



**USAID** | **MOROCCO**



Ministère de l'Agriculture,  
du Développement Rural  
et des Pêches Maritimes

Agriculture & Agrobusiness Intégrés

# DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE

des organisations Professionnelles dans les Filières d'Intérêt  
pour le Projet



**Chemonics International, Inc.**  
**Contract No. 608-M-00-05-00043-01**

**Submitted to:**  
**USAID/Morocco Mission**  
**U.S. Agency for International Development**

**JUILLET 2005**

Ce rapport a été préparé à l'intention de l'Agence Américaine pour le Développement International.  
Il a été élaboré par Chemonics International, Inc.



# DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE

Des organisations Professionnelles dans les Filières d'Intérêt  
pour le Projet

**JUILLET 2005**

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur. Elles ne reflètent pas obligatoirement les points de vue de l'Agence Américaine pour le Développement International, ni ceux du Gouvernement américain.



## TABLE DES MATIERES

---

<b>SECTION I..... INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>SECTION II..... Aperçu sur l'organisation professionnelle dans le système agroalimentaire marocain .....</b>	<b>9</b>
II.1..... Structures sous tutelle de l'Etat.....	9
II.2..... Structures privées .....	9
II.3..... Les principales contraintes de fonctionnement .....	10
<b>SECTION III..... Diagnostic préliminaire de l'organisation professionnelle dans certaines filières d'intérêt pour le projet Agriculture et Agrobusiness Intégrés .....</b>	<b>11</b>
III.1..... OP de prestations de services .....	11
III.1.1... Cas des associations d'approvisionnement en engrais et des pesticides au niveau national.....	11
III.1.2... Cas des Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA) au Loukkous.....	12
III.1.3... Cas des coopératives de services à Berkane .....	13
III.1.4... Actions éventuelles du projet.....	14
III.2..... Filière des fruits et légumes frais .....	15
III.2.1... Association des producteurs des Agrumes au Maroc (ASPAM), Casablanca .....	15
III.2.2... Cas de la Coopérative 'Assalam' des agrumes, Berkane .....	16
III.2.3... Association de Développement de l'Arboriculture au Maroc (ADAM), Meknès.....	18
III.2.4... Cas de l'Association de Producteurs de la Pomme de Terre des Triffas, Berkane.....	19
III.2.5... Cas de la Coopérative de producteurs de Fraise 'Merja Zerka', Moulay Bouselham.....	20
III.2.6... Actions éventuelles du projet.....	21
III.3..... La filière des fruits et légumes transformés .....	22
III.3.1... La Fédération de l'Industrie de la Conserve de Produits Agricoles au Maroc (FICOPAM), Casablanca .....	22
III.3.2... Cas de l'Association de Producteurs de Tomate Industrielle du Gharb, Sidi Allal Tazi .....	23
III.4..... Filière oléicole .....	24
III.4.1... Association des Exportateurs de l'Huile d'Olive et Dérivés au Maroc (ADEHO), Fès/Casablanca.....	24
III.4.2... Cas de la Coopérative Oléicole 'Al Jaouda', Laayoune (Province de Taourirt) .....	25
III.4.3... Actions éventuelles du projet.....	26

III.5..... Filière de la viande ovine .....	26
III.5.1... L'Association Nationale des Ovins et Caprins (ANOC), Rabat ..	26
III.5.2... Cas de la coopérative pastorale Mataf à Ain Béni Mathar, Province d'Oujda.....	28
III.5.3... Actions éventuelles du projet.....	29
III.6..... Filière de la viande bovine .....	30
III.6.1... Association Nationale de Production des Viandes Rouges (ANPVR), Rabat.....	30
III.6.2... Cas de l'Association Régionale de Production des Viandes Rouges au Gharb, Souk Larbaa .....	31
III.6.3... Actions éventuelles du projet.....	33
III.7..... Filière avicole .....	33
III.7.1... La Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole (FISA), Casablanca .....	33
III.7.2... Cas de la coopérative avicole 'Agdal' à Aknoul, Berkane .....	35
III.7.3... Actions éventuelles du projet.....	36

---

## SECTION I INTRODUCTION

---

Cette étude entreprend un diagnostic préliminaire du fonctionnement de certaines organisations professionnelles (OP) à l'échelle nationale et régionale dans le but de mieux orienter les actions du Projet Agriculture & Agrobusiness Intégrés (AAI) en matière d'appui aux OP. Ce diagnostic décrit la situation actuelle des OP moyennant la collecte de l'information auprès d'un échantillon d'OP dont le choix est dicté par leur représentation par rapport aux filières suivantes :

- les prestations de services,
- les fruits et légumes frais et transformés,
- l'oléiculture,
- les viandes rouges notamment des ovins et des bovins, et
- l'aviculture

La collecte de l'information a nécessité le déplacement sur le terrain durant le mois de juin 2005 pour s'entretenir avec des responsables administratifs et des professionnels des OP concernées à Rabat, Casablanca et dans les zones d'action du projet (Moulouya, le Gharb/Loukkous et Saïa). La structure du guide d'entretien permet de mener des discussions avec ces responsables pour mettre en évidence :

- les principales composantes de fonctionnement institutionnel des OP en question
- les stratégies organisationnelles adoptés par les instances de décision
- les principales contraintes entravant la bonne marche organisationnelle de chaque OP

A l'issue des discussions relatives à ce premier diagnostic, l'étude propose des interventions éventuelles qui pourraient s'inscrire dans le plan d'action du projet AAI à l'échelle nationale ou régionale pour les filières prises en considération. Evidemment, la mise en application de ces interventions nécessite des diagnostics spécifiques beaucoup plus approfondis. L'étude de faisabilité par action devra alors orienter la décision de sa pertinence à travers la justification technique et économique sous-jacente.

Afin de répondre à l'objectif du diagnostic préliminaire, ce document donne tout d'abord un bref aperçu sur l'organisation professionnelle dans le système agroalimentaire marocain (Section 1). Le but est de situer le sujet dans son contexte global. Ensuite, la section 2 rapporte les principaux résultats de diagnostic par filière retenue alors que la conclusion présente notamment un récapitulatif des actions éventuelles du projet en relation avec le sujet.



## SECTION II    APERÇU SUR L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE DANS LE SYSTEME AGROALIMENTAIRE MAROCAIN

---

La question de l'organisation professionnelle dans le système agroalimentaire en général et dans le secteur agricole en particulier se pose d'une manière différente selon le cadre de fonctionnement des OP. Deux types d'organisations professionnelles co-existent au Maroc, à savoir les structures sous tutelle partielle ou totale de l'Etat et les structures privées.

### II.1 Structures sous tutelle de l'Etat

Les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services, les Chambres d'Agriculture et les Coopératives de la Réforme Agraire sont des exemples de structures qui bénéficient de subventions étatiques et donc agissent beaucoup plus en exécutants de la politique gouvernementale plutôt qu'en partenaires. La faiblesse de leurs moyens humains et financiers les empêchent de jouer pleinement leurs rôles de représentation des professions concernées et la défense de leurs intérêts en toute autonomie de décision. La situation est certes moins contraignante pour les Chambres de Commerce puisque la plupart des entreprises agroalimentaires qu'elles représentent sont également affiliées à la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM) qui défend les intérêts du patronat. Les producteurs agricoles ne bénéficient pas de ce 'degré de liberté' au niveau des Chambres d'Agriculture en raison du trop grand nombre des exploitations (1,5 millions selon le recensement général de l'agriculture de 1996) et de l'inefficacité de l'Union Marocaine de l'Agriculture (UMA) censée jouer le même rôle que la CGEM.

### II.2 Structures privées

En ce qui concerne les associations professionnelles privées, le secteur agricole compte près de 180 associations dont près du tiers sont à caractère national et le reste à caractère régional. Elles couvrent des domaines aussi divers que les céréales et légumineuses, les fruits et légumes, les semences, l'élevage y compris l'aviculture, les plantes sucrières, les plantes aromatiques, etc. Toutefois, les associations les plus actives sont celles constituées dans les secteurs des fruits et légumes, des viandes rouges et de l'aviculture<sup>1</sup>.

Le secteur agricole compte également près de 1740 coopératives hors réforme agraire dont 13 unions de coopératives. Les filières les plus touchées par le mouvement coopératif sont

---

<sup>1</sup> Les plus importantes associations dans ces domaines sont l'Association de Production d'Agrumes au Maroc (ASPAM), l'Association des Producteurs Exportateurs des fruits et légumes (APEFEL), l'Association de développement de l'Arboriculture au Maroc (ADAM), l'Association Nationale d'Elevage Bovin (ANEB), l'Association Nationale Ovine et Caprine (ANOC).

celles du lait (collecte et commercialisation avec 37% de l'effectif des coopératives), l'élevage (12,6%) et l'approvisionnement en intrants (11%).

### **II.3 Les principales contraintes de fonctionnement**

La majorité des organisations professionnelles agricoles constituées en dehors des secteurs porteurs souffrent de grandes difficultés financières, matérielles et humaines. Leur activité est également affaiblie par des problèmes de non respect des règles de l'organisation, le manque d'information sur la filière concernée notamment au niveau de la valorisation des produits et la divergence des intérêts des adhérents (Ministère de l'Agriculture, 2000)<sup>2</sup>. Dans le cas où elles échappent aux problèmes cités ci-dessus, les OP se contentent le plus souvent de fonctions limitées où l'action individuelle des adhérents prédomine. En conséquence, le rôle de représentation des masses de producteurs vis-à-vis les autres opérateurs des filières ne reçoit pas encore l'attention qu'il mérite.

L'organisation professionnelle est beaucoup moins éparpillée dans le secteur agro-industriel et donc mieux structurée. Il s'agit essentiellement de fédérations d'industries constituées à l'échelle nationale qui représentent les propriétaires d'unités de production implantés dans les zones ou les périphéries urbaines. Les secteurs les mieux représentés sont la minoterie, les corps gras, le sucre, le lait et les fruits et légumes transformés. Bien que certaines OP agro-industrielles présentent des chevauchements dans leurs activités, elles remplissent relativement mieux leur mission d'interlocuteur unique envers l'administration et les autres professions.

Il convient donc de saisir ce genre d'avantages pour mener des réflexions profondes en ce qui concerne l'amont agricole dans une approche interprofessionnelle efficace. La nouvelle vision impose, en effet, la prise en considération des aspects fonctionnels et économiques des filières depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'au consommateur.

---

<sup>2</sup> Ministère de l'Agriculture (2000), Développement des Organisations Professionnelles Agricoles. Colloque National de l'Agriculture et du Développement Rural. 19-20 juillet 2000, Rabat.

## SECTION III DIAGNOSTIC PRELIMINAIRE DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE DANS CERTAINES FILIERES D'INTERET POUR LE PROJET AGRICULTURE ET AGROBUSINESS INTEGRES

---

### III.1 OP de prestations de services

#### III.1.1 Cas des associations d'approvisionnement en engrais et des pesticides au niveau national

Le secteur des engrais et le secteur des pesticides sont représentés chacun par deux associations à l'échelle nationale. En plus de la défense des intérêts des sociétés membres, les objectifs poursuivis par ces associations sont, entre autres :

- la contribution scientifique et technique en matière de réglementation et d'utilisation des produits
- la contribution à l'organisation des marchés de ces intrants
- la diffusion de l'information auprès des utilisateurs dans le cadre de l'interprofession.

Actuellement ces associations peuvent être considérées dans leur niveau d'activité minimale pour les raisons suivantes :

- les problèmes internes qui ont conduit à la scission des deux associations mères en deux autres associations dont les objectifs et les champs d'intervention ne sont pas forcément les mêmes<sup>3</sup>,
- la prédominance de la fonction commerciale et la recherche des profits et/ou des chiffres d'affaires plus importants par les sociétés constitutives qui préfèrent apparemment l'action individuelle,
- la désorganisation des secteurs, notamment celui des engrais, suite à la libéralisation du marché interne et l'élimination des subventions,

---

<sup>3</sup> Les deux associations d'origine sont l'Association Marocaine des Négociants, Importateurs et Formulateurs des Produits Phytosanitaires (Amiphy) et l'Association Professionnelle des Sociétés Privées d'Importateurs, de fabricants, de Formulateurs et Distributeurs d'Engrais (Asmade).

- l'absence d'une réglementation spécifique régissant le commerce des engrais à travers la détermination des conditions d'accès à la profession et la lutte contre les pratiques déloyales au commerce.

Toutes ces raisons font que les deux secteurs souffrent de l'absence d'une forte représentation professionnelle capable de contribuer à l'organisation des filières d'une manière efficace. L'action des sociétés de vente des engrais et des pesticides est plutôt individuelle et la lutte pour le gain de parts de marché supplémentaires demeure l'objectif principalement poursuivi.

### **III.1.2 Cas des Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA) au Loukkous**

L'utilisation du matériel en commun par les producteurs agricoles fait partie des principaux objectifs du Ministère de l'Agriculture visant l'intensification de la production. Elle a fait l'objet de larges programmes d'encadrement pendant les trente dernières années au niveau des structures de développement agricole local, à savoir les Centres de Travaux et les Centres de Mise en valeur Agricole. La mécanisation des travaux du sol, l'utilisation des semoirs, des épandeurs d'engrais et des pulvérisateurs constituent des interventions à généraliser dans les zones de production faisant partie des systèmes traditionnels notamment dans les zones de montagne.

Les CUMA 'Sidi Boughidane' et 'Réda' toutes les deux relevant de la commune rurale de Tatoft dans la province de Larache font partie des coopératives créées dans les zones de faible taux de mécanisation. Leur date de création récente (2002) témoigne de l'intérêt accordé aux producteurs de cette commune pour la résolution des problèmes liés à la sous-utilisation du matériel mécanique dans l'itinéraire technique des principaux produits obtenus dans la région. Ces produits concernent principalement les céréales (blé tendre, blé dur), les pois chiche, le tournesol, la betterave sucrière cultivée en bour, le melon, le sorgho.

Ces deux coopératives ont été créées à l'initiative des adhérents eux-mêmes suite au besoin ressenti pour la mécanisation et aussi suite aux différents programmes de sensibilisation menés par les structures d'encadrement de l'ORMVA du Loukkous. Puisque la constitution des deux coopératives émane d'une entente exprimée par les adhérents et compte tenu du nombre assez limité de ces derniers, les problèmes de fonctionnement internes sont minimes et dans tous les cas surmontables.

Le nombre des adhérents varie entre 7 personnes pour 'Boughilane' et 10 pour 'Réda'. Les cotisations de démarrage ont été arrêtées respectivement à 7500 dh et 5000 dh par personne. Le matériel acquis par ces deux coopératives se limite pour le moment à l'équipement suivant :

- un tracteur et son matériel d'accompagnement pour le travail du sol (charrue à disque, chisel, cover crop),
- une remorque pour le transport

## **Stratégie organisationnelle**

En dépit du faible investissement en matériel acquis dû essentiellement à la faiblesse des moyens financiers, l'impact de ce matériel est perçu d'une manière significative par les adhérents. En effet, suite aux possibilités de mécanisation des travaux du sol et du transport, les améliorations suivantes sont enregistrées par les deux coopératives :

- la location de terres de culture appartenant à autrui dans le but d'augmenter les superficies exploitées et donc les revenus des adhérents,
- la location occasionnelle du matériel pour les non-adhérents et pour les usines sucrières (pour le transport) dans le but de couvrir certaines dépenses de fonctionnement, et
- le recours au financement par des crédits contractés auprès des agences locales du Crédit Agricole du Maroc pour le financement de ces locations,

Toutes ces actions témoignent de l'esprit de l'entrepreneuriat des adhérents qui vont jusqu'à prendre le risque de contracter des crédits pour des productions à pratiquer sur des terres louées à des particuliers au nom de la coopérative. En plus, l'intérêt commun représenté par l'OP permet aux adhérents de procéder à la commercialisation des récoltes obtenues sur les terres louées. Il en résulte une entrée possible à utiliser pour élargir le champ d'action des deux CUMA pour s'intéresser à la commercialisation en commun des productions obtenues cette fois-ci dans les domaines privés des adhérents.

## **Les contraintes de fonctionnement**

Les principales contraintes rencontrées par les deux coopératives sont d'ordre matériel. Elles expliquent la limitation de l'équipement juste au matériel du travail du sol et de transport. Avec des moyens financiers plus importants, la coopérative pourrait acquérir un semoir mécanique qui devrait permettre aux adhérents d'adopter une technique moderne et mieux gérer leurs coûts de production à la fois.

### **III.1.3 Cas des coopératives de services à Berkane**

Le cas des coopératives de service à Berkane s'inscrit dans le même ordre d'intérêt que celui des CUMA. Cependant il concerne surtout l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits. Les coopératives 'Annazaha' et 'Izdihar' sont deux exemples d'OP qui ont relativement réussi en mettant en commun les efforts matériels et techniques des adhérents depuis 1994 pour la première et 2003 pour la deuxième. Grâce à l'entente des adhérents dont le nombre reste relativement limité pour les deux cas (7 et 10 respectivement), les actions suivantes sont entreprises par ces deux coopératives:

- l'approvisionnement en intrants de production agricoles, notamment les engrais, les semences et les produits phytosanitaires

- le stockage des produits en attendant leur commercialisation (cas de la coopérative Izdihar)

La superficie exploitée par chaque coopérative varie chaque année entre 800 et 1000 ha avec les possibilités de location des terres. Les opérations d'approvisionnement en intrants se basent sur des transactions avec des revendeurs locaux à Berkane.

### **Stratégie organisationnelle**

En plus des effectifs réduits des adhérents qui contribuent à la limitation des conflits internes d'une manière positive, les deux coopératives mettent l'accent sur l'amélioration progressive des services rendus à ses membres. Le raisonnement tenu par les organes de décision privilégie la maîtrise des moyens par l'institution et non le contraire. Il en résulte une utilisation rationnelle des services disponibles en attendant de meilleures conditions pour l'acquisition d'autres services capables de consolider l'avantage collectif. Dans ce contexte, le recours à l'équipement récent des exploitations agricoles en matériel d'irrigation par goutte à goutte permet à la coopérative 'Annazaha' de résoudre un des problèmes de coûts les plus importants de la production des agrumes. En même temps, pour une meilleure gestion de l'offre et dans l'objectif de mieux valoriser les efforts financiers consentis par ses adhérents, la coopérative 'Izdihar' a recours à la location des frigos pour le stockage de sa production de pomme de terre. Cette initiative rend compte du raisonnement des deux coopératives qui semblent donc convaincues de l'intérêt d'une gestion commune des coûts et de l'offre destinée au marché.

### **Contraintes**

Parmi les contraintes de fonctionnement des deux coopératives on peut citer :

- les problèmes de manque d'esprit coopératif de certains adhérents qui ne manifestent d'intérêt particulier que dans le cas d'utilisation des canaux de la coopérative pour profiter des subventions,
- les problèmes de respect des engagements financiers par certains adhérents envers les coopératives dans le cas de crédits,
- le non élargissement des activités des deux coopératives à l'activité commerciale collective,

### **III.1.4 Actions éventuelles du projet**

Pour les OP versées dans les prestations de service, le projet AAI pourrait intervenir pour aider celles qui présentent un potentiel de développement acceptable notamment à l'échelle régionale. Pour les OP contactées dans les régions de la Moulouya et du Loukkous, les exemples d'intervention pourraient concerner :

- la contribution à l'équipement de coopératives en matériel agricole nécessaire et peu onéreux (semoirs, épandeurs, pulvérisateurs)
- la contribution à la création d'une fédération régionale des CUMA dans la commune rurale de Tatoft et dans les communes avoisinantes par :
  - l'organisation des séances de sensibilisation des adhérents aux CUMA concernées sur l'intérêt d'une telle fédération et sur les mécanismes à mettre en œuvre pour sa réussite
  - l'équipement du siège de la fédération en matériel de fonctionnement de base (mobilier, matériel audio-visuel pour les démonstrations, etc)
- la mise en place d'un projet pilote de commercialisation des produits d'une coopérative de services à Berkane à travers :
  - la formation des adhérents aux techniques de commercialisation
  - l'aide à la création d'une plate-forme de commercialisation des produits de la coopérative

## III.2 Filière des fruits et légumes frais

### III.2.1 Association des producteurs des Agrumes au Maroc (ASPAM), Casablanca

L'ASPAM est une association active qui regroupe près de **6000 agrumiculteurs, soit 70% de l'effectif à l'échelle nationale**. En plus de son siège à Casablanca, elle est organisée en **dix** sections régionales implantées dans les principales zones de production dont le Gharb et la Moulouya. **La représentation des sections dans le Conseil d'Administration de l'ASPAM se fait sur la base d'un siège pour 1000 ha d'agrumes. Ce conseil se réunit en général 3 fois par an pour arrêter la politique générale en tenant compte des grandes orientations de son action.** Les objectifs poursuivis par l'association visent la promotion du secteur agrumicole au Maroc à travers:

- la prestation de services techniques au profit des agrumiculteurs,
- la coordination avec les groupes exportateurs en matière des approvisionnements des stations de conditionnement et de suivi des marchés
- la diffusion de l'information technique et économique en relation avec le secteur

Au niveau de chaque région encadrée par l'ASPAM, la section régionale fonctionne selon les décisions prises par ses organes dirigeants. L'encadrement des producteurs par des techniciens salariés confère à l'association une bonne structuration qui renforce son autonomie par rapport aux services d'encadrement du Ministère de l'Agriculture. Les budgets de fonctionnement se basent essentiellement sur les propres moyens alimentés par les prélèvements sur les agrumes exportés.

## Stratégie organisationnelle

Une des principales stratégies organisationnelles de l'ASPAM est celle relative au pilotage technique de l'association par ses propres moyens. L'encadrement des sections régionales par des techniciens engagés par l'ASPAM a pour but de combler le vide créé par la disparition de la Société Agricole des Services au Maroc (SASMA) vers la fin des années 1990. Cette société avait comme mission d'accompagner les agrumiculteurs par le conseil technique au niveau du matériel végétal, l'itinéraire technique de production et même au niveau du conditionnement des agrumes. La rémunération de ses services était principalement assurée par l'ASPAM et l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE) lui-même démonopolisé en 1986.

Avec la démonopolisation de l'OCE, l'ASPAM s'est trouvée obligée de tisser des relations techniques et commerciales assez solides avec les groupes exportateurs, l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE) et le Centre Marocain de Promotion des Exportations. L'objectif poursuivi est la contribution à la mise en place d'une stratégie concertée pour les exportations que ce soit dans les pays de l'Union Européenne que dans le marché extra-communautaire.

D'autre part, l'ASPAM dispose d'un bulletin d'information bimestriel intitulé 'Maroc Fruits'. Ce bulletin permet d'entretenir le flux d'information émanant de différentes sources administratives et professionnelle d'intérêt commun pour l'agrumiculture. Il sert également de tribune utilisée officiellement par l'ASPAM pour exprimer ses revendications professionnelles à l'égard de l'administration.

## Contraintes

Les principales contraintes évoquées par les responsables de l'ASPAM ne sont pas dues aux considérations de son organisation institutionnelle. Elles se rapportent plutôt aux questions techniques de production notamment en ce qui concerne :

- les disponibilités en eau d'irrigation,
- le financement de l'activité agricole en général et de la production agrumicole en particulier,
- l'organisation des circuits de commercialisation interne,
- les difficultés relatives à la logistique de transport international, et
- la concurrence de pays faisant partie de l'UE et soutenus par le système de subvention communautaire.

### III.2.2 Cas de la Coopérative 'Assalam' des agrumes, Berkane

L'exemple de la coopérative Assalam créée en 1978 dans le secteur agrumicole à Berkane permet d'illustrer le type de relations que peut entretenir l'interprofession le long d'une filière. En effet, et conformément aux objectifs tracés par ses instances de décision, les services rendus par cette coopérative à ses adhérents consistent en la réalisation collective des activités suivantes:

- l'approvisionnement en engrais et produits phytosanitaires,
- l'utilisation des installations frigorifiques pour le stockage,
- le conditionnement des produits destinés à l'exportation,
- l'exportation des produits, et
- l'encadrement technique en faisant appel aux techniciens de l'ASPAM et d'autres bureaux de conseil privés.

En dehors du stockage et de l'exportation vers les pays de l'Union Européenne dont elle s'occupe elle-même, les autres opérations sont assurées par des prestataires de services en contrat avec la coopérative. Actuellement, elle compte 60 adhérents exploitant plus de 250 ha d'agrumes. Ses instances organisationnelles fonctionnent d'une façon normale avec la tenue régulière des réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

### **Stratégie organisationnelle**

La coopérative 'Assalam' est orientée vers l'exportation. De ce fait, elle met l'accent sur la nécessité d'entente sur les aspects suivants pour maintenir l'engagement des adhérents :

- la répartition des quotas d'exportation
- le développement des marques de commercialisation spécifiques à la coopérative ('Berkane Sol Europe' et 'Salam' pour le moment)
- le recours aux prestataires de services privés pour l'encadrement technique de la production

Ces points sont d'intérêt commun. Ils nécessitent des concertations entre les membres de la coopérative et entretiennent par la même occasion le caractère indispensable de l'institution.

### **Contraintes**

Comme pour l'ASPAM, les principales contraintes de cette coopérative ne sont pas organisationnelles. Elles se rapportent plutôt au système de production et de commercialisation qui connaît les difficultés suivantes :

- la prédominance de l'irrigation à la raie, ce qui engendre des coûts d'irrigation élevés,
- la concentration des exportations sur les pays de l'UE, et
- la dépendance envers d'autres groupes pour l'exportation en dehors des pays hors UE

### III.2.3 Association de Développement de l'Arboriculture au Maroc (ADAM), Meknès

L'ADAM a été créée en 1990 dans l'objectif de contribuer au développement de la filière arboricole, notamment les rosacées fruitières, dans les zones de production au Maroc. Ces zones sont principalement représentées par le Moyen Atlas, le Saïs, Khemisset, Marrakech et Sidi Kacem. En plus de la défense des intérêts professionnels de ses membres, les objectifs spécifiques de l'ADAM visent la coordination de l'information relative à la production arboricole à travers :

- la promotion de l'échange des connaissances et des expériences entre les producteurs,
- la collaboration avec l'administration en matière de création des vergers faisant partie de différents programmes de développement de l'arboriculture fruitière,
- la contribution à la résolution de problèmes naturels (sécheresse, gelée, grêle, etc) et commerciaux (commercialisation interne, importations) en collaboration avec l'administration, et
- l'organisation de manifestations professionnelles ayant pour but de renforcer l'interprofession le long de la filière arboricole.

Avec une structure récemment réorganisée, les membres de l'ADAM sont représentés essentiellement par des arboriculteurs issus d'une trentaine de terroirs arboricoles du pays. Cependant, elle compte également dans ses rangs des pépiniéristes et des distributeurs de produits phytosanitaires. Les représentants des terroirs ont un statut de vice-présidents de l'ADAM et ont pour mission de maintenir la communication avec le conseil d'administration de l'association. [Ce conseil se réunit deux fois par an et à chaque fois que la concertation est nécessaire suite à une proposition du Président ou des deux tiers de ses membres. Le Conseil exécutif composé de 9 personnes a pour mission d'appliquer les décisions du conseil d'administration et représenter l'ADAM auprès des instances nationales administratives ou professionnelles.](#)

#### Stratégie organisationnelle

Contrairement à certaines OP qui se regroupent autour de fonctions physiques telles que l'approvisionnement en intrants ou la production elle-même, l'ADAM met l'accent sur la mission organisationnelle qui privilégie plutôt la représentativité institutionnelle de la filière arboricole. Pour ce faire, et pour maintenir des liens d'entente entre ses membres, l'ADAM adopte la stratégie suivante :

- la territorialisation de la représentation locale qui adopte le concept du terroir pour la détermination et la résolution des contraintes auxquelles les producteurs peuvent être confrontés,
- La politique poursuivie en matière d'adhésion à l'association qui accepte des facilités de paiement des cotisations pour les petits producteurs,

- L'adoption de la vision interprofessionnelle dans sa structure qui intègre pour le moment les prestataires de services à l'amont (pépiniéristes et distributeurs de pesticides),
- L'implication dans ce qui est appelé le Conseil de Perfectionnement Régional de Meknès-Tafilalet et Fès-Boulemane qui a pour but l'adéquation entre la formation et l'emploi des techniciens de huit instituts agricoles implantés dans la région concernée, et
- La signature d'un accord cadre avec le Ministère de l'Agriculture pour la mise à niveau du secteur arboricole.

D'autres aspects fédérateurs sont en cours de discussion entre l'ADAM et ses partenaires administratifs et privés. Il s'agit notamment des pourparlers avec la Mutuelle Agricole Marocaine d'Assurance (MAMDA) en ce qui concerne la couverture contre les risques de gelée ou de grêle. D'autres discussions de plus grande envergure sont engagés à l'initiative de l'ADAM avec d'autres OP représentant le secteur agricole dans son ensemble pour la création d'une 'confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural'. Une telle initiative, si elle aboutit, a pour but de confirmer l'importance de l'ADAM dans l'échiquier de l'organisation professionnelle agricole au Maroc.

### **Contraintes**

Parmi les principales contraintes qui entravent l'activité de l'ADAM, on peut citer :

- l'insuffisance des moyens humains et financiers dus aux problèmes de cotisations et à l'absence de subventions,
- la préoccupation des membres par les problèmes de commercialisation de leurs produits et par le manque de visibilité en ce qui concerne les effets des engagements envers l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et les accords bilatéraux, et
- la vulnérabilité aux conditions climatiques dans les zones gélives et grêleuses.

### **III.2.4 Cas de l'Association de Producteurs de la Pomme de Terre des Triffas, Berkane**

Cette association a pour objectif de soutenir l'activité de production de la pomme de terre au profit des adhérents à travers :

- la modernisation des techniques de production par l'utilisation des semences sélectionnées,
- l'adoption de plans de fertilisation et de protection phytosanitaire appropriés,
- la promotion des possibilités de commercialisation des produits y compris l'exportation à l'étranger, et
- le soutien des producteurs en cas de problèmes techniques ou économiques liés à la production de la pomme de terre.

L'effectif des membres de l'association est de 11 personnes et la superficie exploitée s'élève à près de 450 ha. En raison de la date de création relativement récente, les services rendus par l'association à ses membres se limitent actuellement à l'approvisionnement groupé en semences sélectionnées, en engrais et en produits phytosanitaires. Les autres objectifs de fonctionnement mentionnés ci-dessus sont plutôt visés pour le moyen et long termes. Toutefois, le problème de commercialisation est considéré comme une entrave sérieuse à la survie de l'association. En effet, durant les périodes de récolte, l'offre relativement abondante crée des pressions des prix à la baisse. L'effort consenti par l'esprit organisationnel se trouve alors amplement affecté, ce qui nécessite d'autres moyens de valorisation capables de créer la demande profitable pour les produits de l'association.

En effet, compte tenu de la bonne maîtrise technique de la production, l'association présente une volonté indéniable d'élargissement et de différenciation de ses activités à travers la création d'autres opportunités de valorisation des produits. La transformation de la pomme de terre, en chips par exemple, est une option évoquée par les responsables de cette association dans le futur.

### **III.2.5 Cas de la Coopérative de producteurs de Fraise 'Merja Zerka', Moulay Bouselham**

Avec sept adhérents, la coopérative de production 'Merja Zerka' a été créée en 2002 dans le but d'organiser la production et la commercialisation de la fraise fraîche. Trois principales fonctions sont actuellement remplies par cette coopérative, à savoir :

- l'approvisionnement en matériel et intrants nécessaires à la production tels que les plants de fraisier, les films plastiques, les engrais, les produits phytosanitaires et l'équipement d'irrigation,
- la vente collective de la fraise destinée à la surgélation,
- le conditionnement en commun pour les produits destinés à l'exportation en frais, et
- l'exportation de la fraise fraîche vers le marché européen.

La commercialisation de la fraise vendue dans le marché local ne fait pas partie des services rendus par la coopérative à ses membres. Il s'agit dans la plupart des cas d'écoulement des écarts de triage issus des opérations de conditionnement des produits destinés à l'exportation. Les membres préfèrent alors s'occuper eux-mêmes de cette opération malgré l'intérêt des ventes groupées. Les raisons avancées sont liées à la désorganisation du marché intérieur, les difficultés d'entente sur les prix de vente et la faiblesse relative de la demande des grossistes.

L'encadrement technique de la coopérative se base sur les connaissances acquises par les adhérents en matière de conduite de la culture de fraisier. Il fait également appel à des concertations avec les technico-commerciaux représentant des compagnies de fertilisants, de produits phytosanitaires et d'équipement d'irrigation. Ces représentants jouent un rôle important en ce qui concerne le conseil technique depuis l'installation de la culture jusqu'à la récolte.

## **Stratégie organisationnelle**

Pour cette coopérative, le choix des adhérents mérite une attention particulière pour garantir l'entente nécessaire à sa survie. D'autre part, pour consolider le lien organisationnel entre les membres, l'objectif de la coopérative se concentre sur l'exportation. En effet, l'exportation est considérée comme la vraie composante fédératrice qui doit être préservée par l'effort individuel des adhérents. Pour ce faire, la production de qualité et le respect des consignes phytosanitaires et du calendrier de préparation de l'offre sont autant d'exigences qui ont pour objectif de renforcer la coopérative.

Par ailleurs et en raison du rôle joué par l'exportation, la coopérative est en phase de réflexion à propos d'un possible élargissement de la gamme des produits exportés par l'introduction de l'haricot vert du type Coco (haricot à gousses plates). Le savoir-faire maraîcher des producteurs et l'expérience de la coopérative en matière d'exportation représentent des atouts indéniables pour réussir une telle initiative.

## **Principales contraintes**

Pour cette coopérative, le fait de se concentrer sur l'exportation d'un seul produit (la fraise) en tant qu'activité centrale, suscite des inquiétudes vis-à-vis de l'instabilité éventuelle du marché d'exportation. D'autre part, puisque la coopérative ne dispose pas de structures qui pourraient permettre la diversification des produits telles que la surgélation, son pouvoir de marché peut parfois être considérablement affaibli. Dans ce cas, le comportement monopsonique des unités exportant la fraise surgelée agit d'une manière négative sur la rentabilité financière de la culture notamment pendant les périodes de forte production.

### **III.2.6 Actions éventuelles du projet**

Pour la filière des fruits et légumes frais, le projet pourrait intervenir éventuellement à travers les actions suivantes au profit des OP :

*Pour la Moulouya :*

- Mise en place d'un projet pilote de production et de commercialisation de la pomme de terre biologique destinée à l'exportation à Berkane
- Réalisation d'une étude de faisabilité pour l'installation d'une unité de production de chips à Berkane
- Contribution au développement de l'irrigation des agrumes par goutte à goutte au sein d'une coopérative agrumicole

*Pour le Gharb/Loukkous :*

- Renforcement de la coopérative Merja Zerka (Moulay Bouselham) par la production de l'haricot destiné à l'exportation
- Etude de faisabilité pour l'installation d'une unité de surgélation de la fraise au profit des OP dans chaque région

*Pour le Saïs*

- Contribution à la mise en place d'un bulletin d'information au profit des opérateurs de la filière des rosacées fruitières en collaboration avec l'ADAM
- Contribution à la mise en place d'un système d'avertissement météorologique contre le gel et la grêle dans les zones arboricoles sensibles
- Formation des producteurs aux techniques de commercialisation au niveau des terroirs de production de rosacées

### **III.3 La filière des fruits et légumes transformés**

#### **III.3.1 La Fédération de l'Industrie de la Conserve de Produits Agricoles au Maroc (FICOPAM), Casablanca**

La FICOPAM est l'une des plus anciennes OP du système agroalimentaire marocain. Elle a été créée en 1932 au temps du protectorat pour représenter les industriels du secteur de la conserve végétale. Actuellement elle regroupe une dizaine d'associations organisées autour de l'olive de table, la tomate industrielle, le cornichon, les produits surgelés, les jus et confitures, les légumes et produits déshydratés, les épices et le vinaigre. Ses activités ont connu un essor considérable au temps du monopole de l'OCE pour les exportations, puisqu'elle servait d'intermédiaire entre les industriels et cet organisme.

Après la démonopolisation de l'OCE en 1986, le nombre d'entreprises affiliées à la FICOPAM a diminué presque de moitié. Actuellement elle représente une cinquantaine d'unités de production agro-industrielles qui assurent tout de même l'essentiel de la production et de l'exportation des produits agricoles transformés. Les services rendus à ces entreprises à travers leurs associations se déclinent autour de :

- la défense des intérêts collectifs des membres,
- l'orientation et la promotion de l'activité des adhérents à travers la contribution à la résolution de leurs problèmes d'ordre économique, technique, juridique, fiscal et social, et
- l'information des adhérents sur les nouveautés techniques et commerciales aux marchés interne et d'exportation.

## **Stratégie organisationnelle**

Pour atteindre ses objectifs de fédération des membres, la FICOPAM met l'accent sur les moyens suivants :

- la réalisation d'un site web assez développé mis à la disposition des associations membres et de toute personne qui s'intéresse au secteur des produits végétaux transformés,
- la publication et la distribution d'un bulletin d'information mensuel,
- la réalisation d'études spécifiques à des questions technologiques ou économiques d'intérêt pour les membres en collaboration avec les spécialistes des domaines concernés, et
- la collaboration avec des partenaires nationaux, d'une part, tels que la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI) ou encore l'EACCE et étrangers, d'autre part, comme la GTZ allemande pour la coordination des actions et l'amélioration des performances des entreprises affiliées.

Ces interventions permettent à la FICOPAM de conserver son rôle de collecteur et diffuseur de l'information qui peut être utile aux membres. Toutefois, le fait que les entreprises assurent leurs fonctions de production et de commercialisation en se basant sur leurs propres moyens, la fédération est privée d'influence directe vis-à-vis de ces entreprises. Il en résulte que l'activité de toute entreprise peut être totalement indépendante de celle de la FICOPAM si son système d'information est efficace.

## **Contraintes**

Parmi les contraintes de fonctionnement organisationnel de la FICOPAM, on peut citer :

- l'adhésion des membres à plusieurs associations ce qui limite les cotisations et donc les moyens financiers de fonctionnement,
- l'insuffisance des moyens humains nécessaires à l'encadrement des associations pour des problèmes techniques ou économiques précis, et
- le chevauchement avec d'autres OP en ce qui concerne la défense des intérêts des adhérents.

### **III.3.2 Cas de l'Association de Producteurs de Tomate Industrielle du Gharb, Sidi Allal Tazi**

Cette association créée en 2000 par 32 membres est actuellement non fonctionnelle. Les objectifs initialement poursuivis sont la promotion de la tomate industrielle dans la région du Gharb et la défense des intérêts des producteurs vis-à-vis des usines de transformation. Les raisons du non fonctionnement sont liées à plusieurs facteurs dont les principaux sont :

- l'origine plutôt administrative de l'idée de création de l'association,
- l'effectif relativement élevé des adhérents avec des appartenances politiques diverses,
- l'étendue géographique de l'association qui correspond à la zone d'action de l'ORMVA du Gharb, et
- l'intervention implicite des transformateurs auprès de certains membres dans le but de leur présenter de meilleurs avantages et par la même occasion perturber le fonctionnement normal de l'association.

En conséquence, l'association en question n'existe que par ses statuts de constitution. Des réactions circonstancielles sont parfois notées pendant les campagnes de très bonne récolte et, dans ce cas, certains membres réitèrent l'intérêt de relancer les activités de l'association pour contrecarrer les baisses de prix offerts par les usines de transformation. Au contraire, si l'offre en tomate industrielle est insuffisante, l'idée de redynamisation de l'association est tout simplement inexistante parce que les prix de vente sont généralement rémunérateurs. Une proposition formulée par les membres et par l'administration pour une meilleure structuration de l'organisation professionnelle des producteurs de la tomate industrielle consiste à sensibiliser ces derniers à se constituer en petits groupements facilement gérables, répartis sur les zones de production.

#### III.3.2.1 Actions éventuelles du projet

En ce qui concerne les OP des fruits et légumes transformés, le projet AAI pourrait intervenir à travers :

- la contribution à la création d'OP locales pour les produits à haut potentiel d'exportation tels que les câpres. Une telle initiative pourrait être étudiée en concertation avec les associations correspondantes déjà membres de la FICOPAM, et
- la contribution à la création d'associations ou de coopératives locales de producteurs de tomate industrielle dans la zone du Gharb/Loukkous. La région de Sidi Allal Tazi pourrait éventuellement servir d'unité géographique pouvant servir de base pour une telle action.

### III.4 Filière oléicole

#### III.4.1 Association des Exportateurs de l'Huile d'Olive et Dérivés au Maroc (ADEHO), Fès/Casablanca

L'ADEHO a été créée en 1970 dans l'objectif de promouvoir l'exportation de l'huile d'olive marocaine. Elle compte actuellement 12 adhérents dotés d'infrastructure composée de lourds appareils de production et qui assurent l'essentiel des exportations. Ses activités actuelles se concentrent autour de la circulation de l'information qui concerne notamment:

- les nouvelles règles d'exportation diffusées par l'administration compte tenu des accords bilatéraux et multilatéraux qui touchent le domaine de l'huile d'olive,
- les opportunités d'exportation dans les pays partenaires, et
- les relations avec les organismes internationaux qui s'intéressent à l'huile d'olive, notamment le Conseil Oléicole International (COI)

En dehors de ces prestations de services, l'ADEHO n'intervient pas dans des aspects qui pourraient intéresser ses membres d'une manière collective. Ainsi toutes les opérations qui concernent l'approvisionnement en matières premières (l'olive), la trituration, le stockage, le transport et l'exportation elle-même relèvent de l'initiative individuelle des adhérents. Il en résulte un comportement plutôt opportuniste envers l'association qui, d'ailleurs, connaît une diminution des cotisations nécessaires à sa trésorerie de fonctionnement depuis quelques années.

### **III.4.2 Cas de la Coopérative Oléicole 'Al Jaouda', Laayoune (Province de Taourirt)**

Cette coopérative a été créée en 2004 par sept membres qui exploitent dans l'ensemble 140 ha d'oliviers dont 25 en irrigué. Les objectifs poursuivis par cette OP constituée dans une zone d'activité oléicole importante se présentent comme suit :

- l'approvisionnement en facteurs de production,
- l'équipement en matériel de mécanisation, et
- l'équipement en unité de trituration pour la prestation de services aux adhérents et aux tiers.

Jusqu'à présent, seul le premier objectif est atteint puisque la coopérative permet de répondre aux besoins d'approvisionnement de ses membres notamment en engrais et en produits phytosanitaires. Les deux autres objectifs restent en projet pour le moyen terme en raison du manque de moyens financiers suffisants. Il faut noter toutefois que les membres de la coopérative n'ont que des connaissances très limitées en matière de production de l'huile d'olive selon les normes nécessaires à l'exportation. Or, la maîtrise des nouvelles exigences des marchés de destination de l'olive et de l'huile d'olive exportées devient impérative, tant les performances de valorisation efficace des produits en dépend actuellement.

#### **Stratégie organisationnelle**

Pour garantir la réussite de cette coopérative, ses membres ont mis l'accent sur les conditions suivantes :

- le renforcement du noyau de la coopérative par le lien familial qui existe entre les adhérents,
- l'homogénéisation de la conduite technique de l'olivier, et

- la recherche de la qualité pour les produits obtenus.

Ces deux derniers critères sont certes techniques, mais leur rôle est considéré comme primordial pour la consolidation de l'objectif de la coopérative. D'ailleurs, le président de cette OP réitère à plusieurs reprises l'importance de la qualité conjuguée à la réalisation des économies d'échelle dans la stratégie de production de l'olive de la coopérative par rapport à celle obtenue par les producteurs de la région.

## **Contraintes**

La coopérative oléicole 'Al jaouda' n'a pas de problèmes institutionnels. Elle rencontre plutôt des difficultés de mettre en place un équipement capable d'augmenter la valeur ajoutée de l'olive produite à travers la trituration. Cet équipement aura comme effet de consolider les liens entre les adhérents puisque l'action collective et aussi les avantages tirés devront s'améliorer. Cependant, la faiblesse des moyens financiers ne permet pas l'acquisition de l'unité de trituration jusqu'à présent.

### **III.4.3 Actions éventuelles du projet**

Dans le secteur oléicole, les actions du projet pourraient concerner :

- la mise en place d'un projet pilote de production de l'huile d'olive biologique au sein d'une OP dans le Saïs ou dans la région de Taourirt à l'oriental. Selon l'ADEHO, la demande pour un tel produit ne cesse d'augmenter pour le marché européen,
- la formation des adhérents d'un certain nombre d'OP aux nouvelles normes de qualité des produits destinés à l'exportation, et
- l'exploration des opportunités d'exportation de l'huile d'olive vers les USA en concertation avec l'AmCham

## **III.5 Filière de la viande ovine**

### **III.5.1 L'Association Nationale des Ovins et Caprins (ANOC), Rabat**

L'ANOC fonctionne en partenariat avec l'Etat depuis sa création en 1988 dans le but de promouvoir l'activité de sélection et de préserver les races des ovins dans les berceaux d'origine. Pour les caprins, l'encadrement n'a démarré qu'en 2003 suite à une demande croissante des éleveurs qui veulent améliorer les performances de leurs élevages. [Le Conseil d'Administration est constitué de 21 éleveurs élus et de deux représentants du Ministère de l'Agriculture. Il se réunit en général 4 fois par an pour assurer le suivi des orientations stratégiques et prévoir les actions concernant l'élevage ovin et caprin en concertation permanente avec son bureau exécutif formé de 8 membres.](#)

Actuellement, l'ANOC compte près de 4500 adhérents éleveurs d'ovins et de caprins organisés en 50 groupements régionaux répartis dans tout le territoire du Royaume. Chaque groupement est encadré par un technicien recruté par l'association pour suivre la conduite technique des troupeaux. Les groupements sont à leur tour organisés en 6 régions encadrées chacune par un animateur régional.

Cette structure nécessite une certaine régularité de la tenue des réunions du bureau du conseil d'administration pour discuter des questions liées au suivi des élevages. La collecte de l'information commence au niveau de chaque groupement entre le technicien encadrant et les éleveurs. Ensuite, les réunions mensuelles de chaque animateur avec les techniciens permettent de structurer l'information régionale et la mettre à la disposition du bureau du conseil qui tient à son tour des réunions mensuelles. Le feed-back permet aux techniciens de mettre en place des décisions, ajuster des actions ou encore réorienter l'activité vers les points d'intérêt des éleveurs.

L'organisation des éleveurs de l'ANOC est pyramidale avec l'élite au sommet et les multiplicateurs sur la base. Les troupeaux de sélection profitent d'une subvention versée par le Fonds de Développement Agricole qui est de 450 dh/femelle et 700 dh/mâle. Une partie de cette subvention est versée à l'ANOC pour les services rendus aux éleveurs, soit 35% du montant de la subvention. Cette subvention fait partie du contrat-programme signé entre l'ANOC et la Direction d'Élevage du Ministère de l'Agriculture pour les prestations de services rendus par l'association.

### **Stratégie organisationnelle**

Pour son pilotage institutionnel, l'ANOC adopte une stratégie basée sur la complémentarité des nombreux services rendus aux éleveurs à travers :

- la formation des éleveurs en matière de sélection, d'alimentation et de santé animales en organisant plus de 500 sessions de formation par an,
- la contribution à l'intégration verticale des éleveurs par la création de 4 fromageries dans les régions de production avec des labels permettant leur différenciation,
- la formation continue des techniciens aux nouvelles techniques de conduite des troupeaux et en techniques de communication en faisant appel aux experts-matières des institutions d'enseignement et de recherche nationales et internationales,
- la création d'une société de service qui fonctionne d'une manière autonome et qui permet l'approvisionnement des éleveurs en aliments de bétail et parfois se charge de la vente collective des produits notamment autour des périodes de l'Aid El Kébir,
- la couverture sanitaire des éleveurs à travers la souscription à l'assurance-maladie auprès d'une compagnie nationale d'assurance,
- la signature d'une convention avec l'Agence de Développement Social pour permettre aux éleveurs de contracter des crédits à taux d'intérêt nul,
- l'organisation de voyages d'études au profit des éleveurs, et

- l'organisation de manifestations foraines pour la promotion des filières ovines et caprines.

Pour faciliter l'accès à l'information concernant toutes ces interventions, l'ANOC dispose d'une revue bilingue intitulée 'l'Éleveur' à parution semestrielle. Elle dispose également d'un site web riche en information sur la filière ovine et caprine en général et les activités qu'elle mène sur le terrain au profit des éleveurs.

Par ailleurs, en matière des projets de coopération, l'ANOC a profité jusqu'à présent d'une dizaine d'actions financées notamment par le programme MEDA et par les Projets de Mise en Valeur en Bour (PMVB). Ces projets ont contribué au budget de l'association à hauteur de 10% durant ces quatre dernières années.

### **Contraintes**

Les contraintes rencontrées par l'ANOC sont d'ordre technique et commercial ressenties au niveau des éleveurs. Elles se résument autour de :

- l'insuffisance ou l'inadéquation de l'infrastructure d'élevage que ce soit pour les sélectionneurs que pour les multiplicateurs,
- l'insuffisance du nombre de sessions de formation au profit des éleveurs notamment en matière de santé animale et de commercialisation, et
- l'absence de traçabilité dans les circuits de commercialisation en aval de la production animale pour permettre le repérage des produits de l'ANOC même chez le boucher.

### **III.5.2 Cas de la coopérative pastorale Mataf à Ain Béni Mathar, Province d'Oujda**

Dans une région qui reçoit en moyenne 150 mm de pluie et où les conditions de vie sont particulièrement difficiles, la coopérative pastorale Mataf a pour objectif de promouvoir l'élevage ovin en se basant essentiellement sur les ressources pastorales locales. Cette coopérative est constituée par 74 éleveurs qui détiennent près de 8000 têtes d'ovins. Près de 70% des éleveurs sont adhérents au groupement de l'ANOC et donc sont contraints de suivre les règles de fonctionnement de cette association.

La coopérative Mataf fait partie des 4 coopératives pour lesquelles une unité d'engraissement a été implantée à Ain Béni Mathar par le projet FIDA. Malheureusement, les conditions de démarrage de cette unité ont été peu favorables puisque les premières ventes de produits furent décevantes. Depuis lors, le fonctionnement de l'unité s'est arrêté et sa remise en marche n'est pas à l'ordre du jour malgré les nombreuses tentatives des structures administratives concernées.

La commercialisation des produits se fait essentiellement au Souq de Béni Mathar. Chaque éleveur présente ses animaux à la vente ce qui le met en face de chevillards ou intermédiaires qui agissent généralement en collusion pour entraîner la baisse des prix.

### **Stratégie organisationnelle**

La consolidation des liens entre les membres de la coopérative tient essentiellement au respect de la mise en défens des terrains de parcours. Cette technique permet de régulariser le pâturage selon des règles préalablement définies par les assemblées générales sur proposition du conseil d'administration. Le respect de ces règles a nécessité une sensibilisation importante de tous les éleveurs par des personnes influentes au sein du bureau du conseil qui a instauré des mesures dissuasives pouvant être appliquées contre les contrevenants. D'autres moyens de conviction se basent sur la comparaison avec les parcours dégradés de certains groupements qui n'ont pas respecté les règles de la mise en défens.

### **Contraintes**

Le rôle central de la mise en défens menace la cohésion des adhérents d'une manière continue. Cela nécessite l'intervention permanente de personnes influentes pour inciter ces derniers au respect des règles pour le bien collectif. Cette menace est aggravée par l'absence d'aucune autre fonction commune assurée par la coopérative en dehors de la représentation des éleveurs vis-à-vis de l'administration. En effet, l'approvisionnement en aliments de bétail est assuré individuellement alors que la coopérative aurait pu s'en charger. Il en résulte des surcoûts d'acquisition de ces aliments dus aux coûts de transport élevés et la position de 'preneurs de prix' des éleveurs. Il en est de même pour les opérations d'abreuvement au parcours qui est conduite par les propres moyens de chaque éleveur.

### **III.5.3 Actions éventuelles du projet**

Pour les OP de la filière ovine, le projet pourrait éventuellement mener les actions suivantes :

- Contribution à la mise en place du projet de certification ISO de l'ANOC,
- Contribution au projet de labellisation des viandes ovines de l'ANOC dans la région de l'Oriental,
- Mise en place d'un projet pilote de renforcement d'une OP liée à la production et la commercialisation des ovins. Ce projet pourrait concerner la coopérative Mataf à Ain Béni Mathar à travers :
  - la formation des éleveurs dans le domaine de la santé animale,
  - la remise en état de marche de l'unité d'engraissement implantée par le projet FIDA et ce en concertation avec les autorités locales, l'ANOC et la DPA d'Oujda,

- la construction de Matfias ou citernes souterraines de stockage d'eau dans les parcours,
- la prospection des possibilités de vente des animaux et des sous-produits notamment la laine et le lait dans les grandes villes avoisinantes, et
- la réalisation d'une étude de faisabilité pour la création d'une fromagerie au profit des éleveurs membres de la coopérative.

## III.6 Filière de la viande bovine

### III.6.1 Association Nationale de Production des Viandes Rouges (ANPVR), Rabat

L'ANPVR a été créée en 1997 pour représenter les associations régionales à l'échelle nationale. La plupart de ces associations ont été constituées en 1995 à l'initiative des éleveurs de bovins, ovins et caprins. Actuellement l'ANPVR regroupe 40 associations régionales avec plus de 4.000 éleveurs exploitant plus de 120.000 bovins notamment.

Les principaux objectifs poursuivis par l'association se déclinent autour de :

- la défense des intérêts des éleveurs,
- l'encadrement technique et économique des élevages,
- l'animation du secteur des viandes rouges par l'organisation de concours, de séminaires et de foires régionales ou nationales,
- la réalisation de projets de collaboration avec des partenaires nationaux (y compris le Ministère de l'Agriculture) et étrangers (principalement US Grain Council, American Soybean Association, Région Wallonne de Belgique pour le moment)

Les associations régionales jouissent de leur autonomie financière et institutionnelle. Elles sont dotées chacune d'un conseil d'administration issu de l'assemblée générale qui statue des règles de conduite selon la réglementation en vigueur. Le fonctionnement interne de la plupart de ces associations et de l'ANPVR elle-même peut être considéré comme régulier avec des réunions du bureau exécutif du conseil d'administration une fois tous les deux mois. L'encadrement sur le terrain est assuré par des cadres et techniciens mis à la disposition de l'ANPVR par le Ministère de l'Agriculture. Le budget de fonctionnement de l'ANPVR se base essentiellement sur la subvention accordée annuellement par ce Ministère. Toutefois, les associations régionales y contribuent à hauteur de 1500 dh/association et par an en contrepartie des services qui leurs sont rendus. [Le budget annuel de l'ANPVR tourne autour d'un million de dirhams dont la subvention du Ministère de l'Agriculture contribue pour 75% environ.](#)

## **Stratégie organisationnelle**

Un des points forts de l'ANPVR est relatif à ce mouvement ascendant qui a présidé sa création à partir des associations régionales. Cette caractéristique permet de perpétuer l'importance de l'information de base et d'entretenir le flux qui en découle à travers le lien avec les éleveurs.

D'autre part, la publication et la diffusion d'un bulletin d'information en arabe 'Al Allaf' (l'Engraisseur) à un rythme mensuel permettent à l'ANPVR de conjuguer ses efforts d'encadrement des éleveurs d'une manière régulière. Les informations qui figurent dans ce bulletin sont assez diverses et concernent aussi bien les données techniques qu'économiques liées à l'activité d'engraissement.

## **Contraintes**

Les principales contraintes formulées par les responsables de l'ANPVR se présentent autour des points suivants :

- le manque de moyens financiers et humains nécessaires à la prestation de services au profit des associations régionales en ce qui concerne la santé animale,
- le manque d'un système d'identification des animaux des viandes rouges au Maroc, ce qui affaiblit les efforts entrepris par les membres des associations régionales,
- les problèmes de commercialisation en général et leurs effets sur le fonctionnement interne des associations régionales,
- l'inadéquation de la réglementation régissant l'accès aux abattoirs municipaux, et
- les difficultés liées à la collecte de l'information sur les marchés et leur diffusion au profit des éleveurs.

Ces contraintes pourraient être aggravées par les nouveaux engagements du pays envers ses partenaires commerciaux dans le cadre d'accords bilatéraux. C'est le cas de l'accord de libre échange avec les USA qui pourrait avoir des effets néfastes sur les viandes bovines locales en général et celles de bonne qualité en particulier. La confrontation avec le marché américain oblige l'ANPVR à mener une réflexion profonde pour permettre aux éleveurs une meilleure visibilité quant à l'avenir de l'activité de ses membres.

### **III.6.2 Cas de l'Association Régionale de Production des Viandes Rouges au Gharb, Souk Larbaa**

Cette association concerne les éleveurs engraisseurs de bovins, ovins et caprins dans la zone d'action de l'ORMVA du Gharb. Elle a été constituée en 1998 et est actuellement considérée parmi les plus représentatives des associations régionales affiliées à l'ANPVR. Les services rendus à ses 32 membres concernent les prestations suivantes:

- l'approvisionnement en aliments de bétail et en produits de santé animale,
- la formation des éleveurs en matière de santé animale et de suivi des activités d'engraissement, et
- l'assistance des éleveurs pendant les périodes de sécheresse.

D'autres objectifs sont visés à plus long terme et concernent notamment l'appui aux éleveurs en matière de commercialisation. L'importation de brouillards pourrait également connaître un essor remarquable de la part des éleveurs engraisseurs dans le cas de réduction significative des droits de douane. Le tarif actuel s'élève à 252% sur ce genre d'animaux ce qui, du point de vue de l'association régionale, handicape les possibilités de leur acquisition. L'engraissement de veaux de race à haut potentiel génétique de viande pourrait, en effet, améliorer l'efficacité économique des engraisseurs d'une manière significative.

### **Stratégie organisationnelle**

Les adhérents à l'association régionale des producteurs de viandes rouges sont pour la plupart membres d'autres OP liées à la production animale dont les coopératives laitières et le groupement régional de l'ANOC. Cet état de fait confère à cette association des possibilités de complémentarité avec les OP en question en matière de résolution des problèmes de disponibilité des aliments de bétail et de protection sanitaire du cheptel.

D'autre part, l'association accorde une importance considérable aux rapports entretenus avec l'ANPVR. Pour elle, l'ANPVR est une source d'information précieuse à travers laquelle elle maintient le contact avec ses membres. Les nouveautés techniques, économiques ou politiques qui concernent la filière des viandes rouges représentent, en effet, une occasion de rappeler aux membres l'intérêt de l'organisation professionnelle malgré les contraintes auxquelles elle est confrontée.

### **Les contraintes**

En plus des contraintes évoquées au niveau de l'ANPVR, l'association du Gharb fait face à certaines difficultés organisationnelles qui peuvent parfois entraver son fonctionnement normal. Ces difficultés sont liées notamment à l'étendue géographique de cette association qui correspond à la zone d'action de l'ORMVA du Gharb. Il en résulte une diversité des problèmes et des intérêts soulevés par les membres, ce qui rend difficile la prise de décision au niveau de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

D'autre part, le comportement opportuniste de certains membres fait que l'intérêt à la bonne marche de l'association n'est généralement exprimé qu'en cas de crise (cas de recherche d'une subvention, cas de problèmes d'alimentation en concentré, etc). Dans cet esprit peu encourageant, l'activité de l'association peut parfois connaître des périodes creuses assez prolongées qui nécessitent à chaque fois des efforts engagés pour sa reprise.

### **III.6.3 Actions éventuelles du projet**

Dans le secteur des viandes rouges en général et celui des viandes bovines en particulier, le projet pourrait entreprendre les actions suivantes :

- Renforcement des capacités de l'ANPVR dans la réalisation des programmes de santé animale,
- Formation des éleveurs d'un certain nombre d'associations régionales de producteurs de viandes rouges aux techniques de commercialisation des bovins,
- Mise en place d'un projet pilote de production de la viande bovine dite de haute qualité ou encore 'Hilton' au sein de l'association régionale de producteurs de viandes rouges à Souq Larbaa, et
- Mise en place d'un système d'information sur les marchés des bovins dans la zone d'action de l'ORMVA du Gharb.

## **III.7 Filière avicole**

### **III.7.1 La Fédération Interprofessionnelle du Secteur Avicole (FISA), Casablanca**

La FISA est une OP qui regroupe les professionnels de quatre associations liés à l'élevage avicole, à savoir :

- l'Association des Fabricants d'Aliments Composés (AFAC)
- l'Association Nationale des Accoueurs Marocains (ANAM)
- l'Association Nationale des Producteurs d'Oeufs de Consommation (ANPO)
- l'Association Nationale des Abattoirs Industriels Avicoles (ANAVI)
- l'Association Nationale des Producteurs de Viandes de Volailles (APV)

La fédération est administrée par un conseil d'administration composé de 3 représentants de chaque association membre et du Président de la FISA. Ce conseil se réunit normalement sur un rythme mensuel pour définir les stratégies et les orientations générales de la fédération.

Dans son action transversale aux associations représentées, la FISA a pour objectif général la promotion du secteur avicole dans les conditions de marché de plus en plus compétitives pour répondre aux exigences des consommateurs à la fois en ce qui concerne le prix et la qualité des produits. Les objectifs spécifiques qui sont poursuivis par une telle action se résument autour de :

- la représentation de l'interprofession avicole vis-à-vis des instances administratives et du secteur privé,
- l'information, la sensibilisation et l'encadrement des opérateurs du secteur avicole,
- la promotion de la qualité et de la consommation des produits avicoles, et
- l'organisation de manifestations scientifiques, techniques et commerciales pour la promotion du secteur.

## **Stratégie organisationnelle**

Pour consolider sa structure et jouer pleinement son rôle d'interlocuteur indispensable à la fois envers les associations qu'elle représente et des autres secteurs de l'économie, la FISA adopte une ligne de conduite digne des OP qui aspirent à accompagner le nouveau contexte de l'économie mondiale. En effet, en plus de sa structuration sur un modèle professionnel d'intégration verticale complète (depuis la fabrication des aliments jusqu'aux abattoirs), la fédération se dote de moyens modernes de pilotage institutionnel parmi lesquels on peut citer :

- son équipe technique formée de jeunes cadres de différents profils de spécialisation,
- ses liens de partenariat avec des organismes de coopération étrangers aussi imposants que l'US Grain Council, l'American Soybean Association et la Commission Européenne (à travers le Projet d'Appui aux Associations Professionnelles, PAAP),
- son intervention en matière de formation des ouvriers et des chefs d'élevage dans le Centre de Formation Agricole de Aïn Jemaa,
- ses moyens de communications avec l'administration et le milieu des affaires et de la recherche en général et avec les professionnels représentés en particulier à travers son site web et ses bulletins d'information 'Dawajine Info' et 'Dawajine Conjoncture', et
- la certification de son système de management et de qualité selon la norme ISO 9001 Version 2000.

Tous ces moyens accordent à la FISA une notoriété nationale et internationale qui permet de stimuler davantage la solidarité et la dynamique de ses membres. Les règles de bonne gouvernance qui font souvent défaut dans les OP sont imposées par la FISA elle-même. Elles seront certainement utiles à la réussite du contrat-programme actuellement en discussion avec l'administration en ce qui concerne la définition et la mise en application de la stratégie de mise à niveau du secteur avicole au Maroc.

## **Contraintes**

Les principales contraintes rencontrées par la FISA sont surtout d'ordre administratif ou réglementaire touchant à l'activité de production et de commercialisation avicoles. Elles ne concernent donc pas son fonctionnement institutionnel au même titre que des questions d'environnement de l'activité elle-même dont on peut citer :

- l'absence d'une cartographie nécessaire au suivi sanitaire des élevages,
- l'absence d'une infrastructure adéquate pour la commercialisation au niveau des aires de marché,
- la prédominance de l'activité des tueries pour l'approvisionnement des consommateurs avec des règles d'hygiène très peu convenables, et
- l'absence de réglementation coercitive sur le traitement des déchets des élevages avicoles.

Les responsables de la FISA, conscients de l'handicap imposé par ces contraintes sur les performances de la filière avicole, ne cessent d'interpeller l'administration sur la nécessité de trouver des solutions idoines aux problèmes posés. Le projet Agriculture et Agrobusiness Intégrés pourrait agir dans ce sens par la mise en place de certaines actions ciblées dans ses trois zones d'action.

### **III.7.2 Cas de la coopérative avicole 'Agdal' à Aknoul, Berkane**

Cette coopérative a été créée en 1984 et compte actuellement 11 adhérents. Ses activités sont concentrées autour des prestations de services relatives à :

- l'approvisionnement en poussins d'élevage,
- l'approvisionnement en aliments et en produits pharmaceutiques d'élevage, et
- le soutien des adhérents en cas de mévente ou de forte mortalité.

Parmi ses projets dans le futur figure l'équipement en une unité de fabrication des aliments et l'acquisition d'un couvoir dans le but de profiter des avantages de l'intégration verticale.

#### **Stratégie organisationnelle**

Pour renforcer l'esprit coopératif parmi ses membres et permettre à ses instances de jouer leur rôle constructif d'une manière durable, la coopérative Agdal adopte une stratégie organisationnelle très simple mais apparemment efficace. Cette stratégie se décline à travers les initiatives suivantes:

- l'adhésion à l'Association Nationale des Producteurs de Viandes de Volailles (APV) en 2004,
- l'acquisition récente d'un bâtiment servant de siège social doté d'équipements de communication et de locaux suffisants pour l'organisation des réunions de concertation,
- le recrutement d'un technicien spécialisé dans le domaine d'élevage avicole pour améliorer l'encadrement technique des producteurs,
- la mise en application d'une convention signée avec deux vétérinaires pour l'appui des adhérents en matière de suivi des élevages sur le plan sanitaire, et

- la collecte d'information sur le marché par un adhérent chargé de cette mission au sein du bureau exécutif et sa diffusion pour tous les membres de la coopérative.

Ces initiatives sont importantes pour la coopérative 'Agdal' puisqu'elles lui permettent d'entretenir le flux informationnel qui intéresse tous les adhérents. Le fait d'adhérer à l'APV lui confère de profiter par la même occasion des avantages techniques liés au fonctionnement de la FISA et des relations qu'elle entretient avec ses partenaires scientifiques, techniques et commerciaux.

## **Contraintes**

La stratégie organisationnelle évoquée ci-dessus et l'entente mutuelle exprimée par les adhérents contactés réduisent les possibilités de conflits internes de la coopérative d'une manière considérable. Le problème de commercialisation est, toutefois, la contrainte la plus sérieuse qui peut parfois entraver les efforts entrepris par les éleveurs. Or comme nous l'avons vu pour la FISA, ce problème est surtout lié aux considérations réglementaires. Sans une révision des règles de commercialisation le long de la filière, la coopérative considère que ses membres peuvent en pâtir puisque la finalité de leur activité est la valorisation de leurs produits avec des prix rémunérateurs.

### **III.7.3 Actions éventuelles du projet**

Les actions suivantes pourraient être entreprises au profit des OP liées à la filière avicole :

- Mise en place d'un projet pilote pour le traitement des déchets avicoles au profit d'une association ou une coopérative avicole dans le Saïs ou la Moulouya,
- Collaboration avec le Ministère de l'Agriculture et la FISA pour la détermination des axes de stratégie de mise à niveau du secteur avicole en mettant l'accent sur la possibilité de résolution des problèmes de commercialisation, et
- Mise en place d'une cartographie d'information sanitaire concernant les élevages avicoles dans une ou plusieurs zones d'action du projet,

## **Conclusions et Propositions d'actions**

Au terme de cette étude de diagnostic préliminaire d'un échantillon d'organisations professionnelles dans les filières d'intérêt pour le projet Agriculture et Agrobusiness Intégrés de l'USAID/Chemonics, il est intéressant de mettre en évidence les données suivantes :

**1. l'effet de l'effectif des adhérents et de leur répartition géographique sur le fonctionnement des OP :** En général plus l'effectif est important, plus les problèmes de fonctionnement le sont aussi. Ces derniers sont empirés si les adhérents sont répartis sur

une vaste aire géographique qui nécessite des moyens de communication importants. L'entente est difficile à entretenir dans ces cas, ce qui pousse les membres eux-mêmes à préférer plutôt des petits groupement facilement 'maîtrisables'.

**2. l'importance des fonctions technique et commerciale dans la consolidation du fonctionnement institutionnel des OP :** C'est le technique et le commercial qui dirigent l'institutionnel et non le contraire. Ce constat est riche d'enseignement pour le projet qui ne devrait pas tarder à entreprendre des actions dans le but d'améliorer la productivité et la valorisation des produits au sein des OP. Les OP locales sont particulièrement considérées par de telles interventions.

**3. la déclaration quasi-unanime sur l'insuffisance des moyens financiers:** l'ensemble des OP ont tendance à faire cette déclaration qui est, en fait, très discutable. Ce serait surtout une faiblesse au niveau de l'esprit associatif et coopératif qui fait émerger les contraintes au-delà de leur niveau normal. Le respect des engagements matériels pris envers les OP par les adhérents pourrait certainement renverser la situation vers de meilleures conditions de fonctionnement.

**4. l'asymétrie de la subvention quand elle existe :** Une des caractéristiques de la subvention accordée par les pouvoirs publics pour aider au fonctionnement des OP est le fait que ce sont surtout les OP nationales qui en profitent le plus. Les OP locales fonctionnent essentiellement par leurs propres moyens. Certes elles peuvent bénéficier des aides liées au Fonds de Développement Agricole mais, les aides budgétaires de l'Etat sont absentes. Il en est de même pour les aides de la coopération internationale qui cible surtout les OP nationales (cas de la FISA, l'ANOC, l'ANPVR, la FICOPAM, etc.). Le projet AAI pourrait se différencier de ces pratiques pour concentrer son intervention sur les OP locales.

Les interventions éventuelles du Projet Agriculture et Agrobusiness Intégrés peuvent être d'ordre éducatif (formation), technico-économique (études de faisabilité, exploration de possibilités de marché, développement de nouveaux produits, etc) ou financier (équipement). Le tableau présenté en annexe donne le résumé des propositions d'actions aux niveaux national et des trois zones d'action du projet.

**Annexe: Récapitulatif des propositions d'actions éventuelles du projet auprès des OP**

Filière Niveau	Prestations de services	Fruits et légumes frais	Fruits et légumes transformés	Oléiculture
National (les 3 zones)	Equiper de certaines OP en matériel de mécanisation peu onéreux (semoirs, épandeurs, pulvérisateurs)		Contribution à la création d'OP pour certains produits à haut potentiel d'export tels que les câpres	Mise en place d'un projet pilote de production d'huile d'olive biologique dans une OP à Taourirt ou Meknès  Formation des adhérents d'un certain nombre d'OP aux nouvelles normes de qualité de l'huile d'olive destinée à l'exportation  Exploration des opportunités d'exportation de l'huile d'olive aux USA
Sais		Contribution à la mise en place d'un bulletin d'information au profit de l'ADAM  Contribution à la mise en place d'un système d'avertissement météorologique  Formation des adhérents de l'ADAM aux techniques de commercialisation des fruits au niveau des terroirs		
Moulouya	Mise en place d'un projet pilote de commercialisation des produits par une coopérative de service	Mise en place d'un projet pilote de production et commercialisation (export) de la pomme de terre dans une OP  Contribution au développement de l'irrigation des agrumes par goutte à goutte	Etude de faisabilité d'installation d'une unité de production de Chips	
Gharb/ Loukkous	Contribution à la création d'une fédération des CUMA dans la commune rurale de Tatoft (Province de Larache)	Renforcement de la coopérative 'Merja Zerka' par la production de l'haricot vert destiné à l'exportation  Etude de faisabilité pour l'installation d'une unité de surgélation de la fraise pour deux OP	Contribution à la création d'OP locales pour la tomate industrielle (Cas de Sidi Allal tazi)	

**Annexe: Récapitulatif des propositions d'actions éventuelles du projet auprès des OP  
(suite)**

Filière Niveau	Viandes ovines	Viandes bovines	Aviculture
National (les 3 zones)	Contribution à la mise en place du système de certification ISO de l'ANOC	Renforcement des capacités de l'ANPVR dans la réalisation des programmes de santé animale  Formation des adhérents d'un certain nombre d'OP aux techniques de commercialisation des bovins	Mise en place d'un projet pilote pour le traitement des déchets avicoles au profit d'une OP dans le Sais ou Moulouya  Collaboration avec la FISA pour la mise à niveau du secteur avicole  Mise en place d'une cartographie d'information sanitaire dans les trois zones d'action du projet
Sais			
Moulouya	Mise en place d'un projet pilote de renforcement de la coopérative pastorale 'Mataf' à Ain Béni Mathar		
Gharb/ Loukkous		Mise en place d'un projet de production de viande bovine dite 'Hilton' au profit de l'Association régionale des Viandes Rouges à Souk Larbaa  Mise en place d'un système d'information sur les marchés des bovins dans le Gharb	