

P.N. AR2-345

15/10/92

**PROJET DE REFORME DE LA
COMMERCIALISATION DES CEREALES**

LA MINOTERIE EN CONCURRENCE

Claude FALGON

Development Alternatives, Bethesda / ICEA-Entreprises, Paris

**DOCUMENT C.M.R. 10
(Mai 1992)**

SOMMAIRE

	Page
1. INTRODUCTION	2
2. L'APPROCHE GENERALE: UNE ANALYSE STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE DE LA MINOTERIE	3
2.1. <i>LE BESOIN D'UNE ANALYSE STRATEGIQUE</i>	3
2.2. <i>L'OBJECTIF DE L'ANALYSE STRATEGIQUE</i>	5
2.3. <i>PRESENTATION D'ENSEMBLE DES TRAVAUX A REALISER</i>	7
3. COLLECTE DE L'INFORMATION ET DOCUMENTS ANALYTIQUES	10
3.1. <i>ETUDE DE LA DEMANDE DE FARINE</i>	10
3.2. <i>DISTRIBUTION ET PRIX DE LA FARINE AU MAROC</i>	18
3.3. <i>UNIVERS DE L'OFFRE</i>	20
4. ETUDE PAR THEMES VERTICAUX	23
4.1. <i>GESTION DE LA QUALITE</i>	23
4.2. <i>MODELE DE TRANSPORT</i>	24
4.3. <i>CONCURRENCE ENTRE MINOTERIES INDUSTRIELLES ET ARTISANALES ET ENTRE BLE DUR ET BLE TENDRE</i>	28
5. INFORMATION ET SENSIBILISATION DES INDUSTRIELS DE LA MINOTERIE	31

1. INTRODUCTION

(1) La présente mission avait pour objectif de préciser l'approche et le contenu des travaux de la Phase II concernant les minoeries et l'impact qu'aurait sur elles la libéralisation de la commercialisation des céréales.

La Phase I du PRCC a permis de préparer de septembre 1991 à février 1992 une synthèse de la situation actuelle de la filière céréalière. Un important travail a été accompli et s'est matérialisé par:

- un ensemble de quatre rapports rédigés par chacun des groupes de travail et consacrés respectivement à:
 - la production de céréales;
 - la commercialisation, le stockage et la transformation;
 - le commerce extérieur;
 - la consommation;
- un séminaire réunissant les professionnels et les administrations responsables de la filière, au cours duquel ces rapports furent présentés et discutés.

Cette Phase I a enfin permis d'identifier les principaux thèmes devant être abordés au cours de la Phase II; parmi ceux-ci, celui de la "**Minoterie en Concurrence**".

(2) Ce rapport de mission précise:

- l'**approche générale** proposée pour les travaux sur la minoterie et son devenir en situation de concurrence;
- les **thèmes particuliers** devant faire l'objet d'analyses complémentaires;
- le **contenu** et les **méthodes** spécifiques des différentes études.

2. L'APPROCHE GENERALE: UNE ANALYSE STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE DE LA MINOTERIE

2.1. LE BESOIN D'UNE ANALYSE STRATEGIQUE

(1) La minoterie constitue le "maillon central" de la filière céréalière; son évolution future aura un impact déterminant sur celle de l'ensemble de la filière céréalière.

La minoterie, qu'elle soit artisanale ou industrielle, se trouve en position centrale entre la production agricole et les utilisateurs, industries de seconde transformation ou consommateurs. La minoterie assure la valorisation des céréales et fournit l'aliment de base des classes populaires, rurales ou urbaines; son niveau de performance rejouit par conséquent directement sur le niveau de vie et la qualité de l'alimentation de la majorité de la population.

(2) L'identification de l'impact de la libéralisation de la commercialisation des céréales sur la minoterie nécessite: (i) un diagnostic des entreprises en termes de dysfonctionnements, points forts et faibles, contraintes et opportunités, (ii) une appréciation de leur capacité à s'adapter à un nouvel environnement plus concurrentiel.

La situation actuelle de l'industrie de la minoterie est en grande partie figée par l'intervention de l'Etat dans la sous-filière du blé tendre. Cette intervention transforme les minoteries industrielles à blé en "façonniers", du moins pour la production de farine nationale qui représente la majeure partie de leur activité. Les forces du marché ne s'exercent qu'encore faiblement, ce qui explique le relatif immobilisme de la profession.

La libéralisation de la commercialisation, la réduction et la suppression de la subvention sur la farine de blé tendre "activeront" les forces du marché, forçant les minoteries à réagir, à s'adapter. Chaque minoterie le fera en fonction de son environnement concurrentiel et de ses propres forces et faiblesses de tous ordres. L'industrie évoluera en fonction de cette dynamique des entreprises.

L'impact sur la minoterie de la libéralisation de la commercialisation pourra par conséquent être identifié et anticipé par une analyse:

- des forces que les marchés des céréales et des farines exerceront sur les entreprises: changement des prix relatifs, substitution au niveau de la

consommation de farine (ventes) et au niveau de la production de céréales (approvisionnements), segmentation du marché plus fine...

- de la capacité des minoteries à s'adapter et à tirer partie de ces évolutions dans leur stratégie d'entreprise.

(3) Une étude stratégique de ce type doit être fondée sur une connaissance approfondie du "métier" et du management de ces entreprises; des enquêtes statistiques sont insuffisantes.

Une description statistique de l'industrie présente trois limites principales; elle est:

- **Statique**, par nature. Les forces et contraintes expliquant la situation actuelle et permettant d'anticiper les évolutions du secteur n'y apparaissent pas.
- **Limitée aux caractéristiques de chaque entreprise qui peuvent être mesurées et codifiées**; comme corollaire elle exclut les éléments qualitatifs qui sont souvent déterminants dans les décisions des entreprises.
- **Centrée sur les entreprises de l'industrie en négligeant l'environnement** des marchés et de la concurrence qui expliquent l'essentiel des forces agissant sur les entreprises et leur dynamique.

A contrario, une analyse stratégique de la minoterie industrielle doit être fondée sur:

- **Une connaissance quantitative et qualitative des caractéristiques propres à chaque entreprise:**
 - outil de production;
 - personnel de production et d'encadrement;
 - offre de produits;
 - coûts de production, rentabilité et situation financière;
 - objectifs de l'entrepreneur;
 - etc.
- **Une analyse de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent:**
 - marchés en amont: **approvisionnement** en céréales de différents types;

- marchés en aval: la **demande** de farines et des produits de deuxième transformation (pain, biscuiterie et pâtisserie industrielle, pâte alimentaire et couscous...); les circuits de **distribution**, les **prix** du marché,...
- **réglementation et politique de subvention** ou prélèvement agissant sur la commercialisation des céréales et de la farine;
- la **concurrence** nationale des minoteries industrielles entre-elles et entre minoteries industrielles et minoteries artisanales, et la concurrence étrangère.

2.2. L'OBJECTIF DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

(1) Les thèmes d'étude proposés pour la Phase II sont centrés sur la compréhension des facteurs qui influenceront le plus le comportement des entreprises en cas de libéralisation de la commercialisation du blé tendre.

Le consultant a pu procéder pendant sa mission à l'identification rapide des facteurs susceptibles d'affecter le plus fortement les minoteries lors de la libéralisation de la commercialisation des céréales grâce à:

- la lecture des rapports de la Phase I;
- des discussions avec des cadres de la Direction des Etudes et des Services Extérieurs de Casablanca de l'ONICL;
- des entretiens avec des professionnels: minotiers, Biscuiteries industriels, fabricants de pâtes alimentaires, boulangers-pâtisseries commerciaux, commerçants grossistes en farine.

L'identification des thèmes prioritaires a procédé de la démarche suivante:

- identification des avantages et contraintes que représentent actuellement les mesures gouvernementales de contrôle de la commercialisation et de subvention de la farine de blé tendre;
- identification des changements immédiats qu'entraîneront pour les différents intervenant de la filière (du consommateur au producteur agricole) la libéralisation de la commercialisation des céréales; ils s'agit essentiellement d'incitations et pénalisations nouvelles pour les entreprises pouvant ou devant déterminer de nouveaux comportements, de nouvelles stratégies.

(2) L'objectif est d'identifier la position concurrentielle de différents types de minoteries et d'apprécier leur capacité à s'adapter aux nouvelles règles du jeu libéral.

La position concurrentielle des minoteries est variable et dépend de facteurs propres à chaque entreprise (outil de production, coût de mouture, management...) et à son environnement (approvisionnement, marché, concurrence...).

La réglementation actuelle modifie les positions concurrentielles de chacune des minoteries et surtout limite considérablement les options stratégiques qu'elles peuvent adopter. L'innovation est limitée dans tous les domaines: outil de production, gestion de la qualité, offre différenciée de produits, marketing vente et approvisionnement...

Il est proposé de procéder à un diagnostic stratégique sommaire d'un échantillon de minoteries industrielles afin de mieux identifier:

- les positions (avantages et désavantages) concurrentielles des différentes minoteries ou types de minoterie;
- les forces qui s'exerceront sur le secteur en cas de libéralisation;
- la capacité de différents types de minoteries à s'adapter.

Ce diagnostic sommaire reposera sur:

▫ **une bonne compréhension de l'environnement** commun à toutes les minoteries industrielles:

- en tout premier lieu les caractéristiques de la demande de farine (Cf. section 3);
- les marchés d'approvisionnement en céréales;
- la concurrence des minoteries artisanales et "à céréales secondaires";

▫ **des informations limitées mais essentielles sur les minoteries industrielles.**

L'objectif est ainsi de pouvoir proposer une typologie simple des minoteries industrielles en trois catégories:

- les **minoteries "progressistes"** qui, fortement pénalisées par l'intervention actuelle de l'Etat, seraient en mesure d'adopter, en cas de libéralisation, une stratégie d'entreprise renforçant leur position concurrentielle, permettant une augmentation de leur chiffre d'affaires, une meilleure utilisation de leur capacité de production et une amélioration de leur rentabilité;

- les **minoteries "passésistes"** qui, avantagées par l'intervention actuelle de l'Etat, seraient négativement affectées par la libéralisation de la commercialisation des céréales et n'ont pas les atouts nécessaires pour mettre en oeuvre une nouvelle stratégie leur permettant de résister dans un secteur concurrentiel;
- enfin, les **minoteries "intermédiaires"** qui ne sont pas nettement favorisées ou défavorisées par l'intervention actuelle de l'Etat et disposent de suffisamment d'atouts pour pouvoir espérer se maintenir dans le nouvel environnement, sans pou: autant pouvoir immédiatement en bénéficier.

L'évolution du secteur se fera essentiellement sous la pression des minoteries du premier type ("progressistes") et aux dépens des minoteries du deuxième type (minoteries "passésistes"); les minoteries "intermédiaires" ne joueront aucun rôle moteur dans l'évolution du secteur, elles essaieront de suivre le rythme d'évolution des minoteries "progressistes". A court terme, elles se maintiendront; à moyen terme, seules celles qui parviendront à modifier de manière significative leur management et position stratégique pourront se maintenir en activité.

Cette **catégorisation** est bien sur **très schématique**, mais elle permet de bien identifier:

- **d'où viendra la pression concurrentielle** qui s'exercera sur l'ensemble des entreprises du secteur;
- et, en étudiant les forces et faiblesses et la stratégie de ces minoteries "progressistes", de préciser **la nature de cette pression concurrentielle**.

Mieux connaître cette pression concurrentielle permettra à l'Etat de mieux "doser" la libéralisation de la commercialisation de céréales et des farines et, éventuellement, de mettre en oeuvre des mesures d'aide à la restructuration ou à la reconversion de certaines minoteries.

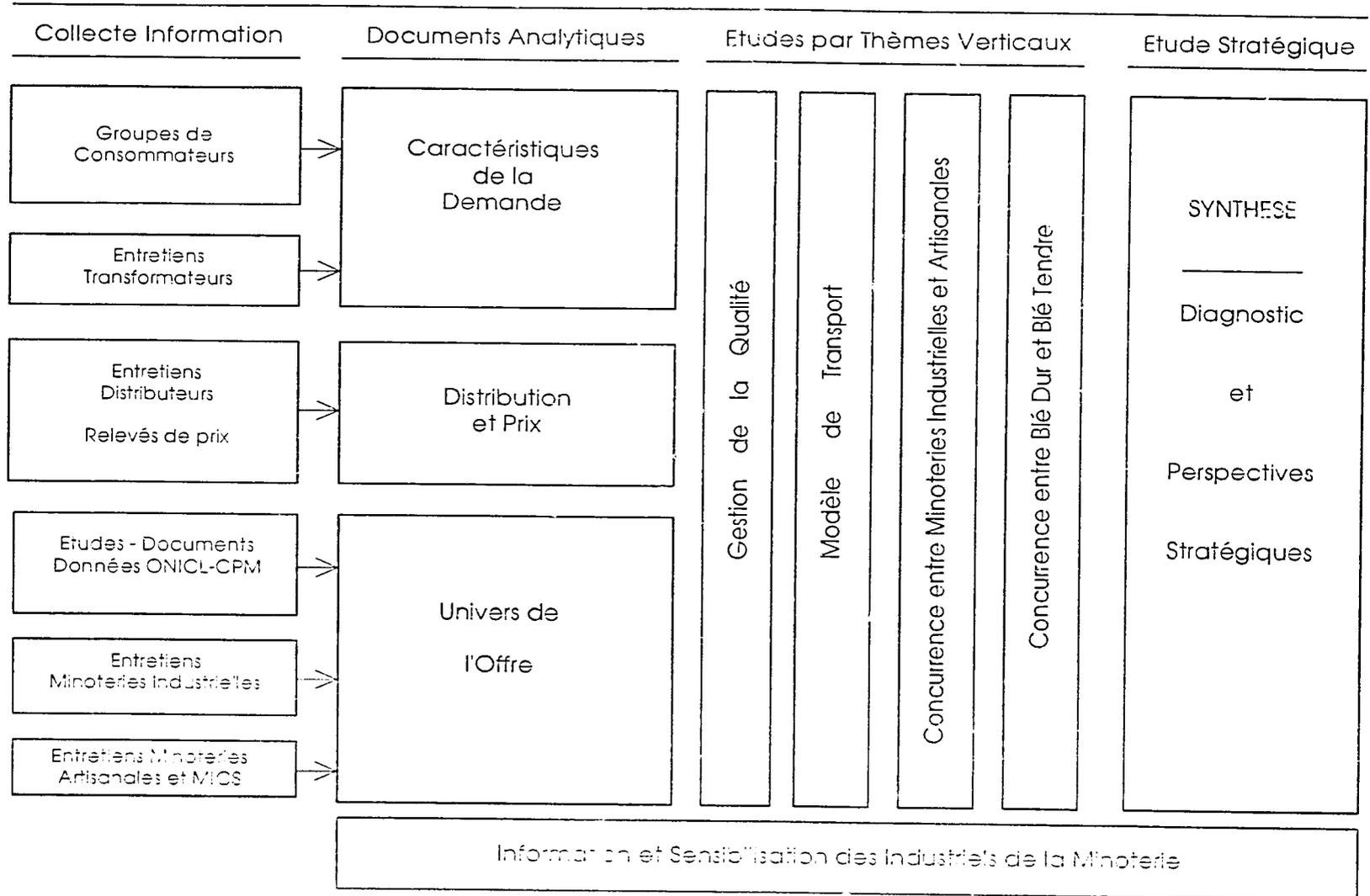
2.3. PRESENTATION D'ENSEMBLE DES TRAVAUX A REALISER

Le schéma ci-après, illustre l'articulation des travaux devant être réalisés dans le cadre de cette Etude Stratégique de l'industrie de la meunerie.

Ces travaux peuvent être divisés, par ordre chronologiques de réalisation en:

- la collecte d'information;

PRCC - PHASE II : Etude Stratégique de l'Industrie de la Minoterie



- la préparation de documents analytiques, par thème lié aux éléments fondamentaux des marchés:
 - . la demande,
 - . l'offre,
 - . la distribution et les prix;
- des analyses par thèmes verticaux, qui seront au coeur de l'évolution de l'industrie de la minoterie et même de la filière céréalière dans son ensemble:
 - . la gestion de la qualité;
 - . l'impact de la localisation sur les minoteries, qui pourra être identifié par le développement d'un modèle de transport;
 - . la concurrence entre les minoteries industrielles et les minoteries artisanales;
 - . la concurrence entre le blé dur et le blé tendre.

L'ensemble des travaux sera réalisé en concertation et avec la collaboration des minotiers et autres transformateurs des céréales ainsi que de leurs organisations. Pour cela, le Projet assurera l'information et la sensibilisation des industriels tout au cours de la Phase II, avec la participation de l'ONICL et du CPM.

3. COLLECTE DE L'INFORMATION ET DOCUMENTS ANALYTIQUES

3.1. ETUDE DE LA DEMANDE DE FARINE

(1) L'étude de la demande sera centrée sur l'analyse qualitative des préférences et des comportements des utilisateurs et des consommateurs.

Les principaux objectifs seront d'identifier:

- les attentes, préférences et insatisfactions des demandeurs, qu'ils soient consommateurs finaux (ménages) ou utilisateurs-transformateurs (boulangers-pâtisseries, biscuiteries industrielles, fabricants de pâtes alimentaires ou de couscous...);
- les comportements d'achat.

(2) L'étude sera fondée essentiellement sur des entretiens non directifs ou semi-directifs d'intervenants de la filière.

Les premiers entretiens permettront non seulement de commencer la collecte de l'information mais également de finaliser le guide d'entretien.

Dans toute la mesure du possible, ces entretiens doivent être conduits par des personnes ayant la capacité d'analyser ces informations dans le contexte de l'étude et de participer à la rédaction du rapport correspondant. Même en disposant d'un guide d'entretien, les personnes conduisant ces entretiens devront pouvoir faire face à des situations non-préparées. Ces entretiens ne sont par conséquent pas du ressort d'enquêteurs, au sens traditionnel du terme (personnel "passant" un questionnaire fermé, sans possibilité d'interprétation, ni participation à l'analyse finale), mais au contraire de chargés d'étude et de consultants.

Ceci est encore plus vrai pour les entretiens avec les opérateurs. Un chef d'entreprise n'accepte de dialoguer qu'avec quelqu'un qu'il juge d'un "calibre" suffisant; au Maroc, la formation, l'âge, l'expérience et le rang professionnel sont certainement des facteurs devant être pris en compte pour que l'entretien se déroule de manière fructueuse.

Les entretiens, surtout avec les opérateurs, devront être conduits en l'absence de personnel assimilé à l'Administration. L'identité et la neutralité des chargés d'étude

devra être garantie et reconnue par les opérateurs concernés. Un parrainage par les organisations professionnelles (APM/CPM, Syndicat des Boulangers...) sera utile pour s'assurer d'un bon accueil.

3.1.1. Caractéristiques de la demande des ménages

(1) Une étude de la demande peut suivre, d'une manière générale, trois approches complémentaires: estimation de fonctions de demande, enquêtes statistiques de consommation, analyse qualitative des préférences et du comportement du consommateur.

Les deux premières approches sont classiques d'une démarche économétrique, au niveau macro-économique ou micro-économique.

La dernière approche, dite "marketing", est celle qu'adoptent les entreprises concurrentielles dont l'objectif est de comprendre pourquoi les consommateurs achètent tel ou tel produit afin de pouvoir tirer partie de ces préférences pour vendre. Ces études qualitatives permettent une segmentation du marché et jouent un rôle essentiel dans la définition d'une stratégie marketing de toute entreprise à l'écoute de son marché.

(2) L'étude de la demande des ménages doit valoriser les données des enquêtes quantitatives existantes, mais ne pas en réaliser de nouvelles.

Plusieurs enquêtes par sondage (enquêtes quantitatives ou statistiques) ont été réalisées récemment au Maroc:

- Enquête de consommation des ménages (1984-85), dont l'essentiel des informations a été dépouillé, sinon analysé et valorisé;
- Enquête Nationale du Niveau de Vie (1990) dont le dépouillement est encore incomplet.

Les résultats de ces enquêtes doivent être intégrés dans l'Etude Stratégique de la Minoterie. La réalisation d'enquêtes quantitatives de consommateurs doit être écartée en raison:

- de l'existence d'enquêtes récentes;
- du coût de réalisation de telles enquêtes;

- **de la faiblesse des informations disponibles sur les aspects qualitatifs de la demande qui doivent être comblés de manière prioritaire.**

(3) Les informations seront essentiellement collectées par des entretiens qualitatifs de groupes de consommateurs

Les entretiens de groupes consistent à réunir entre huit et dix consommateurs d'une catégorie sociale et d'animer une discussion semi-directive autour d'un certain nombre de thèmes touchant l'achat et la consommation d'un produit.

Cette méthode est bien adaptée à l'identification des comportements et préférences des consommateurs; elle permet d'obtenir une bonne compréhension de la logique de décision des consommateurs.

Les entretiens de groupes ne permettent pas de quantifier, au sens strict, ces comportements et préférences: ceci nécessiterait une enquête dite "quantitative" (passage d'un questionnaire "fermé" sur un échantillon représentatif de consommateurs).

L'expérience prouve, cependant, qu'il est possible de faire ressortir de ces groupes de consommateurs des dominantes dans les attitudes et comportements permettant à des entrepreneurs de décider de leur stratégie et à des personnes extérieures de comprendre la dynamique d'une industrie.

Ces comportements et préférences déterminent les forces qu'exercent la demande sur le marché, lorsqu'il est libre; leur compréhension permettra d'anticiper les pressions qui s'exerceront sur les minoteries en cas de libéralisation.

(4) Une certaine "représentativité" sera assurée par l'organisation de groupes en milieu urbain et rural, pour des catégories socio-économiques différentes (revenus très faibles, moyens, supérieurs) et dans différentes régions.

Cette segmentation de la population permettra de faire ressortir des dominantes pour différents groupes sociaux dont l'importance numérique est connue. Il sera ainsi possible de définir une **segmentation du marché de la farine.**

Ultérieurement des enquêtes par sondage sur un échantillon représentatif permettront de quantifier cette segmentation. Ces enquêtes ne sont cependant pas indispensables à ce stade.

Un total d'une trentaine de groupes devrait être suffisant pour identifier les principales caractéristiques de la demande des ménages et permettre d'en comprendre la diversité géographique et socio-économique. En fonction du déroulement des entretiens, leur nombre pourrait être augmenté à 50.

Ces groupes seront repartis comme suit (hypothèses 30 et 50 groupes):

n Milieu urbain:

- Casablanca/Rabat : 9-15
- Autres villes : 6-10

Les groupes seront repartis à égalité entre les ménages à revenu faible, moyen et élevé.

n Milieu rural : 15-25

Les groupes seront repartis à égalité entre:

- des zones excédentaires en céréales (Chaoula, Saïss,...);
- des zones à forte production agricole diversifiée, mais pas nécessairement excédentaires en céréales (Souss,...);
- des zones fortement déficitaires en céréales (zone Sud,...).

Une bonne couverture du territoire national sera par ailleurs recherchée.

(5) L'organisation matérielle de ces entretiens de groupes rejoindra directement sur la qualité de l'information obtenue; certains aspects essentiels restent à préciser:

n Choix des chargés d'étude conduisant les groupes:

Les chargés d'étude doivent bien maîtriser la technique des entretiens de groupes et être capables d'en analyser le contenu pour dégager les dominantes des attentes, préférences, insatisfactions et comportements des consommateurs. La scission entre, d'une part, la collecte de l'information et, d'autre part, l'analyse et la rédaction du rapport de conclusions et recommandations (dans le cas d'une

étude marketing pour une entreprise) est toujours préjudiciable à la qualité de l'étude.

L'organisation des entretiens peut être envisagée selon deux options:

- un (ou des) consultants marocains maîtrisant cette technique et ayant l'expérience d'études "marketing" concernant les produits alimentaires organisent et réalisent l'ensemble des groupes, rédigent le rapport de conclusions et en prennent l'entière responsabilité;
- si l'option précédente est impossible, des consultants étrangers prendront la responsabilité de l'étude, conduiront les groupes avec la participation de chargés d'études marocains se formant à la technique d'entretiens de groupes et aux études de consommateurs. Dans un premier temps, ils traduiront les questions, réponses et relances; très vite ils pourront prendre un rôle plus actif dans la conduite des groupes. Par la suite, ils participeront pleinement à la transcription des entretiens puis à la rédaction du rapport.

α **Langue de l'entretien:**

L'entretien doit être conduit dans la langue maîtrisée par les consommateurs du groupe. Il est donc nécessaire, soit de faire conduire le groupe par un chargé d'étude maîtrisant la langue, soit de faire appel à un traducteur. L'expérience prouve qu'il est préférable de faire appel à un bon traducteur plutôt que de faire conduire le groupe par un chargé d'étude maîtrisant mal la technique des entretiens de groupes ou peu capable d'en faire l'analyse a posteriori.

La majorité des entretiens seront conduits en langue arabe; dans certaines régions, les entretiens devront vraisemblablement être conduits en berbère; enfin quelques groupes de Rabat ou Casablanca, représentatifs de la population "européanisée" pourraient être conduits en français et être utilisés comme groupes-pilotes.

α **Recrutement des groupes:**

Les groupes ne seront composés que de femmes puisqu'elles jouent un rôle dominant dans l'utilisation et l'achat de la farine; les chargés d'étude devront par conséquent être des femmes, à l'exception éventuelle des groupes représentatifs des milieux "européanisés".

Le recrutement des consommatrices pourrait être effectué en utilisant l'encadrement local de l'Administration, bien qu'il ne soit jamais souhaitable dans ce genre d'entretiens d'afficher des liens avec l'Administration. Il semble qu'il soit en effet difficile d'organiser ces groupes dans un strict cadre privé. Il faudra cependant convaincre ces agents de l'Administration de ne pas assister à l'entretien.

Il faut prévoir des "petits cadeaux" pour les femmes ayant participé aux entretiens. Généralement, des produits de l'entreprise constituent des cadeaux adaptés; dans notre cas, il faudra trouver autre chose et financer ces achats.

Si l'organisation de tels groupes s'avérait impossible, ils pourraient être remplacés par des entretiens individuels.

(6) Pour chacun des thèmes abordés lors des entretiens, les chargés d'étude s'attacheront non seulement à décrire la situation actuelle mais surtout à identifier les motivations et les logiques sous-jacentes aux comportements.

Les principaux thèmes abordés lors des entretiens seront les suivants:

- n **Notoriété des farines** analysée uniquement "en spontané" afin d'identifier les types de farine les plus connus ainsi que les dénominations utilisées par les consommateurs eux-mêmes: la notoriété des différentes farines permet de mieux comprendre l'offre telle qu'elle est perçue par les consommateurs eux-mêmes.

Cette distinction entre offre perçue et offre réelle est essentielle, notamment pour les différentes farines industrielles présentes sur le marché. Bien que l'Administration ne distingue que deux produits principaux (farine nationale et farine de luxe), les farines mises sur le marché par les minoteries sont multiples; il est par conséquent indispensable de mieux comprendre la perception qu'ont les consommateurs de cet univers de l'offre. Cette perception commence par l'analyse de la notoriété des farines puis est approfondie par l'analyse des préférences et insatisfactions par rapports aux produits (Cf. ci-après).

Des "relances" permettront de connaître les modes de reconnaissance des différentes farines, notamment en ce qui concerne les farines industrielles de différentes origines.

- n **Habitudes de consommation:**

- Relation entre types de farine et utilisations culinaires;
- Fréquence des consommations;
- Périodes ou saisons de forte consommation;
- Substitution entre grains, farines et produits à base de farine.

n **Habitudes d'achat (ou d'approvisionnement):**

- Utilisation de céréales produites par le ménage et moulues dans une minoterie artisanale;
- Achat de grains sur le marché et mouture artisanale;
- Achat de farine industrielle (ou artisanale);
- Fréquence des achats;
- Quantité généralement achetée; importance du conditionnement;
- Lieu d'achat le plus fréquent et raisons;
- Personne décidant de l'achat et personnes intervenant dans cette décision.

n **Préférences, attentes et insatisfactions par rapport aux produits:**

- Céréale d'origine: blé dur ou tendre, orge et maïs;
- Couleur;
- Granulométrie;
- Présence de fibre et son;
- Conditionnement;
- Relation entre caractéristiques et utilisations;
- Préférences concernant les différentes farines industrielles et justification de ces préférences.

Ces entretiens pourront éventuellement s'appuyer sur des échantillons non identifiés de farines disponibles sur le marché local et, dans un deuxième temps, de farines non disponibles afin d'élargir l'investigation des préférences à l'offre potentielle en cas de libéralisation.

n **Importance du prix dans la décision d'achat.**

L'objectif est de déterminer un différentiel de prix "psychologique" à partir duquel des substitutions importantes se produiraient entre:

- la farine nationale et la farine de luxe;
- la farine de blé tendre et la farine de blé dur;

- la farine Industrielle achetée et la farine obtenue au moulin à partir de grains produits à la maison ou achetés au souk;
 - les différentes farines de luxe présentes sur le marché;
- a. Eventuellement, des tests "en aveugle" de farines pourront être organisés:
- simples tests de reconnaissance de produits;
 - ou tests d'évaluation de produits avec utilisation à la maison et entretien pour identifier les avantages et Inconvénients liés à l'utilisation des différentes farines.

3.1.2. Caractéristiques de la demande des transformateurs

(1) Les demandes des principaux types d'utilisateurs-transformateurs doivent être étudiées chacune séparément.

D'une manière générale, la demande d'Industriels ou de professionnels laisse moins de place aux habitudes et est plus rationnelle, puisqu'il s'agit en principe d'une décision de gestion d'entreprise.

Chaque utilisation de la farine est liée à un "process" spécifique. Les quantités concernées, les caractéristiques de la (ou des) farine(s) requises et l'importance attachée au prix par rapport à ces caractéristiques (qualité) varient.

Les minoteries susceptibles de bien servir cette demande pourront, en cas de libéralisation, percer rapidement sur ces segments de marché; elles devraient être intéressées par les résultats de cette étude. La vente aux transformateurs récompense souvent le professionnalisme.

Les minoteries de Casablanca sont en position favorable pour prendre le marché des Industries; le marché des boulangers est, quant à lui, beaucoup plus ouvert.

(2) Les entretiens non-directifs avec les transformateurs auront pour objectif principal l'identification des conditions actuelles d'approvisionnement et des motifs de satisfaction ou d'insatisfaction.

A cette fin, les thèmes suivants seront abordés de manière très "ouverte":

- types de farine achetés et relations avec les utilisations;
- préférences en matière de farine, mode d'appréciation de la qualité des farines;
- mode d'approvisionnement: minoterles, grossistes...
- fréquence des achats et ordre de grandeur des quantités achetées;
- importance relative des facteurs de qualité et du prix dans le choix de la farine et du fournisseur;
- modalité de paiement de la farine: au comptant, à crédit; ristourne sur les quantités...
- motifs de satisfaction et d'insatisfaction, souhaits, en matière d'approvisionnement.

3.2. DISTRIBUTION ET PRIX DE LA FARINE AU MAROC

(1) Les conditions de distribution et les prix de la farine au Maroc devraient faire l'objet de travaux complémentaires.

Les flux de farines industrielles, nationale et de luxe, entre régions excédentaires et régions déficitaires sont importants. S'il est illusoire de vouloir quantifier ces flux, il serait utile de les identifier. Ceci est relativement simple à réaliser, puisqu'il suffit d'identifier dans les différentes préfectures, les farines industrielles offertes sur le marché. Les sacs étant marqués, il est possible d'identifier sans ambiguïté la ville et même la minoterie d'origine.

Les prix de la farine sont collectés régulièrement par les services extérieurs de l'ONICL et sont intégrés dans la base de données. Ils apparaissent ainsi dans le nouveau bulletin de l'Office sous une forme très résumée.

L'analyse, à une certaine date, de la structure des prix des différentes farines, par préfecture et par stade de commercialisation, est indispensable pour comprendre:

- le fonctionnement du marché, en ce qui concerne les farines dont la commercialisation est libéralisée;
- les tensions existant sur le marché, en ce qui concerne la farine nationale.

(2) Des entretiens avec des grossistes et détaillants seront réalisés systématiquement dans toutes les villes ou des minoteries seront visitées ou des groupes de consommateurs organisés.

Ces entretiens relativement brefs permettront d'identifier de manière précise:

- l'offre disponible: farine nationale et farine de luxe, par nom de minoterie;
- les prix de vente: les prix au détail sont facilement observables; les prix de gros demanderont vraisemblablement un peu plus de savoir-faire de la part des consultants.

3.3. UNIVERS DE L'OFFRE

3.3.1. Forces et faiblesses intrinsèques des minoteries.

(1) Un échantillon d'environ 30 à 40 minoteries fera l'objet d'une analyse spécifique sur documents et par entretiens directs.

Les informations sur ces minoteries pourront provenir:

- de la base de données de l'ONICL: Il s'agit notamment des informations sur l'outil de production, sa capacité, les écrasements et les performances techniques (rendements), les quantités produites, et les zones de commercialisation directe...
- des études disponibles, notamment les études sur les coûts de production du CPM et de l'ONICL;
- d'entretiens approfondis avec les dirigeants et responsables techniques de minoteries, appartenant à l'échantillon;
- d'entretiens plus rapides, avec le reste des minoteries industrielles.

(2) Les entretiens avec les minoteries serviront non seulement à collecter de l'information sur l'entreprise et son activité, mais également à apprécier le style de management, la perception qu'ont les dirigeants de l'environnement économique, les options stratégiques actuelles et futures en cas de libéralisation.

En fait, le vocable "forces et faiblesses intrinsèques" des minoteries couvre tous les facteurs qui sont contrôlés par l'entreprise et qui peuvent influencer, déterminer ou limiter sa

stratégie actuelle et, encore plus, future dans le cas d'une libéralisation. Les facteurs humains, liés à l'actionnariat, le management où les salariés ne sont pas les moins importants.

La prise de connaissance préalable d'un dossier sur chaque entreprise, permettra de centrer l'entretien sur le contrôle rapide des informations essentielles et la collecte d'information sur les points les moins bien connus.

Ainsi les thèmes abordés lors de ces entretiens seront les suivants:

- n **Outil de production:** capacité, âge, amortissement, besoins de renouvellement, gestion de la production, produits pouvant être obtenus...
- n **Personnel** de production et d'encadrement actuel, personnel permanent et personnel temporaire, qualification, difficultés de recrutement, personnel minimal nécessaire et production maximale pouvant être obtenue avec le personnel actuel...
- n **Offre de produits:** définition des produits commercialisés, quantités produites et vendues, taux d'utilisation des capacités.
- n **Coût de production:** la collecte d'information directe sera limitée puisque les entreprises visitées seront en priorité celles pour lesquelles l'ONICL ou le CPM ont effectué une étude des coûts de production. Les grands changements intervenus dans l'entreprise depuis 1989 et ayant pu affecter les coûts de production seront identifiés. Une mise à jour des données pourra éventuellement être réalisée si l'ONICL ou le CPM le souhaite.

Un des objectifs sera d'identifier comment le dirigeant calcule et perçoit ses coûts de production et l'impact que cette perception peut avoir sur sa politique de prix: par exemple, intègre-t-il systématiquement le renouvellement des immobilisations et est-il prêt à adopter, sur certains marchés, une politique de prix agressive fondée sur la marge brute sur coûts directs variables et non sur les coûts complets?

- n **Aspects commerciaux** (qui pourront en partie être contrôlés par des entretiens avec les commerçants de la place): produits vendus, prix de vente, perception de la demande des ménages...
- n **Approvisionnement**, pour le blé tendre et les autres céréales: disponibilité locale, agréage et qualité des blés, prix rendu, possibilité future d'approvisionnement...
- n **Investissements** prévus et capacité de financement de ces investissements...

(3) Ces entretiens doivent être réalisés par des consultants expérimentés, reconnus comme étant indépendants de l'Administration.

La collecte d'informations du type de celles qui sont recherchées, auprès de dirigeants d'entreprises, ne relève pas d'une démarche d'enquête. Un dirigeant ne répond pas à un questionnaire "fermé"; il ne reçoit pas un enquêteur mais l'adresse à ses services. C'est pourquoi, ces entretiens doivent être réalisés par des consultants familiarisés avec le management d'entreprise, connaissant le secteur et pouvant, en raison de ces caractéristiques, établir un dialogue avec les dirigeants des minorités.

Le CPM a approuvé l'approche décrite dans ce document et a proposé d'apporter son assistance pour l'organisation de ces travaux, notamment en demandant à ses adhérents de collaborer avec l'équipe du Projet.

Il est vraisemblable cependant que les entreprises n'accepteront pas de livrer certaines informations si les entretiens sont réalisés par des personnes liées à l'Administration. Il est par conséquent indispensable que les personnes participant à ces entretiens soient considérées comme neutres et indépendantes des intérêts d'autres opérateurs ou administrations de tutelle de la filière.

4. ETUDE PAR THEMES VERTICAUX

4.1. GESTION DE LA QUALITE

(1) Le strict encadrement de la commercialisation des céréales et de la farine ne procure aucune incitation à la mise en place par les minotiers d'une gestion de la qualité des blés et des farines.

La gestion de la qualité des produits est médiocre sinon inexistante dans l'ensemble de la filière céréalière, et notamment pour la filière blé tendre:

- n **La collecte des céréales locales ne repose sur aucune normalisation des produits et des lots.**

En ce qui concerne les céréales dont la commercialisation est déjà libéralisée, les facteurs de qualité sont pris en compte par les commerçants traditionnels pour les prix de cession, et vraisemblablement dans la gestion des lots (ce qui cependant reste à prouver). Cette gestion de la qualité n'est cependant pas nécessairement adaptée aux exigences ou préférences des minotiers.

En ce qui concerne le blé tendre, les circuits officiels ne tiennent compte que du poids spécifique et des impuretés, et encore de manière semble-t-il très imparfaite.

- n **Les appels d'offre pour les importations sont lancés sur la base d'un cahier des charges très complet.**

Ceci est cependant insuffisant en raison, d'une part, de l'impossibilité pour les minotiers de choisir leurs lots et, d'autre part, des mauvaises conditions d'agrèage entre minotiers et importateurs.

Selon des informations orales, les importateurs demanderaient toujours l'agrèage sur la base du standard et les minotiers négocieraient un prix, indépendamment des caractéristiques effectives du lot importé. Il n'y aurait par conséquent pratiquement pas d'agrèage du blé importé. Les minotiers qui, pour des raisons financières, opèrent sans stock seraient généralement toujours en situation d'approvisionnement insuffisant de blé et contraints d'accepter cette négociation de prix déconnectée des caractéristiques effectives du blé afin de continuer à approvisionner leur moulin. La réglementation sur l'agrèage et le prix de cession du blé tendre n'est par conséquent pas appliquée.

Dans ces conditions les minotiers ne maîtrisent pas les caractéristiques (la qualité) de leur approvisionnement et, par voie de conséquence, les caractéristiques de leurs farines.

(2) La gestion de la qualité dans les minoteries et les possibilités de son amélioration feront partie des éléments du diagnostic stratégique des minoteries.

Compte tenu de son importance pour la filière céréalière, la gestion de la qualité, du stade de la recherche-développement agricole pour la sélection de variétés jusqu'aux produits finaux, devrait constituer un thème vertical de travail pour le Projet.

Les études sur l'industrie de la minoterie contribueront à ce thème en apportant des informations sur:

- les préférences des consommateurs;
- la gestion de la qualité dans les minoteries;
- les conséquences sur la demande des blés de la part des minoteries.

4.2. MODELE DE TRANSPORT

(1) La péréquation du prix du blé, qui constitue un élément essentiel de l'intervention de l'Etat dans la commercialisation des céréales, a favorisé la création de minoteries dans des régions éloignées des zones de production.

Actuellement, l'ONICL rembourse le transport du blé tendre entre l'organisme stockeur (livreur) et les minoteries, ainsi que la livraison de la farine de la minoterie aux commerçants quototaires. L'Office programme les approvisionnements des minoteries en recherchant la minimisation des coûts de transports. Cette programmation est d'ailleurs effectuée de manière intuitive, sans outil d'optimisation formalisé.

La prise en charge des coûts de transports par l'Etat a supprimé toute incitation à la localisation optimale des capacités de stockage et de mouture. Des investisseurs ont par ailleurs été directement "incités" à créer des minoteries dans des régions où la production de blé et la demande de farine industrielle sont faibles. La localisation de ces minoteries est directement liée à l'intervention de l'Etat.

(2) La suppression de la péréquation déséquilibrera la structure des coûts d'approvisionnement des minoteries et modèrera la concurrence entre minoteries industrielles.

La suppression de la subvention entraînera un renchérissement de l'approvisionnement en blé tendre des minoteries situées dans les régions éloignées des zones de production. Par ailleurs, la libéralisation de la commercialisation des farines (liberté de vendre et de moduler le prix en fonction des conditions du marché) permettra à des minoteries situées plus près des zones d'approvisionnement de les concurrencer sur leur propre marché. L'intensité de cette concurrence dépendra de l'économie possible en transportant de la farine au lieu de blé, mais également de la politique de prix que certaines minoteries seront prêtes à mener pour prendre des parts de marché.

L'impact de cette modification des conditions de concurrence est difficile à appréhender dans son ensemble compte tenu des multiples facteurs devant être pris en compte simultanément:

- répartition géographique de la production de blé tendre et de la consommation de farine;
- localisation des capacités des minoteries;
- localisation des capacités de stockage;
- coûts de transport unitaires du blé entre les différentes zones de production et d'utilisation des céréales;
- coûts de transport unitaires de la farine entre les minoteries et les zones de consommation;
- structure des coûts de transformation de la farine et politique de prix des différentes minoteries.

(3) L'analyse de l'impact de la suppression de la péréquation du prix du blé par la prise en charge du transport serait améliorée par l'utilisation d'un modèle spatial de l'industrie de la minoterie et de la consommation de farine utilisant la programmation linéaire.

Des analyses micro économiques pourront être réalisées sur la base d'informations obtenues auprès de minoteries en situation de concurrence. Ces analyses partielles permettront de "dégrossir le problème". La prise en compte des interactions entre les différentes minoteries nécessite le développement d'un modèle.

L'objectif de ce modèle doit être modeste: il ne s'agit pas de représenter toute l'industrie afin de simuler l'ensemble de son comportement, mais seulement d'isoler et d'analyser l'impact de la suppression des subventions sur le transport et le stockage, dans un contexte de libéralisation de la commercialisation des céréales et des farines, sur la compétitivité des minoteries des différentes régions.

Pour permettre cette analyse, le modèle doit disposer des caractéristiques suivantes:

- **prix d'achat du blé exogène**: dans le cadre d'une libéralisation des importations de céréales avec la mise en place d'un système de taxes ad valorem et dans la perspective de la persistance d'importations structurelles, les prix intérieurs des céréales seront déterminés par le marché mondial. Les minoteries pourront alors acheter les quantités dont elles ont besoin à un prix égal au prix mondial plus les différents frais d'approche. Le prix des céréales rendues dans les différents ports du Maroc sera exogène;
- **activités de transport de blé importé**, des différents ports du Maroc aux villes disposant de minoteries, avec le coût de transport associé;
- **activités de transformation (minoteries)**, localisées dans une ville, disposant d'une capacité de transformation limitée, et auxquelles seront associés des coûts de mouture; éventuellement plusieurs activités correspondant à différents types de minoteries pourront être spécifiées;
- **coûts de mouture**, qui devraient être divisés entre coûts fixes et coûts variables, coûts réels et calculés, puisque le comportement des minoteries dans un environnement concurrentiel dépendra de la structure de ces coûts et de l'horizon considéré:
 - *à très court-terme*, les minoteries chercheront à maximiser leur marge sur coûts directs variables (à l'exclusion de la couverture des coûts fixes qu'ils soient réels ou calculés);
 - *à court-terme*, les minoteries chercheront à maximiser leur excédent brut d'exploitation: la couverture de l'amortissement des immobilisations est alors reportée à plus tard;
 - *à long-terme*, seules les minoteries couvrant la totalité de leurs coûts, y compris le renouvellement des immobilisations, resteront en service;
- **destinations de consommation**: la consommation de farine doit être estimée pour chaque préfecture;
- **activités de transport de la farine**, entre les minoteries et les zones de consommation, auxquelles seront associés des coûts de transports.

Le modèle sera utilisé en mode de simulation d'un prix d'offre. La fonction d'objectif sera la minimisation du coût total d'approvisionnement du marché.

Le coût sera la somme:

- de la valeur CAF du blé importé et de la valeur de la production nationale;
- des frais de mise à quai et des taxes et droits d'importation;
- des coûts de transport aux minoteries;
- des coûts de transformation (selon l'horizon retenu, on pourra sélectionner les coûts réels ou les coûts complets), éventuellement en adoptant des règles spécifiques aux différents pôles de minoteries);
- des coûts de transport de la farine dans les zones de consommation.

Des contraintes imposeront que la demande de chaque zone soit satisfaite (mais sans rétro-action du prix d'offre sur la demande).

L'analyse économique sera essentiellement fondée sur l'analyse de la solution "duale":

- les prix d'ordre ("shadow-prices") sur les contraintes de satisfaction de la demande constitueront une estimation du prix d'offre sur le marché;
- les coûts associés aux activités non optimales donneront pour chacune des villes le handicap de coût qu'elles supportent par rapport à leurs concurrents les moins compétitifs;
- l'analyse de l'utilisation de la capacité fournira des indications complémentaires de la compétitivité des minoteries des différentes villes.

Le développement d'un tel modèle pourrait mobiliser des ressources importantes, si les objectifs ne sont pas limités à fournir un simple "éclairage" sur l'impact de la localisation et des coûts de transport, destiné à être un élément parmi d'autres de l'étude stratégique⁽¹⁾.

(1) Cf également Note Méthodologique de Phillip Abbott (mai 1992).

4.3. CONCURRENCE ENTRE MINOTERIES INDUSTRIELLES ET ARTISANALES ET ENTRE BLE DUR ET BLE TENDRE

(1) La libéralisation de la commercialisation de la farine va modifier les conditions de concurrence entre les minoteries industrielles et les minoteries artisanales, en faveur de ces dernières, du moins dans un premier temps.

La suppression de la subvention de la farine nationale enlèvera à ce produit le seul avantage dont elle semble disposer: son prix. La demande pour une farine nationale, à taux de minéralisation élevé mais vendue à un prix nettement supérieur au prix actuel, sera considérablement réduite.

Cette augmentation de prix aura plusieurs effets distincts, dont l'importance relative pourra être précisée par l'analyse des préférences et des comportements des consommateurs:

- **une réduction de la consommation**, par l'effet-revenu de l'augmentation des prix; cet effet pourrait ne pas être négligeable pour les ménages défavorisés. Il faut cependant rappeler qu'une partie significative de la subvention ne bénéficie pas actuellement aux consommateurs mais aux grossistes, et notamment aux "quotataires faux commerçants" qui, sans jamais assurer le commerce de la farine, revendent leur quota et captent ainsi une partie de la rente créée par la subvention et le contingentement;
- **une substitution en faveur de la farine de luxe industrielle**, pour les consommateurs ou utilisateurs qui préfèrent ou sont obligés d'utiliser la farine de blé tendre; il en sera ainsi de certains ménages et certains boulangers et industriels qui vraisemblablement utilisent actuellement de la farine nationale;
- **une substitution en faveur de la farine de blé tendre artisanale**, pour:
 - certains producteurs agricoles qui actuellement préfèrent vendre leur blé tendre à un prix garanti élevé et racheter de la farine nationale subventionnée;
 - certains consommateurs des zones rurales, qui actuellement n'ont pas intérêt à acheter du blé tendre sur le marché et le faire mouliner en raison de la subvention accordée à la seule farine industrielle;
- **une substitution en faveur de la farine de blé dur, généralement moulue dans les minoteries artisanales**. Le prix de la farine de blé tendre étant plus proche de celui

de la farine de blé dur, certains consommateurs suivront leur préférences gustatives et remplaceront en partie la farine de blé tendre par de la farine de blé dur.

(2) Dans ce nouveau contexte où la subvention de la farine nationale ne distordra plus la structure des prix, la concurrence entre les minoteries artisanales et industrielles se jouera sur la base des coûts de mouture et de la qualité du service et des farines.

L'enquête de l'ONICL sur les minoteries artisanales a montré que le coût de mouture y était inférieur à celui des minoteries industrielles.

Peu d'informations sont actuellement disponibles sur les qualités respectives des farines artisanales et industrielles. Compte tenu de la diversité du travail effectué tant par les minoteries artisanales que par les minoteries industrielles, il est vraisemblable qu'une comparaison des qualités de ces deux types de farine donne des résultats très variables selon les produits et minoteries considérées.

Sachant que les capacités des minoteries artisanales sont d'environ 85 millions de quintaux, contre 55 pour les minoteries industrielles, que ces capacités ne sont utilisées qu'à moins de 30 % et que de nouvelles capacités sont créées chaque année, notamment à l'occasion de l'électrification des zones rurales, l'activité de la minoterie industrielle pourrait être sérieusement affectée par la concurrence des minoteries artisanales.

La concurrence de la minoterie artisanale constitue une "menace" pour les minoteries industrielles, notamment pour celles qui sont situées dans les zones rurales céréalières où les consommateurs pourront facilement s'approvisionner en grains à des prix compétitifs.

(3) L'analyse de la compétitivité des minoteries artisanales et industrielles reposera sur les informations recueillies lors des entretiens de consommateurs et auprès des minoteries.

Les entretiens de groupes de consommateurs permettront de recueillir les informations sur:

- les attentes, préférences et insatisfactions pour les farines, et notamment les farines industrielles de blé tendre et les farines artisanales;

- les conditions de recours aux minoteries artisanales et les avantages et inconvénients que présente la mouture à façon par rapport à l'achat de farines industrielles;
- l'évolution souhaitable, du point de vue des consommateurs, des produits de la minoterie.

Une analyse plus précise de la compétitivité des minoteries artisanales pourra être conduite sur plusieurs villes ou zones rurales sur la base:

- du prix du blé tendre et du blé dur;
- du prix de la mouture artisanale à façon, ou du prix de vente de la farine artisanale;
- des prix actuels de la farine de luxe prise comme référence;
- d'un prix moyen de la farine de blé tendre estimé sur la base de la moyenne pondérée du prix de la farine de luxe et du prix de la farine nationale augmenté de la "compensation".

Ces analyses simples, concrètes, conduites pour plusieurs localités permettront de déterminer les nouvelles conditions de concurrence entre minoteries artisanales et industrielles. Les études du coût de mouture industrielle, qui seront éventuellement mises à jour, permettront de situer le prix du service par rapport à la mouture artisanale.

5. INFORMATION ET SENSIBILISATION DES INDUSTRIELS DE LA MINOTERIE

(1) Les travaux de la Phase II seront entrepris en pleine collaboration avec la Profession.

Les entretiens avec chacun des entrepreneurs du secteur permettront non seulement de collecter de l'information mais également de "prendre le pouls" de la profession et d'établir un dialogue.

(2) Les résultats des études seront présentés au fur et à mesure de leur achèvement lors d'ateliers de travail avec les professionnels.

Ces ateliers permettront de:

- présenter les conclusions des études et sensibiliser les minotiers sur les changements probables concernant notamment l'approvisionnement en blé, les marchés, les coûts de mouture, les exigences de qualité, la concurrence...
- discuter des ajustements devant être apportés dans la stratégie et la gestion des minoteries;
- envisager des actions de soutien de l'Etat permettant de compenser ou d'atténuer les effets négatifs que pourrait avoir la libéralisation sur certains entrepreneurs.

Ainsi, ces échanges et discussions avec les professionnels de la minoterie permettront de contribuer à la définition d'une stratégie de libéralisation progressive de la commercialisation des céréales qui tienne compte des conséquences sur l'industrie de la minoterie et permette aux entreprises de procéder aux nécessaires ajustements, avec le soutien des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds.

Le CPM, à qui les grandes lignes de ce programme de travail ont été présentées, nous a assuré de son soutien dans l'organisation de ces travaux.