

Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

CAHIER DE MISSION

Septembre 2020



Contenu du document



1

Equipe mobilisée

2

Approche et Méthodologie

3

Planning proposé

4

Collecte documentaire

Organisation et équipes d'intervention

Equipe de haut niveau mobilisée pour l'effort

Chef de mission Youssef Tazi Mezalek



Critères d'éligibilité

Description

✓	≥ Bac +5	Ingénieur, Diplômé de Polytechnique Paris, France Diplômé en économie de l'Université Supérieure La Sorbonne, bac+5
✓	≥ 12 ans dans le conseil 3 travaux de nature stratégique	15 ans d'expérience dans le conseil en stratégie, >50 missions stratégiques <ul style="list-style-type: none"> • Partner chez SouthBridge A&I • Ex Partner chez McKinsey & Company
✓	≥ 7 ans en tant que chef de mission	15 ans en tant que chef de mission chez Mckinsey et Southbridge
✓	Connaissance de l'aviculture (atout)	Au moins 10 missions de conseil stratégique et organisationnel en tant que chef de mission, dont : <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement de l'Agriculture marocaine , Plan Maroc Vert , et mise en oeuvre (fiscalité, Registre, Agricole, ...) • Deep Dive Aviculture

Spécialiste de la branche avicole Abdellah AIT-BOULAHSEN



Critères d'éligibilité

Description

✓	≥ Bac +7	<ul style="list-style-type: none"> • PhD, en Poultry Science, University, Raleigh, NC, USA. • Ingénieur d'Etat Agronome, Institut Agronomique et Vétérinaire, Rabat. • Ingénieur Agronome, Institut National Agronomique de Paris
✓	≥ 7 ans dans un métier d'aviculture	39 ans d'expérience dans l'aviculture : <ul style="list-style-type: none"> • Consultant en aviculture • Consultant en développement des filières avicoles • Directeur du Projet, USGC-Amman, Jordanie. • Professeur de l'Enseignement supérieur, Dép. de Production Animale, ENA. • Maître de conférences, Département de Production Animale, ENA.

Spécialiste en études sectorielles de formation Hassan Belkhat



Critères d'éligibilité

Description

✓	≥ Bac +5	Diplômé d'HEC Paris, France, bac + 5
✓	≥ 5 ans dans la conduite d'études sectorielles de formation	15 ans d'expérience dans le conseil en stratégie avec un focus sur les impacts de la formation <ul style="list-style-type: none"> • Partner chez SouthBridge A&I • Ex Partner chez McKinsey & Company
✓	Connaissance de l'aviculture (atout)	Au moins 10 missions de conseil stratégique et organisationnel en tant que chef de mission, dont : <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement de l'Agriculture marocaine , Plan Maroc Vert , et mise en oeuvre (fiscalité, Registre, Agricole, ...) • Deep Dive Aviculture

Animateur de focus groupe Moulay Hachem Kacimi



Critères d'éligibilité

Description

✓	≥ Bac +5	Docteur en Science de Gestion, Université de Paris Dauphine, France, France, bac + 7
✓	≥ 5 ans dans l'animation de focus groupe	10 ans dans l'animation de focus groupes : <ul style="list-style-type: none"> • Animation de focus groupes dans le cadre de missions en ingénierie de formation pour le comptes de 70 entreprises de différents secteurs dont le BTP • Professeur à HEC Paris (Recherche Opérationnelle et Aide à la Décision en Management stratégique) et l'ISCAE (Systèmes d'Aide à la décision en management)
✓	Expérience dans la réalisation de projets d'analyse stratégique.	25 ans dans le conseil en stratégie et ingénierie de formation ⇒ Plus de 100 missions en analyse stratégique ⇒ Etude et suivi des projets de formation, d'investissements de différents secteurs

Organisation et équipes d'intervention

CV Chef de mission - Youssef Tazi Mezalek - Senior Partner



Profil et expérience

Poste	Senior Partner
Expérience totale	25 ans
Diplômes	Ingénieur, Diplômé de Polytechnique Paris, France Diplômé en économie de l'Université Supérieure La Sorbonne
Langues	Français (langue maternelle), Arabe (langue maternelle), Anglais (courant)

Qualifications

Stratégies sectorielles ✓✓✓

Associations professionnelles ✓✓✓

Secteur agricole/avicole ✓✓✓

Compétences clés

- Expert du secteur public et social en Afrique du Nord et Afrique subsaharienne
- Expert en stratégie de développement économique et politiques publiques (e.g. agriculture, artisanat, textile, aéronautique, offshoring, etc.)

Exemples de missions récentes

- Plus de 60 missions de développement socio-économique notamment au Maroc :
- 2001 : Chargé de mission auprès du Premier Ministre du Royaume du Maroc
 - Stratégie de développement de l'Agriculture marocaine , Plan Maroc Vert , et mise en oeuvre (fiscalité, Registre, Agricole, ...)
 - Accompagnement de ADM dans l'étude stratégique sur le projet industriel d'exploitation du réseau
 - Mise en place d'une stratégie industrielle volontariste pour le Gouvernement, Emergence, et plan de mise en oeuvre sur plusieurs volets (Textile, Auto, Offshoring , Aéronautique, Artisanat)
 - Participation à la réforme des centres d'investissement régionaux au Maroc
 - Stratégie de développement intégré de 20 provinces du pays
 - Stratégie intégrée pour le développement de la compétitivité logistique au Maroc
 - Stratégies et programmes de développement territorial au Maroc (plusieurs Régions du pays et quelques zones spécifiques)
 - Elaboration de la stratégie de réforme des circuits de distribution
 - Préparation et assistance à la négociation d'un accord de libre échange avec l'UE et stratégie du commerce extérieur

Organisation et équipes d'intervention

CV Spécialiste de la branche avicole - Abdellah AIT-BOULAHSEN

Profil et expérience	Poste	Expert	
	Expérience totale	39 ans	
	Diplômes	PhD, en Poultry Science, University, Raleigh, NC, USA. Ingénieur d'Etat Agronome, 1980. Institut Agronomique et Vétérinaire, Rabat. Ingénieur Agronome, Institut National Agronomique de Paris	
	Langues	Français (langue maternelle), Arabe (langue maternelle), Anglais (courant)	
Qualifications	Développement des filières avicoles ✓✓✓	Analyse de la compétitivité de la filière agricole ✓✓✓	Secteur agricole/avicole ✓✓✓
	Compétences clés		
	<ul style="list-style-type: none">• Expert en développement des filières avicoles<ul style="list-style-type: none">– 20 publications scientifiques– Participation à plus de 50 séminaires professionnels– Contribution à 10 enquête terrain sur l'aviculture– Réalisation de 15 essais expérimentaux		
Exemples de missions récentes	<ul style="list-style-type: none">• Filière avicole : Analyse de la compétitivité et réformes institutionnelles et réglementaires• Suivi des Performances des Elevages du Poulet, Pondeuses et Reproducteurs.• Support Technique aux Organisations Professionnelles et à l'industrie d'alimentation animale.• Etude sur le système de commercialisation des œufs : Analyse diagnostique et stratégie de développement• Etude sur la viande de volaille dans la restauration collective• Modélisation des aliments composés de volailles• Etude des performances des élevages du poulet de chair au Maroc• Evolution de la productivité des fermes du poulet de chair• Analyse diagnostique de l'évolution des performances techniques et économiques d'une unité de production du poulet de chair		



Organisation et équipes d'intervention

CV Spécialiste en études sectorielles de formation - Hassan Belkhat - Senior Partner

Profil et expérience	Poste	Senior Partner
	Expérience totale	15 ans
	Diplômes	Diplôme Grande École, HEC Paris, France
	Langues	Français (langue maternelle), Arabe (langue maternelle), Anglais (courant)



Qualifications	Stratégies sectorielles ✓✓✓	Associations professionnelles ✓✓✓	Secteur agricole/avicole ✓✓✓
-----------------------	------------------------------------	--	-------------------------------------

Compétences clés	<ul style="list-style-type: none">• Expert sur les problématiques de pilotage et d'amélioration opérationnelle• Expert sur les problématiques de développement socio-économiques et sur les stratégies de développement sectoriel (ex: santé, promotion immobilière, industrie, tourisme, infrastructures et logistique) et d'écosystèmes
-------------------------	--

Exemples de missions récentes	<ul style="list-style-type: none">• Stratégie de développement de l'Agriculture marocaine , Plan Maroc Vert , et mise en œuvre• Stratégie de développement des écosystèmes industriels dans le cadre du PAI• Accompagnement de PME du secteur agroalimentaire dans le cadre d'INMAA• Stratégie d'implémentation d'un nouveau système de CAPEX pour ADM (Autoroutes Du Maroc)• Stratégies et programmes de développement territorial au Maroc (plusieurs Régions du pays et quelques zones spécifiques)• Développement de la transformation stratégique et opérationnelle d'un grand groupe marocain (CGI)• Définition de la stratégie industrielle d'un grand groupe industriel marocain et initiation de sa mise en œuvre• Accompagnement de plus de 300 PME dans leur stratégie d'amélioration opérationnelle• Mise en place et design du programme WITA, un programme d'accélération stratégique et opérationnelle des Jeunes Entreprises Innovantes• Stratégie d'écosystème et opérationnalisation - programme d'amélioration opérationnelle pour INMAA• Élaboration de la stratégie énergétique du Maroc
--------------------------------------	---

Organisation et équipes d'intervention

CV Animateur de focus groupe – Moulay Hachem Kacimi – Senior Partner

Profil et expérience	Poste	Senior Partner – Animateur de focus groupe	
	Expérience totale	25 ans	
	Diplômes	Docteur en Science de Gestion, Université de Paris Dauphine, France, France, bac +7	
	Langues	Français (courant), Arabe (courant), Anglais (courant)	
Qualifications	Animation focus groupe ✓✓✓	Projets d'analyse stratégique ✓✓	Ingénierie de formation ✓✓✓
	Compétences clés		
	<ul style="list-style-type: none">• Animation de focus groupes dans le cadre de missions en ingénierie de formation pour le comptes d'entreprises de différents secteurs dont l'avicole (i.e. Casablanca Hotel)• Conseil en stratégie avec plus de 60 missions d'analyse stratégique		
Exemples de missions récentes	<ul style="list-style-type: none">• Plus de 100 Missions dans divers secteurs d'activité :<ul style="list-style-type: none">– Consultant & Expert Principal pour la réalisation de Diagnostic stratégique & d'ingénierie de formation dans le cadre des GIAC sectoriels– Etablissement de Business Plans (Ecole Hôtelière, Restaurant, Centre de Formation Logistique, Société de Promotion Immobilière)– Ex-conseiller du Ministre du Tourisme et Chargé des études : Etude et suivi des projets de formation, d'investissements et de promotion touristique et coordinateur pour la réalisation de la stratégie nationale du tourisme• Membre de la CGEM dans le cadre de HKM Conseils, depuis 2009 ;• Membre de la Chambre de Commerce Maroc - Canada, 1993-1995 ;• Membre de l'Association MAC (Moroccan American Circle), 1992-1993• Conférencier en « Modèles d'aides à la décision en planification stratégiques » à l'ENA (Ecole Nationale d'Administration), Paris, 1986.• Chef de Mission aux Nations Unis à Genève pour représenter le Maroc aux Meeting des experts de la CNUCED « Strengthening the capacities of the tourism sector in developing countries », Juin 1998 ;• Membre de la commission de préparation des Assises nationales sur l'emploi au Maroc et Intervenant sur le thème « création d'emplois »,		



Contenu du document



1

Equipe mobilisée

2

Approche et Méthodologie

4.1 Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

4.2 Approche adoptée

3

Planning proposé

4

Collecte documentaire

Contexte et objectifs de l'étude

Contexte stratégique

Dynamisme important de la branche avicole sur les 10 dernières années

- Croissance des agrégats économiques de la branche alignée sur la croissance du PIB agricole (4-5%)
- Marché avicole en croissance malgré des chocs conjoncturels
- Modernisation de l'amont avicole et sécurisation sanitaire des élevages
- Fort dynamisme de l'interprofessionnel de la branche
- Evolution de la réglementation pouvant impacter la trajectoire de la branche
 - Pression de la tarification douanière et risque de baisse des prix
 - Potentielle ouverture des exportations à destination des marchés européens

Toutefois, la branche avicole présente aujourd'hui plusieurs facteurs de fragilité structurelle

- Une chaîne de valeur complexe avec des fondamentaux différenciés
- Une branche fragmentée avec des acteurs sous pression financière
- L'aval demeure le maillon faible de la filière avec une prédominance du circuit informel
- Faible compétitivité de la branche à l'international

Opportunité d'accompagner et de développer la branche avicole dans une perspective de création de valeur pour les acteurs

- Capitalisation sur les efforts entamés
- Maîtrise des tendances nationales et internationales
- Analyse du besoin en compétences pour une accélération de la modernisation de la filière avicole



Objectifs de l'intervention

1

Diagnostic détaillé de la branche avicole comme base de planification des besoins de compétences

Compréhension de l'offre et de la demande (segment/région)

Performance en matière de compétitivité et d'innovation

Grandes tendances nationales et internationales

Potentiel général de développement de la filière



2

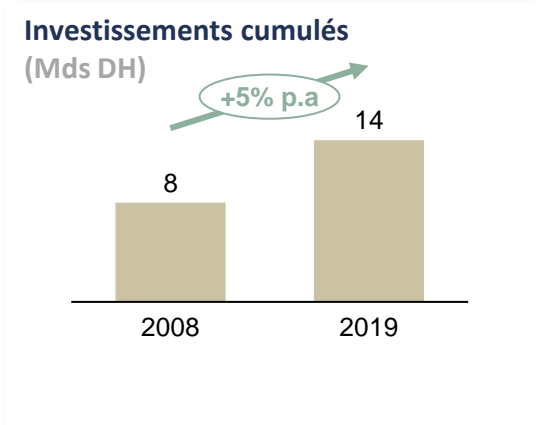
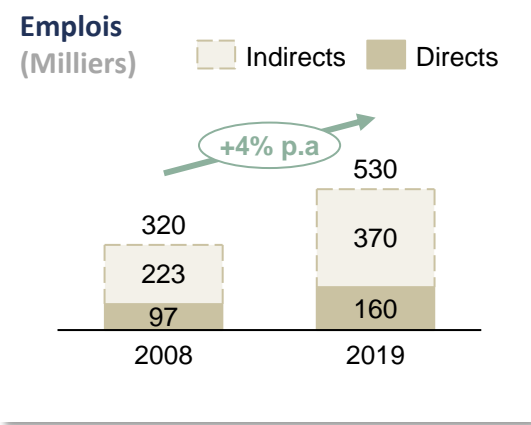
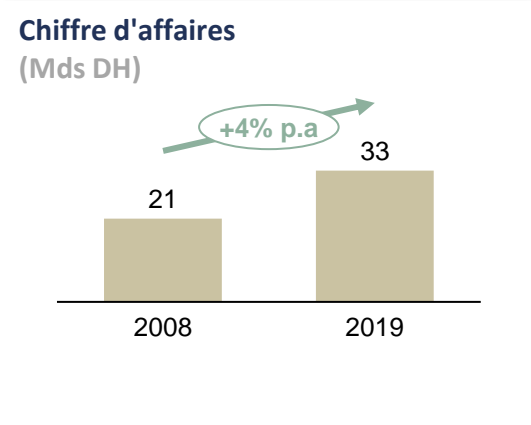
Implication stratégique sur la branche avicole

Besoins de formation sur les 5/10 prochaines années

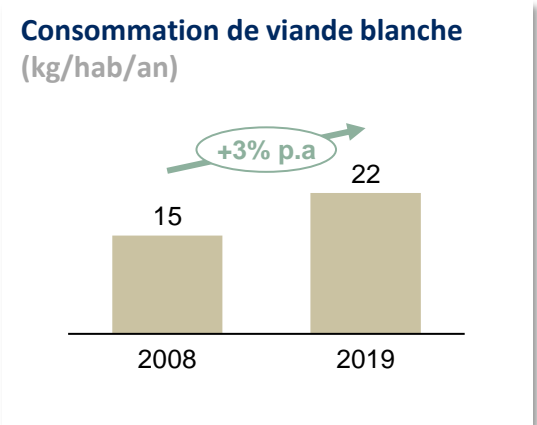
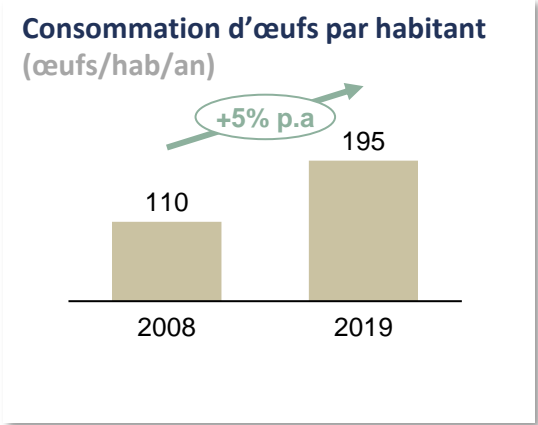
Scénarii et stratégie de développement de la branche

Modalités optimales de formation (portrait des métiers de la branche avicole)

Dynamisme important de l'aviculture sur les 10 dernières années



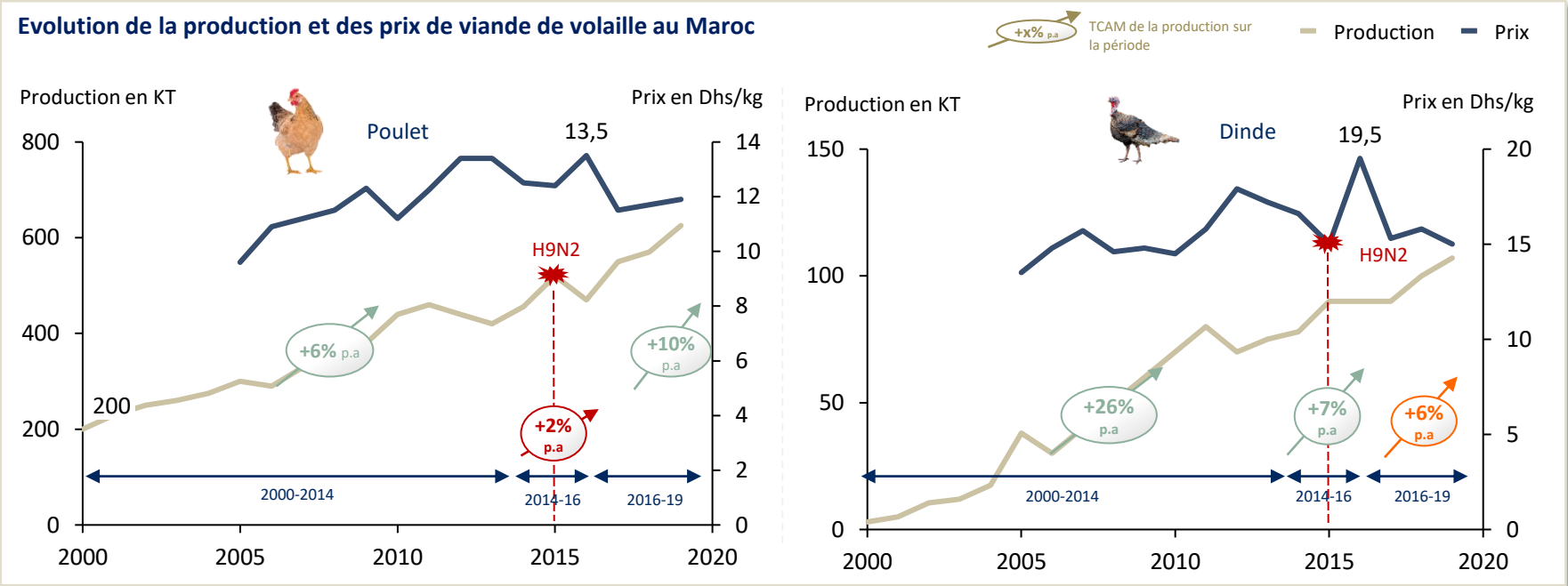
100%
taux de couverture des
besoins en viandes blanches
et en œufs de consommation





Une production avicole en croissance malgré des chocs conjoncturels

Analyse de la production et des prix



Marché



Consommation

Prix

Marché en forte croissance malgré la crise sanitaire de 2016

- TCAM de 3% sur la production de poulet entre 2014 et 2016 Vs. 10% entre 2016 et 2019

Des perspectives de consommation positives

- Potentiel de consommation de 25-30 kg/hab/an à horizon 2030 Vs. 20,5 kg/hab/an en 2019
- Déficit en apports protéiques au Maroc (en dessous du seuil des 25 g recommandés par l'OMS)

Stabilité des prix de viande blanche malgré quelques chocs conjoncturels

- Prix stagnant autour de 12 dhs/kg pour le poulet
- Légère hausse des prix depuis 2017

Marché avicole en croissance malgré des chocs conjoncturels

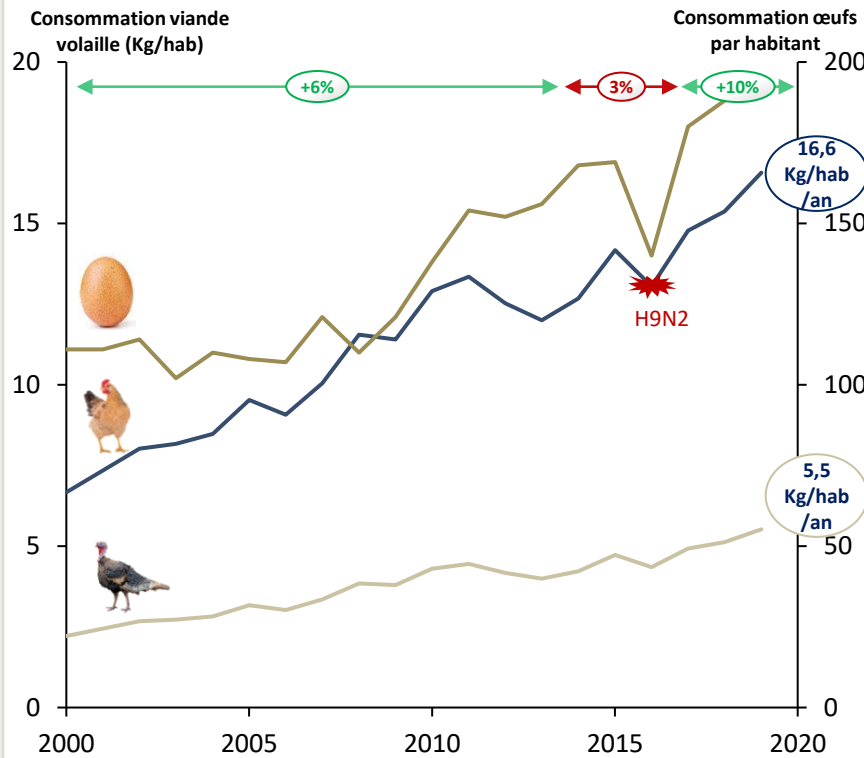
Consommation



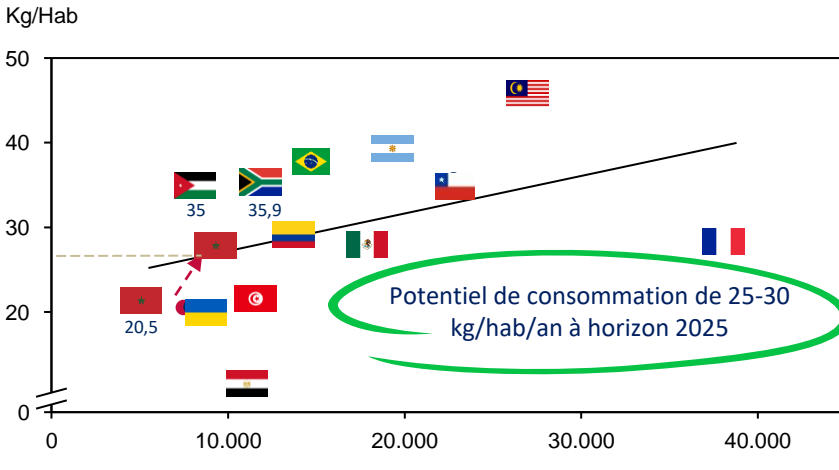
TCAM de la consommation annuelle de viande blanche sur la période (Poulet et Dinde)

~6% de croissance de la consommation de volaille depuis 2000 ★

Evolution de la consommation annuelle des produits avicoles par habitant (Kg/hab)



Consommation annuelle de viandes de volaille habitant vs. PIB/hab (PPA), 2017 par



Normalisation de la consommation de viande blanche

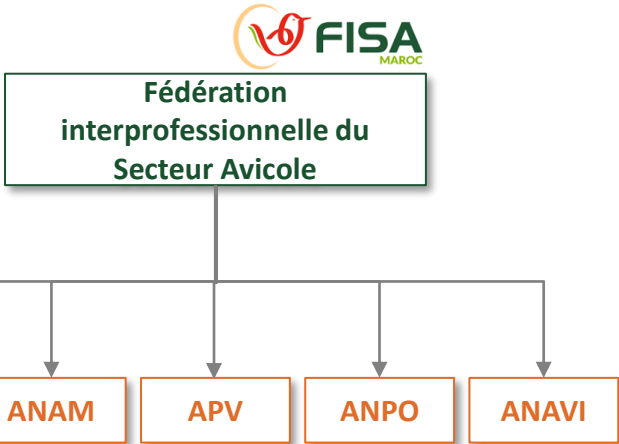
Apports protéinés d'origines animales actuellement en dessous des 25 grammes recommandés par l'OMS

➔ Potentiel de hausse de la consommation



Fort dynamisme de l'interprofessionnel de la branche

Organisation



AFAC
Association des fabricants des aliments composés

- 43 usines

ANAM
Association Nationale des Accouveurs Marocains

- 59 unités d'accoupage

APV
Association nationale des producteurs de viande de volaille

- +8500 élevages de dinde et de poulet

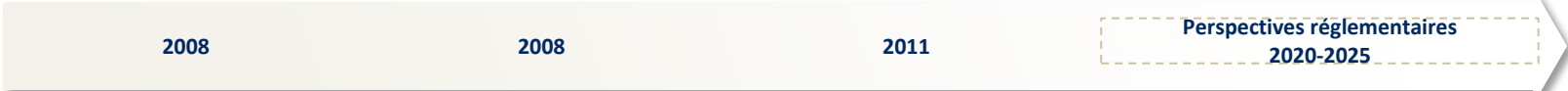
ANPO
Association nationale des producteurs d'oeufs

- 251 élevages de poules pondeuses

ANAVI
Association des abattoirs industriels avicoles

- 27 abattoirs industriels avicoles

Fort dynamisme de l'interprofessionnel de la branche



Programme/ Réglementation

Plan Maroc Vert



Contrat programme de la branche avicole - 2008-2013



Contrat programme de la branche avicole 2011-2020



Reconversion des 'Riachas' ? (circulaire conjointe 128-3 mai 2019)

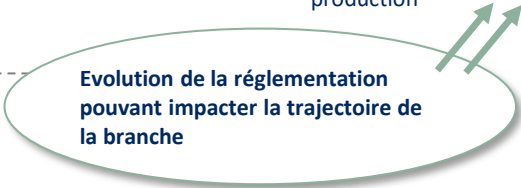
Ouverture de nouveaux marchés à l'exportation ?

Points saillants

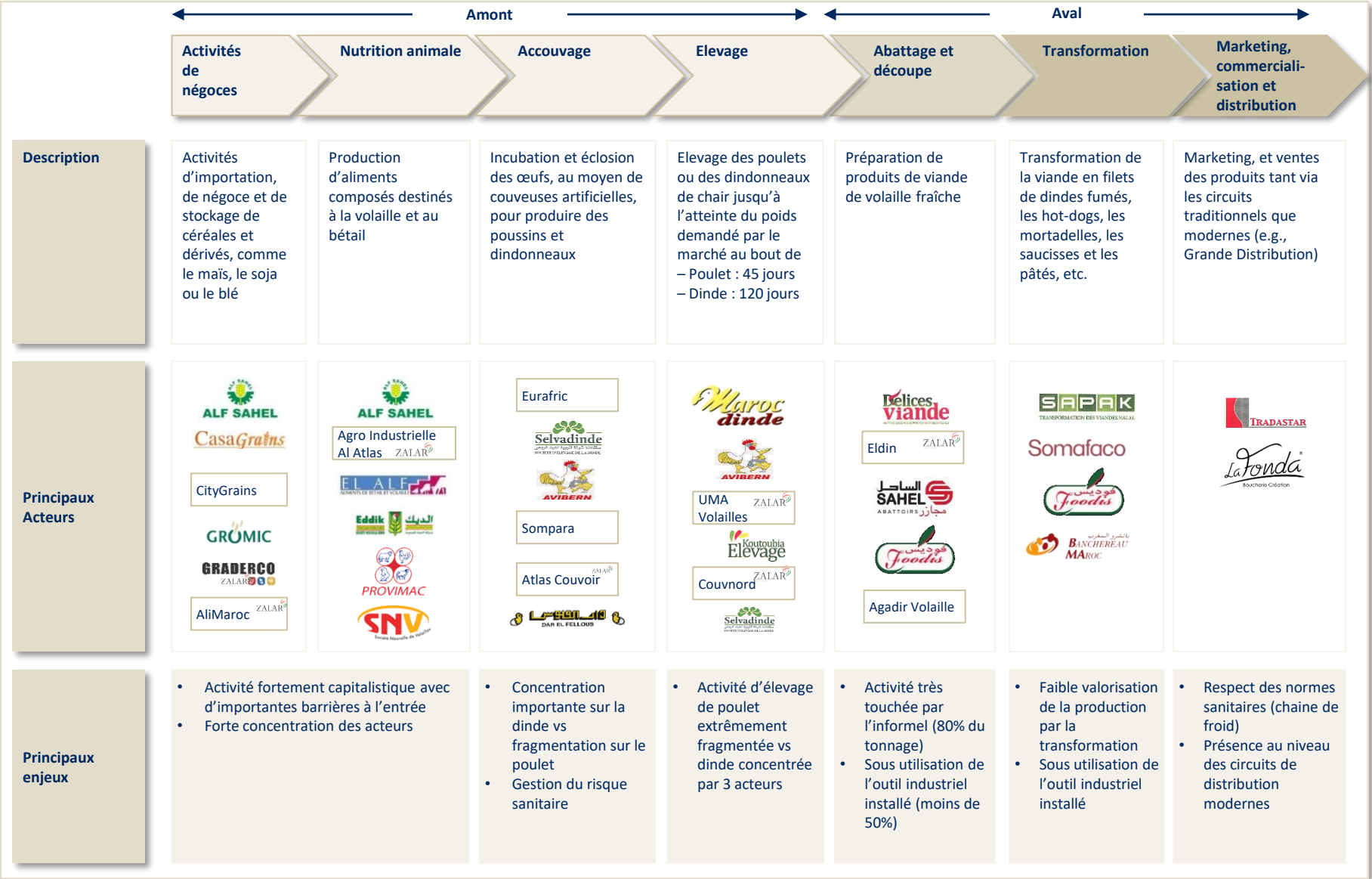
- Avicole – 3 axes de développement et 9 volets stratégiques
- 13 dossiers d'action prioritaires autour de la modernisation de la filière et l'amélioration de la qualité
- Ajustement du plan d'action de la branche en raison de l'atteinte des objectifs en 2011
- Augmentation des tonnages d'abattoirs structurés / établissements agréés
- Augmentation des volumes de ventes et meilleure utilisation de l'outil de production

Focalisation

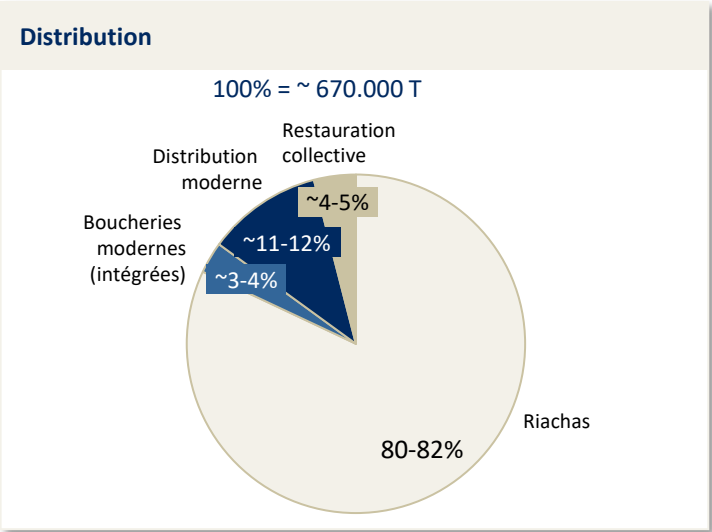
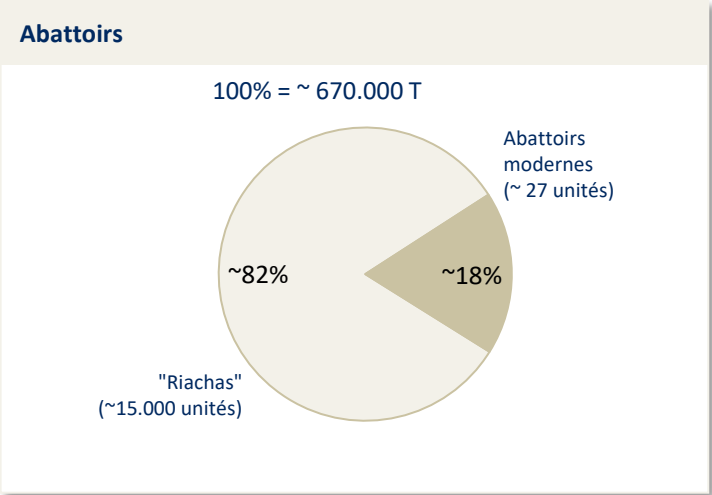
- Renforcement des investissements et une meilleure intégration des filières amont et aval
- Focus sur l'amont et objectifs de productivité
- Renforcement des mesures de protection sanitaire de l'amont
- Modernisation des unités d'élevage
- Mise à niveau des structures d'abattage
- Développement des exportations



Une chaine de valeur complexe avec des fondamentaux



Prédominance du circuit traditionnel dans l'aval avicole présentant des risques sanitaires majeurs



Principales problématiques


Non respect des conditions sanitaires

- Seulement ~18% de la production de volaille passant par les abattoirs industriels garantissant un standard sanitaire correct
- Majorité de l'abattage dans les tueries artisanales "riachas" souvent en dehors des standards sanitaires (e.g., locaux regroupant animaux vivants et viandes)


Valorisation peu développée

- Faible valorisation de la production par la transformation (e.g., Viande séparée mécaniquement, congélation, charcuterie)
- 3 freins principaux
 - Manque de réseaux de distribution adéquats (chaîne de froid)
 - Prix élevés empêchant accès à une grande partie de la population
 - Habitudes de consommation


La branche avicole présente aujourd'hui plusieurs facteurs de fragilité structurelle

A Une chaîne de valeur complexe avec des fondamentaux différenciés 

- Enjeux des métiers et facteurs clés de succès différenciés
- Niveaux de valeurs ajoutées différenciés


B Marché fragmenté 

- Présence d'un nombre important d'acteurs sur chaque maillon de la chaîne de valeur (notamment sur l'élevage)
- Entreprises de petite taille


F Pression financière sur les acteurs 

- Pression importante sur le BFR
- Faibles marges
- Sous-utilisation chronique des capacités



C Peu d'intégration sur la chaîne de valeur 

- Nombre très limité d'acteurs intégrés sur toute la chaîne de valeur
- Forte concentration sur l'amont de la chaîne de valeur (notamment sur la nutrition)

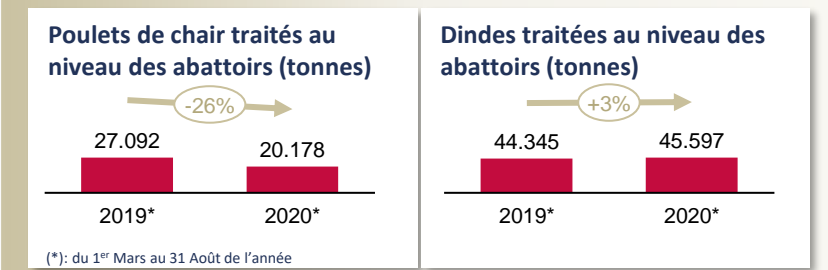
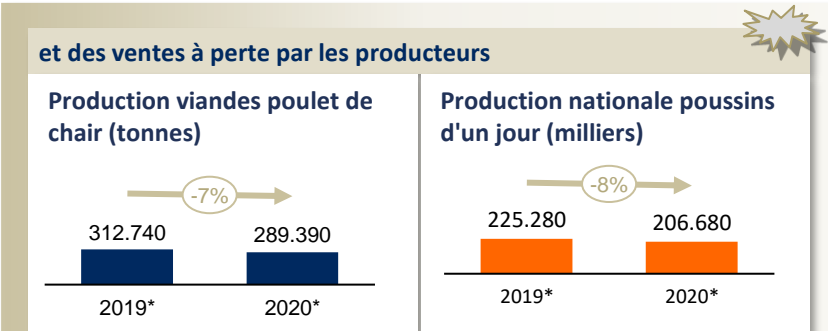
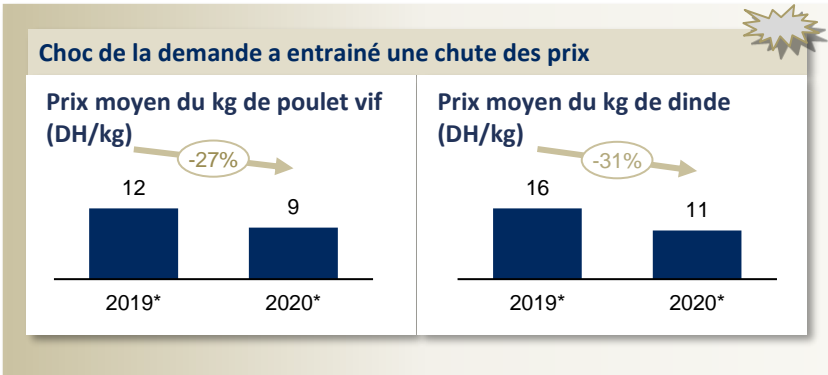
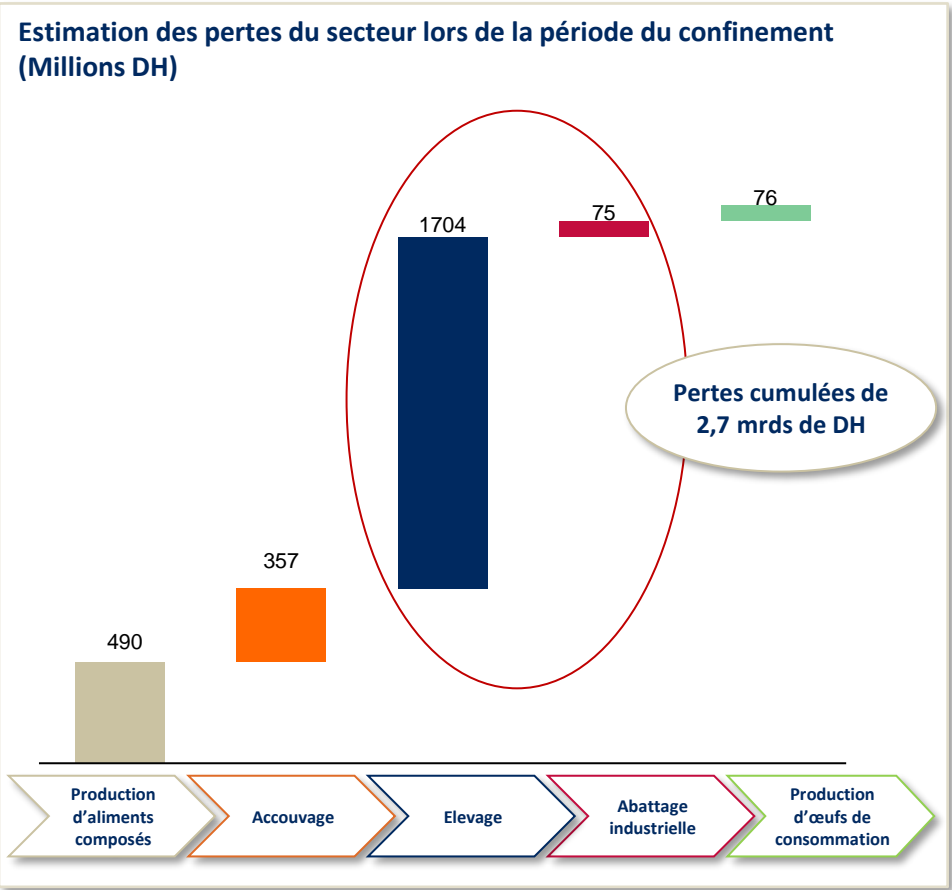
E Nécessité de renforcement des normes sanitaires 

- Quasi inexistence de contrôles sanitaires sur les circuits de distribution

D Omniprésence de l'Informel notamment sur l'aval 

- Prépondérance des tueries traditionnelles sur l'abattage (80% des volumes)
- Circuits de distribution à moderniser

... aggravée par la crise sanitaire du covid



Principaux objectifs de l'étude

Notre compréhension des objectifs

- Elaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement de la filière avicole marocaine
- Réflexion sur les scénarii d'évolution et déploiement de solutions innovantes
- Réflexion sur les compétences et les métiers à développer



Phase I
Diagnostic détaillé de la branche avicole

- Bilan des contrats-programmes et plans d'actions de la filière ✓
- Transparence sur la chaîne de valeur et analyse de la compétitivité de l'offre ✓
- Analyse de la demande nationale et internationale et son évolution ✓
- Benchmarking des modèles de réussites ✓

Phase II
Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole

- Une nouvelle stratégie consolidée 2020-2030 ✓
- Une déclinaison de cette stratégie et des plans de développement spécifiques ✓
- Implications en termes d'emplois et d'alignement des compétences ✓

Phase III
Portrait des métiers et feuille de route

- Portrait des métiers de la filière avicole ✓
- Feuille de route de déploiement ✓
- Une plateforme de mobilisation et de syndication ✓

Notre approche

Notre approche
SOUTHBRIDGE[®] 


Respect du cadre méthodologique et des Délais




Orientation Résultat / Impact



Equilibre entre Continuité et Rupture stratégique




Logique de co-construction participative

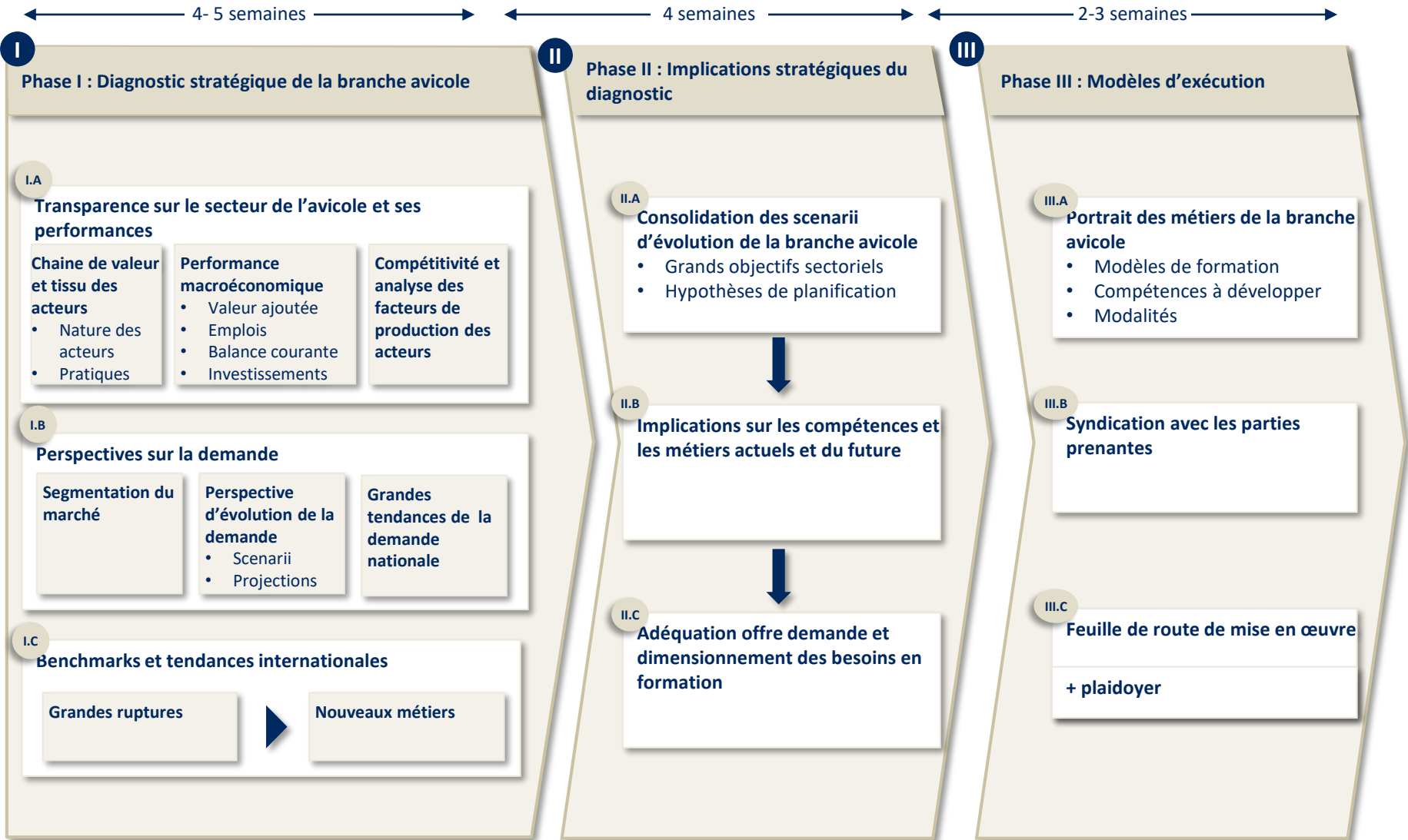


Mise à disposition de tous les moyens nécessaires

- Leadership et expertise
- Mise à disposition de moyens nécessaires



Feuille de route de l'étude



Description détaillée des livrables par module pour la Phase I

Diagnostic stratégique de la branche avicole

Module	Actions	Livrables
I.A Transparence sur la branche avicole et ses performances	<ul style="list-style-type: none">• Revue documentaire des études/plans existants• Portrait de la branche avicole (poids économique et social, ...)• Analyse critique de la situation du secteur et identification des enjeux clés• Analyse SWOT et contexte stratégique sectoriel national	Rapport d'analyse et grille de lecture détaillée du secteur avicole Trajectoire et performance de la branche avicole
I.B Perspectives sur la demande	<ul style="list-style-type: none">• Caractérisation et segmentation du marché (taille, profil des clients,...)• Analyse de la trajectoire de développement de la demande• Analyse des tendances de la demande nationale	Perspective d'ensemble sur la demande
I.C Benchmarks et tendances internationales	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des évolutions structurelles majeures et tendance du secteur de l'avicole à l'échelle internationale• Benchmarks des business models des chaînes internationales• Benchmarking des facteurs clés de succès et best practices" du secteur de l'avicole à l'échelle internationale	Rapport détaillé des benchmarks et tendances internationales

Transparence sur la branche avicole et ses performances

Bilan systématique d'Evaluation des résultats et impacts des CP de la filière avicole



- Grille de lecture basée sur l'évaluation systématique et factuelle du bilan
- Focalisation sur les axes critiques
 - Modernisation de la filière
 - Amélioration de la qualité
 - Développement des marchés

Réalisations et Gaps



- **Portrait de la filière avicole**
- **Analyse critique de la situation de la filière secteur et identification des enjeux clés**
- **Analyse SWOT et contexte stratégique sectoriel national**

Perspective des acteurs et feedback terrain



- Round d'écoute et entretiens avec les professionnels de chaque sous-branche
- Animation d'ateliers
- Retours terrain

Sources d'informations

Exploitation du fonds documentaire des associations professionnelles

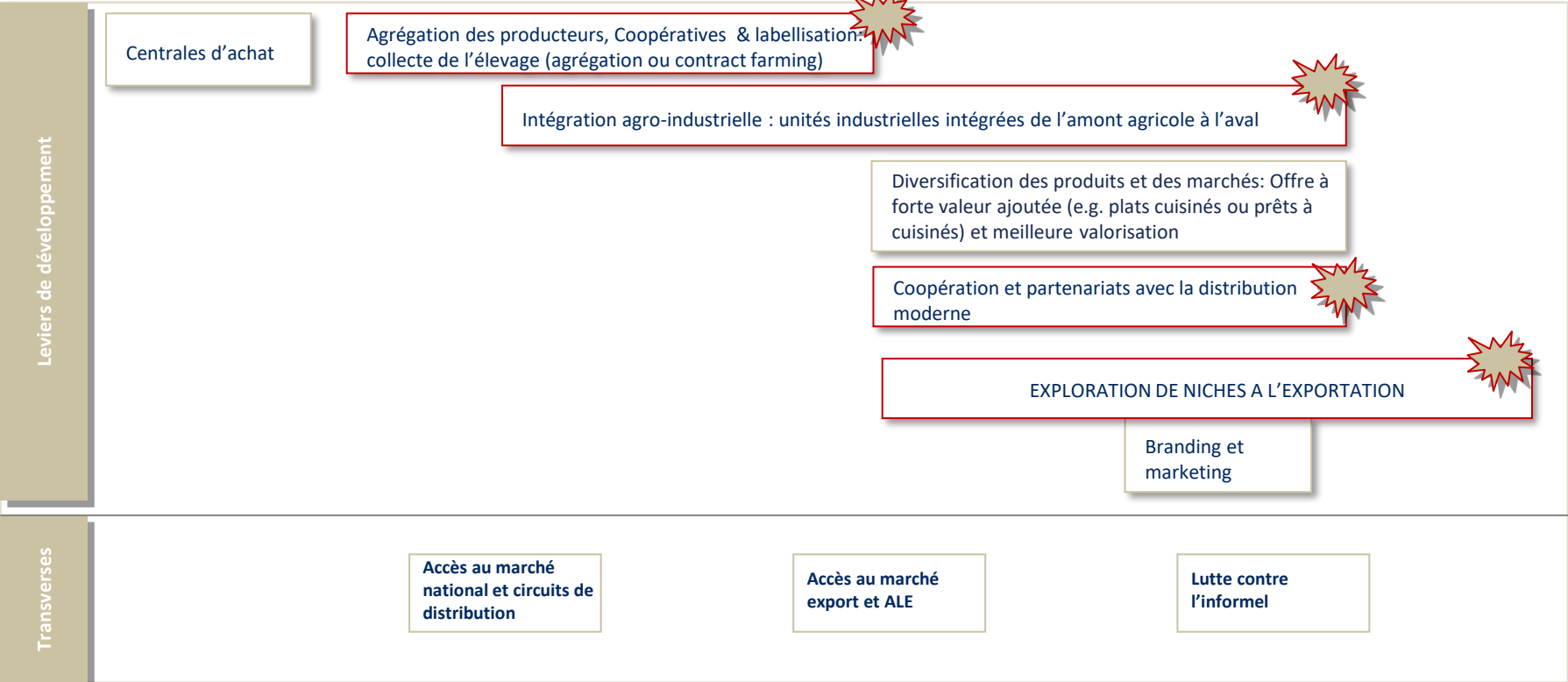
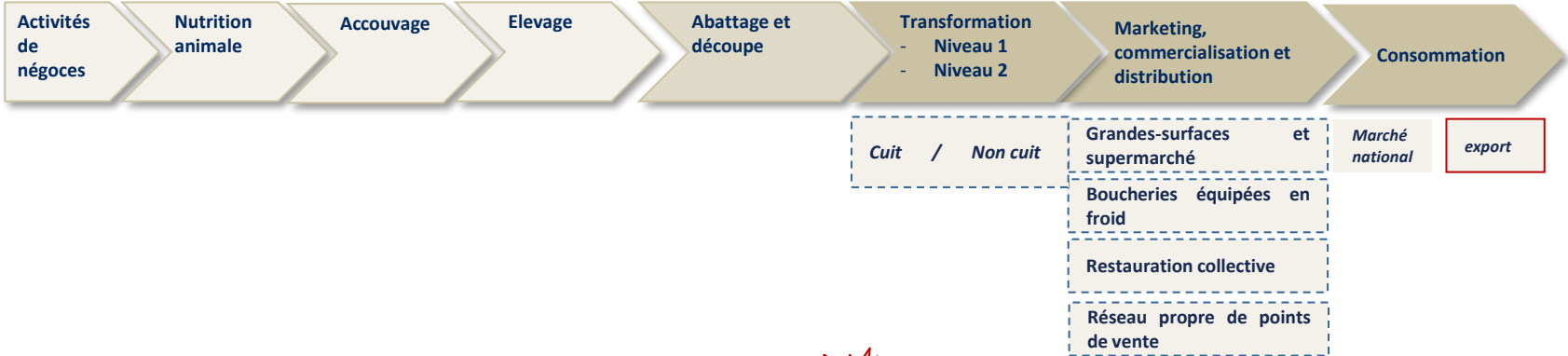
- Plan Maroc Vert
- Contrat programme de la branche avicole - 2008-2013
- Contrat programme de la branche avicole 2011-2020
- Etudes réalisées :
 - Perspectives réglementaires 2020-2025
 - Etudes relatives à l'ouverture de nouveaux marchés à l'exportation
 - Mise à niveau de l'abattage et valorisation de la production

Entretiens avec les professionnels et animation d'ateliers

- Questionnaire destiné à tous les opérateurs
- 5 Réunions focus groupes à raison d'un focus Group par association/branche professionnelle
 - Statistiques de production, de consommation et de prix
 - Structure des coûts et formation de la marge sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Approfondissement des enjeux critiques

Enjeux critiques à définir en accord avec les Professionnels



Caractérisation du modèle de production

USA
BRESIL
FRANCE



Benchmark d'une transition vers un nouveau modèle de production

COLOMBIE
TUNISIE



Benchmark d'un modèle de valorisation et d'exportation

THAÏLANDE



Benchmark dans le développement du marché halal

ARABIE SAOUDITE

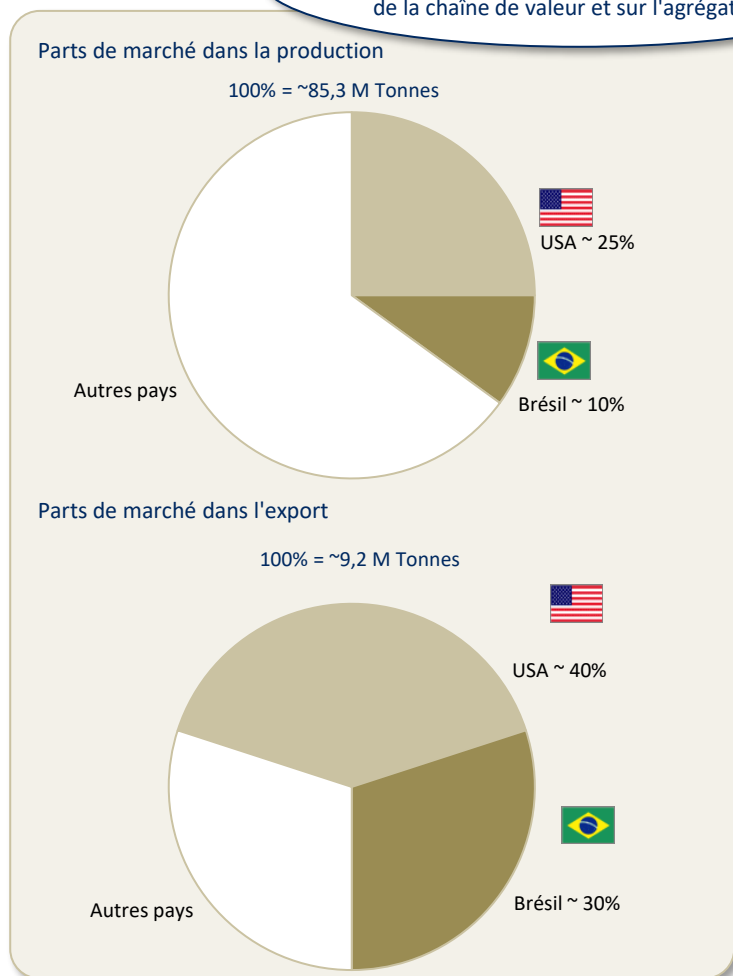


Résultats attendus du benchmark

- Benchmarks des business models des chaînes avicoles internationales
- Benchmarking des facteurs clés de succès et best practices'' du secteur de l'avicole à l'échelle internationale
- Innovations :
 - Marketing et commercialisation
 - Innovation business model

Benchmark de modèles de production

Marché de l'export dominé par USA et Brésil s'appuyant sur une forte intégration de la chaîne de valeur et sur l'agrégation



Caractérisation du modèle de production USA



Amont

- Majorité de la production par contractualisation avec un partage des responsabilités
 - Eleveur : locaux, équipements, main d'œuvre
 - "Processor" : approvisionnement en intrants, suivi vétérinaire, logistique
 - Poids important des animaux avant abattage (~2,8 kg en moyenne)
 - Indice de performance élevé : ~1,95 kg d'aliments par 1 kg poulet

Aval

- Très forte concentration de l'aval (2 entreprises avec ~50% des volumes)
- Intégration sur toute la chaîne de valeur des grandes entreprises (e.g., Tyson, Pilgrim's Pride), y.c. production d'aliments

Caractérisation du modèle de production Brésil



Amont

- Importation de la majorité des poussins
- Exemption de droits de douane sur les intrants utilisés pour la production destinée à l'export (e.g., maïs)
- Elevages modernes avec un standard d'hygiène élevé

Aval

- Contractualisation de ~80% de volumes avec des entreprises intégrées (disposant de couvoirs, usines d'aliments, abattoirs)
- Valorisation de la production par la VSM* (55% des volumes produits)
- Aval largement consolidé (10 premiers opérateurs ~55-60% des volumes)
- Elevages modernes avec des standards d'hygiène correspondant aux normes internationales

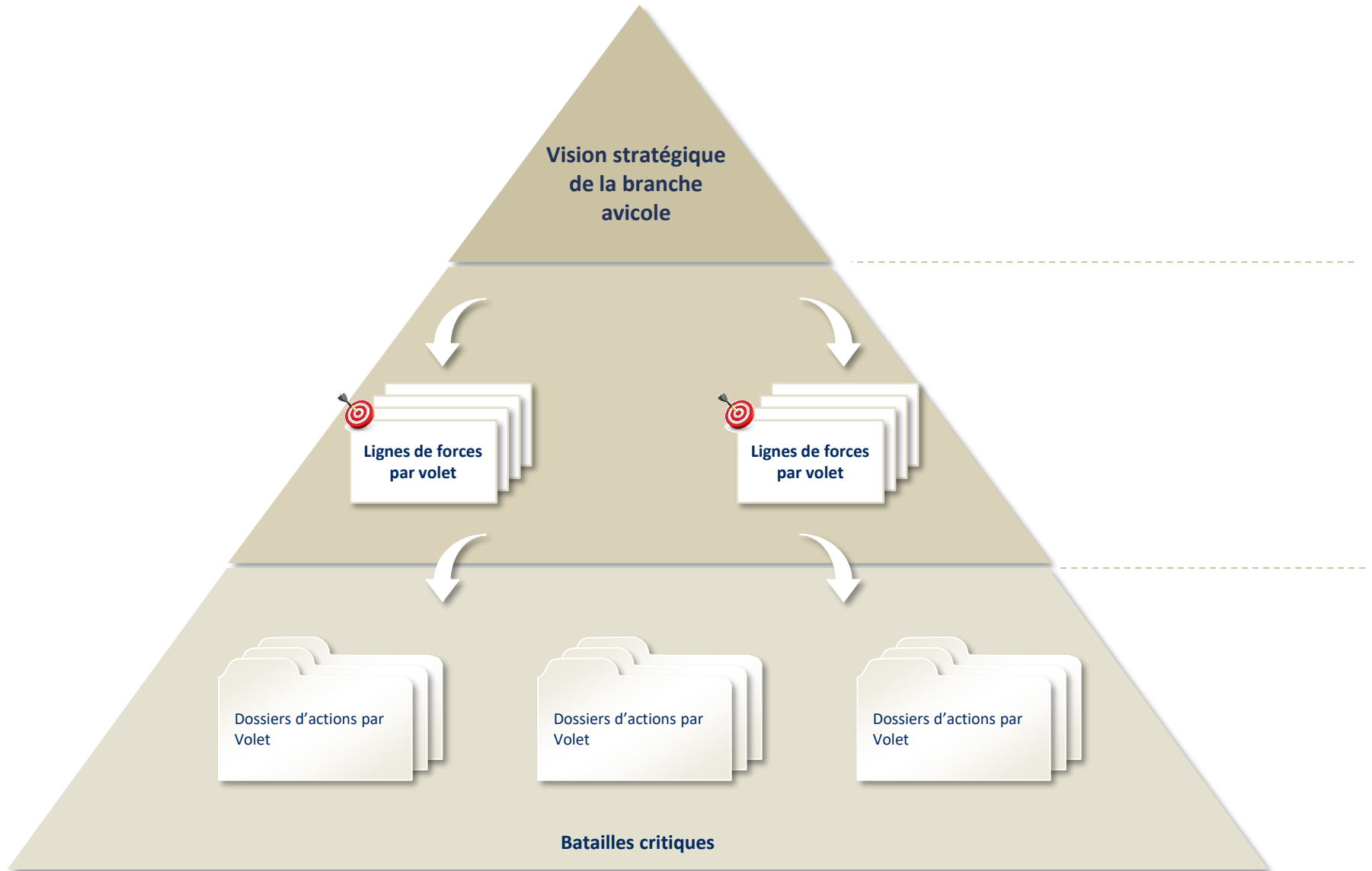
Description détaillée des livrables par module pour la Phase II

Implications stratégiques du diagnostic







Module	Actions	Livrables
II.A Consolidation des scénarii d'évolution de la branche avicole	<ul style="list-style-type: none">• Définition des différents groupes stratégiques de l'avicole• Formulation des scénarios d'évolution et de repositionnement de la branche avicole• Définition et caractérisation d'un scénario pour la branche avicole<ul style="list-style-type: none">– Objectifs stratégiques et lignes de force stratégiques– Chantiers prioritaires et batailles critiques	Stratégie de développement de la branche avicole Scénarii d'évolution de la branche avicole Plan de développement de la branche avicole Dimensionnement des besoins en formation
II.B Implications sur les compétences et les métiers actuels et du futur	<ul style="list-style-type: none">• Définition des filières de formation à développer/à renforcer	
II.C Adéquation offre demande et dimensionnement des besoins	<ul style="list-style-type: none">• Analyse quantitative et qualitative de l'adéquation entre la demande et l'offre actuelle• Inventaire des besoins par Région & niveaux d'aptitude	

Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche avicole



L'export peut constituer un relais de croissance important pour la demande

	Europe 	Afrique Subsaharienne 	Moyen-Orient 
Caractéristiques	<p>Demande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de consommation élevé par habitant toutes viandes confondues (~69 Kg/hab/an) • Pouvoir d'achat important (44 K \$ Pib/hab en PPA) • Communauté musulmane en demande de produits 'halal' de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de consommation faible mais potentiel important sur la charcuterie sous-boyaux (notamment les conserves) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de consommation par habitant élevé de viande blanche et d'agneau • Pouvoir d'achat plus élevé qu'au Maroc
	<p>Offre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché concurrentiel mais potentiel important sur le marché du Halal 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché peu concurrentiel • Enjeux logistiques 'chaîne du froid' • Contraintes sur les délais de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché très concurrentiel (acteurs d'Amérique Latine notamment sur le poulet)
Potentiel	+ + +	+ ~	~
Faisabilité	<p>Barrières réglementaires et sanitaires </p>		

Perspectives et évolutions réglementaires en faveur de l'ouverture des exportations à destination des marchés européens

Description détaillée des livrables par module pour la Phase III

Modèle d'exécution

Module	Actions	Livrables
II.A Portrait des métiers de la branche avicole	<ul style="list-style-type: none">• Recensement et définition des métiers de la branche avicole sur la base du diagnostic stratégique et la méthodologie du « Guide de l'Etude d'Analyse Stratégique »<ul style="list-style-type: none">– Plan d'échantillonnage– Focus groupe– Fiches métiers	Modèle d'exécution Rapport du Portrait des métiers de la branche avicole Plateforme de syndication <ul style="list-style-type: none">• Démarche de syndication et planning• Supports des réunions• Compte-rendu des réunions Feuille de route de mise en œuvre
II.B Syndication avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">• Préparation du fond documentaire de syndication• Planning des workshops de syndication et de concertation• Workshops ciblés de restitution et dialogues ciblés par type d'audience<ul style="list-style-type: none">– Partenaires privés– Partenaires publics centraux et locaux	
II.C Feuille de route de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Cartographie des volets / Chantiers• Déploiement par vagues• Orchestration d'ensemble et jalons clés	

Contenu du document



1

Equipe mobilisée

2

Approche et Méthodologie

3


Planning proposé

4

Collecte documentaire

Gouvernance du projet


Comité de Pilotage




- Président de la FISA
- Membre du bureau de la FISA
- Représentant de la branche Avicole
- Président du GIAC Agroalimentaire
- Directeur du GIAC Agroalimentaire



- Pilotage stratégique de l'étude
- Prise de de décisions et arbitrage sur les points de blocage



Youssef Tazi Mezalek



Abdellah AIT-BOULAHSEN
Expert principal



Hassan BELKHAYAT



Moulay Hachem Kacimi

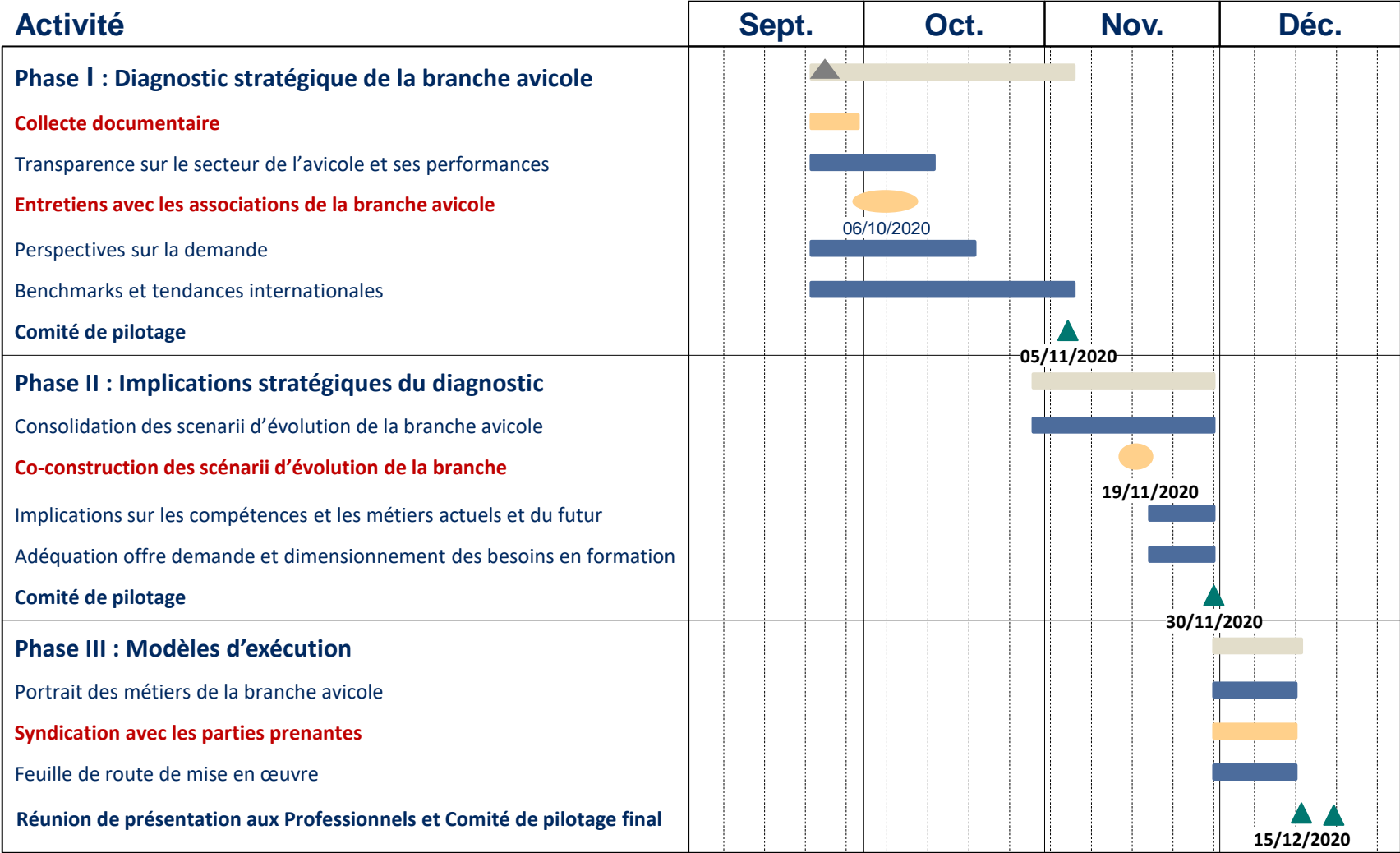
Mobilisation d'une équipe de Consultants au besoin

Chronogramme de mise en œuvre

 Durée de la phase

 Séances de travail et réunions avec la FISA et les Associations

 Comité de pilotage



Principaux jalons



Activité		Proposition dates
Entretiens avec les associations de la branche avicole	▶	[06/10/20 – 07/10/20]
Comité de pilotage phase I : Diagnostic stratégique de la branche avicole	▶	05/11/20
Co-construction des scénarii d'évolution de la branche	▶	[19/11/20 – 20/11/20]
Comité de pilotage phase II : Implications stratégiques du diagnostic	▶	30/11/20
Syndication des modèles d'exécution avec les parties prenantes: animation d'ateliers	▶	[30/11/20 – 11/12/20]
Comité de pilotage final	▶	15/12/20

Contenu du document



1

Equipe mobilisée

2

Approche et Méthodologie

3

Planning proposé

4

Collecte documentaire

Collecte documentaire

Questionnaire

Administration du questionnaire par la FISA à tous les membres de la Fédération
Transmission des réponses à Southbridge

Entretiens

Entretiens avec les professionnels et animation d'ateliers

- 5 Réunions focus groupes à raison d'un focus Group par association/branche professionnelle
 - Statistiques de production, de consommation et de prix
 - Structure des coûts et formation de la marge sur l'ensemble de la chaîne de valeur
 - « Pain points » pour chaque maillon de la filière
- 4 entretiens One to One avec des Entreprises disposant d'expérience en Exportations
- Entretiens avec des représentants:
 - ONSSA
 - MAPM : Direction de développement des filières de production : Production Animale
 - Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique : Direction des industries agro-alimentaires
 - Ministère de l'Intérieur : Direction Générale des Collectivités Territoriales,

Documentation

Exploitation du fonds documentaire des associations professionnelles

- Plan Maroc Vert
- Contrat programme de la branche avicole - 2008-2013
- Contrat programme de la branche avicole 2011-2020
- Etudes réalisées :
 - Perspectives réglementaires 2020-2025
 - Etudes relatives à l'ouverture de nouveaux marchés à l'exportation
 - Mise à niveau de l'abattage et valorisation de la production



SOUTH BRIDGE⁵

H.K.M CONSEILS

FORMATION - CONSEIL

Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

Livrable 2 : Analyse et recommandations de la BP/AP

Novembre 2020



Rappel contexte et objectifs

Contexte stratégique

Dynamisme important de la branche avicole sur les 10 dernières années

- Croissance des agrégats économiques de la branche alignée sur la croissance du PIB agricole (4-5%)
- Marché avicole en croissance malgré des chocs conjoncturels
- Modernisation de l'amont avicole et sécurisation sanitaire des élevages
- Fort dynamisme de l'interprofessionnel de la branche
- Evolution de la réglementation pouvant impacter la trajectoire de la branche
 - Pression de la tarification douanière sur les matières premières et risque de baisse des prix de la volaille suite à la levée des contingents à partir de 2023/2024 dans le cadre de l'ALE avec les USA
 - Potentielle ouverture des exportations à destination des marchés européens et africains

Toutefois, la branche avicole présente aujourd'hui plusieurs facteurs de fragilité structurelle

- Une chaîne de valeur complexe avec des fondamentaux différenciés
- Une branche fragmentée avec des acteurs sous pression financière
- L'aval demeure le maillon faible de la filière avec une prédominance du circuit informel
- Faible compétitivité de la branche à l'international

Opportunité d'accompagner et de développer la branche avicole dans une perspective de création de valeur pour les acteurs

- Capitalisation sur les efforts entamés
- Maîtrise des tendances nationales et internationales
- Analyse du besoin en compétences pour une accélération de la modernisation de la filière avicole

Objectifs de l'intervention



1

Diagnostic détaillé de la branche avicole comme base de planification des besoins de compétences

Compréhension de l'offre et de la demande (segment/région)

Performance en matière de compétitivité et d'innovation

Grandes tendances nationales et internationales

Potentiel général de développement de la filière



2

Implication stratégique sur la branche avicole

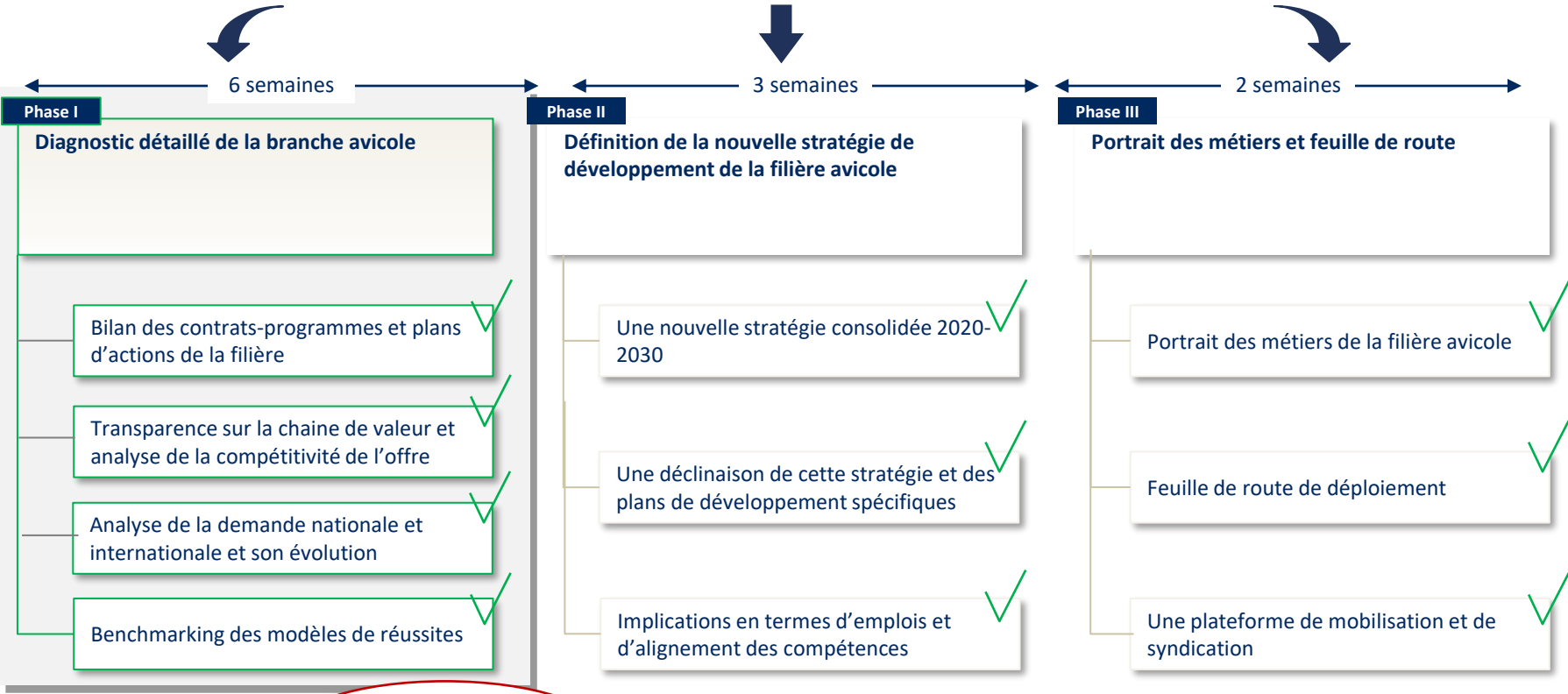
Besoins de formation sur les 5/10 prochaines années

Scénarii et stratégie de développement de la branche

Modalités optimales de formation (portrait des métiers de la branche avicole)

Principaux objectifs de l'étude

- Notre compréhension des objectifs**
- Elaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement de la filière avicole marocaine
 - Réflexion sur les scénarii d'évolution et déploiement de solutions innovantes
 - Réflexion sur les compétences et les métiers à développer



**Comité de pilotage :
17 Novembre 2020**

Entretiens

FISA



Association des fabricants d'aliments composés

- Mr. GUENNOUN



Association nationale des accoueurs marocains

- Dr. MIKOU



- Dr EL AMRANI EL MRINI



- Mr. BOUZOUBAA



- Mr. JABER



- Mr. YÂACOUBI



Association des producteurs des viandes de volailles

- Mr. SALAH



- Mr. CHANAOUI



- Mr. ADDIOUI



Association nationale des producteurs d'œufs de consommation

- Mr. ERREIMI



- Mr. ZAIM Khalid



- Mr. IBNKHAYAT



- Mr. ZAIM Abdelatif



Association nationale des abattoirs industriels avicoles

- MR. BENAYACHI



Groupe Oukkaha

- MR. Jamal MOUZOUNI



Ministère de l'agriculture

- MR. Nabil CHAOUKI

Rencontre lors de la Phase II



Ministère de l'intérieur

- Mme. Laila HAMMOUCHI

Rencontre lors de la Phase II

Partenaires publics

Exploitation de sources documentaires

Exploitation de rapports de référence sur le secteur avicole

- **Ressources FISA:**
 - Contrat programme de la filière avicole (version 2019)
 - Contrat programme 2017-2021 pour le développement des industries agro-alimentaires
 - Projet de contrat programme « Green Generation »
 - Diagnostic de la filière de l'abattage des volailles au Maroc (Etude ANAVI)
 - Etude opérationnelle pour le développement des exportations des produits avicoles sur le marché africain
- **Autres ressources:**
 - L'agriculture en chiffres (rapport Ministère de l'agriculture)
 - Programme de mise à niveau de la filière avicole à l'horizon de 2012
 - Revue du secteur avicole (Rapport FAO 2007)



Ressources benchmarks

- **Brésil:**
 - Brazil's Broiler Industry Increasing Efficiency and Trade (FOA)
 - Brazilian Chicken Meat Production Chain a 10-year Overview (FAO)
 - Rapports USDA
- **Thaïlande:**
 - Transformation of Thai broiler industry
 - Rapports USDA
 - Articles et études FAO



Contenu du document



- 1** Bilan des contrats programmes et stratégies
- 2** Transparence sur la chaine de valeur
- 3** Perspectives de la demande
- 4** Benchmarks de modèles de réussite

Une stratégie et des contrats-programmes ambitieux pour la filière avicole

Engagements des Professionnels FISA

Objectifs économiques

- Augmentation de la production (900KT) et de la consommation des produits avicoles (25kg/hab)
- Augmentation des investissements au niveau des structures de production avicole, des abattoirs et des centres de conditionnement des œufs
- Réduction des coûts de production et des prix des produits avicoles

Objectifs commerciaux

- Amélioration des circuits de commercialisation et de valorisation des produits avicoles
- Organisation du marché des produits avicoles
- Traitement des déchets des unités avicoles

Mise à niveau du secteur

- Dynamisation de la profession
- Information et sensibilisation des opérateurs économiques
- Amélioration des compétences
- Recherche appliquée et développement

Des engagements réciproques

Contrat Programme de la filière avicole 2009-2013



Contrat Programme de la filière avicole 2011-2020



Engagements de l'Etat

Mise en œuvre des dispositions réglementaires régissant le secteur avicole dans sa globalité

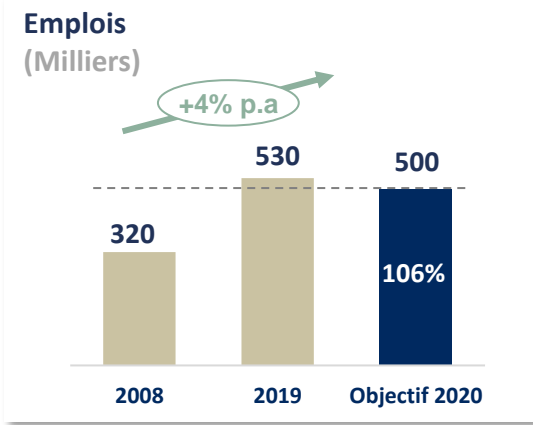
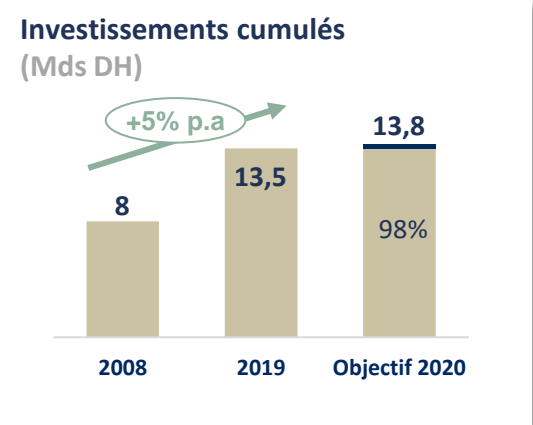
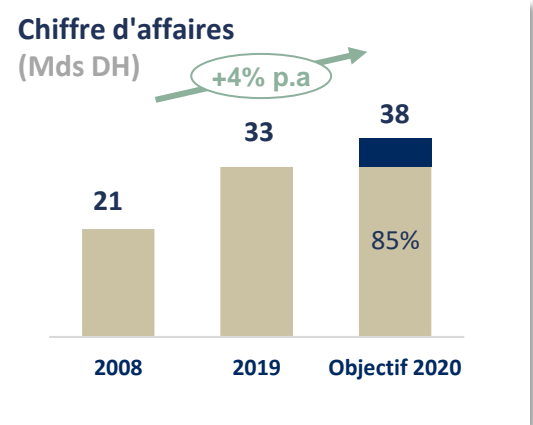
Financement et Promotion de l'investissement

- Financement par la FDA : subventions
- Financement par le Crédit Agricole

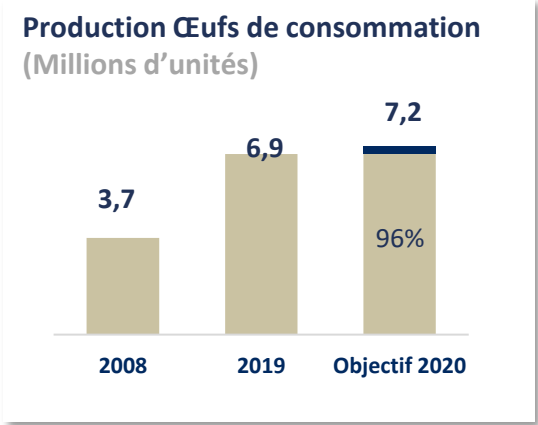
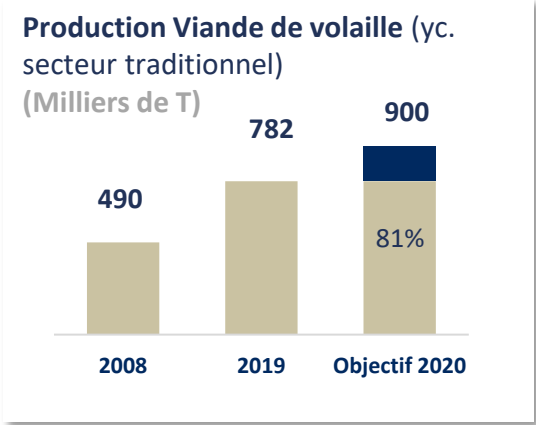
Promotion et encouragement de la consommation

Recherche et développement

Bilan de l'offre : de forts taux de réalisation



100%
taux de couverture des besoins en viandes blanches et en œufs de consommation



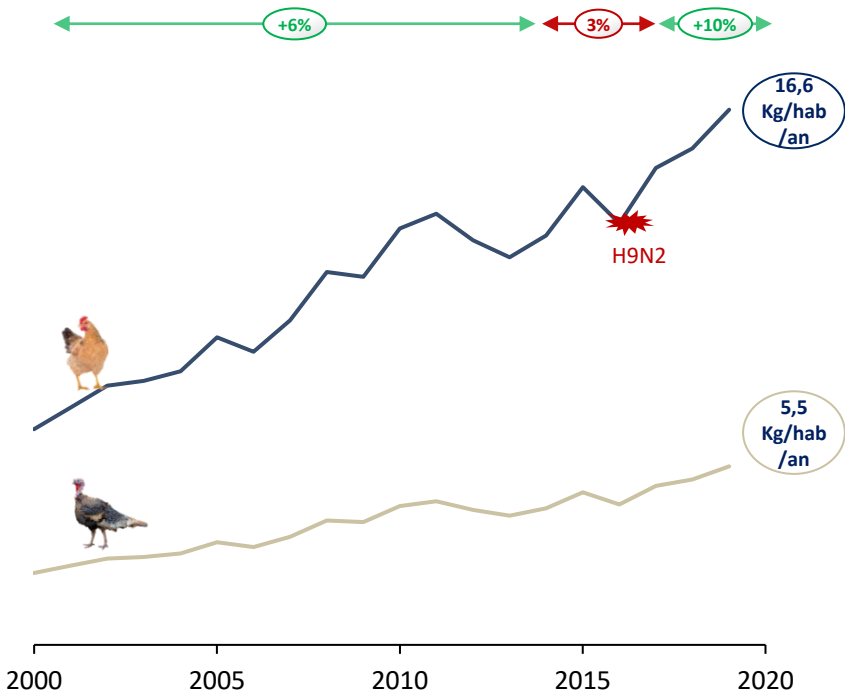
Une consommation en croissance à 22,1 Kg par habitant

~6% de croissance de la consommation de volaille depuis 2000



Evolution de la consommation annuelle des produits avicoles par habitant (Kg/hab)

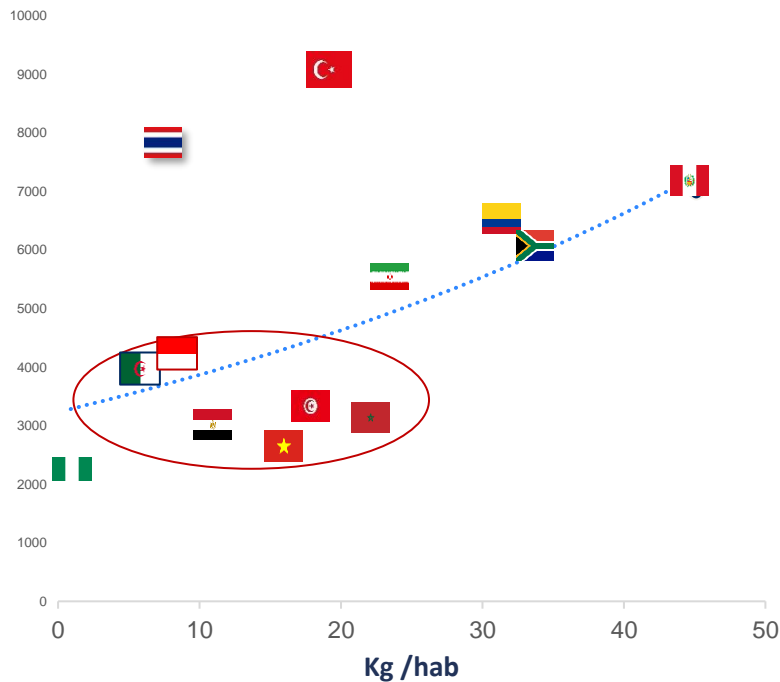
Consommation viande volaille (Kg/hab)



un niveau de consommation élevé

- La consommation la plus élevée parmi le groupe de pays similaires au niveau du PIB/hab
- L'une des consommations les plus élevées en Afrique

Pib/hab



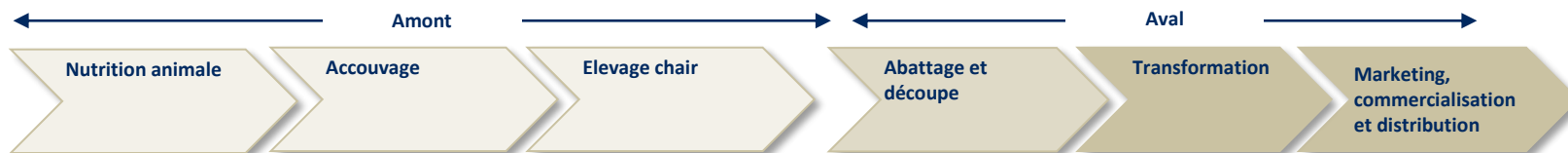
- **Marché en forte croissance malgré la crise sanitaire de 2016**
- **Un niveau de consommation en deçà des objectifs qui demeure néanmoins élevé:**
 - 22,1 Kg (2019) vs 25 kg (objectif 2020) de viande de volaille par habitant
 - 195 œufs (2019) vs 200 œufs par habitant (objectif 2020)

Contenu du document



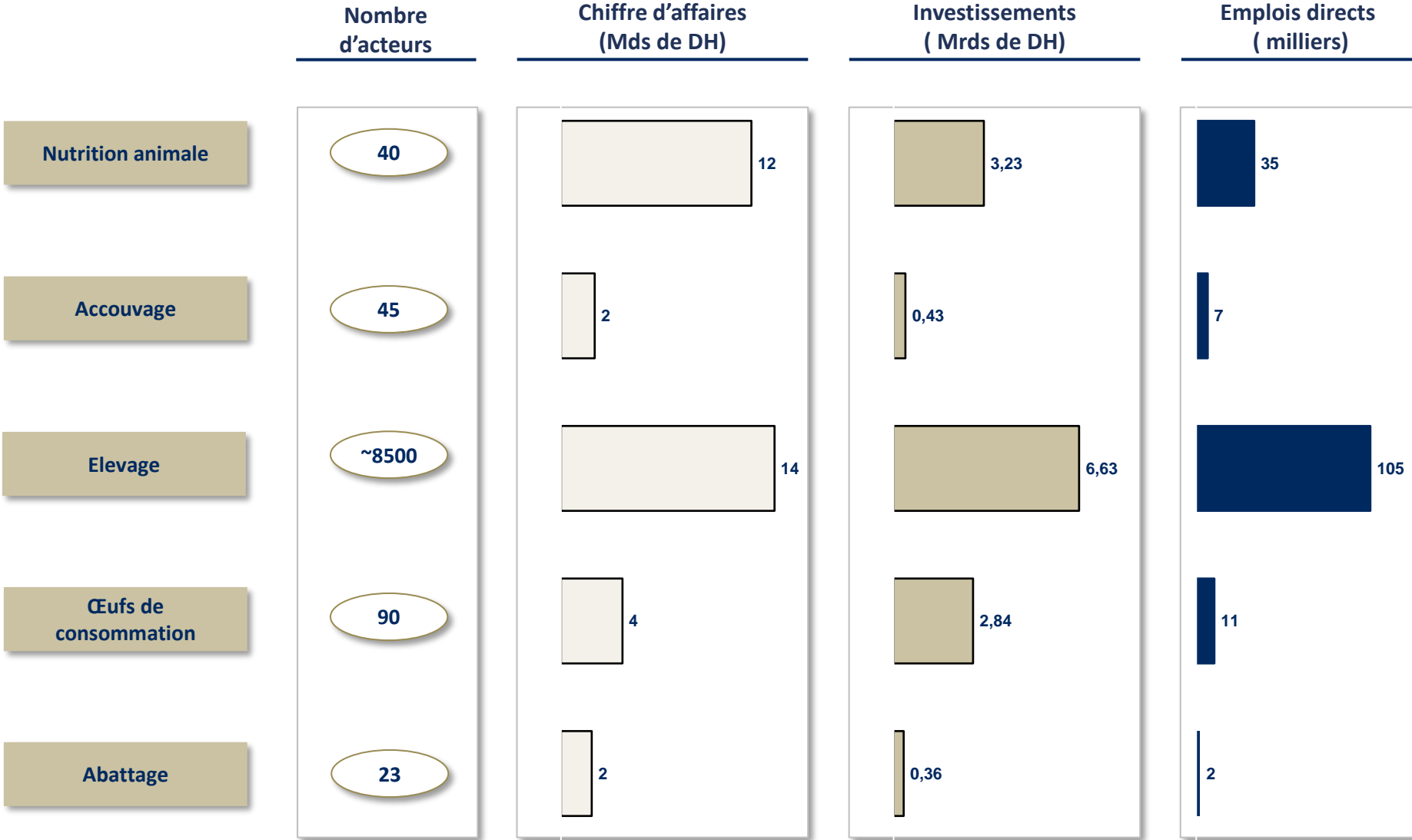
- 1** Bilan des contrats programmes et stratégies
- 2** **Transparence sur la chaine de valeur**
- 3** Perspectives de la demande
- 4** Benchmarks de modèles de réussite

Des fondamentaux différenciés



Chiffre d'affaires (Mds de DH)	12,4	2,2	13,9		2	
Nombre d'acteurs	40	45	~8500		23	
Emplois directs (en milliers)	35	7	105		2	
Investissements (Mds de DH)	3,2	0,4	6,6		0,3	
Niveau de concentration	Concentré pour le commercial + Autoproduction	Très concentré	Poulet: Très atomisé Dinde: Assez concentré		Circuit traditionnel: Très atomisé Circuit moderne: Assez concentré	
Niveau d'informel	<ul style="list-style-type: none"> Très faible Présence d'intermédiaires 		Poulet: 15% Dinde: 5%	<ul style="list-style-type: none"> Poulet : Très élevé Dinde : Faible 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Poulet: Fort Dinde: Moyen
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> Trading Gestion du BFR 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement/BFR Gestion du risque sanitaire 		<ul style="list-style-type: none"> Investissement Marketing Accès aux clients 		<ul style="list-style-type: none"> Maillage Normes sanitaires (chaîne du froid)
Principaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> Activité fortement capitalistique Fabricants d'aliments : forte concentration des acteurs Accoupageurs : fragmentation Accoupage dinde: activité concentrée par 3 acteurs 		<ul style="list-style-type: none"> Poulet : activité extrêmement fragmentée 	<ul style="list-style-type: none"> Poulet : Activité très touchée par l'informel (80% du tonnage) Sous utilisation de l'outil industriel installé 	<ul style="list-style-type: none"> Faible valorisation de la production par la transformation Sous utilisation de l'outil industriel installé 	<ul style="list-style-type: none"> Respect des normes sanitaires (chaîne de froid) Présence au niveau des circuits de distribution modernes

Un développement important de la filière lors de la dernière décennie



Source : FISA/ANAVI/ Analyse de l'équipe

Une activité concentrée autour de l'axe Kenitra-Casablanca-Eljadida



Exportation de
poussins et d'œufs
à couver

Nutrition animale

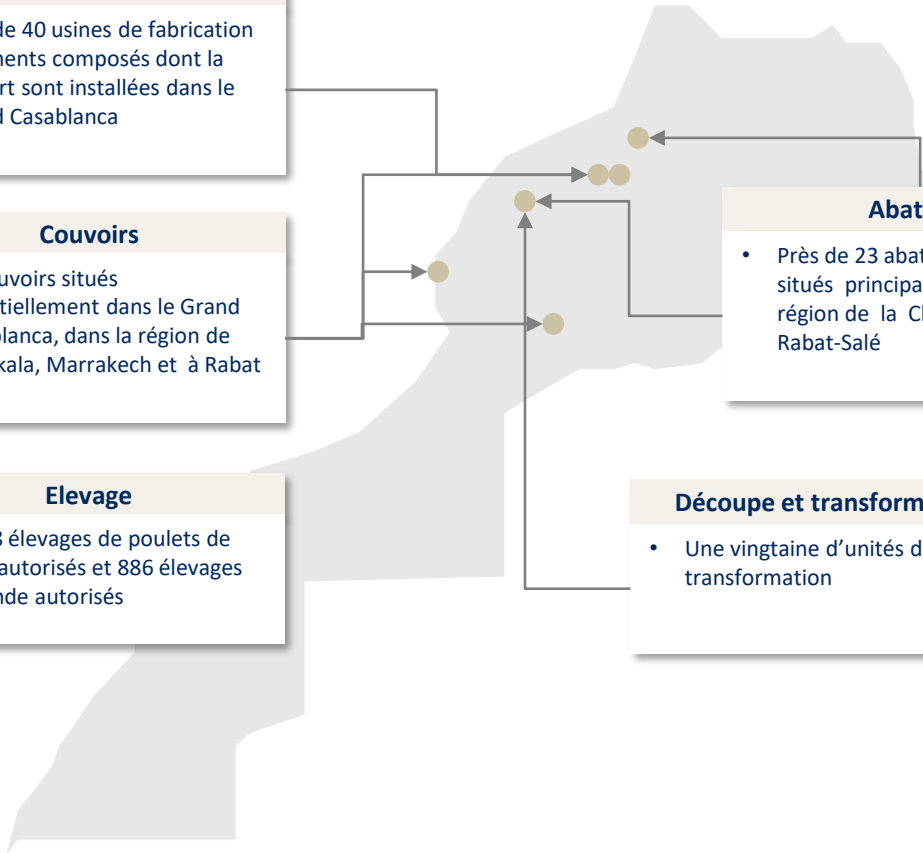
- Près de 40 usines de fabrication d'aliments composés dont la plupart sont installées dans le Grand Casablanca

Couvoirs

- 45 couvoirs situés essentiellement dans le Grand Casablanca, dans la région de Doukkala, Marrakech et à Rabat

Elevage

- 7 658 élevages de poulets de chair autorisés et 886 élevages de dinde autorisés



Abattoirs

- Près de 23 abattoirs en activité situés principalement dans la région de la Chaouia et de Rabat-Salé

Découpe et transformation

- Une vingtaine d'unités de transformation

Transparence sur les producteurs d'aliments

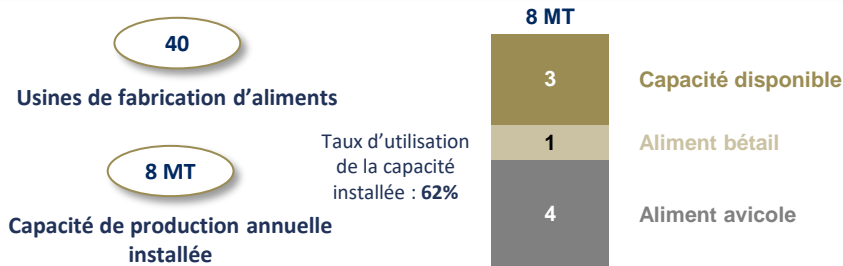


Indicateurs clés

Poids socio-économique des producteurs d'aliments



Tissu des acteurs



Forte concentration des acteurs

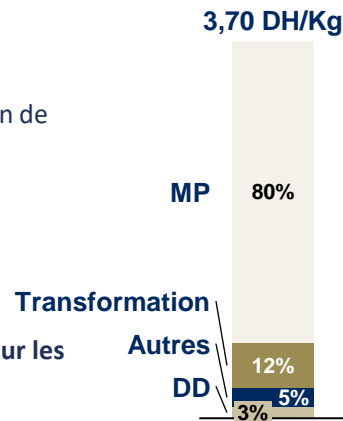
3 types d'acteurs:

- Acteurs intégrés sur toute la filière
- Acteurs spécialisés dans la fabrication de l'aliment et l'accoupage
- Acteurs indépendants

Activité fortement capitalistique

- Investissements
- Financement de BFR

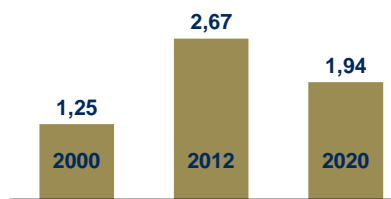
Intense concurrence entre les acteurs sur les délais de règlement et les prix



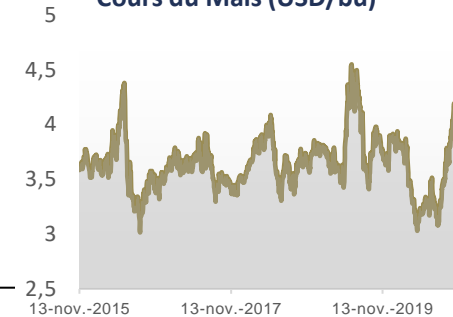
Description de l'existant en amont

- Importation de 90% des intrants, **essentiellement soja et maïs** (principalement du Brésil et de l'Argentine)
- **Volatilité des prix** des matières premières à l'international
- **Droits de douane** 2,5% et TVA à l'importation de 10% sur la plupart des matières

Prix des importations Maïs Dhs/kg



Cours du Maïs (USD/bu)



Description de l'existant en aval

Poids prépondérant : entre 60% à 75% du cout de revient des poulets de chair et de la dinde

2 circuits de commercialisation

- Vente directe aux éleveurs
- Vente aux intermédiaires/revendeurs

Rôle de financement des clients éleveurs

Très fort **endettement des éleveurs** auprès des fabricants d'aliment et **allongement des délais** de règlement accordés aux éleveurs

Transparence sur les accouveurs



Indicateurs clés

Poids socio-économique de la filière

2,2

425

7300

CA de la filière en MDH

Investissements moyens en MDH

Emplois

Tissu de producteurs

45

260 K

10 M

Unités
d'accoupage

- 39 couvoirs chair
- 3 couvoirs ponte
- 3 couvoirs dinde

Capacité de
production
hebdomadaire
dindonneaux

Capacité de
production
hebdomadaire
poussins chair

Taux d'utilisation de la capacité installée : [85%-100%]

Concentration des acteurs: 3 acteurs
représentent près du 1/3 de la
production nationale

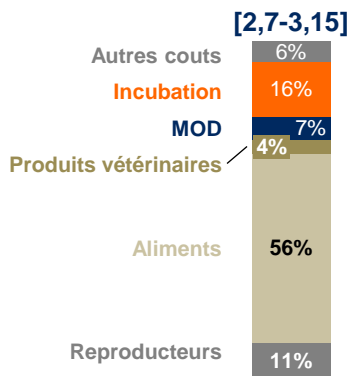
Intense concurrence entre les acteurs :
Augmentation de l'offre : suroffre sur le
marché

**3 types d'acteurs pour la filière poulet
de chair:**

- Acteurs intégrés sur toute la filière : 4
- Acteurs spécialisés dans la fabrication
de l'aliment et l'accoupage : 19
- Acteurs indépendants: 15

Activité fortement capitalistique:
Nécessité d'une capacité financière
importante

Structure de coûts
Dh/poussin d'un jour



Description de l'existant en amont

Intrants:

- Importation des reproducteurs en général et
exceptionnellement en cas de crise, importation d'œufs à
couver
- Aliments pour les reproducteurs : principalement achats
internes (intégrés avec la fabrication d'aliments)

Description de l'existant en aval

2 circuits de commercialisation du poussin

- **Contractuel :** Engagement sur un programme de commande
annuelle par éleveur/revendeur et une fourchette de prix
garantie
- **Ventes spots :** selon la disponibilité (non garantie) à des prix très
variables

➔ **Processus à l'origine de la surproduction**

Problématiques

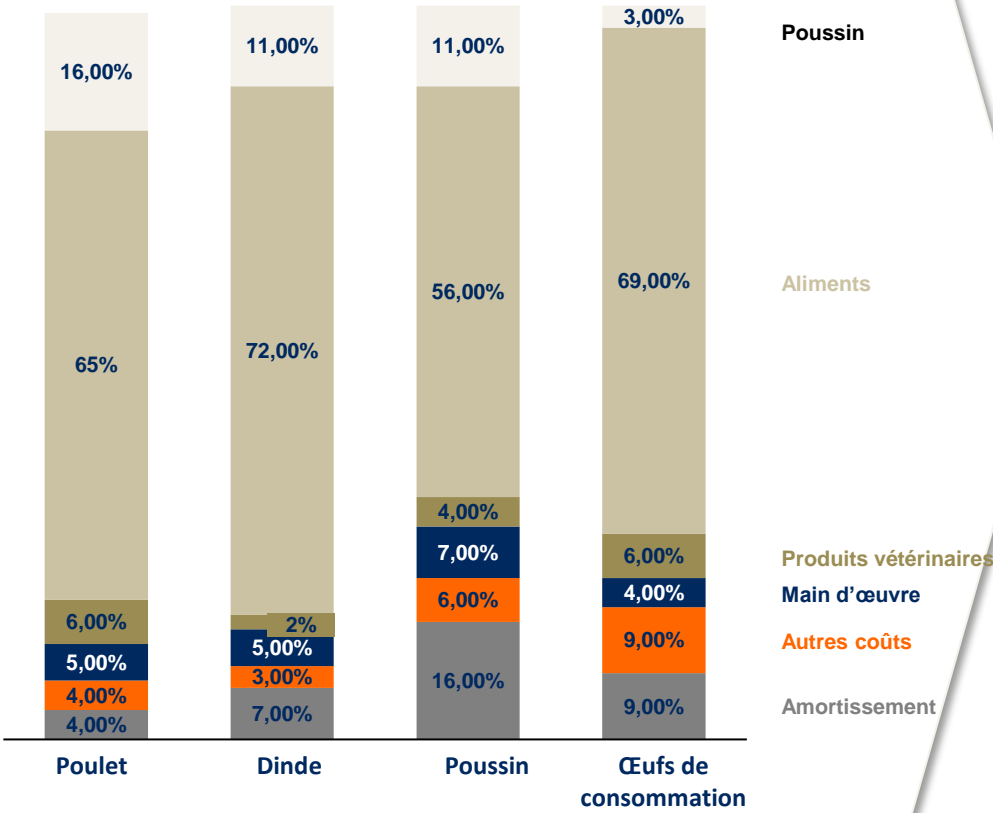
- Offre en surcapacité par rapport à la demande nationale
- Faiblesse du circuit de vente contractuel avec programme de mise
en place
- ➔ **Difficulté de mise en place de mécanisme d'ajustement de l'offre
à la demande**
- ➔ **Tendance chronique à la surproduction de poussins**

Plus de 75% du prix de revient provient des importations

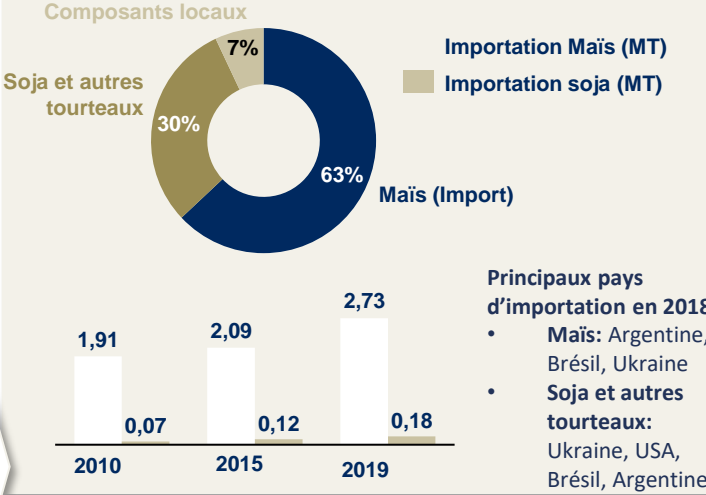


Des importations entre 67% et 84% du cout de revient

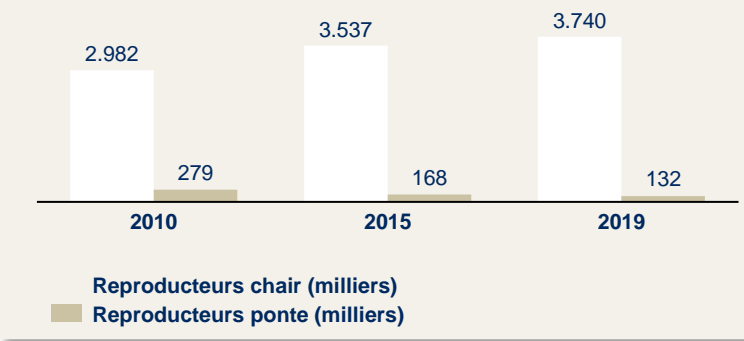
Structure des coûts par maillon du secteur



Importation de 90% du poids de l'aliment final



Importation des reproducteurs



Source : Analyses de l'équipe/FISA/ Office des changes

Des optimisations nécessaires

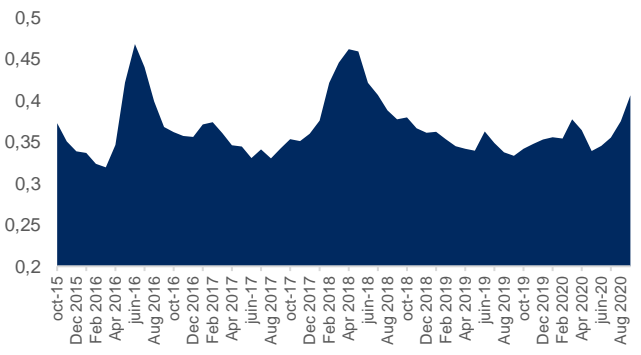


Une très forte variation des cours des matières premières...

Cours Maïs dans la bourse de Chicago (\$/bu)



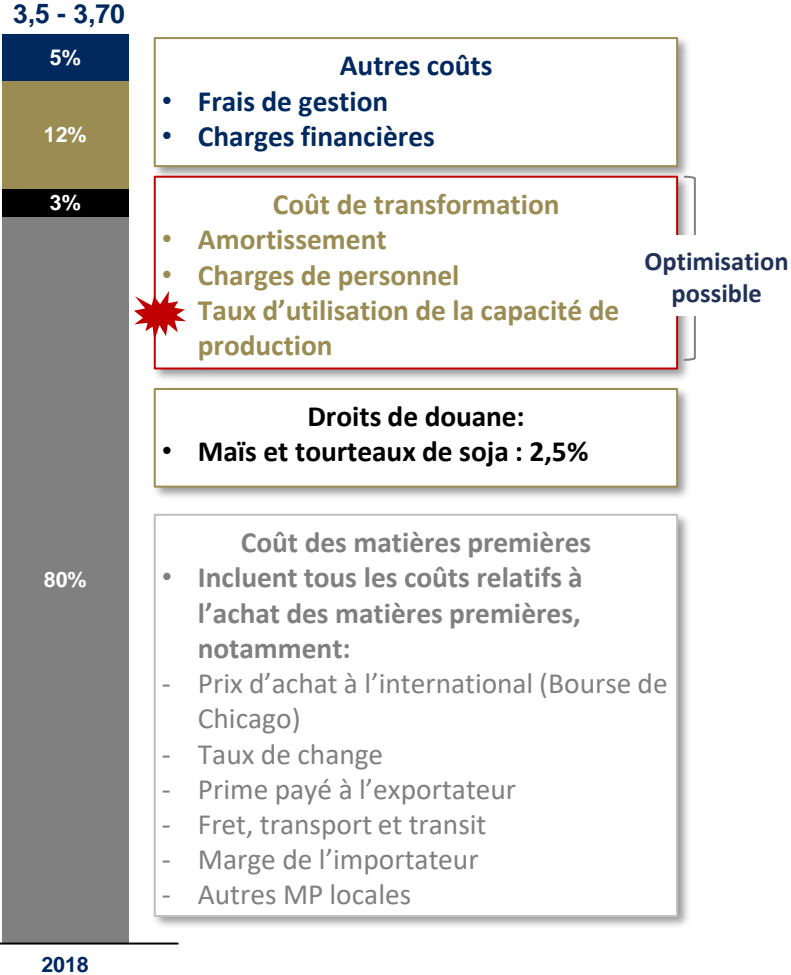
Cours tourteaux de soja dans la bourse de Chicago (\$/Kg)



Source : Etudes expert/ Analyse de l'équipe/ boursorama/ Douanes du Maroc

...impactant le coût de revient des aliments

Structure du coût de revient de l'aliment poulet (DH/Kg)





Transparence sur les éleveurs de Poulet de chair

Indicateurs clés

Poids socio-économique (élevage poulet et dinde)

14

CA de la filière en MDH

6630 M

D'investissements en 10 ans

111 000

Emplois

Tissus des éleveurs de poulet

7658

Unités d'élevage de poulet de chair

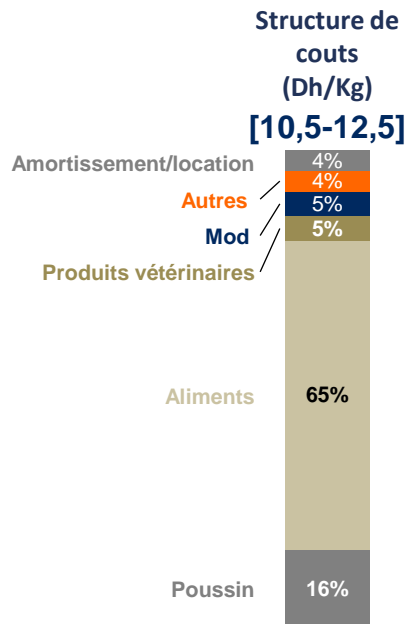
625 KT

Production 2019

- **Très grande fragmentation des acteurs** : 63% des fermes ont une capacité de moins de 10000 poulets par bande
- **Renforcement des capacités de production** :
 - 2 835 Mdhs investis en 10 ans

2 conséquences:

- **amélioration de la productivité**
- **Suroffre chronique** par rapport à la **consommation induisant une très forte volatilité des prix du poulet départ ferme**



Description de l'existant en amont

- Aliment: entre 62% et 74% du coût de revient de la volaille
- Incapacité d'accès au financement bancaire combiné à des investissements dans l'augmentation des capacités de production (élevage) et la nécessité de financer le cycle de production (45 jours)
- Recours au crédit fournisseur

Description de l'existant en aval

- Absence de mécanismes de régulation de l'offre et de la demande dans la fixation des prix
 - Référence pour la définition de prix du poulet est le marché de gros de Casablanca
 - Or environ +/- 5% de la production de poulet seulement transite par ce marché
- Prédominance des intermédiaires jouant le rôle de financement des éleveurs
- Circuit traditionnel: 90% des ventes aux riachas

Principales problématiques

- Fragmentation des acteurs et leur fragilité financière
- Prédominance des intermédiaires : recours des éleveurs pour financer le BFR
- **Très forte volatilité des prix**



Extrême fragmentation du tissu des éleveurs

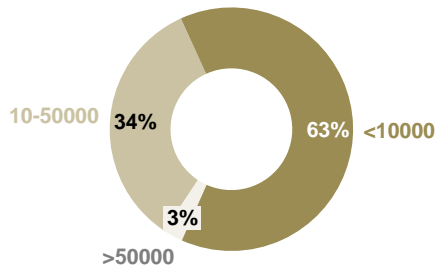
Atomisation des éleveurs de poulet

7658

Unités d'élevage de poulet de chair

Production 2019 de viande de poulet: 625 KT

Répartition des éleveurs selon leur capacité de production (unités/bande)

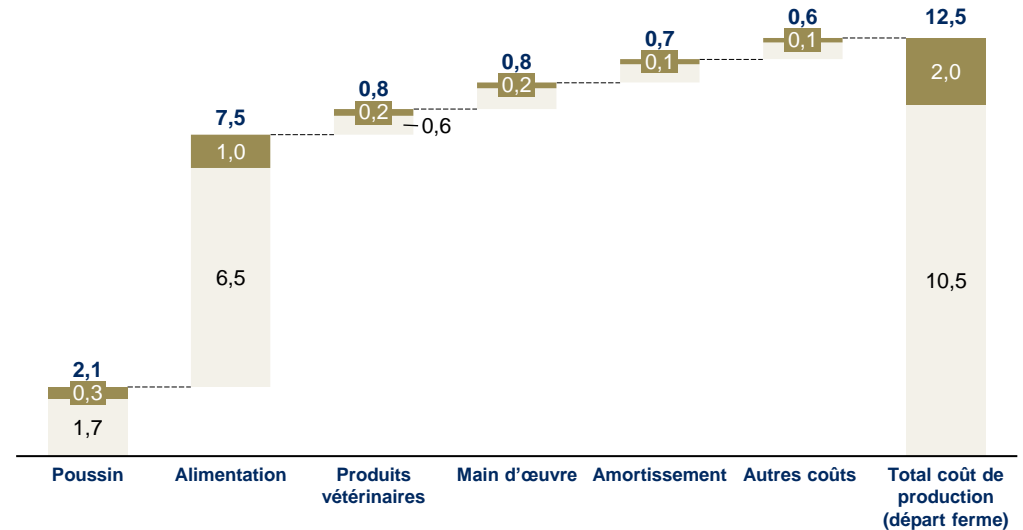


63% des élevages ont moins de 10 000 poulets par bande

Avec des performances d'élevage variables

■ Elevages les plus performants
 ■ Sur-coûts

Elevages les plus performants [10,5 DH/Kg - 12,5 DH/Kg] Elevages les moins performants



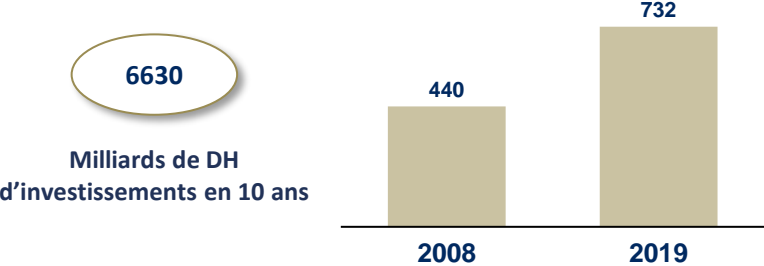
- Des performances variées entre les élevages
- Différences de coûts pouvant atteindre 2 Dhs entre les plus performants et les moins performants

Combinée à une fragilité financière des acteurs



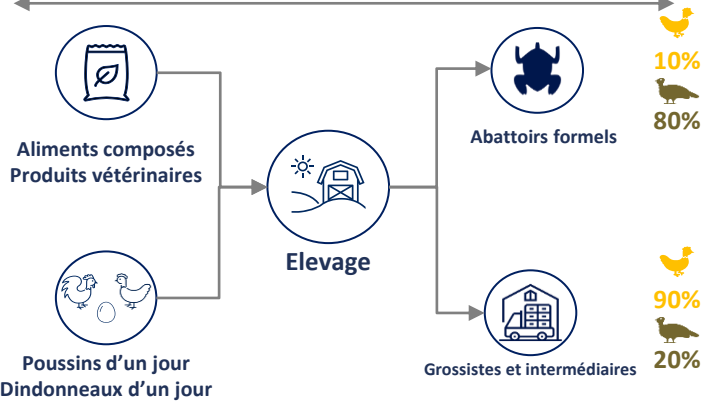
Besoin de financement des investissements et du cycle de production

Renforcement des capacités de production



Financement du cycle d'élevage

Cycle de production: Poulet 45 jours / Dinde [85 F – 115 M] jours



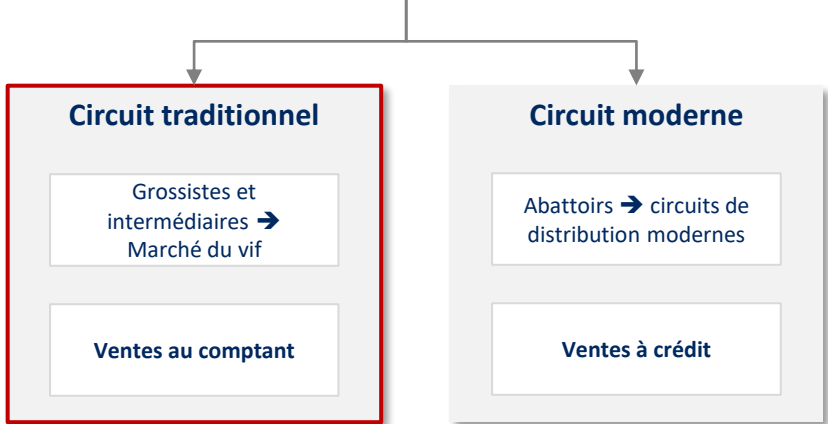
Difficulté d'accès au financement bancaire

Recherche de solutions de financement alternatives

Recours en partie à du crédit fournisseur



2 circuits de commercialisation



Circuit traditionnel: recours privilégié des éleveurs
Circuit moderne: emprunté par une minorité d'éleveurs

Source : FISA/Analyse de l'équipe

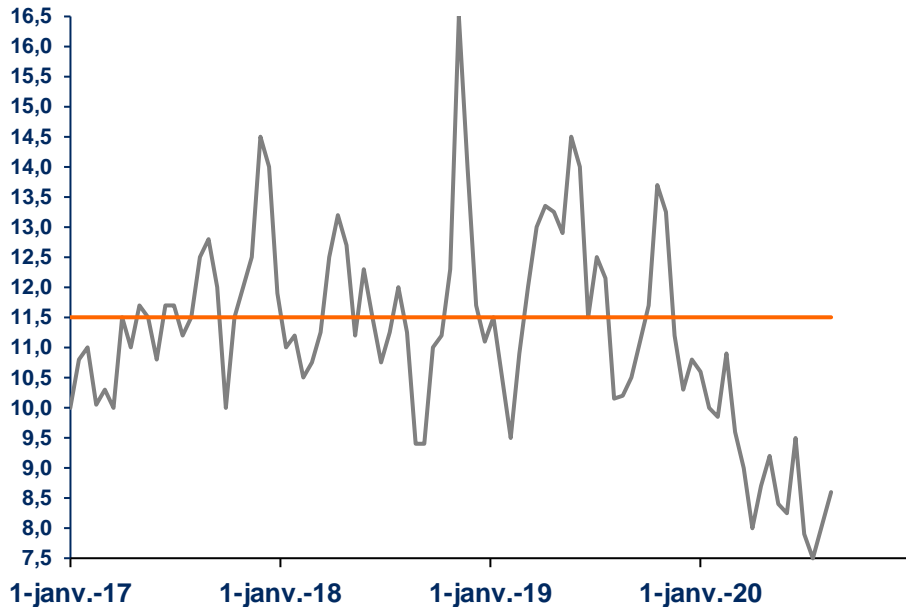
Une très grande volatilité des prix des produits de l'élevage

Très forte volatilité des prix du poulet

Prix de vente poulet de chair par quinzaine
(en DH/Kg)



— Prix de vente
— Coût de revient moyen



2 facteurs

Mécanisme de fixation des prix

- Référence pour la définition du prix de poulet: **marché de gros de Casablanca** pour tout le Maroc
- Volumes transitant par le marché de gros de Casablanca: **5% de la production nationale**

Prédominance des intermédiaires

- **Paiement Cash** → Source de financement du BFR des éleveurs
- Importantes ressources financières permettant la **négociation des prix à la baisse** auprès des éleveurs
- **Couverture nationale**: absence de délimitations géographiques à la commercialisation du poulet vif
- **Combinée à de faibles coûts de transport**

Transparence sur les éleveurs de dinde



Tissu d'éleveurs de dinde

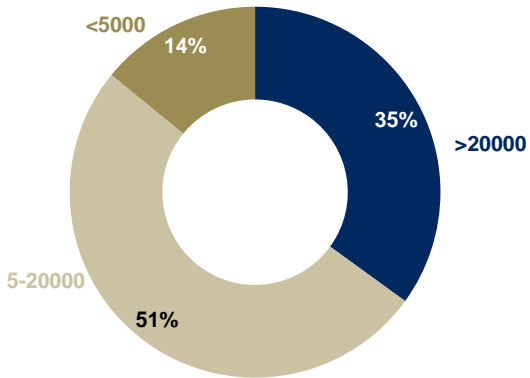
886

107 KT

Unités d'élevage de dinde de chair

Production annuelle moyenne en dindes

Ventilation des producteurs de dinde par taille de bande



51% des élevages de taille moyenne
35% de grande taille

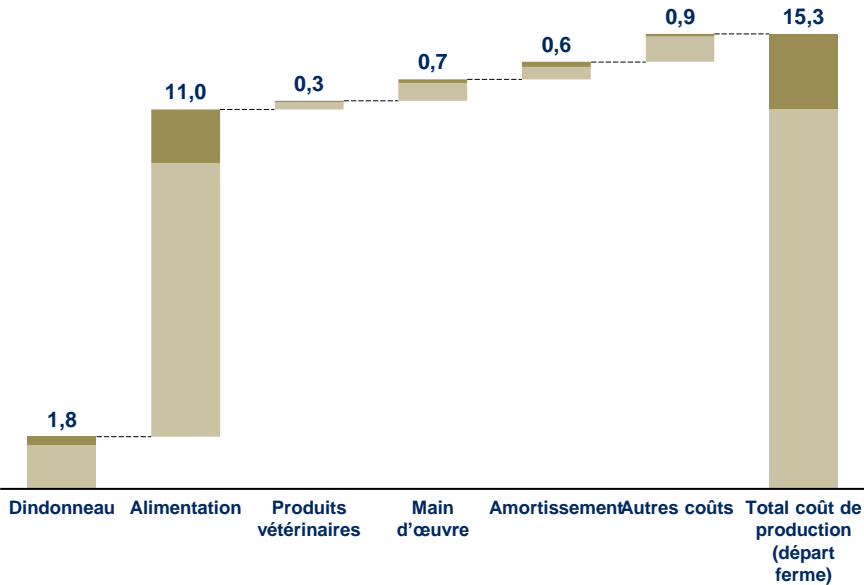
Description de l'existant en amont

Aliment: entre 62% et 74% du coût de revient de la volaille

Des performances d'élevage variables

- Elevages les plus performants
- Sur-coût

Elevages les plus performants [12,8 DH/Kg- 15,3 DH/Kg] Elevages les moins performants



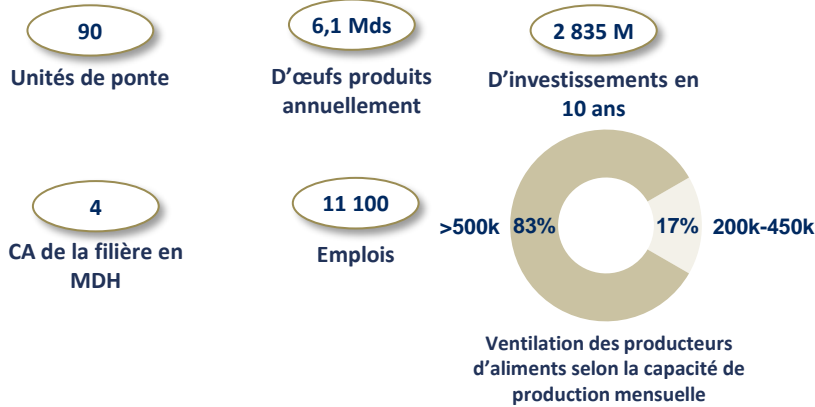
Description de l'existant en aval

Circuit moderne: 80% des ventes aux abattoirs modernes

Transparence sur la filière des producteurs d'œufs de consommation



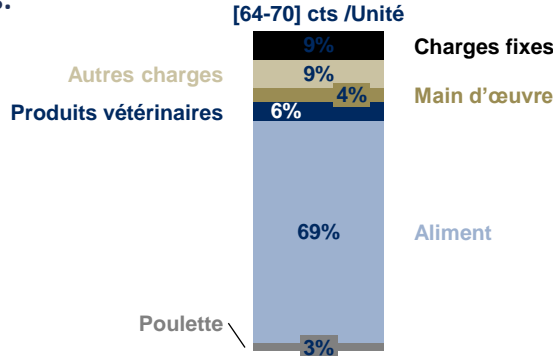
Tissu d'acteurs concentré



Structure du coût de revient de l'œuf (cDH/Unité)

Problématique des acteurs:

- Recours aux intermédiaires (circuit informel) pour le financement du cycle de production



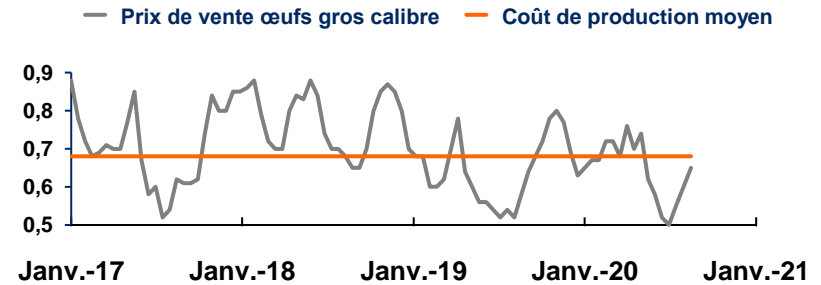
Description de l'existant en amont

- Aliment: 65% en moyenne du coût de l'œuf produit
- Autoproduction des aliments composés pour la majorité des producteurs

Description de l'existant en avant

- Circuit de commercialisation dominé par les intermédiaires et le traditionnel induisant une très forte volatilité des prix, ne couvrant pas toujours le coût de production moyen (0,68 dhs/unité)

Prix de vente œufs gros calibre (DH/Unité)



- Faible valorisation de la production (seulement 18 centres de conditionnement, et 3 unités de transformation)

Trois principales problématiques pour la filière avicole

Important gap de compétitivité en amont

Forte dépendance aux importations

90% du poids des aliments à base de produits importés, principalement le maïs et le soja

Faible intégration amont-aval

Fragmentation du tissu des éleveurs

- **Tissu de producteurs de poulet très atomisé:** présence de plus de 7600 unités d'élevage, dont 63% de petite taille (capacité de moins de 10 000/bande)
- **Des performances d'élevage très variables**

Prédominance de l'aval traditionnel

Fragilité financière des acteurs

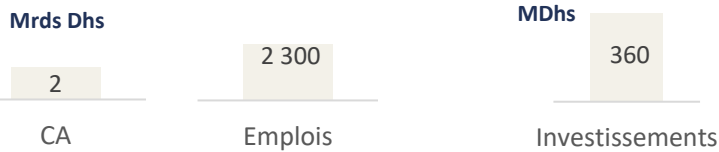
- Recours par les éleveurs au crédit fournisseur pour le financement du cycle d'exploitation
- **Producteurs d'aliments et/ou revendeurs jouant le rôle du banquier du secteur**
- Fluctuations quotidiennes très importantes des prix de vente

Transparence sur l'abattage et la transformation

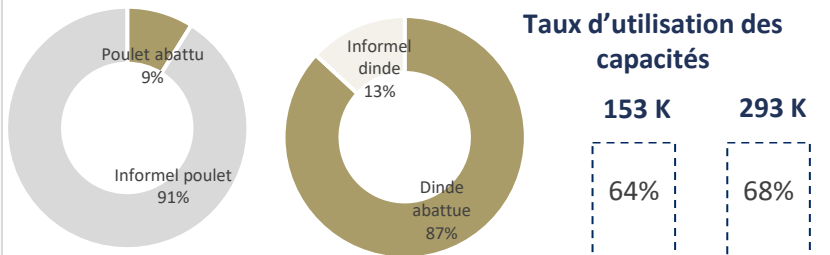


Indicateurs clés

Poids socio-économique

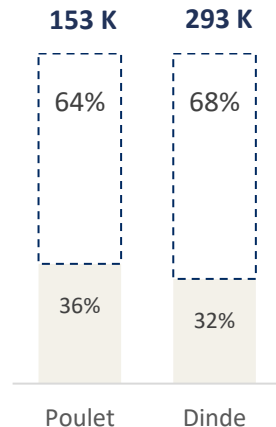


Tissu de producteurs



- Surcoûts de production liés à la sous-utilisation
- Une industrie financièrement exsangue
- Nécessité d'une capacité financière importante pour financer le BFR
- Une faible valorisation

Taux d'utilisation des capacités



Description de l'existant en amont

- Volatilité des prix de la volaille et Faiblesse du marché de gros
- Prédominance des intermédiaires jouant le rôle de financement des éleveurs
- Faiblesse de l'intégration amont et de l'agrégation

Description de l'existant en aval

Marché national

- Les circuits de distribution
 - Très faible pénétration des marchés des ménages, des HCR, institutions et boucheries
 - Distribution moderne représentant 10% du total marché
- Faible compétitivité du prix des abattoirs due à la faible utilisation des capacités installées
- Non application des lois et circulaires pour les HCR et la restauration
- Faible valorisation
- Faible intégration aval : marques fortes et pouvoir de négociation avec le circuit de distribution moderne

Exportations

- Une très faible orientation à l'exportation
- Des fragilités structurelles

Problématique de l'abattage et transformation

- **Faible compétitivité des produits de l'abattage par rapport au circuit informel**
- **Une faible valorisation des produits de la filière avicole**
- **Absence de compétitivité à l'export**
- **Des entreprises fragiles**

Des coûts de production peu compétitifs dans l'abattage moderne

Illustration : Poulet



• 23 abattoirs de volailles

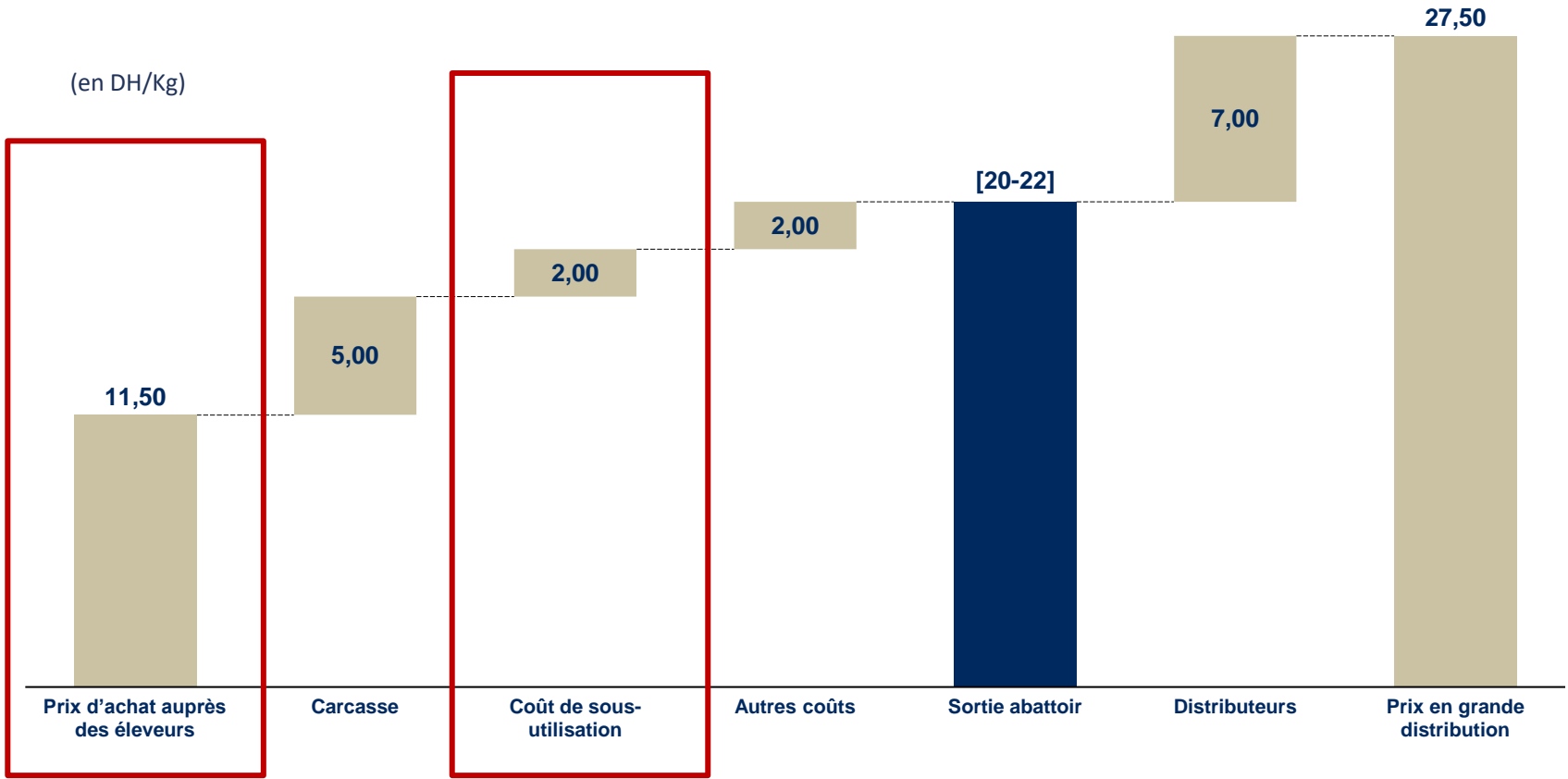
Faible intégration en amont et agrégation

Sous-utilisation: surtout entre 2 à 4 Dhs/kg

Prix de sortie abattoir



Faible intégration aval et pouvoir de négociation



Un modèle d'agrégation à l'état embryonnaire présentant de nombreux dysfonctionnements



Modèle de production

Obligations de l'abattoir

- Approvisionnement des éleveurs
 - en aliments composés
 - et en poussin/dindonneau d'un jour
- Suivi technique
- Collecte de la production

Modèle de rémunération des éleveurs

Rémunération des éleveurs =
Px contractuel x Kgs poulet vif
– Coûts des intrants fournis par l'agrégateur
Prix de vente contractuel fixé en amont de la production ou prix du marché

Obligations de l'éleveur

- Utilisation des intrants fournis par l'abattoir pour l'élevage de la volaille
- Respect du cahier de charges et des conditions stipulées par l'abattoir
- Livraison exclusive à l'abattoir

Dysfonctionnements



Non exécution des contrats

Par l'éleveur

- Arbitrage sur le prix contractuel vs. Prix du marché
- Arbitrage sur les délais de paiements
- Aucune obligation d'indemnisation de l'agrégateur

Par l'abattoir

- Aucune obligation de Take or Pay: si le prix du marché est inférieur au prix contractuel
- Aucune obligation d'indemnisation de l'éleveur

Absence de dispositifs de résolution rapide des litiges

- Inefficacité du recours en justice
- Non-recours au comité d'arbitrage

Modèle de rémunération peu incitatif

- **Contribution de l'éleveur** : compétence et capacité à obtenir un rendement kg/poulet intéressant, minimiser le taux de mortalité et optimiser l'indice de consommation
- Système actuel **peu incitatif ne rémunérant pas la performance**

Un modèle de production équivalent à une avance fournisseur, pas à un modèle d'agrégation

Des taux d'utilisation faibles dans les unités d'abattage et de valorisation modernes



Tissu d'éleveurs de dinde

27

Abattoirs avicoles
Dont 23 actifs

360

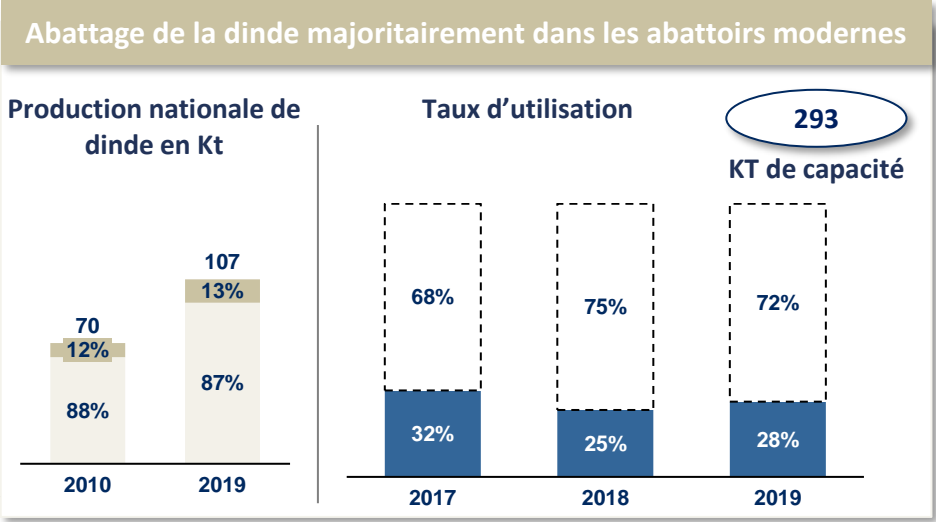
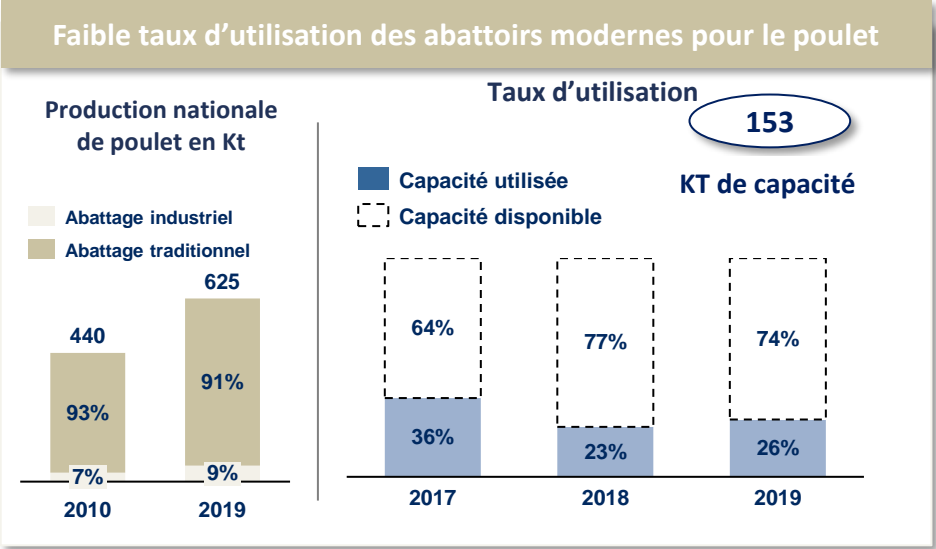
Millions de DH
d'investissement

Part de la production nationale transitant par le circuit d'abattage moderne

Abattage traditionnel (80%)

Abattage moderne (20%)

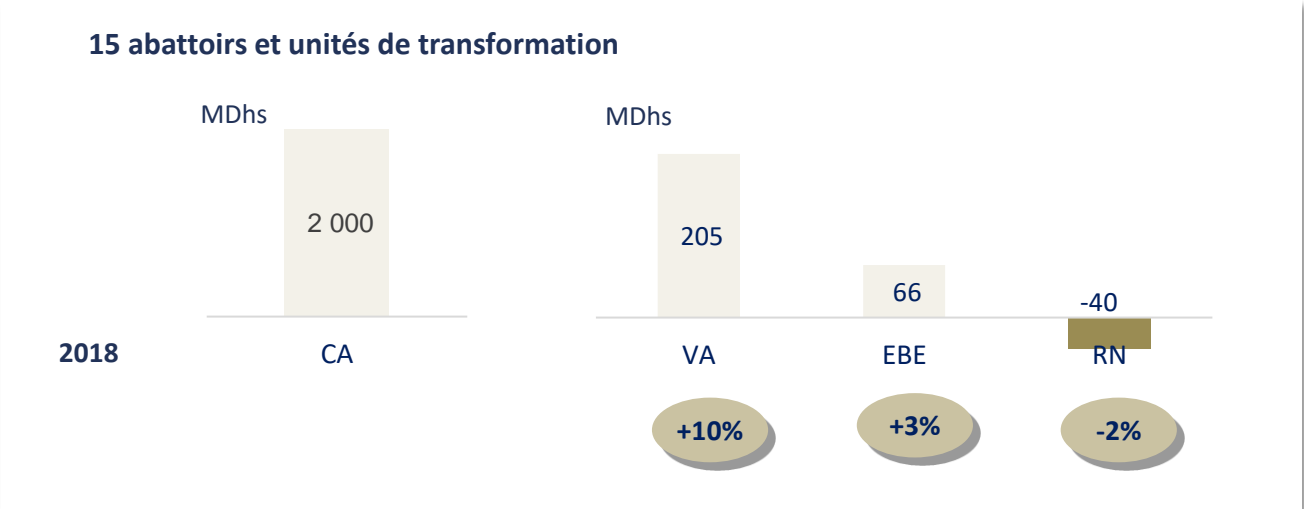
Moins de 10% de la production de viandes de poulet traitée par les abattoirs modernes



Source : ANAVI/FISA/Analyse de l'équipe

Des abattoirs fortement fragilisés

Echantillon



Situation critique **4**

4 entreprises

- Déficitaires
- FR < 0
- BFR > 0 plus de 100 j de CA
- Current ratio et Acid test < 1

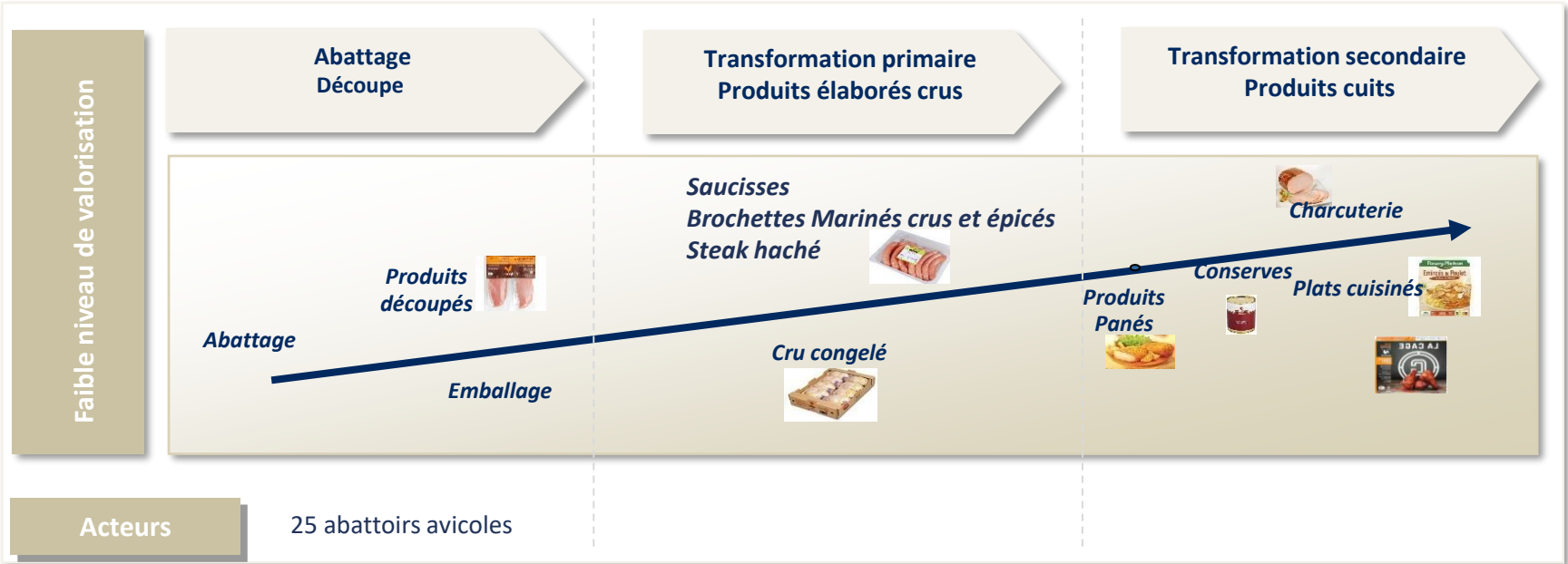
8 entreprises en situation instable

Santé financière **3**

3 entreprises

- Rentables
- Bien capitalisées et non endettées : FR > BFR
- Excédent de Fonds de roulement
- Current ratio > 1 et Acid test proche 1

Un niveau de valorisation primaire

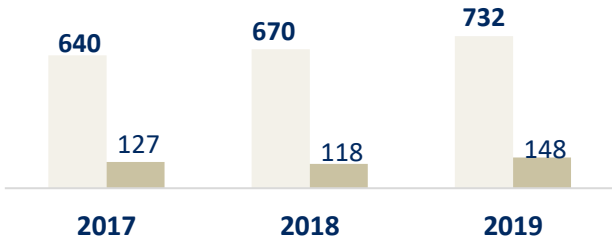


Production

Prix de vente moyen estimé*
17 Dhs

Majorité des produits commercialisés
Poulets abattus entiers

Evolution du tonnage transformé sur le tonnage total en KT



Poulet : 55 KT
Dinde : 90 KT

19% de la production de viandes

- Prédominance de produits basiques
- Faible innovation et diversification de l'offre
- Concurrence par les prix

* Estimations calculées à partir du CA estimé des entreprises de l'abattage 2,4 Mrds / Tonnage 148 KT

Trois principales problématiques pour la filière avicole

Important gap de compétitivité en amont

Faiblesse de l'intégration et de la coordination entre les acteurs de la filière

- **Faible intégration des acteurs en amont et en aval de la filière** (seuls 6 acteurs intégrés sur toute la chaîne de valeur)
- Absence de mécanismes d'ajustement de l'offre et la demande finale aboutissant à de très fortes fluctuations des prix à la vente

Faible intégration amont-aval

Faiblesse du modèle d'agrégation

- Très faible niveau d'agrégation des acteurs
- Faiblesse du cadre réglementaire régissant les contrats d'agrégation
- Un historique de non respect des obligations contractuelles
- Absence de mécanismes d'incitation à la performance

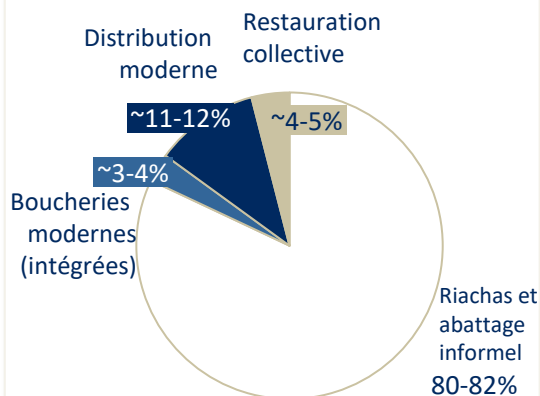
Prédominance de l'aval traditionnel

Faiblesse de la valorisation

Faiblesse de l'accès direct des abattoirs aux consommateurs



Distribution



Faiblesse de l'intégration aval

- Manque de réseau propre de points de vente (seul acteur disposant de points de vente propres Koutoubia)
- Développement limité des boucheries modernes équipées
- Prédominance du circuit traditionnel dans l'approvisionnement des restaurants, fast-food locaux,...
- Absence de coordination entre les acteurs abattoirs (développement de centrales de ventes)

Problématique de la distribution moderne

- Faiblesse du pouvoir de négociation vis-à-vis de la distribution moderne
- Importantes contraintes sur les entreprises du secteur
 - Délais de règlements (4 à 5 mois au lieu des 1 à 2 mois contractuels)
 - Tickets d'entrée: budgets de référencement, puis droit d'entrée par magasin et par produit, marges arrières
 - Contribution au budget de promotion et de réductions
 - Contraintes en termes de régularité et de disponibilité sans ruptures des produits au niveau de la grande distribution

Problématique de branding

- A l'exception de quelques acteurs, absence de développement de marques fortes

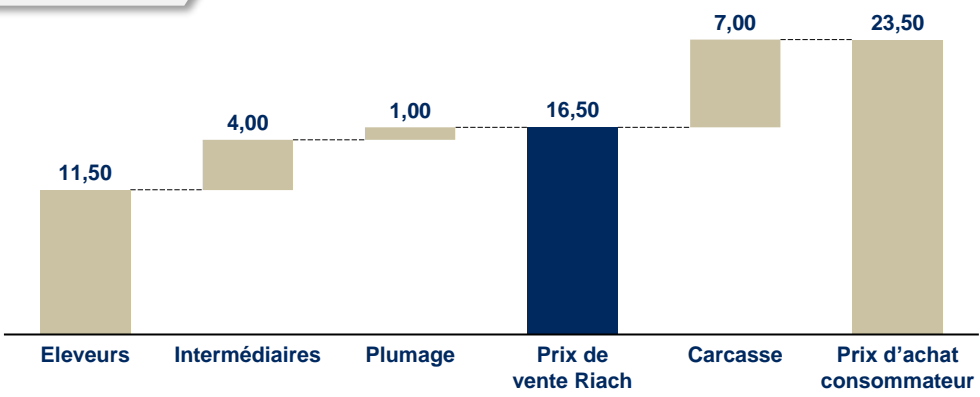
**Nécessité de développer l'intégration en aval,
l'accès au marché hors GMS
Et le développement de marques fortes**

Des abattoirs peu compétitifs face à un circuit traditionnel prédominant



Circuit traditionnel

- 15000 points de ventes traditionnels (riachas)



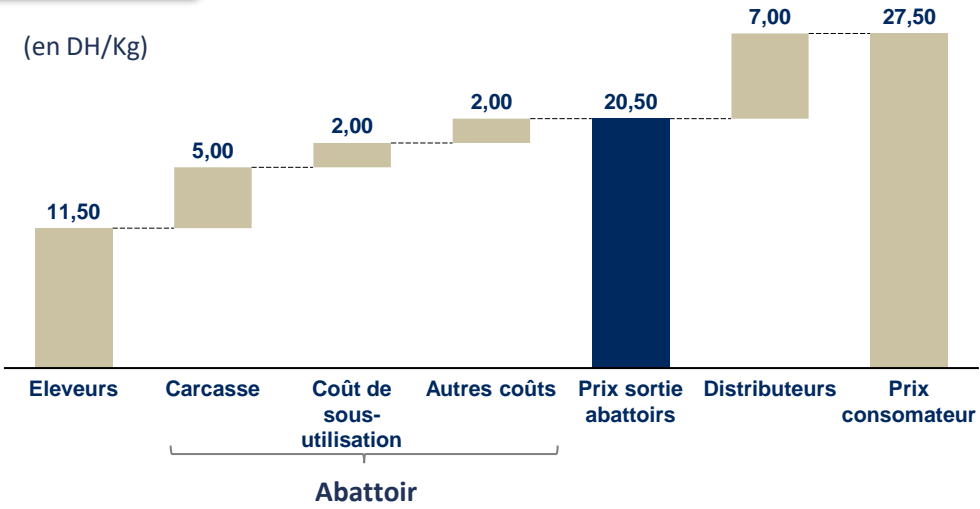
Risques sanitaires ❌

- Absence de traçabilité et de contrôle sanitaire sur toute la chaîne
- Risques de contamination à plusieurs étapes (élevage, transport, abattage)
- Non-respect des conditions d'hygiène et de salubrité
- Entrave au développement du circuit moderne

Circuit moderne

- 23 abattoirs de volailles

(en DH/Kg)



4 Dhs

Différentiel de prix du à :

- Absence d'investissements
- Absence de charges liées au contrôle
- Activité totalement informelle : aucune charge

Potentiel d'optimisation ✅

- Intégration en amont
- Augmentation du taux d'utilisation des capacités installées
- Amélioration du pouvoir de négociation avec le circuit de distribution moderne
- Accès au circuit HCR et à la restauration collective
- Désintermédiation du circuit (intégration en aval)

Non application des lois existantes au circuit traditionnel crée un différentiel de prix désavantageux pour le circuit moderne (abattoirs et distribution)



Respect des lois

Sécurité des ménages

Impact sur le coût de revient

Circuit moderne

- Respect des lois dans le circuit moderne**
- Nécessité de l'agrément de l'ONSSA
 - Contraintes au niveau des installations (superficies, Equipements, Nettoyage et sécurité, froid...)
 - Régularité des contrôles sur toute la chaîne depuis le transport de la ferme jusqu'à la livraison aux points de vente
 - Traçabilité totale

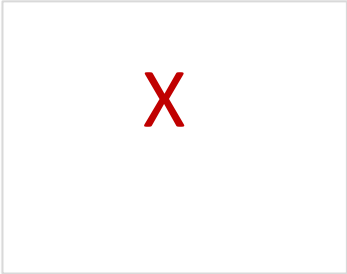


X

Différentiel de prix pouvant atteindre 6 Dhs /kg

Circuit traditionnel

- Absence de contrôle et d'application des lois dans le circuit traditionnel**
- Circuit hors périmètre de contrôle de l'ONSSA
 - Dépendant des collectivités territoriales
 - Non application de la note de service

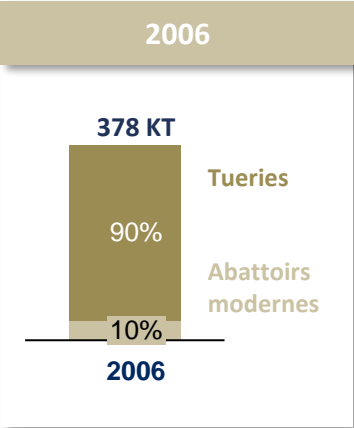


Echec des mesures et dispositifs de reconversion du circuit traditionnel



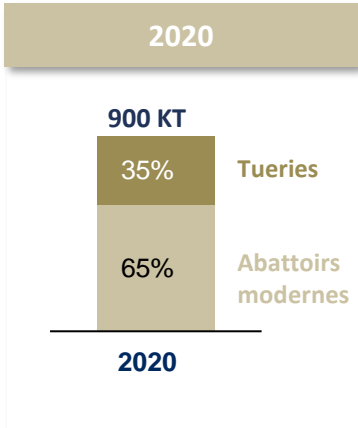
Développement volontariste de l'abattage industriel face au traditionnel

Dispositifs



RECONVERSION

- Mise à niveau des grosses tueries en unités d'abattage de proximité
- OU
- Reconversion des riachas en points de vente de viande de volailles issues des abattoirs
- Incitations** : octroi d'une prime à la mise à niveau et à la reconversion

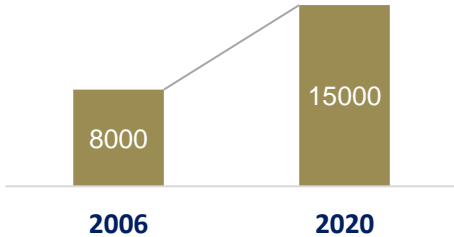


Résultats



- Absence de sanctions confère un caractère optionnel à la reconversion
- Absence d'actions coordonnées des parties impliquées : Communes et Délégations du Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Intérieur, autorités locales ...)

Nombre de tueries





Une conscience des impacts environnementaux à deux vitesses

Applications

Impacts

Efficacité énergétique

- **Renforcement de l'isolation** dans les bâtiments d'élevage
- **Diminution de la consommation énergétique** par l'utilisation de la lumière naturelle et d'équipement à basse consommation



Recyclage des sous-produits

Recyclage de la fiente et du fumier à travers:

- La biométhanisation → transformation de la fiente en méthane puis en énergie
- Séchage de la fiente → possibilité d'utilisation de la fiente riche en azote comme fertilisant pour le secteur agricole



Transition écologique du circuit moderne

- Accoupage
- Elevage chair
- Elevage ponte

Risques sanitaires

Absence de régionalisation de la production et de compartimentalisation:

- Propagation des infections virales et bactériennes aviaires dans tout le territoire

Vente de vif dans les centres urbains:

- Très fort risque de contamination des humains par des virus zoonoses
- Risque de contamination de la viande par des bactéries nuisibles lors de l'abattage/plumage



Absence de traitements des déchets

Absence de dispositifs de traitement des déchets d'abattage dans les centres urbains (rejet des déchets dans les égouts)



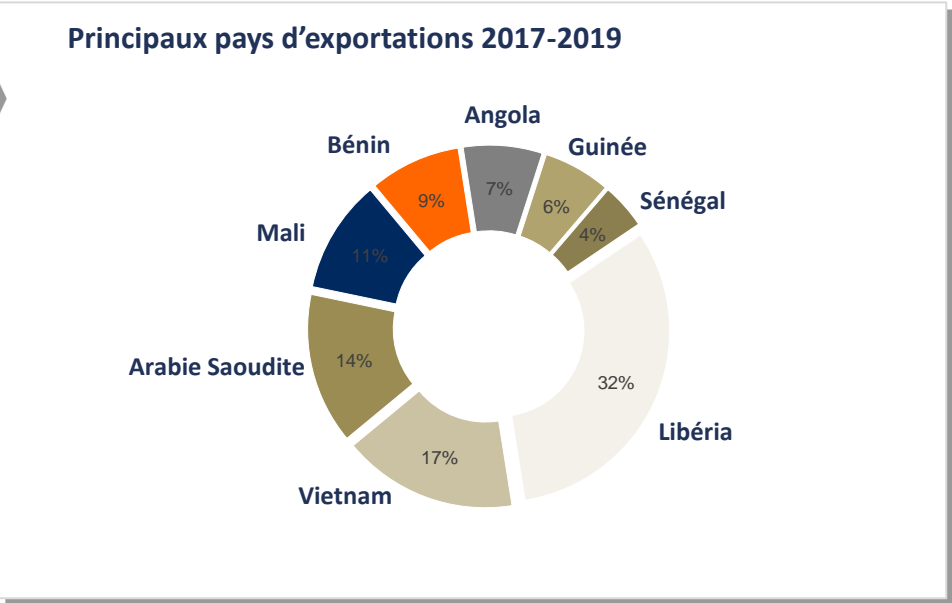
Des externalités négatives sur l'environnement du fait du circuit informel

- Transport
- Commercialisation du vif
- Abattage traditionnel (Riachas)

Une très faible orientation des entreprises du secteur à l'exportation



Marchés ciblés



Dinde congelée et Morceaux de poulet congelés

- Liberia
- Vietnam
- Bénin
- Guinée

Produits élaborés

- Arabie Saoudite
- Sénégal

Poussins et œufs à couver

- Mali
- Angola
- Guinée
- Mauritanie

Stratégies d'internationalisation

Entreprises de l'amont
1^{ère} phase: Exportations de produits périssables poussins et œufs à couver vers la Mauritanie et le Sénégal
2^{ème} phase: Suite aux difficultés rencontrées à l'exportation, investissements directs en Afrique des couvoirs et exportation d'œufs à couver

- Ex: Installation d'unités d'accoupage en Mauritanie, au Mali et au Sénégal induisant la réduction des exportations

Entreprises de l'aval
 Diversification des débouchés : l'Arabie Saoudite, le Vietnam, la Guinée, le Bénin, Angola

Persistence de fragilités structurelles

Entraves logistiques

- **Mauvaise qualité d'infrastructures terrestres en Afrique Sub-saharienne**
- **Coûts logistiques élevés (aérien et terrestre)**
- **Transport aérien peu fiable (irrégularité et annulation des vols)**
 - Export de produits fragiles et ultra périssables (taux d'éclosion faible à l'arrivée pour les œufs à couvrir)
 - Taux de mortalité élevé croissant et rendement inférieur par jour de transport

Absence de dispositifs incitatifs à l'exportation

- **Inadéquation des subventions avec les productions à exporter:**
 - Subvention de 1 Dhs/tonne d'œufs à couvrir/poussin est insignifiante
- **Subventions sur les frais de transport ne concernent pas les entreprises de la filière avicole**

Ouverture des marchés

- **Union Européenne: frein des normes sanitaires et des quotas**
- **Afrique : Risque de contrepartie et de recouvrement et absence d'assurances couvrant le risque Pays**

En l'absence de dispositifs incitatifs à l'exportation, le développement des exportations n'est pas une priorité pour les entreprises

Persistence de difficultés structurelles à l'export

Nous subissons d'importantes fluctuations de prix sur notre marché et nous sommes depuis quelques années en suroffre. Nous avons 2 options : soit réduire notre production et sous-utiliser notre capacité soit trouver de nouveaux débouchés. Nous avons choisi d'explorer les marchés en Afrique

« Après plusieurs expériences, nous n'exportons que vers les pays accessibles par voie terrestre »
« La RAM n'est pas fiable, des vols sont annulés à la dernière minute, alors que les poussins sont déjà à l'aéroport »

« On se retrouve dans l'obligation d'engager des escortes policières pour accompagner nos camions dans certains pays d'Afrique sub-saharienne »

« Les entraves notamment logistiques sont trop importantes pour être compétitifs à l'export et sur le marché marocain, nous sommes souvent en difficulté, ces dernières années. Aussi, le développement des exportations n'est pas une priorité pour nous »

« Nous ne recevons pas de subventions/incitations ni ne bénéficions d'accompagnement pour exporter nos produits en comparaison avec d'autres producteurs de pays concurrents et en conséquence notre produit n'est pas compétitif à l'export »

« L'export peut être un mécanisme ponctuel et rapide de régulation des prix sur le marché national : lorsque nous avons une surproduction et anticipons une baisse des prix au Maroc, nous cherchons à écouler le surplus de production en exportant »

Trois principales problématiques pour la filière avicole

Important gap de compétitivité en amont

Faible intégration amont-aval

Prédominance de l'aval traditionnel

Faible accès des abattoirs modernes au consommateur final

- Concurrence du circuit de commercialisation informel: Faiblesse des circuits propres aux abattoirs
- Obligation de vente via des distributeurs → Coûts supplémentaires et baisse de la compétitivité par rapport au circuit informel

Non application des lois relatives à l'abattage et à la commercialisation

- Non application des principes de la loi 49-99 lors de la commercialisation (prédominance des riachas et des tueries traditionnelles)
- Non application de la loi 28-07 et des différentes circulaires sur l'approvisionnement de la restauration hors foyer auprès des abattoirs
- Echec des mesures et dispositif de reconversion du circuit traditionnel

Faible orientation à l'exportation des entreprises de la filière

- Volumes d'exportations faibles
- Faible valorisation

Entraves structurelles à l'exportation

Exemples de technologies utilisées par des acteurs engagés dans la transformation digitale

Nutrition animale

- Usines d'aliments **totale**ment automatisées
- Processus numériques de **contrôle et de suivi**
- **Traçabilité totale** depuis le chargement au port jusqu'à la livraison des aliments à l'éleveur

Elevage (reproducteurs, chair, ponte)

Bâtiments fermés à contrôle automatique de l'ambiance (T°C, HR, vitesse d'air, NH₃, durée et intensité de lumière

Application informatique pour l'enregistrement et le suivi des données de l'élevage:

- Centralisation des données (indicateurs, documents, livrets sanitaires...)
- Calcul des indicateurs et visualisation des données nécessaires à l'optimisation de l'élevage
- Partage instantané des données avec d'autres parties prenantes (techniciens, agrégateurs, abattoirs...)

Coexistence d'acteurs à différents niveaux de digitalisation

Contenu du document



- 1** Bilan des contrats programmes et stratégies
- 2** Transparence sur la chaine de valeur
- 3** Perspectives de la demande
- 4** Benchmarks de modèles de réussite

Tendances de la demande

Une demande nationale structurellement informelle

- **Un pouvoir d'achat limité** entraînant un marché drivé par les prix
- **80% de la demande est servie par le circuit traditionnel** avec des risques sanitaires importants
 - De contamination de tout l'élevage et la réputation de la volaille d'origine marocaine
 - Contamination humaine
 - Des impacts sur l'environnement en termes de gestion des déchets
- **Situation perdurant par la non application des lois existantes** sur la commercialisation de la volaille

Des perspectives de croissance

Viandes de volaille : Perspectives de croissance de la consommation intéressantes pouvant atteindre 1 Million de Tonnes vers 2030
Risque de captation de la croissance de la demande par le circuit traditionnel

Charcuterie: Un potentiel à exploiter et développer

Potentiel d'exportations

Des marchés intéressants et concurrentiels à explorer à condition de dépasser les entraves réglementaires, logistiques et barrières sanitaires

- Marché européen des produits cuits transformés de volaille
- Marché Halal en Europe et le Moyen-Orient
- Afrique sub-saharienne : proximité logistique

Une demande structurellement informelle

Un pouvoir d'achat limité entraînant un marché drivé par les prix



Habitudes de consommation

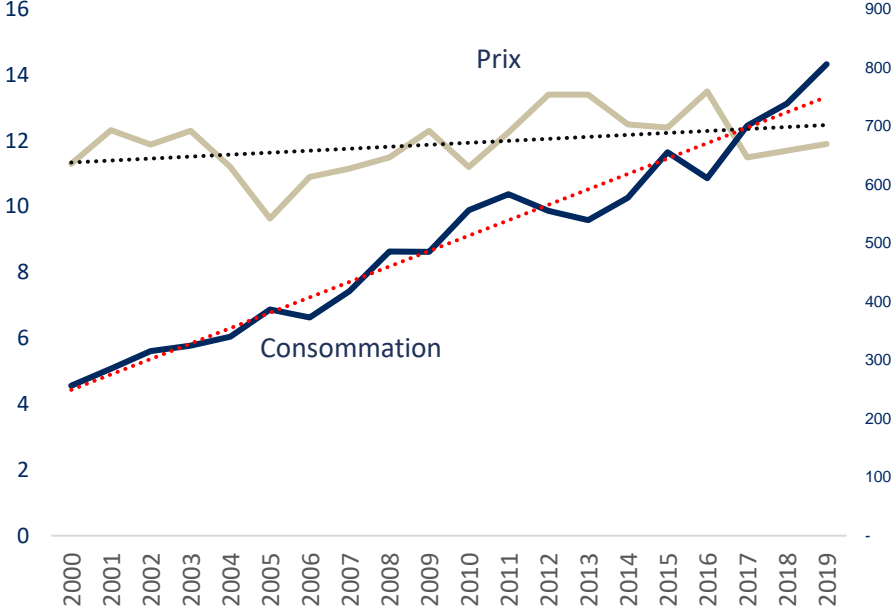
- Achat du poulet vif: « Je vois les poulets vivants et je choisis le mien »
- Perception d'une qualité supérieure du fait de la sélection du poulet

Achats de « Convenience »

- Proximité: une bonne couverture du territoire urbain
- Possibilité d'acheter des quantités selon sa capacité financière

Prix et modalités d'achat

- Accessibilité de la viande de volaille aux consommateurs à pouvoir d'achat limité : la viande la moins chère
- Perception d'une compétitivité du prix sur le marché du vif par rapport au circuit moderne
- Fidélisation de la clientèle finale par la vente parfois à crédit fin de mois le « carnet »

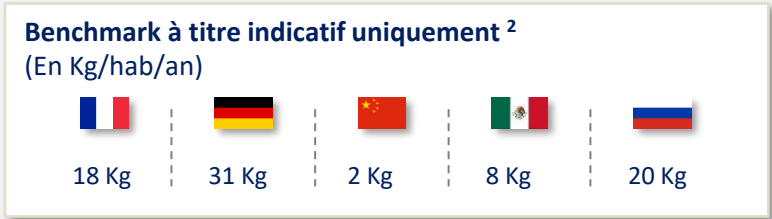
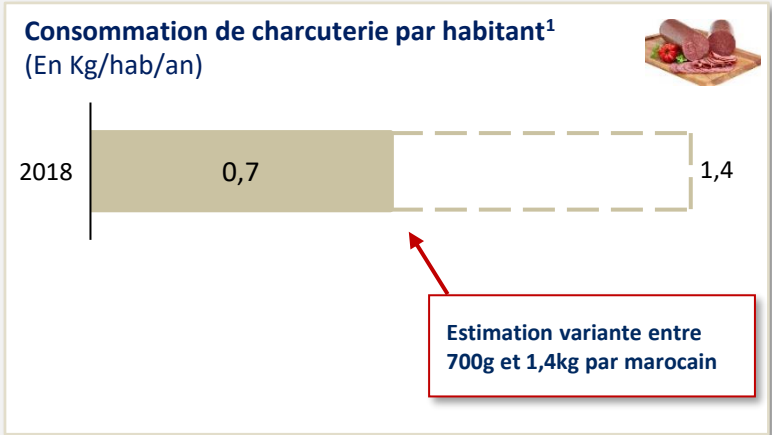
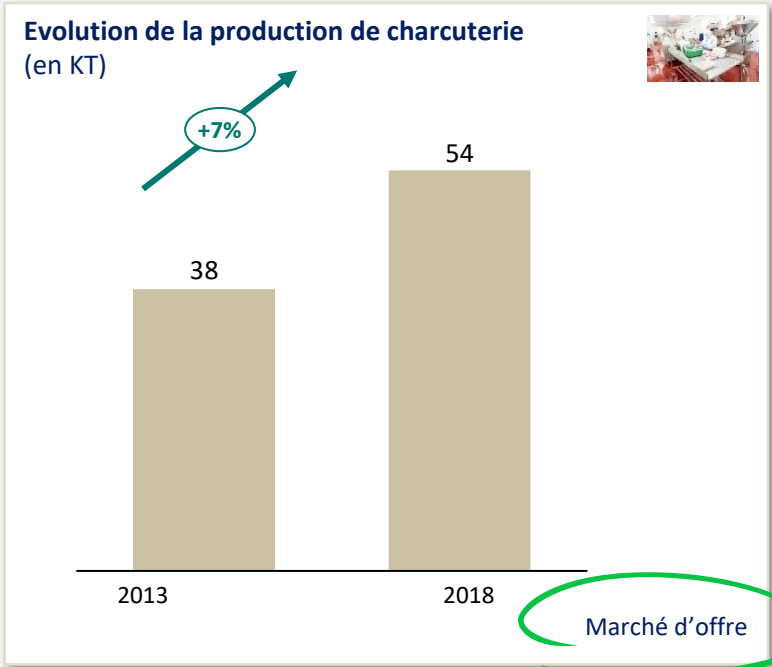


- **Consommation drivée par le prix**
- **Des pics de consommation à chaque baisse des prix**
- **Menaces d'entrée sur le marché des produits d'importation davantage compétitifs au niveau des prix**

Demande s'adressant à 80% au circuit informel

La charcuterie : un marché d'offre sous-exploité

Caractéristiques marchés de la charcuterie



Potentiel de croissance de secteur de la charcuterie très important

- La charcuterie est un marché d'offre → marché au point d'inflexion en 2015 et 2016 suite à la publication du rapport OMS sur cancérogénicité de la consommation de viande rouge et de viande transformée
- Solution économique répondant à un besoin important en protéines en adéquation avec des budgets limités → Nécessité de maintenir un effort marketing soutenu pour doper les ventes
- Marché concentré avec peu d'acteurs structurés

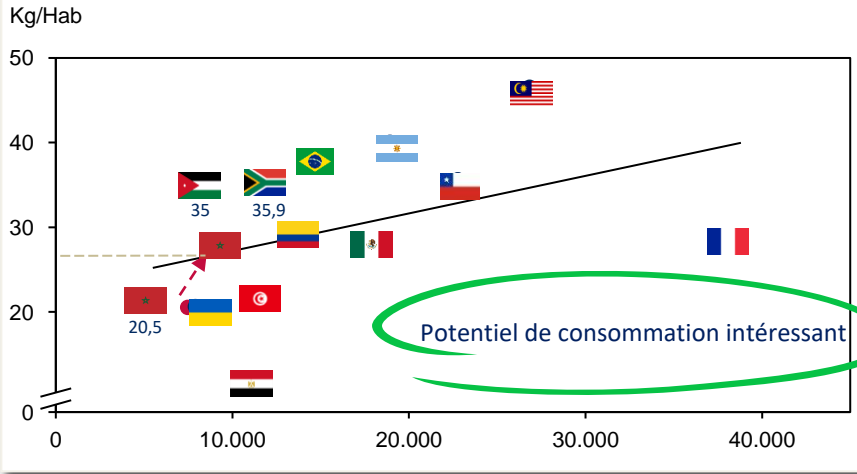
Source : Site internet LavieEco, L'Economiste, Site internet Capital



Des perspectives de développement de la consommation sur le marché domestique

TCAM de la consommation annuelle de viande blanche sur la période (Poulet et Dinde)

Consommation annuelle de viandes de volaille par habitant vs. PIB/hab (PPA), 2017

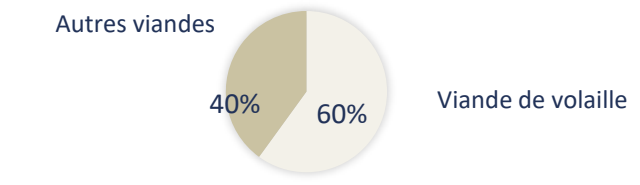


Potentiel de hausse de la consommation de viandes

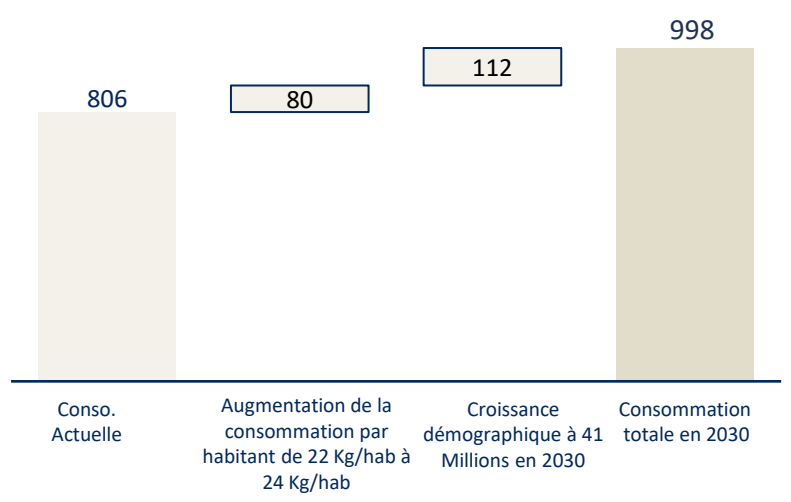
Apports en protéine animale g/hab/jour (2017-2018)



Mix consommation de viandes 2018

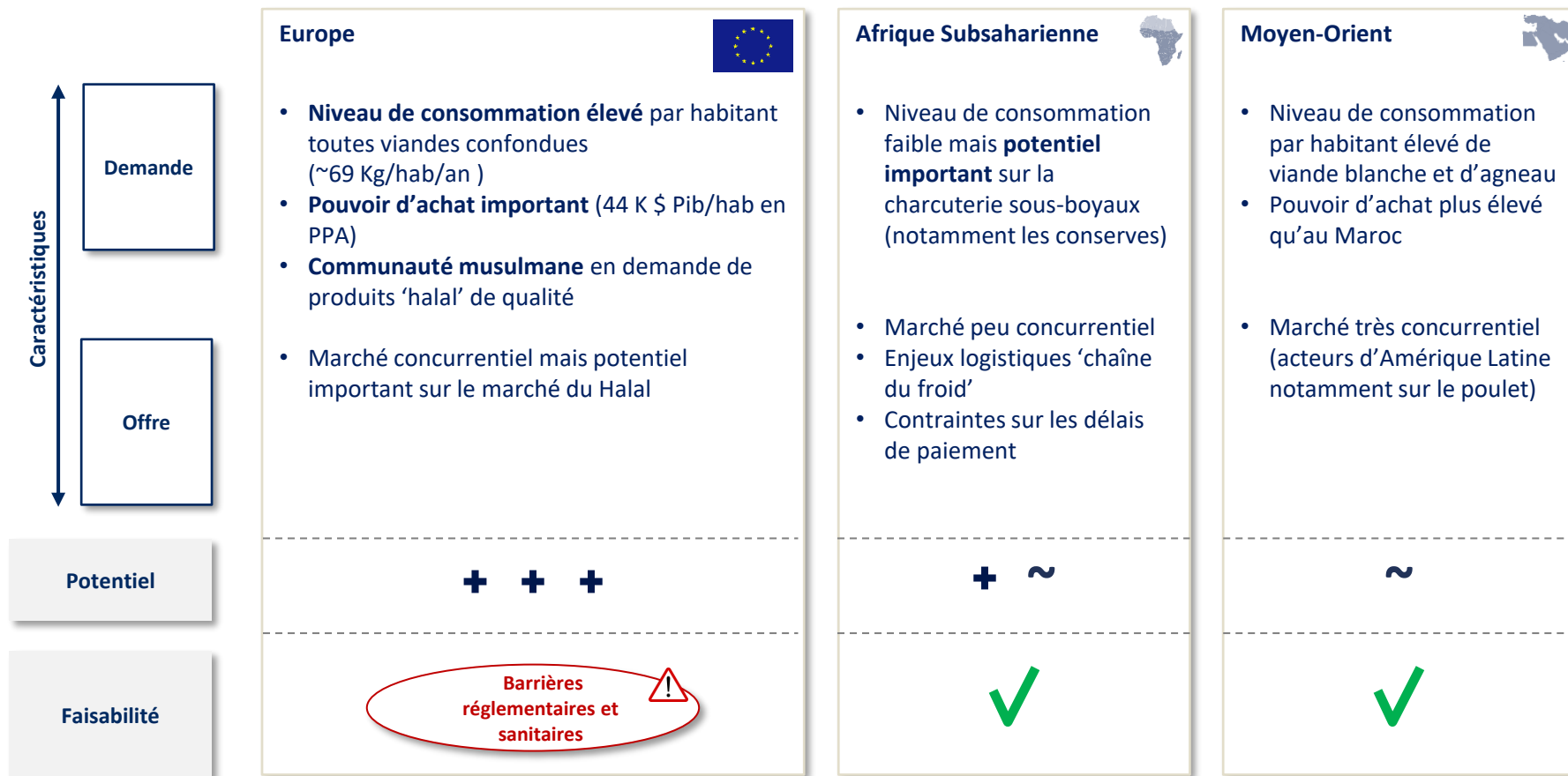


Hypothèse d'évolution de la consommation de viande de volaille (scénario pessimiste Horizon 2030) en milliers de tonnes



Risque de captation de cette demande par le circuit informel

L'export peut constituer un relais de croissance important pour la demande



Perspectives et évolutions réglementaires en faveur de l'ouverture des exportations à destination des marchés européens

Contenu du document



- 1** Bilan des contrats programmes et stratégies
- 2** Transparence sur la chaine de valeur
- 3** Perspectives de la demande
- 4** Benchmarks de modèles de réussite

Objectifs du benchmark international

Best practices des systèmes de production

- USA : 1er producteur mondial et 20% de PDM
- Brésil : 3^{ème} producteur mondial : 14% de PDM
- Thaïlande : 8^{ème} producteur mondial : 3%

Transition vers un nouveau modèle de production

- 3^{ème} producteur mondial 
- Doublement de la production en 10 ans de 4,1 MT à 9,7 MT

Success story Valorisation et Exportation

- Brésil 1^{er} exportateur mondial de viande de volaille
- Thaïlande : 4^{ème} exportateur mondial de viande volaille et 1^{er} exportateur de produits cuits vers le marché japonais

Développement du marché halal

Brésil 1^{er} exportateur de poulets vers l'Arabie Saoudite et les UAE



14% de la production mondiale
32% Exportations mondiales



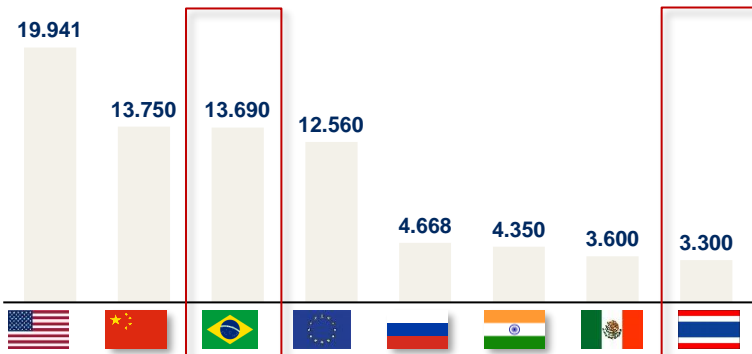
31% des exportations transformées



74 à 78 % des importations de l'Arabie Saoudite

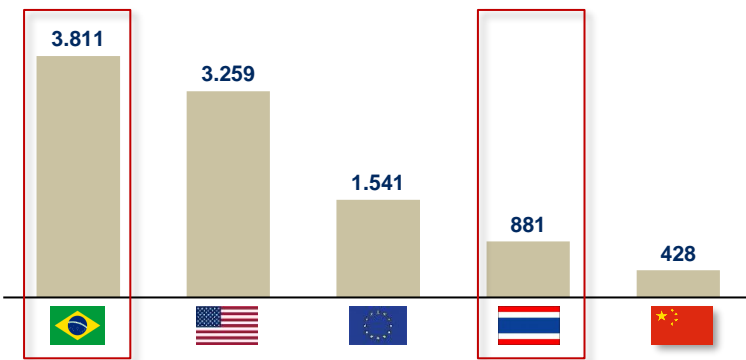
Deux modèles de production très compétitifs

Principaux producteurs de volailles de 2019 (en Ktonnes)



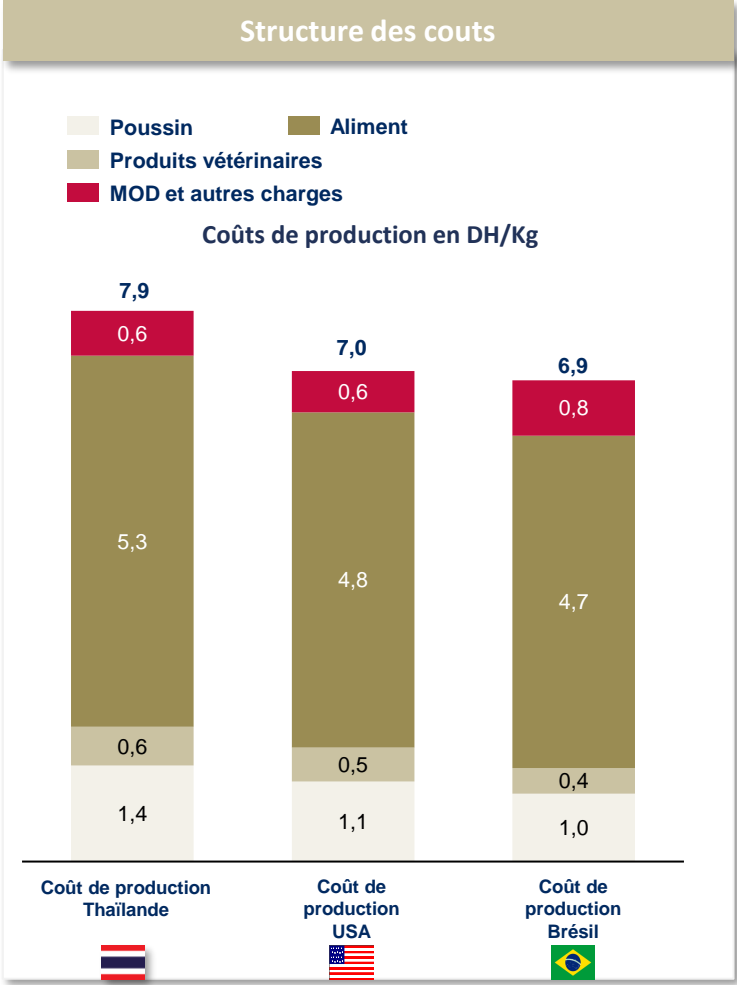
- 3^{ème} producteur mondial de volaille avec une PDM de 14% de la production mondiale
- 1^{er} exportateur mondial avec 32% de PDM vers plus de 150 pays: sur chaque 10Kg vendus dans le monde 3 Kg proviennent du Brésil
- 90% de la production nationale issue de systèmes intégrés
- Matières premières disponibles

Principaux pays exportateurs en 2019 (en Ktonnes)



- 8^{ème} producteur mondial de volaille
- 4^{ème} pays exportateur de poulet dans le monde
- 1^{er} exportateur de produits transformés à base de poulet
- **Prix de vente à l'export moyen de la volaille transformée: 4 USD/kg**
- 80% de la production nationale issue de systèmes intégrés
- Disponibilité d'intrants limitée




Des filières compétitives avec des différences de disponibilité des intrants



Source : avec-poultry, Analyses de l'équipe.

3 sources de compétitivité

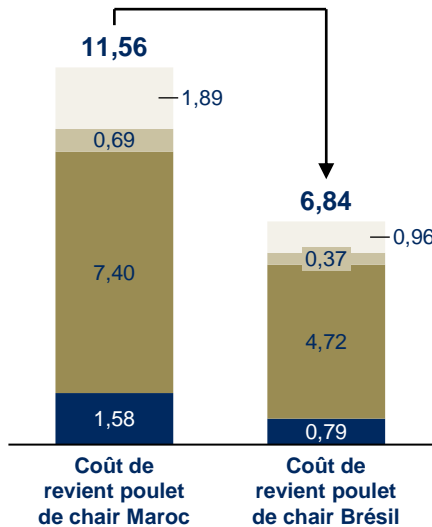


Intégration verticale	Concentration / agrégation	Soutien de l'Etat
<ul style="list-style-type: none">• Intégration en amont des transformateurs pour garantir leur approvisionnement en produits de bonne qualité à des prix raisonnables• Intégration en aval vers la vente au détail• Augmentation de la valorisation Intégration en aval vers la vente au détail 	<ul style="list-style-type: none">• Agrégation de la production• Infrastructures partagées (par exemple, plateformes d'exportation) 	<ul style="list-style-type: none">• Soutien à la concentration économique et industrielle : financement des opérations de croissance externe• Soutien aux exportations : exemptions de taxes• Ouverture des marchés et négociation des accords bilatéraux et des contingents 



Une très forte compétitivité prix...

Coûts de revient poulet de chair Maroc et Brésil (en DH/Kg)



- Poussin
- Produits vétérinaires
- Aliment
- MOD et autres charges

...expliquée par plusieurs facteurs inhérents au modèle de production brésilien

Disponibilité des intrants

Coût limité des facteurs de production et des intrants

- Disponibilité des intrants : Maïs et Soja
- Faiblesse du coût de la main d'œuvre

Systèmes intégrés

Une industrie puissante et concentrée en aval

- Modèle d'intégration industrielle verticale : 90 % de la production de poulet de chair issue de systèmes intégrés
- Point névralgique : les abattoirs
- 3 principaux opérateurs maîtrisant entre 40 à 55% de la production brésilienne et plus de 70% des exportations
- Organisation territoriale et compartimentalisation favorisant la création de monopsones régionaux : un agrégateur industriel par région acheteur auprès de multiples éleveurs
- Stratégies focalisées sur la recherche de valeur ajoutée à travers la diversification des produits et leur adaptation aux demandes spécifiques des marchés internationaux

Ecosystème

Soutien des pouvoirs publics à la concentration économique et industrielle des acteurs

- Soutien de la BNDES (la banque publique d'investissement) à l'émergence de géants mondiaux :
 - prise de participation et l'approbation des opérations de fusions-acquisitions et de croissance externe sous forme de crédits et d'achats d'obligations
 - Incitation des PME au surinvestissement
- Exemptions massives de taxes sur les exportations
- Négociations bilatérales pour l'ouverture des marchés (contingents)

Un modèle d'intégration : BRF SA

Abattage: point central de l'intégration verticale vers l'amont et vers l'aval

Chiffres clés

Chiffre d'affaires en Reais Millions

30.188 33.447

2018 2019

- Augmentation de la valorisation
- Renforcement des capacités

Production en K T

4.441 4.373

2018 2019

Capex

1.632 1.877

2018 2019

FDI 2019

- Arabie Saoudite : 120 M USD
- Turquie: Augmentation PDM de 14% à 20%



12% exportations Mondiales de poulet

Marchés Halal 37% du CA



Caractérisation de la supply chain de BRF

Nutrition animale

Accoupage

Elevage

Abattage et transformation

Commercialisation et distribution

Métiers externalisés

Centrale d'achat
Sourcing extérieur intrants (grains, mais, ...)

Agrégation des engraisseurs
• 9 500 engraisseurs intégrés
• 1,7 Mrds de poulets et 9,6 millions porcs/ an

45 centres logistiques en propre et en partenariats

Métiers forte valeur ajoutée

24 usines de production de nutrition animale 9,5 M T

Sélection génétique des parents R&D: amélioration des souches

943 fermes en propre pour la production des parentales

39 usines d'abattage et de transformation dont 34 au Brésil

- Création de marques fortes sur le marché et à l'international
- Licences d'exportation
- Filiales commerciales

Intégration

Point de départ de l'intégration

Agrégation des éleveurs

Modèle de fonctionnement

Villages agricoles de production de viande de volaille

"Contract nucleus farming"

Programme de villages agricoles comprenant

- Equipements (élevage, abattage, découpe)
- Terrain à disposition de chaque famille de fermier contractant avec option d'achat grâce aux revenus générés
- Ecoulement de la production à prix garanti

Agrégateur : CP Group

- **Fourniture d'intrants de haute qualité**
 - JV avec fournisseurs de semences de haute qualité (Cargill)
 - Contrats avec des producteurs de maïs (enlèvement de la production si utilisation des semences de haute qualité)
- Joint-venture avec Assistance technique et diffusion du savoir-faire (partenariats avec leaders internationaux)
- **Accès au crédit facilité** (partenariat avec grandes banques commerciales)

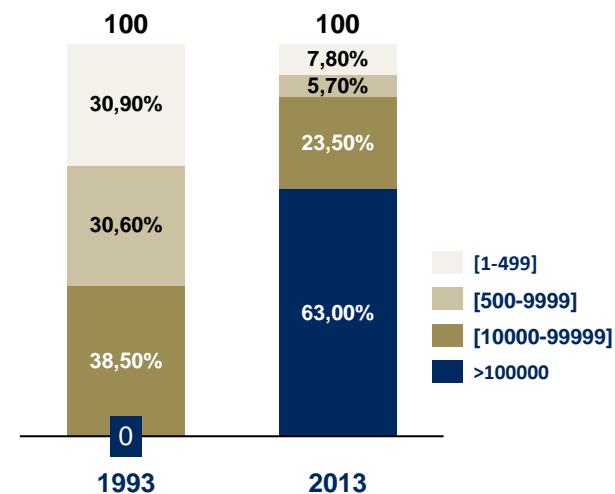
Facteurs clés de succès

Agrégateur

- Utilisation de techniques importées du Japon et adaptées aux spécificités locales
- Partenariats avec des firmes prestigieuses à tous les niveaux de la chaîne

Emergence d'éleveurs viables

Répartition de la production selon la taille des élevages



Producteurs

- Ciblage des petits acteurs et développement d'une catégorie d'acteurs/ propriétaires viables
- Système de rémunération du **service** incitant à la performance

Un système de rémunération incitatif



Contrat de production

Agrégateur

Vente à crédit d'intrants

- Fourniture par l'abattoir (poussins et aliment) à l'éleveur, à un prix fixé d'avance
- Vente de la production à terme à l'agréateur:
 - **un prix fixé d'avance**
 - **prix du marché**

Eleveur

Rémunération

Encaissement de l'éleveur de la différence entre:

- le prix d'achat des intrants
- et le prix de vente de la production (report de l'endettement si différence négative)



Contrat de services

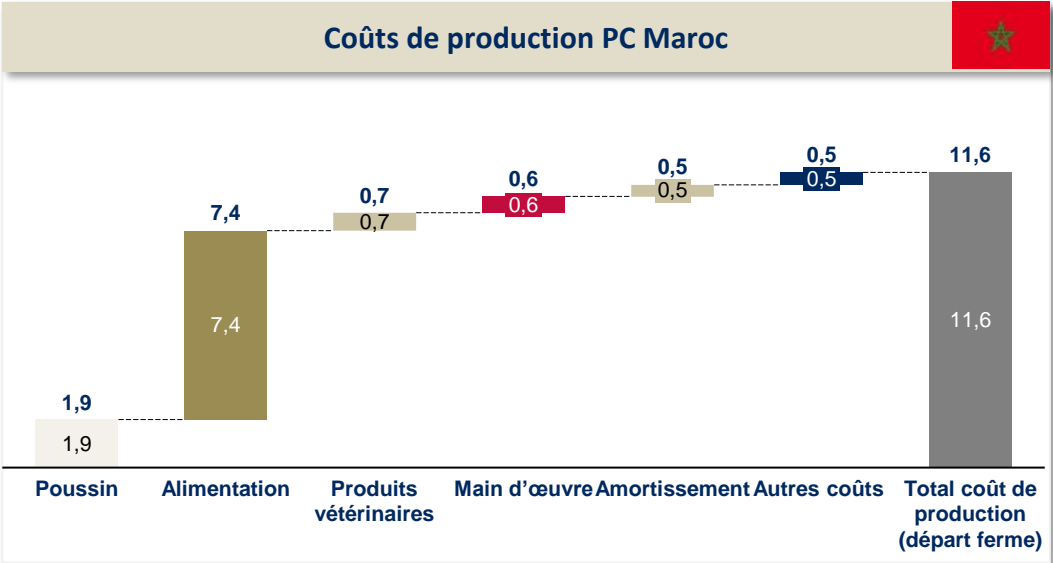
Fourniture des intrants

Le poussin, l'aliment et l'ensemble des autres intrants **restent la propriété de l'agréateur**

Rémunération de l'éleveur

- Composante fixe unitaire équivalent à son apport (poulailler, équipements, eau/électricité, litière, travail)
- Composante variable liée à la performance de l'élevage

Potentiel d'amélioration du système de production

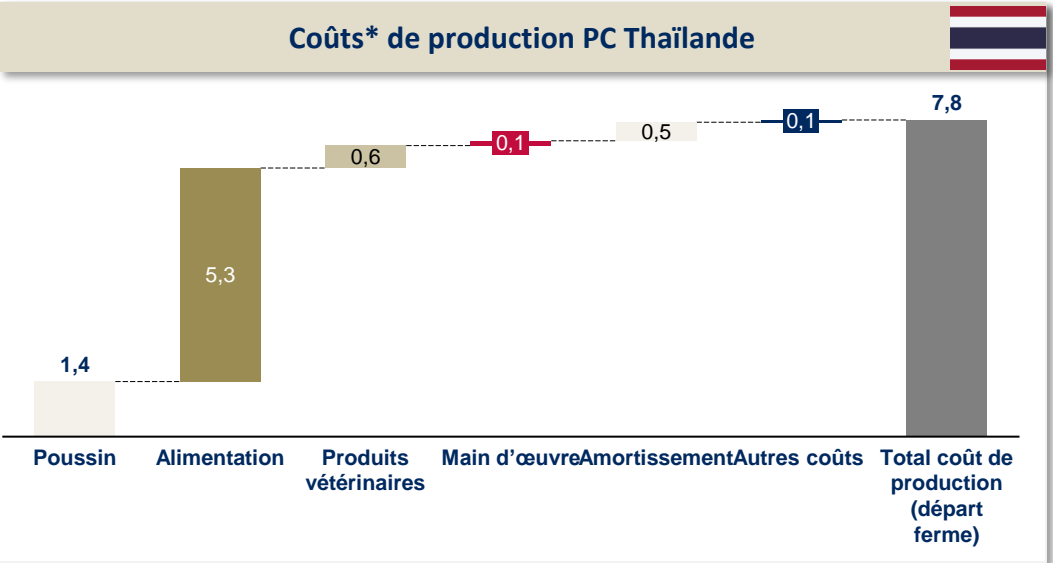


Importations de la Thaïlande

- **Forte protection du maïs local:** prix de soutien de \$262/T départ ferme et DD pouvant atteindre 73%. Production de 5,3 millions T et import de 0,25 à 0,50 million T
- **Faible production de soja:** faible production de 55000T et importation de 3,15 millions T de graines de soja et 2,9 millions de Tourteau Soja; DD de 2% sur tourteau de soja

Compensation de ce surcout par un système intégré de production

- Objectif de maximisation du poids du poulet à la découpe



Performances supérieures de l'élevage en Thaïlande

- **IC :** [1,6-1,7]
- **Cycle d'élevage** 40-42 jours
- **Poids vif** de 2,4 à 2,5 Kg

*Taux de change retenu :
1 MAD = 3,32 Baht

Principales leçons du benchmarking

Systèmes de production intégrés

Systèmes de production intégrés autour des abattoirs et acteurs de la transformation

- Modèle d'intégration industrielle verticale : 90 % de la production des viandes
- Point névralgique **les abattoirs** : Intégration en aval et en amont

Stratégies focalisées sur la recherche de valeur ajoutée

- Diversification des produits et leur adaptation aux demandes spécifiques des marchés internationaux : Brésil : marché Halal
- Partenariats avec des leaders internationaux pour acquisition des techniques de production : forte valorisation par la Thaïlande : prix de vente 4 USD/kg

Agrégation et concentration

Agrégation

- Agrégation des petits éleveurs : **Contrats de services rémunérant la performance**
- **Création de coopératives des éleveurs**

Consolidation du secteur

- Brésil : 3 principaux opérateurs maîtrisant entre 40 à 55% de la production et plus de 70% des exportations
- Positionnement des opérateurs sur les métiers stratégiques à haute valeur ajoutée : Sélection et reproducteurs
- Externalisation des autres activités

Organisation territoriale et compartimentalisation

Création de monopsones régionaux : un agrégateur industriel par région acheteur auprès de multiples éleveurs

Soutien de l'Etat

Soutien des pouvoirs publics à la concentration économique et industrielle des acteurs

- Soutien à l'émergence de géants mondiaux :
 - prise de participation et l'approbation des opérations de fusions-acquisitions et de croissance externe sous forme de crédits et d'achats d'obligations
 - Incitation des PME au surinvestissement
- Exemptions massives de taxes sur les exportations
- Négociations bilatérales pour l'ouverture des marchés (contingents)

Réglementation du secteur (1/2)

Loi N° 49-99

Relative à la protection sanitaire des élevages avicoles, au contrôle de la production et à la commercialisation des produits avicoles

Loi définissant l'ensemble des dispositions techniques, hygiéniques et sanitaires qui doivent être respectées par l'ensemble des opérateurs du secteur

Quelques principes de la loi 49-99:

- Autorisation des unités avicoles par les services vétérinaires compétents
- Traçabilité par la mise en place d'un registre de suivi sanitaire des unités avicoles
- Interdiction de vente simultanée dans un même local des volailles vivantes et des viandes de volaille
- Sanction en cas de non respect des dispositions législatives et réglementaires

Loi N° 28-07

Relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires

Loi promulguée en février 2010, et couvre toutes les étapes de la production, la transformation, l'emballage, le conditionnement, le transport, m'entreposage, la distribution, et l'exposition à la vente des produits primaires et alimentaires

Quelques principes de la loi 28-07:

- Autorisation sanitaire nécessaire pour l'exploitation des produits primaires et alimentaires
- Garantie de traçabilité des matières et des produits alimentaires à tous les stades de la chaîne de production
- Obligation de disposition des étiquetages conformes aux prescription applicables à chaque type de produits

Réglementation du secteur (2/2)

Abattage

Installation des équipements

- Création de 10 locaux spécialisés pour éviter les contaminations
- Définition strict des standards de qualité des installations (matériaux sol, imperméabilité,...)
- Dispositifs de salubrité adaptés (approvisionnement en eau potable, nettoyage et désinfection,...)
- Capacité de réfrigération suffisante

Règles d'hygiène et de santé

- Formation et supervision du personnel aux exigences d'hygiène (contrôle vêtements, certificat médical,...)
- Nettoyage systématique des équipements utilisés
- Inspection sanitaire vétérinaire de la volaille (avant et après abattage)
- Emballage alimentaire: conditionnement transparent et incolore

Autocontrôles et traçabilité

- Nécessité d'un contrôle microbiologique régulier
- Obligation de traçabilité des produits mis sur le marché depuis l'origine à la destination

Loi 49-99: à la protection sanitaire avicole

Commercialisation

Transport

- Nécessité d'un moyen de transport aménagé à la volaille
- Obligation de désinfection et de nettoyage régulier par des produits officiellement reconnus

Séparation du vif et de la viande

Interdiction de commerce simultané, dans un même local, de volailles vivantes et de viandes de volailles

Loi 28-07: sécurité sanitaire des produits alimentaires



SOUTH BRIDGE⁵

H.K.M CONSEILS

FORMATION - CONSEIL

Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

Livrable 3

3.1 Élaboration d'une stratégie et du plan d'opérationnalisation

3.2 Répertoire des métiers



Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

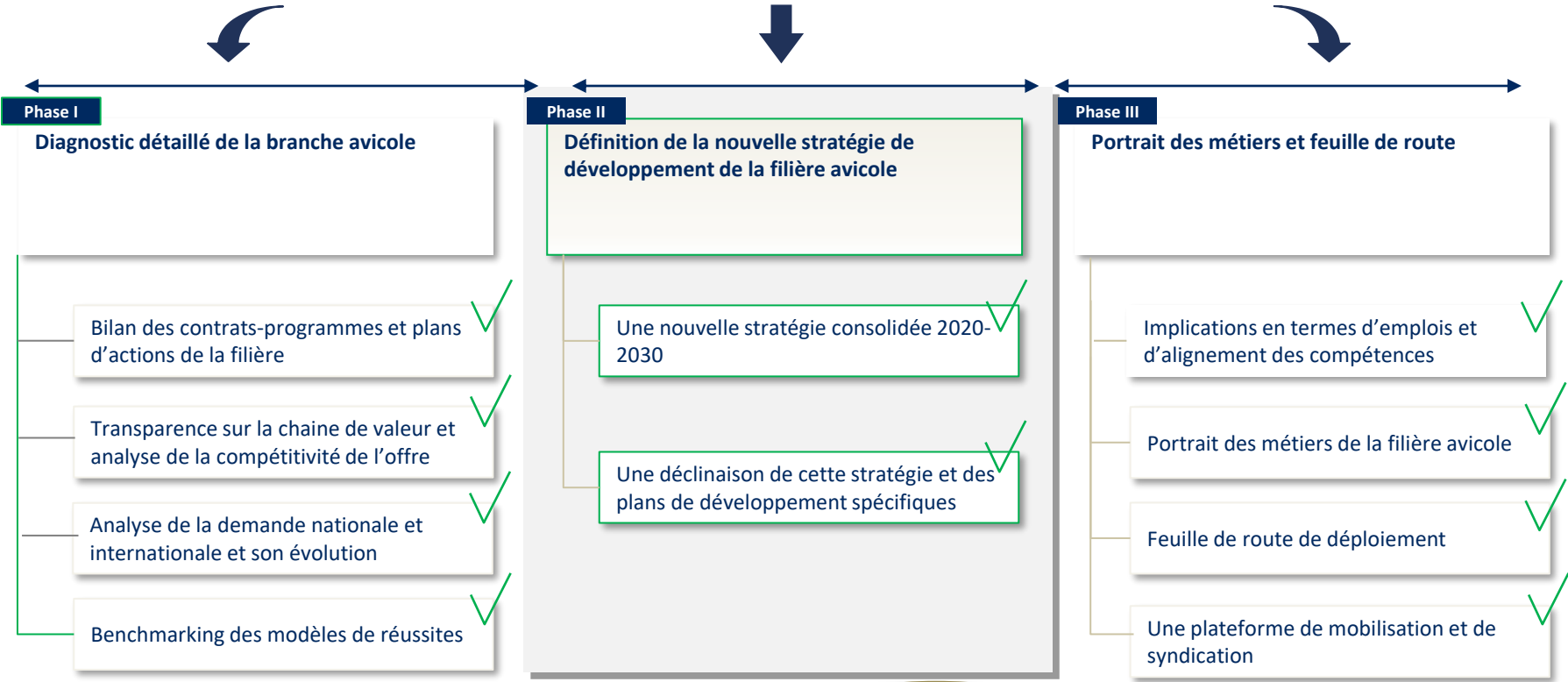
Livrable 3.1 : Élaboration d'une stratégie et du plan d'opérationnalisation



Principaux objectifs de l'étude

Notre compréhension des objectifs

- Elaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement de la filière avicole marocaine
- Réflexion sur les scénarii d'évolution et déploiement de solutions innovantes
- Réflexion sur les compétences et les métiers à développer



Comité de pilotage:
25 Décembre 2020

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole



1

Rappel des principales problématiques de la filière

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière

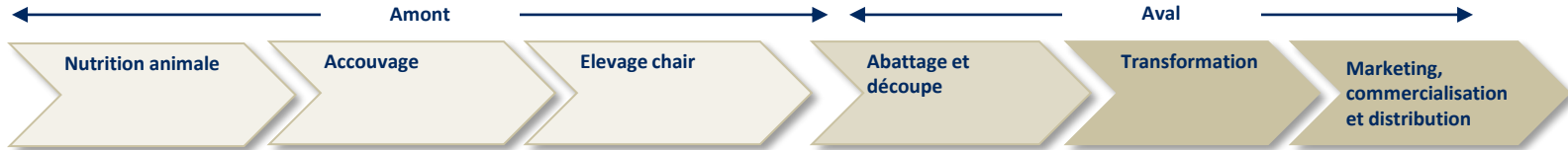
3

Déclinaison de la stratégie et plans de développement spécifiques

4

Déploiement de la stratégie

Synthèse des problématiques et best practices benchmarks



Principaux dysfonctionnements du secteur au Maroc



<p>Poids prépondérant dans le coût de revient final</p> <p>Des coûts à optimiser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendence chronique à la surproduction • Induisant une suofre 	<ul style="list-style-type: none"> • Un tissu fragmenté et fragile financièrement • Prédominance des intermédiaires 	<p>Faible compétitivité des par rapport au circuit informel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilité des prix d'achat des la volaille • Faiblesse des taux d'utilisation des capacités • Faible pouvoir de négociation vs GMS <p>Des entreprises fragiles</p>	<p>Une faible valorisation des produits de la filière avicole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de compétitivité à l'export • Prédominance du circuit informel (80% de la consommation nationale en volaille)
---	---	---	---	--	--

Best Practices Benchmarks



<p>Totale Orientation marché</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentation des marchés • Innovations produits et Adaptation aux marchés cibles • Présence de marques fortes et de réseaux de distribution <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la volatilité des prix à travers des systèmes de production intégrés <ul style="list-style-type: none"> • Modèles d'organisation flexibles • Agrégation des éleveurs par les agrégateurs (avec suivi et contrôle) <ul style="list-style-type: none"> • Contrats de services • Valorisation de la production à travers la transformation • Soutien de l'Etat favorisant l'émergence de grands acteurs régionaux <ul style="list-style-type: none"> • Centre névralgique : la transformation • Chaîne de valeur entière tournée vers la maximisation du profit à l'abattage/transformation

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole



1

Rappel des principales problématiques de la filière

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière

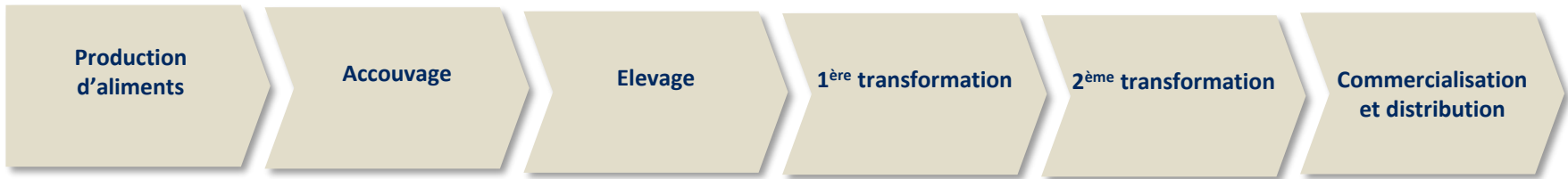
3

Déclinaison de la stratégie et plans de développement spécifiques

4

Déploiement de la stratégie

4 transformations majeures du modèle économique de la filière



Désintermédiation

- Fabricants d'intrants traitent directement avec les éleveurs
- Nombre croissant de coopératives permettant un accès direct des éleveurs aux marchés
- Partenariats autour du développement de chaînes logistiques

Partenariats et alliances

- Partenariat avec l'amont des transformateurs secondaires pour garantir leur approvisionnement en produits de bonne qualité à des prix raisonnables
- Développement aval des éleveurs dans la transformation et / ou la vente au détail pour augmenter la valeur des produits

Concentration / agrégation

- Agrégation de la production
- Collectivisation du matériel (e.g., unités de conditionnement et d'abattage et transformation)
- Infrastructures partagées (par exemple, plateformes d'exportation)

Modèles de financement innovants et soutien de l'Etat

- Bailleurs de fonds / prêts concessionnels
- Intervention de l'Etat (subventions, PPP, etc.)

Une stratégie d'orientation vers le marché

Objectifs secteur avicole 2030

AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE LA FILIERE AVICOLE MAROCAINE



Elimination des surcoûts



Structuration du circuit de commercialisation



Développement d'une stratégie à l'export

Efficiéce économique du modèle de production

Stratégies de partenariats et d'alliance des acteurs

Agrégation de la production

Transformation et valorisation de la production

Rôle de l'interprofessionnel

Structuration de l'aval

Structuration des circuits de commercialisation et accès aux marchés

Reconquête du marché domestique

Développement des exportations

Mécanismes de soutien de l'Etat : coordination des actions de l'Etat

PPP
Emergence d'acteurs structurés

Agrégation

Accès financement

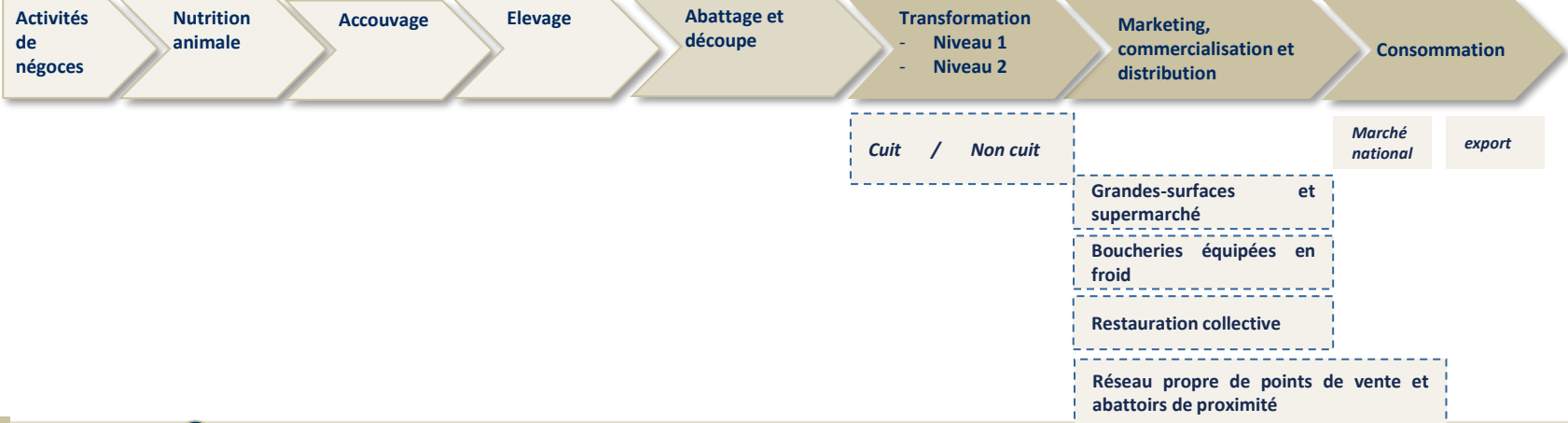
Application des lois

Promotion de la consommation

Soutien à l'exportation

Formation des compétences humaines nécessaires

Développement de nouveaux business models et un effort de mobilisation et coordination des acteurs



Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole



1

Rappel des principales problématiques de la filière

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière

3

Déclinaison de la stratégie et plans de développement spécifiques

3.1 stratégie de la filière Œufs de consommation

3.2 stratégie de la filière Poulet de chair et dinde

4

Déploiement de la stratégie



Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche OEUF DE CONSOMMATION

Lignes de force

Dossiers d'actions

Développement de la valeur ajoutée et de la distribution

Valorisation de la production



Stratégies de GIE

Développement accéléré de l'aval



Mutualisation de moyens pour le développement de la commercialisation et la distribution

Soutien de l'Etat



Projet PPP de soutien

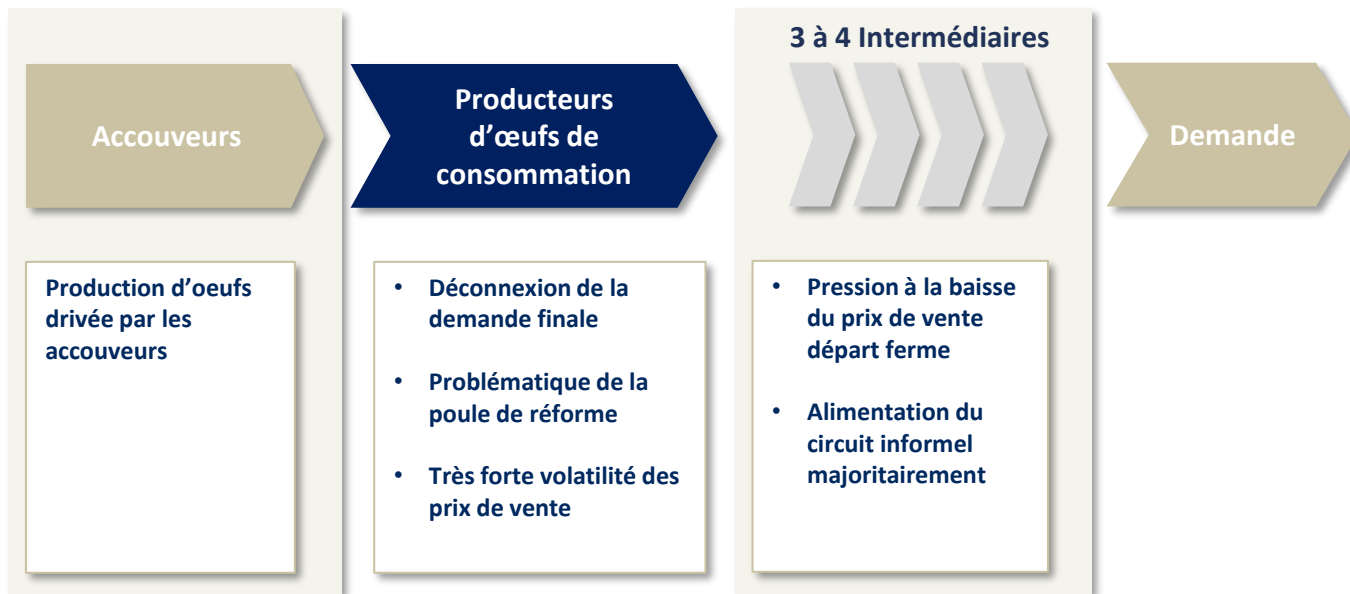
Problématiques de la filière Œufs de consommation et best practices



Principales problématiques

Maillon à l'origine de l'offre
D'œufs

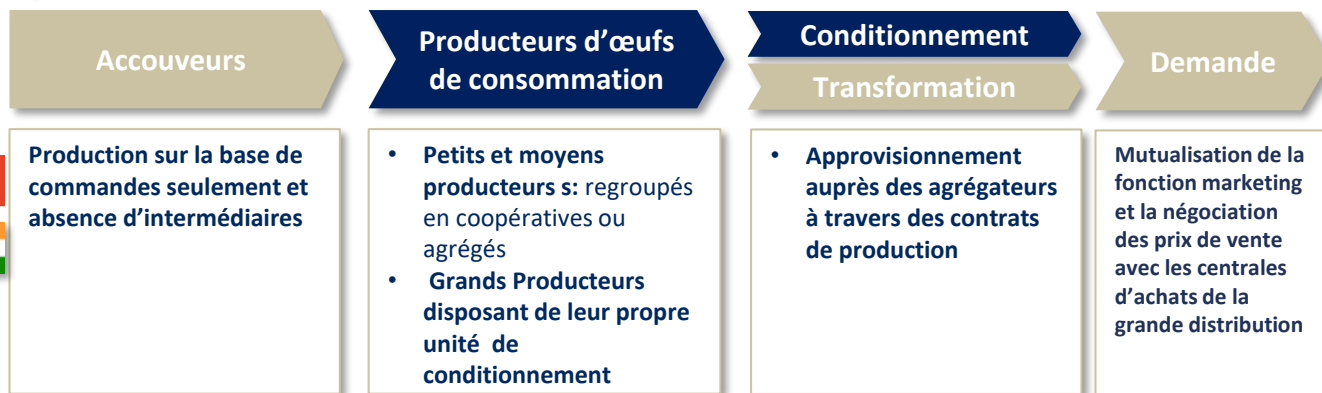
Déconnexion entre les
producteurs et le marché



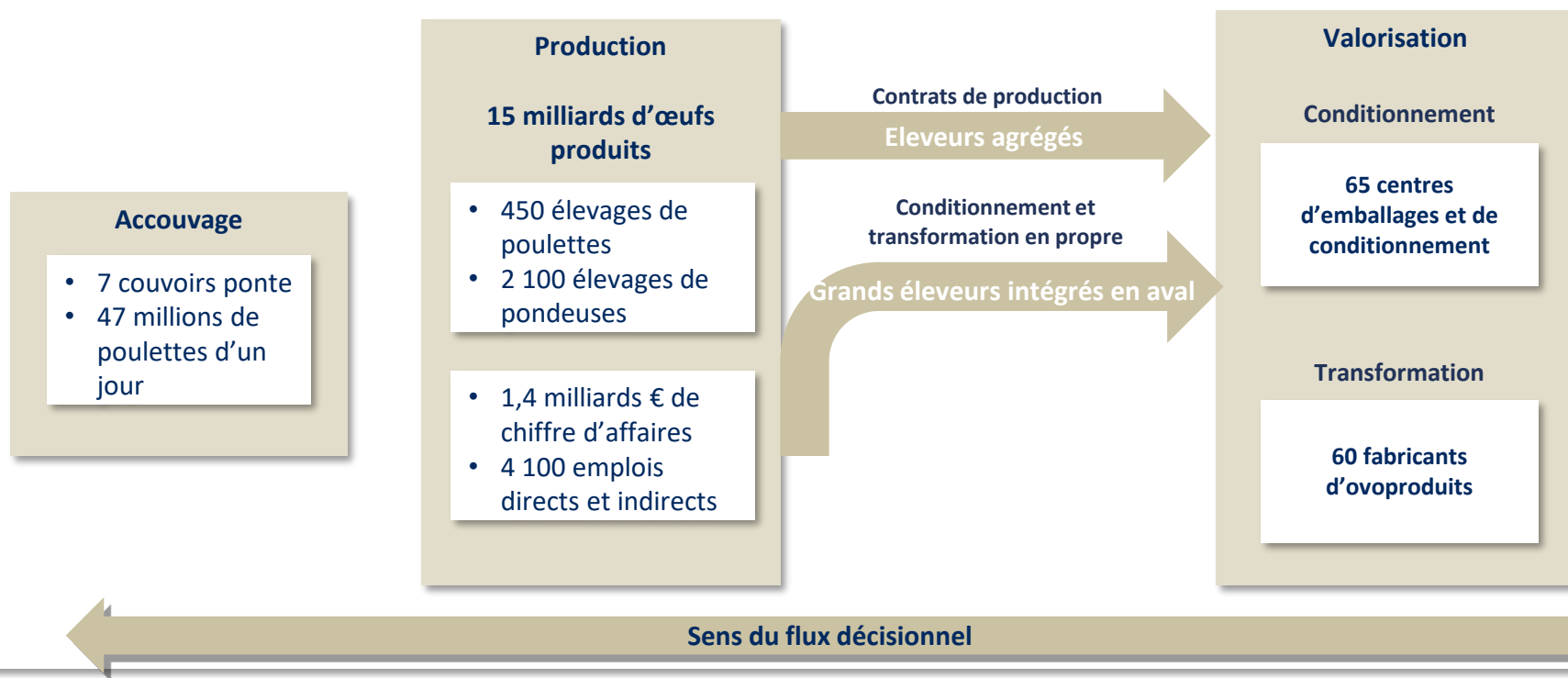
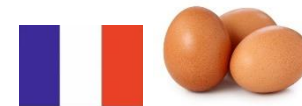
- Très forte volatilité des prix pour les producteurs d'œufs
- Subissant l'offre déterminée par les accouveurs
- Déconnexion de la demande à cause de plusieurs niveaux d'intermédiaires

Best Practices Benchmark

Détermination de la quantité



- Stabilité des prix producteurs
- Valorisation de la production à travers le conditionnement et la transformation

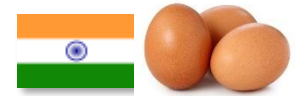


Organisation de l'amont

- **Éleveurs de petite et moyenne taille:** agrégation des éleveurs par une coopérative ou un acteur privé
- **Éleveurs de grande taille:** disposant pour une grande majorité de leurs propres unités de conditionnement ou de transformation

Organisation de l'aval

- Approvisionnement auprès des coopératives et des grands éleveurs
- Regroupement des centres de conditionnement au sein de groupes commerciaux nationaux (Éleveurs de grande taille + unités de conditionnement)
- Négociation des prix de vente avec les centrales d'achat grande distribution



Filière des œufs de consommation en 1980

Spéculation des intermédiaires

- Achat d'œufs à prix bas et stockage dans l'attente de l'augmentation des prix
- Pression sur les éleveurs pour la baisse des prix

Déconnexion entre le prix de vente et les coûts de revient

- Stabilité des prix des œufs de consommation départ ferme, malgré la hausse des prix de l'aliment de 250%

Faillite des producteurs

Fermeture de 40% des unités de production en 1981

Organisation des acteurs de la filière au sein d'une organisation professionnelle

- Création du comité national de coordination du secteur de l'œuf (NECC)
- Rassemblement de milliers de producteurs



Création de coopératives de commercialisation

- Création de l'ACIL, une société de commercialisation d'œufs
- ACIL premier exportateur d'œufs en Inde

Filière des œufs de consommation en 2000

Garantie d'un prix minimum pour l'éleveur

- Fixation d'un prix minimum éleveurs par le NECC
- Opérations de soutien aux prix

Développement des circuits de distribution

- Développement des circuits de commercialisation local (désintermédiation)
- Mise en place d'une plateforme destinée à l'export

Promotion de la consommation

- Communication de masse promouvant la consommation des œufs
- Introduction des œufs dans les menus des cantines scolaires

➔ Dédoublage de la consommation d'œufs par habitant par an

Regroupements des Producteurs d'Œufs de consommation en GIE avec pour objectif la commercialisation



Amélioration de la connaissance de l'offre

Centralisation des achats

Centralisation des achats en matières premières

Centralisation du planning des commandes auprès des accouveurs en poulettes



- Une meilleure synergie entre les accouveurs ponte et les producteurs d'œufs de consommation dans les prévisions d'importation
- Contrôle de la qualité et du coût de l'aliment
- Optimisation des coûts des intrants par un effet volumes

Auto-encadrement et suivi de la production

Accompagnement technique et suivi vétérinaire des producteurs

Agrégation de la quantité de l'offre
Programmation de la mise en place des poulettes selon un calendrier défini



- Amélioration de la productivité globale des acteurs et baisse du coût de production
- Organisation de l'offre d'œufs par rapport à la demande
- Plus grande stabilité des prix de vente

Connexion à la demande

Commercialisation

Mutualisation du conditionnement:
Alliances avec des centres de conditionnement

Commercialisation

- Mutualisation de la force commerciale sur le segment B to B (pâtisseries, restaurants, industries,...)
- Partenariats avec des points de vente
- Contractualisation avec des revendeurs

Distribution B to C

- Mutualisation des moyens logistiques (flotte de livraison, camions,...)

- Assurance de débouchés pour la production
- Valorisation de la production
- Formalisation du circuit de distribution



Partenariat Public privé pour le développement de groupements d'intérêt économique de la filière Œufs de consommation

Développement de GIE



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Initiateur: des producteurs d'œufs de consommation



Mécanismes de soutien de l'Etat

Développement de l'agrégation

- Regroupement de producteurs et/ou agrégation : un nombre minimum à définir
- Transparence sur les prix de transfert

Ministère de l'agriculture

- Octroi de subvention au GIE/Agrégation
- Simplification et allègement des procédures d'obtention des certifications de GIE/agrégation
- Dynamique d'amélioration du modèle



Centralisation des achats

- Mutualisation des achats des intrants et négociation des prix avec les fournisseurs d'intrants
- Anticipation/négociation des volumes avec les couvoirs

Ministère des finances et de la réforme administrative

- Garantie de l'Etat pour les lignes de financement du BFR et les crédits d'investissements pour la mutualisation des moyens logistiques



Centralisation des ventes

- Développement de solutions coopératives pour la commercialisation directe ou auprès des centres de conditionnement
- création d'un abattoir pour la poule de réforme
- Investissement dans l'acquisition d'une flotte de transport et de distribution pour livraison

Ministère de l'Industrie, du Commerce

- Octroi de subvention pour le développement
- Des abattoirs
 - Des capacités logistiques



Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole



1

Rappel des principales problématiques de la filière

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière

3

Déclinaison de la stratégie et plans de développement spécifiques

3.1 stratégie de la filière Œufs de consommation

3.2 stratégie de la filière Poulet de chair et dinde

4

Déploiement de la stratégie

Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche avicole

Lignes de force

Dossiers d'actions

Développement de la valeur ajoutée et de la distribution

Valorisation de la production



Développement accéléré de l'aval



Soutien de l'Etat



Stratégies de partenariats et d'alliances

P1

Développement de l'Agrégation

P2

Application des lois relatives à la commercialisation de la volaille

M1

Programme de modernisation des réseaux de distribution existants (riachas)

M2

Développement de divers concepts points de vente, restauration etc.

M3

Accompagnement du développement de la grande distribution

M4

Exploration de niches à l'export

M5

Mécanismes de soutien

E1

Projets PPP

E2

Solutions de financement alternatives

E3

Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche avicole

Lignes de force

Dossiers d'actions

Développement de la valeur ajoutée et de la distribution

Valorisation de la production



Stratégies de partenariats et d'alliances

P1

Développement de l'Agrégation

P2

Développement accéléré de l'aval



Application des lois relatives à la commercialisation de la volaille

M1

Programme de modernisation des réseaux de distribution existants (riachas)

M2

Développement de divers concepts points de vente, restauration etc.

M3

Accompagnement du développement de la grande distribution

M4

Exploration de niches à l'export

M5

Soutien de l'Etat



Mécanismes de soutien

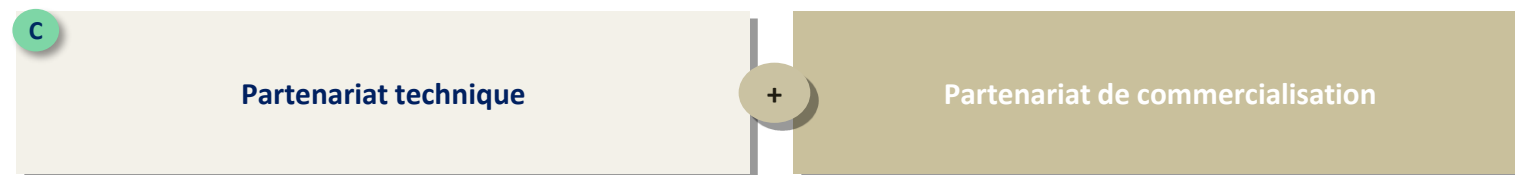
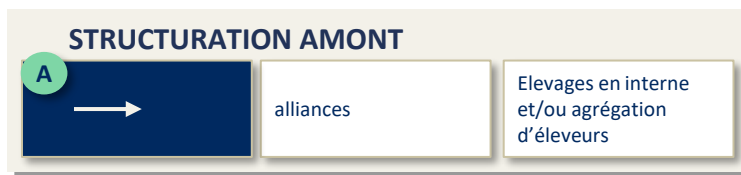
E1

Projets PPP

E2

Solutions de financement alternatives

E3



**Calibrage
selon les
ressources
et moyens
disponibles**

Synthèse des stratégies de partenariats

Fabricants d'aliments composés

Description



Enjeux

- ✓ **Elimination des marges des intermédiaires en amont et Optimisation des coûts de production** de l'élevage: meilleur contrôle de la qualité des intrants utilisés
 - **Assurance de débouchés pour les intrants produits et Diminution des créances** et des impayés des éleveurs auprès des acteurs des intrants
 - Amélioration de la transparence au niveau de la formation des prix
 - **Assurance de débouchés pour les éleveurs**
- ⚠ **Risque de suroffre sur le marché : marché toujours tiré par l'offre et non par la demande**

Conditions

- Nécessité de maîtrise technique de l'élevage pour l'agrégation des éleveurs et la diffusion de savoir-faire
- Nécessité de former un partenariat avec une entreprise de transformation orientée vers le marché pour bien calibrer l'offre
- Capacité financière importante

Abattoirs



- ✓ **Orientation marché et développement du marché cible**
Développement d'un réseau de distribution propre ou en partenariat/franchises
 Attaque directe des intermédiaires en aval et les tueries
 - Création et communication autour **d'une marque forte**
 - **Sécurisation de l'approvisionnement en volumes suffisants de volaille pour l'optimisation du cout de l'abattage**
- ⚠ **Faiblesse du contrôle sur le prix et la qualité des intrants à moins de contractualisation et CPS précis sur les intrants**

- Nécessité de capacités financières importantes si développement en propre
- Calibrage important en fonction des ressources disponibles
- Nécessité de maîtriser différents métiers



- ✓ **Maitrise complète de la chaine de valeur et Optimisation des coûts de production**
 Responsable de l'optimisation des coûts des intrants et Sécurisation de l'approvisionnement en matières premières
 - Contrôle de la qualité et la quantité de la production
 - Diversification des risques spécifiques à certains maillons
 - Valorisation de la production par la transformation
 - Meilleure maîtrise des circuits de distribution et orientation marché

- **Centre névralgique du projet intégré : l'abattage/Transformation**
- Partenariats et alliances pour les autres maillons
- Nécessité de capacités financières importantes

Synthèse des stratégies de partenariats

Description

Formation des prix amont

Désintermédiation

Transformation

Structuration des circuits de commercialisation

Fabricants d'aliments composés



- Désintermédiation amont réalisée
- Risque pour la désintermédiation aval

Risque de suroffre sur le marché

Abattoirs



Connaissance et adaptation à la demande

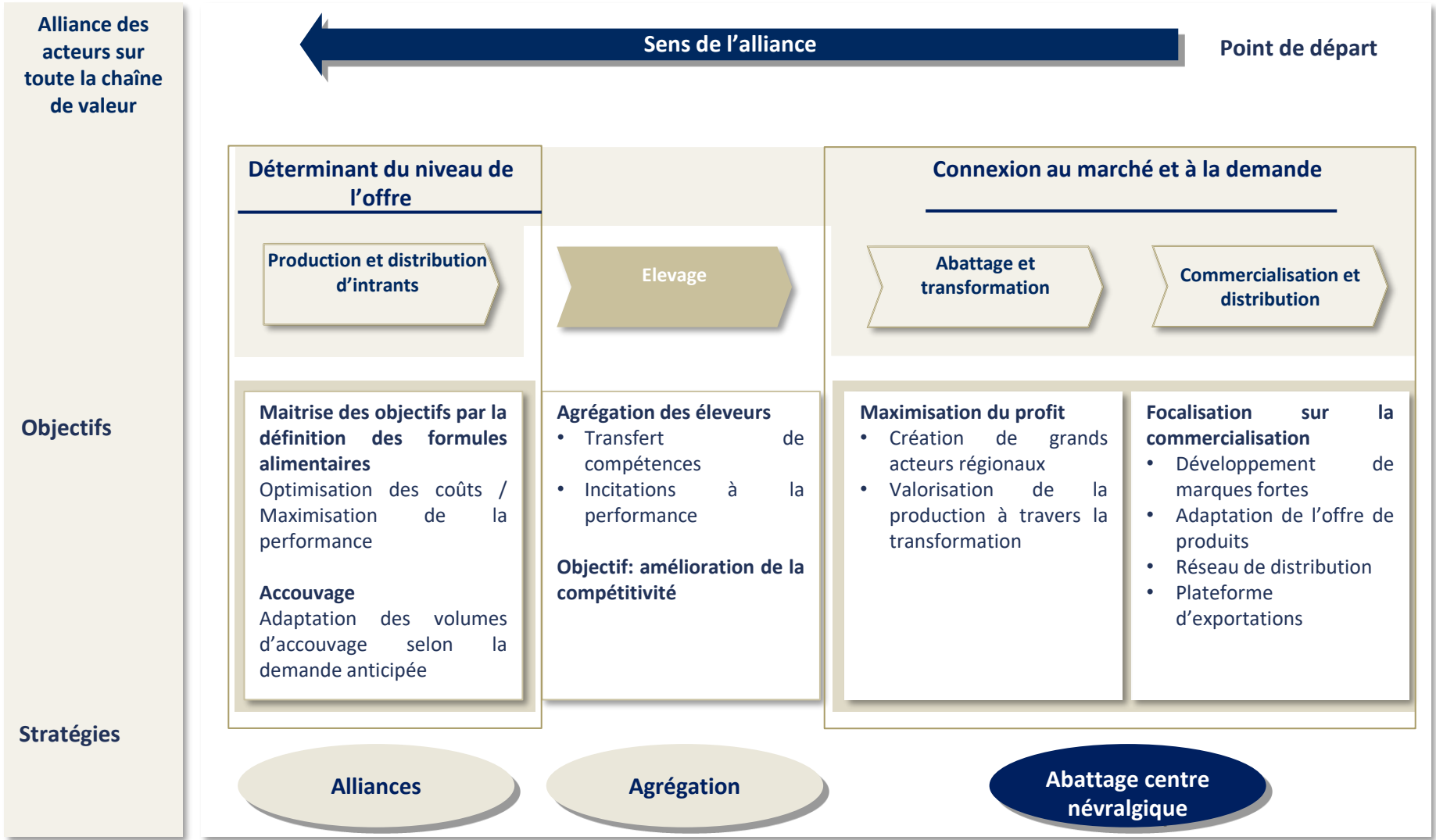
Maitrise de la qualité des intrants inférieure aux projets intégrés



Projet industriel intégré

Objectif du projet intégré : maximisation du profit de l'activité Transformation entrainant toutes les autres activités

Un modèle de partenariat global issu des best practices du Benchmark



Dysfonctionnements du cadre actuel de l'agrégation et des contrats de production

Formation des prix

Faible transparence sur les prix du marché entraînant

- Difficulté de négociation des prix et arbitrages/prix par rapport au marché du vif
- Non exécution des engagements par les parties au contrat

Cadre juridique

- Peu de formalisation des contrats et des engagements des parties
- Ineffcience du recours en justice

Dispositifs et mécanismes de résolution des litiges

- Absence de mécanisme de résolution rapide

Incitations

- Subventions forfaitaires, taux FDA préférentiels
- Processus d'octroi long, complexe et contraignant, réparti sur 3 ans

Rémunération non incitative

Difficultés d'implémentation et de soutenabilité

- Non-respect des engagements par les parties au contrat : Agrégateurs et agrégés
 - Difficultés de commercialisation pour les unités de valorisation

2 principaux types de contrats

	Contrat de production	Contrat de services
Propriété des intrants	<p align="center">Eleveur</p>	<p align="center">Agrégateur</p>
Indexation des prix	<ul style="list-style-type: none"> • Prix des intrants: Négociation en amont de la mise en place de la bande • Indexation sur les prix des matières premières • Prix de reprise: Cotation du marché du vif à la date de l'enlèvement 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune indexation nécessaire
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération éleveur= Prix de reprise – Prix des intrants • A calculer selon une formule connue d'avance 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération de l'éleveur sur la base d'un intéressement forfaitaire par unité livrée • Rémunération de l'éleveur= Intéressement + Bonus/Malus lié à la performance de l'éleveur
Contraintes	<p>Problématiques du Marché du vif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de transparence sur le mécanisme de formation du prix du vif • Marché dominé par les intermédiaires au comportement spéculatif et opportuniste 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'avoir un prix de vente consommateur stable • Nécessité de mise en place d'un cadre légal pour la résolution des différents entre agrégateurs et éleveurs

Résolution des différends

1 Médiation

2 Arbitrage

Règlement judiciaire

Principe du mécanisme

- Médiation par **une partie neutre indépendante et qualifiée**
- **Objectif** : Organisation d'un débat entre les parties en conflit et accompagnement pour la formation **d'un accord mutuellement acceptable**
- **Contrats de production ou des services**

- Décision juridiquement contraignante et exécutoire
- Mise en place d'un organe d'arbitrage collégial, composé de membres parties prenantes au secteur avicole
- Comité d'arbitrage en charge de la compréhension du conflit
- Emission d'une sentence que les deux parties doivent respecter

Procédure longues et onéreuse

Cas de recours

Cas nécessitant une résolution rapide

- Qualité des produits et des intrants
- Prix de reprise ou prix des intrants
- Défauts d'enlèvements des produits

- Des différends d'ordre juridique

Avantages du mécanisme

- Maintien d'un rapport de confiance et de préservation des relations
- **Obtention rapide d'un avis d'expert et règlement en un temps court**

- **Procédure rapide et peu onéreuse**
- **Néanmoins, nécessité d'un socle juridique**

Dernier recours en cas d'échec de la médiation et de l'arbitrage

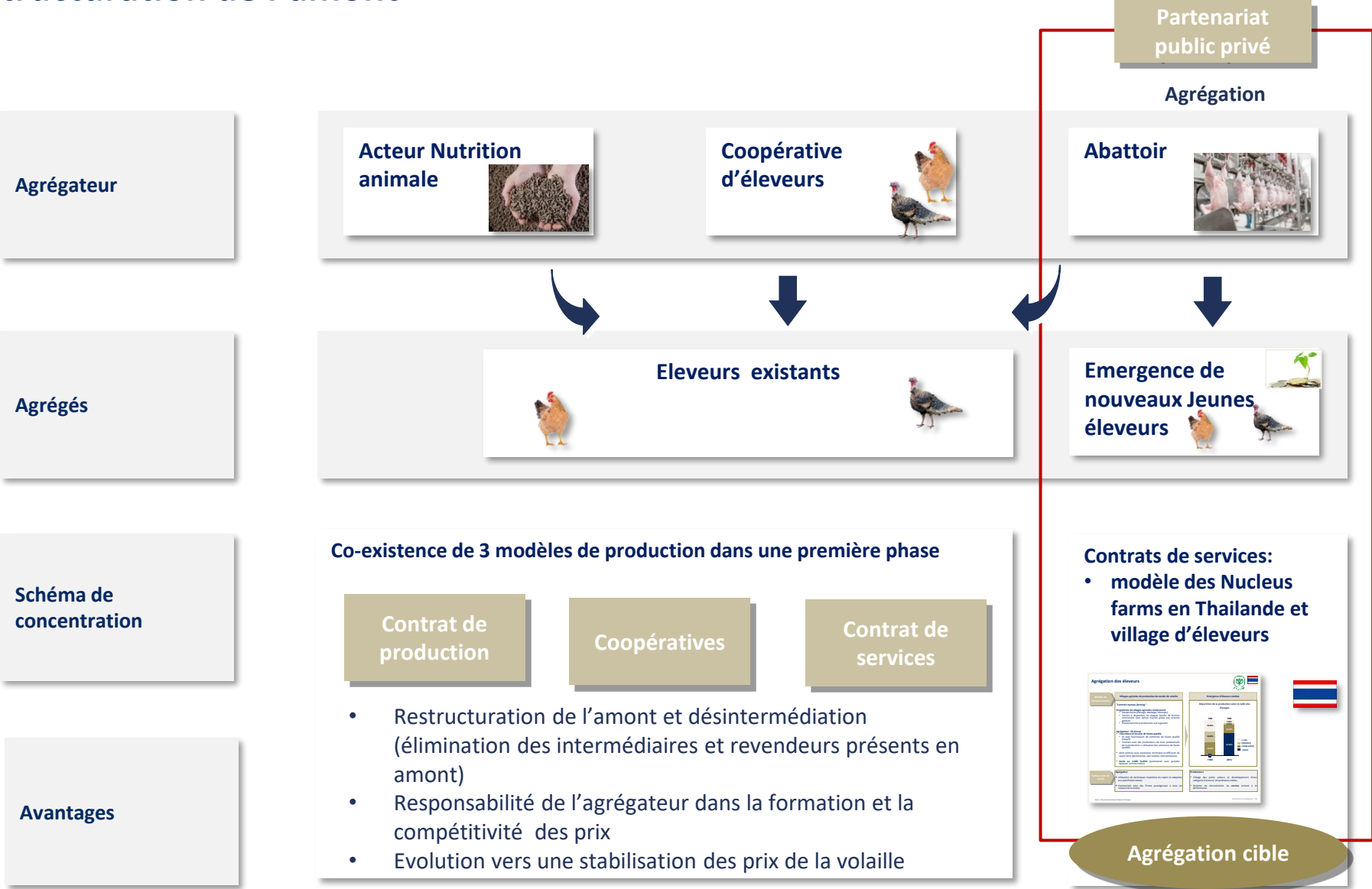


Membres des comités de médiation/Arbitrage

- Directeur de la FISA
- 2 membres de la FISA siégeant dans des associations concernées
- 1 expert avicole externe
- 1 représentant de l'ONSSA/ Ministère de l'agriculture



Des modèles d'organisation de la production favorisant la désintermédiation et la structuration de l'amont



Une agrégation développant une nouvelle génération d'éleveurs

Soutien à l'entreprenariat agricole : Partenariat Public Privé

Agrégateur



Propriété des intrants



Assistance technique et services de conseil et de formation

Encadrement plus ou moins strict des choix techniques de l'éleveur

Monitoring de l'élevage

- Suivi des ratios de performance
- Contrôle par les agents de l'agrégateur chez l'agrégé

Agrégation PPP



Accès au crédit facilité

- Partenariat des agrégateurs avec les grandes banques commerciales
- Crédits garantis par les agrégateurs et par l'Etat

Mise à disposition de terrains de l'Etat

- Une taille optimale principe all in-all out
- Prérequis :
 - Activité principale de l'éleveur
 - Eleveurs vivant près l'exploitation

Ecoulement de la production à rémunération garantie pour l'éleveur

- CPS précis spécifique à l'agrégateur

Nouvelle génération d'éleveurs



Propriété des installations

- Apport de bâtiments d'élevage = frais d'entrée dans une relation de long-terme avec l'agrégateur

Rémunération du service

- Intéressement par unité produite
- Bonus /malus lié à la performance

Développement de savoir-faire éleveur

- Transfert des technologies d'élevage entre l'agrégateur et l'éleveur

- Maîtrise de la qualité des intrants
- Sécurisation de l'approvisionnement et indexation du cout de production sur les couts des intrants
- Elimination des marges des intermédiaires
- Focalisation de l'agrégateur sur la commercialisation des produits et l'adaptation au marché



- Focalisation de l'éleveur sur son cœur de métier
- Risque marché et volatilité prix des matières assumé par l'agrégateur
- Incitation à la performance
- Augmentation de la productivité du tissu des producteurs

Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche avicole

Lignes de force

Dossiers d'actions

Développement de la valeur ajoutée et de la distribution

Valorisation de la production



Stratégies de partenariats et d'alliances

P1

Développement de l'Agrégation

P2

Développement accéléré de l'aval



Application des lois relatives à la commercialisation de la volaille

Programme de modernisation des réseaux de distribution existants (riachas)

Développement de divers concepts points de vente, restauration etc.

Accompagnement du développement de la grande distribution

Exploration de niches à l'export

Soutien de l'Etat



Mécanismes de soutien

E1

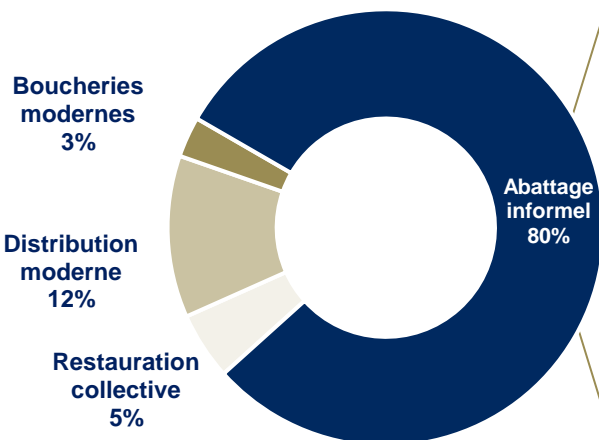
Projets PPP

E2

Solutions de financement alternatives

E3

Un marché national à fort potentiel de croissance



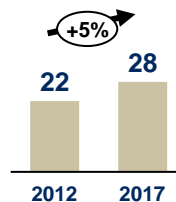
Ménages

- Consommation par habitant en volaille en croissance
- **Excellent rapport qualité nutritionnelle /Prix**
- **Achats drivés par les prix**

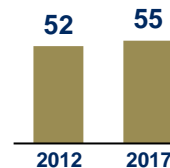
Consommation hors domicile

- **3 385 restaurants rapides**
- Dont 373 spécialisés dans la volaille
- **31 525 unités street food**
- **1397 restaurants en 2017**

CA des unités de restauration (en milliards de DH)



Nombre d'unités de restauration (en milliers)



Restauration commerciale

- Restauration service à table
- Restauration rapide
- Restauration street-food
- Restauration hôtelière
- Restauration de transports
- Restauration de sites
- Cafés

Circuits de commercialisation alternatifs

- Boulangeries
- Traiteurs
- Stands

Restauration collective

- Entreprises
- Administrations
- Enseignement
- Santé
- Social
- Captifs

Boucheries



Risque de captation totale par le circuit informel

Absence de sanctions

Compétitivité des prix

Services de livraison rapide



1

Renforcement des mesures de contrôle et de suivi de la volaille

- Programme de reconversion des Riachas dans les grandes agglomérations
- Organisation de la traçabilité de la volaille de l'éleveur/transport sur toute la chaîne
- Labellisation des HCR
- Campagnes de sensibilisation des consommateurs



2

Interdiction d'accès des transporteurs de volaille vivante à l'intérieur des grandes agglomérations

Programme de reconversion des Riachas en points de vente dans les grandes agglomérations

Développement des abattoirs de proximité

Contrôle systématique des véhicules de la volaille vivante et interdiction d'entrée dans les centres villes

- Agrément ONSSA Transporteur
- Certificat vétérinaire justifiant la bonne santé de la volaille

Contrôle et Sanctions HCR



M1 Réforme centrée sur la structuration de l'aval

2006



Prédominance de la commercialisation à l'état vif

70% à l'état vif

Abattage de la volaille dans des tueries de quartiers dans des conditions insalubres

Grand nombre d'intermédiaires
Faiblesse des abattoirs en activité
Faible taux d'utilisation

Prix de vente consommateur très fluctuant

Marché central de Tunis 2006



Grandes similitudes avec l'aval marocain



Plan de réforme Structuration de l'aval

Engagement de 4 Ministères:

- Commerce
- Agriculture
- Intérieur
- Santé Publique

Interdiction progressive de l'exposition et de la vente de la volaille à l'état vif

1. Marchés municipaux des grandes agglomérations
2. Marchés municipaux des autres zones
3. Dans les marchés ruraux

Reconversion des points de vente de la volaille vif en points de vente de poulet abattu

- Mise en place des moyens nécessaires au suivi de la stratégie à travers un contrôle constant et continu
- Traçabilité numérique

Contrôle des véhicules de transport de la volaille (certificats vétérinaires, désinfection,...)

2007



Augmentation du nombre d'abattoirs industriels de 20 en 2006 à 30 en 2012

Intégration verticale sur toute la chaîne de production de 10 abattoirs

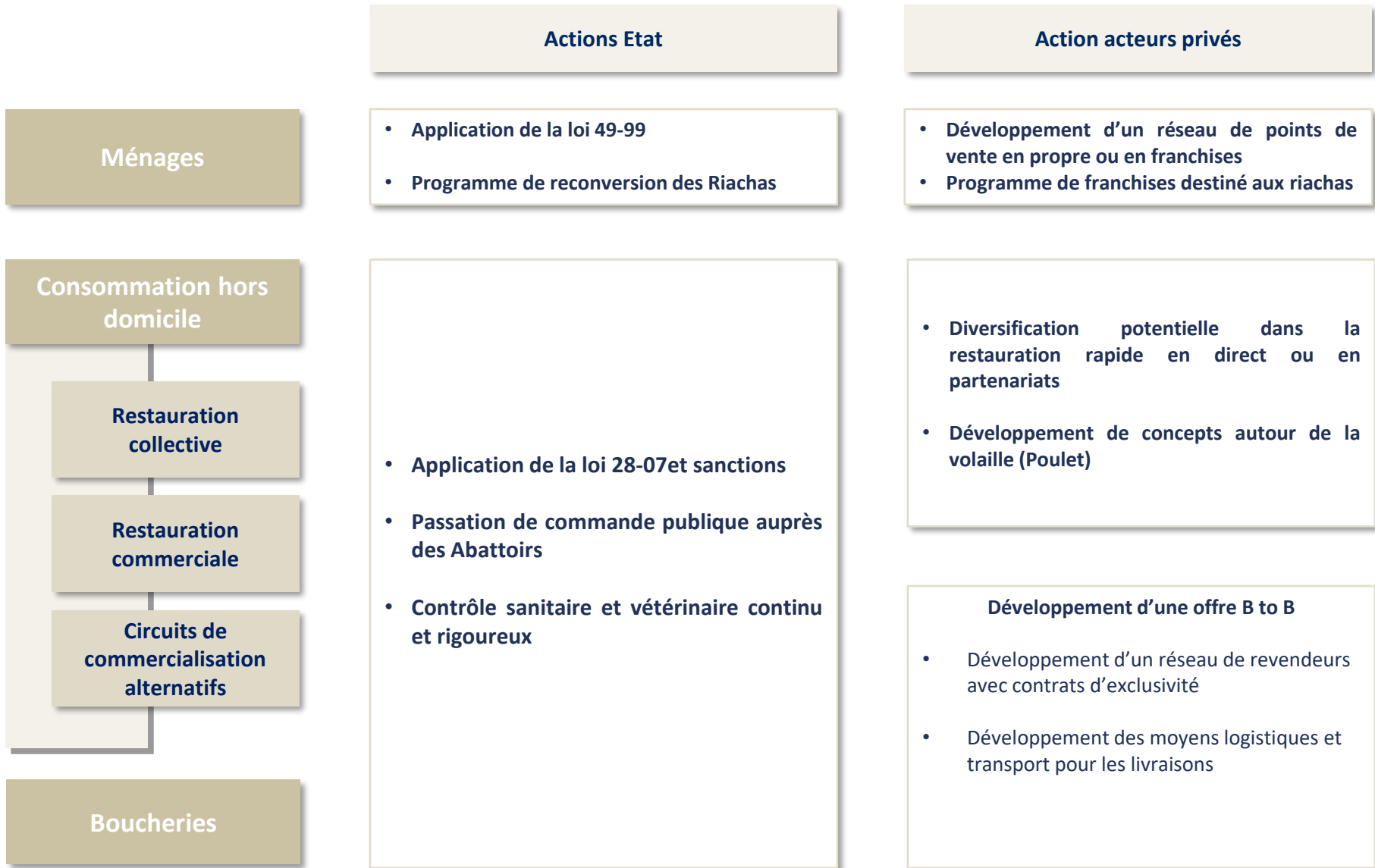
Augmentation de la part du circuit de commercialisation moderne à 60% en 2013 (contre 30% en 2006)

Augmentation de la consommation moyenne par habitant en poulet de 13,3kg en 2007 à 18,8kg en 2012

Marché central de Tunis 2007



Collaboration nécessaire en l'Etat et les acteurs privés



Développement de concepts de franchises destinés à la reconversion des riachas en points de vente

Riachas

- 15 000 points de vente potentiels
- 80% de la demande actuelle

Développement de franchises

Franchiseurs: Entreprises industrielles de transformation

Définition du modèle de franchises

- Modèle vente ferme ou de consignation
- Assortiment
- Communication du package

Accompagnement et formation

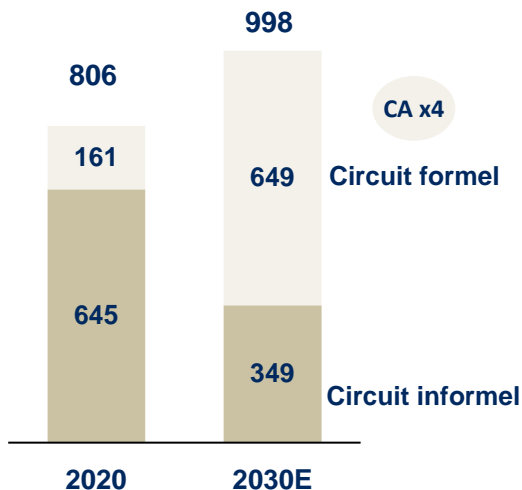
- Avant l'ouverture : reconversion/investissements
- Ouverture
- Gestion du point de vente

Accompagnement à l'obtention des primes de reconversion et des prêts auprès des banques pour la réalisation de l'investissement

- Octroi de la prime à la reconversion par l'Etat aux franchiseurs pour redistribution aux riachas reconvertis en franchisés
- Financement initial par l'abattoir et remboursement progressif par le franchisé
- Prêt bancaire garanti par l'Etat ou l'abattoir

Soutien de l'Etat

Consommation viande de volailles
en K tonnes



Un marché national à reconquérir



1300 franchisés



100 franchisés

Reconquête du marché national par les entreprises de transformation

Développement de marques fortes déclinables

Points de vente en propre ou franchises



Concepts de restauration



Marché B to B : HRC

Reconversion des riachas en franchisés

Concept de franchise adaptée
Acquisition



Coopération avec la distribution moderne

Négociation d'un contrat-cadre



Diversification des produits Innovation produits

Marché national
Puis Export



Univers de
marque

+

Animation de
réseau et
formation

Compétitivité
prix et gestion
de la volatilité

Adaptation à la
demande du
marché

Reconquête du marché national par les entreprises de transformation

Développement de concepts points de vente et restauration

CONCEPTS

Points de vente

Différenciation difficilement imitable

- Magasin spécialisé dans les produits avicoles
- Boucheries multi viandes

Ressources financières:

- Financement des investissements
- BFR additionnel
- Budget de communication



Concepts de restaurants

Définition d'un concept unique:

- **Fast-food:** snacks, rôtisseries, concept autour de la volaille

Internalisation de compétences métier:

- Acquisition de restaurants
- Recrutement de compétences qualifiées
- Alliances et partenariats



Marché B to B

- **Nécessité de maîtrise des délais**
- Bonne gestion de l'approvisionnement et de la logistique
- **Besoin important en BFR**
- **Maîtrise des coûts de production**
- **Maîtrise de la chaîne de froid**
- **Développement du service commercial**

Phases de mise en oeuvre

Définition du concept et détermination des ressources nécessaires

- **Choix entre:**
Restaurants, boucheries multiviandes (alliances), fast-food (snacks, rôtisseries,...)
- Nouveaux métiers (nécessité d'acquisition de nouvelles compétences)

1

Choix du véhicule de croissance

- **En propre**
- **Reconversion des Ryachas en franchisés**
- **Alliances avec des partenaires disposant de réseaux de vente** (grande distribution, station-service, enseignes fast-food)

2

Mise en place du projet à petite échelle

- Points de vente/restaurants témoin
- Communication sur la marque et développement d'une forte perception consommateur

3

Expansion

- Finalisation du concept
- Définition de la stratégie de croissance
- Verrouillage du financement de la stratégie

4

Nécessité d'adéquation de l'offre

Compréhension des besoins du marché

- **Drivers de la consommation**
- **Préférences d'achats**
- **Habitudes alimentaires et culinaires** (morceaux consommés, découpes demandées,...)



Adaptation de l'offre aux besoins

- **Découpe:** réponse aux besoins de la demande et optimisation du prix de vente
- **Transformation primaire:** découpes marinés, panés,..
- **Transformation secondaire:** Saucisses, poulet en conserve,....
- **Plats prêts à cuisiner**



Différenciation visuelle et capitalisation sur la marque

- **Développement d'une marque forte et reconnaissable**
- **Design différencié et en phase avec le positionnement de la marque**

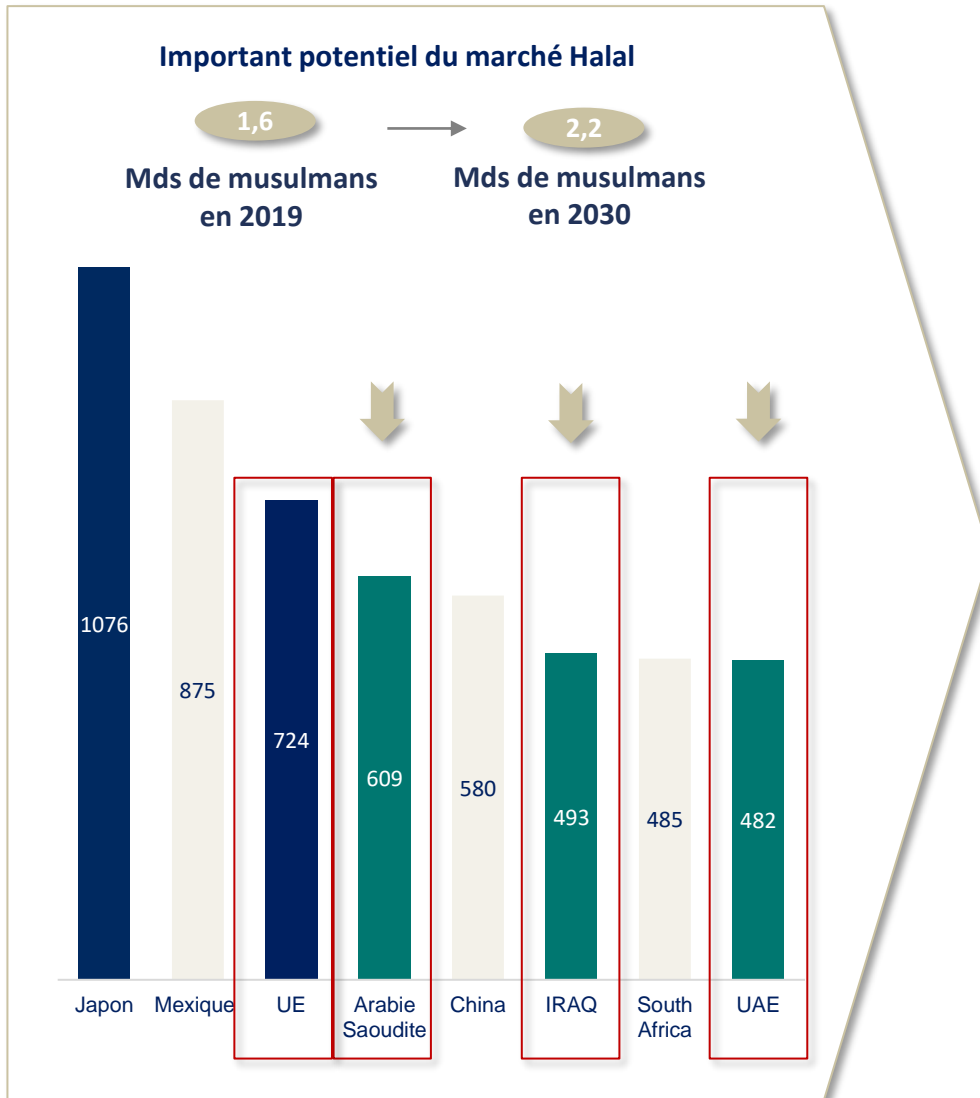


Approche à adopter pour chaque marché distinctivement

Marché domestique

Marchés à l'export

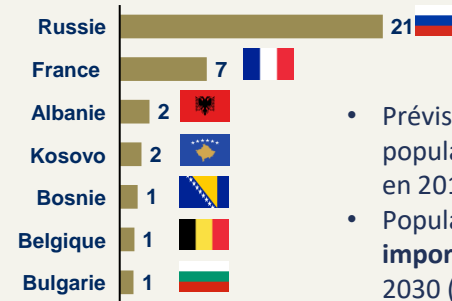
Principaux pays importateurs en 2019



MENA et Asie du Sud-Est

- Principaux marchés Halal dans l'alimentaire
- Taille du marché estimée à 1,6 billions € en 2019
- **Maroc**: troisième pays exportateur de produits transformés Halal dans les pays musulmans en 2014
- Principaux pays musulmans importateurs de volailles en 2018:
 - Arabie Saoudite → 2,5 milliards €
 - Égypte → 1,7 milliards €
 - UAE → 1,4 milliards €

Marché Halal en Europe en pleine croissance



- Prévision de croissance de la population en Europe de 26 millions en 2016 à 50 millions en 2030
- Population musulmane la plus importante en Russie à l'horizon de 2030 (~21 millions)
- Croissance constante de la demande en produits Halal: **TCAM de 15% depuis 2003**

Plateformes d'exportation



Mise en place de plateformes mutualisées d'exportation :

- Collecte
- Stockage
- Commercialisation vers l'UE, le Moyen-Orient et l'Afrique
- Mutualisation des besoins autour de l'export
- Cofinancement

FISA



Soutien de l'Etat

Création au sein de la FISA d'une association des exportateurs

- Etude et Ciblage des marchés à développer
- Suivi des barrières tarifaires et non tarifaires

Mission de Certification sanitaire

Mise en place d'une unité de santé avicole en charge de:

- Contrôle de la production avicole du pays
- Mise en place d'une certification sanitaire
- Prévention des maladies (protocole sanitaire, contrôle, recherche)
- Contrôle des vaccins utilisés en aviculture

Mission de Promotion

- Participation aux évènements internationaux
- Gestion des relations avec les autorités internationales
- Lobbying auprès des institutionnels (exemple ministère ou UE)

Financement des investissements



Synergies et mutualisation des intérêts

Implications stratégiques du diagnostic

Plan de développement de la branche avicole

Lignes de force

Dossiers d'actions

Développement de la valeur ajoutée et de la distribution

Valorisation de la production



Stratégies de partenariats et d'alliances

P1

Développement de l'Agrégation

P2

Développement accéléré de l'aval



Application des lois relatives à la commercialisation de la volaille

M1

Programme de modernisation des réseaux de distribution existants (riachas)

M2

Développement de divers concepts points de vente, restauration etc.

M3

Accompagnement du développement de la grande distribution

M4

Exploration de niches à l'export

M5

Soutien de l'Etat



Mécanismes de soutien

E1

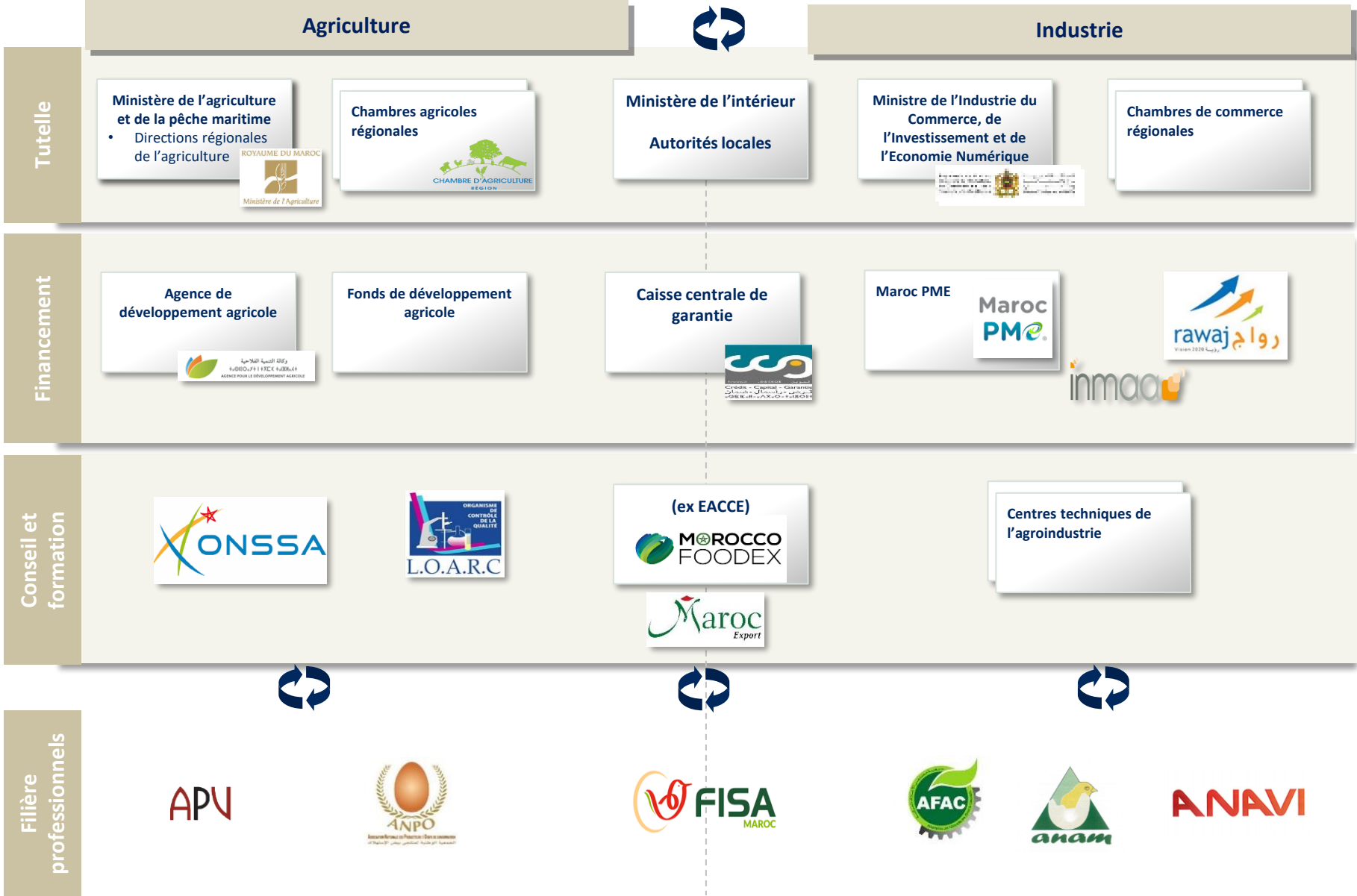
Projets PPP

E2

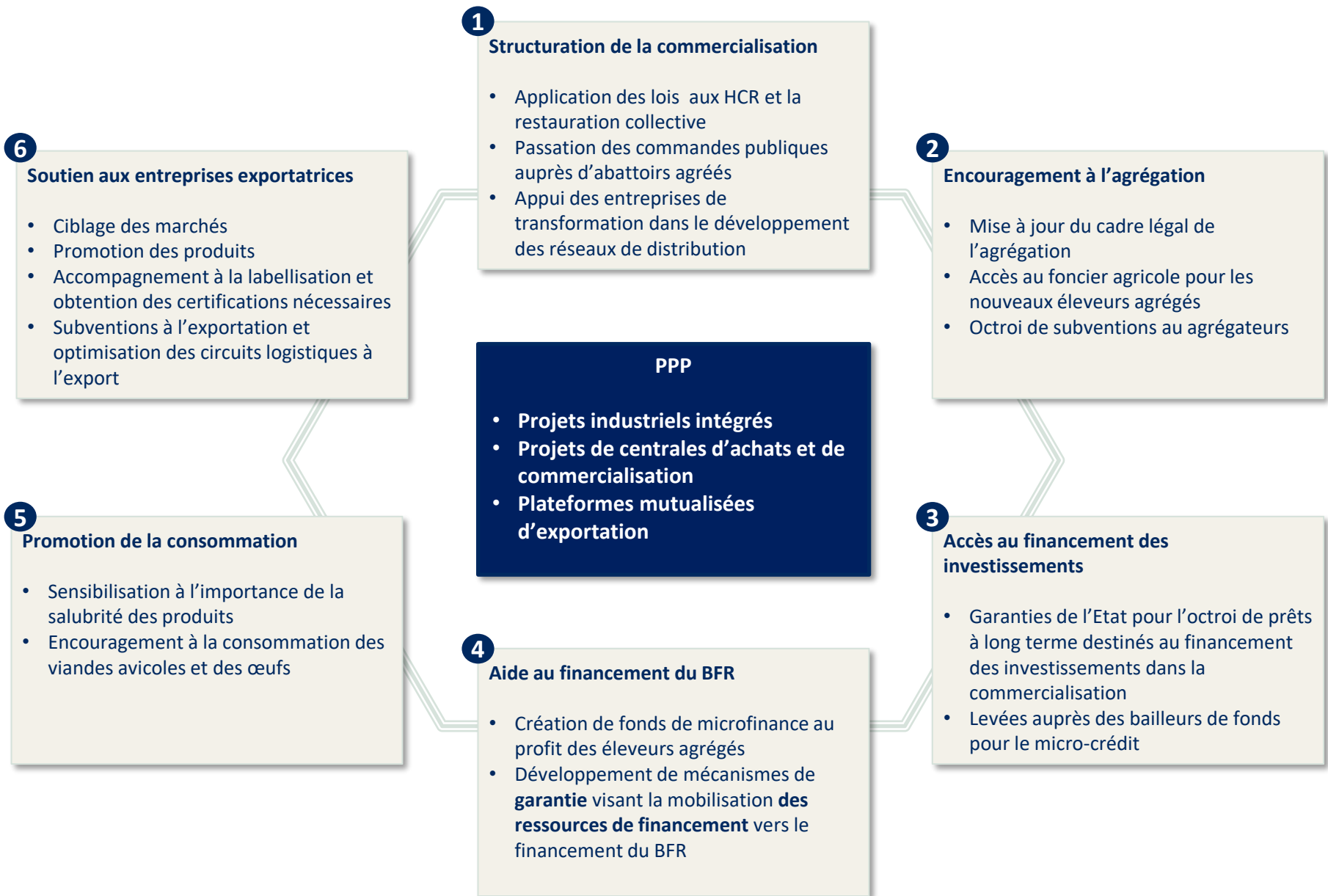
Solutions de financement alternatives

E3

Succès dépendant de la coordination de tous les intervenants



Mise en cohérence des mécanismes de soutien par l'Etat



3 Programmes à développer en partenariat public privé

Projets industriels intégrés



- Création de projets industriels intégrés
- Agrégation industrielle
- Accompagnement à l'entreprenariat avicole

~4-5 projets

Soutien de l'Etat

- Intervention des fonds Publics et support à l'investissement
- Garantie / Banques
- Simplification de l'Agrégation
- Accès aux subventions

Plateformes de stockage Dont frigorifiques



- Centrales d'achat
- Plateformes de Chaîne de froid intégrée

2 projets

- Accès au financement et Support à l'investissement et aménagement
- Sécurisation des intrants et contrats d'agrégation

Plateformes d'exportation



- Mise en place de plateformes mutualisées d'exportation :
- Collecte/ Stockage
 - Commercialisation vers l'UE, le Moyen-Orient et l'Afrique

~ 1 à 2 projets

- Mutualisation des besoins autour de l'export
- Co financement



Développement de projets industriels intégrés

Initiateur: Entreprise d'abattage et de transformation

Développement de l'agrégation

- Agrégation d'au moins 10 éleveurs régionaux (min 3 jeunes nouveaux éleveurs)
- Modèle d'agrégation basé sur des contrats de services
- Diffusion du savoir-faire/formation
- Soutien à l'entrepreneuriat dans l'élevage avicole

Structuration de l'aval

- Développement de marques fortes
- Reconversion des riachas en franchisés
- Développement des réseaux de distribution (en propre/franchises)
- Exploration de marchés à l'exportation
- Investissement dans des capacités logistiques à température contrôlée (stockage et transport)

Financement des investissements

- Agrégateur garant des prêts des agrégés auprès des banques



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Mécanismes de soutien de l'Etat

Ministère de l'agriculture

- Simplification et allègement des procédures de certifications d'agrégation
- Customisation des subventions à la filière
- Mise à disposition de terrains pour les jeunes/nouveaux éleveurs agrégés
- Dynamique d'amélioration du modèle d'agrégation



Ministère de commerce

- Subventions des réseaux des points de vente
- Primes aux agrégateurs pour la reconversion de riachas en franchisés
- Négociation d'un contrat-cadre avec la Grande Distribution



Ministère de l'intérieur

Interdiction de l'approvisionnement des HCR auprès du circuit informel



Ministère des finances et de la réforme administrative

- Engagement sur la passation des commandes publiques auprès des abattoirs (hôpitaux, prisons, militaires,...)
- Garantie de l'Etat pour des prêts finançant l'investissement de l'agrégateur et les agrégés
- Levées auprès des bailleurs de fonds : accès aux fonds « microfinance » pour les agrégés





Développement de centrales coopératives

Initiateur: Un Eleveur ou coopérative d'éleveurs ou un Acteur de nutrition animale

Développement de l'agrégation

- Agrégation d'au moins 10 éleveurs régionaux (min 3 jeunes nouveaux éleveurs)
- Modèle d'agrégation basé sur un contrat de production
- Transparence sur les prix de transfert

Centralisation des achats

- Approvisionnement de la centrale en intrants pour les éleveurs agrégés

Centralisation des ventes

- Développement de solutions coopératives pour la commercialisation
- Mise en place de contrats cadres d'achats avec des abattoirs
- Investissement dans l'acquisition d'une flotte de transport et de distribution pour livraison



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Mécanismes de soutien de l'Etat

Ministère de l'agriculture

- Octroi de subvention à l'agrégation
- Octroi de terrains pour les nouveaux éleveurs agrégés
- Simplification et allègement des procédures d'obtention des certifications d'agrégation
- Dynamique d'amélioration du modèle d'agrégation (au fur et à mesure des dysfonctionnements)



Ministère des finances et de la réforme administrative

- Garantie de l'Etat pour les lignes de financement du BFR des centrales
- Négociation de solutions de financement du BFR des éleveurs



Ministère de commerce

- Octroi de subvention pour le développement des capacités logistiques



Etat Bailleur de fonds

Renforcement des fonds propres

- Fonds publics ou institutionnels
- Dettes convertibles à des entreprises structurées

Garantie Etat auprès des banques

Accès aux prêts pour le financement des investissements

- Garantie des prêts des agrégateurs auprès des banques commerciales
- Négociation de taux d'intérêt avantageux
- Prêt sur le long terme (5 à 10 ans)

Solution de financement du BFR

- Garantie visant la mobilisation des ressources de financement en faveur des agrégateurs dans le cadre des projets d'agrégation
- Mécanisme pouvant couvrir 2 cycles de production

Accès des agrégés aux prêts des banques commerciales

- Pour les prêts octroyés par les banques commerciales aux agrégés, garantie d'offtake par l'agrégateur



Financement

Des investissements massifs par les Multilatérales et les grandes Fondations

Multilatérales



Grandes Fondations avec un focal 'agriculture'



Grandes Fondations Corporate



Exemples de mécanismes

FSA Beginning farmer program

- Prêt sans garanties aux agriculteurs débutants incapables de se financer à travers les banques commerciales



USDA FSA Microloan Program

- Solution de micro financement pour le financement des investissements des nouveaux agriculteurs



Kiva US - Plateforme de crowd-sourcing

- Prêts à hauteur de 10 000\$
- 0% d'intérêts - grâce de 6 mois
- Durée de paiement : 2 à 3 ans



Désintermédiation de la filière

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole



1

Rappel des principales problématiques de la filière

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière

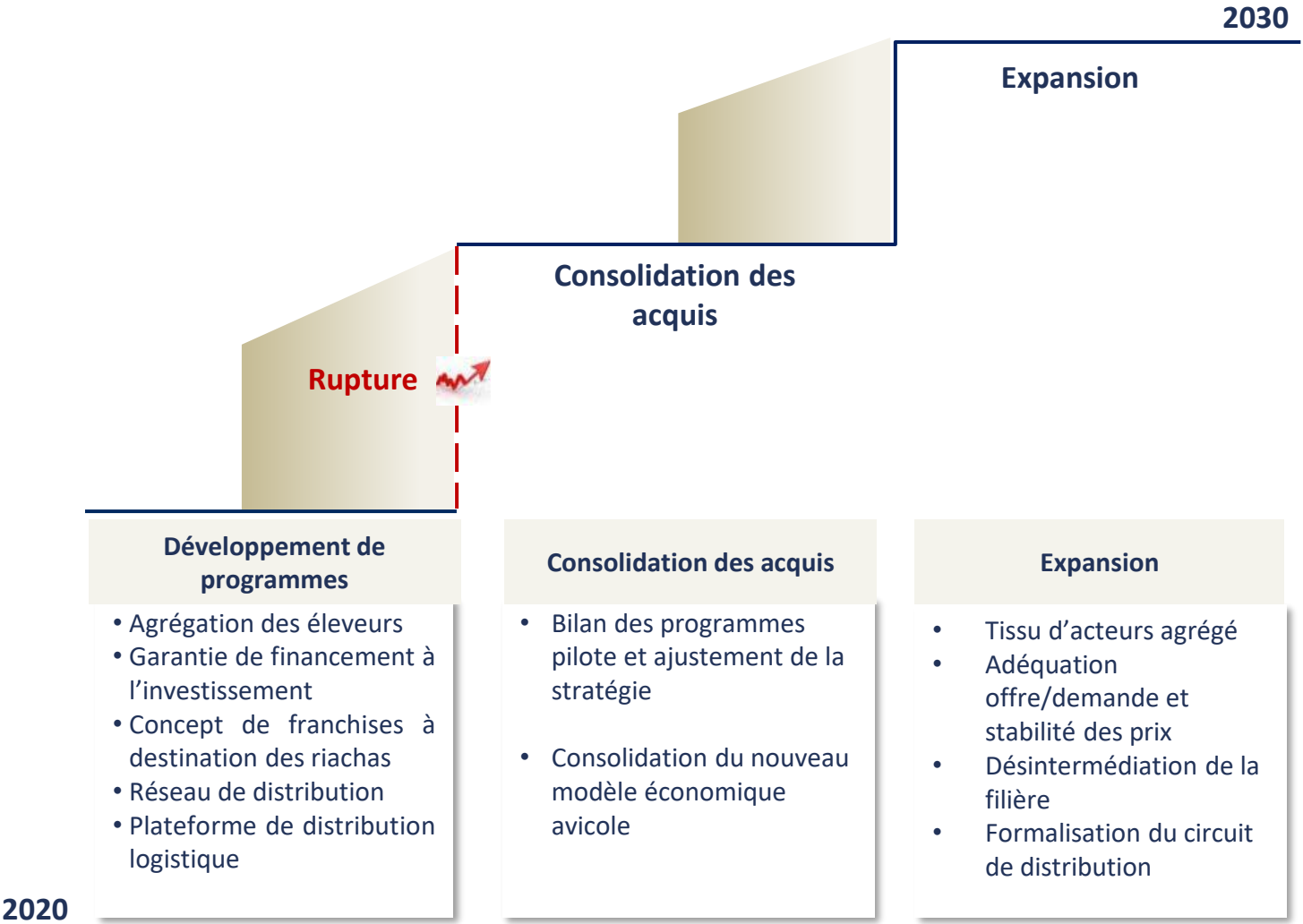
3

Déclinaison de la stratégie et plans de développement spécifiques

4

Déploiement de la stratégie

Une stratégie en 3 phases d'implémentation



Une filière compétitive et stable

Consommation en kg/hab

24

Production annuelle

1 MT

Sécurité sanitaire

Prédominance du Circuit moderne de commercialisation

Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

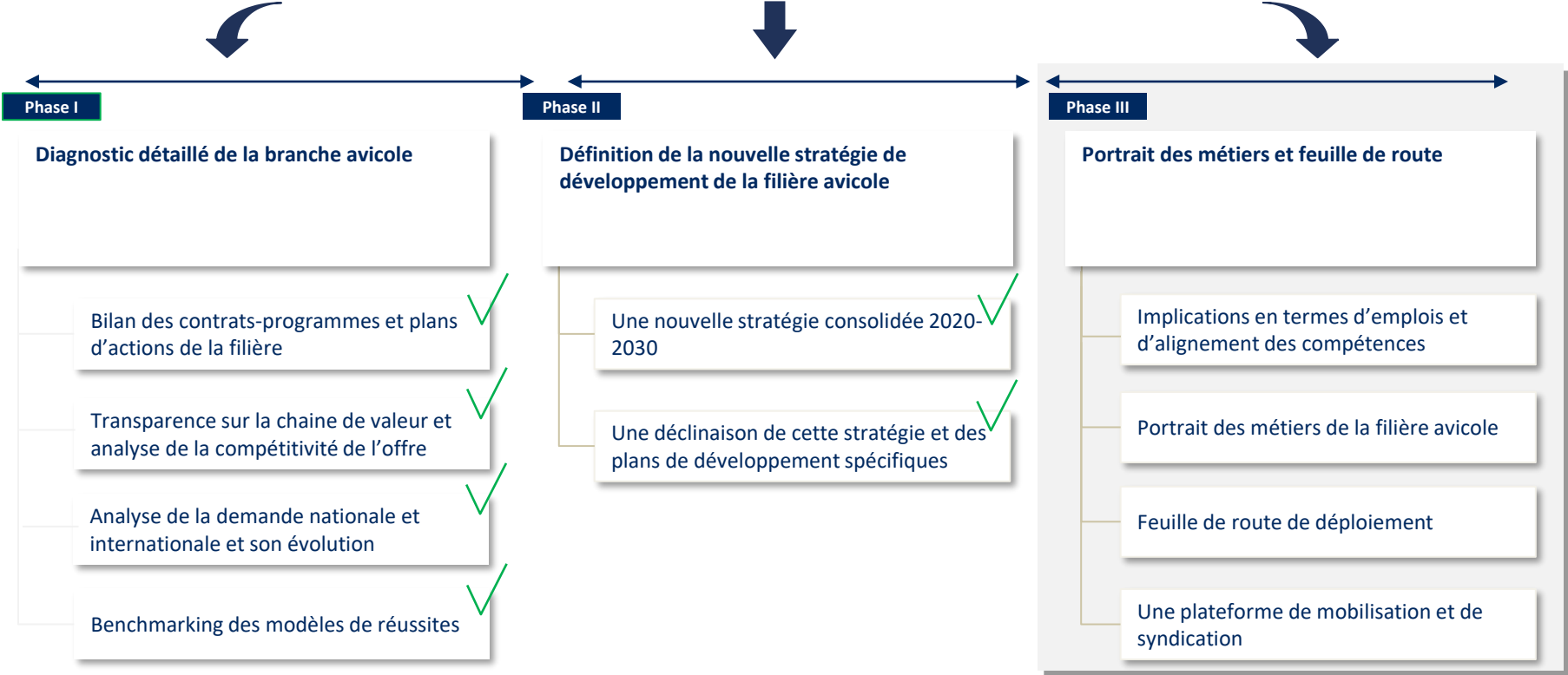
Livrable 3.2 : Répertoire des métiers



Principaux objectifs de l'étude

Notre compréhension des objectifs

- Elaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement de la filière avicole marocaine
- Réflexion sur les scénarii d'évolution et déploiement de solutions innovantes
- Réflexion sur les compétences et les métiers à développer



Réalisation de focus groupes et de visites de terrain

Focus Groups		
	• AFAC	26 Janvier
	• ANAM	26 Janvier
	• APV	27 Janvier
	• ANPO	29 Janvier
	• ANAVI	04 Février



Visites		
	• Usine d'aliment: Alf Mabrouk	02 Février
	• Elevage poulet de chair: CICA VI	02 Février
	• Couvoir	04 Février
	• Elevage ponte	25 Février

Contenu du document



1

Situation de l'offre de formation

2

Principaux gaps et implications en termes d'emplois et d'alignement des compétences de la stratégie

3

Proposition d'un nouveau modèle de formation et grands principes d'implémentation

4

Portrait des métiers avicoles et fiches de postes

Méthodologie

Transparence sur l'offre de formation

Enseignement supérieur



Formation professionnelle



Formation continue

Compréhension des besoins des professionnels

Identification des problématiques



Appréciation de l'offre de formation



Anticipation des besoins

Meilleure adéquation offre-demande de formation

Profils aux standards requis



Volumes suffisants

Une nécessaire réorientation de la formation initiale et continue dans la filière avicole

Formation initiale

#1

Essentiel de la formation initiale est assuré par des nombreuses institutions mais peu spécialisées dans l'avicole

#2

Surreprésentation des filières supérieures (Bac+4 et 5) en comparaison avec les formations de techniciens supérieurs et opérateurs

#3

Formation initiale trop théorique et peu adaptée aux besoins des professionnels

#4

Faible recours des entreprises de la filière avicole aux dispositifs de formation continue

#5

- Avipole dédié et adapté à la formation pratique à tous les métiers de la filière avicole
- Complexité des procédures de financement et de remboursement de la formation

Inadéquation entre l'offre et la demande:

- Rareté de certains profils clés opérationnels rapidement
- des tensions sur certains métiers

Bref aperçu sur la situation actuelle de la formation agricole au Maroc

Offre de la formation

2

Ecoles d'ingénieurs

27

Centres de qualifications agricoles

9

Instituts techniques spécialisés en Agriculture

16

Instituts techniques agricoles

Emploi

150k

Emplois directs dans le secteur avicole

370k

Emplois indirects dans le secteur avicole

Formation continue

4,5

Millions dhs prévue par le GIAC pour le financement des formations en 2020

2 265

Effectif prévisionnel de salariés bénéficiant de formations en 2020

665

Jours de formation prévus en 2020

14

Entreprises avicoles prévues entre 2019 et 2020

De nombreuses institutions assurant la formation initiale

		Institutions	Filière/Formation
Bac + 5	Ecoles d'ingénieurs	Ingénieurs	
		IAV	<ul style="list-style-type: none"> Génie en industries agroalimentaires Génie agronome Médecine vétérinaire
		ENA	<ul style="list-style-type: none"> Génie en production animale et pastoralisme Génie agroéconomique
Bac + 3/4	Universités	Licences et masters spécialisés	
		Hassan 2 - Casablanca	<ul style="list-style-type: none"> Sciences de la vie Science de la terre et de l'univers Sciences et technologies de laboratoire spécialité biotechnologies
		Abdelmalek Essadi-Tétouan	<ul style="list-style-type: none"> Sciences de la matière chimie (Licence) Santé, Alimentation et Biotechnologies (Master) Qualité, sécurité et environnement (Master) Biotechnologie animale (Licence) Sciences agroalimentaires (Master)
		Mohammed 1 ^{er} - Oujda	<ul style="list-style-type: none"> Physiologie et santé (Licence) Sciences de la vie et de la Terre (Licence) Sciences de la matière chimie (Licence)
		Sidi Mohamed Ben Abdallah-Fès	<ul style="list-style-type: none"> DUT en agroalimentaire et génie biologique Génie agroalimentaire (FST) Bioprocédés, hygiène et sécurité alimentaire (Licence) Techniques d'Analyses et Contrôle de Qualité
		Moulay Ismaïl-Meknès	<ul style="list-style-type: none"> Science de la matière Chimie (Licence) Science des aliments et bioproduits (Master)
		Cadi Ayyad-Marrakech	<ul style="list-style-type: none"> Chimie moléculaire (Licence) Biotechnologie et développement durable des agro-ressources (Master)
		Chouaïb Doukkali-Eljadida	<ul style="list-style-type: none"> Chimie analytique et contrôle de qualité (Licence professionnelles) Biotechnologie Appliquée à la Production Végétale et Industries Agroalimentaires
		Ibn Zohr-Agadir	<ul style="list-style-type: none"> Chimie organique appliquée (Master) Sciences agroalimentaires (Licence) Génie bio-industriel (Master)

Institutions

Filière/Formation

Institution technique

Techniciens agricoles spécialisés

Institut Royal des Techniciens Spécialisés en Elevage de Fouarat

- Technicien spécialisé en aviculture
- Technicien spécialisé en élevage
- Ouvrier qualifié en poly-culture

Institut Prince Sidi Mohamed de Gestion et Commercialisation Agricole

- Technicien spécialisé en gestion des entreprises agricoles
- Technicien spécialisé en commercialisation d'intrants agricoles

Bac + 2/3

Techniciens industriels spécialisés

Institut Spécialisé en Fabrication des Produits Agroalimentaires - Casablanca

- Opérateur Sur Machines en Industrie Agroalimentaire
- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option Machines
- TS en Emballage et Conditionnement

Institut Spécialisé en Industries Agroalimentaires et Oléicultures ISIAO - Béni Mellal

- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option procédés
- Technicien en conserve métallique

Institut Spécialisé en Industrie Agro-Alimentaire et Oléiculture – Meknès

- Technicien spécialisé en fabrication des industries agroalimentaire
- Technicien spécialisé en hygiène et qualité
- Technicien spécialisé de maintenance en industrie agroalimentaire

OFPPT

Mais seulement 3 ont des filières spécialisées dans l'aviculture

Enseignement supérieur

Institut agronomique et vétérinaire Hassan II



- Industrie agro-alimentaire
- Horticulture
- Ingénierie halieutique
- Génie rural
- Sciences géomatiques et topographie
- Agronomie
- Médecine vétérinaire

Ecole nationale d'agriculture de Meknès



- Arboriculture Fruitière, Oléiculture et Viticulture
- Ingénierie de Développement Rural
- Protection des Plantes et Environnement
- Ingénierie Agro-Economique
- Productions Animales et Pastoralisme
- Sciences et Techniques des Productions Végétales

Enseignement technique

Institut Royal des Techniciens Spécialisés en Elevage de Fouarat

- Programme de qualification pour les promoteurs à la création d'entreprises agricoles
- Programme de qualification Pour la réalisation d'études et de projets
- Technicien spécialisé en aviculture
- Technicien spécialisé en élevage
- Ouvrier qualifié en polyculture

Enseignement professionnel

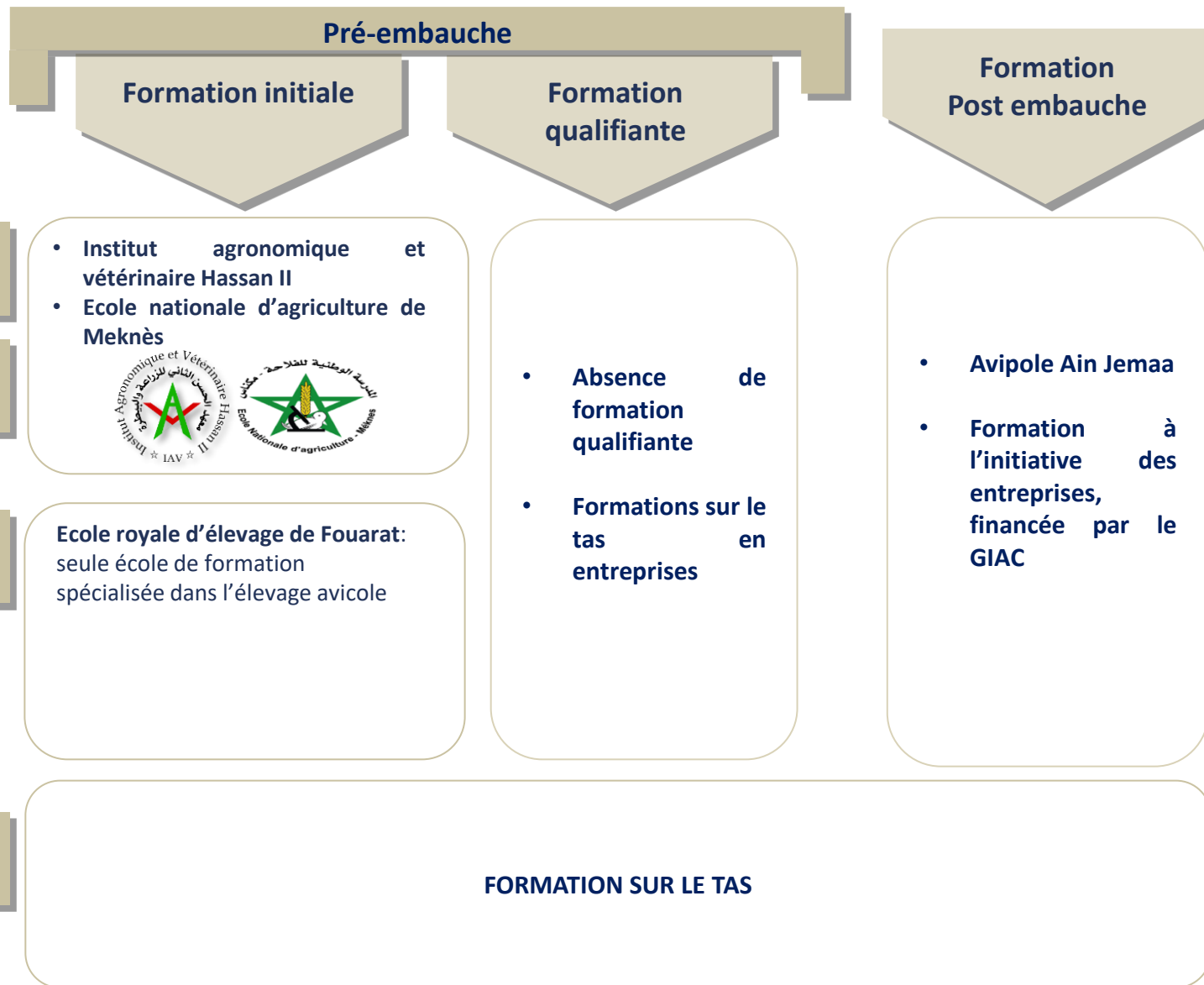


3

Établissements spécialisés dans l'industrie agro-alimentaire

- Opérateur Sur Machines en Industrie Agroalimentaire
- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option Machines
- TS en Emballage et Conditionnement
- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option procédés
- Technicien en conserve métallique
- Technicien spécialisé en fabrication des industries agroalimentaire
- Technicien spécialisé en hygiène et qualité
- Technicien spécialisé de maintenance en industrie agroalimentaire

Surreprésentation des filières supérieures en comparaison avec les formations des techniciens et des opérateurs



Formation initiale trop théorique et peu adaptée aux besoins des entreprises

Principales problématiques liées à la formation initiale

« Notre activité est en évolution permanente. Or, la formation initiale dans les instituts de formation supérieure ne suit pas cette évolution »

« Les écoles offrent une formation zootechnique théorique, mais pas d'acquis sur le niveau opérationnel »

« La formation pratique au sein des écoles est insuffisante. Avant, les étudiants avaient l'occasion de faire des travaux pratiques dans des fermes d'application. Ce n'est plus le cas aujourd'hui »

« Les nouveaux professeurs sont des ingénieurs qui juste après leur diplôme deviennent enseignants et n'ont eux-mêmes aucune expérience pratique »

« Un équipement a eu une panne électrique et l'opérateur était incapable de réparer. Nous avons beaucoup d'équipements et les opérateurs doivent être capables de dépanner »

« Les stagiaires que nous recevons ne sont pas suivis par leurs Professeurs. Ils ne reçoivent pas de visites et finissent par ne plus venir »

« Nos responsables sont expérimentés et connaissent bien leurs fonctions mais ne savent pas nécessairement encadrer des étudiants »

1

Formation continue dans le cadre de la fédération

Avipole Ain Jemaa



Modalités

- Accessible à tous les membres des associations

Problématiques

- **Faiblesse du taux de participation des entreprises**
- Quasi-absence d'expression des besoins
- Réticence des entreprises à envoyer leurs salariés en formation groupée
- **Problématique de disponibilité des formateurs**

2

Formations indépendantes

Initiatives des entreprises

- Recours à des formateurs externes
- Financement possible à travers le GIAC

Faible recours des entreprises

- Problématiques de formateurs
- Complexité des dossiers de financement des formations

=> 14 entreprises bénéficiaires seulement

3

Formation par les fournisseurs

- À l'initiative des fournisseurs de matières premières (souches, aliments,...), et de matériel

Actions ponctuelles
Liées à des investissements ou aux achats d'intrants

L'avipole Ain Jemaa dédié et adapté à la formation pratique à tous les métiers de la filière avicole

Objectifs de l'Avipole

Qualification des ressources humaines

Modernisation des unités de production et de transformation

Amélioration de la qualité des produits et de la rentabilité des élevages

Infrastructures de formation



Unité de fabrication d'aliments



1 Couvoir



1 Bâtiment d'élevage de poule pondeuse



3 bâtiments d'élevage



Abattoir industriel pédagogique



Abattoir de proximité



Laboratoire d'autopsie

Types de formation

Formation aux métiers

Formation qualifiante d'apprentissage en alternance entre l'Avipole et l'entreprise

Métiers

- Chef d'élevage chair
- Ouvrier qualifié d'élevage chair
- Chef d'élevage
- Chef de couvoir
- Technicien de fabrication d'aliment de volailles
- Agent qualité en fabrication d'aliments

Formation de perfectionnement

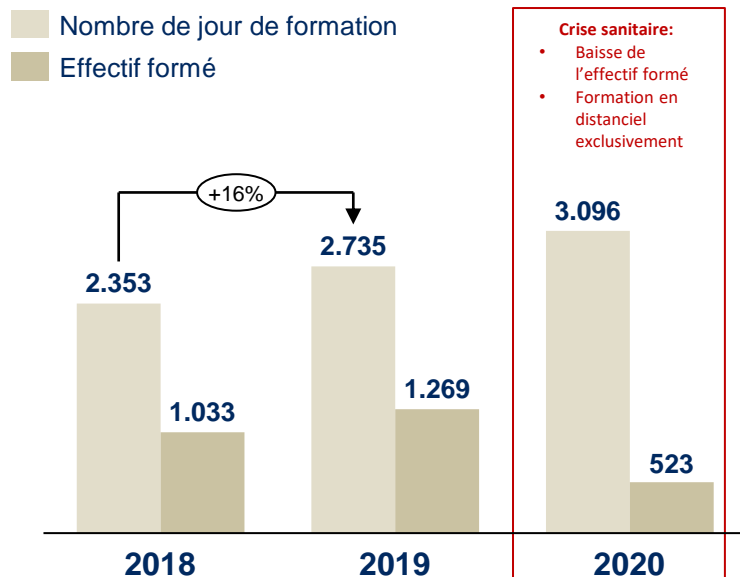
- Sessions de courtes durées à l'Avipole
- Format hybride: Cours théoriques donnés par des professionnels du secteur + Formation pratique à l'Avipole

Thèmes de la formation:

- Anatomie, dissection, et autopsie des volailles
- Techniques d'élevages des volailles de chair
- Techniques de reproduction et d'incubation
- Conduite d'un élevage de poulettes et pondeuses d'œufs de consommation
- Conception et gestion des bâtiments avicoles
- Gestion d'un couvoir
- Nutrition des volailles
- Pathologie aviaire
- Elevage en périodes chaudes

Une offre de formation adaptée à plusieurs cibles

Une offre de formation en croissance constante...

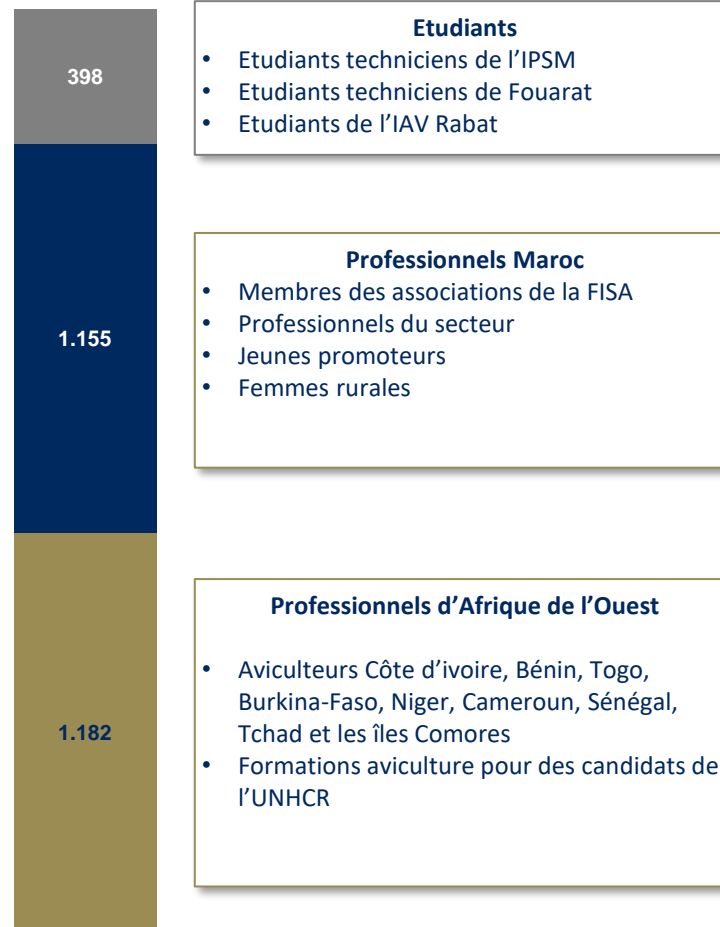


Deux modes de formation possibles:

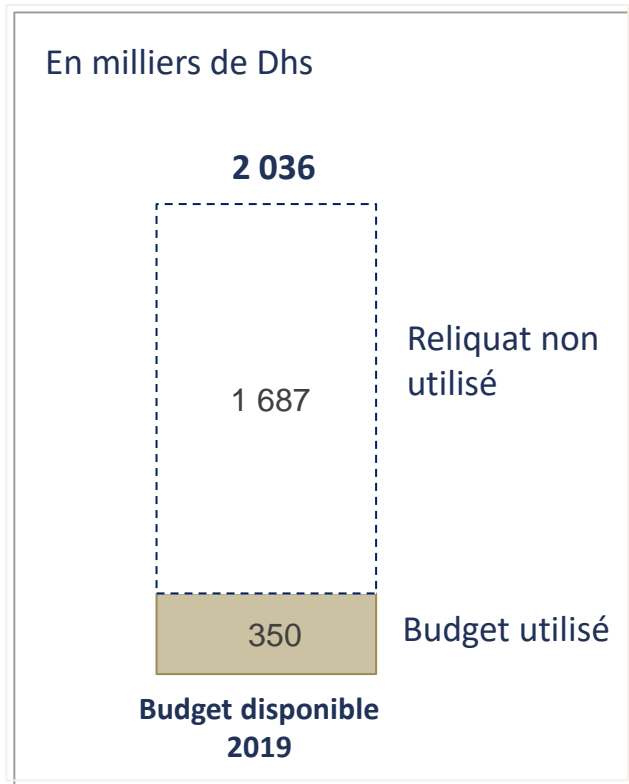
- **Perfectionnement:** Session de courtes durées à l'Avipole (formation théorique et pratique)
- **Apprentissage:** Formation en alternance entre l'Avipole et les entreprises

...adaptée à plusieurs cibles

Ventilation du nombre de jour de formation en 2019



Faible recours aux dispositifs de financement de formation continue en raison de la complexité des procédures de financement et de remboursement de la formation



Maillon Elevage

- Méconnaissance du dispositif
- Absence de compétences pour la préparation des dossiers
- Complexité des dossiers de demande

Autres maillons

- Complexité des dossiers de demande
- Complexité des procédures de remboursement à posteriori de la formation

- Problématiques de qualité des formations

Principales problématiques liées à la formation continue

« Il est nécessaire d'avoir une offre de formation continue en gestion avicole à destination des éleveurs »

« Les formations à l'étranger sont surtout suivies par les chefs d'entreprises alors que ce sont les équipes opérationnelles qui devraient en bénéficier. Lorsqu'un chef d'entreprise revient, il transmet rarement les apprentissages aux équipes »

« Les fournisseurs d'équipements animent des formations pour l'utilisation des équipements »

« Les élevages recourent peu à la formation continue aujourd'hui. Les formations qu'ils effectuent sont quasi-exclusivement réalisées par les vétérinaires encadrants »

« Lorsque nous faisons appel à des formateurs étrangers, nous avons un problème car les équipes opérationnelles ne maîtrisent pas nécessairement la langue (française ou anglaise) »

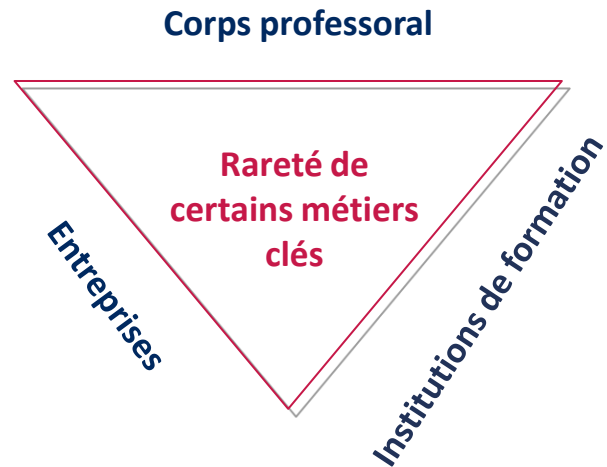
« Certains métiers sont très critiques et il est difficile de recruter des personnes compétentes opérationnelles rapidement. S'ils viennent en formation, ils risquent d'être débauchés chez les concurrents »

« Il est nécessaire de faire une ingénierie de formation et un calendrier pour toute la filière »

Principales problématiques de l'écosystème de formation avicole

- Absence de formation initiale pour certains métiers
- Professeurs issus des écoles d'ingénieurs, sans expérience métiers
- Peu de spécialisation dans les métiers avicoles
- Peu de suivi des stagiaires lors des stages en entreprises

- **Absence d'échanges et de liens entre les entreprises et les institutions de formation**
 - Sur les programmes de formation
 - Sur les stages et travaux pratique des étudiants
- **Absence de suivi des stagiaires** au sein des entreprises:
 - Absence de tuteur/ responsable de stage au sein de l'entreprise
 - Absence de programme et d'objectifs de stage
- **Absence d'actions de formation continue** même pour les métiers pour lesquels n'existe pas d'offre de formation initiale



- **Formation théorique et insuffisance de travaux pratiques**
 - Quasi-disparition des fermes avicoles dédiées aux travaux pratiques
- **Absence de liens avec les entreprises pour l'insertion des étudiants**
- **Nécessité d'adaptation des programmes de formation aux nouvelles réalités sectorielles: syllabus identiques d'année en année**
- **Peu d'échanges entre les institutions de formation et les entreprises (stages, apprentissage ...)**

Une réorientation des dispositifs de formation nécessaire

1

Développement de partenariats entre les structures de formation et les entreprises

- Adaptation du contenu des formations aux réalités sectorielles
- Nécessaire rééquilibrage vers les filières de base (OS et Tech. Sup.) et l'enseignement pratique (CFA) et augmentation des volumes de lauréats

2

Développement de modules et programmes de formation continue

- Formations pour pallier les gaps complets : ex. ouvriers
- Perfectionnement des nouvelles recrues : travaux pratiques pour les ingénieurs
- Modules de formation des formateurs en entreprises

3

Développement de partenariats avec les institutions de formation étrangères pour favoriser les échanges de formateurs

4

Régionalisation des dispositifs de formation

5

Amélioration de l'attractivité des métiers de la filière avicole



Contenu du document



1

Situation de l'offre de formation

2

Principaux gaps et implications en termes d'emplois et d'alignement des compétences de la stratégie

3

Proposition d'un nouveau modèle de formation et grands principes d'implémentation

4

Portrait des métiers avicoles et fiches de postes

2 types de gaps à combler au niveau des formations

1

Compétences non formées dans les structures actuelles

Création de nouvelles filières de formation

Compétences nouvelles <ul style="list-style-type: none">• Agrégation• Commercialisation/distribution	Ouvriers et opérateurs spécialisés
--	---

Formation à l'avipole

2

Formations existantes nécessitant des ajustements

Métiers clés 

Adéquation des formations avec les besoins des employeurs

- **Qualité**

Formation pratique	Modules de spécialisation
--------------------	---------------------------
- **Volumes**

Ajustement selon les prévisions de recrutement
--

Formation à l'avipole et dans les institutions

Développement de modules de qualification au sein de l'Avipole

Ouvriers et opérateurs spécialisés

Objectifs de la formation:

Connaissances sur la filière avicole et le maillon spécifique

Réalisation des tâches opérationnelles de manière efficace et dans le respect des impératifs de la filière

Formation théorique

- Conduite d'élevage et conditions d'ambiance
- Maîtrise sanitaire de l'élevage
- Bien être animal
- Organisation du travail



Formation pratique

- Application des acquis théoriques
- Gestion des comportements et des problèmes techniques

5 jours

Nouvelles compétences pour des profils existants

- Techniciens conseillers en agrégation

Objectifs de la formation

Appréhension de la filière avicole et maîtrise des techniques de production

Vulgarisation des concepts et méthodologie de conseil et de suivi

Formation théorique

- Accompagnement à la conduite d'élevage
- Santé de la volaille
- Optimisation économique et techniques d'exploitation



Formation pratique

- Conseil dans l'élevage agricole
- Animation des réunions
- Vulgarisation et pédagogie

5 jours

Commercialisation Préparateurs vendeurs

Objectifs de la formation

Préparation
Merchandising
Techniques de vente

Formation théorique

- Sécurité alimentaire et hygiène et chaîne du froid
- Présentation et techniques de vente
- Gestion d'équipe



Formation pratique

- Découpe
- Nettoyage
- Techniques de vente
- Gestion des stocks

5 jours

Métier

Compétences à développer

Formation continue

Ouvrier de couvoir

- Connaissance des pathologies, des propriétés des produits vétérinaires, et des protocoles de biosécurité
- Techniques d'inspection, de triage, et de mise en place des œufs à couvrir
- Techniques de vaccination des poussins

Maîtrise sanitaire d'un couvoir

Gestion du bien être animal

Bases en maintenance des équipements

Ouvrier d'élevage

- Bases de la santé de la volaille et des protocoles de biosécurité
- Connaissance du bâtiment, du matériel, des équipements, et des installations avicoles (réparation et maintenance)
- Techniques d'approche et de manipulation de la volaille

Maîtrise sanitaire d'un élevage de chair/ponte

Gestion du bien être animal

Bases en maintenance (réparation des pannes)

Opérateurs de ligne (transformation industrielle)

- Maîtrise des composantes de la chaîne d'abattage (saignée, découpe et désossage, parage,...)
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité, et des systèmes de management de la qualité
- Classification des carcasses, appréciation de la conformité de l'abattage, détection de la volaille non propre à l'abattage

Gestion du bien être animal

Anatomie de la volaille

Contrôle de la volaille impropre à la consommation

Développement de modules de spécialisation et de perfectionnement pour les salariés en fonction sur les métiers clés

2.1

Nutrition animale

- Nutritionniste
- Superviseurs de la fabrication
- Responsable Achats

2.2

Accoupage

- Chef d'élevage reproducteurs
- Chef de couvoir
- Technicien de couvoir

2.3

Elevage chair

- Superviseur d'élevage
- Chef d'élevage

2.4

Elevage ponte

- Superviseur production aliment
- Chef d'élevage

2.5

Abattage et découpe

- Responsable hygiène et qualité
- Chef de ligne
- Techniciens frigoristes

Commercialisation

- Préparateurs / vendeurs

Métiers clés

Autres métiers

- Directeur de réseau
- Responsable Logistique
- Commerciaux

Métier

Principaux gaps de compétences

Formation complémentaire AVIPOLE

Nutritionniste

- Maîtrise des besoins en nutriments par classe de volaille
- Connaissance des processus industriels, des capacités de production des usines et expérience pratique dans l'élevage
- Adaptation à la disponibilité des matières premières
- Gestion des points clés liés à la santé (hygiène de l'eau, des matières, stimulation du processus digestif, renforcement de l'immunité...)

Contrôle qualité et toxicologie des aliments

L'alimentation spécifique des volailles

Optimisation de performances de production

Processus de fabrication d'aliments

Adaptation à la disponibilité des MP

Superviseur de production

- Maîtrise du process de production, et impact de la qualité de l'aliment sur la volaille
- Gestion des équipes de production et de maintenance pour maximiser la productivité
- Maîtrise des calculs de coûts et de prix de revient des produits : optimisation des budgets de production, suivi, analyse et correction des écarts
- Base en amélioration continue sur les procédés de production

Gestion d'une usine d'aliments

Lean: amélioration continue

Nutrition et alimentation des volailles

Responsable achats

- Connaissance rigoureuse des critères de qualité des matières premières
- Maîtrise des modes de fixation des prix et des outils d'arbitrage
- Maîtrise des sources d'achats et anticipation des cours

Marché mondial des MP

Contrôle qualité des MP et des aliments

Métier

Principaux gaps de compétences

Formation complémentaire

Chef de couvoir

- Connaissances en gestion d'un couvoir
- Maximisation de la productivité et maîtrise de la structure des couts
- Maitrise des outils digitaux de la production et des machines

Economie
avicole: Gestion
d'un couvoir

Techniques
d'accoupage

Gestion du
risque sanitaire

Gestion du
stockage et
restauration de
l'éclosion

Technicien accoupage

- Maitrise des pathologies, des propriétés des produits vétérinaires, et des protocoles de biosécurité
- Maitrise des paramètres d'incubation
- Techniques d'approche et de manipulation des œufs à couvrir
- Maintenance des couvoirs et des éclosiers et interventions de réparation de pannes

Maîtrise
sanitaire d'un
couvoir

Maintenance et
réparation

Métier

Principaux gaps de compétences

Formation complémentaire

Superviseur d'élevage

- Optimisation économique et planification des bandes
- Calculs professionnels et notions de gestion comptable
- Informatique

Economie avicole: Gestion d'un élevage chair

Gestion du bien être animal

Chef d'élevage

- Bases de la santé et la prophylaxie chez les volailles, et protocoles de biosécurité
- Calculs professionnels et notions de gestion comptable
- Bâtiment, matériel, équipements et installations

Gestion des bâtiments avicoles en volaille de chair

Economie avicole: Gestion d'un élevage chair

Gestion du bien être animal

Gestion du bien être animal

Connaissances relatives au bien-être animal

- Physiologiques : absence de soif, faim, malnutrition
- Psychologiques : absence de peur ou d'anxiété
- Sanitaires : absence de maladies ou de blessures
- Comportementales : comportement anormal
- Environnementales : absence d'inconfort
- Les sensibilités thermiques
- Les sensibilités physiologiques
- Les paramètres et les normes d'ambiance
- La protection sanitaire
- La conduite d'élevage
- La manipulation des animaux

Maillon Elevage ponte : ajustements en termes de formation

Métier

Principaux gaps de compétences

Formation complémentaire

Vétérinaire d'élevage

- Informatique et notions d'électromécanique
- Optimisation économique et planification des bandes

Economie avicole: Gestion d'un élevage ponte

Bases en maintenance

Chef d'élevage

- Bases de la santé et la prophylaxie chez les volailles, et protocoles de biosécurité
- Calculs professionnels et notions de gestion comptable
- Bâtiment, matériel, équipements et installations

Economie avicole: Gestion d'un élevage ponte

Maîtrise sanitaire d'un élevage

Bases en maintenance

Métier

Formations complémentaires

Tous les métiers

Bonnes pratiques
d'hygiène en abattage
avicole

Santé et sécurité au
travail dans les abattoirs
avicoles

Formation aux contrôles
ante-mortem et post -
mortem en abattoir
avicole

Conditions d'abattage et
qualité de la viande

Pratiques d'abattage et
de découpe des volailles

Impact de la
transformation
technologique sur la
sécurité sanitaire des
produits

Maitrise de la
technologie des
produits à base de
viande

Identification d'une vingtaine de modules de formation nécessaires susceptibles de combler les gaps des formations initiales

Thèmes de la formation	Nutrition animale	Accoupage	Elevage chair	Elevage ponte	Abattage et découpe
Conduite de l'usine	Contrôle qualité	Reproduction et accoupage	Gestion du bâtiment	Gestion d'un élevage ponte	Anatomie de la volaille
	Toxicologie des aliments	Maîtrise sanitaire			Volaille impropre à la consommation
	Fabrication d'aliments	Bien-être animal			Maîtrise sanitaire de l'abattoir
Economie et gestion avicole	Gestion d'une usine d'aliment	Gestion d'un couvoir	Gestion d'un élevage chair	Gestion d'un élevage ponte	Gestion d'un abattoir
	Alimentation de la volaille	Bases en maintenance électromécanique			Gestion de stocks
Compétences annexes	Achats et négociation des MP				Bien être animal

Contenu du document



1

Situation de l'offre de formation

2

Principaux gaps et implications en termes d'emplois et d'alignement des compétences de la stratégie

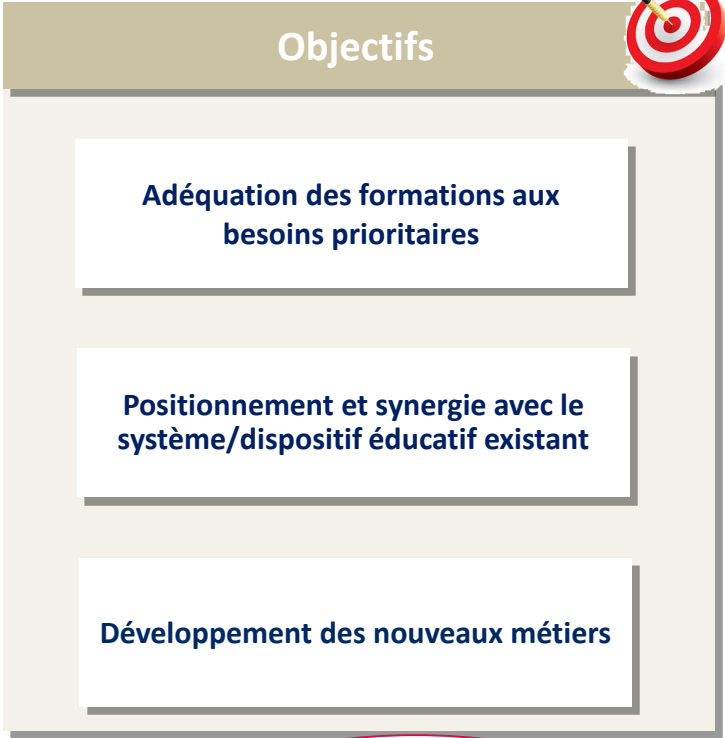
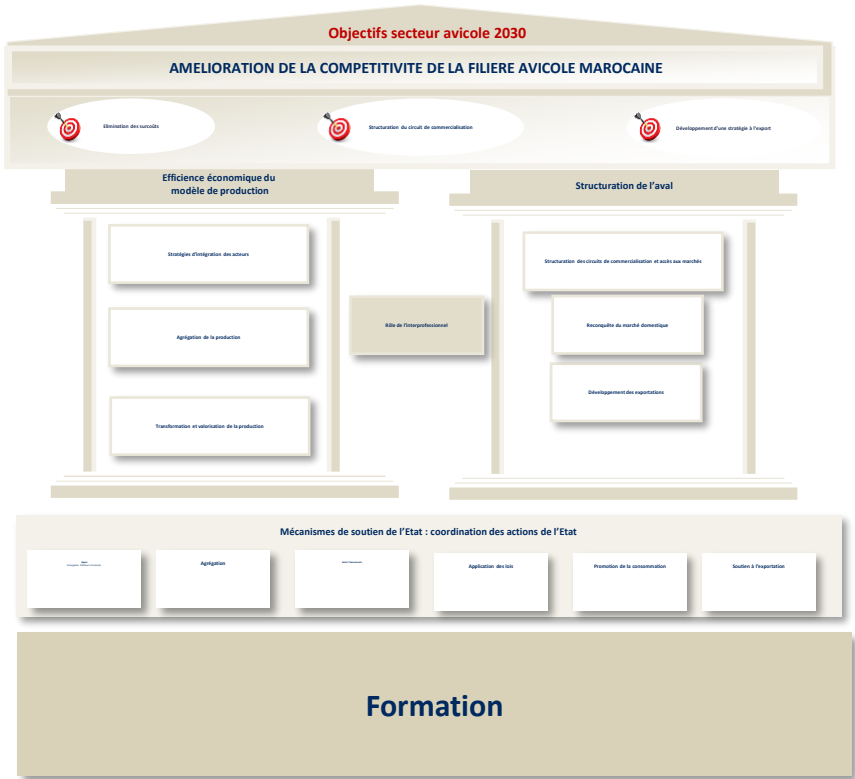
3

Proposition d'un nouveau modèle de formation et grands principes d'implémentation

4

Portrait des métiers avicoles et fiches de postes

Objectifs du dispositif de formation



Un nouveau modèle de formation

Nécessité de renouvellement du dispositif de formation

#1

FISA, un rôle central dans le développement de la formation avicole

#2

L'Avipole : bras armé pour le déploiement de la formation

- **Développant des programmes de formation adaptés aux différentes cibles**
- **Et les déployant dans le temps**

Rôle central de la FISA pour le développement de la formation avicole

Anticipation des besoins des entreprises Amélioration continue de la qualité des formations

Développement de partenariats Ecoles et instituts de formation

- Appui au développement de l'apprentissage et de l'alternance
- Conventions de stages
- Création de nouvelles filières

Régionalisation de la formation – Partenariat avec Ministère de l'Agriculture

- Identification des ouvriers avicoles/apprenants par les DR
- Contribution par le Ministère au financement des formations



Développement de partenariats Ecoles Etrangères

- Formation des formateurs de l'AVIPOLE
- Échanges de formateurs
- Accompagnement technique

Promotion – Amélioration de l'attractivité des métiers de la filière avicole

- Journées Métiers au sein des institutions de formation
- Forums des offres d'emplois et de stages

L'Avipole bras armé des professionnels en matière de déploiement de la formation,...

Dossiers d'actions

FISA

Structuration du recueil régulier des besoins des entreprises

- Volumes prévisionnels
- Profils à recruter

Conventions avec les Ecoles et instituts de formation initiale

(Stages, formation apprentissage, nouvelles filières)

Amélioration de l'attractivité des métiers de la filière avicole

AVIPOLE

Certificats/modules de perfectionnement et de spécialisation

Formation continue

Formation qualifiante en alternance

Conventions avec les avipôles étrangers pour échanges les formateurs

Formation des formateurs /tuteurs des stagiaires en entreprises

Modules de formation pour les gaps Nouveaux métiers

Programme de formation des jeunes exploitants avicoles

Conseil technique et recherche

... développant des programmes de formation pratique, adaptés aux cibles

Etudiants en cours de formation et nouveaux diplômés

- **Conventions de stages** : modules préparatoires aux stages : 1 semaine pratique au avipole avant d'intégrer les entreprises pour des stages
- **Certificats de perfectionnement par modules** : 1 semaine de cours post diplômes et pré-emploi pour les diplômés avant d'intégrer les entreprises

Ouvriers Permanents et saisonniers

Formation sanctionnée par un certificat de perfectionnement

- 3 à 5 jours maximum par module au sein de l'avicole pour l'application et la mise en pratique
- Profils à la sortie : Opérateurs spécialisés ou techniciens sup., formation qualifiante

Formateurs/tuteurs en entreprises

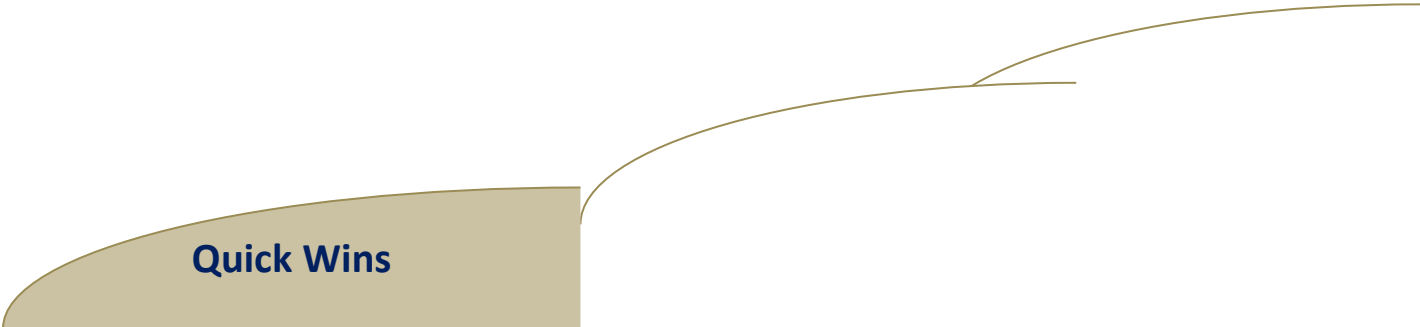
- **Formation des formateurs tuteurs en entreprises** à la pédagogie
- Encadrement et suivi des apprenants

Nouveaux métiers dans la distribution

Un programme complet de formation

2 à 5 jours par module en formation pratique dans l'avicole
+
Formation en entreprises

Un déploiement progressif dans le temps



Collecte des besoins des entreprises

Développement des modules prioritaires

- Certificats de perfectionnement pratique à destination des jeunes diplômés
- Formation des opérateurs et Ouvriers actifs et non encore actifs
- Formation des tuteurs/formateurs de stagiaires en entreprise, à la pédagogie

Déploiement des formations prioritaires



Développement des modules

- Formation par apprentissage des jeunes éleveurs
- Formations conseillers techniques en agrégation
- Formations des nouveaux métiers de la distribution

Déploiement de toutes les formations

Conseil technique et recherche pour le compte des entreprises

Contenu du document



1

Situation de l'offre de formation

2

Principaux gaps et implications en termes d'emplois et d'alignement des compétences de la stratégie

3

Proposition d'un nouveau modèle de formation et grands principes d'implémentation

4

Portrait des métiers avicoles et fiches de postes

Fiche- Tuteur en entreprise

Objectif général :

Encadrant au sein de l'entreprise en charge de :

- la formation
- l'accompagnement
- et à l'intégration des stagiaires et apprenants en milieu professionnel

Missions principales :

- Accueillir le tuteur et préparation du poste de travail
- Expliquer au tuteur les règles de sécurité et d'hygiène, l'utilisation des équipements et les vêtements de travail
- Décrire et transmettre les tâches composant son métier
- Transmettre les différents aspects du métier ou de la fonction (environnement, culture de l'entreprise, déontologie, ...)
- Transmettre une image objective et positive de son métier, de sa fonction (apports et contraintes)
- Motiver le tuteur dans son apprentissage professionnel
- Former le tuteur et opérationnalisation du plan de formation
- Faire le lien avec les références de formation théorique et leur application en entreprise
- Assurer l'évaluation et le suivi de l'apprentissage du tuteur

Types de formation initiales:

- Formation initiale selon le métier pratiqué
- + Formation à l'accompagnement à l'avipole

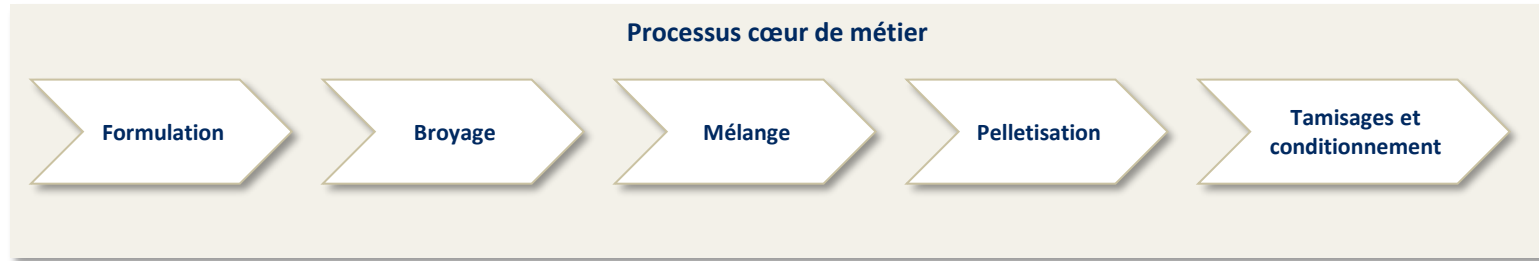
Institutions de formation cibles:

- AVIPOLE

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Langue et communication
- Pédagogie et transmission des connaissances
- Simplification et vulgarisation des concepts

Portrait des métiers: Nutrition animale



	Cœur de métier	Responsabilité du poste	Niveau de formation requis
Cœur de métier	Nutritionniste	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de la qualité des intrants • Formulation de la composition de l'aliment • Optimisation du coût de production de l'aliment en fonction des évolutions des prix des matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignement supérieur
	Superviseur de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision de la chaîne de production industrielle • Optimisation des processus de production (consommation d'énergie, coûts de production,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Génie industriel (Bac +5) • Technicien spécialisé (mécanique ou en électricité) + expérience
	Technicien de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Opérateur de la chaîne de fabrication • Réglages des machines en fonction du cahier de charge de la production • Intervention lors des petites pannes 	<ul style="list-style-type: none"> • Technicien spécialisé (Bac + 3) en mécanique ou en électricité • Technicien (Bac + 2) en mécanique ou en électricité
	Ouvrier de manutention	<ul style="list-style-type: none"> • Manutention et stockage des matières premières • Conditionnement et stockage de la production • Chargement de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau bac



Objectif général :

- Le nutritionniste occupe une fonction clé d'optimisation des formules d'aliments composés
- Trois principaux enjeux à respecter:
 - Besoin de l'animal
 - Disponibilité et coût de la matière première
 - Exigences techniques de l'usine d'aliments composés

Missions principales:

- Conception et développement de recettes ou « formules » d'aliments pour les différents types de production animale selon les objectifs assignés :
 - aussi bien pour les produits de l'entreprise
 - que des produits customisés sur la base des cahiers de charges des clients
- Respect de nombreux critères : besoins nutritionnels, composition des matières premières, composition et coûts des MP, respect des normes, contraintes commerciales, contraintes technologiques, etc.
- Utilisation de logiciels de formulation et de suivi des stocks et des commandes
- Suivi quotidien de l'évolution du marché des matières premières
- Direction d'un laboratoire interne
- Travail avec des laboratoires d'analyse pour contrôler la qualité des matières premières

Types de formation initiales:

- Ingénieur industries agro-alimentaires (Bac + 5)
- Ingénieur agronome en production animale (Bac +5)

Benchmark :
Formation en
alternance = 50%
de la formation
en entreprise

Institutions de formation cibles:

- Institut agronomique et vétérinaire de Hassan 2
- Ecole nationale de l'Agriculture de Meknès

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Nutrition animale et alimentation des animaux
- Management des productions animales (volaille et ruminants)
- Maîtrise de la conduite des postes clés de la chaîne de fabrication
- Maîtrise des méthodes de contrôle et des systèmes d'assurance qualité
- Chimie, biochimie et santé des animaux
- Mécanique, statistiques et informatique
- Sciences humaines
- Sciences de gestion et économie



Objectif général :

- Planification/optimisation, organisation et mise en œuvre des moyens de production pour atteindre les objectifs du programme de fabrication
- Contrôle de l'application des procédures, des consignes d'exploitation et des règles QHSE
- Amélioration continue du processus de production

Missions principales:

- Planification des activités de production en vue d'atteindre les objectifs de production
- Répartition du travail et organisation des moyens et des ressources
- Identification, diagnostic et traitement d'un dysfonctionnement
- Mise en place, analyse et communication des tableaux de bord de l'activité
- Utilisation des logiciels de gestion de production assistés par Ordinateur
- Etude, formalisation, suivi et communication sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs
- Suivi et monitoring des matières et intrants

Types de formation initiales:

- Ingénieur industries agro-alimentaire/Agronome (Bac + 5)
- Ingénieur génie industriel (Bac + 5)

Benchmark :
Formation en
alternance = 50%
de la formation
en entreprise

Institutions de formation cibles:

- Institut agronomique et vétérinaire de Hassan 2
- Ecole nationale de l'agriculture de Meknès
- Autres écoles d'ingénieurs

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise de la matière première et de sa transformation
- Maîtrise de la conduite des postes clés de la chaîne de fabrication
- Lean Manufacturing
- Maîtrise des méthodes de contrôle et des systèmes d'assurance qualité
- Energétique et calcul scientifique
- Outils de conception et de conduite de projets
- Management et maintenance industrielle
- Mécanique, statistique, et informatique (notamment l'informatique de gestion)
- Sciences humaines
- Sciences de gestion et économie: Costing et chiffrage des coûts de revient



Objectif général :

- Pilotage et réalisation des différentes opérations de production
- Veille à la qualité des MP et à l'état des outils de production
- Communication et reporting sur la production

Missions principales:

- Connaissance des matières premières, de leurs impératifs de productions
- Pilotage et organisation des process de production par métier
- Assurer le fonctionnement de l'ensemble des machines de la ligne de fabrication
- Proposer, mettre en œuvre et suivre des solutions d'amélioration de la production
- Collecter, analyser et traiter des informations techniques permettant d'assurer la qualité de la production

Types de formation initiales:

- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option procédé (Bac + 2)
- Ou diplôme équivalent

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Langues et communication (Arabe et Français) + Anglais technique
- Mathématiques et statistiques appliquées
- Bureautique
- Microbiologie et hygiène alimentaire
- Chimie, biochimie, et génie alimentaire
- Gestion de la fabrication et démarche qualité
- Automatismes, régulation, et maintenance des installations agroalimentaires
- Technologies de transformation des matières premières



Objectif général :

- Ouvrier chargé de la manutention des matières premières stockées
- Intervient dans les opérations de rangement, de préparation, d'emballage et d'inventaire physique de la production

Missions principales:

- Chargement et déchargement de véhicules
- Opérations de tri et stockage des produits en magasin
- Conditionnement : cerclage, étiquetage, ensachage
- Nettoyage des zones de stockage et de travail
- Mise à disposition des marchandises (transport au sein des dépôts, ou vers les zones de production ou de commercialisation ; surveillance du flux, déblocage)
- Signalement des marchandises détériorées ou manquantes.

Types de formation:

- Formation qualifiante à l'avipole

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des techniques d'emballage et de conditionnement
- Maniement d'outils de manutention
- Capacité d'utilisation d'engins de manutention non motorisés ou motorisés
- Connaissances des règles et des consignes de sécurité

Portrait des métiers: Accoupage



Cœur de métier

	<u>Responsabilité du poste</u>	<u>Niveau de formation requis</u>
Chef de couvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la mise en place des œufs • Supervision des machines d'accoupage • Supervision de la vaccination et de l'enlèvement des poussins 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur agronome (Bac + 5) • Technicien spécialisé (Bac + 3)
Technicien d'accoupage	<ul style="list-style-type: none"> • Manutention et réglage des machines d'accoupage • Chargement et déchargement des couvoirs et des éclosoirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Technicien spécialisé (Bac + 3) • Ecoles cibles: Instituts techniques agricoles
Ouvrier qualifié	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et contrôle des œufs à couvrir • Vaccination des poussins • Supervision de l'enlèvement des poussins 	<ul style="list-style-type: none"> • Centres de qualification agricole
Ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et contrôle des œufs à couvrir • Nettoyage des couvoirs et des éclosoirs • Enlèvement et chargement des poussins 	<ul style="list-style-type: none"> • Centres de qualification agricole



Objectif général :

- Supervision et gestion de l'ensemble des opérations techniques liées à la production de poussins
- Encadrement des salariés du couvoir et participation à la gestion de la commercialisation des produits, et des aspects administratifs et financiers

Missions principales :

- Planification des opérations d'incubation
- Contrôle et suivi des plans d'hygiène
- Maîtrise et surveillance des conditions d'ambiance dans les incubateurs, éclosiers et salles annexes
- Reporting du suivi des interventions et des résultats d'incubation
- Maîtrise de la vaccination des poussins conformément aux prescriptions du vétérinaire encadrant

Types de formation initiales:

- Vétérinaire/Ingénieur en production animale (Bac+5)
- Technicien spécialisé en aviculture (Bac +3)

Institutions de formation cibles:

- Institut agronomique et vétérinaire de Hassan II
- Ecole nationale de l'Agriculture de Meknès
- Ecole royale d'élevage de Fouarate

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des installations, équipement, et matériaux de production du couvoir
- Physiologie et pathologie des œufs
- Incubation et éclosion des œufs
- Notions d'électromécanique
- Biosécurité et protection de l'environnement
- Contrôle de la qualité des produits du couvoir
- Calculs professionnels
- Communication dans le milieu du travail
- Informatique de gestion



Objectif général :

- Veille à la bonne conduite des couvoirs

Missions principales :

- Réception, sélection et tri des œufs à couvrir
- Mise en place des œufs dans l'incubateur et l'éclosoir
- Contrôle de la température, de l'hygrométrie, et de la ventilation des appareils
- Supervision de la vaccination et de l'expédition des poussins

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en aviculture (Bac +3)

Institutions de formation cibles:

- Ecole royale d'élevage de Fouarate

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des installations, équipement, et matériaux de production du couvoir
- Physiologie et pathologie des œufs
- Incubation et éclosion des œufs
- Notions d'électromécanique
- Biosécurité et hygiène des productions animales
- Contrôle de la qualité des produits du couvoir
- Calculs professionnels
- Communication dans le milieu du travail
- Informatique de gestion



Objectif général :

- Exécution des tâches opérationnels de l'accoupage en respectant les directives du chef de couvoir

Missions principales :

- Réception, sélection et tri des œufs à couvrir
- Mise en place des œufs dans l'incubateur et l'éclosoir
- Nettoyage et fumigation des couvoirs et des éclosoirs
- Vaccination des poussins
- Expédition des poussins

Types de formation initiales:

Absence d'offre de formation initiale

benchmark

Formation qualifiante

150h de
formation
théorique



22 semaines en
entreprises

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Principes et techniques d'incubation
- Gestion des opérations post-éclosion
- Maîtrise des conditions sanitaires à l'intérieur du couvoir
- Techniques d'approche de poussins et de prélèvements

Portrait des métiers: Elevage de chair

Elevage chair

Réception et triage des poussins

Elevage (alimentation, contrôle température, contrôle sanitaire, bâtiments...)

Enlèvement

Responsabilité du poste

Niveau de formation requis

Cœur de métier

Superviseur d'élevage

- Organisation de la production entre plusieurs fermes
- Responsable de la planification des bandes, de la gestion des intrants, et de l'organisation de l'enlèvement de la volaille

- Ingénieur agronome (Bac + 5)
- Technicien spécialisé (Bac + 3)
- **Ecoles cibles:** IAV/ENA; Instituts techniques agricoles

Technicien chef d'élevage

- Responsable d'une ferme
- Coordination des interventions dans les bâtiments
- Supervision du travail des ouvriers

- Technicien spécialisé (Bac + 3)
- **Ecoles cibles:** Instituts techniques agricoles

Ouvrier qualifié

- Administration des médicaments et des produits sanitaires
- Responsable de l'alimentation de la volaille
- Régulation de la température du bâtiment

- Centres de qualification agricole

Ouvrier

- Changement de paille
- Alimentation de la volaille
- Nettoyage du bâtiment d'élevage
- Enlèvement de la volaille

- Centres de qualification agricole

Fonctions transverses

Technicien de maintenance

- Maintenance des systèmes de distribution de la nourriture et des abreuvoirs
- Maintenance du système de chauffage et de régulation de la température

- Technicien spécialisé (Bac + 3)
- **Ecoles cibles:** Instituts techniques agricoles; OFPPT

Technicien commercial

- Prospection des clients
- Organisation des ventes et de l'enlèvement de la volaille produite

- Technicien spécialisé (Bac + 3)
- **Ecoles cibles:** Instituts techniques agricoles

Agent administratif

- Suivi des achats et des ventes
- Gestion de la paie
- Suivi administratif de la production

- Facultés



Objectif général :

- Organisation et supervision de l'ensemble des opérations techniques liées à la production de la volaille de chair
- Encadrement des salariés de l'exploitation et participation à la gestion de la commercialisation des produits, et des aspects administratifs et financiers

Missions principales :

- Supervision de la préparation des locaux: nettoyage et désinfection du bâtiment et du matériel
- Réception et installation des bandes
- Supervision de l'alimentation et de l'abreuvement des volailles en fonction de leur stade physiologique
- Contrôle et suivi des conditions d'ambiance dans les poulaillers
- Repérage, enlèvement et incinération des cadavres
- Gestion des barrières sanitaires
- Exécution du planning de prophylaxie et de traitement
- Encadrement des ouvriers et contrôle de l'exécution de leurs tâches

Prérequis :

- Bases de l'anatomie et de la physiologie de la volaille
- Alimentation et rationnement de l'élevage avicole
- Bases de la santé et de la prophylaxie chez les volailles
- Bâtiments, matériel, équipements, et installations en aviculture
- Calcul professionnel
- Langues et communication en milieu de travail
- Notions d'électromécanique et d'informatique

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en élevage avicole (Bac + 3)

Institutions de formation cibles:

- Ecole royale d'élevage de Fouarate

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Conception de bâtiments avicoles et bases de la ventilation
- Economie et gestion avicole
- Anatomie et physiologie de la volaille
- Conduite des élevages de volailles
- Nutrition et alimentation des volailles
- Bases en pathologie des volailles
- Langues et communication en milieu de travail
- Notions d'informatique et utilisation de logiciels courants



Objectif général :

- Exécution des opérations de réception, de mise en place et de conduite des élevages de volaille
- Assurance des conditions optimales d'ambiance, d'hygiène, de santé et de sécurité de l'élevage
- Participation à l'entretien et à la réparation des équipements et installations avicoles

Missions principales:

- Préparation des locaux pour la réception des poussins
- Participation à la réception des poussins
- Surveillance constante des conditions d'ambiance dans le poulailler
- Distribution de l'alimentation selon les consignes du chef d'élevage
- Abreuvement de la volaille
- Exécution du plan de prophylaxie
- Suivi de l'état général et du comportement des animaux
- Nettoyage quotidien

Types de formation initiales:

Absence d'offre de formation initiale

benchmark

Formation qualifiante

150h de
formation
théorique



22 semaines en
entreprises

Compétences à acquérir lors de la formation :

- Conditions d'ambiance spécifiques à la volaille de chair
- Biosécurité et protocoles de gestion sanitaire
- Méthodes d'alimentation de la volaille de chair
- Bases en maintenance électromécanique



Objectif général :

- Conduite de l'élevage ponte
- Organisation et supervision de l'ensemble des opérations techniques liées à la production des œufs de consommation

Missions principales:

- Supervision de l'accueil des poussins et de leur démarrage
- Mise en place des programmes de nettoyage et de biosécurité
- Application du programme de prophylaxie donné par le vétérinaire
- Vérification de la qualité des matières premières en envoyant des échantillons pour test à des laboratoires externes
- Validation de la formule de l'aliment avec le nutritionniste et supervision de sa production
- Supervision de la conduite des bâtiments
- Formation des techniciens et autres ouvriers
- Gestion des ressources humaines
- Supervision de la gestion des stocks et des l'expédition de la production

Types de formation initiales:

- Diplôme de vétérinaire (Bac+5)
- Ingénieur en production animale (Bac+5)

Institutions de formation cibles:

- Institut agronomique et vétérinaire Hassan II
- Ecole nationale d'agriculture

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Conditions d'ambiance pour l'élevage de poulettes et de pondeuses
- Economie et gestion avicole
- Anatomie et physiologie de la volaille
- Conduite d'élevage ponte
- Nutrition de la volaille
- Pathologies spécifiques aux poulettes et pondeuses



Objectif général :

- Responsable de la production de l'aliment composé
- Responsable de l'entretien et de la maintenance des machines de production d'aliments composés

Missions principales:

- Gestion des stocks des matières premières
- Paramétrage des machines en fonction des directives du chef d'élevage
- Mise en place du programme de maintenance préventive
- Entretien et dépannage des machines de production
- Affectation des tâches aux collaborateurs sous sa responsabilité

Types de formation initiales:

- Technicien Spécialisé Electromécanicien des Systèmes agro-industriels (Bac +2)

Institutions de formation cibles:

- OFPPT

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Connaissance des spécificités des matières premières et des additifs
- Maîtrise des procédés de transformation des aliments
- Connaissance en mécanique, électricité, électrotechnique et automatisme
- Maîtrise des techniques de planification et d'ordonnement
- Notions de base en maintenance (électromécanique, automatisme, chaudronnerie, hydraulique et pneumatique)
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité
- Connaissance de base en informatique de gestion



Objectif général :

- Exécution des opérations de réception, de mise en place et d'alimentation du poulet de chair
- Assurance des conditions optimales d'ambiance, d'hygiène, de santé et de sécurité de l'élevage
- Participation à l'entretien et à la réparation des équipements et installations

Missions principales:

- Contrôle des convoyeurs d'œufs et des fientes
- Contrôle des systèmes automatiques de distribution des nutriments et des abreuvoirs
- Contrôle des conditions d'ambiance (température, humidité, intensité de la lumière,...)
- Suivi du séchage de la fiente (convoyeurs MDS)
- Ramassage mortalité
- Petites maintenances des machines

Types de formation initiales:

Absence d'offre de formation initiale

benchmark

Formation qualifiante

150h de
formation
théorique



22 semaines en
entreprises

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Conditions d'ambiance spécifiques aux poulettes et à la pondeuse
- Biosécurité et protocoles de gestion sanitaire d'un élevage ponte
- Méthodes d'alimentation
- Bases en maintenance électromécanique
- Gestion de la fiente
- Récupération de la mortalité

Portrait des métiers: Abattage (1/2)

Cœur de métier

Responsabilité du poste

Niveau de formation requis

Responsable de production

- Supervision et coordination de l'ensemble du processus de production de l'abattoir

- Ingénieur agronome (Bac + 5)
- Vétérinaire (Bac + 5)
- **Ecoles cibles:** IAV/ENA

Chef d'atelier

- Animation et gestion d'une ou plusieurs équipes, afin d'assurer la production de l'abattoir dans les conditions de rendement, de qualité, de coûts, de sécurité, et de délais requis

- Ingénieur agronome (Bac + 5)
- **Ecoles cibles:** IAV/ENA

Conducteur de machines

- Surveillance, opération, maintenance et dépannage des machines et des lignes automatisées de l'abattoir

- Bac + 2 en industrie agroalimentaire option machines
- **Ecoles cibles:** OFPPT

Chef de ligne de conditionnement

- Supervision et coordination des opérations d'une ligne de conditionnement
- Veille au respect des règles d'hygiène, de sécurité, et des impératifs de la production (délais, quantités et qualité)

- Bac + 2 en emballage et conditionnement ou équivalent
- Plus une expérience de 3 à 5 ans dans la conduite des machines de production ou de conditionnement

Frigoriste

- Opération et maintenance des systèmes frigorifiques au sein des unités de production
- Surveillance, entretien, et dépannage des systèmes de réfrigération, de chambres froides, et des tunnels de froid

- Bac + 2 en froid industriel ou équivalent
- **Ecoles cibles:** OFPPT

Opérateur abattage et découpe volaille

- Assure les opérations d'abattage, de vidage, de découpe de la volaille, de conditionnement des parties propres à la consommation, et l'élimination des parties impropres à la consommation selon la réglementation des services vétérinaires en vigueur

- Métier accessible sans diplôme ni expérience professionnelle
- Formation complémentaire assurée par l'entreprise

Portrait des métiers: Abattage (2/2)

Cœur de métier

Responsabilité du poste

Niveau de formation requis

Opérateur production charcutière

- Assure la découpe et la transformation des viandes selon les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments

- Métier accessible sans formation initiale, ni expérience professionnelles requise
- Formation complémentaire assurée par l'entreprise

Opérateur traitement stabilisation

- Application de traitements thermiques et thermochimiques aux aliments conditionnés, afin de modifier les caractéristiques structurales des aliments
- Application des traitements en respect des règles de sécurité, d'hygiène, et des impératifs de réalisation (délais, qualité,...)

- Bac + 2 en formation de technicien spécialisé en agroalimentaire ou équivalent

Technicien réception

- Réception et contrôle de la conformité des matières premières (volaille et autres MP) aux cahiers de charges établis par l'abattoir

- Bac + 2 en formation de technicien spécialisé en agroalimentaire ou équivalent

Technicien expédition

- Préparation et distribution des produits semi-finis ou finis dans le cadre du respect de la réglementation sur les conditions sanitaires du transport des produits alimentaires
- Mise en œuvre du planning d'expédition, avec optimisation des ressources pour la garantie de la qualité et des délais de livraison

- Bac + 2 en agroalimentaire, en transport et logistique ou équivalent, complété généralement par une expérience de 2 à 3 ans



Objectif général :

- Animation et gestion d'une ou plusieurs équipes afin d'assurer la production de l'atelier dans les conditions de rendement, qualité, coûts, sécurité et délais requis par le plan de production
- Rôle majeur dans l'organisation du travail et contribution importante à la rentabilité de l'abattoir

Missions principales :

- Exécution du programme de production
- Planification de l'activité d'une ou plusieurs équipes de conducteurs
- Contrôle des réglages des machines ou matériel et contrôle des paramètres de fonctionnement
- Suivi et vérification de l'approvisionnement des ateliers et de production
- Suivi de la production selon les règles d'hygiène et dans le respect des normes et des objectifs de production
- Veille à la bonne conduite des opérations de nettoyage et de désinfection des équipements et des locaux de production
- Sensibilisation du personnel de l'abattoir sous sa responsabilité aux bonnes pratiques : de santé, de sécurité au travail, d'hygiène personnelle et de salubrité des lieux de travail
- Animation et gestion d'une équipe de production

Types de formation initiales:

- Technicien en Industrie Agroalimentaire Option procédé (Bac + 2

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise de l'enchaînement des séries de fabrication, de la gestion des stocks et des en-cours de production
- Notions de maintenance (électromécanique, automatisme, chaudronnerie, hydraulique et pneumatique)
- Maîtrise des domaines de la chimie, de la chimie alimentaire et de la biologie
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité
- Maîtrise des techniques de planification et d'ordonnement
- Connaissance des logiciels de planification, de production assistée par ordinateur, et de l'informatique de gestion
- Connaissance en techniques de management des ressources humaines



Objectif général :

- Conduite d'une ou de plusieurs machines qui transforment ou traitent la volaille par des procédés chimiques, mécaniques, physiques, ou biotechnologiques
- Surveillance des paramètres de fabrication et intervention en cas de dysfonctionnement

Missions principales:

- Arrêt et démarrage des machines
- Paramétrage des équipements de production
- Surveillance de l'approvisionnement des machines et du flux de matières ou de produits
- Surveillance et adaptation des paramètres de sa machine (température, pression, cadence, etc,...)
- Prélèvement d'échantillons pour la vérification de la conformité des produits au cahier de charge
- Vérification et maintenance de l'état de propreté des équipements et du poste de travail
- Contrôle de conformité des matières premières et des produits en cours de production
- Elaboration d'un premier diagnostic de pannes et d'incidents et assurance d'une première maintenance
- Renseignement des supports de suivi et transmission des informations au interlocuteurs
- Coordination des activités avec les autres conducteurs de machines

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé opérateur de machines industrielles (Bac+2)

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des domaines de la chimie, de la chimie alimentaire et de la microbiologie
- Connaissance des spécificités de la matière première et des additifs transformés
- Maîtrise des procédés de transformation agroalimentaire
- Connaissance en mécanique, électricité, électrotechnique et automatisme
- Maîtrise des techniques de planification et d'ordonnancement
- Notions de base en maintenance (électromécanique, automatisme, chaudronnerie, hydraulique et pneumatique)
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité
- Connaissance des logiciels de planification et de Production Assistée Par Ordinateur-GPAO
- Connaissance de base en informatique de gestion



Objectif général :

- Supervision et coordination des opérations d'une ligne de conditionnement
- Encadrement d'une équipe d'opérateurs de conditionnement et veille au respect des règles d'hygiène, de sécurité, et des impératifs de la production

Missions principales:

- Supervision et coordination de la production de l'atelier de conditionnement
- Paramétrage des équipements de production
- Détection et correction des dysfonctionnements sur la ligne de conditionnement
- Vérification et maintenance de l'état de propreté des équipements
- Assurer l'approvisionnement de l'atelier en intrants nécessaires au conditionnement
- Assistance technique aux opérateurs
- Vérification de la conformité du conditionnement des produits par rapport au cahier de charge, aux normes de qualité et aux normes en vigueur
- Garantie de l'étiquetage des produits fabriqués conformément aux normes en vigueur
- Supervision de l'expédition des produits finis vers les magasins de stockage
- Veille au respect et à l'application des normes et consignes d'hygiène et de sécurité au travail
- Amélioration des performances et des indicateurs de la ligne de conditionnement

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en emballage et conditionnement ou équivalent

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Connaissances de base en mécanique et en électromécanique
- Connaissance des modes de conservation et de conditionnement des aliments
- Maîtrise des interactions contenu/contenant
- Maîtrise des procédés de transformation agroalimentaire
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité
- Techniques de gestion de stocks
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité relatives au conditionnement des produits alimentaires
- Maîtrise des principes et règles de l'organisation de la production
- Connaissance des logiciels de Gestion de Production Assistée Par Ordinateur (GPAO) Connaissances en informatique de gestion
- Connaissances en techniques



Objectif général :

- Opération et entretien des systèmes frigorifiques
- Surveillance, maintenance et dépannage des chambres froides, des tunnels de froid et des systèmes de réfrigération pour garantir le respect de la chaîne de froid et des normes sanitaires

Missions principales:

- Mise en service des équipements frigorifiques
- Contrôle et ajustement des réglages
- Maintenance des équipement frigorifiques
- Contrôle de l'étanchéité des installations
- Elaboration des programmes d'entretien des équipements frigorifiques
- Contrôle du fonctionnement des installations après intervention
- Formulation du besoin en équipement pour garantir la maintenance
- Assurer la récupération et la charge du fluide frigorigène dans le respect des consignes de sécurité

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en froid industriel ou équivalent (Bac+2)

Institutions de formation cibles:

- OFPPT

Compétences requises:

- Connaissances en génie climatique
- Maîtrise des procédés de transformation agroalimentaire
- Connaissances en physique et chimie (mécanique des fluides, thermodynamique, comportement des gaz...)
- Connaissances en électrotechnique
- Maîtrise des automatismes
- Dimensionnement des tuyauteries et branchement des réseaux
- Utilisation de logiciels de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité



Objectif général :

- Abattage, vidage, et découpe de la volaille
- Elimination des parties impropres à la consommation selon la réglementation des services vétérinaires, les règles et les consignes d'hygiène et de sécurité sanitaire

Missions principales:

- Réception de la volaille vivante
- Accrochage de la volaille sur les rails d'abattage
- Saignée manuelle selon les normes hygiéniques et islamiques
- Découpe de la tête et des ailes après échaudage et plumaison
- Eviscération et finition
- Pesé de la carcasse
- Ressuyage et mise en place des carcasses dans les chambres froides
- Découpe, découpe secondaire sur chaîne, décollage de la peau et parage des viandes
- Calibrage, bridage et pliage des volailles vendues entières
- Conditionnement de la viande
- Etiquetage de la viande de volaille traitée
- Maintien de la sécurité et de la propreté de l'espace de travail
- Participation aux opérations de chargement et de palettisation

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en agroalimentaire ou équivalent (Bac+2)

Compétences requises:

- Maîtrise des composantes de la chaîne d'abattage
- Maîtrise des techniques de la saignée
- Maîtrise des techniques de découpe, de désossage et de parage des viandes
- Maîtrise des techniques d'éviscération animale
- Connaissance de l'anatomie animale
- Connaissance des techniques de valorisation des différentes composantes de la volaille
- Connaissance de la chaîne de froid
- Maîtrise de la qualité des viandes
- Connaissance des bonnes pratiques d'abattage et d'hygiène
- Connaissance des techniques et des conditions de stockage des carcasses de viande
- Notions en gestion de stocks
- Connaissance des techniques de conditionnement



Objectif général :

- Découpe et transformation des viandes selon les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire des animaux

Missions principales:

- Réception et vérification des matières premières et des stocks
- Préparation de la matière première
- Découpe des carcasses et des pièces de viandes
- Salaison, fumage, et cuisson des viandes
- Préparation des produits de charcuterie et stockage dans les chambres froides
- Préparation des plats cuisinés
- Ficelage des produits de charcuterie
- Etuvage
- Refroidissement des produits cuits
- Participation à la préparation des commandes
- Opérations de conditionnement
- Présentation des produits en vitrines
- Nettoyage et hygiène du poste de travail, des locaux, et des outils

Types de formation initiales:

Absence d'offre de formation initiale

benchmark

Formation qualifiante

150h de
formation
théorique



22 semaines en
entreprises

Compétences requises:

- Maîtrise des spécificités de la matière première
- Maîtrise de l'anatomie animale
- Maîtrise des techniques de désossage
- Maîtrise des techniques de parage des viandes
- Maîtrise des méthodes de découpe de viande
- Maîtrise des techniques de transformation et de conservation des viandes
- Maîtrise des techniques de l'attendrissage mécanique, de l'injection, de malaxage et de l'enrobage
- Maîtrise des catégories de morceaux
- Maîtrise des modes de salaison, de fumage et de cuisson des viandes
- Maîtrise des techniques de présentation et de décoration
- Maîtrise des règles d'hygiène et de qualité appliquées au secteur agroalimentaire



Objectif général :

- Assurer la réception et le contrôle de conformité des matières premières aux cahiers de charges établis par l'entreprise

Missions principales:

- Réception de la matière première, contrôle de concordance conformément au cahier des charges, et suivi des opérations de manutention
- Etiquetage et classement de la matière première et suivi des emplacements de stockage
- Participation à l'évaluation des fournisseurs de matière première
- Suivi de l'exécution des contrats d'achats de la matière première
- Renseignement des supports de suivi d'activité
- Supervision des travaux des opérateurs de réception

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en agroalimentaire ou équivalent (Bac +2)

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des domaines de la chimie, de la chimie alimentaire et de la biologie
- Notions de base en agronomie
- Maîtrise des normes d'hygiène, de sécurité et des systèmes
- Maîtrise des méthodes de gestion de stock
- Connaissance des principes de gestion de la chaîne logistique
- Connaissances en gestion
- Connaissances de base en métrologie (calibration)
- Connaissances de base en informatique de gestion



Objectif général :

- Préparation et distribution des produits semi-finis ou finis dans le respect de la réglementation sur les conditions sanitaires de transport des denrées alimentaires
- Mise en œuvre du planning d'expédition en optimisant les ressources pour garantir la qualité et les délais de livraison

Missions principales :

- Organisation des ressources pour la mise en place des plannings quotidiens d'expédition
- Coordination et supervision du travail des équipes
- Sensibilisation des opérateurs aux bonnes pratiques de manutention
- Etiquetage des produits et traçabilité
- Constitution des dossiers d'expéditions pour les transporteurs
- Optimisation du chargement des camions et de la trajectoire des tournées de distribution
- Suivi des livraisons et de leur conformité
- Participation à la sélection et à l'évaluation des transporteurs
- Veille au respect des consignes sanitaires, de sécurité, et de qualité
- Veille au respect des normes d'hygiène et de sécurité au sein de l'entrepôt et dans la zone d'expédition

Types de formation initiales:

- Technicien spécialisé en agroalimentaire, en logistique, ou équivalent (Bac + 2)

Institutions de formation cibles:

- OFPPT
- Facultés

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Connaissances en gestion de la chaîne logistique
- Maîtrise des méthodes de gestion des stocks
- Connaissances des engins de manutention et de levage
- Maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité et des systèmes de management de la qualité
- Connaissances en comptabilité
- Connaissances en réglementation de transport de marchandise
- Connaissance des techniques de traçabilité des produits en industrie alimentaire
- Connaissances de base en progiciels de gestion d'entreprise (ERP)
- Connaissances en informatique de gestion
- Connaissances en techniques de management des RH



Objectif général :

- Le préparateur de viandes vendeur assure la découpe et la transformation des viandes (charcuteries, de charcuteries fines et de produits de conserve.) selon les règles d'hygiène et de sécurité sanitaire des animaux. Il effectue la vente de produits de boucherie et gère un commerce de détail alimentaire

Missions principales :

- Préparer les carcasses pour leur traitement ultérieur
- Découper les carcasses
- Procéder au désossage, découpe et la cuisson de la viande
- Effectuer la salaison et le fumage de la viande
- Trier, séparer et répartir les morceaux de viande selon leur orientation culinaire
- Procéder aux opérations de parage et d'épluchage des viandes
- Fabriquer et préparer la viande, les produits de viandes et de charcuteries ainsi que les produits de conserves à base de viande
- Produire de la viande marinée ou saumurée
- Fabriquer des plats cuisinés
- Suivre l'état des stocks et définir des besoins en approvisionnement
- Présenter les produits en vitrine
- Conseiller sur le choix des morceaux et la façon de les cuisiner, le mode de cuisson
- Nettoyer et entretenir le matériel et les locaux
- Assurer les livraisons

Types de formation initiales:

Absence d'offre de formation initiale

benchmark

Formation qualifiante

150h de
formation
théorique



22 semaines en
entreprises

Compétences à acquérir lors de la formation:

- Maîtrise des spécificités de la matière première
- Maîtrise de l'anatomie animale
- Maîtrise des techniques de désossage
- Maîtrise des techniques de parage des viandes
- Maîtrise des méthodes de découpe de viande
- Maîtrise des techniques de transformation et de conservation des viandes
- Maîtrise des techniques de l'attendrissage mécanique, de l'injection, de malaxage et de l'enrobage
- Maîtrise des catégories de morceaux
- Maîtrise des modes de salaison, de fumage et de cuisson des viandes
- Connaissance de la chaîne de froid
- Maîtrise de la qualité des viandes
- Maîtrise des techniques de présentation et de décoration
- Maîtrise des règles d'hygiène et de qualité appliquées au secteur agroalimentaire

Strictement confidentiel

Analyse stratégique de la branche Avicole

Livrable 4 : Synthèse

Rappel contexte et objectifs

Contexte stratégique

Dynamisme important de la branche avicole sur les 10 dernières années

- Croissance des agrégats économiques de la branche alignée sur la croissance du PIB agricole (4-5%)
- Marché avicole en croissance malgré des chocs conjoncturels
- Modernisation de l'amont avicole et sécurisation sanitaire des élevages
- Fort dynamisme de l'interprofessionnel de la branche
- Evolution de la réglementation pouvant impacter la trajectoire de la branche
 - Pression de la tarification douanière sur les matières premières et risque de baisse des prix de la volaille suite à la levée des contingents à partir de 2023/2024 dans le cadre de l'ALE avec les USA
 - Potentielle ouverture des exportations à destination des marchés européens et africains

Toutefois, la branche avicole présente aujourd'hui plusieurs facteurs de fragilité structurelle

- Une chaîne de valeur complexe avec des fondamentaux différenciés
- Une branche fragmentée avec des acteurs sous pression financière
- L'aval demeure le maillon faible de la filière avec une prédominance du circuit informel
- Faible compétitivité de la branche à l'international

Opportunité d'accompagner et de développer la branche avicole dans une perspective de création de valeur pour les acteurs

- Capitalisation sur les efforts entamés
- Maîtrise des tendances nationales et internationales
- Analyse du besoin en compétences pour une accélération de la modernisation de la filière avicole

Objectifs de l'intervention



1

Diagnostic détaillé de la branche avicole comme base de planification des besoins de compétences

Compréhension de l'offre et de la demande (segment/région)

Performance en matière de compétitivité et d'innovation

Grandes tendances nationales et internationales

Potentiel général de développement de la filière



2

Implication stratégique sur la branche avicole

Besoins de formation sur les 5/10 prochaines années

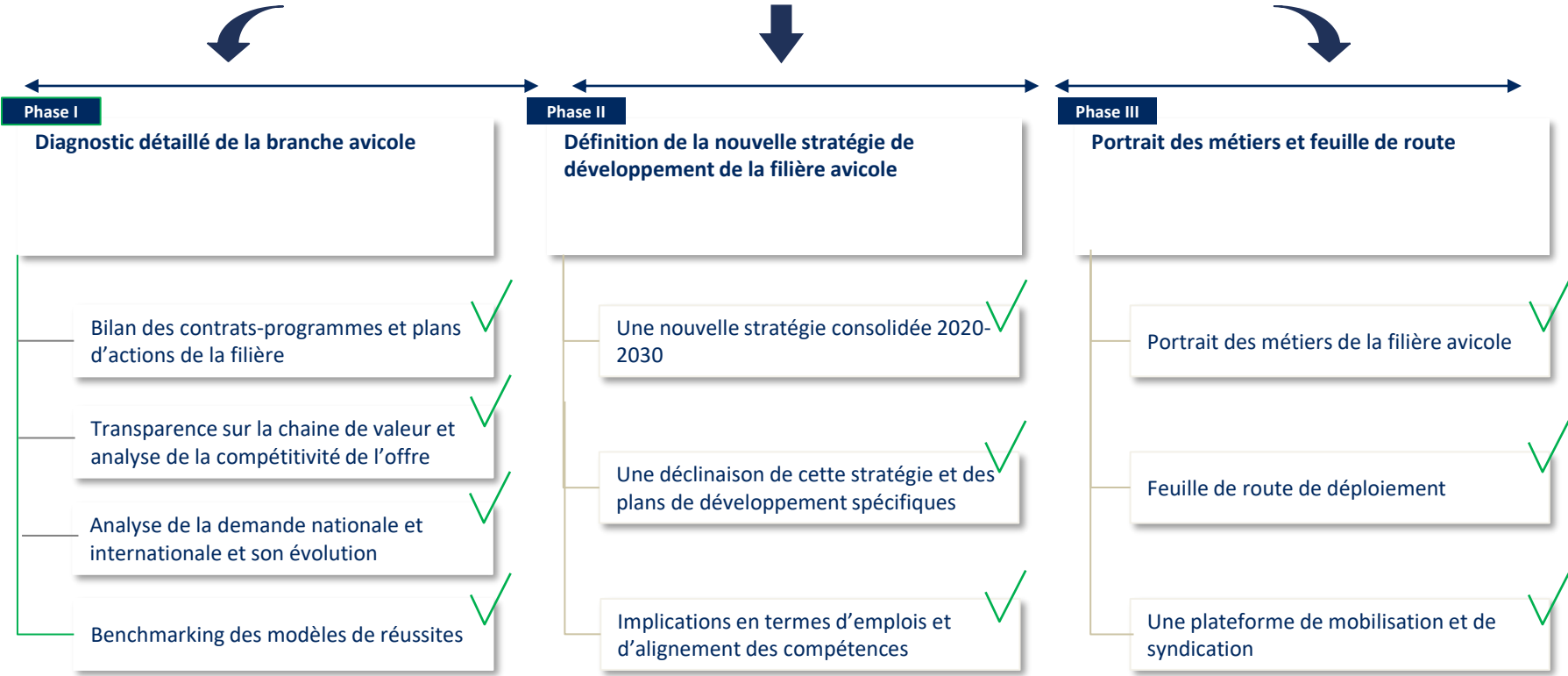
Scénarii et stratégie de développement de la branche

Modalités optimales de formation (portrait des métiers de la branche avicole)

Principaux objectifs de l'étude

Notre compréhension des objectifs

- Elaboration d'une nouvelle stratégie pour le développement de la filière avicole marocaine
- Réflexion sur les scénarii d'évolution et déploiement de solutions innovantes
- Réflexion sur les compétences et les métiers à développer



Contenu du document



1

Diagnostic détaillé de la branche

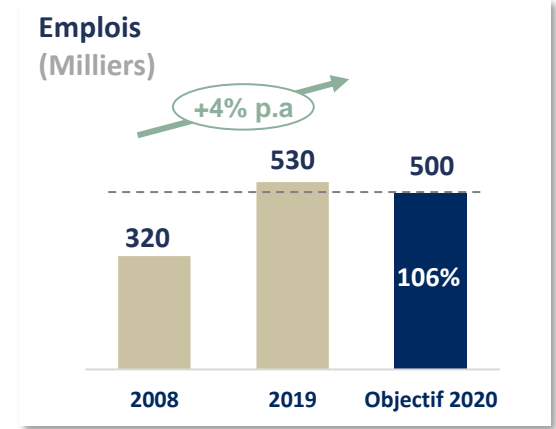
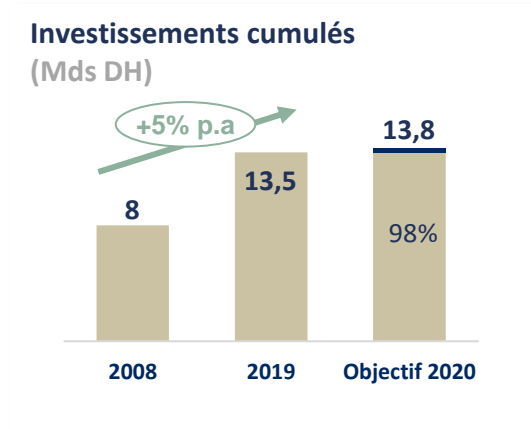
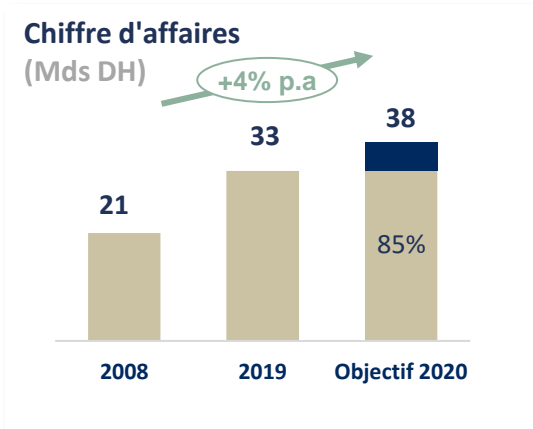
2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole

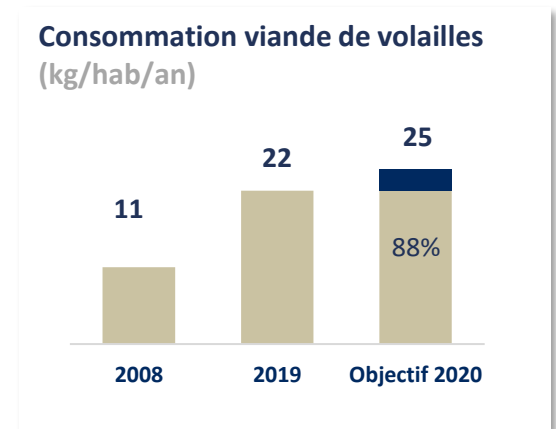
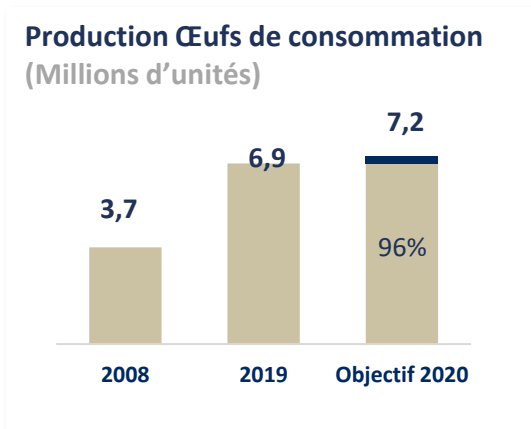
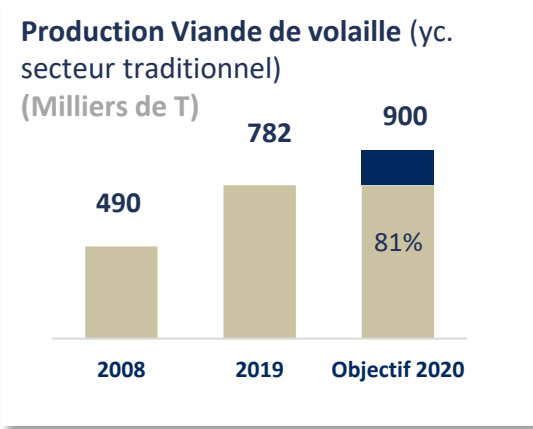
3

Portrait des métiers et feuille de route

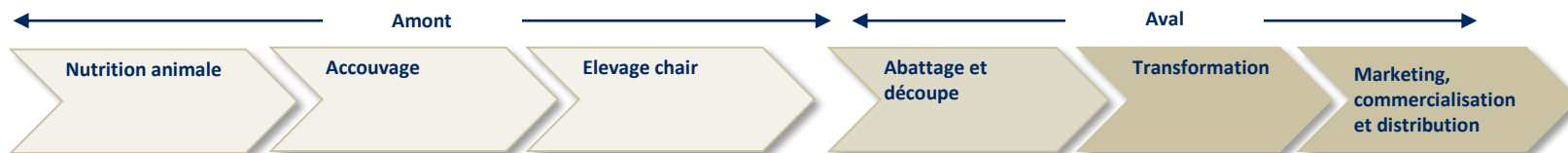
Bilan des précédents contrats-programmes



100%
taux de couverture des besoins en viandes blanches et en œufs de consommation



Des fondamentaux différenciés

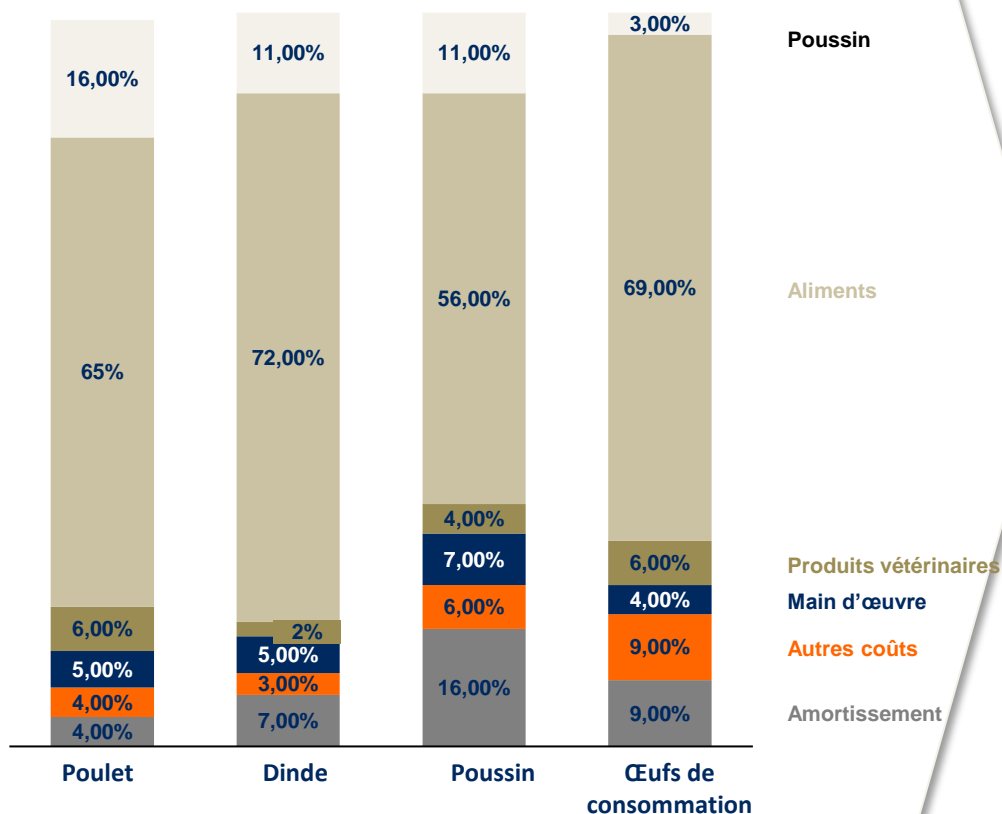


Chiffre d'affaires (Mds de DH)	12,4	2,2	13,9		2	
Nombre d'acteurs	40	45	~8500		23	
Emplois directs (en milliers)	35	7	105		2	
Investissements (Mds de DH)	3,2	0,4	6,6		0,3	
Niveau de concentration	Concentré pour le commercial + Autoproduction	Très concentré	Poulet: Très atomisé Dinde: Assez concentré		Circuit traditionnel: Très atomisé Circuit moderne: Assez concentré	
Niveau d'informel	<ul style="list-style-type: none"> Très faible Présence d'intermédiaires 		Poulet: 15% Dinde: 5%	<ul style="list-style-type: none"> Poulet : Très élevé Dinde : Faible 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Poulet: Fort Dinde: Moyen
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> Trading Gestion du BFR 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement/BFR Gestion du risque sanitaire 		<ul style="list-style-type: none"> Investissement Marketing Accès aux clients 		<ul style="list-style-type: none"> Maillage Normes sanitaires (chaîne du froid)
Principaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> Activité fortement capitalistique Fabricants d'aliments : forte concentration des acteurs Accoupageurs : fragmentation Accoupage dinde: activité concentrée par 3 acteurs 		<ul style="list-style-type: none"> Poulet : activité extrêmement fragmentée 	<ul style="list-style-type: none"> Poulet : Activité très touchée par l'informel (80% du tonnage) Sous utilisation de l'outil industriel installé 	<ul style="list-style-type: none"> Faible valorisation de la production par la transformation Sous utilisation de l'outil industriel installé 	<ul style="list-style-type: none"> Respect des normes sanitaires (chaîne de froid) Présence au niveau des circuits de distribution modernes

Un important gap de compétitivité en amont

Des importations entre 67% et 84% du cout de revient

Structure des coûts par maillon du secteur



Forte dépendance aux importations : 90% du poids des aliments à base de produits importés, principalement le maïs et le soja

Fragmentation du tissu des éleveurs

- Tissu de producteurs de poulet très atomisé: présence de plus de 7600 unités d'élevage, dont 63% de petite taille (capacité de moins de 10 000/bande)
- Des performances d'élevage très variables

Fragilité financière des acteurs

- Recours par les éleveurs au crédit fournisseur pour le financement du cycle d'exploitation
- Producteurs d'aliments et/ou revendeurs jouant le rôle du banquier du secteur
- Fluctuations quotidiennes très importantes des prix de vente

Des coûts à optimiser

Une faible intégration amont-aval et peu de coordination entre les acteurs de la filière

Faiblesse de la coordination entre les acteurs

- Faible intégration des acteurs en amont et en aval de la filière: seulement 6 acteurs intégrés sur toute la chaîne de valeur
- Absence de mécanismes d'ajustement de l'offre et la demande finale aboutissant à de très fortes fluctuations des prix à la vente
 - **Tendance chronique à la surproduction induisant une suroffre par les accouveurs**
 - **Inefficiences des marchés de gros**
 - **Prédominance des intermédiaires**

Faiblesse du modèle d'agrégation

Problématique de formation des prix : Faible transparence sur les prix du marché entraînant

- Difficulté de négociation des prix
- Arbitrages/prix des agrégateurs et des agrégés par rapport au marché du vif
- Non exécution des engagements par les parties au contrat

Cadre juridique

- Peu de formalisation des contrats et des engagements des parties
- Inefficiences du recours en justice

Rémunération peu incitative

- Subventions forfaitaires, taux FDA préférentiels
- Processus d'octroi long, complexe et contraignant, réparti sur 3 ans

Dispositifs et mécanismes de résolution des litiges

- Absence de mécanisme de résolution rapide

Une prédominance de l'aval traditionnel

Une demande nationale structurellement informelle

- **Un pouvoir d'achat limité** entraînant un marché drivé par les prix
- **80% de la demande est servie par le circuit traditionnel** avec des risques sanitaires importants
 - De contamination de tout l'élevage et la réputation de la volaille d'origine marocaine
 - Contamination humaine
 - Des impacts sur l'environnement en termes de gestion des déchets

Faible accès des abattoirs au consommateur final

Faible valorisation des produits : principalement abattage

- Concurrence du circuit de commercialisation informel: Faiblesse des circuits propres aux abattoirs
- Obligation de vente via des distributeurs → Coûts supplémentaires et baisse de la compétitivité par rapport au circuit informel

Non application des lois relatives à l'abattage

Situation perdurant par la non application des lois existantes sur la commercialisation de la volaille

Non application des lois relatives à l'abattage et à la commercialisation

- Non application des principes de la loi 49-99 lors de la commercialisation (prédominance des riachas et des tueries traditionnelles)
- Non application de la loi 28-07 et des différentes circulaires sur l'approvisionnement de la restauration hors foyer auprès des abattoirs
- Echec des mesures et dispositif de reconversion du circuit traditionnel

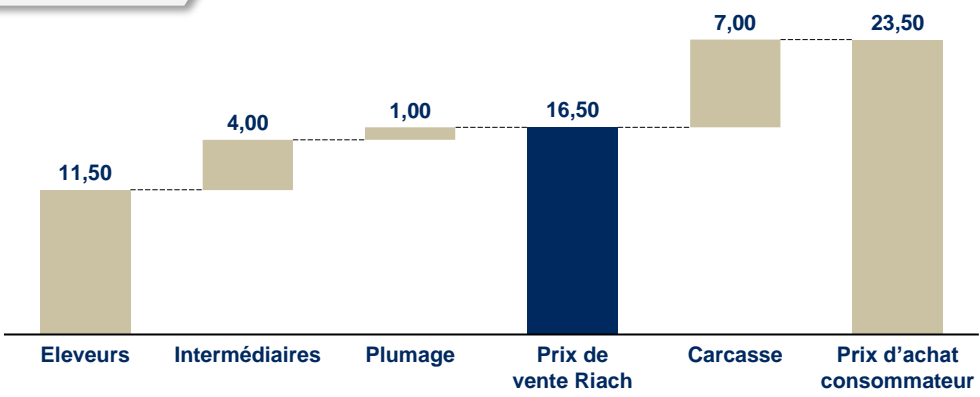
Faible orientation à l'exportation des entreprises de la filière et entraves structurelles à l'exportation

Des abattoirs peu compétitifs face à un circuit traditionnel prédominant



Circuit traditionnel

- 15000 points de ventes traditionnels (riachas)



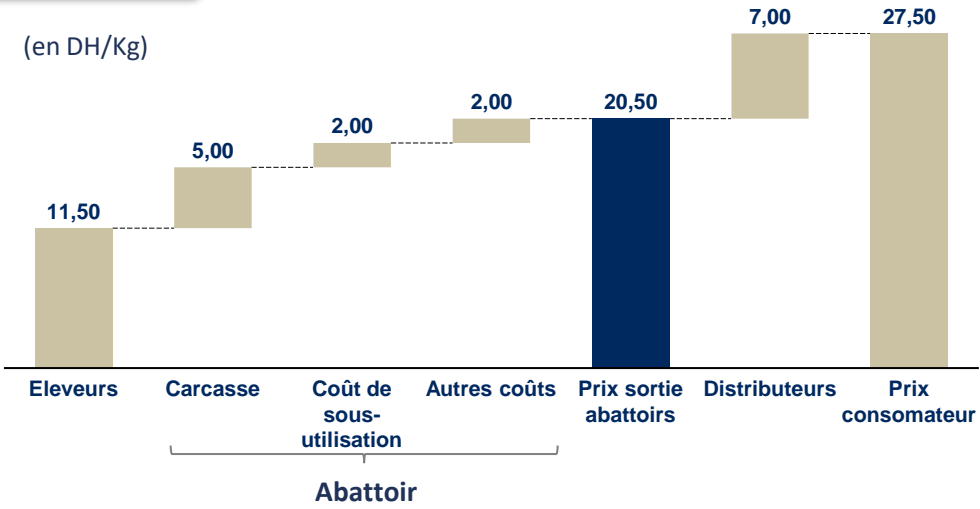
Risques sanitaires X

- Absence de traçabilité et de contrôle sanitaire sur toute la chaîne
- Risques de contamination à plusieurs étapes (élevage, transport, abattage)
- Non-respect des conditions d'hygiène et de salubrité
- Entrave au développement du circuit moderne

Circuit moderne

- 23 abattoirs de volailles

(en DH/Kg)



4 Dhs

Différentiel de prix du à :

- Absence d'investissements
- Absence de charges liées au contrôle
- Activité totalement informelle : aucune charge

Potentiel d'optimisation ✓

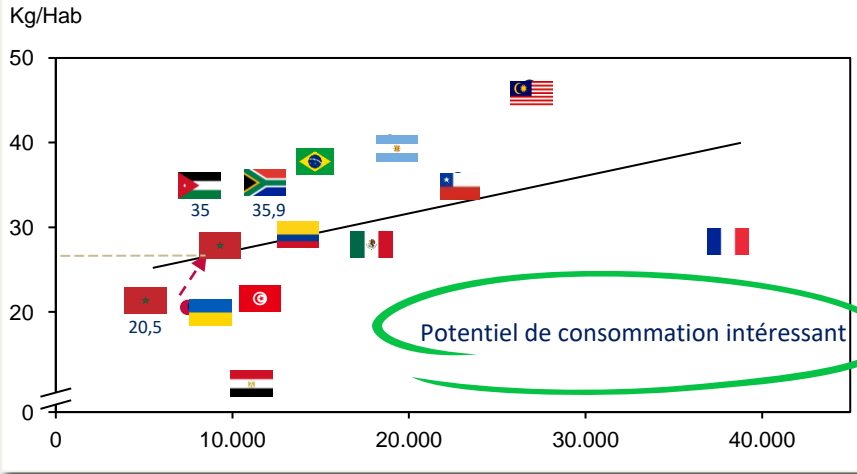
- Intégration en amont
- Augmentation du taux d'utilisation des capacités installées
- Amélioration du pouvoir de négociation avec le circuit de distribution moderne
- Accès au circuit HCR et à la restauration collective
- Désintermédiation du circuit (intégration en aval)



Des perspectives de développement de la consommation sur le marché domestique

TCAM de la consommation annuelle de viande blanche sur la période (Poulet et Dinde)

Consommation annuelle de viandes de volaille par habitant vs. PIB/hab (PPA), 2017

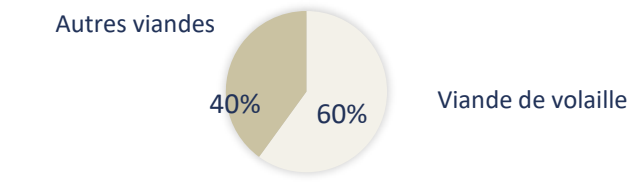


Potentiel de hausse de la consommation de viandes

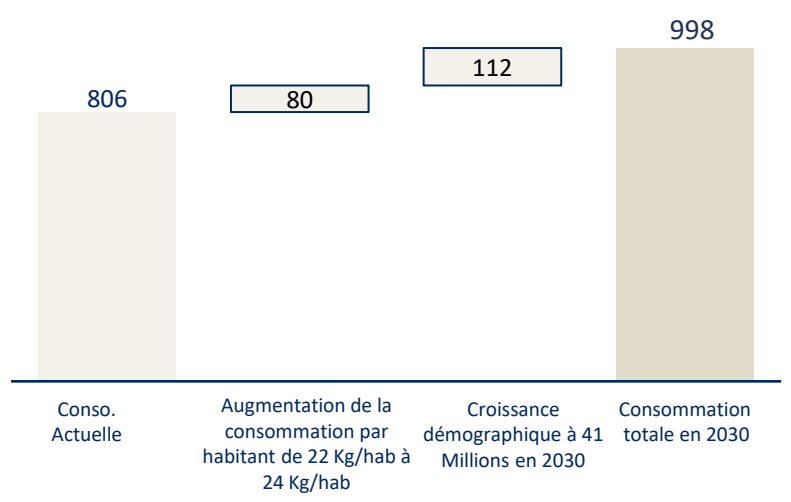
Apports en protéine animale g/hab/jour (2017-2018)



Mix consommation de viandes 2018






Hypothèse d'évolution de la consommation de viande de volaille (scénario pessimiste Horizon 2030) en milliers de tonnes



Risque de captation de cette demande par le circuit informel

Leçons du benchmarking : 3 sources de compétitivité



Intégration verticale	Concentration / agrégation	Soutien de l'Etat
<ul style="list-style-type: none">• Intégration en amont des transformateurs pour garantir leur approvisionnement en produits de bonne qualité à des prix raisonnables• Intégration en aval vers la vente au détail• Augmentation de la valorisation Intégration en aval vers la vente au détail 	<ul style="list-style-type: none">• Agrégation de la production• Infrastructures partagées (par exemple, plateformes d'exportation) 	<ul style="list-style-type: none">• Soutien à la concentration économique et industrielle : financement des opérations de croissance externe• Soutien aux exportations : exemptions de taxes• Ouverture des marchés et négociation des accords bilatéraux et des contingents 

Un secteur aux multiples atouts qui fait face à des enjeux

Forces

- Couverture à 100% des besoins domestiques en viandes blanches et en œufs de consommation
- Réalisation des objectifs du contrat programme (14 milliards de DH investis et 38 milliards de CA généré annuellement)
- Moyens de production en phase avec les standards internationaux
- Cadre juridique bien défini, protégeant la biosécurité des élevages en amont (loi 49-99)

S

Faiblesses

- Poids prépondérant de la nutrition animale dans le coût de revient final de la volaille (65% en moyenne)
- Tendance chronique à la surproduction de poussins induisant une suroffre
- Un tissu d'éleveur fragmenté et fragile financièrement (7658 unités)
- Faible compétitivité de l'abattage moderne par rapport au circuit professionnel (4dh de différence en moyenne)
 - Faible valorisation des produits de la filière avicole
 - Prédominance du circuit informel (80% de la consommation de volaille)

W

Opportunités

- Importantes perspectives de développement de la consommation sur le marché domestique (22kg/hab/an)
- Important potentiel des produits transformés pour la valorisation de la production
- Potentiel important des marchés Halal à l'export (marchés Halal)

O

Menaces

- Baisse des droits de douanes sur les importations de volailles américaines suite à l'accord de libre échange
- Pouvoir d'achat limité dans le marché domestique
- Demande en volaille structurellement informelle

T

Contenu du document



1

Diagnostic détaillé de la branche

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole

3

Portrait des métiers et feuille de route

Une stratégie d'orientation vers le marché

Objectifs secteur avicole 2030

AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE LA FILIERE AVICOLE MAROCAINE



Elimination des surcoûts



Structuration du circuit de commercialisation



Développement d'une stratégie à l'export

Efficiéce économique du modèle de production

Stratégies de partenariats et d'alliance des acteurs

P1

Agrégation de la production

P2

Transformation et valorisation de la production

P3

Rôle de l'interprofessionnel

Structuration de l'aval

Structuration des circuits de commercialisation et accès aux marchés

Reconquête du marché domestique

M1

Développement des exportations

M2

Mécanismes de soutien de l'Etat : coordination des actions de l'Etat

PPP

Emergence d'acteurs structurés

Agrégation

Accès financement

Application des lois

Promotion de la consommation

Soutien à l'exportation

Formation des compétences humaines nécessaires

E

Développement de nouveaux business models et un effort de mobilisation et coordination des acteurs



Partenariat agro-industriel: avec agrégation et/ou élevage en propre

Agrégation des producteurs, Coopératives & labellisation

Reconversion des riachas en points de vente et abattoirs de proximité

Diversification des produits et des marchés: Offre à forte valeur ajoutée (e.g. plats cuisinés ou prêts à cuisiner) et meilleure valorisation

Développement de points de vente en propre ou à travers des alliances

Coopération et partenariats avec la distribution moderne

Branding et marketing

Mise en place de partenariats à l'export et groupements d'exportation

Groupement de Campagnes promotionnelles à l'export

Leviers de développement

P2 Nécessité de développement de l'agrégation pour la consolidation du tissu d'acteurs

Développement de l'agrégation

Proposition de mécanisme de résolution des dysfonctionnements

Mécanismes de résolution des conflits

P2.a

Proposition d'un nouveau modèle d'agrégation adapté à l'émergence d'une nouvelle génération d'éleveurs

Mesures de soutien à l'entreprenariat avicole

P2.b

Développement des GIE pour la filière des œufs de consommation

P2.c

Développement des coopératives et des centrales d'achats/commercialisation

P2.d

Développement de projets industriels intégrés

P2.e

1 Médiation

2 Arbitrage

Principe du mécanisme

- Médiation par **une partie neutre indépendante et qualifiée**
- **Objectif** : Organisation d'un débat entre les parties en conflit et accompagnement pour la formation **d'un accord mutuellement acceptable**
- **Contrats de production ou des services**

- Décision juridiquement contraignante et exécutoire
- Mise en place d'un organe d'arbitrage collégial, composé de membres parties prenantes au secteur avicole
- Comité d'arbitrage en charge de la compréhension du conflit
- Emission d'une sentence que les deux parties doivent respecter

Cas de recours

Cas nécessitant une résolution rapide

- Qualité des produits et des intrants
- Prix de reprise ou prix des intrants
- Défauts d'enlèvements des produits

- Des différends d'ordre juridique

Avantages du mécanisme

- Maintien d'un rapport de confiance et de préservation des relations
- **Obtention rapide d'un avis d'expert et règlement en un temps court**

- **Procédure rapide et peu onéreuse**
- **Néanmoins, nécessité d'un socle juridique**

Règlement judiciaire

Procédure longues et onéreuse



Dernier recours en cas d'échec de la médiation et de l'arbitrage

Membres des comités de médiation/Arbitrage

- Directeur de la FISA
- 2 membres de la FISA siégeant dans des associations concernées
- 1 expert avicole externe
- 1 représentant de l'ONSSA/ Ministère de l'agriculture



Une agrégation développant une nouvelle génération d'éleveurs

Soutien à l'entrepreneuriat avicole

Agrégateur



Propriété des intrants



Assistance technique et services de conseil et de formation

Encadrement plus ou moins strict des choix techniques de l'éleveur

Monitoring de l'élevage

- Suivi des ratios de performance
- Contrôle par les agents de l'agrégateur chez l'agrégé

Soutien de l'Etat à l'agrégation



Accès au crédit facilité

- Partenariat des agrégateurs avec les grandes banques commerciales
- Crédits garantis par les agrégateurs et par l'Etat

Mise à disposition de terrains de l'Etat

- Une taille optimale principe all in-all out
- Prérequis :
 - Activité principale de l'éleveur
 - Eleveurs vivant près l'exploitation

Ecoulement de la production à rémunération garantie pour l'éleveur

- CPS précis spécifique à l'agrégateur

Nouvelle génération d'éleveurs



Propriété des installations

- Apport de bâtiments d'élevage = frais d'entrée dans une relation de long-terme avec l'agrégateur

Rémunération du service

- Intéressement par unité produite
- Bonus /malus lié à la performance

Développement de savoir-faire éleveur

- Transfert des technologies d'élevage entre l'agrégateur et l'éleveur

- Maitrise de la qualité des intrants
- Sécurisation de l'approvisionnement et indexation du cout de production sur les couts des intrants
- Elimination des marges des intermédiaires
- Focalisation de l'agrégateur sur la commercialisation des produits et l'adaptation au marché



- Focalisation de l'éleveur sur son cœur de métier
- Risque marché et volatilité prix des matières assumé par l'agrégateur
- Incitation à la performance
- Augmentation de la productivité du tissu des producteurs

Développement de groupements d'intérêt économique de la filière Œufs consommation



Développement de GIE

Initiateur: producteurs d'œufs de consommation



Développement de l'agrégation

- Regroupement de producteurs et/ou agrégation : un nombre minimum à définir
- Transparence sur les prix de transfert

Centralisation des achats

- Mutualisation des achats des intrants et négociation des prix avec les fournisseurs d'intrants
- Anticipation/négociation des volumes avec les couvoirs

Centralisation des ventes

- Développement de solutions coopératives pour la commercialisation directe ou auprès des centres de conditionnement
- création d'un abattoir pour la poule de réforme
- Investissement dans l'acquisition d'une flotte de transport et de distribution pour livraison



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Mécanismes de soutien de l'Etat

Ministère de l'agriculture

- Octroi de subvention au GIE/Agrégation
- Simplification et allègement des procédures d'obtention des certifications de GIE/agrégation
- Dynamique d'amélioration du modèle



Ministère des finances et de la réforme administrative

- Garantie de l'Etat pour les lignes de financement du BFR et les crédits d'investissements pour la mutualisation des moyens logistiques



Ministère de l'Industrie, du Commerce

Octroi de subvention pour le développement

- Des abattoirs
- Des capacités logistiques



Développement de coopératives/centrales d'achats et/ou de commercialisation



Développement de centrales coopératives

Initiateur: Un Eleveur ou coopérative d'éleveurs ou un Acteur de nutrition animale

Développement de l'agrégation

- Agrégation d'au moins 10 éleveurs régionaux (min 3 jeunes nouveaux éleveurs)
- Modèle d'agrégation basé sur un contrat de production
- Transparence sur les prix de transfert

Centralisation des achats

- Approvisionnement de la centrale en intrants pour les éleveurs agrégés

Centralisation des ventes

- Développement de solutions coopératives pour la commercialisation
- Mise en place de contrats cadres d'achats avec des abattoirs
- Investissement dans l'acquisition d'une flotte de transport et de distribution pour livraison



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Mécanismes de soutien de l'Etat

Ministère de l'agriculture

- Octroi de subvention à l'agrégation
- Octroi de terrains pour les nouveaux éleveurs agrégés
- Simplification et allègement des procédures d'obtention des certifications d'agrégation
- Dynamique d'amélioration du modèle d'agrégation (au fur et à mesure des dysfonctionnements)



Ministère des finances et de la réforme administrative

- Garantie de l'Etat pour les lignes de financement du BFR des centrales
- Négociation de solutions de financement du BFR des éleveurs



Ministère de commerce

- Octroi de subvention pour le développement des capacités logistiques





Développement de projets industriels intégrés



Initiateur: Entreprise d'abattage et de transformation

Développement de l'agrégation

- Agrégation d'au moins 10 éleveurs régionaux (min 3 jeunes nouveaux éleveurs)
- Modèle d'agrégation basé sur des contrats de services
- Diffusion du savoir-faire/formation
- Soutien à l'entrepreneuriat dans l'élevage avicole

Structuration de l'aval

- Développement de marques fortes
- Reconversion des riachas en franchisés
- Développement des réseaux de distribution (en propre/franchises)
- Exploration de marchés à l'exportation
- Investissement dans des capacités logistiques à température contrôlée (stockage et transport)

Financement des investissements

- Agrégateur garant des prêts des agrégés auprès des banques



Intervention coordonnée et cohérente des Ministères

Mécanismes de soutien de l'Etat

Ministère de l'agriculture

- Simplification et allègement des procédures de certifications d'agrégation
- Customisation des subventions à la filière
- Mise à disposition de terrains pour les jeunes/nouveaux éleveurs agrégés
- Dynamique d'amélioration du modèle d'agrégation



Ministère de commerce

- Subventions des réseaux des points de vente
- Primes aux agrégateurs pour la reconversion de riachas en franchisés
- Négociation d'un contrat-cadre avec la Grande Distribution



Ministère de l'intérieur

Interdiction de l'approvisionnement des HCR auprès du circuit informel



Ministère des finances et de la réforme administrative

- Engagement sur la passation des commandes publiques auprès des abattoirs (hôpitaux, prisons, militaires,...)
- Garantie de l'Etat pour des prêts finançant l'investissement de l'agrégateur et les agrégés
- Levées auprès des bailleurs de fonds : accès aux fonds « microfinance » pour les agrégés





1

Renforcement des mesures de contrôle et de suivi de la volaille

- Programme de reconversion des Riachas dans les grandes agglomérations
- Organisation de la traçabilité de la volaille de l'éleveur/transport sur toute la chaîne
- Labellisation des HCR
- Campagnes de sensibilisation des consommateurs



2

Interdiction d'accès des transporteurs de volaille vivante à l'intérieur des grandes agglomérations

Programme de reconversion des Riachas en points de vente dans les grandes agglomérations

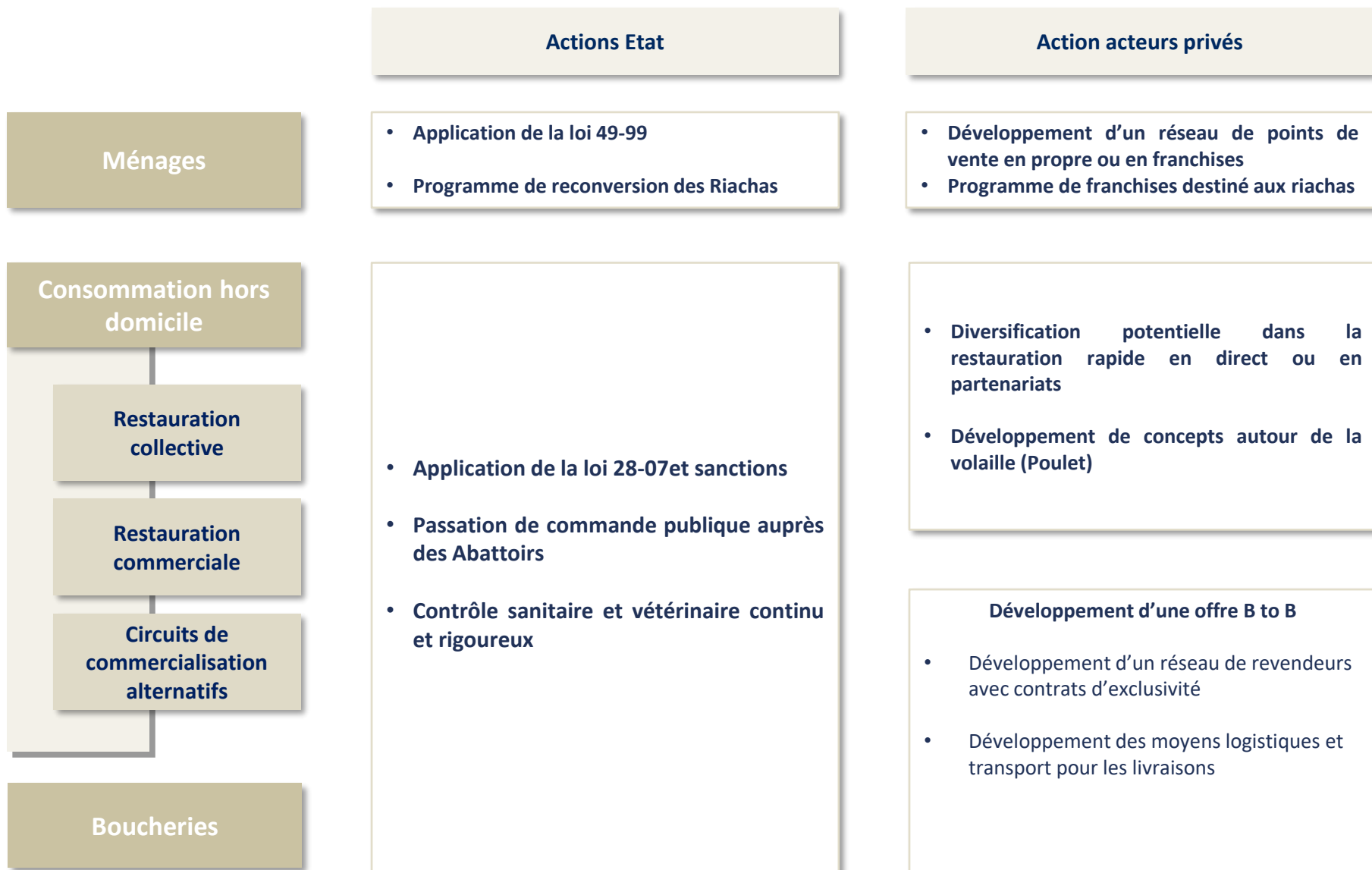
Développement des abattoirs de proximité

Contrôle systématique des véhicules de la volaille vivante et interdiction d'entrée dans les centres villes

- Agrément ONSSA Transporteur
- Certificat vétérinaire justifiant la bonne santé de la volaille

Contrôle et Sanctions HCR





Développement de concepts de franchises destinés à la reconversion des riachas en points de vente

Riachas

- 15 000 points de vente potentiels
- 80% de la demande actuelle

Développement de franchises

Franchiseurs: Entreprises industrielles de transformation

Définition du modèle de franchises

- Modèle vente ferme ou de consignation
- Assortiment
- Communication du package

Accompagnement et formation

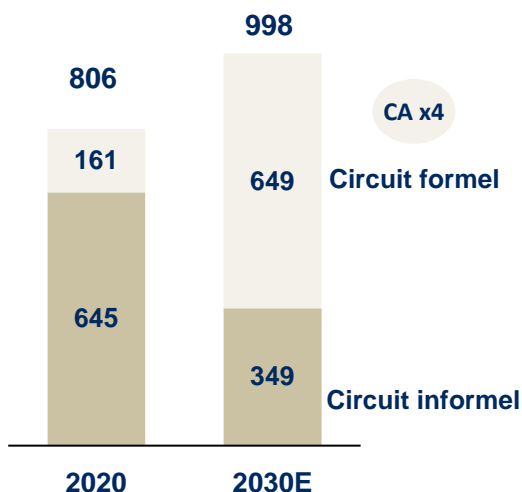
- Avant l'ouverture : reconversion/investissements
- Ouverture
- Gestion du point de vente

Accompagnement à l'obtention des primes de reconversion et des prêts auprès des banques pour la réalisation de l'investissement

- Octroi de la prime à la reconversion par l'Etat aux franchiseurs pour redistribution aux riachas reconvertis en franchisés
- Financement initial par l'abattoir et remboursement progressif par le franchisé
- Prêt bancaire garanti par l'Etat ou l'abattoir

Soutien de l'Etat

Consommation viande de volailles
en K tonnes



Un marché national à reconquérir



1300 franchisés



100 franchisés

Plateformes d'exportation



Mise en place de plateformes mutualisées d'exportation :

- Collecte
- Stockage
- Commercialisation vers l'UE, le Moyen-Orient et l'Afrique
- Mutualisation des besoins autour de l'export
- Cofinancement

FISA



Soutien de l'Etat

Création au sein de la FISA d'une association des exportateurs

- Etude et Ciblage des marchés à développer
- Suivi des barrières tarifaires et non tarifaires

Mission de Certification sanitaire

Mise en place d'une unité de santé avicole en charge de:

- Contrôle de la production avicole du pays
- Mise en place d'une certification sanitaire
- Prévention des maladies (protocole sanitaire, contrôle, recherche)
- Contrôle des vaccins utilisés en aviculture

Mission de Promotion

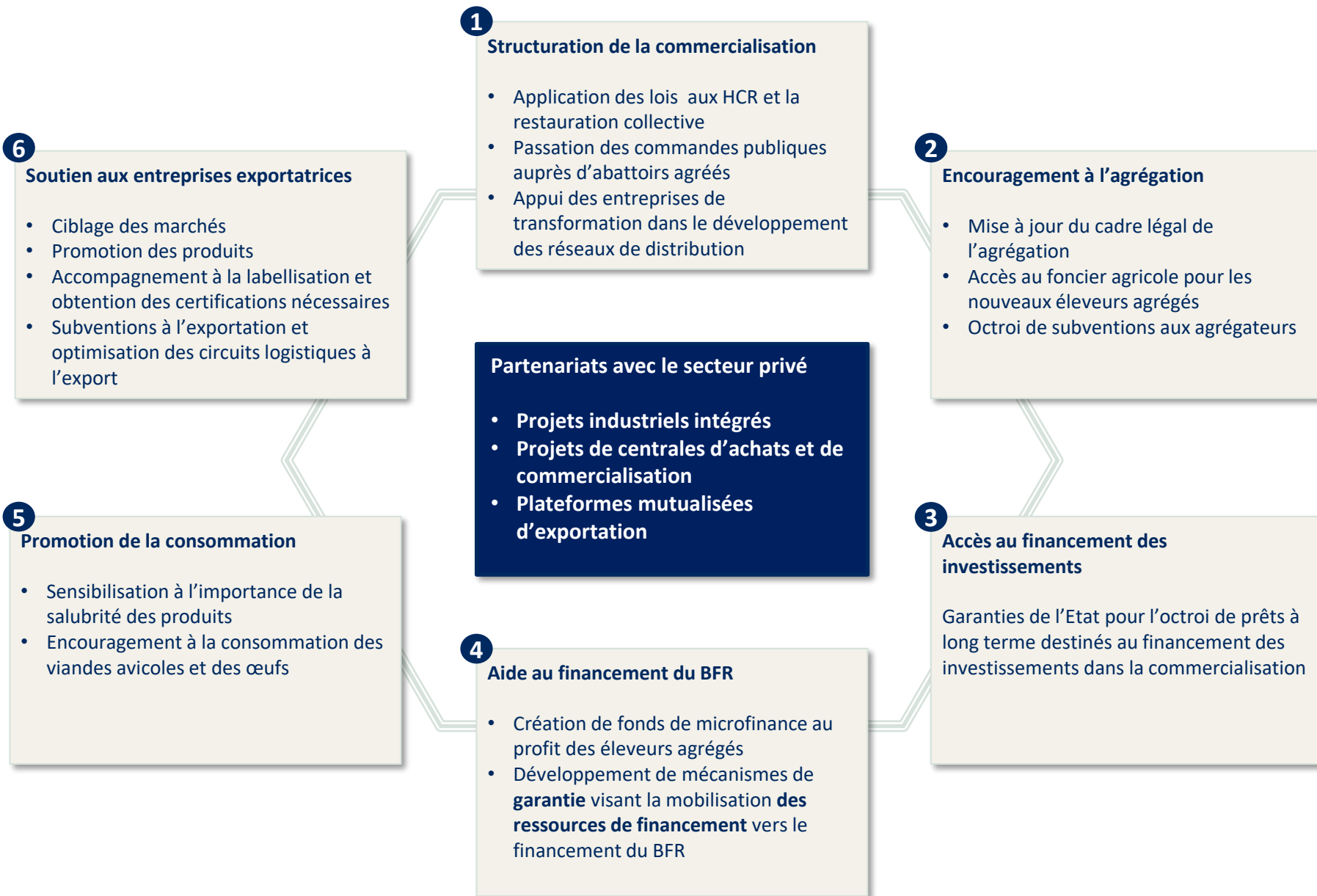
- Participation aux évènements internationaux
- Gestion des relations avec les autorités internationales
- Lobbying auprès des institutionnels (exemple ministère ou UE)

Financement des investissements

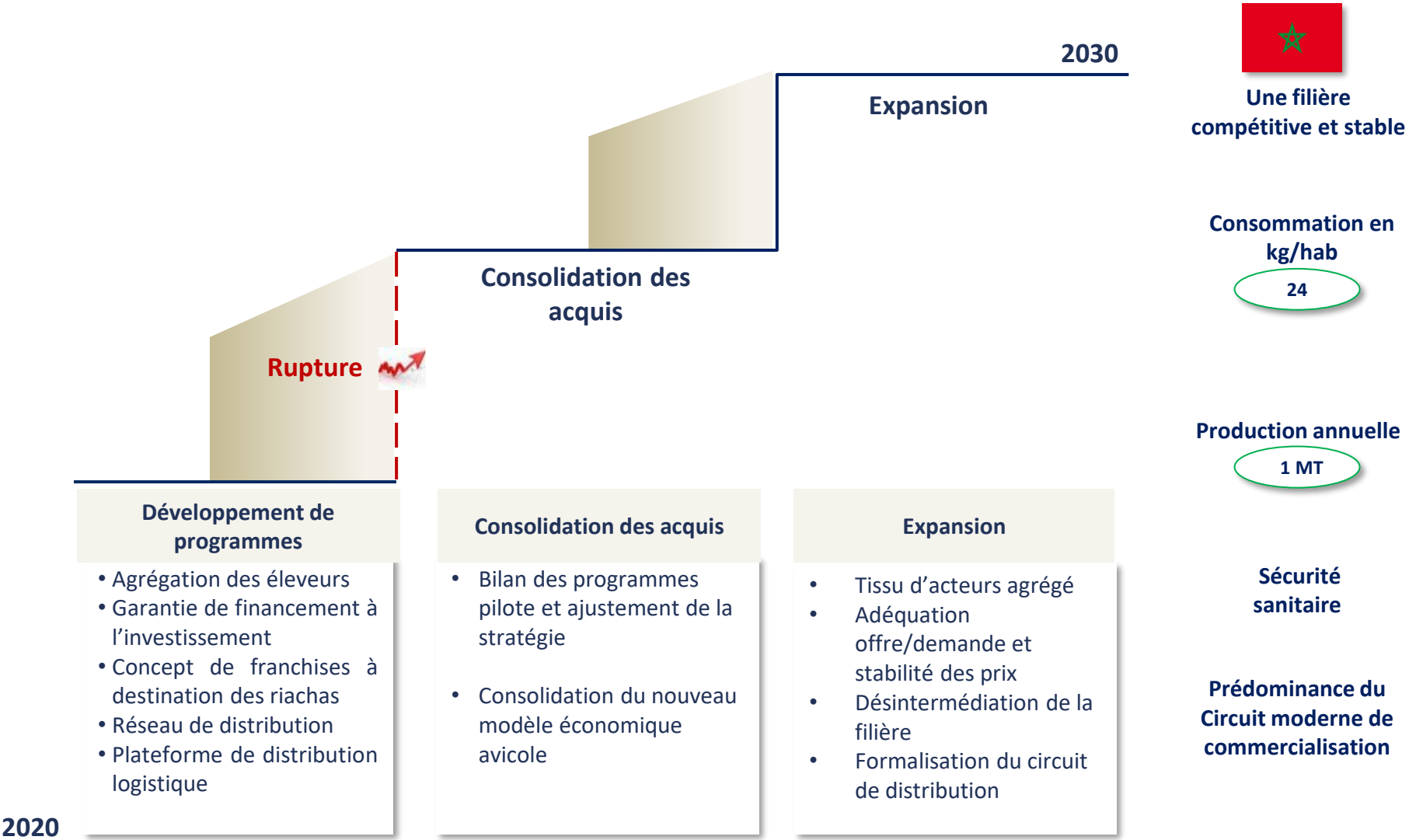


Synergies et mutualisation des intérêts

Mise en cohérence des mécanismes de soutien par l'Etat



Une stratégie en 3 phases d'implémentation



Contenu du document



1

Diagnostic détaillé de la branche

2

Définition de la nouvelle stratégie de développement de la filière avicole

3

Portrait des métiers et feuille de route

Portrait des métiers de la filière avicole

Nutrition animale

- Nutritionniste
- Superviseurs de la fabrication
- Technicien de fabrication
- Ouvrier de manutention

Accoupage

- Chef d'élevage reproducteurs
- Chef de couvoir
- Technicien d'accoupage
- Ouvrier qualifié
- Ouvrier

Elevage chair

- Superviseur d'élevage
- Technicien chef d'élevage
- Ouvrier qualifié
- Ouvrier

Elevage ponte

- Superviseur production aliment
- Chef d'élevage
- Ouvrier qualifié
- Ouvrier

Abattage et découpe

- Responsable de production
- Chef d'atelier
- Conducteur de machines
- Chef de ligne de conditionnement
- Frigoriste
- Opérateur abattage et découpe
- Opérateur de production charcutière
- Opérateur traitement de stabilisation
- Technicien réception
- Technicien expédition