional destiné essentiellement à alimenter les petits clients avicoles.

➤ Les principaux atouts et faiblesses en matière de gestion (cf. Tableau : Forces et faiblesse des entreprises de la provende ci-après) se présentent comme suit :

Faiblesses :

- Stratégie de concentration de l'offre des produits de la provende sur le marché avicole.
- Insuffisance en matière de formulation stratégique (fixation précise des objectifs).
- Vision restreinte de la politique de produit,
- Produits très peu différenciés entre entreprises,
- Absence de rapports qualités/prix des produits de la provende
- Importance de la distribution directe et sa distanciation du marché des ruminants,
- Conditions de commercialisations et de distribution peu encourageantes.
- Communication embryonnaire.
- Faible taux d'encadrement commercial et de production.

Forces :

- Approvisionnement organisé de la matière première importée (Maïs),
- Développement d'un savoir faire technique et du métier de provende,
- Développement de réseaux de distribution pour le marché avicole.

➤ Actuellement les entreprises de la provende étudiées vivent une phase de transition et sont conscientes de la mise en place d'une nouvelle stratégie d'adaptation et de croissance (pénétration et développement de nouveaux produits) à même de développer le marché des ruminants et de se préparer à une éventuelle concurrence étrangère.

Les nouvelles orientations stratégiques initiées, contrairement à celles ayant prévalu pendant près d'une trentaine d'années, reposent sur :

- * L'amélioration du produit global de la provende.
- * Le développement du marché des ruminants.

Ces orientations seront traduites par des actions au niveau de l'entreprise (rénovation de l'outil de production, renforcement des structures et de l'encadrement de l'activité "ruminant",...) qu'au niveau de l'AFAC (stratégie commerciale et de communication concertées).

Notons, que l'on assiste dans le cadre de cette nouvelle dynamique à une évolution à différentes cadences entre entreprises. Les trois entreprises étudiées par exemple n'ont pas adopté la même politique d'investissement (rénovation totale de l'outil de production au niveau de la SNV, investissement partiel au niveau de la société CICALIM, politique régulière d'investissement pour le cas de INAAM).

➤ Enfin si la stratégie globale en cours de réflexion voire de mise en place (investissement) s'efforce de remédier à un certain nombre de points faibles notamment la vétusté de l'outil de production, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle demeure au stade ébauche et insuffisamment élaborée tant sur le plan de la formulation (objectifs, stratégie marketing, ...) que sur le plan de la mise en oeuvre (mix marketing,).

Principales forces et faiblesses de la gestion des entreprises de la provende au Maroc

		Forces	Faiblesses
I	<u>Stratégie</u>		<ul style="list-style-type: none"> *Politique de croissance basés sur une concentration de l'offre sur le marché avicole. *Absence de formulation stratégique (objectifs clairs, quantifiés et limités dans le temps et dans l'espace).
II		Ebauche d'élaboration de stratégie globale de croissance.	<ul style="list-style-type: none"> *Insuffisance en matière de formulation et de mise en oeuvre stratégiques ♦ Objectifs en général non précisés et non quantifiés (temps, espace, segments de marché ovin, bovin,...) ♦ Stratégies prévues insuffisamment élaborée sur le plan de la mise en oeuvre.
I et II	<u>Gestion</u> <u>Approvisionnement</u>	Approvisionnement organisé de la matière première importée (Maïs).	<ul style="list-style-type: none"> *Capacités de stockage modérées. *Matières premières moyennement diversifiées.
I	Technologie		<ul style="list-style-type: none"> * Vetusté de l'outil de production * Sous utilisation de la capacité.
II		Investissement dans de nouvelles machines par certaines entreprises	

Par I on entend la gestion poursuivie par les entreprises provendières jusqu'en 1992.

Par II nous entendons la stratégie "previsionnelle".

Principales forces et faiblesses de la gestion des entreprises de la provende

		Forces	Faiblesses
I	<u>Gestion commerciale</u>		<ul style="list-style-type: none"> * Equipe commerciale restreinte. * Profil de la force de vente inadéquat et contrasté entre entreprises. * Conditions de vente très peu attrayantes.
II		Zoning du marché ruminant	Idem I
I	<u>Politiques Marketing</u> <u>Politique du produit</u>	<p>Savoir-faire et maîtrise technique des produits de la provende.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gamme de produits diversifiés (Aviculture) 	<ul style="list-style-type: none"> * Produits très peu différenciés entre entreprises. * Absence d'une véritable politique de marque de produits. * Gamme de produits peu diversifiés au niveau du marché des ruminants. * Vision restreinte de la politique de produit (faible intégration des services). * Absence de structure et de profil de recherche et de développement.
II			Diversification et services liés au produit
I et II	<u>Politique du prix</u>	Faible marge commerciale	<ul style="list-style-type: none"> * Politique de prix de vente inadaptée au marché des ruminants (trésorerie de l'éleveur, concurrence des produits de substitution...) * Absence de rapports qualité/prix

Principales forces et faiblesses de la gestion des entreprises de la provende

		Forces	Faiblesses
I et II	<u>Politique de distribution</u>	Réseau de revendeurs relativement développé surtout pour le marché avicole.	<ul style="list-style-type: none"> * Importance de la distribution directe. * Réseau de distribution distant du marché des ruminants. * Conditions de distribution très peu encourageantes (faible de crédit fournisseurs, transports, ...)
I	<u>Politique de communication</u>	Actions de relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> * Actions de "marketing direct" embryonnaires et limitées dans l'espace. * Promotion de produits irrégulière dans le temps et limitée aux foires organisées par l'Etat.
II		Elaboration en cours campagne de publicité.	
I	<u>Ressources humaines</u>		<ul style="list-style-type: none"> * Faibles taux d'encadrement commercial et de production. * Actions de formation limités
II		Développement de la formation	

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au terme du diagnostic du secteur de l'offre de la provende, nous pouvons avancer les principaux constats et conclusions suivants :

➤Le développement de la branche de la provende est resté étroitement lié au marché des produits de l'aviculture, qui par son essor, survenu plus particulièrement à partir des années 70, a joué le rôle de locomotive pour l'expansion et le développement aussi bien dans le temps que dans l'espace de la branche provendière. D'ailleurs, la régionalisation de la capacité et de la production des produits de la provende est à l'image de celle de la demande en produits avicoles. La concentration, quant à elle, est due en outre à la proximité des lieux d'approvisionnements de la matière première "stratégique".

➤Avant la mise en place du PASA, l'intervention de l'Etat dans le domaine de l'alimentation animale et des approvisionnements de l'industrie provendière en matières premières importées à caractère stratégique n'a pas été sans poser un certain nombre de contraintes ayant entravé le bon fonctionnement et développement du secteur de la provende. Parmi ces interventions, retenons principalement :

➤La politique de protection (tarifaire et non tarifaire) des productions agricoles déficitaires (maïs et graines oléagineuses) et ses effets négatifs sur la disponibilité, la qualité et les prix du maïs et des tourteaux.

➤Le soutien et l'encadrement de la distribution et la commercialisation des produits d'alimentation du bétail simples (son, pulpe sèche de betterave, mélasse, etc...) qui, dans une certaine mesure, auraient concurrencé la diffusion et l'amélioration de la demande des produits de la provende au sein du marché des ruminants.

➤ La mise en oeuvre du programme d'ajustement structurel agricole (PASA) à partir de 1987, dans le cadre de la politique générale de libéralisation de l'économie nationale s'est traduite par la mise en exécution d'un système de mesures contrastées et entachées d'incohérences.

En effet, certaines mesures prises favorables (opportunités) au développement des produits de la provende au sein du marché des ruminants (notamment la libéralisation des prix et de la commercialisation des produits simples de l'alimentation du bétail, la protection continue du marché de l'élevage dans le cadre du GATT, ...), voient leurs effets se limiter avec la mesure de fiscalisation (TVA) de l'aliment composé.

Au niveau de la filière de l'aviculture, les mesures engagées, bien qu'elles aient permis l'assouplissement et l'atténuation des contraintes d'approvisionnement des importations du maïs et des tourteaux (matières premières stratégiques) sur le plan des quantités et qualités requises par les provendiers, ont été assorties de mesures renchérissantes du coût de l'aliment composé (fiscalisation de l'aliment, instauration d'un prix à l'entrée des importations des tourteaux, de prix de référence pour le maïs). Ces mesures de protection de la production nationale déficitaire (maïs et oléagineux) n'ont pas été sans effets négatifs sur la demande des produits avicoles (et donc de consommation de protéines animales déjà en deçà des normes prescrites dans ce domaine) et, partant, sur le niveau d'activité de l'industrie de la provende. L'institution de la TVA, en l'occurrence a été à l'origine de la mise en place d'une concurrence déloyale, se manifestant par l'écrasement des produits de la provende à la ferme, préjudiciable, dans une certaine mesure, à la qualité de l'aliment.

L'effet de ces mesures "renchérissantes" susmentionnées risquent de perdurer, voire s'amplifier dans le cadre de la mise en oeuvre des

mesures du GATT, si un système de protection adapté n'est pas mis en place pour les productions nationales en question.

Pour le cas spécifique du marché des ruminants, l'effort promotionnel important de l'aliment composé auprès des éleveurs dans toutes les provinces du Royaume dans le cadre des opérations de sauvegarde du cheptel à l'occasion des sécheresses (1992, 1993 et 1995) et qui a contribué pour, une large part, à la vulgarisation des produits de la provende, conjugué aux autres mesures sus mentionnées (libéralisation des prix des produits simples d'alimentation du bétail, protection du marché des produits d'élevage dans le cadre du GATT) constituent, entre autres, les principales opportunités qui s'offrent aux provendiers en vue de développer les produits de la provende au sein de ce marché. Ce qui nous amène à appréhender les principales caractéristiques des systèmes de gestion des entreprises provendières, leurs atouts et faiblesses et évaluer, ce faisant, leurs degrés de cohérence et d'harmonisation vis à vis de ces nouvelles données de leur environnement immédiat.

Soulignons, à ce titre, que les systèmes de gestion des entreprises provendières sont caractérisés par une certaine "homogénéité" sur le plan stratégique (produits-marchés, stratégie de distribution, ...). Les différences de gestion n'ont trait qu'aux approvisionnements de la matière locale et dans une certaine mesure aux conditions de ventes. La politique de croissance poursuivie par les entreprises de la provende depuis leur création et qui a été toujours axée quasi-exclusivement sur le marché de l'aviculture est en train d'être révisée par les provendiers pour céder la place à une stratégie de croissance plus agressive à même de développer le marché des ruminants et d'assurer une croissance au secteur de la provende en général. Des efforts d'investissement en technologie, bien que variables, ont été consentis par certaines entreprises dans le cadre de cette nouvelle stratégie.

Celle-ci, visant à remédier à un certain nombre de points faibles (vétusté de l'outil de production, organisation, marketing, ressources humaines...) demeure cependant au stade ébauche de mise en place et insuffisamment élaborée tant sur le plan de la formulation (objectifs par segments de marché, stratégie marketing, ...) que sur le plan de mise en oeuvre (produit, prix, distribution, promotion etc...). Signalons dans ce cadre que le secteur, à travers les trois entreprises étudiées, paraît traverser une phase de transition stratégique caractérisée d'ailleurs par des évolutions à différentes cadences selon l'entreprise.

Sans vouloir être exhaustif, les principaux points faibles auxquels une attention particulière doit être prêtée pour développer le marché des ruminants ont trait outre, la vétusté de l'outil de production où les efforts d'investissement doivent être poursuivis, à l'encadrement au renforcement des structures "ruminants", à la stratégie et au mix marketing.

Autant d'ingrédients à prendre en considération en matière de stratégie de développement des entreprises de la provende en vue d'améliorer leurs parts de marché dans le secteur de l'alimentation des ruminants. C'est ce qui fera l'objet de développement dans le cadre de la troisième partie relative aux recommandations en matière de stratégie de développement du secteur de la provende au Maroc.