

Société nationale de commercialisation des semences (SONACOS)

La Société Nationale de Commercialisation des Semences (SONACOS), créée en 1975, est une Société Anonyme (SA) à Directoire et à Conseil de Surveillance sous tutelle du Ministère chargé de l'agriculture. Son capital social est de l'ordre de 160 MDH et ses budgets de fonctionnement et d'investissement se sont élevés, au titre de la campagne agricole 2015-2016, respectivement à 1,80 MMDH et à 89 MDH.

Sa mission principale, comme définie par ses statuts, est l'achat, y compris l'importation, l'exploitation, le conditionnement et la vente de semences, de plants et d'arbres ou toutes autres parties végétales servant à la reproduction. Elle peut procéder éventuellement à leur multiplication.

La SONACOS est un intervenant principal et stratégique dans la chaîne de valeur semencière qui regroupe un ensemble d'activités intégrées notamment celles liées :

- A l'obtention et l'introduction variétale exercées par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) ;
- A la multiplication des semences réalisées dans un cadre contractuel entre les sociétés semencières et les multiplicateurs ;
- Au conditionnement, traitement, stockage, et à la commercialisation et la distribution effectuées par la SONACOS et d'autres sociétés semencières privées ;
- Au contrôle de la chaîne de valeur semencière et à la certification attribuée à l'Office National de la Sécurité Sanitaire des produits Alimentaire (ONSSA).

A noter, à ce titre, que pour la commercialisation des semences certifiées des céréales d'automne, quatre sociétés privées sont opérationnelles à côté de la SONACOS qui détient 85% de ce marché.

Partant de l'importance accordée à la filière des semences, en tant que principal levier, pour l'atteinte des objectifs du Plan Maroc Vert (PMV), l'Etat, l'Association Marocaine des Multiplicateurs de Semences (AMMS) et l'Association Marocaine des Semences et Plants (AMSP), ont conclu, au titre de la période 2009-2020, un contrat programme qui trace les lignes d'une politique semencière axée sur l'amélioration du taux d'utilisation des semences certifiées et l'augmentation de la part de la production nationale en semences certifiées.

Pour s'inscrire dans les objectifs de ladite politique, les Directions Régionales de l'Agriculture (DRA), la SONACOS, l'AMMS et l'AMSP ont conclu, pour la période 2010-2015, 12 conventions de développement de la filière semencière dans douze régions. De même, un protocole d'investissement triennal a été signé en février 2010 entre le MAPM, le Ministère des Finances et la SONACOS pour la réalisation d'un programme d'investissement de 150 MDH à financer à raison de 120 MDH par l'Etat et de 30 MDH par la SONACOS. A rappeler, à ce titre que la SONACOS figure sur la liste des entreprises publiques privatisables depuis les années 1990, mais ce dossier n'a pas connu d'avancées.

Dans ce contexte, la SONACOS a mis en place une stratégie à l'horizon 2020, axée sur une mission de service public (MSP) concernant les semences certifiées de céréales, de fourrages et légumineuses et de pomme de terre multipliées localement. La stratégie a, également, prévu une mission d'intérêt générale qui consiste à conquérir des domaines qui offrent des opportunités de développement portant sur la semence certifiée de betterave à sucre et de la pomme de terre importée, les plants arboricoles certifiés ainsi que les engrais. Pour garantir un niveau de la

rentabilité globale acceptable, la SONACOS intervient sur les marchés complémentaires concernant les produits phytosanitaires.

Ainsi, la Cour des comptes a mené une mission de contrôle de la gestion de la SONACOS, sur les six campagnes allant de 2010-2011 à 2015-2016, et concernant les axes suivants :

- La multiplication des semences ;
- La production et le processus de conditionnement ;
- La commercialisation des semences ;
- L'évolution du stock et les conditions de stockage ;
- La stratégie de diversification ;
- Les équilibres financiers de la SONACOS.

I. Observations et recommandations de la Cour des Comptes

La mission du contrôle de la gestion de SONACOS a permis de noter un ensemble d'observations et recommandations qu'on peut résumer comme suit.

A. Multiplication des semences

Les semences certifiées sont issues de variétés sélectionnées inscrites au Catalogue Officiel Marocain (COM)¹. Le processus de création d'une variété peut prendre jusqu'à dix ans. L'obteneur de la variété reproduit généralement à partir de G0, les générations de pré-base (G1, G2 et G3). Ensuite, comme les surfaces nécessaires à la multiplication deviennent plus importantes, la SONACOS à travers ses 16 Centres régionaux, fait appel aux agriculteurs-multiplicateurs pour produire, sous contrat, les semences de base (G4) puis les semences de reproduction certifiées R1 (5ème génération) et R2 qui sont commercialisées aux agriculteurs.

Pour garantir la qualité, la production des semences est réalisée à travers plusieurs étapes sous une série de contrôles de l'ONSSA qui commencent depuis l'installation au champ jusqu'à la commercialisation.

➤ Performances insuffisantes en termes de superficies de multiplication des semences des céréales d'automne et des fourragers et légumineuses

Concernant les semences des céréales d'automne, les superficies dédiées à la multiplication ont enregistré une diminution à partir de la campagne agricole 2013-2014 après l'atteinte des objectifs tracés par les conventions de développement régionales durant les trois premières campagnes (63 690 ha en 2010-2011). La superficie réalisée en 2015-2016, soit 52 967 ha, s'est vue réduite pour revenir presque au niveau enregistré au départ du PMV.

Toutefois, pour ces superficies de moins en moins importantes, le nombre de multiplicateurs contractés est de plus en plus élevé (de 803 en 2009-2010 à 1122 en 2015-2016) ce qui cache un phénomène de parcellisation des terrains agricoles et qui contraint la SONACOS à contracter une multitude de petites superficies.

En plus, la part irriguée dans la superficie totale multipliée n'est pas stable avec une tendance continue à la baisse ces dernières années. Elle se situe entre 38 % et 45 % contre 67% prévu par les conventions régionales.

¹ Le COM a été institué en application des dispositions du dahir n°1-69-169 du 25 juillet 1969 réglementant la production et la commercialisation des semences et des plants, tel qu'il a été modifié par le dahir portant loi n°1-76-472 du 19 septembre 1977. En vertu de ce texte, seules les semences et les plants des variétés inscrites à ce catalogue peuvent être présentés à la certification et à la commercialisation sous le label semences certifiées. L'inscription d'une variété n'est autorisée qu'après avoir passé des épreuves culturales et technologiques et jugée performante après cette évaluation.

Concernant la répartition des superficies multipliées par espèce de céréales, il a été constaté que le blé dur et l'orge commencent à regagner de l'intérêt durant la période sous revue. Toutefois, pour l'orge, bien que les superficies emblavées aient triplé, le taux d'utilisation des semences certifiées de l'orge ne dépasse pas 2% contre 29 % prévu par le PMV à l'horizon 2020.

Aussi, la Cour s'interroge-t-elle sur les critères et les hypothèses pris à la base de la fixation des objectifs tracés au départ dans ces conventions au vu des réalisations qui sont très moyennes voire faibles dans certaines régions.

S'agissant des semences des fourragers et légumineuses (FL), après une tendance à la hausse, depuis 2009-2010, les superficies de multiplication ont enregistré en 2013-2014 une régression de presque 44%. Cette baisse a touché aussi les superficies irriguées qui sont passées de 22% de la superficie totale emblavée en 2009- 2010, à près de 9 % seulement en 2015-16 en enregistrant des parts presque nulles en 2011-12 et 2012-13. Les principales espèces multipliées sont la Féve, la Triticale et le Pois Chiche. Le programme de multiplication des FL est réalisé à hauteur de 70% par les centres régionaux de Romani et Meknès.

➤ **Multiplication non encore entamée des oléagineuses et des plants de Pomme de terre locale**

La SONACOS a inscrit dans sa stratégie la multiplication des semences des oléagineuses et la production locale des plants certifiés de pomme de terre en tant que mission de service public. Toutefois, il a été constaté, sur les six campagnes sous revue, que leurs productions ne sont pas encore entamées.

Pour les oléagineuses, ce n'est qu'en 2015 que la SONACOS a conclu avec le Groupement des Industriels Oléagineux du Maroc (GIOM) une convention pour la multiplication, la promotion et la commercialisation des semences oléagineuses. Toutefois, cette convention n'a pas été activée. Pour la multiplication de la pomme de terre locale, les services de la SONACOS expliquent que le non accomplissement de cette mission revient aux conditions de production, aux difficultés de commercialisation et à la faible rentabilité en l'absence d'un soutien des autorités compétentes.

➤ **Contractualisation uniforme pour la multiplication et sans vérification préalable du précédent cultural**

Le contrat de multiplication, qui constitue la base de la relation entre l'agriculteur-multiplicateur et la SONACOS, est un modèle standard établi pour l'ensemble des multiplicateurs ne tenant pas compte de spécificités de chaque segment de multiplicateurs (selon la région, la superficie de la parcelle, la nature de la zone irriguée ou Bour, l'espèce de la semence, génération, ...). Il en résulte l'absence de proposition personnalisée aux multiplicateurs en termes d'obligations, de droits ou d'avantages à accorder, d'exigences techniques (l'indication d'un itinéraire technique et une dose minimale de semi...), d'encadrement et de suivi et de formule de conditionnement.

Par ailleurs, le règlement technique à la base de la conclusion des contrats, exige que le précédent cultural ne doive pas être une culture à paille afin d'éviter le mélange des semences. La transgression de cette règle entraîne le refus au champ de la part de l'ONSSA. Toutefois, la SONACOS conclut les contrats avant même la visite des parcelles dédiées à la multiplication pour s'assurer des éléments déclarés par les multiplicateurs et de l'état du précédent cultural. Par ailleurs, les déclarations de culture et les contrats de multiplication ne renseignent pas, toujours, sur le précédent cultural.

➤ **Insuffisances des contrôles réalisés en amont par l'ONSSA**

Le contrôle de l'ONSSA, censé être aux champs dédiés à la multiplication des semences, au début de l'opération, se fait uniquement sur document et la première visite de la parcelle n'a lieu que lors du contrôle phytosanitaire, au moment de l'épiaison en mars. En plus, malgré l'hétérogénéité des parcelles déclarées, les services de l'ONSSA se limitent à un contrôle par échantillons. Ce qui dénie le contrôle préalable au champ de son sens.

Il résulte de ce manque de rigueur de contrôle en amont que la quasi-totalité des causes de refus des parcelles au champ, suite au contrôle de l'ONSSA, entre 2013 et 2015, sont liées au précédent culturel. Le refus au champ concerne même des superficies irriguées.

Les superficies refusées au champ dénotent du non-respect du règlement technique par les multiplicateurs et posent la question du choix des multiplicateurs et de leur suivi. En effet, la SONACOS ne prévoit pas de critères pour le choix des multiplicateurs et n'examine pas non plus l'historique des réalisations par multiplicateur pour garder les meilleurs.

Sur le plan procédural, l'ONSSA n'adresse pas officiellement à la SONACOS les résultats des contrôles au champ qu'il réalise. Il est noté, à ce titre l'absence de plateforme de communication entre l'ONSSA et la SONACOS permettant le retour d'information concernant les superficies refusées et les motifs de refus, ce qui fait perdre à la SONACOS les moyens et les efforts déployés pour le suivi des parcelles refusées et ne permet pas aux Centres d'ajuster à temps le programme de production et les plannings liés à la production.

➤ **Absence d'une application informatique dédiée à la gestion de la multiplication**

Les Centres régionaux ne disposent pas d'application intégrée avec le système d'information du siège, dédiée à la gestion des programmes de multiplication permettant le suivi du processus de la multiplication depuis la contractualisation jusqu'à l'agrégé de la production par l'ONSSA.

De même, ces Centres ne disposent ni de base de données ni des tableaux de bord permettant de recenser les multiplicateurs ayant fait l'objet de contrats et ceux potentiels à prospector pour octroi de programmes de multiplication en fonction de leurs capacités techniques.

➤ **Facturation induite d'une taxe aux multiplicateurs**

La SONACOS continue de facturer sans droit depuis 2014, en sus du prix d'achat des semences, une taxe de 2,5 DH/ha aux multiplicateurs, établie, depuis 1977, pour payer les frais de contrôle des semences et ce, malgré la mise en place de nouvelles décisions concernant le paiement des frais de contrôle à l'ONSSA. Le montant recouvré, concernant les campagnes 2014-2015 et 2015-2016, est à hauteur de 271 642 DH.

De plus, la SONACOS s'est abstenue, depuis 2001, de verser au budget général de l'Etat le montant recouvré au titre de cette taxe qui est de l'ordre de 1 422 475,5 DH concernant les campagnes allant de 2001-2002 à 2015-2016.

➤ **Non versement à l'AMMS des frais d'adhésion des agriculteurs**

La SONACOS s'est abstenue de reverser une somme de plus de 2 MDH à l'Association Marocaine des Multiplicateurs des Semences (AMMS) qu'elle a recouvré, durant les campagnes allant de 2012-2013 à 2014-2015, auprès des multiplicateurs en vertu d'un accord préalable. Par ailleurs, la convention à la base du 11 août 2009, instituant cet engagement pour une durée de cinq ans, n'est plus en vigueur, et ce depuis août 2014. De ce fait, la SONACOS continue à recouvrer ces montants sans aucune base contractuelle.

B. Production et processus de conditionnement

Il a été constaté, à ce titre, ce qui suit :

➤ **Ecarts entre les prévisions des conventions régionales et les réalisations concernant la production des semences céréalières**

Les réalisations des objectifs des conventions de développement régionales en termes des productions brute et nette agréée ont connu, en 2014-2015 et 2015-2016, des taux oscillants entre 50% et 68% contre plus que 70% atteint en 2011-2012 et 2012-2013.

En termes d'évolution annuelle, bien que les prévisions des productions brute et nette agréée entre les campagnes 2010-11 et 2014-15, ont été déterminées de manière à assurer un accroissement soutenu, l'évolution constatée en termes de productions réalisées reste loin des niveaux de

productions prévus. A titre d'illustration, en 2015- 2016, la production nette agréée n'a pas dépassé un total de 781 189 Qx, soit un niveau de production inférieur à celui de 2008-2009 qui s'élevait à 840 630 Qx. Par ailleurs, ce résultat ne constitue que 28 % de la production nette agréée des semences certifiées de céréales, prévue à l'horizon 2020, et qui est de 2,8 millions de quintaux.

En termes d'espèces, les productions des semences de céréales d'automne, durant les six campagnes sous revues, demeurent dominées par le blé tendre à hauteur d'une moyenne de 77% du total produit suivi par le blé dur avec une part moyenne de 21% sur les six ans. La production de l'orge, grâce à l'augmentation de la subvention, a atteint 2,6 % du total produit en 2014-2015.

Concernant les rendements réalisés, la plupart des régions n'ont pu atteindre que partiellement les rendements prévus et les écarts ont dépassé 30% pour toutes les campagnes.

Sur un autre registre, il a été constaté que, huit centres sur les 14 centres relevant de la SONACOS (Fkih Ben Salah, Droua, Sidi El Aidi, Meknès, Fès, Khemis Zemamra, Marrakech et Romani) assurent plus de 80% de la production nette agréée au titre des campagnes analysées depuis l'avènement du PMV. Par rapport à ces niveaux de production et au vu de la localisation géographique de ces huit centres, la Cour s'interroge sur la pertinence du maintien de la fonction de la production des semences des céréales d'automne dans les six autres centres.

➤ **Achat de semences céréalières non certifiées**

La SONACOS a procédé, au titre des campagnes 2009 et 2012, à l'achat auprès de certains multiplicateurs d'une production classée en " Génération ultérieure à R2 (GUR2) " qui est une semence non classée certifiée et qui a été acceptée à titre exceptionnel par l'ONSSA. La SONACOS, a procédé, également, à l'achat de semences non agréées par l'ONSSA communément connu comme du " Bon à consommer (BAC) ". Ce type d'achat risque d'engendrer des pertes financières à la SONACOS et d'altérer son image de marque de société commercialisant les semences certifiées et de créer une discrimination de traitement vis à vis des multiplicateurs dont la production a été refusée et non achetée et peut remettre en cause, la pérennité des relations avec les multiplicateurs. En effet, le Centre régional de Marrakech, lors de la campagne 2014-2015, a dû acheter 8 802 Qx des semences refusées par l'ONSSA en tant que BAC, de 11 multiplicateurs. Ces derniers ont estimé que la cause principale de refus d'agrément de leurs semences revient au mélange de la semence de base achetée de SONACOS. Cette opération a engendré une perte financière à la SONACOS estimée à 1 247 660 DH dont un montant de 587 510 DH relatif aux écarts constatés par rapport au prix d'achat moyen des années antérieures et aux charges de conditionnement et des sacs, accordés à titre gratuit à ces multiplicateurs, et 660 150,00 DH concernant l'écart de prix de vente par rapport à celui d'achat.

➤ **Production des fourragers et légumineuses en deçà des prévisions**

Les réalisations des FL sont en deçà des prévisions prévues par le Contrat Programme 2009-2020 précité. La meilleure production de la période, réalisée en 2013-2014 avec un volume total de 19 835 Qx, demeure loin de l'objectif total de 37 000 Qx prévu en 2020. Selon les services de SONACOS, des contraintes entravent le développement de ce secteur notamment, la gamme limitée de variétés inscrites au Catalogue officiel Marocain, surtout pour la fève et le pois chiche et l'inadéquation entre la qualité des variétés inscrites et les exigences des agriculteurs pour les légumineuses, en plus du faible rendement qui n'attire pas les multiplicateurs.

➤ **Diversification partielle du profil variétal des semences produites et fluctuation des volumes produits par variété d'une année à l'autre**

L'analyse des données relatives au profil variétal a mis en exergue le nombre limité des variétés exploitées par la SONACOS pour les semences de blé tendre, de blé dur et d'orge, ainsi que la concentration de la quasi-totalité de la production sur les anciennes malgré l'inscription de nouvelles variétés. De même, certaines nouvelles variétés ont été abandonnées quelques années après leur introduction.

Cette situation traduit une certaine défaillance de SONACOS en matière de vulgarisation et de promotion des vertus de ces nouvelles variétés auprès des agriculteurs. D'autre part, l'engouement des agriculteurs pour les anciennes variétés peut dissimuler l'inadéquation des nouvelles variétés, surtout d'origine étrangère, aux besoins réels des agriculteurs et aux caractéristiques de certaines régions.

➤ **Risque de dépendance du secteur par rapport à la semence d'origine étrangère**

La SONACOS est supposée accompagner les multiplicateurs dans sa stratégie commerciale par de nouvelles variétés présentant des caractéristiques adéquates (résistance aux maladies, adéquation au sol, faculté germinative ...). Il a été constaté, toutefois, l'hégémonie des variétés étrangères inscrites qui remontent même à des dates anciennes et l'absence d'inscription au COM, depuis 1997 jusqu'au 2010, de nouvelles variétés d'origine nationale des semences des céréales d'automne (l'INRA n'est obtenteur que d'une part inférieure à 40% des variétés inscrites au COM). Ainsi, les variétés d'origine étrangère destinées à la multiplication et à la production ont atteint un taux de 44% des variétés des semences de céréales d'automne produites en 2014-2015 contre seulement 25% en 2010-2011, d'où un accroissement avéré de la dépendance du secteur à la semence d'origine étrangère.

De même, de longs retards ont été relevés entre l'inscription de certaines variétés et leur exploitation, ce qui entrave l'accès des agriculteurs aux variétés améliorées et porte donc préjudice au rendement des cultures nationales à long terme.

En conséquence, l'Etat se retrouve en train de subventionner l'importation des semences de l'étranger en prévoyant une subvention de 500 DH et 400 DH pour l'importation d'un quintal des catégories respectives de G3 et de G4 des semences au dépend des semences nationales dont la subvention à l'achat ne dépasse pas 180 DH pour le blé dur, 170 DH pour le blé tendre et 160 DH pour l'orge.

Cette situation risque de créer une dépendance vis-à-vis des sociétés semencières à l'étranger pour pouvoir assurer un profil variétal diversifié et de fragiliser davantage la recherche nationale en la matière suite à l'amenuisement des royalties accordées à l'INRA.

➤ **Dépendance de SONACOS vis-à-vis de ses fournisseurs étrangers**

Pour l'importation des variétés des semences céréalières, au cours des cinq dernières campagnes sous revue, la SONACOS, s'est limitée à quatre fournisseurs étrangers seulement, ce qui accentue le risque de dépendance vis-à-vis de certains d'entre eux. A titre d'exemple, 80 % des commandes de 2014-2015 ont été conclues avec la société française Florimond Desprez.

De même, la SONACOS procède à des commandes par campagne en l'absence d'une planification et d'un programme pluriannuel de production et de commercialisation, établi en commun accord avec les fournisseurs étrangers. Par conséquent, la satisfaction des commandes de la SONACOS se trouve conditionnée par les variétés et les quantités disponibles chez le fournisseur étranger. A ce titre, des écarts ont été relevés, d'une part entre les besoins et les quantités commandées et d'autre part, entre les quantités commandées et celles reçues.

Par ailleurs, la SONACOS a commandé des quantités des générations de reproduction R1 et R2, de qualité inférieure, alors que normalement, ce ne sont que les générations de base et de pré-base qui doivent être importées. En plus, en 2010-2011, la SONACOS a accepté des semences avec des qualités inférieures, en baissant les normes exigées par le contrat de départ, et au même prix de semences de qualité supérieure convenu par ledit contrat.

➤ **Partenariat peu développé entre la SONACOS et l'INRA en matière de recherche et développement**

La SONACOS et l'INRA ont conclu, en 2009 et 2014, des accords concernant la recherche et le développement des semences. Toutefois, l'accent a été mis dans ces accords, beaucoup plus sur

les aspects d'ordre organisationnel, de promotion et de renforcement des capacités à travers la mise en commun des moyens que sur le développement de la recherche et la création variétale qui constituent l'essence même de ce partenariat.

Par ailleurs, concernant l'exécution de ces accords, l'ensemble des actions prévues n'ont pas été concrétisées à l'exception de l'exploitation à titre gracieux par SONACOS des magasins de l'INRA et la mise à disposition à ce dernier des quantités de semences G1 par la SONACOS.

➤ **Modèle de conditionnement et de mise en sacs non repensé depuis les années 70 du siècle précédent**

Les Centres de SONACOS continuent à fonctionner avec un processus de conditionnement qui date des années 70 sans une amélioration du modèle opérationnel. Les prémices de développement de la société avec l'avènement du PMV et l'investissement en de nouveaux centres, n'ont pas été suivies par la modernisation de ses processus et l'introduction de techniques innovantes permettant de rehausser le centre de production au rang d'une station semencière moderne.

En effet, les nouveaux Centres ont été conçus comme les anciens en gardant le concept basé sur une livraison quasi-totale de la production en sacs, le recours massif à une main d'œuvre saisonnière pour leur manutention. A noter à ce titre que les charges liées à la sacherie, à la main d'œuvre à la tâche et à la main d'œuvre journalière ont connu des augmentations notables durant la période sous revue par la Cour des comptes, avec un total de près de 207 millions de DH.

De même, la qualité de la sacherie utilisée peut poser problème et son contrôle avant la réception est primordial surtout que les sacs constituent un facteur clé dans la chaîne de production. Or, la réception des sacs achetés est faite au niveau des Centres régionaux dont les représentants ne disposent pas de moyens pour s'assurer du respect des spécifications techniques indiquées au niveau de leurs cahiers de charges (CPS) établis au niveau central.

Par ailleurs, ce système se base sur la main d'œuvre à la tâche capable de soulever des sacs de 100kg et ce, en l'absence de l'usage de moyens logistiques adaptés à cette activité. A ce titre, des insuffisances ont été relevées concernant le volet de la sécurité de travail. Les ouvriers opérant sans outils de protection (masque, lunettes, chaussures ...) se trouvent confrontés aux risques d'inhalation des produits de la fumigation et de traitement des semences, des nuisances sonores et des poussières dégagées des chaînes de conditionnement non intégrées.

➤ **Insuffisances relevées dans l'opération du pré-agréage de la production**

La SONACOS procède à la réception de la production des multiplicateurs disposant du bulletin d'agrégé aux champs livré par l'ONSSA selon un planning préétabli. Le processus s'amorce par une opération de pré-agrégé de la semence brute, par échantillon, dès son arrivée au centre dont les résultats sont, soit l'acceptation de la production pour le conditionnement, soit son refus et refoulement au multiplicateur.

Il a été constaté une diversité de comportement et une divergence d'attention accordée à l'analyse du pré agrégé de la production brute d'un Centre à un autre. De même, l'absence d'un référentiel standard pour l'échantillonnage et des moyens adéquats pour le réaliser engendre la remise en cause de la représentativité des échantillons relevés et les résultats qui en découlent. A souligner que le FAO prévoit des normes à ce niveau pour la livraison en vrac et pour la livraison en sac qui ne sont pas prise en considération par les services de la société.

L'échantillon de la production brute prélevé fait l'objet d'une analyse de pré-agrégé lors de la réception (Analyse du taux d'humidité, du poids spécifique, du mélange et des impuretés). Si la production est acceptée pour le conditionnement, une autre analyse de pré-agrégé de la production nette est faite en cours du processus de conditionnement. L'observation du déroulement de ces opérations a révélé l'insuffisance des moyens techniques d'analyse et un traitement archaïque de l'information (consignes verbales, registres manuels...). En effet, le dispositif d'analyse au cours de conditionnement ne permet pas de donner des consignes instantanées pour modification des réglages initiales de la machine ce qui risque de se traduire

par une absence d'homogénéité de la qualité de la semence conditionnée. Par conséquent, cette situation ne permet pas, d'une part, le traitement et l'exploitation des résultats de ces opérations de pré agréage et d'autre part, ne permet ni de s'assurer du suivi de la qualité de l'opération de triage, ni de départager les responsabilités en cas de réclamation d'un multiplicateur.

➤ **Résultats de contrôle de l'ONSSA confirmant les insuffisances relevées en matière de multiplication, du contrôle au champ et du processus de conditionnement**

Le rôle du contrôle qualité et de certification des semences est assuré par l'ONSSA et a pour résultat, soit la certification des semences produites, soit le refus suite à leur non-conformité aux normes prévues par le règlement technique, soit encore l'acceptation avec un déclassement des semences à une génération inférieure.

Les taux de refus de certification des semences des céréales d'automne après l'opération de contrôle effectuée au laboratoire de l'ONSSA ont connu une nette amélioration (de 24 % en 2010-2011 à 5% en 2014-2015 en moyenne). Mais, la quasi-totalité des motifs de refus concernent le mélange et la présence de mauvaises herbes. Ces causes sont en liaison d'une part, avec la qualité de la culture au champ, qui est censée être validée par l'ONSSA, et d'autre part, avec le conditionnement qui est supposé nettoyer le lot de semences et éliminer les impuretés.

Concernant l'agréage avec déclassement, les déclassements les plus élevés ont concerné la catégorie de base G4 en semences de reproduction R1 et R2 (45 641 Qx de G4 déclassés en 2012-2013, et la semence de reproduction R1 à un niveau inférieur R2 (39 740 Qx de R1 déclassées en 2012-2013). De même, les semences de prébase de catégories G2 et G3 (multipliées avec de petites quantités étant donnée leur importance et l'effort technique à déployer pour les multiplier), ont été déclassées même à des catégories de reproduction R1 et R2 (13 021 Qx de G3 déclassées en 2011-2012, ce qui constitue une perte de trois générations de semences certifiées pour la SONACOS.

La cause principale de ces déclassements est le mélange avec d'autres espèces, la présence des mauvaises herbes coriaces et un taux élevé de matières inertes. Le motif de déclassement lié à la faculté germinative et à la pureté spécifique n'a été noté que pour des cas concernant les semences de prébase et de base. Ces déclassements répétitifs risquent de compromettre la planification initiale de production et de commercialisation de SONACOS, d'entraîner un retard des générations, une perte des coûts de production surtout en ce qui concerne les catégories de semences de pré - base en plus d'un manque à gagner financier lors de la vente.

A noter que ces motifs de déclassement, à l'instar de ceux de refus, sont plus liés aux conditions de multiplication et de conditionnement. Certes, un bon réglage de la machine corroboré par un contrôle continu lors de l'opération de conditionnement peut garantir la qualité requise mais laquelle qualité commence en amont par un meilleur choix du multiplicateur avec l'exigence d'une certaine compétence en la matière et par l'amélioration des techniques de production de semences et les conditions de récolte et de stockage. D'ailleurs, la prime de multiplication allouée aux multiplicateurs a pour but de couvrir les charges supplémentaires et garantir la qualité requise de la semence.

➤ **Risque de sous capacité de conditionnement et de traitement au regard des objectifs PMV**

Depuis l'avènement du PMV, un effort d'investissement en de nouveaux équipements a été amorcé et ainsi, la capacité de conditionnement de la SONACOS s'est améliorée de 40% et celle de traitement a évolué de 36 % entre 2009 et 2013. La SONACOS a pu conditionner avec ces moyens, une production brute de 1,74 M Qx en 2012-2013 (la production la plus élevée de la période revue par la Cour des comptes).

Toutefois, l'atteinte d'une production nette agréée de 2,8 M Qx (objectif du PMV), soit presque 3,36 M Qx de production brute à conditionner, demeure menacée par un risque de sous capacité

des équipements liée à la vétusté de certaines chaînes de conditionnement et de traitement dont plus de 44% ont l'âge de plus de 30 ans. En effet, le vieillissement du matériel induit des pannes répétitives avec des difficultés de maintenance suite à la disparition des pièces de rechange du marché. Toutefois, cette situation concerne même les nouvelles machines dont la capacité théorique élevée n'est pas suffisamment exploitée (pannes prolongées et des mauvais réglages...).

Il en résulte une dégradation de la qualité du service de conditionnement, une hausse des coûts et un travail sous pression. En effet, les centres régionaux de SONACOS font recours à un planning condensé de l'opération de conditionnement et de traitement, recours massif à la main d'œuvre à la tâche et à une utilisation sans arrêt des machines avec une rotation allant jusqu'au trois équipes par jour et une prolongation de la durée de conditionnement.

➤ **Prolongement de la durée de conditionnement au dépend de celles de traitement et de commercialisation**

Il a été constaté le prolongement de la durée de conditionnement des semences, pour certains centres, jusqu'au 15 octobre. Cette situation engendre la réduction du temps alloué au traitement des semences (nécessitant au moins 10 jours pour un volume moyen de chaque centre), après l'agrèage de la production par l'ONSSA, et celui alloué à la commercialisation des semences. En effet, et tenant compte de ces délais, la marge temporelle de Centres relevant de la SONACOS pour l'incitation des agriculteurs à l'achat se rétrécit, sachant que les meilleures ventes se font en novembre. Cette situation est appelée à s'accroître pour atteindre les objectifs du PMV. Dans ce sens, une réflexion pour la réduction des délais de conditionnement et l'optimisation de l'outil de production pour une meilleure exploitation de ces capacités s'avèrent nécessaire.

C. Commercialisation des semences

L'usage à grande échelle des semences certifiées est garant d'une productivité et d'une qualité améliorées et ce, grâce à leurs progrès génétiques atteints par la recherche et la création variétale. A ce titre, l'objectif du PMV est d'atteindre une superficie emblavée en semences sélectionnée des **céréales d'automne de 45% à l'horizon 2020, soit 2,8 M Qx** pour la céréaliculture (dont 1,4 MQx pour le blé tendre, 0,9 MQx pour le blé dur et 0,5 MQx pour l'orge), un taux d'utilisation de semences certifiées des **légumineuses alimentaires de 10%** et celui des **fourrages de 31%** avec une quantité respectivement de 30 000 Qx et de 60 000Qx. A ce titre, les observations suivantes ont été relevées :

➤ **Insuffisances en matière de la planification commerciale**

Les prévisions de vente des céréales d'automne, des FOL, de la PDT et des engrais, communiqués au pôle commercial par les Centres régionaux en prévision de chaque campagne agricole, sont établies en absence de note de cadrage qui aurait tiré les enseignements des tendances passées des différentes activités de la SONACOS, à même de définir les hypothèses nécessaires à l'établissement des business plans régionaux et consolidés selon une démarche standardisée. A noter, à cet égard, que la démarche d'établissement des prévisions, selon les responsables des centres, est basée sur le « bon sens » et les expériences personnelles et ce, en procédant par exemple par une extrapolation des données des trois dernières campagnes ou de celles de la campagne précédente.

D'autre part, les ajustements à la hausse des prévisions précitées, par le pôle commercial, de commun accord avec les centres, demeurent non documentés et sans une analyse préalable des données reçues. En outre, il n'est pas procédé à une consolidation de l'ensemble des plans régionaux, et éventuellement à leur ajustement, dans l'objectif de mettre en perspective les volumes de ventes prévisionnels et les coûts nécessaires à leur réalisation.

De même, au lieu de présenter au moins deux scénarios lors de la préparation de la campagne, il n'est tenu compte que d'un seul scénario, le plus optimiste en l'occurrence, sans prendre en considération le poids de l'aléa climatique dont les conséquences sur la commercialisation sont déterminantes. Cependant, ce scénario se concrétise rarement et la SONACOS ne prône pas une

gestion des risques inhérents à ses activités, lui permettant de s'outiller notamment, par des couvertures de ces risques.

➤ **Hausse non soutenue des volumes de ventes des semences de céréales d'automne et atteinte partielle des objectifs des conventions régionales**

Les ventes des semences des céréales d'automne ont connu une tendance à la hausse, en franchissant le seuil d'un million de quintaux dès la campagne 2009-2010, soit une hausse de 36% par rapport à une année auparavant. Cette tendance a été interrompue par des baisses, dont la plus importante a été enregistrée en 2015-2016 (-26%) portant les volumes commercialisés à 944 MQx.

Les ventes des semences du blé tendre ont connu une fluctuation dont les plus importantes ont été enregistrées en 2009-2010 (+26%) et en 2015-2016 (-27%). Pour le blé dur, le volume des ventes le plus élevé, soit 368 000 Qx, a été réalisé en 2014-2015. S'agissant de l'orge, sa part dans les ventes globales des céréales d'automne n'a pas dépassé 2% depuis la campagne 2008-2009. Ce n'est qu'en 2015-2016, sous l'impulsion de l'augmentation de la subvention, où cette part a atteint 4% mais avec un volume faible ne dépassant pas 33 000 Qx.

Sur le plan régional, les réalisations des ventes sont différenciées, en fluctuation et restent en deçà des objectifs des conventions conclues entre les DRA, la SONACOS, l'AMMS et l'AMPS avec un taux de réalisation de 69% en moyenne sur cinq campagnes agricoles. Ainsi, exception faite des régions de Gharb-Chrarda-Beni Hssen et l'Oriental qui ont réalisé une évolution des ventes de 27% et 16% respectivement entre 2014-2015 et 2015-2016, les autres régions ont connu des baisses des volumes commercialisés entre ces deux campagnes pour atteindre des niveaux de vente inférieurs même à ceux de 2009-2010.

➤ **Absence d'une carte variétale et difficulté de positionnement des variétés par région**

Les volumes de semences commercialisés sont constitués, pour une même espèce, de plusieurs variétés, dont le cycle de vie est relativement long. En absence de carte variétale qui affecte aux régions les variétés les plus adaptées qui contribueraient à des rendements élevés et des économies d'intrants agricoles, et en méconnaissance des préférences des agriculteurs en matière variétale et de l'inertie d'orienter ces préférences vers des variétés appropriées, la SONACOS opte pour la mise à la disposition des agriculteurs de plusieurs variétés, leur laissant le choix d'élire la variété qui leur semble la plus adéquate. Ceci engendre un allongement du cycle de vie de certaines variétés et une volatilité des quantités commercialisées d'une campagne à l'autre sans profiter du potentiel qu'offre la recherche en génétique en matière d'amélioration variétale pour atteindre des niveaux de rendements plus élevés.

A titre d'illustration, sur une période de huit campagnes, dix sur 29 variétés de blé tendre commercialisées ont constitué, en moyenne, 89% des quantités vendues. C'est le cas également pour les variétés des semences du blé dur et de celles de l'orge.

De même, la mise sur le marché de nouvelles variétés répond à un besoin d'enrichir davantage l'offre qui constitue l'essentiel argument de vente et l'accumulation de variétés au fil des années ne permet pas de mettre en avant des arguments importants notamment, le rendement, l'économie d'intrants agricoles, la résistance aux maladies et la qualité technologique des produits récoltés. Par ailleurs et en tenant compte des régions où les semences ont été commercialisées, il s'avère que les variétés qui représentent 95% des volumes de vente, en moyenne sur toute la période revue, couvrent la totalité des régions, nonobstant les particularités de chacune d'elles.

Ainsi, certaines nouvelles variétés ont été abandonnées par les agriculteurs après quelques campagnes de leur introduction sans que la SONACOS ne puisse mettre en valeur leurs vertus. La société procède à la réduction des quantités produites de ces variétés sans, toutefois, s'enquérir des raisons justifiant ce comportement. Selon les responsables des centres régionaux de la

SONACOS, l'agriculteur commun se fie plutôt à ses expériences personnelles de culture et les performances réalisées par les variétés déjà utilisées.

➤ **Problématique des transferts des semences entre les Centres régionaux**

Au-delà du besoin de répondre à l'inadéquation structurelle entre le potentiel de production d'une région et ses débouchés, les transferts inter centres demeurent l'unique alternative afin de parer à l'absence d'une carte variétale mettant en adéquation la production et la demande des régions. En effet, certains centres régionaux comme Deroua, Fkih Ben Saleh, Kenitra, Rommani et Fès, qui sont structurellement émetteurs, sont amenés à transférer le surplus de production à d'autres centres qui sont structurellement receveurs, comme Khemis Zemamra, Sidi El Aidi, Taroudant et Larache. Ceci est dû notamment à une concentration de multiplicateurs dont la production n'est pas corrélée avec la demande des agriculteurs de la région en semences certifiées.

Par ailleurs, l'inadéquation entre la production et la demande au niveau d'une même région, se manifeste aussi en termes variétales, ce qui met quasiment tous les centres en situation d'émetteurs et receveurs et parfois de la même variété et de la même génération et ce, pour faire face à la volatilité de la demande. Ceci témoigne, en effet, que certains transferts se font dans la précipitation dans l'objectif de capter une demande qui se manifeste au niveau d'un centre et ce, en méconnaissance des besoins locaux et sans tenir compte des conséquences sur les charges engendrées. A titre d'exemple, les volumes transférés en 2014-2015 ont représenté 33% des quantités commercialisées, ce qui augmente les charges liées au transfert (transport et manutention). Les charges de transport, à elles seules, se sont élevées à 51 MDH en 2014-2015 contre 28 MDH en 2010-2011. A noter que, la question d'optimisation desdits coûts n'a toujours pas suscité l'intérêt nécessaire des organes de gouvernance de la SONACOS.

➤ **Ventes des semences des céréales d'automne tablant sur la subvention de l'Etat**

La réglementation relative aux prix des semences certifiées de céréales conjuguée au mécanisme de subvention, contribue à positionner davantage les semences certifiées par rapport aux semences communes. En effet, pour stimuler la demande des semences sélectionnées et les rendre accessibles aux agriculteurs à des prix avantageux par rapport aux prix des semences communes, l'Etat continue à réguler le marché des semences des céréales d'automne à travers un système de tarification et des subventions à l'achat qui ont été reconduites jusqu'à 2020. Ainsi, la subvention de l'Etat allouée pour la promotion des semences des céréales d'automne en termes de complément de leur prix de vente a connu une tendance à la hausse entre les campagnes 2010-2011 et 2014-2015 en passant de 158 MDH à 209 MDH.

Les montants des ventes des semences des céréales d'automne correspondent à ceux facturés aux prix réglementés qui sont restés quasi stables depuis la campagne 2010-2011. Toutefois, ces ventes en valeur demeurent caractérisées par une fluctuation avec par une baisse de 24% au titre de la campagne 2015-2016, par rapport à la campagne 2014-2015 (de 652 MDH à 494 MDH). Généralement, le disponible abondant en semences communes sur le marché et les caractéristiques météorologiques du démarrage de la campagne (Pluies tardives) affectent les ventes des semences certifiées.

➤ **Positionnement qui tarde à s'affirmer pour les semences des FOL**

Bien que la stratégie de la SONACOS ait élevé la production des semences fourragères, oléagineuses et légumineuses au rang de mission de service public, elles n'ont pas enregistré d'évolution significative dans le total des ventes. Cette ambition n'a pas été traduite dans les faits par des mesures concrètes, et on assiste plutôt à une reproduction à l'identique du business model qui prévalait avant l'adoption de la stratégie en question.

La structure des ventes des fourragères et légumineuses, leur répartition géographique ainsi que leur tendance durant les six campagnes, dénotent de l'influence de facteurs exogènes que la SONACOS a du mal à maîtriser. En effet, les ventes des semences certifiées de fourragères et

légumineuses ne dépassent pas 3% des volumes vendus des semences de céréales de 2010-2011 à 2015-2016, soit, 16 000 Qx au titre de cette dernière campagne. En termes de valeur, après une stagnation à près de 6,9 MDH durant les trois campagnes antérieures, les ventes ont atteint 8,4 MDH à partir de 2014-2015.

➤ **Extension du réseau de distribution en absence d'un diagnostic**

S'inscrivant dans le cadre de la mission de service public, la mise à la disposition des agriculteurs des semences certifiées de céréales se veut plutôt répondre à une exigence de proximité. Pour cela, en plus des Centres régionaux, la SONACOS fait recours aux réseaux relevant de l'ONCA et des ORMVA, rémunérés à 4DH par quintal vendu, ainsi qu'aux dépositaires (distributeurs indépendants) qui sont payés à 6 DH par quintal vendu. Ces derniers, dont le nombre a passé de 420 en 2009-2010 à 1019 en 2015-2016, sont devenus le premier canal de distribution, avec une part dans le volume de vente de 74% en 2015-2016, contre 45% en 2007-2008.

Toutefois, l'examen de l'opportunité de création de nouveaux points de vente et/ou la prospection de nouveaux distributeurs-revendeurs, qui est du ressort du département marketing et de planification régionale, n'ont pas été fait sur la base d'un diagnostic ou d'une réflexion sur le réseau de distribution en tenant compte du taux d'utilisation des semences agréées dans chaque région. Par ailleurs et postérieurement à l'établissement du bilan de chaque campagne, ledit département est tenu, conformément au référentiel des postes, de procéder à l'analyse du réseau en question et de proposer les pistes d'amélioration. Toutefois, aucune étude n'a été communiquée dans ce sens à la Cour. Cependant, il ressort, des entretiens avec les responsables des centres que les démarchages de distributeurs potentiels reposent sur la seule exigence de la proximité des semences. En effet, plusieurs points de vente ne remplissent pas les conditions nécessaires pour préserver les semences entreposées et valoriser l'image de marque de la SONACOS.

Par ailleurs, les locaux relevant de l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) sont mis à la disposition de l'ensemble des sociétés semencières agréées et adhérentes à la Fédération Nationale Interprofessionnelle des Semences (FNIS) depuis la campagne agricole 2015-2016. L'exclusivité de leur utilisation par la SONACOS, n'est plus acquise ce qui risque de réduire sa marge de manœuvre sur le plan logistique et d'accentuer la concurrence sur un même point de vente.

➤ **Insuffisances dans la gestion de la relation client**

La gestion de la relation client (multiplicateurs et agriculteurs) notamment, les agriculteurs communs, au niveau des services de la SONACOS, reste quasi inexistante et ce, en absence d'une approche formalisée permettant de collecter les informations nécessaires relatives aux clients et leur exploitation dans le sens d'orienter l'effort commercial vers les cibles appropriées. Les responsables des centres régionaux déplorent le manque de personnel pour recueillir les données, notamment lors de la grande affluence des agriculteurs durant la campagne de commercialisation. Les points de vente ne sont pas, par ailleurs, préparés à ce genre de tâche et leurs personnels sont encore moins motivés pour le faire.

Dans le cadre du nouveau système d'information intégré (ERP) en cours de mise en place, il est prévu de constituer une base de données relative aux clients. Toutefois, des données non négligeables risquent de ne pas intégrer le système de collecte des données lors de la réalisation des ventes étant donné que l'essentiel des ventes est réalisé par les canaux de distribution, hors Centres régionaux, qui ne disposent pas d'infrastructure nécessaire à même de les lier au réseau de l'ERP en question.

Par ailleurs, l'effort commercial pour l'utilisation des semences certifiées n'est pas renforcé et ne tient pas compte de la diversité de la population des agriculteurs et ne s'appuie pas sur une force de vente qualifiée et en contact avec le client final. En plus, cette situation s'accentue par la fragmentation des exploitations agricoles qui se traduit par un nombre important de clients, conjuguée à l'absence d'une véritable stratégie marketing.

D. Stocks et conditions de stockage des céréales d'automne

La SONACOS est amenée à procéder au stockage des semences brutes dès leur réception, lors de toutes les phases du processus industriel et après la commercialisation pour le volume non vendu. L'enjeu principal, à cet égard, est de préserver la qualité de ces semences stockées jusqu'à leur semences. De même, en vertu de la réglementation en vigueur et de la mission du service public dont elle est chargée, la SONACOS est appelée à assurer, avec les autres sociétés semencières, un stock de sécurité des semences des céréales d'automne de 220 000 Qx, à même de permettre de réagir aux aléas climatiques des campagnes agricoles.

➤ Aggravation des volumes de stocks des semences des céréales au-delà du seuil du stock de sécurité

La SONACOS a réalisé, certes, des ventes importantes des semences des céréales d'automne dès la première année du PMV, cependant, avec l'évolution du niveau de la production, les ventes n'arrivent pas à absorber les disponibilités en semences des céréales d'automne. Par conséquent, des stocks se sont constitués avec des volumes importants au fil des quatre dernières campagnes pour atteindre un pic de 907 100 Qx au titre de la campagne 2015-2016 contre uniquement 43 100 Qx en 2010-2011 soit un niveau de stock supérieur de plus de 20 fois.

L'importance du stock suscite des questions quant à la fixation des objectifs de commercialisation qui conditionne la production. En effet, prévoir des seuils de vente élevés, engager des programmes de multiplication en conséquence, sans pour autant opter pour une agressivité commerciale suffisante pour les atteindre ne peut qu'accroître les charges de la société pour la gestion de ce stock et lui causer éventuellement des pertes suite à la détérioration de la qualité, surtout que l'Etat ne finance qu'un stock de sécurité ne dépassant pas les 220 000 Qx pour l'ensemble des sociétés semencières agréées.

La prime de stockage allouée par l'Etat à la SONACOS, pour constituer un stock de sécurité, conforme aux exigences réglementaires, est de 5 DH/Q/mois pendant une période de neuf mois. Cette prime a connu une tendance continue à la hausse durant les cinq dernières années et le montant accordé à la SONACOS, à son titre, a presque triplé, en passant de 3,4 M DH en 2010-2011 à près de 9 M DH en 2014-2015. Les centres procèdent à la vente et une partie du volume non commercialisée est considérée comme un stock de sécurité pouvant bénéficier de la prime de stockage sans un arrêt annuel, ni par le MAPM, ni par la SONACOS lors de la préparation des campagnes et préalablement à la vente, en termes de pourcentage d'espèce, de variété et de génération à garder à la fin de chaque campagne.

➤ Pertes conséquentes de la constitution des stocks de report²

Les déclassements et refus du stock par l'ONSSA génèrent des pertes et des manques à gagner à SONACOS. Mais en l'absence d'une comptabilité analytique permettant de prendre en considération l'ensemble des coûts et des charges, les pertes calculées sont liées juste aux différences des prix de vente des semences et celui de leur valorisation. En plus de la perte financière, le stock non agréé engendre une perte de la subvention allouée par l'Etat (subvention à l'achat, prime de stockage, complément au prix de vente) à ce secteur et un gaspillage des efforts déployés pendant des années pour produire les semences. A ce titre, les types de stock suivants ont été analysés :

a. Stock de report octroyé sous forme de don

² Le règlement technique prévoit que les lots de semences ne peuvent être reportés plus de deux années, en plus de l'année de production (soit trois années de mise en vente), ce stock, connu comme stock de report, doit faire l'objet d'une analyse de la faculté germinative des semences le constituant, au cours des trois mois précédant leur commercialisation. Le stock de semences de la SONACOS est soumis chaque année à un contrôle de l'ONSSA et a pour résultat, soit de certifier les semences en stock, soit de le refuser pour le volume qui ne répond pas à la norme, soit encore de les déclasser pour année de récolte (maximum deux ans après année de récolte).

Durant chaque campagne une part des volumes du stock de semence traitée, est refusée suite à l'analyse de sa faculté germinative par l'ONSSA. Ces semences refusées sont octroyées **sous forme de don** aux amodiations de chasse causant ainsi, une perte financière à la SONACOS, liée à leur coût d'achat. En effet, la perte totale s'est élevée à plus de **35 MDH** durant les six campagnes dont **14 M DH** concernant la campagne **2014-2015** ou ces semences refusées traitées ont enregistré des volumes considérables avec une quantité de 27 347 Qx. En plus de cette perte financière, cette quantité correspondante soit, 66 000 Qx, équivaldrait à l'ensemencement d'une superficie de l'ordre de 50 500 ha.

b. Stock déclassé en GUR2

La SONACOS commercialise le **stock déclassé pour année de récolte**, conservant une faculté germinative conforme à la norme en tant que semence d'une génération ultérieure à R2 (GUR2). Le volume de déclassement du stock en GUR2 a fortement augmenté et a atteint 43 630,45 Qx 2015-2016 contre 15,80 Qx seulement en 2010-2011.

Cette situation a engendré à la SONACOS un manque à gagner qu'est estimé, sur les six campagnes sous revue, à presque **15 MDH** (avec l'hypothèse de leur vente en tant que telle). En plus, des pertes et des coûts financiers sont à supporter par SONACOS et par l'Etat qui subventionne ces semences. Ces coûts sont liés à un écart entre le prix unitaire moyen du stock de ces semences (en générations de pré-base, de base ou de reproduction) et leur prix de vente en GUR2 (sans calculer le coût de stockage et de la préservation de ces stocks).

Par ailleurs, cette augmentation de déclassement du stock de report pour année de récolte renseigne sur les méventes enregistrées pendant des campagnes antérieures et informe également sur les premières entrées des semences qui ne sont pas systématiquement les premières sorties. En plus, ce déclassement automatique en GUR2 pour année de récolte impacte le stock de multiplication pour les semences déclassées de pré-base et de base (G1, G2, G3, G4). En 2015-2016, 11 070 Qx des semences de pré-base et de base ont été déclassées en GUR2 pour année de récolte. Cette situation dénote de l'insuffisance en matière de la planification et de la programmation de multiplication de ces catégories ou de leur importation et a comme conséquence la dégradation de ces catégories précieuses de semences.

c. Stock de report « Bon à Consommer »

Le stock non traité refusé après contrôle de l'ONSSA sur le stock certifié initial de l'année, est appelé stock de report « Bon à Consommer » (BAC). Ce dernier a connu une augmentation de son volume au fil des années en atteignant 71 937 Qx en 2014-2015. Le stock a été aggravé par des achats du BAC pour certaines campagnes et par l'accroissement du stock refusé non traité après contrôle de l'ONSSA (déclassé d'une semence certifiée en BAC ou d'une GUR2 en BAC). Les pertes totales estimées, subies par la SONACOS suite à la vente des semences certifiées en tant que BAC (y compris GUR2), s'élèvent à presque 37 MDH durant la période allant de 2010-2011 au 2015-2016.

➤ Semences importées restées en stock pendant plus de trois campagnes

Le stock des semences dont dispose la SONACOS contient un volume des semences importées en l'état qui n'ont pas pu être vendues durant la campagne de leur acquisition. Les volumes les plus élevés ont été enregistrés durant les campagnes 2011-2012 (12 408,95 Qx) et 2012-2013 (14 491,95 Qx). Par ailleurs, Pour une année n, le volume stocké concerne une part de la production de la campagne n et d'autres importées durant au moins les trois campagnes précédentes (n-1, n-2 et n-3). A titre d'exemple, entre 52% et 60% du volume en stock concerne, pour les trois dernières campagnes (2013-2016), les importations antérieures à la campagne n. Cette situation dénote d'une faible corrélation des importations aux besoins de la multiplication et d'un faible effort de commercialisation.

En plus, les semences importées sont emballées dans des sacs en papier ne permettant pas, ainsi, leur fumigation pour bien les préserver contre les insectes et rongeurs, ce qui augmente le risque

de la détérioration de leur qualité et puis leur déclassement en catégorie inférieure ou leur octroi en tant que don aux amodiations de chasse. En effet, la SONACOS, a livré un stock de semences importées, dont la faculté germinative est non conforme à la norme, aux amodiations de chasse (don), de 1 953 Qx, 2 059 Qx et 1 454,6 Qx respectivement en 2012-2013, en 2013-2014 et en 2014-2015, ce qui constitue une importante perte financière.

➤ **Conditions inadéquates de stockage et vétusté de certains locaux pour la quasi-totalité des centres**

La quasi-totalité des locaux des centres régionaux relevant de la SONACOS, à l'exception de ceux nouvellement construits ou qui ont connu une extension, sont anciens et vétustes et ne sont pas adéquats pour un bon stockage des semences.

De même, les magasins des centres, sont utilisés simultanément pour les opérations de conditionnement et de traitement de la production et pour le stockage. Les machines sont installées dans les mêmes hangars de stockage des semences. Cette situation est constatée même pour les nouveaux centres qui n'ont pas séparé les entrepôts de stockage du lieu de conditionnement et de traitement. Les poussières dégagées, le déversement des semences et le risque de leur infestation et l'entrée des rongeurs altèrent le bon stockage des semences. En plus, les magasins de stockage ne sont pas dotés de moyens permettant d'aider à la conservation de la qualité des semences, ni de moyens de prévention des risques d'infestation et d'incendie et ni de moyens de surveillance de ces semences.

➤ **Sous capacité de stockage et risque de détérioration de la qualité des semences stockées en plein air**

L'analyse de la capacité de stockage des locaux utilisés par la SONACOS fait apparaître une sous capacité surtout pour les dernières années où le volume de stock a fortement augmenté d'où un recours à l'exploitation massive du plein air. Cette capacité est passée, certes, de 1 748 365 Qx en 2011-2012 à 2 128 400 Qx en 2015-2016, mais avec une part allant de 31% à 41% en plein air.

La qualité attestée par la certification des semences de céréales doit être conservée jusqu'à l'achat des semences par l'agriculteur. Alors que le stockage en plein air, pendant une longue période, risque d'altérer la qualité des semences surtout avec les intempéries (comme attesté par les PV de constatation des pertes de stock). D'autant plus que les plates-formes en plein air utilisées de certains centres sont dans un état délabré, comme c'est le cas notamment du centre de Fès, Romani et Marrakech annexe.

E. Stratégie de diversification : vers une diversification non achevée

La SONACOS a été appelée, par ses organes de gouvernance, à assurer une mission d'intérêt général sur des marchés rentables mais dont la présence des acteurs privés ne peut contribuer à elle seule à l'atteinte des objectifs du PMV. Il s'agit des semences de pommes de terre importées, des engrais et de la betterave. A ce titre, les observations suivantes ont été relevées :

➤ **Marché de la pomme de terre importée : un positionnement à revoir**

Le marché de la semence certifiée de la pomme de terre recèle un potentiel significatif au regard des quantités utilisées qui ne dépassent pas 40 000 tonnes et de l'impulsion que le PMV s'est fixé de lui donner pour élever le taux d'utilisation à 45% à l'horizon 2020, soit 120 000 tonnes. Nonobstant l'opportunité qu'offre ce marché en matière de diversification, la SONACOS éprouve beaucoup de difficultés à s'y positionner, comme indiqué dans sa stratégie de 2012, et à consolider sa position face aux importateurs. A cet égard et faute de déclinaison de la stratégie en action offensives, les ventes de plants de pommes de terre se sont effondrées de 57% en l'intervalle de six campagnes, passant de 6 522 tonnes en 2010-2011 à 2836 tonnes en 2015-2016.

En conséquence, en termes de valeurs, la commercialisation de la PDT a généré un chiffre d'affaires de près de 20 MDH en 2015-2016 contre près de 61 MDH en 2010-2011, soit - 67%.

Par ailleurs, pour déterminer les commandes à passer avec des fournisseurs étrangers, la SONACOS se base sur les données collectées par les Centres régionaux le mois de novembre de chaque campagne. Cependant, cette opération se fait en absence d'études de marché permettant de renseigner sur les besoins des différentes régions et faire ressortir une information utile à la prise de décision et ainsi en absence d'une note de cadrage fixant les modalités de collecte des données relatives aux différents aspects du marché de la semence de la pomme de terre.

➤ **Positionnement à consolider pour le marché des engrais**

Le secteur de la production des engrais offre à la SONACOS l'opportunité d'asseoir ses objectifs stratégiques de diversification sur un intrant ayant une synergie avec ses métiers de base. Toutefois, la SONACOS opère sur ce marché sans définir un business model propre aux engrais lui permettant d'explorer les modalités d'une pérennisation du partenariat avec l'OCP et de consolidation de son positionnement sur ce marché. De même, ce partenariat n'est encadré que par des contrats de distribution annuels, par lesquels l'OCP accorde le droit non exclusif de vendre et de distribuer les engrais à la SONACOS en absence de convention pluriannuelle permettant d'avoir une meilleure visibilité et une maîtrise du risque associé au fournisseur unique

La mise en œuvre des dispositions de la stratégie de la SONACOS relatives aux engrais de fond, devrait permettre à la société d'acquérir une part de marché à l'horizon 2020 de 26%, soit un volume de vente de 1,9 MQx, ce qui nécessite selon ladite stratégie de se positionner sur toute la chaîne de valeur depuis le conditionnement, au lieu de recourir à la sous-traitance pour l'ensachage des engrais. Les ventes des engrais de fond ont connu une baisse des volumes de 20% en passant de 804 000 Qx à 669 000 Qx de 2010-2011 à 2015-2016. En termes de valeur, les ventes des engrais de fond enregistrent une quasi-stagnation à près de 197 MDH ces deux dernières campagnes après un niveau de 215 MDH enregistrée en 2013-2014.

Pour ce qui est des engrais de couverture, les volumes de vente sont très faibles. Ces volumes sont situés entre 1000 Qx et 8000 Qx entre 2013-2014 et 2015-2016. Cependant, les campagnes agricoles 2012-2013 et 2014-2015 ont constitué une exception avec respectivement des ventes de 111 000 Qx et de 38 000 Qx. Alors que la mise en œuvre de la stratégie de diversification devrait permettre à la SONACOS d'avoir une part de marché de l'ordre de 8% à l'horizon 2020 (700 000 QX). La stratégie en question n'a pas été, toutefois, déclinée en plans d'action effectifs à même de rehausser l'utilisation des engrais de couverture et tirer profit des synergies avec le métier de la semence certifiée.

Concernant la distribution régionale des ventes d'engrais, en termes de variétés et de quantités, durant les six campagnes agricoles, plus des trois quarts des ventes sont réalisés au niveau du périmètre de sept centres régionaux, à savoir Sidi El Aidi, Kenitra, Meknès, Larache, Sidi Kacem, Khemis Zemamra et Fès. Ceci témoigne de l'inertie des services de la SONACOS à explorer davantage le marché des engrais surtout pour ses autres centres régionaux.

➤ **Offre d'une prestation de service au lieu d'un positionnement proprement dit au marché de la semence de betterave**

La structure du marché des semences de betteraves se différencie par la présence d'un client unique, à savoir la COSUMAR, qui fixe les quantités de semences à importer en fonction des superficies à cultiver. Le positionnement de la SONACOS au niveau de ce marché est à inscrire plutôt dans le cadre d'une prestation de service consistant en l'importation de la semence et sa mise à la disposition des agriculteurs. Certes, la SONACOS présente l'avantage de disposer d'un réseau de distribution de proximité qui lui confère un avantage comparatif indéniable, toutefois la consolidation de ce partenariat stratégique dépend de la pérennité de la relation privilégiée avec la COSUMAR. En effet, l'avènement d'un nouveau prestataire présentant des avantages plus compétitifs et/ou la décision de la COSUMAR de se positionner sur toute la chaîne risque de mettre à mal la position de la SONACOS.

Cela étant, le chiffre d'affaires généré par la mise à disposition de la semence de betterave est en hausse depuis la campagne agricole 2012-2013, pour atteindre près de 187 MDH en 2015-2016.

➤ **Produits phytosanitaires : un marché complémentaire non encore exploité**

La SONACOS devait envisager un positionnement sur des marchés complémentaires pour améliorer sa rentabilité financière, comme celui des produits phytosanitaires. Cependant, la SONACOS n'a conclu qu'une seule convention à ce titre avec la société SYNGENTA, en 2015, qui n'a pas encore donné lieu à un véritable partenariat alors qu'elle arrivera à échéance en 2018.

F. Equilibres financiers de la SONACOS

L'inertie à changer de business model conformément aux orientations stratégiques arrêtées en 2012, ainsi que les différents choix de gestion opérés en matière d'investissement et d'exploitation ont pesé, en conséquence, sur les équilibres financiers de la SONACOS, accentuant davantage les contraintes de la mission de service public et le poids des aléas climatiques d'où une fluctuation de la quasi-totalité des indicateurs financiers de la société.

➤ **Chiffre d'affaires volatile**

Après un trend de croissance connu depuis 2008-2009 avec des légères baisses, le chiffre d'affaires (CA) réalisé par la SONACOS a connu une baisse de 8% en 2015-2016 par rapport à la campagne 2014-2015 et ce, en passant de 1 MMDH à 915 MDH. La vente des semences des céréales d'automne, soutenue par une subvention de l'Etat, constitue la principale composante du chiffre d'affaires de la SONACOS, avec une part fluctuante entre 54% et 63% durant les six campagnes sous revue. Les parts des autres produits dans le CA global de la société, soit les betteraves à sucre, les plants de la pomme de terre et les engrais, sont en quasi-stagnation depuis 2011-2012, à l'exception de la betterave à sucre dont la part du CA est passée de 14% à 20% de 2010-2011 à 2015-2016. Toutefois, les conditions de rentabilité de ces produits ne peuvent être justifiées en l'absence d'une comptabilité analytique à même de calculer leurs coûts et leurs marges.

➤ **Résultats liés à l'exploitation : volatilité accentuée par l'incompressibilité des frais généraux et des charges financières**

L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) a été marquée par deux importantes baisses de -39% en 2011-2012 par rapport à 2010-2011 et de -57% en 2014-2015 par rapport à 2013-2014.

Le rapport EBE/valeur ajoutée qui mesure le taux de marge industrielle, s'est nettement détérioré au fil des années, jusqu'à atteindre 27% en 2014-2015, contre 53% six campagnes agricoles auparavant. Cette tendance est due aux difficultés rencontrées par la SONACOS pour compresser ses frais généraux, dans le cas de ralentissement ou de baisse de l'activité, et les charges de personnel. Ces derniers, ont augmenté de 83% en 2015-2016, par rapport à leur niveau de 2009-2010. Par ailleurs, les charges de transfert des semences entre les Centres, qui constituent plus que 50% des autres charges externes, sont passées de 28 MDH en 2010-2011 à 51 MDH en 2014-2015 augmentant ainsi les charges d'exploitation.

Rapportées à la valeur ajoutée, ces charges d'exploitation ont représenté 82% en 2014-2015 contre 58% en 2009-2010. Ce niveau risque de mettre en péril la pérennité de la SONACOS d'autant plus que les règles de bonne gestion économique recommandent des niveaux compris entre 70% à 75%.

Par ailleurs et en raison d'une trésorerie qui est structurellement déficitaire à cause de la saisonnalité de l'activité qui nécessitent un préfinancement permanent, le résultat courant s'en trouve sérieusement affecté par le niveau des charges financière qui se sont élevées à 29 MDH et 34 MDH respectivement en 2014-2015 et 2015-2016 contre 16,9 MDH en 2009- 2010. Ainsi, le résultat courant a enregistré un déficit de -17 MDH en 2015-2016.

➤ **Capacité d'autofinancement en baisse continue**

Après avoir connu une hausse de 32% en 2010-2011, par rapport à une année auparavant, due au résultat net exceptionnel de 40,7 MDH, la CAF s'est inscrite en baisse au titre des exercices suivants (hormis une légère hausse de 8% en 2013-2014) jusqu'à atteindre 3,37 MDH en 2015-2016. Cette chute revient à l'augmentation des charges financières dues au besoin de financement de la société pour faire face à l'évolution de son niveau d'activité,

➤ **Besoin en fonds de roulement d'exploitation très élevé**

L'exploitation de la SONACOS génère, en conséquence, un besoin en fonds de roulement (BFR) très élevé en raison notamment de l'importance des stocks liée en partie, au stock de sécurité à constituer de semences de céréales d'automne et au problème des méventes. Les créances sur l'Etat relatives aux subventions de commercialisation des semences certifiées de céréales et de la prime de stockage pèsent également sur le BFR. Ces deux postes représentent à eux seuls 88% de l'actif circulant, en moyenne de 2008-2009 à 2015-2016.

Le BFR n'a pas cessé de s'aggraver en passant de 28,6 MDH en 2010-2011 à 753,8 MDH en 2015-2016. Globalement, la SONACOS se trouve en difficulté pour améliorer son fonds de roulement par son exploitation qui génère des résultats faibles, voir des déficits (-13,6 MDH en 2014-2015 et -18 MDH en 2015-2016). Pour la continuité de son exploitation, la SONACOS fait recours aux crédits de trésorerie, dont l'encours n'a pas cessé d'augmenter depuis la campagne agricole 2011-2012 (197,4 MDH) culminant à plus de 403 MDH en 2014-2015, ce qui génère des charges financières importantes qui amenuisent de leur côté les résultats de la SONACOS.

➤ **Transferts financiers croisés et soutien continu de l'Etat à la SONACOS**

La SONACOS a bénéficié durant les campagnes, allant de 2009-2010 à 2016-2017, d'une subvention à l'utilisation des semences certifiées des céréales d'automne cumulées de l'ordre de 1,6 MMDH et d'une prime de stockage de 55,8 MDH pour couvrir les charges liées au stock de sécurité de semences certifiées de céréales. Inversement, la SONACOS en tant que société d'Etat, est censée rémunérer l'Etat-actionnaire. Cependant, la SONACOS, ne génère qu'un résultat net déficitaire qui était de -14 MDH et de -18 MDH au titre de 2014-2015 et 2015-2016.

Sur la base des observations relevées, la Cour des comptes recommande à la SONACOS de :

- *Remédier aux insuffisances du processus de multiplication des semences à travers notamment :*
 - *L'augmentation soutenue des superficies dédiées et de la part de l'irrigué ;*
 - *Le renforcement du contrôle technique en amont, y compris par l'ONSSA, pour minimiser les refus ;*
- *Réduire la dépendance croissante des semences d'origine étrangère (44% en 2014-2015) et pour se faire, la SONACOS doit renforcer la recherche et développement avec l'INRA ;*
- *En cas de nécessité de recours aux fournisseurs de semences étrangers, la SONACOS est appelé à :*
 - *Eviter la dépendance d'un nombre réduit des fournisseurs ;*
 - *Procéder à une planification rationnelle et pluriannuelle des commandes.*
- *Réviser la politique de diversification en présentant une offre de variétés mieux adaptée aux besoins des agriculteurs ;*
- *Moderniser le processus de conditionnement dépassé, et augmenter sa capacité pour être en phase avec les objectifs du PMV ;*
- *Optimiser le stockage des semences certifiées, pour éviter les pertes liées au stock de report et moderniser les conditions de stockage afin de préserver la qualité et l'image de marque des produits SONACOS ;*

- *Améliorer la planification commerciale en assurant une meilleure coordination en amont avec le pôle de production et optimiser le réseau ainsi que les coûts de transfert des semences entre les centres ;*
- *S'appuyer sur une carte variétale adaptée à chaque région et redoubler d'effort marketing auprès du réseau de vente en impliquant les autres intervenants (ONCA, fédérations professionnelles, ...);*
- *Revoir les objectifs de diversification de « l'offre produit » de SONACOS (Plants de pomme de terre importée, semences de betterave à sucre, engrais et produit phytosanitaire) inscrits dans sa stratégie eu égard aux faibles résultats réalisés ;*
- *Reconsidérer la stratégie de SONACOS pour rattraper le retard enregistré par rapport aux objectifs du Plan Maroc Vert notamment, en matière de la multiplication des plants de la pomme de terre locale et des oléagineuses dont la réalisation peine à démarrer.*

Par ailleurs, la Cour des comptes recommande au ministère de l'économie et des finances, vu que l'Etat est un actionnaire de SONACOS, de fixer des objectifs de rendement financier à la société en prenant en compte ses missions de service public. Pour se faire, il convient d'exiger la mise en place d'une comptabilité analytique pour mieux cerner les coûts et la rentabilité des différents produits commercialisés.

II. Réponse du Président du directoire de la Société nationale de commercialisation des semences (SONACOS)

(Texte intégral)

Suite à la réception du rapport d'insertion parvenu à la SONACOS le 3 Avril 2018, des éclaircissements vont être apportés sur les aspects suivants :

- Multiplication des semences ;
- Production et processus de conditionnement ;
- Commercialisation des semences ;
- Evolution du stock et conditions de stockage ;
- Stratégie de diversification ;
- Equilibres financiers de la SONACOS.

La SONACOS relève que, parmi les onze recommandations mentionnées dans ce rapport d'insertion, neuf sont réalisées ou en cours de réalisation. Les deux restantes portent sur :

- Le développement de la multiplication des semences nationales de pomme de terre et des semences oléagineuses. Ce sujet fait l'objet d'une réflexion avec les deux Ministères de tutelle ;
- L'amélioration des performances financières. Une étude a été lancée et est en cours d'achèvement. Elle permettra de définir une feuille de route visant à améliorer la performance financière de l'entreprise.

Avant de répondre aux remarques formulées, il est utile de rappeler le positionnement et le rôle de la SONACOS dans le secteur agricole national. En effet, cette entreprise constitue le bras armé de l'Etat dans la mise en œuvre du Plan Maroc Vert. Elle intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur semencière et sécurise la production et la distribution de quantités importantes de semences certifiées de céréales.

Ce positionnement lui confère une lourde responsabilité dans l'approvisionnement en semences des agriculteurs. Ceci est d'autant plus important que les disponibilités mises sur le marché doivent être régulières indépendamment des aléas climatiques. A titre d'illustration, le disponible annuel moyen en semences certifiées de céréales depuis le lancement du Plan Maroc Vert est de 1.800.000 qx. Cette exigence, en ligne avec la mission de service public (MSP) assignée, peut dans certains cas générer des augmentations de stocks et des frais financiers importants.

Dans ce cadre, la SONACOS a élaboré, sur recommandation de son conseil de surveillance lors de sa réunion du 08 Juillet 2013, un projet de contrat programme, en cours d'étude par les tutelles. Sa concrétisation constituera un cadre d'engagements mutuels, une feuille de route d'exécution des plans d'actions et un référentiel d'évaluation des réalisations par chacune des parties prenantes.

La SONACOS agit en intégrant les exigences, parfois contradictoires, de plusieurs acteurs (obteneurs, les multiplicateurs, les ouvriers industriels, les agents du réseau commercial...) et veille à optimiser ses choix et ses décisions. C'est pour cela que des réalisations satisfaisantes ont été enregistrées depuis le lancement du Plan Maroc Vert en coordination avec l'ensemble des acteurs, et ce malgré les conditions difficiles liées aussi bien à des facteurs internes (disponibilité variétale, capacité productive, variation annuelle de la demande...) qu'externes

(variations climatiques, variation de la production nationale du commun, prix du commun sur le marché...).

Afin de pérenniser l'approvisionnement régulier en semences certifiées de céréales, le business model actuel de la SONACOS doit être consolidé en formalisant la MSP et en renforçant ses missions d'intérêt général (MIG) et complémentaire. Ceci passe en premier lieu par la concrétisation, dans les meilleurs délais, du contrat programme Etat-SONACOS.

A. Multiplication des semences

La SONACOS réalise annuellement un programme de multiplication de semences destinées à répondre à la demande des agriculteurs. Ceci passe d'abord par la contractualisation avec des multiplicateurs disposant, dans leur majorité, d'une expertise et d'un professionnalisme avéré. Cette production est réalisée en plusieurs étapes, sous contrôle de l'ONSSA, depuis l'installation du programme de multiplication jusqu'à la mise à disposition des semences aux agriculteurs.

Ce processus de multiplication de semences fait également intervenir d'autres structures, notamment l'INRA, les DRA, la SONACOS et l'ONCA.

1. Performances insuffisantes en termes de superficies de multiplication des semences de céréales d'automne, de fourragères et légumineuses alimentaires

Rappelons au préalable que les objectifs chiffrés fixés par le PMV en termes d'utilisation de semences de céréales d'automne sont déclinés en objectifs de production régionaux et traduits en superficies de multiplication.

La planification annuelle en termes de superficies dédiées à la multiplication tient compte des stocks disponibles ainsi que des objectifs définis dans les conventions régionales. A titre d'illustration, durant la période 2010/2011 à 2012/2013, les réalisations ont été en phase avec les objectifs fixés. Néanmoins, de 2013/2014 à 2015/2016, les surfaces ont été réduites et ce, en raison des volumes importants des stocks de report en semences résultant d'une conjoncture commerciale difficile impactée par l'aléa climatique et par les productions importantes des années antérieures. En revanche, en 2016/2017, la superficie de multiplication a été portée à près de 63.000 Ha soit près de 20 % de plus par rapport à la campagne 2015/2016.

Ce programme de multiplication est réalisé, dans sa majorité, par de grands multiplicateurs performants et fidélisés. Cependant, différents facteurs poussent la SONACOS à contractualiser avec d'autres agriculteurs, et notamment :

- Le changement de vocation agricole dicté par des considérations de rentabilité
- L'augmentation des superficies de multiplication, en ligne avec les objectifs définis dans les conventions

Ces deux facteurs rendent nécessaire le recours à des multiplicateurs additionnels et, par conséquent, induisent pour la SONACOS des efforts supplémentaires en matière d'encadrement.

Par ailleurs, malgré la contrainte des aléas climatiques, la raréfaction des ressources en eau au Maroc et la pression de plusieurs cultures (betterave et agrumes), des efforts ont été réalisés pour sécuriser la production des semences, notamment à travers la pérennisation des superficies de multiplication en zones irriguées dont la part a atteint 45 % du programme.

Concernant les semences d'orge, une dynamique favorable a été enclenchée (superficie triplée en 2015-2016) suite à la révision à la hausse du soutien de l'Etat à partir de juillet 2015. La SONACOS reste optimiste quant à la croissance du taux d'utilisation des semences certifiées

d'orge d'autant plus qu'elle a favorisé le développement de nouvelles variétés performantes. A titre d'illustration, ce taux est passé de 2 % avant le PMV à 7 % en 2017.

Pour ce qui est des semences fourragères et légumineuses (FOL), les réalisations limitées en multiplication sont dues essentiellement à leur faible rentabilité, à la forte concurrence des espèces soutenues par l'Etat (blés et orge), ainsi qu'à la limitation des zones à vocation fourragères et légumineuses (Zaer, Saiss, Chaouia et Doukkala-Abda).

Un projet de développement des FOL est en cours de finalisation par la FNIS en coordination avec le MAPMDREF. La SONACOS se positionnera comme étant le porteur du projet de développement de ces semences.

2. Multiplication non encore entamée des semences oléagineuses et des plants certifiés nationaux de pomme de terre

Le développement de la multiplication des semences oléagineuses et des plants certifiés nationaux de pomme de terre fait partie intégrante de la stratégie de la SONACOS et relève de la mission de service publique. Ces programmes de multiplications n'ont pas été entamés :

- Cultures oléagineuses : En raison du caractère périssable des semences des cultures oléagineuses, la SONACOS n'interviendra dans ce secteur que sur la base de la convention signée avec le GIOM et suite à la mise en place des mesures incitatives nécessaires (engagement de l'interprofession à réaliser les objectifs tracés par le PMV et sécurisation des débouchés des productions par le GIOM). La SONACOS, en tant que société semencière, s'engagera à réaliser les essais et l'introduction de variétés adaptées ainsi que l'importation et la distribution de semences demandées par les DRA pour satisfaire la demande des utilisateurs, à l'instar de ce qui se fait actuellement pour les semences de Betterave à sucre
- Semences nationales certifiées de pomme de terre : Etant donné son caractère spéculatif et la multitude d'intervenants dans ce secteur, la mise en place d'un programme de multiplication nécessite entre autres l'instauration d'une subvention à l'utilisation. La SONACOS mettra ses ressources et son expertise au service du développement des semences nationales certifiées de pomme de terre.

3. Contractualisation uniforme pour la multiplication et sans vérification préalable du précédent cultural

La SONACOS utilise aujourd'hui un modèle unifié de contrat de multiplication, élaboré et approuvé en commun accord avec l'Association Marocaine des Multiplicateurs de Semences (AMMS). Toutefois, pour mutualiser les capacités industrielles et de stockage avec certains multiplicateurs importants, la SONACOS établit des conventions spéciales.

Ce modèle de contrat de multiplication a été mis à jour permettant d'assurer le strict respect, par le multiplicateur, des dispositions de la réglementation (précédent cultural, isolement, mode de semis...).

Concernant la vérification préalable du précédent cultural, un effort important est fourni par les équipes techniques régionales de la SONACOS et celles de l'ONSSA. Celles-ci vérifient l'historique des occupations des parcelles faisant l'objet de multiplication des semences. Ainsi, toute fausse déclaration de l'agriculteur, après réalisation du programme, expose sa production au refus systématique par les services compétents de l'ONSSA. Le taux de refus pour motif de précédent cultural reste relativement insignifiant, et ce, grâce à la bonne coordination et à la mutualisation des moyens et des efforts des équipes de la SONACOS et l'ONSSA.

4. Insuffisances des contrôles réalisés en amont par l'ONSSA

Rappelons au préalable que le système de contrôle et de certification national est reconnu par plusieurs organisations internationales et régionales, notamment l'OCDE, l'ISTA et l'UE.

La coordination des efforts entre la SONACOS et l'ONSSA a permis de limiter le taux de refus au champs à un niveau faible de l'ordre de 6%, principalement pour cause de précédent cultural. Ce qui démontre d'ailleurs une bonne politique de choix et de fidélisation des multiplicateurs adoptée par la SONACOS en coordination avec les AMMS régionales.

Enfin, le renforcement des moyens humains et matériels de l'ONSSA est de nature à optimiser la production semencière (utilisation de GPS pour la localisation des parcelles de multiplication et la vérification des superficies déclarées) et à maîtriser davantage les refus aux champs.

5. Absence d'une application informatique dédiée à la gestion de la multiplication

La SONACOS a lancé depuis plusieurs mois un projet ambitieux d'intégration d'un nouvel ERP. Celui-ci est doté d'un module dédié spécialement à la multiplication, qui permettra des échanges de données informatisées avec l'ONSSA (technologie de l'EDI) pour un meilleur suivi des parcelles de multiplication et des résultats de contrôle en végétation et en laboratoire et une exploitation de la base de données des multiplicateurs, pour une évaluation efficace de leurs performances.

6. Facturation induite d'une taxe aux multiplicateurs

L'actualisation du contrat de multiplication a été l'occasion de supprimer l'article relatif à la taxe de contrôle (2,5 DH/Ha). La SONACOS s'est ainsi abstenue de facturer aux multiplicateurs cette taxe dès la campagne agricole 2017/2018.

7. Non versement à l'AMMS des frais d'adhésion des agriculteurs

Le recouvrement des frais d'adhésion des multiplicateurs (1 DH/quintal) est effectué par la SONACOS sur une base contractuelle avec l'AMMS d'une part et les multiplicateurs d'autre part.

Le montant afférent aux exercices non soldés sera versé dès l'achèvement de l'opération de mise à jour du dossier juridique des AMMS, conformément à la loi N° 03.12 (B.O 6352 du 16 Avril 2015) fixant le niveau de représentativité des organisations professionnelles composant l'interprofession de la filière céréalière.

B. Production et processus de conditionnement

1. Ecart entre les prévisions des conventions et les réalisations concernant la production des semences céréalières

La SONACOS réalise une planification régionale de la production, en exploitant les potentialités territoriales, les performances des producteurs semenciers ainsi que les capacités industrielles et de stockage disponibles.

Cette planification se fait sur cinq ans, en essayant dans la mesure du possible de sécuriser la continuité du processus de multiplication et en veillant sur les équilibres en matière d'espèces, variétés et catégories de semences. Ceci est réalisé dans un environnement difficile caractérisé par l'aléa climatique et la variation de la demande des utilisateurs.

Ainsi, la non réalisation des objectifs de production fixés par le PMV en semences de céréales est à mettre en lien avec les niveaux de stock. Néanmoins, malgré la baisse des superficies de multiplication (réalisations de 71,43 % et de 79,54%, respectivement en 2013/2014 et 2014/2015), le disponible en semences assuré par la SONACOS durant toute la période est resté suffisant pour faire face à la demande des utilisateurs (plus de 1.800.000 qx).

Afin d'améliorer la planification régionale de la production, la SONACOS souhaite lancer une réflexion concernant son organisation territoriale. Ceci permettra de constituer à moyen terme, des pools de centres complémentaires en termes de production et commercialisation visant la mutualisation de leurs ressources respectives, la réduction du coût de transport et l'amélioration des rendements.

2. Achat d'une production de semences céréalières non certifiées

Rappelons au préalable que la qualité de la génération GUR2 est nettement meilleure que celle du commun. En effet, la variété est identifiée, sa pureté spécifique et sa faculté germinative sont connues et proches des normes fixées pour la génération R2. De plus, les normes techniques d'acquisition de cette génération de semences sont fixées par une décision ministérielle et les prix de cession de cette catégorie sont fixés et soutenus par l'Etat.

Néanmoins, le recours à l'achat de la GUR2 a été réalisé de manière exceptionnelle pendant des années difficiles (les campagnes 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012) durant lesquelles le disponible en semences était jugé insuffisant pour répondre à la demande.

L'achat de cette génération a été abandonné définitivement après la campagne agricole 2011/2012, cette catégorie n'étant plus subventionnée par l'Etat.

Par ailleurs, des réclamations ont été formulées par certains multiplicateurs relevant du Centre Régional de Marrakech concernant les résultats d'agrégage de leur production. Une commission nationale comprenant la SONACOS, l'ONSSA ainsi que les représentants des multiplicateurs a été dépêchée sur les lieux pour prélever les échantillons destinés à faire une analyse contradictoire des lots refusés. Les résultats de cette analyse ont confirmé le refus initial.

Devant la persistance des réclamations, et afin de sauvegarder ses bonnes relations avec ses multiplicateurs, la SONACOS a provoqué une réunion avec ses derniers sous l'arbitrage de la FNIS, et ce, conformément aux dispositions du contrat de multiplication. Lors de cette réunion, il a été décidé d'acheter, à titre exceptionnel, 8.802 qx de semences refusées au laboratoire destinées à la vente pour la consommation.

Une mission d'audit a été dépêchée sur les lieux, des sanctions ont été prononcées à l'encontre des responsables de cette situation. Leurs dossiers ont été transmis à la justice.

3. Production des fourragères et légumineuses en deçà des prévisions

La fluctuation de la production des fourragères et des légumineuses est due à l'impact des aléas climatiques. Ces cultures à faible rentabilité sont en effet réalisées en général en zones Bour et concurrencées par les céréales soutenues par l'Etat (BT, BD et OR).

Pour faire face à la demande croissante (Fourrages pour le bétail et légumineuses comme assolement recommandé après céréales), des actions devront être réalisées concernant l'introduction de variétés performantes répondant aux exigences des agriculteurs, l'encadrement renforcé et le soutien de l'Etat.

4. Diversification limitée du profil variétal produit avec des différences en termes de production de chaque variété d'une année à l'autre

La SONACOS a déployé une stratégie de veille variétale ambitieuse pour répondre à la demande des agriculteurs. Elle exploite actuellement une gamme élargie de variétés performantes de céréales d'automne, issues des obtentions nationales et étrangères (60 variétés dans le circuit de production en 2017). Ceci lui a permis d'assurer une bonne couverture du marché au niveau des différentes zones agricoles nationales.

De plus, 16 variétés de Blé dur, 14 variétés de Blé tendre et 6 variétés d'orge, ont été introduites depuis le lancement du PMV. Par conséquent, la part de la production certifiée issue des nouvelles variétés a dépassé les 50 % en 2017. Ce taux connaîtra une évolution significative dans les années à venir, sachant que la planification de la multiplication se fait sur une période de 5 ans.

Rappelons que les variétés étrangères sont en général exclusivement créées pour les conditions Marocaines et sont testées préalablement par la SONACOS avant leur proposition au Catalogue Officiel Marocain pour garantir les chances de leur inscription.

5. Risque de dépendance du secteur aux semences de variétés d'origine étrangère

Le recours à l'importation par la SONACOS de nouvelles obtentions étrangères inscrites au catalogue officiel Marocain était une nécessité. La demande croissante des multiplicateurs et utilisateurs de semences en variétés performantes, la volonté de réaliser les objectifs du PMV en matière de production ainsi que l'absence d'inscription de nouvelles variétés nationales sont autant de facteurs qui ont favorisé le recours aux importations.

Les dernières cessions de l'INRA remontent à 2015. La SONACOS a pu acquérir le droit d'exploitation de 7 variétés nationales de Blé dur qui sont en cours de multiplication et de développement.

La SONACOS scrute d'ailleurs avec beaucoup d'impatience le retour en force de l'INRA en matière de création et d'inscription de nouvelles variétés, d'autant plus que l'ICARDA s'est installé au Maroc. Cet institut de recherche dispose de l'expertise et des moyens nécessaires à la relance de la création de nouvelles variétés adaptées aux exigences des agriculteurs Marocains.

En attendant, pour faire bénéficier l'agriculteur marocain des derniers progrès génétiques, la SONACOS a saisi précocement, l'opportunité pour contractualiser ses relations avec des obtenteurs étrangers, lui permettant de sécuriser l'approvisionnement en variétés performantes et adaptées aux exigences de l'agriculteur Marocain.

En effet, la création variétale demande beaucoup de temps et nécessite des investissements importants et une expertise pointue, disponibles chez ces obtenteurs étrangers, qui engagent annuellement des budgets conséquents dédiés à la R & D, atteignant près de 16 % de leur chiffre d'affaires. Ces derniers, convaincus du retour sur investissement à moyen et long terme, montrent un intérêt continu pour la création de variétés exclusivement pour le Maroc.

Par ailleurs, et afin d'améliorer la maîtrise des commandes auprès de ses partenaires, la SONACOS négocie actuellement des plans de développement des variétés sur 5 ans afin de minimiser les écarts entre les commandes et les quantités réceptionnées.

6. Dépendance de la SONACOS à un nombre limité de fournisseurs étrangers de semences

La production de semences nécessite des efforts considérables en termes de recherche et développement. En effet, pour créer une nouvelle variété des investissements importants doivent être réalisés et une expertise pointue est nécessaire. Ces exigences doivent être remplies aussi bien par l'obtenteur national qu'étranger.

Dans le cadre de ses activités de développement, la SONACOS a testé le matériel végétal issu de l'INRA et de 40 obtenteurs étrangers de différentes nationalités, et ce, depuis la création d'une structure de veille variétale. Les résultats de ces essais ont abouti à la conclusion de conventions avec 4 partenaires étrangers, qui ont montré un engagement ferme et durable en matière d'approvisionnement en variétés demandées, adaptées aux exigences nationales (productivité, qualité technologique, résistance aux maladies...), et en semences de départ.

Parallèlement, la SONACOS procède depuis 1988 à l'acquisition par appel d'offres des variétés nationales, créées par l'INRA. Actuellement la SONACOS détient 26 Variétés nationales soit près de 40 % des variétés exploitées.

La SONACOS continue à chercher de nouveaux partenariats gagnant-gagnant avec d'autres obtenteurs disposant d'un matériel génétique adapté, et consolide ses relations avec les 4 obtenteurs actuels, partant du principe que la priorité est accordée à l'INRA afin d'améliorer la part des variétés nationales au niveau des ventes.

Signalons que la SONACOS procède à l'importation de semences de multiplication, sur la base d'un cahier des charges précis, tout en accordant une attention particulière à la valorisation de ces semences.

7. Partenariat peu développé entre la SONACOS et l'INRA en matière de R&D

Conformément à l'accord de partenariat conclu avec l'INRA, les axes relatifs au renforcement des capacités de stockage (exploitation magasins à Merchouch et Douiet ainsi que la mise à disposition de 4 ha pour la construction du nouveau Centre de Merchouch) et à la production des semences de départ, ont été concrétisés.

D'après l'INRA, le renforcement de la création variétale fait l'objet d'une attention particulière de sa part. En effet, un plan d'actions dans le cadre de son plan de recherche à moyen terme 2017/2020, validé par son Conseil d'Administration, a été mis en œuvre. Ce plan est axé, notamment, sur la poursuite des programmes de sélection variétale et de transfert de technologie pour la diffusion des obtentions.

Dans le cadre du transfert de technologie, la SONACOS se tient à la disposition de l'INRA pour la mise en place des essais de démonstration des variétés nouvellement inscrites au COM.

8. Modèle de conditionnement et de mise en sacs non repensés depuis les années 1970

Le processus de conditionnement, stockage et traitement adopté par la SONACOS depuis sa création, est étroitement lié à la réglementation en vigueur, sous le contrôle effectif de l'office National de Sécurité sanitaire des produits alimentaires

Pour être en phase avec les objectifs du PMV, un protocole d'investissement a été signé entre l'Etat et la SONACOS, visant le renforcement et la modernisation progressive de ses capacités industrielles et l'assainissement de son patrimoine foncier.

A ce titre, le processus de conditionnement et de traitement a connu des améliorations progressives au niveau des Centres Régionaux de Sidi El Aïdi, Marrakech, Zemamra, Meknès, Fès, Fquih Ben Salah et Gharb.

Par ailleurs, un nouveau concept semi-automatique a été introduit en 2017/2018 à SIDI KACEM et BERKANE, permettant d'améliorer les opérations de réception, stockage et conditionnement par l'utilisation pour la première fois des big-bags et de silos pour le stockage.

9. Insuffisances relevées dans l'opération du pré-agraéage de la production

La procédure de pré-agraéage a été mise à jour et mise en place. Elle vise à uniformiser la méthode d'échantillonnage au niveau de tous les Centres Régionaux (nombre de prélèvements, sondes appropriées...).

La SONACOS accorde une attention particulière à cette opération du pré-agraéage, aussi bien pour le brut avant livraison que pour le net en cours de conditionnement. Par exemple, au cours de l'opération de conditionnement, des réglages sont opérés sur les machines en fonction des résultats de pré-agraéage du net. Des contrôles sont également effectués par les techniciens du siège lors de leurs missions d'appui aux centres régionaux pour vérifier, entre autres, le déroulement de ces opérations et tout dérapage décelé est sanctionné.

Dans le cadre d'une meilleure traçabilité des réceptions de semences, les résultats de pré-agraéage sont notés dans un registre spécial où figurent toutes les données du contrôle de la qualité du brut et du net.

Le nouvel ERP en cours d'installation traite en détail de l'opération de pré-agraéage et permet l'optimisation de ce processus. A titre d'illustration, l'informatisation des différents postes de travail dans le cadre du nouvel ERP est de nature à formaliser les ordres de réglage, à améliorer la traçabilité des lots et à rendre les opérations plus efficaces.

10. Résultats de contrôle de l'ONSSA confirmant les insuffisances relevées en matière de multiplication, du contrôle au champ et du processus de conditionnement

Comme stipulé plus haut, l'activité de contrôle et de certification de semences réalisée par l'ONSSA est faite sur la base d'un arsenal juridique et réglementaire élaboré conformément aux normes et standards internationaux. Le contrôle au champ s'effectue conformément aux procédures et aux dispositions de l'OCDE (contrôle selon des schémas bien définis au niveau de la parcelle).

La coordination avec l'ONSSA, ainsi que la mutualisation des moyens et des efforts des équipes des deux institutions, ont permis de limiter le taux de refus au champ à un niveau faible (9,5% en 09/10 à 5,24 en 14/15). Ceci montre l'effort considérable fourni par aussi bien par le multiplicateur en matière de gestion du processus de multiplication que par la SONACOS en matière de maîtrise des opérations d'encadrement et de pré-agréage du brut et du net.

Le contrôle assuré par l'ONSSA permet soit la certification des semences produites, soit le refus suite à une non-conformité par rapport aux normes réglementaires, soit l'acceptation avec un déclassement des semences à une génération inférieure.

Ce déclassement est soumis à une vérification stricte de la part de la SONACOS. Pour des variétés où le besoin en générations d'origine s'avère indispensable, les centres régionaux procèdent, suite à la demande des multiplicateurs concernés, au reconditionnement de leurs productions de semences pour éviter le refus et l'orientation des productions vers le commun qui reste un concurrent potentiel de la semence certifiée.

Dans le cadre du renforcement des capacités de contrôle et d'analyse des semences, l'ONSSA a mis en place de nouveaux laboratoires de proximité modernes et bien équipés. 2 nouveaux laboratoires sont opérationnels (Meknès et Berkane), 2 autres sont programmés pour 2018 (Tadla et Bouznika).

Néanmoins, l'optimisation de ces contrôles nécessite le renforcement des moyens humains et matériels de l'ONSSA (utilisation de GPS pour la localisation des parcelles de multiplication et la vérification des superficies déclarées) et l'encadrement amélioré par l'ONCA, à travers la diffusion des bonnes pratiques (Semoirs propres, épurations, traitements phytosanitaires, réglages et nettoyage des moissonneuses, stockage sur place...).

11. Risque de sous capacité de conditionnement et de traitement au regard des objectifs du PMV

Dans le cadre du protocole d'investissement signé avec l'Etat, la SONACOS a procédé à la mise à niveau progressive de son parc industriel. A ce titre, il a été procédé à l'achat de nouvelles chaînes de conditionnement et machines de traitement, portant progressivement les capacités d'industrialisation en 2018 à près de 2000 qx/heure de travail pour le conditionnement et à plus de 3000 qx/heure pour le traitement (contre 1160 qx/h et 2180 qx/h respectivement pour le conditionnement et le traitement avant le PMV) .

Pour faire face aux objectifs ambitieux à l'horizon 2020, la mise à niveau du parc industriel de la SONACOS nécessite encore plus d'investissements. Ceci aura des conséquences sur les charges de la société, notamment en termes d'augmentation des dotations aux amortissements et des charges financières.

Signalons que, afin d'assurer un suivi de la maintenance préventive, curative et améliorative du parc industriel de la SONACOS, un module logistique de suivi est prévu dans le cadre du nouvel ERP (référentiel des pannes et des interventions).

12. Prolongement de la durée de conditionnement aux dépens de celles de traitement et de commercialisation

Le renforcement des capacités de conditionnement avec des chaînes de grandes capacités (100 à 140 qx/heure) a permis de réduire la durée de conditionnement. A titre d'illustration, le conditionnement de plus de 1,7 M qx bruts au titre de la récolte 2017 a été achevé vers la mi-septembre à l'exception du centre de BERKANE (début octobre). Ce centre est en train d'être doté d'une nouvelle machine de grande capacité pour le conditionnement de la récolte 2018.

Ainsi, les centres disposent du temps nécessaire pour effectuer l'opération de traitement et aborder la campagne commerciale dans de bonnes conditions.

C. Commercialisation des semences

1. Insuffisances en matière de planification commerciale

Conformément aux orientations de la Cour des Comptes, la planification commerciale au sein de la SONACOS a été améliorée à partir de la campagne agricole 2017/2018, à travers, notamment, l'élaboration d'une note de cadrage harmonisant les démarches à entreprendre à l'échelon régional et central. Cette note de cadrage a été mise en place suite à plusieurs réunions organisées entre les responsables centraux et régionaux et ce, afin de renforcer davantage la concertation et la participation des centres régionaux dans la fixation des objectifs commerciaux.

Cette planification commerciale sera davantage améliorée à travers l'exploitation des bases de données qui seront disponibles dans le nouveau système d'information et des résultats des études de marchés qui sont en cours de lancement par la SONACOS.

Les efforts déployés par l'ensemble des acteurs de la filière semencière céréalière, en mutualisant leurs moyens respectifs, appuyés par l'importance des subventions accordées par l'Etat à l'utilisation de la semence certifiée et par des actions ciblées de promotion et de Conseil agricole, ont permis d'atteindre un niveau d'utilisation de semences de céréales de 24 % toutes espèces confondues en 2017. Celui du Blé tendre a atteint un taux très satisfaisant de 35 %.

Il est à signaler que, malgré l'impact de l'aléa climatique, la sécurisation d'un disponible satisfaisant pendant les années écoulées du PMV a toujours été assurée, notamment par la SONACOS en mettant sur le marché un disponible annuel moyen de 1.800.000 qx en semences certifiées de céréales.

2. Hausse non soutenue des volumes de ventes des semences de céréales d'automne et atteinte partielle des objectifs des conventions régionales

Les réalisations commerciales restent tributaires de plusieurs facteurs non maîtrisables, notamment les conditions climatiques, le niveau de production du commun, le différentiel du prix entre le commun et la semence certifiée, le changement du choix variétal des agriculteurs.... Les niveaux de réalisation diffèrent selon les espèces :

- Blé tendre : L'Etat a accordé une attention particulière à son intensification depuis la fin des années 80 (fixation du prix de référence...);
- Blé Dur : La fluctuation des niveaux des ventes a été plus accentuée que celle du blé tendre. Cette situation est liée principalement à l'impact des variations des cours de blé dur commun à l'échelle nationale et internationale ;
- Orge : les niveaux relativement modestes de vente des semences d'orge s'expliquent par la mise en place en 2015 de la subvention à l'utilisation de cette espèce

La conjugaison des efforts déployés par les différents intervenants dans le secteur semencier appuyée par l'importance des subventions accordées par l'Etat à l'utilisation de la semence certifiée et par des actions ciblées de Conseil agricole et de promotion, ont permis d'atteindre

des niveaux d'utilisation de semences de céréales satisfaisants de l'ordre de 24 % en 2016/2017 contre 11 % avant le PMV.

Par ailleurs, les niveaux de vente pourraient être améliorés à travers le rattachement de l'octroi de l'assurance agricole à l'utilisation des semences certifiées.

3. Absence d'une carte variétale et difficulté de positionnement des variétés par région

La mise à disposition des agriculteurs d'un profil variétal adapté résulte de la capitalisation sur les performances des variétés existantes appréciées et sur le développement continu de nouvelles variétés.

La SONACOS dispose d'un portefeuille variétal adapté répondant aux besoins des agriculteurs (tolérance vis-à-vis de certaines maladies, sécurité des rendements, aspect de la graine...).

Les équipes régionales ont une bonne connaissance de la carte des variétés demandées par les agriculteurs et adaptées à leur zone d'intervention. Un effort important et continu est réalisé en matière de veille technique variétale.

Le renforcement des moyens humains et matériels de l'ONCA, qui monte en puissance en matière de déploiement régional, est de nature à contribuer significativement à l'incitation des agriculteurs, à l'utilisation des semences certifiées de variétés performantes adaptées aux différentes régions agricoles du Maroc.

4. Problématique des transferts des semences entre les centres régionaux

Dans le cadre de la préparation de la campagne de commercialisation de semences de céréales, une première tranche de transferts est arrêtée d'un commun accord avec les centres régionaux, sur la base du programme de commercialisation par variété après rapprochement avec le disponible. Les écarts constatés donnent lieu à un programme de transferts inter-centres.

Par ailleurs, et pour décongestionner les centres de production ne disposant pas des capacités de stockage nécessaires, le recours en début de campagne à des transferts inter-centres est une nécessité.

Compte tenu de l'état d'avancement de la campagne et des conditions climatiques de chaque région, certaines variétés reçues peuvent être réorientées partiellement vers d'autres centres dont la demande devient pressante.

Aussi, pour des soucis de préservation de la qualité des semences, il est impératif d'orienter les stocks invendus de fin de campagne des centres ne disposant pas des conditions appropriées de stockage tels que Kenitra et Larache (humidité élevée) vers d'autres centres disposant de conditions de stockage plus appropriées.

Cette planification des transferts pourrait être optimisée après la réorganisation territoriale de la SONACOS, en centres profit, regroupant des centres régionaux complémentaires en termes de production et commercialisation, afin de réduire le coût du transport et de mutualiser leurs ressources respectives.

5. Dépendance des ventes des semences certifiées de céréales de la subvention de l'Etat

La commercialisation des semences est une mission qui engage la profession et l'ensemble des structures et services extérieurs du MAPMDREF (SONACOS, ONCA, DRA ...). Cette opération reste tributaire de plusieurs facteurs non maîtrisables, notamment les conditions climatiques de la campagne, le niveau de production et de consommation des céréales de l'année précédente, le différentiel du prix entre le commun et la semence certifiée, le changement du choix variétal des agriculteurs,...

Les efforts déployés par tous les intervenants, appuyés par l'importance des subventions accordées par l'Etat à l'utilisation de la semence certifiée et par des actions ciblées de Conseil agricole et de promotion, ont permis d'atteindre des niveaux d'utilisation de semences de céréales satisfaisants en 2017, soit 24 % toutes espèces confondues, avec un taux très satisfaisant pour le cas du Blé Tendre (35 %).

L'octroi de cette subvention à l'utilisation des semences reste capital pour situer le prix de cession à un niveau relativement accessible aux agriculteurs pour les inciter à utiliser les semences certifiées afin d'améliorer leurs productivités et par conséquent leurs recettes.

6. Positionnement qui tarde à s'affirmer pour les semences FOL

Le marché des FOL est libre, caractérisé par la fluctuation des prix et par le manque de compétitivité de ces cultures par rapport aux céréales (productivité limitée, et prix fluctuant). Leurs prix d'achat et de vente sont indexés sur le prix du commun, ce qui ne permet pas de fidéliser les clients et les producteurs.

Par ailleurs, les ventes des fourragères et légumineuses connaissent des fluctuations liées aux conditions climatiques et à la fluctuation de la demande. Les zones de commercialisation sont essentiellement Meknès, Rommani, Sidi El Aidi et Sidi Kacem, à vocation légumineuses et fourragères. Pour les légumineuses, un effort de développement de variétés performantes et adaptées s'avère nécessaire, notamment pour le pois chiche, les lentilles et la fève.

Ainsi, le développement de ce marché nécessite la mise en place d'une politique soutenue pour inciter les multiplicateurs des semences céréalières à incorporer obligatoirement les légumineuses et les fourrages en rotation et ce en remplacement de la jachère. A ce titre, un projet de développement de cette filière est en cours de discussion entre le Département de l'Agriculture et l'interprofession pour assurer les préalables nécessaires à la redynamisation de cette filière.

Concernant la multiplication des semences des cultures oléagineuses, l'intervention de la SONACOS portera sur l'introduction de variétés adaptées, la réalisation d'essais en vue de leur inscription au catalogue officiel marocain ainsi que l'importation et la distribution de semences hybrides et/ou populations demandées par les DRA concernées, pour satisfaire la demande des utilisateurs. Cette intervention sera similaire à celle effectuée actuellement pour les semences de Betterave à sucre.

7. Extension du réseau de distribution en absence d'un diagnostic

Etant donné la constante diminution du nombre de points de vente relevant de l'ONCA (fermeture de plusieurs points de vente à cause des départs en retraite des régisseurs ou dégradation des locaux) et vu l'augmentation des objectifs de ventes, la SONACOS a eu recours à un réseau privé de distributeurs et de dépositaires installés essentiellement dans les régions enclavées et non couvertes par le réseau ONCA/ORMVA.

Les réseaux ONCA, ORMVA et dépositaires offrent une meilleure couverture du marché potentiel permettant une meilleure proximité avec les agriculteurs et la saisie des opportunités pour démarcher une clientèle nouvelle.

Cette nouvelle orientation est en cours d'évaluation en interne, en vue de sélectionner et de fidéliser les dépositaires les plus performants et les plus adaptés à commercialiser les intrants agricoles tout en respectant l'image de marque de la SONACOS.

8. Insuffisance dans la gestion de la relation clients

La SONACOS dispose au niveau des centres régionaux d'une base de données clients bien renseignés, permettant une bonne gestion de la relation client. Au niveau du réseau externe, et en l'absence d'un système d'information permettant la gestion de cette relation clients (CRM), la SONACOS s'appuie sur plusieurs actions de proximité afin d'améliorer la communication

avec la clientèle potentielle (journées Souks et de formation en faveur des agriculteurs, caravane de Sensibilisation, essais de démonstration, écoles aux champs ...).

Par ailleurs, le projet de mise en place du nouveau ERP intègre une base de données clients des centres régionaux, et prévoit dans une deuxième étape le déploiement progressif de ce système au niveau des principaux des points de ventes, ce qui permettra d'améliorer la gestion de la relation clients.

D. Stock et conditions de stockage des céréales d'automne

1. Aggravation des volumes de stocks des semences des céréales au-delà du seuil du stock de sécurité

Les volumes des disponibilités (production + stock) en semences certifiées assurées par la SONACOS sont en phase avec les objectifs fixés par le Plan Maroc Vert. Toutefois, les réalisations commerciales varient d'une année à une autre en fonction de plusieurs facteurs, notamment, les aléas climatiques, la variabilité de la demande des agriculteurs ainsi que la production des céréales communes qui représente le principal concurrent de la Semence Certifiée.

A titre d'illustration, les niveaux de ventes en semences certifiées réalisés pendant les campagnes :

Campagne 2014/2015 : une augmentation de près de 13 % en raison d'une campagne relativement pluvieuse et d'un disponible moyen du commun (récolte 2014 : 69 M qx) ;

Campagne 2015/2016 : une baisse de 22 % à cause de la conjugaison de deux facteurs à savoir, un niveau très faible des précipitations et un niveau record du commun (récolte 2015 : 115 M qx). Le stock de fin de campagne s'est élevé à 894.926 qx ;

Campagne 2016/2017 : un record de près de 1,6 Millions de Quintaux, représentant une augmentation de 68 %, favorisé par des conditions climatiques relativement favorables et une faible production du commun (récolte 2016 : 36 M qx).

Rappelons que la SONACOS est chargée d'une mission de service publique qui consiste à sécuriser l'approvisionnement des agriculteurs en semences de céréales, en assurant un disponible satisfaisant (y compris stock de sécurité) pour répondre aux besoins des agriculteurs. Les conséquences d'une pénurie de semences certifiées seraient plus graves que les pertes générées par un éventuel stock voire même son déclassement partiel.

2. Pertes conséquentes de la constitution des stocks de report

La planification de la production est établie sur une période de 5 années depuis les semences de départ (G0→G1) jusqu'aux semences destinées à la commercialisation (G4→R1) et ce, sur la base des objectifs commerciaux, détaillées par centre, espèce, variété et catégorie.

Lors de l'établissement du programme annuel de multiplication, un stock de sécurité de semences de multiplication est défini par région, espèce, variété et catégorie et ce selon les disponibilités en semences pré-bases et bases et à des taux variables selon l'importance de la catégorie. Ce stock subit de temps en temps des variations selon l'état d'avancement des agréages (achat et stock) et de réalisation du programme de multiplication.

A la veille de chaque exercice et pour répondre à une demande changeante des utilisateurs au niveau régional, les objectifs commerciaux par variété sont actualisés soit à la hausse soit à la baisse. Dans le cas d'une actualisation à la baisse, pour certaines variétés, un surplus de disponible en semences destinées à la multiplication est dégagé automatiquement. Ces réajustements sont de nature à minimiser les risques de pertes liés à la production de quantités importantes en variétés commerciales qui ne seront plus demandées.

Par ailleurs, pour des raisons commerciales, les premiers approvisionnements des points de vente se font généralement à partir de la production de l'année. Les stocks de report suivent au fur et à mesure de l'avancement de la campagne commerciale.

Rappelons que la semence est un produit vivant exigeant des conditions appropriées de stockage (température et humidité de l'air) et une préservation contre les prédateurs (insectes, ravageurs...). Tout stockage prolongé expose la qualité des semences à une dégradation notamment de la faculté germinative, plus marquée pour le blé dur, qui se caractérise par sa texture vitreuse et sa sensibilité génétique en comparaison avec celle du blé tendre et de l'orge. Cette dégradation entraîne un refus ou un déclassement par l'ONSSA des quantités analysées. Ceci génère des pertes, des manques à gagner pour la SONACOS et un gaspillage des efforts déployés pendant plusieurs années pour produire les semences.

A cet effet, la SONACOS élabore actuellement les termes de références d'une étude ayant pour objectif de définir un plan d'amélioration de la performance opérationnelle à court et moyen terme, et de définir une méthodologie permettant de mettre en place une démarche continue d'excellence opérationnelle en minimisant les pertes et les gaspillages à tous les niveaux et en saisissant toutes les opportunités d'améliorations des performances opérationnelles.

3. Semences importées restées en stock pendant plus de trois ans

L'opération d'importation des semences reste tributaire des conditions climatiques qui sévissent dans les pays d'origine, caractérisées par des pluies estivales qui retardent les opérations de moissons, d'agrèage et de livraison au Maroc. Ce qui peut de temps en temps engendrer un décalage par rapport à la période propice de semis au Maroc.

Les stocks de fin de campagne des catégories importées sont donc principalement le résultat de ce décalage. En effet les agriculteurs préfèrent substituer la variété importée et procéder au semis avant les premières pluies, au lieu d'attendre l'arrivée et l'agrèage des semences importées.

Par ailleurs, les semences importées sont emballées dans des sacs en papier Kraft difficiles à préserver lors du stockage, ce qui expose les stocks à plus de risque de déclassement. A ce titre, la SONACOS mène actuellement des discussions avec les fournisseurs étrangers pour étudier les possibilités de remplacement de l'emballage utilisé actuellement par un autre plus approprié.

4. Conditions inadéquates de stockage et vétusté de certains locaux pour la plupart des centres régionaux

La SONACOS dispose en grande partie d'infrastructures de stockage héritées des SCAM et des CAM, destinées initialement à des métiers autres que semences.

Par ailleurs, les investissements, notamment en matière de renforcement des capacités de stockage et d'industrialisation des semences, ont été arrêtés en raison de l'inscription de la SONACOS sur la liste des entreprises privatisables.

Toutefois, avec l'avènement du Plan Maroc Vert et la signature d'un protocole d'investissement avec l'Etat, la SONACOS a pu renforcer considérablement ses infrastructures de stockage et d'industrialisation pour être en phase par rapport aux objectifs de production et commercialisation des semences.

Ces efforts d'investissement, qui demandent un délai et des moyens importants, ont été poursuivis par la SONACOS afin de résorber les déficits enregistrés par rapport aux capacités disponibles, dans le but d'améliorer les conditions de stockage des intrants agricoles et de minimiser par conséquent les pertes y afférentes.

5. Sous capacité de stockage et risque de détérioration de la qualité des semences stockées en plein air

La réalisation des objectifs de production et commercialisation assignés à la SONACOS nécessite l'engagement d'investissements importants en capacités de stockage (notamment magasins couverts) et d'industrialisation des semences.

Le choix des investissements (construction et réhabilitation) obéit à une logique de priorisation selon les déficits de stockage constatés et les disponibilités budgétaires. Pour pallier le déficit enregistré dans certains Centres Régionaux, la SONACOS a construit, dans le cadre du protocole d'investissement signé avec l'Etat, les centres régionaux du Gharb, Meknès et Khmiss Zemamra. Le nouveau Centre de Merchouch est en cours de construction.

Par ailleurs, et en dehors dudit protocole, elle vient d'achever les travaux de construction d'un nouveau centre de Berkane (Agropole de MADAGH), qui sera opérationnel pour réceptionner la récolte 2018. D'autres centres sont prévus, notamment ceux de CASABLANCA et Fès en remplacement aux centres actuels, suite à l'obligation de libérer les locaux utilisés actuellement et ce pour des raisons de projet de développement pour ces deux villes.

E. Stratégie de Diversification

En appui à sa mission de service public, la SONACOS a accordé un intérêt particulier à la consolidation de sa mission d'intérêt général (pomme de terre importée, betterave à sucre, engrais...) et a investi des marchés complémentaires, notamment les produits phytosanitaires.

Ainsi, la priorité a été donnée aux engrais, en tant qu'intrant de première importance, conditionnant, au côté de la semence certifiée, la productivité agricole. Les efforts déployés ont permis à la SONACOS d'atteindre une part de marché de près de 20 %.

Cette part peut être développée au fur et à mesure que la SONACOS se positionne sur toute la chaîne de valeur (formules adaptées, station de conditionnement et de stockage, plates-formes de distribution...), ce qui lui permettra d'être compétitive par rapport à la concurrence, et surtout d'assurer une meilleure régulation du marché des engrais.

Pour les semences importées de pomme de terre, et conformément à ses orientations stratégiques, la SONACOS accorde une priorité aux variétés protégées à fort potentiel de production. A cet effet, et pour développer ce marché, la SONACOS a engagé des discussions pour l'établissement de partenariats techniques et commerciaux avec des fournisseurs étrangers de renommée (originaires de : Hollande, France, Ecosse, Allemagne...) disposant d'un matériel génétique performant et adapté.

Rappelons que la commercialisation des produits phytosanitaires a été déjà amorcée en 2017/2018 et que des signes positifs de développement ont été enregistrés. Ce marché, considéré comme une nouvelle niche de diversification à la SONACOS, devrait connaître un développement soutenu durant les années à venir.

Pour sécuriser la disponibilité d'une gamme élargie de produits phytosanitaires adaptés et répondant à la demande des utilisateurs, des conventions ont été signées avec les sociétés AMAROC, SYNGENTA et BAYER.

Afin de saisir toutes les opportunités offertes par le marché, la SONACOS lancera une étude de consolidation de la diversification de ses marchés aux niveaux national et international.

Cette consolidation de la diversification a été traduite dans le cadre d'un projet de contrat programme Etat/SONACOS en cours d'examen par les deux tutelles.

F. Equilibres financiers

L'engagement de la SONACOS, en tant qu'acteur stratégique de la filière semencière céréalière a permis d'enregistrer des résultats satisfaisants (volumes de semences certifiées disponibles, profil variétal, modernisation de la chaîne technologique des semences...).

Pour être en phase avec ses objectifs, la SONACOS a mobilisé des ressources importantes. A titre d'illustration, des profils à haute valeur ajoutée, dotés de capacités commerciales et managériales éprouvées dans le secteur privé ont été recrutés. Cette tendance sera encore accentuée au niveau des Centres Régionaux.

Par ailleurs, des investissements importants ont été engagés, impactant les équilibres financiers de la société comme illustré par les indicateurs suivants :

- **Fluctuation du chiffre d'affaire** : la tendance est haussière en raison de l'augmentation des niveaux de subvention, des actions promotionnelles d'envergure, de renforcement du réseau de distribution et de poursuite des efforts de diversification des marchés ;
- **Augmentation significative des charges de fonctionnement** : Les charges de transport liées à l'obligation d'approvisionnement de tous les points de ventes (y compris les plus lointains), les frais financiers dus principalement à l'exploitation et à l'investissement relatifs à l'activité céréalière (MSP) et le coût du personnel dû à sa motivation et à son alignement à la stratégie de l'entreprise ;
- **Capacité d'autofinancement** : Dégradation progressive et risque de compromettre la capacité de la société à autofinancer ses investissements et à honorer ses engagements vis-à-vis de ses partenaires ;
- **Fonds de roulement** : Diminution continue en raison de la baisse des capitaux propres, dus aux pertes successives et à la faiblesse du capital social de la société. Ceci, ne permet pas de faire face à la hausse continue du Besoin en Fonds de Roulement engendré par l'augmentation conséquente du niveau d'activité de la SONACOS. Cette situation dégage une trésorerie qui est devenue structurellement déficitaire à cause de la saisonnalité de l'activité (préfinancement permanent générant des charges financières très importantes et financement des investissements).

Tenant compte de ces impacts, la SONACOS doit veiller sur la viabilité de son modèle économique. Ceci passe par :

- La maîtrise des charges, l'amélioration du rendement de l'appareil industriel, l'augmentation du chiffre d'affaires ou encore la maîtrise des stocks.

A ce niveau, une étude relative à l'évaluation de la rentabilité des activités de la SONACOS est en cours d'achèvement et ses résultats serviront de feuille de route pour la SONACOS afin d'améliorer ses performances financières. Deux autres études sont en cours de lancement relatives à la consolidation de la diversification des marchés et à la définition d'un plan d'excellence opérationnelle.

- Le soutien financier de l'Etat, sous forme d'augmentation de capital, comme contribution à l'effort d'investissement réalisé par la SONACOS ainsi que l'activation de l'octroi d'une avance sur le montant de la subvention à l'utilisation des semences.

La formalisation d'un Contrat Programme servira de cadre de référence permettant l'accompagnement de la SONACOS dans son processus de développement et l'accélération de la réalisation des objectifs fixés dans le Plan Maroc Vert.

III. Réponse du Ministre de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts

(Texte intégral)

Suite à la réception, par le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, du projet d'insertion au niveau du rapport annuel de de la Cour des Comptes en date du 3 avril 2018, vous trouverez ci-dessous les éclaircissements relatifs à ce rapport se rapportant aux aspects suivants :

- La multiplication des semences ;
- La production et le processus de conditionnement ;
- La commercialisation des semences ;
- Les stocks et les conditions de stockage des céréales d'automne ;
- La stratégie de diversification ;
- Les équilibres financiers de la SONACOS.

Concernant les recommandations formulées par la Cour des Comptes, nous signalons que parmi les onze recommandations formulées par la Cour des Comptes, neuf sont réalisées ou en cours de réalisation. Les deux restantes portent sur :

- Le développement de la multiplication des semences nationales de pomme de terre, et des cultures oléagineuses. Ce dossier est en cours d'étude entre les deux ministères de tutelle ;
- L'amélioration des performances financières de la SONACOS. Une étude a été lancée dans ce cadre en vue d'élaborer une feuille de route en la matière.

Avant d'apporter les éléments de réponse du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, il est utile de rappeler la stratégie du Plan Maroc Vert et l'importance de la filière semencière.

Le Plan Maroc Vert, stratégie de déclinaison de la politique agricole du Maroc, poursuit l'objectif global de faire de l'agriculture un moteur majeur durable de développement économique et social avec des retombées importantes en termes de croissance du PIB, de création d'emplois, d'exportation et de lutte contre la pauvreté. Sa mise en œuvre est portée par l'ensemble des acteurs du secteur agricole, selon une contractualisation à deux dimensions :

- D'une part, une déclinaison territoriale en Plans Agricoles Régionaux (PAR) avec des objectifs définis et quantifiés, conduits en partenariats avec les acteurs locaux, chargés de l'exécution des projets ;
- Et d'autre part, une déclinaison par filière de production sur la base d'une approche chaîne de valeur (depuis le producteur au consommateur), en partenariat avec les fédérations interprofessionnelles sur la base de contrats-programmes.

Etant donné l'importance stratégique du secteur semencier en raison de son rôle déterminant dans l'amélioration de la productivité et donc des revenus des agriculteurs, celui-ci a été érigé en filière phare comprenant tous les maillons de la chaîne de technologie des semences certifiées et prioritaire pour le développement de l'agriculture marocaine.

Ainsi, pour donner une meilleure visibilité aux différents intervenants et asseoir un partenariat public-privé, un contrat programme État/Profession a été signé en Avril 2009 entre le gouvernement (représenté par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime et Ministère de l'Economie et des Finances) et deux associations représentant la profession (AMSS et

AMSP). Cette contractualisation précise les engagements de l'Etat et de la Profession et fixe à l'horizon 2020, des objectifs chiffrés en matière d'utilisation des semences certifiées pour l'ensemble des espèces végétales concernées et la part à atteindre en termes de production nationale en semences certifiées.

Pour la mise en œuvre ce Contrat Programme un dispositif de gouvernance en un Project Management Office (PMO) a été instauré en place afin d'assurer à tous les intervenants de la filière semencière de jouer leurs rôles respectifs, d'interagir en synergie et de mutualiser leurs ressources (humaines et matérielles). Cette organisation spécifie les activités à entreprendre, les organismes responsables, les délais de réalisation, les budgets nécessaires et les mesures d'accompagnement.

Ce contrat-programme a permis à la filière semencière d'enregistrer des progrès significatifs et la réalisation des objectifs assignés. Sur le plan de développement des capacités, la profession s'est renforcée en se structurant en fédération interprofessionnelle des semences (FNIS) regroupant toutes les associations et organisations des opérateurs de la filière sur la base de la loi 12-03 portant organisation des fédérations interprofessionnelles agricoles et halieutiques. Ainsi, la FNIS a été reconnue par les pouvoirs publics en conformité avec cette loi en octobre 2017.

L'engagement de l'Etat et de la profession, dans une vision commune, a permis à la filière semencière d'enregistrer des résultats importants, plus particulièrement en termes de volume de semences certifiées disponibles, d'élargissement du profil variétal permettant un accès accru au progrès génétique, de modernisation de la chaîne technologique des semences en renforçant les capacités industrielles et de stockage et d'amélioration du taux d'utilisation des semences certifiées de céréales qui a atteint 24 % contre 11 % avant 2008.

A titre d'illustration, la récolte record de 115 millions de qx de céréales enregistrées pendant la saison 2015 de pluviométrie comparable à une année normale a été obtenue grâce à une bonne utilisation des technologies de production, en particulier 1,4 millions de quintaux de semences certifiées, alors que cette quantité ne dépassait pas 0,5 millions de quintaux avant 2008. Ainsi, la diversité des nouvelles variétés utilisées ainsi que la qualité des semences assurée permet une meilleure exploitation du progrès génétique et donc l'augmentation des rendements.

Au vu du programme de multiplication et des stocks de report, la disponibilité en semences céréalières sera de 2 millions pour la campagne prochaine. La réalisation de ces résultats a été rendue possible grâce à la mutualisation des efforts des opérateurs et des moyens de tous les maillons de la chaîne de valeur semencière.

Dans ce cadre, la SONACOS, en tant que l'un des acteurs stratégiques de la filière semencière céréalière, chargée de garantir l'approvisionnement en semences certifiées de qualité, a assuré la contribution la plus importante pour répondre aux besoins des agriculteurs en semences, en quantité et qualité requises, en couvrant toutes les zones agricoles sur l'ensemble du territoire national, avec un réseau de distribution très étendue et de proximité.

De par les volumes de semences certifiées de céréales d'automne qu'elle traite et son intervention sur toutes les étapes de la chaîne de valeur semencière (Programme de multiplication, industrialisation, production et commercialisation), la SONACOS qui assure les équilibres structurels du secteur semencier marocain, est considérée parmi les Sociétés semencières les plus importantes à l'échelon mondial.

En effet, comparée sur la base d'un benchmark avec les sociétés semencières françaises, classées parmi les plus importantes au monde, la SONACOS compte actuellement parmi les premières en termes de volumes de productions industrialisées.

Depuis le lancement de la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, la SONACOS a notamment réussi à :

- Développer des partenariats forts en amont de la filière pour enrichir le portefeuille variétal à travers d'une part l'intérêt particulier réservé aux variétés nationales notamment développées par l'INRA et d'autre part le renforcement et l'établissement de nouveaux partenariats avec des obtenteurs étrangers parmi les plus innovants et les plus avancés en matière d'amélioration génétique et de création variétale.

Ainsi, le portefeuille variétal exploité actuellement par la SONACOS porte sur 60 variétés performantes et adaptées, dont 62 % de nouvelles variétés. La part de la production certifiée issue des nouvelles variétés a dépassé les 50% en 2016/2017, témoignant ainsi de l'effort permanent en matière de recherche de l'innovation.

Ceci permet d'assurer une bonne couverture du marché national et de répondre à la fluctuation de la demande, essentiellement influencée par la variation pluviométrique interannuelle.

- Assurer l'approvisionnement régulier de son programme de multiplication, avec près de 120.000 qx de semences en générations de départ, tout en veillant à répondre à la demande des agriculteurs en variétés performantes et adaptées, ce qui n'était pas le cas auparavant.
- Produire dans un cadre contractuel avec près de 1300 multiplicateurs contre 800 auparavant, des semences certifiées en quantités suffisantes et en variétés demandées par les agriculteurs.

Le programme annuel de multiplication porte sur plus de 70 000 ha soit une augmentation de + 43% par rapport aux réalisations avant le PMV. 45 % de ce programme est réalisé en irrigué sous la responsabilité de la SONACOS et en étroite coordination avec les Directions Régionales d'Agriculture (DRA) et l'ONSSA. La mise en place de ce programme annuel de multiplication tient compte de plusieurs facteurs, dont notamment les orientations générales, les objectifs commerciaux, le stock de report en semences, les indicateurs de suivi des conditions climatiques de démarrage de la campagne agricole, les programmes des assolements arrêtés par le Ministère.... etc.

- Mettre à la disposition des utilisateurs, des volumes suffisants en semences pour répondre à la demande même en année succédant une campagne agricole de conditions climatiques limitant la production. A titre d'illustration, la quantité de semences certifiées de céréales d'automne écoulée en 2016/2017 a atteint 1,6 millions qx, après l'année la plus sèche des 5 dernières décennies et marquée par une faible récolte de céréales communes, soit 36 million qx. Cette régularité d'approvisionnement en semences certifiées du pays malgré les fluctuations climatiques dénote d'une résilience du secteur assurée notamment par la production en irriguée conjuguée à l'approvisionnement maîtrisée de l'extérieur à travers les partenariats établis.
- Renforcer ses capacités de conditionnement (2,2 millions qx, + 70 %), de traitement (2,5 millions qx, + 40 %) et de stockage (2,0 millions qx, + 30 %), pour être en phase avec les objectifs de production.
- Elargir son réseau commercial qui est passé de 350 à 500 points de vente, soit une extension de plus de 40 % dans le but de rapprocher la semence des agriculteurs dans les zones les plus excentrées.
- Déployer des efforts continus dans le domaine de la sensibilisation et le conseil des agriculteurs et la promotion des intrants agricoles, à travers un plan d'actions marketing intégrant :
 - Le Street marketing (caravane promotionnelle, journée souk) ;
 - L'évènementiel agricole : présence dans toutes les foires agricoles ;

- La communication mass-Média (spot publicitaires, capsules d'informations) ;
- Le Digital : application web pour le réseau et les clients intégrant un catalogue de l'offre produit SONACOS ;
- Contribuer à l'augmentation continue des niveaux d'utilisation des semences certifiées de céréales d'automne.
- Diversifier les produits commercialisés, en intégrant d'autres intrants agricoles, tels que les engrais, dont le volume commercialisé est actuellement de près de 700.000 qx et plus récemment les produits phytosanitaires, dont les ventes ont été amorcées en 2017/2018.

Ainsi, la SONACOS a pu mettre en œuvre un nouveau modèle d'intervention permettant d'assurer l'approvisionnement du marché national en quantité importante de semences de diverses variétés adaptées, répondant à la demande des utilisateurs de toutes les zones agricoles du Maroc à travers les années malgré les fluctuations climatiques. Cette capacité à faire face aux aléas, qui est de nature à pérenniser la confiance avec les producteurs de semences, implique dans certains cas des stocks de report ce qui l'essence même de la mission de service public qui est assignée à la SONACOS.

A. Multiplication des semences

La SONACOS produit la semence certifiée dans un cadre contractuel avec des multiplicateurs disposant, dans leur majorité, d'une expertise et d'un professionnalisme à même d'appliquer les exigences de la réglementation semencière.

La réglementation de certification des semences requiert que la production de semences soit réalisée sous le contrôle de l'ONSSA, depuis l'installation au champ jusqu'à la mise en commercialisation.

1. Performance insuffisante en termes de superficies de multiplication

Le processus de multiplication de semences fait intervenir, entre autres, plusieurs structures, notamment l'INRA, l'ONSSA, la SONACOS, les DRA et l'ONCA. Pour une meilleure efficacité, ce processus nécessite un suivi continu rigoureux et un traitement en temps réel des données.

Il y a lieu de préciser que les objectifs chiffrés fixés par le PMV en termes d'utilisation de semences, sont déclinés en objectifs de production régionaux dans le cadre de conventions de partenariats signées entre les DRA, AMMS, AMSP et la SONACOS. Ces objectifs de production, sont traduits en superficies de multiplication prévisionnelles en tenant compte des stocks de reports disponibles. L'objectif est d'assurer un disponible cible en semences pour la campagne suivante. Ainsi, les réalisations en termes de superficies dédiées à la multiplication, durant la période 2010/2011 à 2013/2014, ont été en phase avec celles fixées dans les conventions précitées. Ces réalisations ont été réduites durant 2014/2015 et 2015/2016 et ce, en raison des volumes importants des stocks de report en semences résultant d'une conjoncture commerciale difficile impactée par l'aléa climatique.

Les programmes de multiplication, dont les superficies sont installées à 45 % au niveau des zones irriguées, associés aux moyens et mesures déployés par les différentes structures étatiques ont permis de sécuriser chaque année un disponible moyen en semences certifiées de 1.800.000 qx, permettant de satisfaire la demande des utilisateurs et de dégager des stocks. Ces derniers sont pris en considération pour l'ajustement des programmes annuels de multiplication, dans le but d'être en adéquation avec les objectifs de disponibilités fixés par le Plan Maroc Vert. Il s'agit donc d'une gestion dynamique du programme annuel de multiplication. C'est dans ce sens que, la SONACOS a engagé au titre de la campagne agricole 2016/2017, une superficie de près de 63.000 Ha, soit près de 20 % de plus par rapport à la campagne 2015/2016.

Après les succès réalisés pour les semences de blés, la SONACOS a lancé en 2015 le renforcement du programme des semences de l'orge pour répondre à la demande grandissante et a mis en place des mesures pour l'encouragement à la production et l'incitation à son utilisation. Dans ce sens, la SONACOS, a déployé des efforts considérables pour l'introduction de nouvelles variétés d'orge performantes et répondant aux exigences des agriculteurs. Ainsi, 11 variétés sont actuellement dans le circuit de la production, dont 3 variétés ont été nouvellement inscrites au catalogue officiel. Aussi et dans le but de sécuriser le programme de multiplication des semences d'orge, la SONACOS a généralisé sa multiplication dans les principales régions agricoles du pays, tout en orientant une partie du programme vers les zones irriguées et en accordant une attention particulière à l'encadrement des multiplicateurs de cette espèce.

Ces mesures ont permis d'améliorer significativement, en seulement deux saisons, le taux d'utilisation des semences certifiées d'orge, passant de 2% à 7 % en 2017/2018 et les réalisations en multiplication ont atteint en 2018 plus de 10 000 ha.

Cette amélioration a été appuyée par l'instauration par l'Etat d'une subvention dédiée à l'utilisation des semences certifiées d'orge.

2. Fourrages et légumineuses alimentaires

L'analyse de l'état d'avancement des réalisations en semences fourragères et légumineuses alimentaires qui constituent, avec les céréales, une composante importante dans le maintien de la pérennité des performances des systèmes d'exploitation agricole, a montré la nécessité de mise en place d'une politique soutenue pour inciter les multiplicateurs des semences céréalières à incorporer obligatoirement les légumineuses et les fourrages en rotation et ce en remplacement de la jachère.

Ainsi, le Département de l'Agriculture, en coordination avec l'interprofession, a mis en place un plan d'actions à même de redynamiser cette filière, à travers :

- La mise d'un système de soutien à l'instar de celui adopté pour les céréales d'automne ;
- Le développement de la production nationale de Semences de légumineuses alimentaires, fève-féverole, pois chiche et lentille pour atteindre à terme 38.000 qx ;
- Le développement de la production de Semences de légumineuses fourragères, notamment, la vesce et pois fourrager pour atteindre à terme 19.000 qx ;

Concernant la multiplication des semences des cultures oléagineuses, et étant donné le caractère périssable des semences de ces espèces, la SONACOS relancera ce secteur en s'appuyant sur la convention signée avec le GIOM qui vise :

- La réalisation d'essais variétaux et techniques, relatifs à la production des semences oléagineuses ;
- La promotion et commercialisation des semences oléagineuses des variétés retenues d'un commun accord ;
- La mise en place au moment opportun, d'un programme de multiplication des semences oléagineuses ;
- La formation au profit des agriculteurs et techniciens en matière de production et de conditionnement des semences oléagineuses.

Il va sans dire que le développement de la production des semences oléagineuses, nécessite la réalisation des préalables suivants :

- La mise en place par l'Etat, des mesures incitatives nécessaires ;
- L'engagement de l'interprofession pour la réalisation des objectifs tracés par le PMV ;

- Un bon fonctionnement de l'agrégation de la production à travers une véritable implication de l'agrégateur pour sécuriser le débouché des productions des agriculteurs agrégés.

La SONACOS en tant que société semencière, interviendra dans ce secteur, dans un cadre de partenariat, en assurant :

- L'introduction de variétés adaptées et la réalisation d'essais en vue de leur inscription au catalogue officiel marocain pour répondre au besoin des clients potentiels ;
- L'importation et la distribution de semences hybrides et/ou populations demandées par les DRA concernées, pour satisfaire la demande des utilisateurs à l'instar de ce qui se fait actuellement pour les semences de Betterave à sucre.

3. Multiplication de la pomme de terre nationale

Compte tenu de la complexité du secteur de semences de pomme de terre, due notamment à son caractère spéculatif et à la multitude d'intervenants, la mise en place d'un programme de multiplication des plants nationaux de pomme de terre, nécessite l'engagement de tous les acteurs intervenant dans ce secteur, pour assurer les meilleures conditions de réussite de ce programme.

A cet effet, un projet de mise en place de ce programme, a été déjà élaboré et sera incessamment discuté avec les instances concernées pour la relance de la production nationale. Dans ce cadre, les mesures d'accompagnement citées ci-après seront mises en place :

- L'encouragement de la recherche nationale ;
- Le renforcement des actions d'encadrement et de sensibilisation à l'utilisation des semences certifiées ;
- Le renforcement et régionalisation des activités de contrôle et d'analyse de la semence ;
- La mise à niveau du réseau de distribution de l'Etat mis à la disposition des sociétés semencières ;
- L'appui des ressources humaines exerçant dans le domaine semencier ;
- Le développement des partenariats et des agrégations ;
- L'établissement d'une visibilité en matière de soutien de l'Etat en vue de consolider les acquis. A ce titre, nous étudions la possibilité d'instaurer une subvention à l'utilisation des semences certifiées issues de production nationale et commercialisées par les sociétés semencières agréées. Cette subvention permettrait de couvrir les frais de stockage des semences afin de réduire le différentiel de leur prix par rapport aux semences communes.

Sur cette base, la SONACOS se positionnera en porteur du projet de développement des semences nationales certifiées de pomme de terre, eu égard à son expertise et des moyens dont elle dispose, notamment en termes de stockage et de conditionnement de cette espèce.

4. Insuffisances relevées dans la gestion de la multiplication

Dans le cadre de l'amélioration de la vigilance des techniciens de la SONACOS, quant au respect de la réglementation technique en vigueur, il a été procédé à la mise à jour du contrat de multiplication et de la déclaration de culture en prévoyant des zones dédiées au strict respect par le multiplicateur de ladite réglementation (précédent cultural, isolement, mode de semis, bandes ...). Ce contrat institue l'engagement du multiplicateur à respecter les dispositions du règlement technique.

Cette actualisation du contrat de multiplication a également porté sur la suppression de l'article relatif à la taxe de contrôle et la SONACOS s'est abstenue à la facturation aux multiplicateurs des charges y afférentes.

Par ailleurs, les équipes techniques régionales de la SONACOS et celles de l'ONSSA veillent ensemble sur le respect du précédent culturel, en détenant l'historique des occupations des parcelles faisant l'objet de multiplication des semences.

Il est à rappeler que l'activité de contrôle et de certification de semences est faite sur la base d'un arsenal juridique et réglementaire élaboré conformément aux normes et standards internationaux, ce qui a permis au système de contrôle et de certification adopté par le Maroc d'être reconnu par plusieurs organisations internationales et régionales, notamment, l'OCDE, l'ISTA et l'UE. Le contrôle au champ s'effectue conformément aux procédures et aux dispositions de l'OCDE (contrôle selon des schémas bien définis au niveau de la parcelle).

La coordination avec l'ONSSA, ainsi que la mutualisation des moyens et des efforts des équipes des deux entités, a permis de limiter le taux de refus aux champs à un niveau faible de l'ordre de 6%, dont le précédent culturel constitue la principale cause. Le renforcement des moyens humains et matériels de l'ONSSA sera de nature à améliorer le contrôle au champ, notamment, l'utilisation de GPS pour la localisation des parcelles de multiplication et la vérification des superficies déclarées.

Par ailleurs, l'instauration par la SONACOS d'un module informatisé, dédié spécialement à la multiplication, au niveau de son nouvel ERP, ainsi que l'échange de données informatisées avec l'ONSSA (technologie de l'EDI), permettront une meilleure gestion des différents référentiels (multiplicateurs, contrats, parcelles, variétés, catégories), un meilleur suivi des parcelles de multiplication (Identification, irrigation, traitement des parcelles, bilan technique du multiplicateur) et un meilleur suivi des résultats de contrôle en végétation réalisé par l'ONSSA (BCV).

Il y a lieu de signaler que l'ONSSA dispose actuellement d'une nouvelle application informatique, et une interface sera développée avec le système d'information de la SONACOS et par conséquent permettrait de faciliter l'échange de résultats de contrôle au champ et au laboratoire.

Aussi, dans le cadre du renforcement des capacités de contrôle et d'analyse de semences, l'ONSSA a mis en place de nouveaux laboratoires de proximité modernes hautement équipés visant l'amélioration du service rendu aux multiplicateurs. A ce titre, les laboratoires installés au niveau des agropoles de Berkane et de Meknès sont opérationnels en 2016 et 2017, respectivement. L'ouverture des laboratoires de Tadla et Bouznika est prévue pour 2018.

B. Production et processus de conditionnement

1. Planification de la production

Le Département de l'Agriculture accorde une importance primordiale à la bonne planification régionale de la production, et ce en exploitant les potentialités territoriales et les performances des producteurs semenciers.

La SONACOS, grâce à sa présence au niveau des zones agricoles du pays, a planifié la production en fonction de ses capacités à l'échelon régionale, en termes d'assiette foncière disponible de multiplication, des capacités industrielles et de stockage.

Cette planification est aujourd'hui réalisée avec l'objectif de migrer vers une organisation orientée métier et de constituer à moyen terme à l'échelle régionale, des pools de centres complémentaires en termes de production et commercialisation, visant la mutualisation des ressources respectives et la réduction du coût de transport.

Dans ce cadre, pour assurer un disponible satisfaisant et atténuer les effets de l'aléa climatique, la planification est telle que près de 50 % de la production des semences sont sécurisés à travers l'installation de 45% du programme de multiplication en zones irriguées. Cette orientation, conjuguée aux efforts déployés en matière d'encadrement des multiplicateurs, est de nature à améliorer significativement les rendements nets escomptés.

Cette planification sera améliorée davantage à travers la mise en place incessamment des modules planification et comptabilité analytique, prévus dans le cadre du nouvel ERP.

Le recours à l'achat de la GUR2, catégorie soutenue par l'Etat, a eu lieu exceptionnellement durant les années de sécheresse et a été abandonnée définitivement après la campagne agricole 2011/2012.

2. Diversification du profil exploité

Afin de répondre à la demande des utilisateurs en variétés performantes, adaptées aux différentes zones agricoles du Maroc, un effort considérable a été déployé pour enrichir le portefeuille variétal en ces semences (60 variétés de blé dans le circuit de production en 2017). Cette gamme de variétés permet d'assurer une bonne couverture des besoins et de répondre aux fluctuations du comportement de l'utilisateur.

Le Ministère de l'Agriculture, soucieux de la souveraineté et de la sécurité alimentaire du pays en produits céréaliers, opte pour le développement des obtentions variétales nationales. Toutefois, et dans le but d'enrichir le portefeuille variétal exploité, l'acquisition d'obtentions étrangères à haut rendement, afin de bénéficier des derniers progrès génétiques, est réalisée (plus de 60 Qx/Ha pour les variétés de Blé Tendre Faiza et Bandera, plus de 50 Qx/Ha pour les Variétés de Blé Dur Carioca et Boniduro et plus de 50 Qx/Ha pour les variétés d'orge Najah et Batal).

3. Optimisation des commandes auprès des fournisseurs étrangers

Afin d'améliorer la maîtrise des commandes en semences, auprès de ses partenaires étrangers, la SONACOS a entamé et poursuit ses négociations avec ses partenaires, pour concrétiser des plans de développement des variétés sur 5 ans, visant à réduire les écarts entre les commandes et les quantités réceptionnées. Aussi, une attention particulière, sera accordée à une valorisation des importations en semences de multiplication, qui permettra sans nul doute d'obtenir un très bon retour sur investissement. En effet, la SONACOS procède à l'importation de semences de multiplication répondant à un cahier des charges bien précis ayant pour soubassement le règlement technique marocain et sous le contrôle régalién de l'ONSSA.

4. Partenariats SONACOS/INRA en matière R&D

Les accords de partenariat conclus avec l'INRA ont pour objectif de développer plusieurs axes, notamment la recherche variétale, la promotion et le développement des variétés, l'appui à l'encadrement technique, la production des semences de départ et l'optimisation de l'exploitation des moyens de stockage de l'INRA.

Le renforcement de la création variétale fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'INRA, qui va mettre en œuvre un plan d'actions dans le cadre de son plan de recherche à moyen terme 2017/2020 validé par le Conseil d'Administration de cet établissement. Ce plan est axé, notamment, sur la poursuite des programmes de sélection variétale et de transfert de technologie pour la diffusion des obtentions.

Dans le cadre du transfert de technologie, la SONACOS et l'INRA mettront en place des essais de démonstration des variétés nouvellement inscrites au COM par l'INRA, pour faire connaître leurs performances à différents niveaux (résistance, productivité, qualité, ...) en vue de leur mise en concession.

5. Amélioration du procédé industriel

Pour être en phase avec les objectifs du PMV, il a été demandé à la SONACOS de présenter un état des lieux en termes de capacités industrielles, à la suite duquel un protocole d'investissement a été signé entre l'Etat et la SONACOS, visant le renforcement et la modernisation progressive de ses capacités industrielles et l'assainissement de son patrimoine foncier.

Dans ce cadre, le montant global alloué s'élève à 150 millions de dirhams sur trois ans, dont 120 millions de dirhams octroyés par l'Etat. Les investissements prévus par ce protocole ont été réalisés en totalité par la SONACOS, et une première tranche de 40 millions de dirhams lui a été déjà versée par l'Etat en 2010.

Le processus de conditionnement et de traitement a bénéficié d'améliorations progressives visant l'introduction d'innovations technologiques (automatisation, stockage...), au niveau des Centres Régionaux de Sidi El Aïdi, Marrakech, Zemamra, Meknès, Fès, Fquih Ben Salah et Gharb.

Une modernisation plus poussée du processus d'industrialisation a été amorcée en 2017/2018 par l'introduction d'un nouveau concept semi-automatique, prenant en considération la réglementation technique en vigueur, les dernières innovations technologiques y afférentes, ce qui permettra à la SONACOS d'optimiser et d'améliorer les standards de qualité à travers l'intégration du processus industriel au nouvel ERP.

Ce nouveau concept est actuellement en cours de mise en place au sein des centres régionaux de la SONACOS à SIDI KACEM et BERKANE et sera généralisé graduellement et de manière réfléchie à d'autres Centres régionaux de la SONACOS.

Naturellement, tous ces investissements ont induit un impact négatif sur les indicateurs financiers clés à savoir, le compte de résultat et le fonds de roulement de l'entreprise.

C. Commercialisation des semences

Les objectifs affichés par le PMV et le Contrat Programme signé entre l'Etat et la profession visent à atteindre à l'horizon 2020, des niveaux de taux d'utilisation des semences certifiées de 45 % pour les céréales, 31 % pour les fourrages et 10 % pour les légumineuses alimentaires. Ceci nécessite la mise en marché de quantités de semences suffisantes.

Les efforts déployés ont permis d'atteindre des niveaux d'utilisation de semences de céréales satisfaisants en 2017, soit 24 % toutes espèces confondues, avec un taux très satisfaisant pour le cas du Blé Tendre (35 %).

Cette amélioration des niveaux d'utilisation (1,6 millions de qx en 2016/2017) est due à la conjugaison des efforts déployés par les différents intervenants en mutualisant leurs moyens, dans un cadre de concertation continue, appuyée par l'importance des subventions accordées par l'Etat à l'utilisation de la semence certifiée et par des actions ciblées de Conseil agricole et de promotion.

Il est à noter, que malgré l'impact de l'aléa climatique, la sécurisation d'un disponible satisfaisant pendant les années écoulées du PMV, a toujours été assurée pour être en adéquation avec la demande. Ainsi, depuis l'avènement du Plan Maroc Vert, la SONACOS a pu assurer un disponible annuel moyen de 1.800.000 qx en semences certifiées de céréales.

Par ailleurs, le rapport de la Banque Mondiale, intitulé « Enabling the business of Agriculture 2016 » place le Maroc, au niveau des semences, en bonne position, avec une note de 85,6, avant certains pays de l'OCDE, comme l'Espagne (81,3) ou la Pologne (78,1). Ainsi, selon les auteurs de l'étude, le royaume dispose d'une « réglementation intelligente en place pour l'inscription, la certification et le développement de nouvelles variétés de semences ».

Dans le cadre de sa planification commerciale, la SONACOS déploie des efforts pour disposer d'un profil variétal performant et diversifié, préparer le produit à temps et assurer le rapprochement de la semence des agriculteurs même en zones lointaines. Egalement, grâce à l'étroite collaboration avec l'ONCA, des actions de proximité sont menées pour la sensibilisation à l'utilisation des semences certifiées et la promotion commerciale des intrants agricoles.

Ces actions seront améliorées significativement au fur et à mesure du renforcement des moyens humains et matériels de l'ONCA qui monte en puissance en matière de déploiement régional.

Par ailleurs, conformément aux orientations de la Cour des Comptes, la planification commerciale au sein de la SONACOS, sera améliorée à partir de la campagne agricole prochaine, à travers, notamment, l'exploitation des bases de données disponibles dans le nouveau système d'information et des résultats des études de marchés qui sont en cours de lancement par la SONACOS.

Egalement, pour améliorer les niveaux de vente, une meilleure connaissance de la clientèle s'avère indispensable, pour instaurer une gestion personnalisée, en tenant compte de ses spécificités régionales et ses exigences. Ainsi, le système d'informations adopté récemment par la SONACOS est de nature à permettre l'adaptation de la production de semences à la demande des agriculteurs (variétés, prix, services et communication dédiés, réseau utilisé) afin de répondre à leurs besoins spécifiques.

L'exploitation de ce système d'information permettra à la SONACOS, par le biais des modules de planification et de la comptabilité analytique, de se réorganiser à l'échelle régionale en « Centres-profit » à même de contribuer à l'amélioration de la rentabilité globale de la Société. Cette réorganisation aura certainement un impact positif sur la mutualisation des moyens des Centres Régionaux et sur la maîtrise du coût de transport.

En outre, les niveaux de vente seront améliorés pour atteindre à court terme 2.000.000 qx, soit plus que les besoins en semences pour le programme couvert par l'assurance agricole. A ce niveau, l'opportunité de lier l'inscription de l'assurance agricole à l'achat des semences certifiées sera examinée par le Département de l'Agriculture.

D. Stock et conditions de stockage des céréales d'automne

La conjugaison des efforts et la mutualisation des moyens de tous les intervenants de la chaîne de valeur semencière est de nature à améliorer significativement les niveaux de ventes et à optimiser les stocks, ainsi, ces intervenants vont renforcer leurs actions respectives, notamment :

- L'INRA, à travers la création de variétés nationales performantes et adaptées à la demande des agriculteurs à l'échelle régionale, et ce dans le cadre de son programme de recherche à moyen terme 2017/2020, portant notamment sur deux axes de recherche relatifs à la création variétale et au transfert de technologie.

A ce titre, cet institut sera renforcé en moyens humains et matériels nécessaires pour accomplir convenablement sa mission.

- La SONACOS, à travers la sécurisation d'un disponible satisfaisant en semences de qualité, visant à répondre à la demande de ses clients tout en prévoyant un stock de sécurité. Egalement, elle continuera à renforcer, d'une part ses capacités de stockage pour être en phase avec les objectifs fixés et d'autre part, ses actions de promotion de son offre commerciale en utilisant un plan marketing adapté. Ainsi, un nouveau centre de stockage des intrants agricoles a été achevé à Berkane et sera opérationnel pour la réception de la récolte 2018. Ces capacités seront renforcées davantage par la mise en service d'un nouveau centre à Merchouch qui est en cours de construction. Par ailleurs, les études d'extension de cette capacité sont lancées pour le remplacement des Centres

régionaux de Casablanca, Fès et un nouveau à Béni Mellal, principale zone de production.

- L'ONCA, de par ses missions, continue à renforcer les actions de sensibilisation visant l'amélioration du taux d'utilisation des semences certifiées ainsi que la réhabilitation du réseau de points de ventes mis à la disposition des Sociétés semencières, dans le cadre de la convention avec la FNIS.

En outre, l'extension du réseau des points de vente est en cours de renforcement par l'ONCA à travers la récupération de nouveaux locaux à partir des ORMVA, suite aux transferts des prérogatives de conseil agricole vers l'ONCA.

La SONACOS prend toutes les dispositions nécessaires pour assurer un disponible satisfaisant, afin de répondre aux besoins des agriculteurs, tout en prévoyant un stock permettant de faire face à toute éventualité de faible production d'année de sécheresse.

A cet effet, le renforcement continu des capacités de stockage pour faire face aux objectifs ambitieux du PMV est de nature à améliorer les conditions de stockage des semences certifiées.

E. Stratégie de Diversification

Le Département de l'Agriculture, conscient de l'importance de la diversification dans l'amélioration des équilibres financiers d'une Société exerçant en grande partie dans le secteur à rentabilité limitée, a validé la nouvelle stratégie de développement de la SONACOS qui consiste à assurer, entre autres, une mission d'intérêt général et investir les marchés complémentaires ayant un lien direct avec le cœur de son métier principal.

Toutefois, la mise en place de cette diversification nécessite des préalables pour assurer sa pérennité. Ainsi, la priorité a été donnée aux engrais, en tant qu'intrant de première importance, conditionnant, au côté de la semence certifiée, la productivité agricole. A ce titre, la part de marché de la SONACOS, calculée sur la base des ventes d'engrais, a atteint près de 20 % en peu de temps.

D'autres produits, notamment, les semences de pomme de terre, les cultures oléagineuses, les légumineuses et les fourrages connaîtront un développement significatif suite à la mise en place, entre autres, par l'Etat d'un système de soutien à l'utilisation de ces espèces et grâce à l'effort de vulgarisation.

Par ailleurs, les produits phytosanitaires devraient connaître un développement notable pendant les années à venir. Rappelons que leur commercialisation a été déjà amorcée au cours de l'exercice 2017/2018 et que des signes positifs de développement ont été enregistrés.

Pour saisir toutes les opportunités offertes par le marché des intrants, la SONACOS lancera une étude de diversification pour tenir compte des changements de l'environnement dans lequel elle opère.

Ainsi, nous assistons à une tendance évolutive du business modèle actuel de la SONACOS, vers plus de diversification, en phase avec ses orientations stratégiques. A ce titre, la betterave à sucre et les engrais ont contribué respectivement à hauteur de 20% et 22% du chiffre d'affaires de l'exercice 2015/2016.

De même, cette vision a été traduite dans le cadre d'un projet de contrat programme Etat/SONACOS, qui permettra d'ériger ses activités à un meilleur niveau de rentabilité.

F. Equilibres financiers

Les choix de gestion adoptés par la SONACOS, notamment sa concentration sur son marché historique, où elle joue un rôle primordial caractérisé par la participation limitée du privé, ont accentué le poids de l'aléa climatique sur l'exploitation de la Société et ont eu des conséquences sur sa situation financière.

Les réalisations de la SONACOS ont nécessité le déploiement de moyens matériels et financiers importants, qui ont engendré des coûts économiques importants pour la Société, notamment en termes d'investissements, frais financiers et charges de transport de marchandises.

Une attention particulière a été portée aux ressources humaines, notamment en termes de régularisation, de motivation et d'alignement à la nouvelle stratégie. Dans ce cadre, la SONACOS a procédé, au fur et à mesure, au remplacement des profils gestionnaires par des profils commerciaux. Cette tendance sera encore plus accentuée, notamment au niveau des Centres Régionaux et ce à travers les recrutements sous contrat.

Bien que la SONACOS assure une mission de service public, elle doit veiller sur la viabilité de son modèle économique pour pérenniser ses activités.

Cette viabilisation requiert, du côté de la SONACOS, la maîtrise de ses charges, l'amélioration du rendement de son appareil industriel et l'augmentation de son chiffre d'affaires, à travers le renforcement des activités à fort potentiel, notamment, les engrais et les produits phytosanitaires. A ce niveau, il est à préciser qu'une étude relative à l'évaluation de la rentabilité des activités de la SONACOS est déjà lancée. Deux autres sont en cours de lancement, à savoir, une étude ayant pour objet la définition d'une stratégie de diversification et une autre relative à la définition d'un plan d'excellence opérationnelle au sein de la Société. Du côté de l'Etat, un soutien financier à la réalisation des investissements de la SONACOS pourrait être apporté sous forme d'augmentation de capital et une mise en œuvre d'un dispositif adapté aux exigences de son besoin en fonds de roulement à travers l'activation du versement de la subvention à l'utilisation des semences.

Tout cela sera décliné dans un Contrat Programme, précisant les engagements réciproques, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation. Ce dernier permettra l'accompagnement de la SONACOS dans son processus de développement, dans le cadre d'une planification, à travers la définition d'objectifs opérationnels à atteindre et de niveaux de performance à réaliser.

Le but recherché est d'accélérer davantage la réalisation des objectifs fixés dans le Plan Maroc Vert et de permettre de développer davantage la SONACOS et le secteur semencier.