



Etude des emplois et des compétences du secteur Meunier

**au profit de la
Fédération Nationale de la Minoterie (FNM)**

Rapport final

Septembre 2008

Consultants :

J. Amrani

A. Daif

SOMMAIRE	Page
RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE	2
CONTEXTE GENERAL DE LA MISSION	4
CONTEXTE SECTORIEL	4
LA FEDERATION NATIONALE DE LA MINOTERIE (FNM)	5
L'INSTITUT DE FORMATION DE L'INDUSTRIE MEUNIERE (IFIM)	6
METHODOLOGIE D'INTERVENTION ADOPTEE	7
APPROCHE ADOPTEE	7
RENCONTRES ORGANISEES	8
OUTILS DEVELOPPES	12
SITUATION DE LA MINOTERIE : CONSTATS ET REFLEXIONS.	13
TYPOLOGIE DES UNITES MEUNIERES	14
EVOLUTION DES METIERS	15
ORGANISATION DE LA MINOTERIE	15
SYNTHESE DES OBSERVATIONS	18
PRINCIPAUX METIERS REPERTORIES :	21
CHEF MEUNIER	23
CONDUCTEUR DE MINOTERIE	25
RESPONSABLE DE LABORATOIRE	27
RESPONSABLE D'ENTRETIEN/ MAINTENANCE	29
RESPONSABLE MAGASIN / GESTION DES STOCKS	31
TECHNICO-COMMERCIAL	33
RESPONSABLE DES APPROVISIONNEMENTS DES MATIERES PREMIERES	35
RESPONSABLE QUALITE	37
RESPONSABLE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	39
RESPONSABLE CONDITIONNEMENT	41
RESPONSABLE METHODES	43
L'IFIM ET L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES	45
ADEQUATION FORMATION – EMPLOI : SITUATION ACTUELLE	45
QUELLE NOUVELLE ORGANISATION DE LA FORMATION POSSIBLE ?	49
CONCLUSION	51

Nous sommes heureux de présenter à travers ce rapport, les résultats de l'étude qui a été confié au cabinet jadh relative aux emplois et compétences du secteur meunier.

Nous remercions tout d'abord l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de cette mission. Ces remerciements concernent en premier lieu les responsables de la FNM pour leur confiance et pour leur assistance et disponibilité à notre égard. Nous avons fortement apprécié leur niveau d'implication et d'engagement pour accompagner la réalisation de la présente étude.

Notre reconnaissance s'adresse ensuite à tous les professionnels et aux responsables des associations professionnelles du secteur céréalier qui ont accepté de nous rencontrer, de nous aider à saisir et à mieux comprendre les préoccupations professionnelles de ce secteur et de partager avec nous leurs visions et leur perception de l'avenir de la profession.

I. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE¹

La Fédération Nationale de la Minoterie Industrielle (FNM) a confié au cabinet conseil JADH une étude sectorielle sur l'évolution prévisionnelle des emplois, et compétences de l'industrie marocaine de la minoterie.

Le secteur céréalier, est considéré comme un acteur important de l'environnement économique Marocain. Ce secteur qui assure au pays sa sécurité sur le plan alimentaire a toujours été considéré comme un secteur véhiculant beaucoup de valeurs traditionnelles et culturelles en lien avec le travail de la terre et la symbolique qu'entour un produit comme les céréales.

La Fédération Nationale de la Minoterie "FNM" est une association à but non lucratif. Elle a pour mission de mener des actions permettant à ses adhérents de faire face aux nouvelles exigences du secteur, de les représenter et défendre leurs intérêts auprès de l'administration de tutelle et enfin de leur proposer des formations adaptées au secteur.

Elle se donne également pour mission l'accompagnement des professionnels conformément à ses orientations stratégiques. Un accompagnement qui s'articule autour de trois axes :

- Axe 1 : Maîtriser la qualité de l'approvisionnement en blé ;
- Axe 2 : Maîtriser le processus de fabrication et de management ;
- Axe 3 : Contribuer à la mise à niveau de ses membres.

¹ Voir Annexe 1 : termes de référence

En effet, avec la déréglementation et la levée progressive des barrières douanières, cette industrie et ses métiers seront appelés à évoluer dans un contexte de plus en plus concurrentiel et dans un environnement économique plus ouvert.

L'objet de cette étude concerne précisément le deuxième axe, en particulier celui des métiers et des compétences de cette industrie. Elle se donne donc pour objectif précis, à partir d'un recensement des différents emplois existants dans les entreprises du secteur, de cerner les besoins futurs en développement de compétences de ces entreprises.

La FNM, dispose de l'Institut de Formation de l'Industrie Meunière (IFIM) devenu opérationnel depuis 1994 grâce à son partenariat avec l'OFPPT et l'USW qui sont d'un apport précieux.

En effet, l'USW par ses apports en termes d'assistance technique et de fonds financiers, assure le soutien au développement et à l'évolution de l'institut de formation IFIM et au renforcement de ses compétences. Cette démarche permet à la FNM de mieux répondre aux besoins des professionnels de la minoterie nationale. Il faut rappeler que l'USW a financé le moulin pédagogique de l'IFIM. Un outil qui fait aujourd'hui la fierté de l'institut. Le laboratoire de contrôle a également bénéficié d'un financement similaire. L'association a pris en charge la formation et le perfectionnement des formateurs qui a été organisée aux USA et en Suisse. Enfin, ce partenariat vise le développement des prestations de formation continue et des prestations techniques proposées par l'IFIM.

Le deuxième partenaire de la FNM est bien l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). Cet organisme étatique contribue à travers une convention signée avec la FNM au bon fonctionnement et au développement durable de l'Institut grâce à son assistance technico –pédagogique et la mise à disposition de l'institut de formateurs.

C'est dans cet esprit, que la présente étude trouve tout son intérêt. Les résultats escomptés permettront aux deux institutions chargées de la formation (IFIM et OFPPT), de faire les projections futures en termes d'évolution des métiers et des compétences et d'établir leurs programmes de formation en conséquence. L'objectif est de disposer à termes de l'adéquation entre le profil des lauréats formés et les besoins du secteur.

II. CONTEXTE GENERAL DE LA MISSION

A. CONTEXTE SECTORIEL

Les céréales figurent comme étant la principale spéculation agricole du Maroc. La production céréalière fait vivre une grande partie de la population rurale du pays. Le secteur céréalier présente plusieurs facettes, où coexistent un secteur d'exploitation moderne concentré sur la cote Atlantique, et le centre du pays, aux cotés d'une agriculture de subsistance.

Le secteur meunier occupe un rôle prépondérant dans l'industrie agro-alimentaire qui contribue pour une part importante dans le PIB national. La transformation des céréales est assurée par une infrastructure de production constituée de deux types de minoteries et semouleries complètement privées. Le premier type dit industriel se compose de près de 180 unités de production présentant une capacité de transformation totale d'écrasements de 35 millions de quintaux de blé tendre, 6 millions de quintaux de blé dur et 1 million de quintaux d'orge. La répartition géographique des moulins industriels s'étend sur sept grandes régions sur le territoire national. L'autre type d'unités de transformation est constitué de petits moulins traditionnels qui contribuent d'une manière significative à la couverture des besoins des consommateurs en produits céréaliers.

Cependant, le secteur de la minoterie industrielle vit depuis une dizaine d'année une situation difficile. Fragilisé par une libéralisation inachevée, les dysfonctionnements du système de gestion ont des effets déconcertants. Le contexte de compétitivité, de formation et de compétence, d'amélioration de la production, de la qualité et des techniques industriels ne s'alignent pas face à l'augmentation de la demande des produits. **D'autre part l'instauration d'une taxe parafiscale sur le son et la suppression de la subvention du transport sont des freins au développement de ce secteur.** Un système hybride est constitué, où coexistent sur le marché deux types de produits (l'un subventionné et l'autre non) entraînent un dérèglement du processus de mise à niveau du secteur meunier. Aussi, un développement notable en matière de qualité est devenu un aspect très important dans ce marché où la demande et la concurrence ne cessent de s'accroître. L'intégration de processus et les diversifications dans la chaîne de production sont des aspects qui excavent le secteur actuellement. De plus une batterie de soutiens inadaptes

depuis la production jusqu'à la commercialisation ne favorisant toujours pas le développement de la filière céréalière. De ce fait, les acteurs ci-dessous prônent pour le développement de ce secteur :

B. LA FEDERATION NATIONALE DE LA MINOTERIE (FNM)

Créée en 1937, la FNM (Fédération nationale de la minoterie) représente la minoterie industrielle marocaine. Sa principale mission consiste à concevoir et mettre en œuvre des actions de conseil et d'assistance technique afin d'accompagner ses adhérents pour faire face aux exigences du marché. Son action se focalise sur l'information, la formation, et les études sectorielles. Aussi, elle définit les grandes orientations stratégiques, accompagne les unités membres dans leur mise à niveau, mais encore, les prépare à l'ouverture de l'économie marocaine. Elle défend également les intérêts de la profession auprès de l'administration et des partenaires nationaux et internationaux.

Consciente des mutations économiques et technologiques qui animent le monde actuel, la FNM a décidé en réponse au souhait des opérateurs du secteur meunier, de mettre en place un observatoire économique qui a pour fonction d'assurer une veille permanente afin d'appréhender les mutations du secteur. A cela s'ajoute une étude stratégique portant sur les perspectives d'évolution du secteur. Et enfin une étude sur les emplois et les compétences qui a pour objectif d'identifier l'évolution des métiers sur les cinq prochaines années pour anticiper les besoins futurs du secteur.

C'est ainsi que ce projet a été mis sur pied pour mettre à la disposition de la FNM des ressources informationnelles permettant d'améliorer ses capacités de gestion actuelles et futures dans le domaine du développement humain de la minoterie. L'objectif premier, est de diagnostiquer et d'évaluer l'existant en matière de compétences professionnelles et leurs probables évolutions, et donc, d'identifier des thèmes de formation continue pour les prochaines années.

Le tout devant permettre d'améliorer la qualité de l'approvisionnement en blé, de maîtriser le processus de fabrication et de contribuer à la mise à niveau des ses membres.

La démarche de la FNM, à travers la programmation de ces études cible également la possibilité de doter l'IFIM d'une perception suffisante et objective des évolutions des métiers et des compétences capable de lui permettre non seulement de continuer à répondre aux attentes

sectorielles en matière de formation initiale et de formation continue mais également de pouvoir adapter les programmes de formation à ces évolutions.

C. L'INSTITUT DE FORMATION DE L'INDUSTRIE MEUNIÈRE (IFIM)

L'IFIM (Institut de formation industrielle meunière) a été créée en 1993 et a pour mission :

- La formation de cadres moyens et de techniciens spécialisés dans la technologie meunière.
- L'assistance technique aux entreprises du secteur.
- La fourniture de prestations d'analyses de contrôle qualité.
- La recherche appliquée.

L'IFIM est un institut privé totalement financé par la profession meunière. Il a bénéficié de l'appui de l'US wheat2 et de l'OFPPPT depuis les années 90 pour la mise en place du dispositif pédagogique afin de répondre aux besoins du secteur et le marocaniser : Formation de 200 chefs meuniers marocains avec autant de compétences et des niveaux de rémunérations assez compétitifs (passage de 92 % à 6 % de chefs meuniers étrangers). L'IFIM forme aussi des cadres de nationalités étrangères et ses lauréats travaillent également à l'étranger notamment aux EAU.

L'IFIM est à sa 13ème promotion. C'est une référence au niveau international. En effet, à travers le monde, il existe en tout 5 moulins pédagogiques similaires à celui du Maroc (Suisse, Italie, Etats-Unis, France).

La majorité des lauréats de l'IFIM s'adressent à la 1ère transformation, c'est à dire à la minoterie. Ce sont des techniciens supérieurs à haut potentiel. Au bout de 5 à 6 ans ils accèdent aux postes de chefs de production, voire de responsables d'unités.

Dans l'état actuel des choses, l'IFIM est prisonnier d'une double logique : Celle de l'OFPPPT qui souhaite former le maximum de jeunes(1) et les besoins en chefs meuniers du secteur qui sont limités.

⁽¹⁾ L'OFPPPT vise la formation de 650.000 lauréats d'ici 2012 et il est actuellement en cours de concertation avec les instituts et les professions.

En effet, la capacité d'absorption du marché de l'emploi au niveau national se situe autour de 15 à 20 techniciens en meunerie par an à cause de :

- La concentration des moulins ;
- L'automatisation des moulins ;
- La saturation en termes de remplacement de chefs meuniers étrangers.

La Formation Initiale ne représente que 20 % de l'activité de l'IFIM. A côté de la formation diplômante, l'IFIM offre des prestations de formation continue individuelle ou groupée (par exemple sur le processus de fortification de la farine, conseil au niveau technique pour la mise en place des équipements etc.). Dans le cadre de la formation continue l'IFIM a procédé au montage de deux plans de formation sectoriels dont 40% des objectifs ont été réalisés.

III. METHODOLOGIE D'INTERVENTION ADOPTEE(3)

A. APPROCHE ADOPTEE

Pour la réalisation de cette étude nous avons eu recours à des approches fortement participatives. L'aspect participatif de la démarche trouve son application dans l'implication des différentes parties prenantes dans le processus (associations, responsables et managers d'unités, responsables opérationnels...) à travers des entretiens semi-directifs et l'animation de deux focus-group ;

La mission s'est réalisée en conformité avec les termes de référence soit en 6 Phases:

- Phase préliminaire : Cadrage et préparation de la mission
- Phase Analyse documentaire
- Phase Immersion professionnelle
- Phase Entretiens
- Phase Focus groups
- Phase Analyse et consolidation

³ Voir Annexe 2 : Proposition JADH

B. RENCONTRES ORGANISEES

1. Cadrage et lancement de la mission

Cette phase n'est pas expressément prévue dans les termes de référence mais elle était indispensable au lancement et à la réussite de la mission.

L'objectif étant d'installer une écoute active des responsables de la FNM, de manière à développer une intelligence collective autour du projet.

a. Documentation exploitée

Il a été procédé à l'étude et à l'analyse de la documentation et de l'information disponibles auprès de la FNM, de l'IFIM, de l'OFPPT et des professionnels, relatives aux emplois, métiers et compétences du secteur de la minoterie, (Recensement des postes, dénomination des emplois, informations quantitatives et qualitatives sur les emplois, définitions des fonctions ...).

L'information collectée a servi comme base pour la construction des structures et des descriptifs des emplois et des compétences. La documentation a concerné également les développements technologiques et les expériences récentes d'unités nouvelles de production. Les documents collectés sont :

- Les Termes de référence pour la réalisation de l'étude stratégique ;
- Les Termes de référence pour la réalisation d'une étude relative à la mise en place et l'opérationnalisation d'un observatoire économique du secteur meunier ;
- Le Guide des bonnes pratiques de la minoterie industrielle à blé tendre (Projet- Juillet 2007) ;
- L'Etude de définition des prestations payantes pour les membres de la FNM (enquête GTZ 2005) ;
- Le Cahier des charges de la formation pour les métiers de l'industrie meunière et céréalière : Filière Technico commercial en industrie meunière et céréalière (OFPPT - Direction de la Recherche et Ingénierie de Formation-Janvier 2007) ;
- Le Référentiel des compétences du métier - Technicien spécialisé en meunerie (OFPPT - Direction de la Recherche et Ingénierie de la Formation - 2007) ;

- Le Cahier de charges du curriculum ;
- Le Plan de formation sectorielle ;
- La Synthèse de l'ingénierie de formation sectorielle pour la période 2004 - 2005 ;
- Le Plan de développement de l'IFIM : Rapport d'analyse de situation de travail du métier - Technicien spécialisé en meunerie (OFPPT - Direction de la Recherche et Ingénierie de la Formation - 2006).

b. Sites Web consultés

Sites nationaux

Nom du site	Opérateur
www.onicl.org.ma	ONICL
www.giac.agro.com	FENAGRI
www.fnm.org.ma	FNM
www.ifim-institut.ma	IFIM
www.madrpm.gov.ma	Ministère de l'Agriculture

Sites internationaux

Adresse du Site	Opérateur
www.uswheat.org	US WHEAT
www.usda.gov/nass	Agriculture statistics- US Market
www.awb.com.au	Australian Wheat Board
www.cwb.ca	Canadian Wheat Board
www.onic.fr	Office National Interprofessionnel des Céréales
Adresse du Site	Opérateur
www.world-grain.com	Revue internationale spécialisée Céréales
www.franceexportcereales.org	France Export Céréales
www.ensmic.scola.ac-paris.fr	Ecole nationale de meunerie et industries céréalières France
www.sms-sg.ch	Swiss Milling School
www.buhlergroup.com	Leader mondial de fabrication des équipements de meunerie
www.grains.k-state.edu	Grain Department Université du Kansas
www.meuneriefraconaise.com	Association Nationale de la Meunerie Française

2. Entretiens avec les professionnels et visites de site

Date	Personne rencontrée	Fonction	Organisme
12-mars-08	Mustapha Essaghir	Chef de projet APC	OFPPT
	Madame Ghazouani	Cadre à la DRIF	
13-mars-08	Peter Loyd	Directeur technique	US WHEAT Associates Inc.
	Mina El Hachimi	Regional program manager	
19-mars-08	Jamal Eddine Mohamed	Président du groupe	Groupe Tria
	Adnane Zerrari	DRH Groupe	
26-mars-08	Othmane Mandry	Directeur Général	Minoterie Othmane. Meknes
	Hassan Chakankar	Chef meunier	
	Sadik Alaoui Sossy	Administrateur	Moulin Anouar El Manar
15-avr-08	Mustapha Sirissy	Consultant et professeur	IFIM
05-mai-08	Bouchaib El Haddaj	Directeur Général	FNCL
06-mai-08	Noureddine Karim	Directeur Général	INAAM
08-mai-08	Hassan Aboulhaoul	Directeur Général	Moulin Mazagan. El Jadida
15-juil-08	Rachid Chamcham	Directeur de production	Moulin du Maghreb
17-juil-08	Springer Michel	Chef Meunier	Les grands moulins

3. Participation à des réunions de la FNM

L'objectif de cette démarche est de nous permettre de nous imprégner de la culture interne, des préoccupations professionnelles du moment, du mode fonctionnement et des projets en cours au sein de la fédération.

Il est certain que les projets lancés et en cours de réalisation trouvent des liens et des intérêts communs :

- ✓ L'étude stratégique doit tenir compte du capital humain et de son évolution au sein du secteur
- ✓ Le projet de l'observatoire sectoriel doit intégrer la composante ressources humaines

• **Le 28 février 2008 réunion à la FNM avec le cabinet Agro concept :**

Ce cabinet est en charge de la réalisation de l'étude sur la conception et la mise en place d'un observatoire sectoriel : les opérateurs de l'industrie meunière souhaitent mettre en place un observatoire économique spécifique à leur secteur d'activité dont la mission est d'assurer la veille sur le plan marketing et commercial, sur le plan technologique et scientifique et sur le plan stratégique. Le projet vise à mettre également à la disposition de la FNM des ressources

informationnelles permettant d'améliorer ses capacités de négociation vis-à-vis des pouvoirs publics et renforcer ses prestations aux membres.

Il existe bien entendu un lien étroit entre ce projet et la mission jadh. L'observatoire, dans son mode de fonctionnement normal, est également sensé mettre à disposition des professionnelles une information précise et actualisée de l'évolution des métiers et donc des compétences

- **Tournées Régionales de la FNM**

Dans le cadre de sa politique de communication et de développement des relations de proximité avec ses membres, la fédération nationale de la minoterie a mis en place un programme d'animation de tournées régionales. Les Objectifs de ces tournées régionales sont de :

- ✓ Servir de dispositif d'écoute et de communication avec les membres ;
- ✓ Recueillir les feedbacks et les attentes dans le cadre du système qualité mis en place par la FNM ;
- ✓ Echanger des informations sur la situation du secteur et sur son évolution ;
- ✓ Présenter les projets de développement de la FNM
- ✓ Présenter les prestations et les services développés par la fédération.

Nous avons donc assisté à la réunion du mercredi 26 mars 2008 au siège de l'Association Professionnelle de la Minoterie Industrielle Centre Nord (APMI-CN) à Fès.

4. Organisation des focus groups

Deux focus group ont été organisés (le 15 & 29 mai 2008) au siège de la FNM. Ils ont été constitués de professionnels opérationnels et de responsables d'unités de production invités par la fédération à participer à ces travaux. Ces participants ont contribué à l'enrichissement de l'étude du fait de leur connaissance pratiques et de leur vécu professionnel (voir liste des présents en annexe).

L'objectif des focus group était de disposer de la perception actuelle et future de l'organisation des minoteries, d'étudier et enrichir avec les participants les projets de descriptions des métiers

recensés et préparés suite aux phases précédentes et enfin de convenir et d'amorcer la validation des versions finales

Ces focus groups ont été des moments forts dans la démarche de l'étude pour donner un contenu concret aux recommandations par rapport aux métiers de l'avenir.

C. OUTILS DEVELOPPES

1. Des Guides d'entretien ont été conçus pour structurer et organiser les différentes rencontres programmées avec la profession (voir en annexe). Il s'agissait d'entretiens semi-directifs. Ces guides se veulent personnalisés selon l'interlocuteur cible. Aussi, nous avons répertorié les populations rencontrées en 3 catégories et donc en utilisant 3 types de guides :
 - **Responsables institutionnels (cf annexe).**
 - **Dirigeants professionnels du secteur (cf annexe).**
 - **Opérationnels (Métier) du secteur (cf Annexe)**
2. **Une Grille de recensement des besoins en recrutement** pour les 5 années à venir (voir annexe....) a été transmise à la fédération pour diffusion générale auprès des professionnels et adhérents de la la FNM. Nous ferons part des réponses collectées dans la partie constat et résultat de l'étude. Cette grille a concerné plus de 13 postes répertoriés sur le terrain.
3. **Une autre Grille a été conçue et a servi pour la collecte et le recensement des besoins actuels et à venir en formation continue** des unités meunières (voir document en annexe....). La même démarche a été adoptée soit une diffusion auprès des professionnels par l'intermédiaire de la fédération.

Technologie Meunière	Moutures et valeur semoulière
	Technique de meunerie
	Essai Panification
	Gestion technique de réception produit/ Stockage
	Analyses physiques du produit
	Technique de conditionnement
Formations managériales	Technique de management d'une minoterie
	Gestion des ressources humaines
	Animation et motivation des équipes
	Conduite et animation de réunion
Finance / Comptabilité	Techniques comptables
	Gestion trésorerie
	Contrôle de gestion
Qualité	Sensibilisation à la qualité
	Sensibilisation à l'hygiène
	Démarche HACCP
	Autocontrôle
Commercial / Marketing	Stratégie Commerciale
	Démarche Marketing
	Techniques d'import et export
	Techniques de ventes et de négociations
Techniques de maintenance	Gestion de la maintenance
	Perfectionnement en Mécanique
	Perfectionnement en Electricité
	Perfectionnement en Electromécanique
	Perfectionnement en Electronique
	Perfectionnement en Automatismes
Achat	Techniques d'achat et d'approvisionnement
	Marché mondial et évolution des prix
Autres	

IV. SITUATION DE LA MINOTERIE : CONSTATS ET REFLEXIONS.

Le secteur Meunier marocain est en phase de quitter un modèle d'organisation et de gestion protégée sans pression concurrentielle et par conséquent sans exigence en compétences managériales. La seule préoccupation était la production au sens technique du terme.

L'organisation étant structurée en râteau, ne sollicite pas d'exigences particulières en termes de modes et de styles de management.

Les métiers sont ainsi répertoriés d'une manière simpliste et la tâche ne présentait aucune complexité particulière.

La qualité du produit est très moyenne du fait d'un marché peu développé et limité à des besoins primaires et de base : « *produire de la farine* ».

A. TYPOLOGIE DES UNITES MEUNIERES

On peut distinguer trois types de moulins dans le paysage sectoriel :

1. Une première catégorie à l'avant-garde qui a intégré les nouvelles données du marché de la technologie. L'ouverture du marché, les fluctuations et les incertitudes des échanges génèrent un nouveau style de management et la nécessité d'intégrer de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes modernes de gestion. De nouveaux métiers intègrent donc la profession et permettent par la même occasion l'évolution des métiers traditionnels. Cette catégorie constitue une faible proportion des moulins modernes et représente également une faible partie de la production nationale. Les professionnels et les responsables de la fédération l'estime entre 10 et 15 % de la capacité totale
2. Une deuxième catégorie qui tarde à réagir pour des raisons très diverses, (technologiques, organisationnelles et structurelles). Une nette évolution des métiers s'est imposée aussi bien sur le plan technique, que sur le plan de la complexité organisationnelle de la tâche ou encore sur le plan de la gestion des hommes et du management. Rappelons que le secteur est en surcapacité de production. Il n'y a donc pas de place à l'avenir pour tout le monde ! Cette catégorie, si elle ne fait rien, connaîtra d'importantes difficultés à se maintenir sur le marché.

En effet, la pression de l'ouverture est énorme et la résistance aux changements risque de porter un coup fatal à son existence. Le modèle de management est souvent familial et les moyens financiers sont souvent limités pour intégrer des changements et des compétences nouvelles.

3. Enfin une 3^o catégorie qui est pratiquement dans le même cas que la deuxième catégorie sauf qu'elle a déclenché des mécanismes et des processus de mise à niveau. Elle est à l'écoute des dispositifs existants en matière d'assistance et d'aide à la restructuration. Elle peut être très dynamique et suffisamment mobilisée pour faire face à cette nouvelle

conjoncture. Ses attentes vis-à-vis de la FNM et de l'IFIM sont très importantes et exprime beaucoup d'exigences en termes de services rendus aux adhérents de la fédération.

Nous avons observé beaucoup d'intérêt et d'implication des responsables de cette catégorie dans la présente étude.

B. EVOLUTION DES METIERS

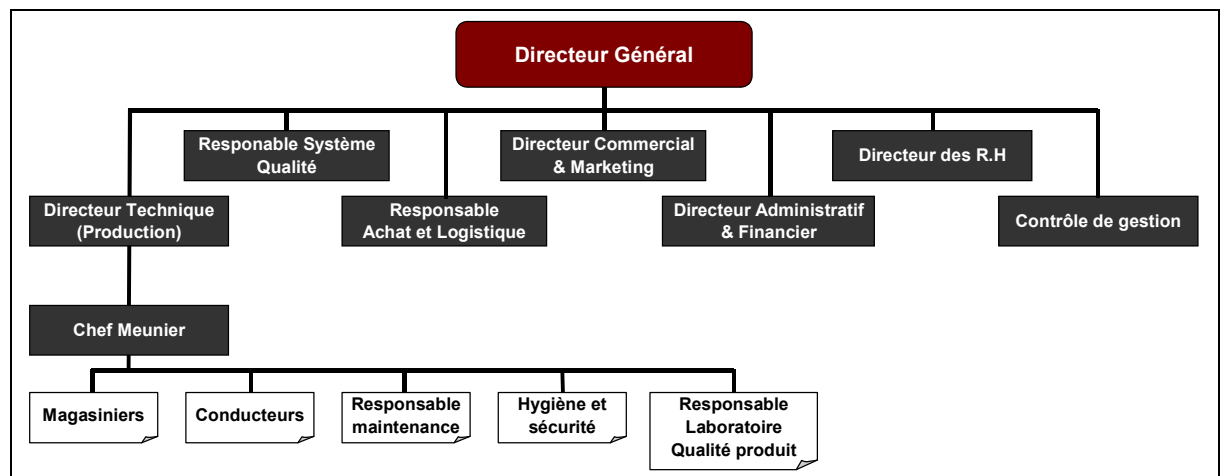
L'introduction des nouveaux métiers dans la chaîne de production de valeurs, est plus observée dans les grands groupes qui ont d'ailleurs opté pour des modèles intégrés. On y trouve les métiers de marketing, commercial, achat, logistique, contrôle de gestion, gestion de la trésorerie....

Au niveau des métiers techniques, nous observons l'évolution très significative du métier de chef meunier et l'introduction de nouvelles compétences dans le processus de production. A titre d'exemple, le conditionnement moderne a fait disparaître des métiers traditionnels comme la consignation des sacs (confection, lavage, stockages...). A l'inverse, les nouvelles contraintes de conditionnement en sachets sollicitent de nouvelles compétences. L'approvisionnement est également devenu très complexe de même que la maintenance des installations nouvelles technologiquement assez complexes.

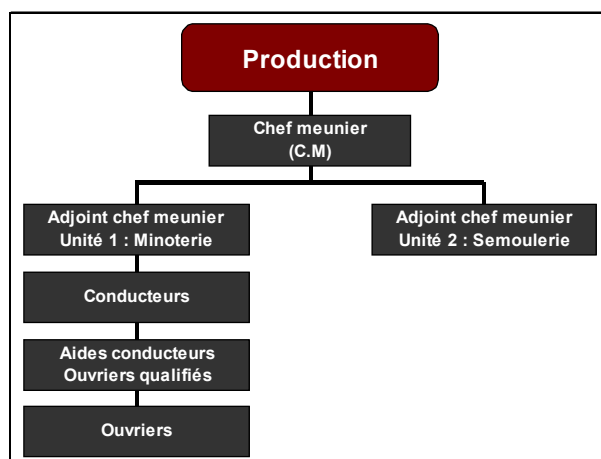
Le chef meunier doit pouvoir donc réussir à manager cette nouvelle chaîne des valeurs et faire travailler en cohérence plusieurs compétences. Il devient donc responsable d'exploitation ou directeur technique.

C. ORGANISATION DE LA MINOTERIE

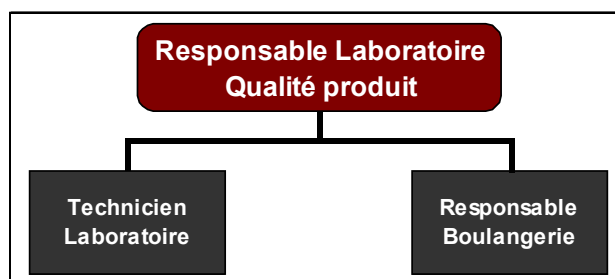
Nous abandonnons donc progressivement l'organisation en râteau au profit d'une organisation en marguerite où une synergie transversale est nécessaire. Le responsable d'unité devient donc un meneur et un animateur d'équipes, un concepteur de stratégies d'exploitation à mettre en œuvre à moyens et à longs termes. Le modèle d'organisation –type d'une minoterie moderne se présente comme suit :



- Il est certain que dans les unités dont la capacité de la production est autour des 250 tonnes jour, cette organisation est encore plus simplifiée pour se limiter le plus souvent à :
 - **Une administration** qui assure le suivi des achats (pilote par le directeur général), de l'activité commerciale (à travers 2 à 3 technico-commerciaux et 4 à 5 agents commerciaux pour la vente et le recouvrement), de l'activité expédition (logistique) et enfin de l'activité comptable, financière et de gestion du personnel.
 - **Une production** pilotée par le chef meunier à l'aide le plus souvent d'un adjoint et de conducteurs. Il supervise également les services laboratoire, entretien et magasin
- Le métier de chef meunier trouve dans cette organisation son niveau le plus élevé en considération et en reconnaissance. La mission consiste à faire fonctionner l'outil de production et veiller sur son bon fonctionnement. Il est le numéro 1 de l'unité de production. En cas de difficulté ou de dysfonctionnement technique, on fait appel ponctuellement aux compétences externes disponibles dans le secteur
- Selon la taille des unités, les fonctions de directeur technique et chef meunier peuvent être confondues dans certaines minoteries. Si le directeur technique est en même temps chef meunier, il faut prévoir un responsable de production, si les deux fonctions sont séparées, c'est le chef meunier qui assure la fonction de responsable de production.



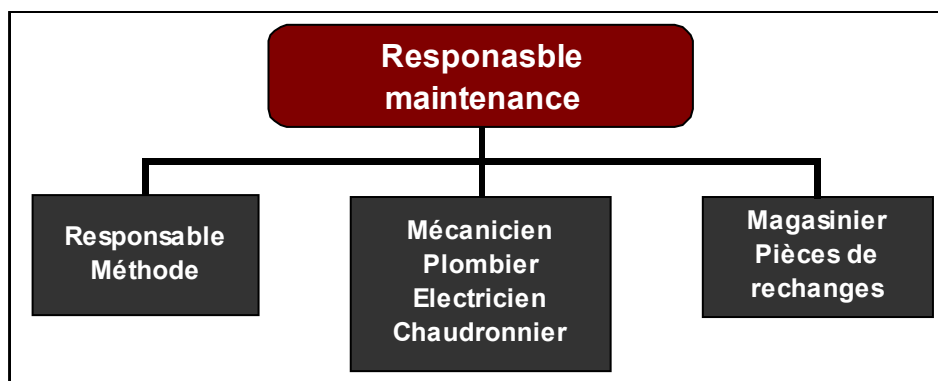
- En ce qui concerne le volet contrôle et suivi de la qualité, il faut distinguer :
 - Le responsable du système qualité rattaché à la direction générale. Il faut reconnaître que cette position n'est observable que dans les unités d'une taille importante et qui ont pu mettre en place un système qualité à travers le plus souvent une démarche de certification.
 - Le responsable qualité/produit ou le responsable laboratoire qui coiffe le laboratoire et la boulangerie et qui est dans la plupart des cas, rattaché à la direction technique.



Dans une minoterie classique et de taille moyenne, le responsable laboratoire est généralement seul. Il assure souvent la fonction de technicien de laboratoire. Mais il est important de distinguer ces deux fonctions, car en tant que responsable, c'est lui qui est chargé de communiquer avec les autres services et de rédiger les rapports.

Il est à préciser également que le laboratoire n'est pas seulement un lieu de contrôle mais également un lieu de recherche.

Le même principe est à retenir pour le volet maintenance des installations et des équipements. Cette mission est sous la responsabilité du chef meunier ou du responsable de la production (directeur technique).



La mission « **méthodes** » est une tâche qui tend à se développer pour devenir à terme, une fonction à part entière. Aujourd'hui, cette tâche est prise en charge par le chef meunier ou le directeur technique en liaison avec la maintenance et avec l'aide éventuelle d'un responsable informatique localisé au niveau de l'administration de l'unité.

D. SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS

Ces observations du secteur meunier et de son évolution nous permettent d'avancer en guise de synthèse, les points essentiels suivants :

1. Définitivement l'évolution du marché et des besoins du consommateur imposent des évolutions radicales de ces métiers. En effet, il s'agit :
 - d'assurer un meilleur contrôle de l'origine des matières premières. Cette maîtrise est bien nécessaire pour la recherche de la meilleure adéquation avec les spécificités de plus en plus diversifiées de la clientèle (pizzerias, biscuiteries, fast food, boulangeries, pâtisseries,...)
 - d'être capable de garantir le respect des exigences en matière d'hygiène, de sécurité et de qualité. Des audits dans ce sens, commandités par une certaine clientèle se mettent en place et se développeront auprès des unités de production.
 - d'être capable d'assurer une parfaite traçabilité des produits.
 - d'être capable à travers des installations et des équipements modernes de plus en plus sophistiqués, de garantir une régularité parfaite des productions.

- d'être en mesure d'instaurer des contrôles continus de la fabrication des farines en amont et en aval. Il en découle un développement de nouveaux moyens et particulièrement au niveau du laboratoire. En effet, les grandes unités modernes disposent aujourd'hui de savoir faire pour mener des études physico-chimiques et bactériologiques très développées.

2. Cela se traduit par l'arrivée dans le métier de nouvelles compétences :

- L'activité **Essai et recherche en Boulangerie**. En effet plusieurs minoteries sont déjà bien équipées en laboratoire d'essai en boulangerie. La progression des besoins du consommateur est très rapide dans ce domaine. Nous avons même observé le recours à des compétences étrangères pour gérer cette activité.
- L'activité **recherche et développement** bien qu'elle reste encore et souvent l'apanage du chef meunier, connaîtra également une progression du fait du besoin de plus en plus présent en termes de :
 - Recherche de nouveaux produits
 - Adaptation des produits au marché
- Les gros opérateurs du secteur ont initié un certain nombre **d'innovations marketing** : Introduction de la notion de marque, passage à l'emballage perdu, création de petits emballages (1 kg, 5 kg, 10 kg). Avec ces innovations, de nouveaux métiers apparaissent :
 - L'emballage
 - Le marketing en termes de marque et de communication produit
 - La qualité : le minotier est interpellé sur tout le système qualité
- **La fonction commerciale** est devenue importante, car, à part le 1/3 du tonnage qui est écrasé en farine nationale, le reste est libre et donc doit être valorisé et commercialisé à travers le marketing.

Auparavant, l'activité commerciale qui était assurée par le chef d'entreprise lui-même, ne présentait pas de difficultés particulières car le secteur a toujours été subventionné par l'état.

Sur une dizaine d'années la pratique commerciale est passée du paiement à l'avance, au paiement au comptant, puis à la vente à tempérament. Ceci dénote d'un changement radical de la physionomie du marché consécutif à un excès de la capacité d'écrasement.

En effet, pour des besoins nationaux de 36 millions de quintaux en blé tendre, la capacité installée est de 62 millions de quintaux ! Aujourd'hui, les besoins en technico-commerciaux et commerciaux deviennent de plus en plus aigus. S'ajoute à cela, une recommandation des professionnels qui consiste à épargner aux commerciaux d'assurer la gestion et l'administration de la vente.

- **La Fonction logistique** (gestion des expéditions, gestion du parc auto, etc...) commence à prendre de l'importance. Dans certains organigrammes, elle se positionne en direction entière au même titre que les autres fonctions fondamentales de l'entreprise (production, administration...).

Pour les livraisons, les minoteries se sont équipées en parc auto adapté et souvent de qualité. L'optimisation des tournées est désormais une tâche importante et contribue nettement à l'amélioration de la productivité. De même qu'on confie de plus en plus à l'équipe de livraison la mission de promotion des produits (voir notamment affichage sur véhicule), d'amélioration de la qualité de service et contact avec le marché notamment en termes de remonter d'information.

Par contre, le transport pour l'approvisionnement en matière première, est de plus en plus externalisé.

- **La fonction stockage** est un métier qui va également se développer avec la taille des moulins et l'optimisation des achats.
- **Le responsable des silos** est un métier qui a un potentiel de développement important.
- **La fonction hygiène et sécurité** est désormais en liaison directe avec le contrôle qualité.

- **La fonction mélange** se développera avec l'arrivée des stations de mélange.
- **La fonction achat et approvisionnement sur le marché international.** Dans la plupart des cas, la fonction achat est encore prise en charge par le chef d'entreprise lui-même mais le développement important des fluctuations des prix au niveau international exigera de nouvelles capacités en termes de compétences et de gestion prévisionnelle des achats notamment sur les marchés étrangers.
- **Les nouvelles technologies** sont très présentes au niveau des installations modernes : automatisme, informatique, vidéo détection et caméra infrarouge,...
- **Maintenance préventive voire prospective.** Ce constat est du fait également des installations qui sont le plus souvent récentes et donc modernes et encore sous les garanties et les interventions préventives dictées par le concepteur / fournisseur
- Compétence au niveau du **savoir nutritionnel.** Cette compétence est intégrée en liaison avec la fonction R&D et la fonction qualité
- Une grande unité visitée, a eu besoin d'injecter de nouvelles compétences comme la **métrologie.** En effet, un de ses collaborateurs a désormais la mission principale de veiller sur le contrôle de l'ensemble des instruments de mesure (paramétrage, équilibrage...) : doseurs, fours, balances, chambres de fermentation...

Il est évident que ces compétences ne signifient pas que dans chaque minoterie il faudrait prévoir autant de fonctions ou postes que de compétences mais on peut en regrouper plusieurs au niveau d'une même personne. Par exemple, un responsable qualité peut s'occuper de la R&D et du laboratoire.

L'orientation retenue par la profession pour accompagner ces évolutions en termes de compétence est bien entendu le développement de la multi-compétence des collaborateurs. Cela permettra également une meilleure optimisation des ressources humaines en matière de coûts.

E. PRINCIPAUX METIERS REPERTORIES :

- Nous présenterons dans un premier temps, les métiers observés dans les unités meunières classiques et de tailles moyennes (capacité d'écrasement autour de 250 tonnes par jour) :

- Chef meunier
 - Conducteur
 - Responsable de laboratoire
 - Responsable d'entretien/ maintenance
 - Responsable magasin / gestion des stocks
 - Technico-commercial
- Les métiers nouveaux ou observés au sein des grandes unités du secteur suivront. Il s'agit des métiers suivants :
- Responsable des approvisionnements des matières premières
 - Responsable qualité
 - Responsable recherche et développement
 - Responsable conditionnement
 - Responsable méthodes

Pour présenter ces métiers, un canevas ou modèle de descriptif a été retenu. Il permet de grouper l'ensemble des informations identifiées et collectées par métier en catégories spécifiques :

- **Statut ou intitulé du métier.** Il s'agit souvent du titre du métier
- **Mission du métier.** Elle définit l'essentiel de la fonction et couvre en quelques lignes la responsabilité et les objectifs attendus.
- **Activités principales du métier.** On trouve dans cette catégorie, les activités exercées, les produits traités, les technologies mises en œuvre et les responsabilités exercées.
- **Conditions d'exercices.** Il s'agit souvent des conditions de travail et organisationnelles.
- **Compétences exigées.** Elles sont listées et souvent développées pour en saisir l'essentiel en termes de performances et de résultats attendus.

1. CHEF MEUNIER

STATUT :

Intitulé du poste : Chef Meunier (ou directeur technique dans les grandes unités)

MISSION :

Responsable de l'installation meunière intégrée d'appareils et de machines dans une minoterie, il supervise l'application de formules et de recettes de traitement, de transformation ou de composition de farine, réagit à tout écart à la norme des paramètres, régule l'approvisionnement, les déplacements et les éventuels stocks de blé, participe au contrôle du processus qualité et gère enfin les ressources humaines qui lui sont affectées,.

ACTIVITES PRINCIPALES :

Activités exercées :

- Intervention en conduite locale sur les machines. Contrôle et gestion des produits de la minoterie
- Optimisation d'un programme de fabrication
- Contrôle de la réception, du nettoyage et de la mouture du blé
- Etablissement des indicateurs de gestion de la production et tableaux de bord
- S'assurer de la qualité de la matière première des produits et dérivés

Technologies mises en œuvre :

- Régulations automatiques et informatisées.

Responsabilités exercées :

- Animation et coordination d'une équipe. Respect des délais fixés pour la production. Responsabilité technique. Responsabilité technique et hiérarchique.

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi s'exerce généralement en milieu de production en relation permanente avec les opérateurs en poste sur les appareils ou machines de l'installation meunière. Selon le mode d'organisation et de production des entreprises, les interventions peuvent porter sur un ou plusieurs niveaux de production, entraînant des changements de rythme et de conditions de travail.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre capable de surveiller les paramètres d'application des formules et recettes sur écrans et tableaux.
- Etre en mesure de surveiller les déplacements des matières, l'alimentation des appareils et machines, et les stocks-tampons.
- Disposer de la capacité d'appliquer toute procédure empêchant la dérive entre valeur de consigne et valeur réelle des paramètres.
- Etre capable d'intervenir, de donner des directives et de faire intervenir, sur les installations en conduite locale et sur les paramètres autorégulés.
- Savoir procéder, aux opérations d'arrêt et de démarrage de l'installation.
- Disposer des capacités d'anticipation des aléas et des dysfonctionnements techniques et de réactivité pour agir rapidement.
- Etre capable de faire respecter les normes de production (qualité et quantité) et les délais exigés par le caractère périssable du blé.
- Avoir une maîtrise des domaines de la chimie, de la chimie du blé, de la chimie alimentaire et de la biologie
- Capacité de maîtrise et de contrôle des consignes et des normes d'hygiène et de sécurité.
- Savoir établir un premier diagnostic des pannes et incidents et connaissances de base en dessin industriel, en électronique, en mécanique, en électromécanique, en électrotechnique et en automatisme
- Maîtrise des langues française et anglaise.
- Disposer de notions avancées en statistiques, informatiques et en animation et gestion RH.

2. CONDUCTEUR DE MINOTERIE

STATUT :

Intitulé du poste : Conducteur de minoterie

MISSION :

Conduit un ou plusieurs appareils ou machines qui transforment ou traitent le blé par des procédés mécaniques, physiques, chimiques ou biotechnologiques. Surveille les paramètres de fabrication, et intervient en cas de dysfonctionnement de l'installation dans la correction des paramètres. Peut aussi procéder aux réglages des machines ou des appareils, et à des changements simples de pièces. Il peut enfin être appelé à remplacer le chef meunier en son absence ou assurer la fonction d'adjoint du chef meunier dans les grandes unités.

ACTIVITES PRINCIPALES :

Activités exercées :

- Utilisation d'instruments simples de contrôle.
- Nettoyage des matériels.
- Réglage des machines ou appareils.

Champs d'intervention :

- Polyvalence sur plusieurs machines.

Technologies mises en œuvre :

- Commande manuelle
- Commande semi-automatique.
- Commande automatique.

Responsabilités exercées :

- Animation et coordination d'une équipe.

CONDITIONS D'EXERCICES :

Le métier s'exerce généralement en conduite locale avec des conditions d'environnement (bruit, poussière, température, odeurs...) très variables selon le rythme de production de la minoterie. Selon l'organisation du travail, les horaires peuvent être en roulement en 2 x 8 ou 3 x 8. L'activité requiert une vigilance soutenue et une réactivité à l'urgence (dérive des paramètres, incidents...); elle nécessite également de respecter avec rigueur des règles d'hygiène.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre capable de lire, interpréter et surveiller les paramètres de fabrication (températures, vitesses, écartements...).
- Connaître les grands principes de l'optimisation en termes de régulation des matières....
- Disposer des capacités d'anticipation des anomalies et de réaction de manière à pouvoir solutionner efficacement les dysfonctionnements.
- Etre capable d'appliquer rigoureusement les normes de quantité et de qualité en minoterie.
- Avoir une connaissance suffisante des règles d'hygiène alimentaire (périssabilité) et être en mesure d'en assurer le strict respect.
- Savoir actionner les commandes des procédés (broyage, malaxage...) pour corriger les écarts des paramètres.
- Etre en mesure d'effectuer un contrôle sensoriel ou technique des matières transformées.
- Etre en mesure de détecter les incidents et anomalies de fonctionnement et prendre les mesures adéquates.
- Disposer des connaissances de base en dessin industriel, en électronique, en mécanique, en électromécanique, en électrotechnique et en automatisme
- Avoir une connaissance et une pratique en animation et gestion des équipes.

3. TECHNICIEN, RESPONSABLE DE LABORATOIRE

STATUT :

Intitulé du poste : Technicien responsable de laboratoire

MISSION :

Procède à des tests et à des contrôles sur le blé (avant et pendant la fabrication) et sur les produits fabriqués, ou élaborés dans le cadre d'une activité de recherche menée par le chef meunier.

Vérifie donc les caractéristiques physiques, la composition physico-chimique et la conformité par rapport à des normes déterminées par la fabrication ou le laboratoire, applique des directives ou des protocoles d'analyse préétablis et manipule des appareils plus ou moins complexes dont il peut assurer le montage et le démontage. Peut également procéder à des préparations (physico-chimiques...).

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**

- ✓ Réalisation des prélèvements.
- ✓ Réalisation de travaux de préparation sur échantillons.
- ✓ Etalonnage des appareils de mesure.
- ✓ Interprétation des résultats d'analyse.
- ✓ Réalisation des préparations.
- ✓ Utilisation de matériels et de procédures informatisés.

- **Domaines d'application :**

- ✓ Chimie.
- ✓ Biologie.
- ✓ Mesures physiques.

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi s'exerce principalement en laboratoire (contrôle production, recherche, application), en milieu fermé. Il peut nécessiter des déplacements et des interventions sur les lieux de fabrication, afin d'effectuer des prélèvements, ou pour relever des paramètres de fabrication. L'activité s'effectue soit individuellement, soit en petite équipe (2 personnes). L'exercice du métier peut nécessiter la manipulation de produits ou d'appareils présentant des risques (brûlures, intoxication, exposition aux rayons...).

COMPETENCES EXIGEES :

- Savoir opérer des prélèvements d'échantillons en fonction des types de contrôles ou de tests à réaliser et classer et préparer ces échantillons selon le type d'analyse à effectuer.
- Etre capable d'appliquer aux échantillons des méthodes d'analyse préétablies afin de déterminer les caractéristiques physico-chimiques de la farine ou de ses composants.
- Etre capable d'appliquer des formules de calcul préétablies afin de permettre l'interprétation des résultats de l'analyse et de mesurer les écarts par rapport aux normes.
- Etre en mesure de consigner par écrit les résultats de l'analyse pour transmission à la fabrication.
- Connaître et maîtriser l'utilisation des différents matériels informatiques de laboratoire.
- Savoir faire preuve de rigueur, de méthode et de précision lors des tests et des opérations de contrôle.
- Etre en mesure de respecter strictement les procédures.
- Avoir une maîtrise des domaines de la chimie, de la chimie du blé, de la chimie alimentaire et de la biologie.
- Avoir la capacité d'adaptation à de nouvelles méthodes d'analyse et à de nouvelles technologies.

4. RESPONSABLE D'ENTRETIEN OU DE MAINTENANCE

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable d'entretien ou de maintenance

MISSION :

Assure le maintien en bon état des équipements, du matériel, et des infrastructures de la minoterie. Définit et optimise les moyens à mettre en œuvre pour maintenir ou améliorer les performances de l'appareil productif en termes de coûts et de taux d'utilisation des machines. Participe aux projets d'investissements en équipements productifs nouveaux. Anime et dirige des équipes de techniciens. Peut aussi négocier et gérer le budget de son service.

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**

- ✓ Planification et préparation des travaux de maintenance.
- ✓ Etude et optimisation des méthodes d'entretien.
- ✓ Mise en œuvre de la maintenance préventive, l'entretien curatif, le dépannage.
- ✓ Gestion et suivi des travaux neufs.
- ✓ Prise en charge du service après-vente.
- ✓ Participation aux activités liées à l'environnement et l'hygiène-sécurité.
- ✓ Gestion des services généraux.

- **Domaines d'application :**

- ✓ Généraliste.
- ✓ Electricité, électronique, électrotechnique.
- ✓ Biologie, biochimie.
- ✓ Mécanique, automatique...
- ✓ Matériaux, métallurgie.

- **Responsabilités exercées :**

- ✓ Animation et direction d'équipes de techniciens et d'agents de maîtrise.
- ✓ Animation et direction d'équipes d'ingénieurs et de cadres.

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi s'exerce au sein du service maintenance ou d'une unité de production. L'activité nécessite une collaboration avec les différents services de l'entreprise (fabrication, laboratoire, magasin, ...) Certains travaux de maintenance entraînent des conditions particulières d'exercice : astreintes, mobilité géographique (interventions à différents moments de la journée ou sur plusieurs sites pour les grandes unités)...

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre en mesure de diagnostiquer et de réaliser les états des lieux quantitatifs et qualitatifs.
- Savoir analyser les défaillances et les dysfonctionnements et proposer des améliorations.
- Avoir les capacités managériales pour diriger, suivre les travaux d'entretien et de dépannage et assurer la sécurité des interventions.
- Savoir sensibiliser et former le personnel à la maintenance des équipements et des installations.
- Savoir intervenir en cas de panne en pondérant les conséquences et en optimisant la facilité d'intervention sur les équipements
- Savoir appliquer les prescriptions techniques (normes et réglementations) des installations et veiller sur la disponibilité et l'archivage de la documentation technique (livres d'instruction)
- Etre en mesure de mettre en place et de suivre des indices de performance (temps d'arrêt, fréquence de panne)
- Posséder des notions d'ergonomie.
- Maîtriser une langue étrangère, notamment l'anglais.
- Savoir respecter les processus méthodologiques et s'adapter aux nouvelles technologies.
- Etre capable de solutionner des problèmes techniques et relationnels de son équipe.
- Savoir développer des liaisons fonctionnelles avec l'environnement de travail.

5. RESPONSABLE MAGASIN

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable Magasin / gestion des stocks

MISSION :

Participe à la fonction logistique de la minoterie en assurant la réception, le stockage, la préparation et la distribution des marchandises. L'utilisation d'un ordinateur pour la gestion des stocks est de plus en plus indispensable. Peut exercer une fonction d'encadrement pour le cas des grandes unités ou nécessitant des équipes sous la responsabilité du magasinier

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**
 - ✓ Etiquetage, classement, et dépôt des farines.
 - ✓ Organisation de l'expédition des marchandises.
 - ✓ Préparation des matériels ou véhicules (nettoyage, pose d'accessoires...).
 - ✓ Surveillance de l'entretien du matériel, du magasin de stockage.
 - ✓ Tenue des stocks et contrôle de rotation.
 - ✓ Gestion des stocks éventuellement assistée par ordinateur.

- **Engins de manutention utilisés :**
 - ✓ Chariots élévateurs.
 - ✓ Transpalettes électriques.

- **Responsabilités exercées :**
 - ✓ Encadrement d'une équipe

CONDITIONS D'EXERCICES :

Le métier s'exerce dans une minoterie, seul ou en équipe. L'activité comporte parfois la manipulation de charges ou de matières dangereuses ou encore l'utilisation de matériels de manutention. Selon les cas, l'activité peut nécessiter des contacts avec la clientèle (travail en magasin).

COMPETENCES EXIGEES :

- Savoir réceptionner et stocker les produits ou les marchandises.
- Savoir reconnaître et vérifier les produits ou les marchandises.
- Savoir préparer les livraisons et les expéditions et respecter les délais de préparation de ces livraisons et des tournées d'expédition).
- Détenir les capacités professionnelles de cariste.
- Etre en mesure de surveiller et d'assurer l'hygiène des lieux du magasinage et de stockage
- Posséder des notions d'une langue étrangère.
- Etre en mesure d'effectuer et de respecter des processus de contrôle rigoureux (expéditions des produits, décompte des quantités prélevées sur le stock...).
- Disposer d'une connaissance parfaite des produits à gérer en magasin
- Avoir une connaissance de base en informatique et notamment des applications et des logiciels de gestion de stock

6. TECHNICO-COMMERCIAL

STATUT :

Intitulé du poste : Technico-commercial

MISSION :

Cet emploi consiste à assurer la vente de produits dérivés du blé (farine) aux clients des industries meunière et céréalière. Prospecte l'ensemble du marché potentiel. Suit et accompagne les clients, répond aux besoins exprimés et assure le recouvrement. Participe à la définition de la politique commerciale de la minoterie. Il s'occupe donc de la prospection et du développement de son portefeuille de clientèle des études de marché et de la promotion publicitaire, il se charge aussi de l'analyse technique des problèmes et assure le suivi des solutions retenues.

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**
 - ✓ Ventes des produits dérivés du blé
 - ✓ Apport d'un appui technique aux commerciaux.
 - ✓ Assiste, conseil et fidélise la clientèle
 - ✓ Prospection de nouveaux clients.
 - ✓ Assure le recouvrement et les créances
 - ✓ Contribue au développement de nouveaux produits

- **Champs d'intervention :**
 - ✓ Régional ou national.
 - ✓ International.

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi de technico commercial en minoterie apporte le soutien commercial aux produits fabriqués à partir du blé. Il implique une collaboration étroite avec les différents services de l'établissement ou des entreprises clientes (services marketing, études, production, qualité, laboratoire,...), ainsi qu'un contact permanent avec les clients. L'activité nécessite une autonomie et une disponibilité importantes. Les déplacements sont fréquents et peuvent être longs. Une mobilité géographique est parfois demandée au sein d'un grand groupe de minoterie.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre à l'écoute de la clientèle, du marché et de l'évolution des produits, assurer un suivi rigoureux des clients et anticiper les changements
- Savoir exploiter le fichier clientèle, prospector les nouveaux clients et être en mesure de s'adapter à une clientèle variée, de promouvoir les produits et d'élaborer les dossiers de réponse aux appels d'offres
- Savoir négocier les contrats, les prix et les délais de réalisation des commandes, en suivre le déroulement et veiller au respect des engagements contractuels.
- Etre capable d'anticiper les problèmes de livraison ou de commercialisation d'une manière générale, conseiller techniquement les clients et proposer le ou les produits adaptés pour corriger, apporter ou conseiller les changements et les régularisations qui s'imposent.
- Etre en mesure de proposer des axes de recherche pour l'adaptation des produits aux besoins des clients.
- Savoir analyser les résultats commerciaux et financiers en termes de résultats et de performance.
- Avoir les capacités d'adaptation aux nouvelles technologies.

7. RESPONSABLE DES APPROVISIONNEMENTS EN MATIERE PREMIERE

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable des approvisionnements en matière première

MISSION :

Conclut tout ou partie des achats de matières premières pour la minoterie. Prospecte les marchés (Producteurs de blé), évalue la capacité des fournisseurs à répondre aux impératifs de coûts, de délais, de qualité, de quantité. Négocie les meilleures conditions en tenant compte des objectifs techniques et commerciaux. Assure l'interface entre les fournisseurs, la production, la commercialisation et la recherche-développement.

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**
 - ✓ Mise en œuvre de la politique d'achats (moyens et procédures).
 - ✓ Contrôle de son application, évaluation des résultats.
 - ✓ Gestion des flux de matières premières et de produits en amont de la production.

- **Marchés concernés :**
 - ✓ Régional, national selon l'organisation en vigueur.
 - ✓ International (gestion des problèmes financiers, monétaires, juridiques et commerciaux inhérents à l'importation du blé).

- **Responsabilités exercées :**
 - ✓ Contribue auprès de la direction générale ou la direction technique à la négociation des contrats à risques ou à enjeux stratégiques importants.

CONDITIONS D'EXERCICES :

La fonction s'exerce au sein du service achats dans les minoteries de taille importante. Dans les petites unités, la fonction est prise en charge par les cadres techniques de la production.

L'activité implique une collaboration étroite avec les services production, qualité, études-recherche-développement, méthodes et le service commercial (problèmes techniques). Elle exige des déplacements de fréquence variable chez les fournisseurs, les sous-traitants, dans les salons et les expositions, et parfois à l'étranger.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre en mesure d'Identifier et de négocier les meilleurs services et fournitures, argumenter et convaincre pour conclure les négociations avec les fournisseurs et créer des relations de partenariat client -fournisseur
- Etre en mesure de prospecter et d'évaluer les fournisseurs et sous-traitants (études de marché) pour obtenir la rentabilité optimale (coûts, délais, qualité, quantité...).
- Etre capable de conclure les marchés, établir les contrats d'achats en prenant toutes les garanties techniques, économiques et juridiques nécessaires et assurer le suivi de l'exécution de ces contrats
- Savoir élaborer avec rigueur le cahier des charges des fournisseurs.
- Etre capable d'élaborer et d'actualiser un fond documentaire de fournisseurs et de produits en participant à des expositions ou des salons et par la lecture de revues techniques.
- Parler et comprendre une autre langue étrangère (Anglais)...
- Connaître l'informatique de gestion.
- Disposer de connaissances en agronomie.
- Disposer de la capacité d'anticipation des évolutions techniques et des fluctuations du marché pour proposer des modifications dans les produits, les équipements utilisés et dans la politique commerciale
- Savoir diversifier et développer ses sources d'information et travailler en concertation avec les responsables des services techniques.
- Avoir une bonne connaissance des matières premières.

8. RESPONSABLE QUALITE

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable qualité

MISSION :

Le responsable qualité conçoit, définit, organise et met en œuvre les différentes procédures garantissant la qualité des produits de la minoterie, en assure la mise en place et le suivi. Participe à l'amélioration des procédés de fabrication, de l'organisation de la production et des équipements productifs. Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres. Peut gérer le budget de son service. Peut aussi coordonner l'ensemble des actions qualité dans l'entreprise. Il est le garant du système qualité de la minoterie (HACCP...)

ACTIVITES PRINCIPALES :

- Recueillir et analyser les données disponibles concernant les produits
- Construire l'architecture du système qualité (les différents types de documents, les enregistrements, la traçabilité...), rédiger le manuel d'assurance qualité
- Conduire la rédaction des différents documents (instructions, méthodes, procédures, modes opératoires...) en collaboration étroite avec les personnels concernés
- Veiller au respect et à la maîtrise des prescriptions du système qualité
- Planifier, organiser et veiller à la réalisation d'audits internes
- Coordonner la définition des indicateurs qualité et contribuer à leur analyse
- Organiser et animer des réunions qualité pour analyser les indicateurs et tableaux de bord
- Identifier les dysfonctionnements et contribuer à la recherche de solutions avec les personnes concernées (actions préventives et/ou correctives)

- Définir et formaliser les règles d'hygiène à appliquer au sein des ateliers de production et veiller à leur respect, participer à la gestion du laboratoire de contrôle
- Organiser les actions de suivi de la qualité des matières premières aux produits finis (échantillonnages, prélèvements de surfaces, analyses)
- Assurer, en lien avec les services concernés, les relations avec les clients de l'entreprise, en vue de traiter les réclamations, de répondre aux questions techniques et réglementaires, ou d'accompagner leurs audits
- Identifier les besoins en formation dans son domaine d'activité, en définir et valider les contenus, et éventuellement animer les sessions.

CONDITIONS D'EXERCICES :

Rattaché à la Direction générale, le responsable Qualité travaille en étroite relation avec les différents services : achats, production, méthodes, laboratoire, marketing ... Il communique avec tous les acteurs de l'entreprise et doit les sensibiliser à la qualité. Il est également en relation avec les clients, les fournisseurs de matières premières et les services de contrôles.

COMPETENCES EXIGEES :

- Connaissance des normes HACCP, ISO et des outils de gestion et de suivi de la qualité ;
- Connaissances en microbiologie, en chimie, en biochimie et en chimie alimentaire
- Avoir des notions approfondies des produits et des procédés du domaine de la minoterie
- Connaissance de la réglementation alimentaire du secteur céréalier et de la minoterie
- Disposer des attitudes managériales pour fédérer, animer et communiquer avec pédagogie auprès des différents acteurs de l'activité
- Etre capable d'organiser, d'analyser et de superviser des missions de gestion de la qualité
- Etre en mesure de rédiger des rapports avec objectivité et disposer d'un esprit critique pour rendre compte des situations et présenter les pistes d'amélioration de la qualité
- Disposer des attitudes de diplomatie, de détermination, de rigueur et de méthode

9. RESPONSABLE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable recherche et développement

MISSION :

Conçoit, définit et effectue les travaux de conception et de développement des nouveaux produits en milieu meunier, ainsi que les études d'amélioration des produits (farines et dérivés) et procédés existants. Réalise des recherches appliquées, des études, des mises au point, des analyses, des essais, ou la mise en œuvre des innovations avec le concours du laboratoire, du service qualité et du service maintenance (pour d'éventuels installations ou réajustements techniques). Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres. Peut aussi négocier et gérer le budget de son service.

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **Activités exercées :**
 - ✓ Direction des études-recherche-développement (direction technique et gestion du service).
 - ✓ Gestion des projets d'études.
 - ✓ Recherches appliquées.
 - ✓ Réalisation d'études techniques (conception et amélioration des produits et des procédés).
 - ✓ Développement des produits et des procédés.
 - ✓ Réalisation des analyses, des essais, des mesures et des tests.

- **Responsabilités exercées :**
 - ✓ Animation et direction d'équipes de techniciens et d'agents de maîtrise.
 - ✓ Animation et direction d'équipes pluridisciplinaires

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi s'exerce au sein du service ou département études-recherche-développement. Cette fonction est nouvelle et se développe dans les grandes unités ou groupes meuniers. L'activité implique une collaboration interne avec les services de la production (contraintes techniques), les services commerciaux (adaptation au marché) et la direction générale (conseils techniques et stratégiques), mais également avec les clients et fournisseurs. L'activité implique souvent la réalisation d'un travail d'équipe. Les déplacements peuvent être fréquents. Une mobilité géographique est parfois demandée dans un grand groupe industriel.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre en mesure de proposer et de mener des axes de recherche.
- Savoir établir des cahiers des charges relatifs à des projets de recherche et de développement
- Etre en mesure d'étudier les avant-projets et de concevoir et expérimenter des produits nouveaux.
- Savoir évaluer et rendre compte du retour investissement des projets (coûts, rentabilité...).
- Etre capable de coordonner et gérer globalement un projet d'étude.
- Savoir constituer les dossiers techniques de chaque projet et en assurer le classement et l'archivage.
- Disposer des aptitudes managériales d'animation et de gestion des équipes.
- Pouvoir s'adapter en permanence aux nouvelles technologies et aux différents projets de développement de la minoterie.
- Etre en mesure d'analyser et de synthétiser des informations techniques et organisationnelles relatives aux processus de fabrication, de conditionnement et de commercialisation des produits
- Savoir se conformer à des processus méthodologiques rigoureux.

10. RESPONSABLE CONDITIONNEMENT

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable conditionnement

MISSION :

L'agent de conditionnement réalise les opérations techniques d'emballage et de conditionnement des farines (blé tendre blé dur), selon des critères de qualité définis, en vue de leur expédition vers la production et de la production vers le stockage(en effet on le retrouve en amont et en aval de la production).

ACTIVITES PRINCIPALES :

- **L'agent de conditionnement place les produits fabriqués à partir du blé, sur une chaîne de conditionnement, prépare et veille sur le fonctionnement :**

Il approvisionne la ligne ou la chaîne de conditionnement à partir de sacs préalablement sélectionnés dans des bacs ou des palettes, les classe selon les critères définis (calibres, couleurs...) et écarte de la chaîne ceux de qualité non satisfaisante (déchirer...). Il les met en forme (coupe, lavage...) directement ou par le biais d'une machine spécifique dont il surveille le bon fonctionnement.

- **L'agent procède au conditionnement des produits :**

Il installe l'emballage sur la machine à conditionner et contrôle le positionnement automatique. Il en vérifie le poids. Après étiquetage, il assure le stockage des produits .

- L'agent de conditionnement peut également intervenir sur des postes spécifiques en tant que peseur ou agréeur (une tâche qui se développera certainement dans l'avenir):

En tant que peseur, il reçoit et pèse chaque palette ou sac de farine et saisit les données sur ordinateur. En tant qu'agréateur, il identifie les farines par production dans le cadre des opérations de traçabilité (vérification des critères d'origine du blé) et effectue leur classement selon les cahiers des charges à respecter.

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'agent de conditionnement travaille dans une exploitation meunière, pour un ou plusieurs types de produits. Il exerce sous l'autorité d'un responsable ou conducteur de ligne, d'un chef d'équipe ou du chef meunier. Polyvalent ou spécialisé (peseur, agréateur...), il participe de façon plus ou moins directe aux opérations de conditionnement.

COMPETENCES EXIGEES :

- Connaissance des différentes phases de fabrication.
- Connaissance des produits et de leurs caractéristiques techniques et commerciales.
- Connaissance des objectifs de qualité de chaque produit de la minoterie
- Maîtrise des différentes étapes de conditionnement et du contrôle technique et de qualité correspondant.
- Capacité à maintenir une attention constante autour de la tâche
- Etre en mesure d'intégrer les instructions et les modes opératoires de conditionnement,
- Etre capable de respecter les consignes et de veiller sur les normes d'hygiène et de sécurité.
- Avoir et être doté d'une bonne habileté manuelle et faire preuve de rapidité, d'agilité et de disponibilité
- Avoir et être doté d'une bonne endurance physique face à un rythme d'activité soutenu en saison.

11. RESPONSABLE METHODES

STATUT :

Intitulé du poste : Responsable Méthodes

MISSION :

Etudie, met au point, définit et optimise les méthodes de fabrication et la gestion de la production meunière. Planifie et organise la production des différentes unités en fonction des commandes et des délais de réalisation. Conçoit et met en place les conditions optimales d'exécution du travail, et en suit le déroulement. Ordonne et gère les flux de blé et de farines et dérivés. Participe à l'évolution des équipements productifs. Anime et dirige des équipes de techniciens ou de cadres.

Cette fonction est assurée aujourd'hui par le directeur technique ou le chef meunier. Il est certain que l'évolution du secteur permettra d'envisager l'instauration de cette fonction à part entière dans les futures organisations.

ACTIVITES PRINCIPALES :

- Elaboration des méthodes de fabrication. Ordonnancement et planification de la production.
- Coordination et suivi d'un projet.
- Pratique de l'analyse de la valeur (coûts, prix de revient...).
- Etablissement des devis selon les types de farines et dérivés.
- Réalisation des essais et des mises au point.
- Participation aux travaux d'études-recherche-développement.
- Participation au contrôle-qualité.
- Lancement des opérations de production

CONDITIONS D'EXERCICES :

L'emploi s'exerce au sein du service méthodes-ordonnancement-planification. L'activité implique souvent une collaboration technique avec les services production, informatique, études-recherche-développement, commercial et achats en interne ou avec des entreprises clientes, ainsi que des liaisons avec les fournisseurs et les sous-traitants. L'activité requiert un travail d'équipe et des déplacements fréquents dans la minoterie. Une mobilité géographique est parfois demandée pour des interventions sur plusieurs sites.

COMPETENCES EXIGEES :

- Etre en mesure de concevoir les gammes de fabrication des produits.
- Etre capable d'étudier, déterminer les procédures à suivre pour chaque fabrication et de constituer les dossiers de fabrication.
- Etablir les programmes prévisionnels de production à moyens et longs termes.
- Savoir optimiser les moyens à mettre en œuvre, l'organisation du travail et les temps nécessaires à la production et ordonnancer et contrôler les flux de blé.
- Savoir définir les planigrammes (plannings) généraux de production, en suivre l'avancement et concevoir et réaliser des outils de suivi et d'analyse (tableaux de bord, graphiques...).
- Etre en mesure de participer à la conception, aux choix et à l'implantation d'équipements productifs.
- Connaître les bases de la gestion administrative et financière.
- Savoir échanger des informations avec ses collaborateurs.
- Etre en mesure d'analyser, de synthétiser, de mémoriser des informations techniques et organisationnelles.
- Savoir se conformer à des processus méthodologiques rigoureux.
- Savoir développer des liaisons techniques et relationnelles avec l'environnement de travail

V. L'IFIM ET L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES

Nous souhaitons dans cette partie, faire le lien entre l'évolution du secteur meunier en termes de métiers et de compétences et le potentiel ou le propre développement de l'Institut de Formation des Industries Meunières (IFIM). Elle servira et contribuera, comme prévu dans les termes de référence de la présente étude, comme feuille de route pour asseoir les programmations futurs en matière de formation initiale et continue.

L'IFIM utilisera donc les conclusions et les recommandations de la présente étude relative aux métiers du secteur mais se servira également de celles des autres études lancées par la fédération et plus particulièrement celles liées à l'élaboration d'une stratégie de développement du secteur meunier au Maroc

Nos diverses rencontres avec les professionnels sur le terrain et en ateliers de travail (focus groups) ont permis un véritable échange autour de la problématique de la formation. Nous présentons ci-après les principales conclusions relevées :

A. ADEQUATION FORMATION – EMPLOI : SITUATION ACTUELLE

1. Une qualité de formation reconnue

La qualité de la formation dispensée par l'IFIM est très appréciée par les professionnels rencontrés, en adéquation avec les attentes et les exigences du secteur pour ce qui concerne le métier de meunier de base. En effet, le programme établi, la compétence des formateurs et la qualité de l'encadrement sécurisent cette adéquation.

Un corps pédagogique de qualité et d'un niveau d'expertise reconnu au niveau local et international.

Les responsables de l'USW que nous avons rencontrés témoignent dans ce sens et attribuent cela à la performance du partenariat mis en place avec l'IFIM et aussi au deuxième partenaire de taille, l'OFPPT.

L'insertion des lauréats de l'IFIM ne pose pas de contraintes particulières. Ces lauréats assurent de plus en plus des positions opérationnelles débouchant assez rapidement (en général au bout de 3, 5 ans d'expérience professionnelle) à une position d'adjoint chef meunier ou pour certains d'entre eux de chef meunier de petite unité.

Plusieurs lauréats ont trouvé également des opportunités d'emplois et de carrières à l'international et plus particulièrement dans des pays comme les EAU, Algérie, Tunisie, France, suisse, Lybie.... :

- 13 lauréats à Dubai chez le groupe Al Ghurair Foods
- 5 lauréats en Tunisie
- 6 lauréats dans deux moulins privés en Lybie
- 1 lauréat 2002 au Congo en qualité de chef meunier de la société américaine « Seaboard Corporation ». Il est également chef de formation congolaise des meuniers.
- Des meuniers lauréats de l'IFIM sont également recensés chez Buhler en suisse, chez Goodman Fielder Corp. en Nouvelle Zeland
- 1 lauréat est directeur de production chez la société nationale des alimentations bétails à Dubai

2. Des points de vigilance

- ✓ Le point de vigilance le plus important, relevé lors de ses observations, consiste à surveiller le niveau initial d'accès à ces formations. Cela est relevé depuis ces 3 dernières années où le nombre de demandeurs de formation diminue d'une manière très importante et inquiétante. Il laisse très peu de choix pour opérer des sélections pertinentes. Nous sommes passés de plus d'un millier de candidats à l'ouverture de l'IFIM à actuellement quelques dizaines de candidats.
- ✓ Sur le plan de l'activité formation continue de l'IFIM, plusieurs freins ont été relevés. Parmi lesquels ; la contrainte géographique. En effet, la dispersion des moulins sur le territoire ne facilite pas le déplacement des apprenants.
Les chefs meuniers par exemple ne peuvent pas s'absenter trop longtemps et leur participation à la formation est encore perçue par leur employeur comme un coût et une charge exorbitante.

- ✓ L'IFIM ne dispose pas à notre connaissance de plan de relève de son corps de formateurs et donc de son expertise. Ce corps étant vieillissant et vulnérable du fait de l'absence pour l'instant de vision de développement stratégique de la formation, Il est important pour cette institution de le sécuriser en tant que capital de connaissances, de savoir faire et d'intelligence collective. Il est donc indispensable de prévoir une véritable politique de transfert de ces compétences à des jeunes enseignants / formateurs.
- ✓ La politique et les moyens de communication de l'IFIM autour de ses missions et des formations qu'il dispense sont insuffisants et méritent d'être améliorés. En effet, les professionnels interrogés sont rarement capables de parler des prestations de l'IFIM avec précision et détails.
- ✓ Il serait donc opportun pour l'IFIM de développer ce volet pour pouvoir maintenir, voire continuer à améliorer, sa notoriété et sa performance. Nous sommes certains qu'une communication auprès des jeunes lycéens plus pertinente contribuera à l'amélioration des flux de demandeurs de formation dans ce secteur :
 - Journées portes ouvertes aux lycéens, organisées par les professionnels et l'IFIM
 - Témoignages des lauréats de l'IFIM en termes d'évolution de carrière et d'intérêt pour les métiers du secteur
 - Films vidéo mettant en valeur les technicités et les compétences déployés dans la profession
 - Communication à l'international pour développer davantage l'attractivité de l'IFIM (salons, foires, rencontres, partenariats...)
 -

3. Nécessité d'intégrer de nouveaux contenus de formation

L'IFIM est appelé à diversifier son offre formation pour répondre à l'évolution des métiers et des compétences du secteur.

- **Les métiers de la boulangerie** est l'exemple par excellence du potentiel de diversification et d'élargissement de l'offre formation de l'IFIM. Le potentiel d'innovation et de créativité est énorme et la progression des exigences du marché en

compétence est rapide. Un dispositif de formation dans ce domaine existe et mérite qu'il soit intégré et rattaché à l'IFIM !

- **La formation à la qualité et au contrôle de production** a été observée comme une orientation prioritaire. En effet, ces compétences conditionnent l'avenir de la profession et du produit de la minoterie car la qualité est au cœur de la concurrence et de la compétitivité. Le marché est devenu exigeant et le sera de plus en plus dans les années à venir.

Le marché international s'imposera avec ses exigences en termes de normes d'hygiène et de sécurité (HACCP). C'est ainsi que l'activité contrôle trouve tout son sens pour garantir une parfaite traçabilité des produits et des process en amont et en aval.

- Nous avons remarqué une très grande préoccupation de la part des minoteries dans le domaine de **la maintenance**. Ce métier constitue pour les 5 prochaines années le poste pour lequel les minoteries sont prêtes à recruter. Aujourd'hui avec les nouvelles technologies et la complexité des machines de production et la qualité des produits exigée, il devient indispensable que chaque unité dispose d'une fonction maintenance capable d'instaurer une politique de maintenance en ligne et en adéquation avec le niveau de ces exigences. Les nouvelles minoteries imposent des niveaux de maîtrise très élevés dans les domaines de l'électromécanique, de l'automatisme et de l'informatique.

Désormais, il faut compter intégrer et développer l'acquisition de ces compétences non seulement au niveau de la formation initiale mais également dans le cadre de l'offre de formation continue de l'IFIM.

Si les nouvelles installations sont encore sous le contrôle et le suivi des fournisseurs, ça ne sera plus le cas dans les 4 à 5 prochaines années où la responsabilité de la maintenance incombera directement aux unités et donc à leurs équipes. Nous sommes dans le cas de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

- La fonction **logistique** et plus particulièrement le métier des **achats** se doit d'être observé et considéré comme une compétence qui compte désormais dans le paysage de la recherche de la productivité et de la performance des moulins modernes et compétitifs. A

l’instar des autres secteurs, la fonction achat devient stratégique et la maîtrise des moyens logistiques contribue à la maîtrise des coûts de production et de distribution des produits. Il convient donc d’intégrer un contenu formation spécifique à ces nouvelles compétences dans les programmes de l’IFIM.

- La formation technico-commerciale est identifiée comme la seconde préoccupation des professionnels de la minoterie. En effet, les technico-commerciaux ont une place énorme à tenir dans ce secteur. Il sera difficile de s’en passer car ils sont au cœur de la résultante des efforts fournis en termes de production et de distribution, c’est-à-dire la vente. La formation dans ce domaine est à mettre en place et à notre avis dans les meilleurs délais possibles. Un projet dans ce sens est en cours de mise en place par l’IFIM et sera opérationnel pour la rentrée prochaine.

B. QUELLE NOUVELLE ORGANISATION DE LA FORMATION POSSIBLE ?

Dans la configuration que nous proposons en concertation avec les responsables de l’IFIM, le schéma de formation s’organise sur trois ans :

Deux ans Tronc commun meunerie					
Une année de spécialité					
Production	Qualité	Maintenance	Achat	Technico-Commercial	Boulangerie

La 3^{ème} année serait soit une formation qualifiante avec un stage professionnel d’une durée totale de 6 mois. Un stage sous la forme d’une formation pratique en milieu professionnel, organisé soit en alternance soit en continu. Il est indispensable de laisser de la flexibilité et des possibilités d’adaptation aux contraintes opérationnelles liées au secteur.

L’idéal est de pouvoir identifier des formules sous la forme par exemple de partenariats avec d’autres institutions de formation similaires, pour instaurer une organisation de la formation autour d’une licence professionnelle.

Cette 3^{ème} année pourrait donc se faire en alternance avec cofinancement de l'étudiant et du moulin moyennant un contrat avec clause de remboursement de l'étudiant en cas de départ par exemple.

Pendant une phase transitoire, le développement de la capacité d'accueil pourrait se faire comme suit :

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
▪ 1 ^{ère} année	50	-	50	-
▪ 2 ^{ème} année	25	50	-	50
▪ 3 ^{ème} année	0	0	50	0
Total	75	50	100	50

Ce type de scénario a également pour intérêt d'ouvrir des possibilités de partenariats avec d'autres organisations industrielles du même secteur comme la boulangerie ou encore l'alimentation animale...

VI. CONCLUSION

Nous avons fait le constat d'un secteur meunier en pleine évolution et modification de ses métiers et de ses exigences en compétences. Nous avons également essayé de mettre en évidence la diversité des nouveaux métiers que ce secteur est entrain de générer du fait de sa propre ouverture aux marchés et de son évolution structurelle. Le secteur crée donc de nouvelles niches d'emplois pour faire face aux nouvelles exigences en matière de :

- innovation, du marketing et de la recherche pour une meilleure adaptation aux spécificités, à la diversité et à l'évolution des besoins de la clientèle
- qualité à travers le développement des dispositifs de contrôle, d'analyse et de mise en place des processus de certification
- maintenance pour pouvoir suivre, accompagner les évolutions technologiques et sécuriser l'outil de travail

- commercialisation des produits qui est devenue de plus en plus complexe en termes de savoir faire et de capacité de maîtrise de la relation client et de développement du marché et de la concurrence.
- Optimisation de ses moyens logistiques par une maîtrise de plus en plus forte des politiques des achats et des systèmes de distribution et de promotion de ses produits

Ces nouvelles opportunités d'emplois sont également effectives à l'international du fait de la demande des pays de la région et grâce souvent à la crédibilité et au savoir faire d'une institution de formation comme l'IFIM.

Il est certain que l'IFIM est l'organe par excellence le plus important dans ce scénario. Les capacités de cet établissement ne sont pas encore utilisées dans tout leur potentiel (moulin d'application, laboratoire, boulangerie, atelier maintenance, recherche & développement...). L'IFIM a besoin donc de continuer de bénéficier des appuis et du soutien de tous ses partenaires. Il se doit de cibler une politique de communication efficiente autour de ses filières de formation et de ses services pour développer son attractivité. Une approche marketing des formations et des prestations de l'IFIM est certainement à développement davantage.

Par ce modèle, l'OFPPT, son partenaire principal, disposerait d'une unité de formation qui puisse servir d'un centre d'expertise et d'excellence qui prône la promotion des emplois et des compétences dans ce secteur en plein développement et en pleine mutation et qui contribue de manière significative au développement du pays.

Nous passerons ainsi d'une logique quantitative en termes de formation de masse répondant à des attentes en volume, à une logique de qualité, de contribution à la mise à niveau sectorielle en termes de compétence et de promotion de l'expertise nationale dans ce domaine au niveau de la région.