

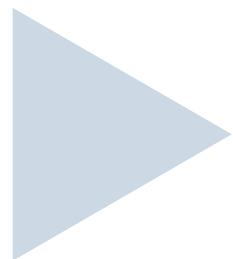
► **Évaluation du potentiel de
développement coopératif dans
les sous-secteurs des fruits
rouges, maraîchages et produits
laitiers**

Janvier 2022



► **Évaluation du potentiel de
développement coopératif dans
les sous-secteurs des fruits
rouges, maraîchages et produits
laitiers**

Janvier 2022



► Remerciements

Ce document de travail a été élaboré par **M. Hassan Kamil**, Agroéconomiste Expert en développement rural et évaluation de projets. Cette étude a été produite sous la direction générale de **Gilles Cols**, Conseiller Technique Principal du projet ProAgro Maroc, mis en œuvre par l'Organisation internationale du Travail (OIT). **Ahmed Ben Hammou**, Expert en Entrepreneuriat et Développement des Entreprises au sein du projet ProAgro Maroc, a coordonné et supervisé la réalisation de cette étude. Le projet remercie les partenaires institutionnels et professionnels du projet pour les différents apports et commentaires tout au long de la rédaction de ce document. Le projet ProAgro tient également à remercier **Guy Tchami** (de l'Unité Coopératives à l'OIT Genève) et **Mustapha Ziroili** (Expert en Emploi et Formation Professionnelle du projet ProAgro Maroc) pour leur appui et conseils constants dans l'élaboration de ce rapport.

Copyright © Organisation internationale du Travail 2022

Première édition 2022

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN : 9789220362822 (web pdf)

Évaluation du potentiel de développement coopératif dans les sous-secteurs des fruits rouges, maraîchage et produits laitiers

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé au Maroc

Table des matières

Acronymes	8
Introduction	10
1. Contexte général de l'étude	11
1.1. Le projet ProAgro	11
1.2. Le secteur des fruits rouges	11
1.3. Maraîchage (y compris maraîchage bio)	12
1.4. Produits laitiers	12
2. Démarche méthodologique de l'étude	14
2.1. État des lieux de l'écosystème coopératif	14
2.1.1. Diagnostic global	14
2.1.2. Identification des acteurs et cartographie des parties prenantes	14
2.2. Analyse des coopératives	14
2.3. Présentation de la démarche selon les objectifs de la mission	16
3. Environnement et politique réglementaire	17
3.1. Politiques et stratégies nationales du développement du secteur organisationnel et coopératif	17
3.2. Evolution des coopératives	17
3.3. Historique des coopératives	17
4. Analyse de la place des coopératives et organisations assimilées dans les chaînes de valeur	20
4.1. Les coopératives dans le sous-secteur des fruits rouges	20
4.1.1. Certification (global gap) et contrôle de qualité	22
4.1.2. Services d'assistance ou d'appui aux ouvrières du secteur	22
4.1.3. Partenariats avec le secteur privé	22
4.1.4. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur des fruits rouges	23
4.2. Les coopératives dans le sous-secteur des produits laitiers	23
4.2.1. Le colportage et ses impacts	25
4.2.2. Collecte et fonctionnement du centre de collecte du lait (ccl)	25
4.2.3. Stratégies adoptées par les coopératives laitières	26
4.2.4. Partenariats avec le secteur privé	26
4.2.5. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur laitier	26
4.3. Les coopératives dans le sous-secteur maraîcher	28
4.3.1. Le sous-secteur des légumes dans la région rsk	28
4.3.2. Les filière bio et agroécologique dans la région	29
4.3.3. Partenariat avec le secteur privé	30
4.3.4. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur maraîcher	30
5. Potentiel de développement coopératif	32
5.1. Vie associative et développement coopératif	32
5.2. Similitudes des coopératives laitières	33
5.3. Insertion sociale et solidarité	33
5.4. Les femmes dans les coopératives	34
6. Proposition d'une typologie des coopératives	36
6.1. Articulation de la typologie avec l'analyse de la dimension interne de la coopérative, de ses relations avec l'environnement et enfin son intégration au marché et fourniture de services	37
6.2. La typologie sur la base des critères suivants	37
7. Parties prenantes intervenant dans le développement coopératif	40
7.1. Apprentissage et partage des expériences	41
7.2. Organismes publics	41
7.3. Projet et programmes	44
7.4. Organisations professionnelles et faitières	47
7.5. Recherche & innovation	49
7.6. Digitalisation des services	51
7.7. Communication et information	52
7.8. ONG, réseaux et fondations	53
8. Conclusions et recommandations	58
8.1. Amélioration des formations continues au service les coopératives	60
8.2. Amélioration de l'accès au marché	61
8.3. Amélioration de l'insertion et de la participation des membres	62
8.4. Dynamisation de l'écosystème des coopératives agricoles	63
8.5. Amélioration de l'accès aux connaissances, à l'innovation et au financement	63
Annexe	65

Acronymes

Acronyme	Désignation
ACI	Alliance Coopérative Internationale
ADA	L'Agence pour le Développement Agricole
AMO	Assurance-maladie obligatoire
ANAPEC	L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
APEFEL	Association Marocaine de Producteur et Exportateurs des Fruits et Légumes
ASMEX	Association Marocaine Des Exportateurs
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BIT	Bureau international du Travail
CCA	Centre Conseil Agricole
CCL	Centre de Collecte de Lait
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
COMADER	Confédération Marocaine de L'Agriculture et du Développement Rural
CRI	Centre Régional d'Investissement
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FENAGRI	Fédération nationale de l'agroalimentaire
FIFEL	Fédération Interprofessionnelle Marocaine de production et d'exportation des Fruits et Légumes

Acronyme	Désignation
FNSA	Fédération Nationale du Secteur Agricole
GCAM	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GIZ	Agence de Coopération Internationale Allemande
HCP	Haut-Commissariat au plan
IAV	Institut Agronomiques et Vétérinaire HASSAN II
INDH	Initiative nationale pour le développement humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
Interproberries	Fédération Interprofessionnelle Marocaine des Fruits Rouges
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (Maroc)
Maroc Lait	Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Lait
ODCO	Office de Développement de la Coopération
ONCA	Office national du conseil agricole
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OIT	Organisation Internationale du Travail
ORMVAG	Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Gharb
RIAM	Réseaux des Initiatives Agroécologiques au Maroc
RSK	Rabat Salé Kénitra
TPME	Très petites, petites et moyennes entreprises
UM6P	Université Mohammed VI Polytechnique

Introduction

Il existe un large consensus sur le fait que le travail coopératif offre aux agriculteurs de plus grandes opportunités de développer leurs exploitations, de les servir de manière adéquate et de fournir des infrastructures, par rapport aux agriculteurs individuels. Dans le cadre des coopératives, l'Etat dispose d'une marge de manœuvre importante afin d'aider les producteurs financièrement, techniquement, économiquement et socialement. L'importance des coopératives agricoles apparaît, comme l'un des moyens appropriés pour permettre à l'agriculteur d'acquérir des équipements (bacs à lait, outillages, etc.), et d'utiliser des facteurs de production afin d'améliorer la rentabilité et d'assurer sa commercialisation dans les meilleures conditions.

D'autre part, les coopératives agricoles offrent les capacités d'organisation qui permettent à une large frange de la population de supporter à elle seule la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté et la malnutrition. C'est aussi un cadre approprié pour intensifier la production et assurer la sécurité alimentaire.

Selon les auteurs¹ d'une étude nationale relatives aux coopératives, le problème le plus fréquent est celui de la commercialisation de leurs produits surtout à l'échelle internationale qui se répercute sur le prix de vente des produits qui est soit très bas ce qui laisse douter de la qualité du produit soit très cher et non compétitif sur le marché et peut limiter voire arrêter l'activité de la coopérative. Néanmoins, malgré les plateformes de distribution physique comme les salons, boutiques, foires et marchés solidaires comme celui de Casablanca, et virtuelles pour le e-commerce, plusieurs certifications délivrées par l'ONSSA ou le Ministère de l'Agriculture sont nécessaires d'où la nécessité de surcoûts. Un autre problème qui émerge au niveau externe qui est lié au manque de coordination entre les différents acteurs du champ coopératif.

¹ Malak Bouhazzama¹, Mssassi Said; Why are we not always witnessing a take-off of the Moroccan cooperative model? E3S Web of Conferences 229, 01028 (2021)

1 Contexte général de l'étude

1.1. Le projet ProAgro

Le présent rapport a été élaboré dans le cadre du projet : Promotion de l'emploi décent dans le secteur agroindustriel au Maroc « ProAgro » mis en œuvre par l'Organisation internationale du Travail (OIT).

ProAgro est un programme combinant le soutien aux politiques d'emploi et au dialogue social, le développement des compétences, le développement de chaînes de valeur et la formation à l'entrepreneuriat, avec l'objectif ultime de créer plus d'emplois décents pour les femmes et les hommes dans le secteur agro-industriel.

Le projet vise à développer la capacité des parties prenantes nationales, régionales et locales à élaborer et à mettre en œuvre des actions visant à stimuler le potentiel de création d'emplois du secteur agro-industriel tout en améliorant les conditions de travail. Le projet s'efforce de contribuer également à l'atténuation de l'impact de la crise Covid-19 sur les entreprises et le marché du travail dans le secteur ciblé.

Le projet se concentre sur la région de Rabat-Salé-Kénitra et sur trois sous-secteurs à savoir : les fruits rouges, le maraichage (y compris le bio) et les produits laitiers.

La section suivante présente les caractéristiques des trois sous-secteurs sur la base du rapport de sélection de sous-secteurs agro-industriels pour le projet ProAgro Maroc.

1.2. Le secteur des fruits rouges

« La production totale des fruits rouges dans la région a atteint 127.400 tonnes au titre de l'année 2018/19, soit 65% de la production nationale, dont 110.600 tonnes de fraises, 10.360 t de myrtilles et 6.200 t de framboises.

Portée par le Plan Maroc Vert, la superficie des fruits rouges au niveau de la région du Gharb a enregistré une forte croissance pour s'établir à 4.330 ha, alors que le rendement réalisé est en moyenne de 42 T/Ha pour le fraisier et varie entre 10 et 12 T/Ha pour les myrtilles et les framboises.

La filière des fruits rouges génère environ 5,3 millions de journées de travail dans la région de Rabat-Salé-Kénitra. Le taux d'exportation des fruits rouges au niveau de la région s'élève à 68.631 t au titre de l'année 2017/2018, avec une proportion de 56% transformés et 44 % frais, précise l'Office »².

Le sous-secteur générerait selon le rapport de ProAgro 5,3 millions de journées de travail au niveau de la région de Rabat-Salé-Kénitra.

2 Pour plus d'information sur le projet : https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/proagro/WCMS_818223/lang--fr/index.htm

1.3. Maraîchage (y compris maraîchage bio)

Le sous-secteur maraîcher génère annuellement un total d'environ 60 millions de journées de travail, l'équivalent d'un total de 200.000 emplois permanents. Les productions maraîchères destinées à l'export sont dominées par les investisseurs, exportateurs et agrégateurs. Pour la campagne 2017-2018 au niveau national, les exportations des produits maraîchers ont enregistré une progression de 5% par rapport à la campagne 2010-2011. La région de Rabat-Salé-Kénitra totalise une production maraîchère de 1,4 million de tonnes (T) pour la campagne agricole 2019-2020³. Toutefois, la région serait sous-équipée en capacités de traitement post-récolte pour la plupart des productions.

Tout au long de l'année, les cultures maraîchères sont diversifiées et alimentent le marché local ainsi que le marché de l'exportation. Cet enjeu est pris en compte par la DRA et le Ministère d'Intérieur et le Ministère du Commerce pour asseoir des actions de redynamisation du secteur à travers plusieurs actions de renforcements des capacités et d'aménagement des infrastructures au profit des chaînes de valeur.

Dans la région de RSK, l'agriculture biologique occupe 1.500 Ha dont la demande locale de fruits et légumes bio est en nette hausse mais une partie importante des produits agricoles biologiques est destinée à l'exportation, soit en frais soit en transformé. Le sous-secteur présente un potentiel important de création d'emplois de qualité dans la transition vers la transformation et le conditionnement du produit brut ainsi que dans le développement de la niche de production biologique pour le marché local et d'exportation. Il présente aussi des opportunités à travers une meilleure connexion entre les petites exploitations et les grandes unités de valorisation.

1.4. Produits laitiers

Le sous-secteur assure « une production nationale de lait qui a évolué de 1,7 milliards de litres en 2009 à 2,3 milliards de litre en 2013 ; une filière qui génère 460 000 emplois permanents⁴».

La filière du lait frais vise principalement le marché local encore dominé par l'importation de produits laitiers. « Le niveau de consommation reste en dessous de 10 points par rapport à la norme de l'Organisation mondiale de la Santé.

Entre 2014 et 2017, l'activité laitière a progressé à un rythme modéré, après une phase de croissance soutenue qui avait marqué les cinq années antérieures⁵».

Une des contraintes majeures du sous-secteur est la grande consommation en eau pour la production des fourrages et autres aliments de bétail. La perspective de substitution de produits importés à travers l'augmentation de la productivité, la diversification de la transformation et la promotion de la consommation locale est le pari fait par le gouvernement pour générer des nouveaux emplois sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3 OIT, 2021. Analyse du système de marché de trois sous-secteurs agro-industriels dans la région de Rabat-Salé-Kénitra au Maroc Résultats de recherche et recommandations pour les sous-secteurs des fruits rouges, produits maraîchers et produits laitiers. 120 p.

4 <https://www.inra.org.ma/sites/default/files/fruits%20rouges.pdf>

5 <https://www.agriculture.gov.ma/fr/filiere/maraichage-de-primeurs>



2 Démarche méthodologique de l'étude

2.1. Etat des lieux de l'écosystème coopératif

La méthodologie se base sur l'exploitation de la documentation disponible, en l'occurrence celles relatives à l'écosystème coopératif dans la région RSK, aux chaînes de valeur dans les trois sous-secteurs, et les actions passées ou prévues en faveur des coopératives et qui sont conduites par les services publics, les associations et le secteur privé.

Il s'agissait d'établir en conformité avec les termes de références un état des lieux des coopératives, des trois sous-secteurs (chaînes de valeurs, systèmes de marché, etc.) selon les modalités suivantes :

2.1.1. Diagnostic global

Il s'agit de valoriser l'information existante sur les trois sous-secteurs, sur leurs caractéristiques socio-économiques, institutionnelles, juridiques. A été privilégié l'analyse documentaire relative aux trois sous-secteurs.

2.1.2. Identification des acteurs et cartographie des parties prenantes

Sur la base de l'analyse documentaires, des entretiens avec l'équipe du projet ProAgro et de l'Unité des coopératives de l'OIT il a été question de cartographier toutes les parties prenantes, identifier, les volets/maillons ayant le plus d'intérêt pour le développement coopératif au sein des trois sous-secteurs et identifier les organisations de soutien aux coopératives pertinentes.

2.2. Analyse des coopératives

La démarche préconisée a été déclinée selon :

- Une analyse organisationnelle des coopératives ;
- Une caractérisation de leur environnement dans les trois secteurs ;
- Un diagnostic des parties prenantes qui sont aptes à contribuer à la promotion de chaînes de valeur commercialement durables.

Le tableau ci-après présente les différents sujets à analyser pour atteindre l'objectif de l'étude ainsi que les différentes questions sur lesquelles on a essayé de répondre pour traiter chaque sujet.

Tableau 1 : Questions évaluatives utilisées

Sujet	Questions spécifiques et systématiques	Questions transversales à toutes les coopératives
Organisation des producteurs	• Quelle justification d'un projet de structuration de la filière (enjeu, historique, situation de référence)? • Objectifs à long termes et impacts escomptés : appui à une interprofession organisée. • Quelle articulation possible avec l'organisation faitière ?	• Normes de qualité de la production • Les dispositifs institutionnels (accord, contractualisation, ...) • Quelle place (rapport à) le secteur privé peut-il avoir dans les accords-programmes ? • Place de la coopérative dans les filières. • Quelle approche de la qualité une coopérative pourra-t-elle inscrire dans ses missions ?
Appui-conseils et mini-projets	• Choix d'appuyer des mini-projets, quels appuis en matière de formation et d'appuis ? • Comment lever les contraintes de la filière qui est constituée d'acteurs dont les intérêts divergent ? • Quelle amélioration du fonctionnement de la filière en évoluant d'un fonctionnement informel à plus de visibilité de réglementation ?	
Présentation de l'expérience dans les trois secteurs	• Quelle négociation avec les services techniques (et le projet), le secteur privé, les élus locaux, ...? • Les normes mises en place (contractualisation, la qualité, services)	
Marché	• Les enjeux macro-économiques pour la commercialisation des produits maraichers, des fruits rouges et du lait • Les enjeux autour de la qualité • Compétitivité ou non de ces produits • Marché régional /national	• Thème d'organisation autour de la qualité • Thème de lobbying (implication des coopératives dans la gestion des marchés ou non ?) • Quel besoin en accompagnement et expertise ? • Concertation sur les prix, les politiques de promotion et de commercialisation.
Intervention de l'Etat et des partenaires privés	• Le cadre juridique et institutionnel : Le rôle des services techniques (contrôle, réglementation, ...)	
Accès au financement (épargne et micro-crédit)	• Type de financement ? pour qui ? • Comment (formation en gestion, contractualisation avec les structures financières, ...)?	• L'épargne est une question-clé dans le financement de filières. Comment la coopérative ou l'Union des coopératives peuvent-elle être porteur de cette problématique ? (Par quoi commencer ?) • quels partenariats possibles avec les bailleurs de fonds, les structures techniques,...? • Quel type de plaidoyer et de lobbying et avec qui ?
Enjeux d'organisation de l'interprofession	• Concertation interne, et dynamiques nécessaires (leadership, négociation, organisation, ...) • Mécanismes de débats, ententes, ... entre les membres de la coopérative et leurs interactions avec les autres coopératives et autres structures	

La méthodologie d'intervention s'est basée sur une démarche interactive pour identifier les contraintes, les besoins, et les potentialités au niveau des trois sous-secteurs (personnes-ressources, actions innovantes, la forme sociale de structuration, etc.)

La proposition de solutions

La démarche de planification stratégique-opérationnelle et concertée obéissait à plusieurs étapes dont la succession logique se retrouve dans toutes les démarches de planification. Mais elle s'en distingue par le fait que, lors des trois phases de la présente prestation, du diagnostic participatif, l'élaboration de la stratégie et des actions et de l'accompagnement. Il s'agit de :

- Une analyse partagée des problèmes du fait de la complexité des systèmes de production et des enjeux technico-économiques, fonciers et politiques ;
- Un apprentissage progressif des enjeux et de la nécessité de la collaboration ;
- Un inventaire des actions proposées par l'ensemble des acteurs et dont la priorisation fixera celles qui vont être retenues dans le plan de développement des groupements, les autres seront reversées dans une banque de projet et seront examinées en cas de présentation d'opportunités.

2.3. Présentation de la démarche selon les objectifs de la mission

La mise en perspective des questions qui sont soulevées lors de la phase d'interviews à travers la revue bibliographique a permis l'utilisation de données factuelles (diagnostic des chaînes de valeur, accord, contrats programmes, campagnes des années antérieures, point d'inflexion dans les politiques publiques ou dans le marché d'exportation, évolution du paysage coopératif sur le plan juridique, institutionnel et organisationnel, etc.) Cette mise en perspective s'intéresse à :

- L'organisation interne de la coopérative ;
- Les services aux membres, les activités menées, etc ;
- Ses relations avec l'écosystème coopératif agricole et agroalimentaire.

Les éléments qui ont fait l'objet de l'analyse sont :

- La gouvernance de la coopérative dans sa dimension holistique ;
- Les services aux adhérents ;
- Relations avec l'écosystème agricole et agroalimentaire.

En plus, les coopératives ont été sollicitées sur la base du diagnostic effectué de fournir une image de ce que sera sa structure dans les dix années à venir. Cet horizon exprime un idéal pour lequel les

coopératives sont appelées à entamer une démarche de planification dont elles sont censées maîtriser le processus pour se garantir une certaine appropriation des outils de concertation et de planification stratégique-opérationnelle, et enfin pour faire évoluer leurs rapports aux autres partenaires techniques, institutionnels et financier.

Le déroulement de l'étude a été basé sur :

- Des entretiens effectués avec 30 coopératives dans la région RSK ;
- Des entretiens avec les unions de coopératives ;
- Des interviews avec les institutionnels ;
- Des entretiens avec les interprofessions qui représentent les acteurs privés des chaînes de valeur (exploitants, exportateurs, transformateurs).
- Enfin, une dernière étape est élaborée pour définir un plan d'action.



3 Environnement et politique réglementaire

3.1. Politiques et stratégies nationales du développement du secteur organisationnel et coopératif

D'après la FAO⁶, les interventions gouvernementales qui intéressent le secteur coopératif s'inscrivent dans le cadre de deux grandes stratégies trans-sectorielles :

- La Stratégie Nationale pour le Développement de l'Economie Sociale et Solidaire 2010-2020 (SNESS), qui propose d'importantes réformes institutionnelles, juridiques et politiques pour soutenir le développement des organisations d'action collective ;
- Le Plan Maroc Vert (PMV), lancé en 2008, qui constitue la stratégie principale du pays pour le secteur agricole.

La SNESS vise à accroître le rôle des organisations d'action collective qui suivent les principes de « solidarité et cohésion sociale » dans l'économie nationale, la fourniture de services et la création d'emplois. Un accent particulier est mis sur l'amélioration de la qualité et de l'adéquation aux marchés des produits des organisations de l'économie sociale, sur le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et managériales et sur le renforcement des mandats et des compétences des institutions faîtières (unions, fédérations et ODCO).

- En 2012, « la loi sur les organisations professionnelles a ouvert la voie à la formulation et à la signature récente (2015) de contrats-programmes entre le gouvernement et les organisations professionnelles sous-sectorielles, dans le cadre du PMV. Les contrats-programmes fixent des objectifs ambitieux en termes d'expansion des superficies et d'augmentation de la productivité pour 19 filières agricoles »⁷.

D'autres organisations d'action collective dans différents sous-secteurs.

- L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) lancée en 2005 pour lutter contre l'exclusion sociale, qui a soutenu la création de nombreuses entreprises coopératives dans le pays.

- Le Programme Mourafaka d'appui post-crétion aux coopératives nouvellement créées sous l'égide

de l'ODCO qui vise à promouvoir le développement des compétences managériales telles que l'esprit d'entreprise, l'innovation et les capacités de gestion au sein des coopératives nouvellement créées.

- Les investissements publics en vue de la réalisation des objectifs du Pilier I du PMV sont mis en œuvre par le Fonds de Développement Agricole (FDA), alors que les investissements publics dans le cadre du Pilier II du PMV sont mis en œuvre par un certain nombre de projets et d'institutions, y compris le FDA, et priorités au niveau régional par les Plans de Développement Régionaux.

3.2. Evolution des coopératives

Selon le Rapport de l'ACI, « Le nombre des coopératives a presque doublé de 2015 à 2019, portant le nombre des coopératives à 27.262 et de 563.777 coopérateurs, grâce à plusieurs facteurs dont principalement le dynamisme de la population locale et l'accompagnement croissant de plusieurs acteurs étatiques, des organisations internationales et de la société civile »⁸.

L'analyse de la répartition sectorielle des coopératives et leurs unions permet de relever que le secteur de l'agriculture s'accapare de la majorité de l'ensemble des coopératives, avec un nombre de 17.582. Le nombre des coopératives d'artisanat a atteint 4.939 et celui des coopératives d'habitat avec 1.200 coopératives. De 2010 à fin 2019, le mouvement coopératif marocain s'est enrichi par l'apparition de nouveaux secteurs (scolarisation, commercialisation électronique, services à domicile...).

3.3. Historique des coopératives

Selon l'étude menée par l'Alliance des Coopératives⁹: La forme coopérative moderne a vu le jour depuis l'époque du protectorat français au Maroc en 1912 avec la promulgation des textes suivants :

- Dahir du 13 février 1922 ayant pour objet la réglementation et le contrôle du crédit aux sociétés coopératives de consommation.
- Dahir du 9 mai 1923 sur le crédit agricole mutuel.
- Dahir du 21 mai 1930 autorisant la constitution d'une union des sociétés de «Docks-Silos » coopératifs, afin d'assurer l'approvisionnement de la France par les

6 ADA, 2018. Guide l'investisseur dans le secteur agricole au Maroc. P.51

7 ILO, 2020. Rapport de sélection de sous-secteurs agro-industriels pour le projet ProAgro Maroc Résultats de recherche et recommandations Décembre 2020

8 FAO, 2018. Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ?

9 FAO et BERD, 2018. Maroc - Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ? Centre d'investissement de la FAO

excédents céréaliers marocains. Dahir du 24 avril 1937 autorisant la constitution de coopératives marocaines agricoles (CMA).

- 1935-1938 : autorisation à l'adhésion coopérative pour tous les citoyens et réglementation de la création de coopératives.

- Création du Bureau du Développement des Coopératives (BDCO) en 1962.

- La réforme agraire de 1972 (dahir 1-72-278). Avec cette réforme, des coopératives ont été mises en place sur des terres qui étaient précédemment collectives ou détenues par l'Etat¹⁰.

- En 1975, le BDCO a été restructuré en ODCO. La Coopération (BDCO) créée en 1962 sous forme de structure administrative dépendante de la présidence du Conseil de gouvernement. L'importance de ses missions a nécessité sa restructuration en 1975 en établissement public bénéficiant de la personnalité morale et l'autonomie financière, et devient de ce fait Office de Développement de la Coopération (ODCO) conformément au Dahir du 3 Août 1975 avec des attributions précises orientées principalement vers l'accompagnement des coopératives dans les domaines de la formation, l'information et l'appui juridique (source Remacoo 2011)

- En 1975, lancement du Plan Laitier (développement des cultures fourragères, l'amélioration génétique du cheptel national, l'organisation professionnelle des éleveurs et de la filière, l'augmentation du nombre de laiteries et l'amélioration de l'encadrement sanitaire.

- La loi de 19-84 et l'approche adoptée à partir de 2000 en matière de création de coopératives

- Nouvelle loi promulguée entre 2012 et 2014 pour combler des lacunes du cadre juridique.

- Un nouveau plan laitier couvrant la période 2000-2020 est élaboré. Les principaux axes s'articulent autour des points suivants :

- Insertion prioritaire du secteur laitier avec toutes ses composantes dans la politique de développement agricole

- Encouragement à la spécialisation des régions en systèmes de productions en conformité avec les ressources alimentaires disponibles

- Poursuite de l'amélioration génétique du troupeau

- Encouragement de partenariat entre les professionnels du secteur

- Amélioration de la qualité du lait de la production à la commercialisation



10 ICA-EU PARTNERSHIP Données cartographiques clés, 2020



4 Analyse de la place des coopératives dans les chaînes de valeur

4.1. Les coopératives dans le sous-secteur des fruits rouges

La culture des fraises a été introduite dans la zone côtière de la région au début des années 80, et depuis 2004, d'autres nouveaux types de fruits rouges à haute valeur ajoutée, tels que les framboises et la myrtille, ont été introduits, ce qui a permis la diversification de la production de fruits rouges dans la région¹¹.

L'investissement moyen à l'hectare est selon les interviewés avoisine 400.000 Dh/ha. Or, le système bancaire conventionnel ne permet pas d'accéder à des crédits. Les sources de crédit pour les petits exploitants sont très rares. Ceux qui ne présentent pas de gages réels ou dont les montants ne sont pas suffisants pour investir dans la filière fraise s'adressent à des gros producteurs et fournisseurs d'équipements, qu'ils paient selon des annuités, contre une garantie et leur livrent leur production en partie ou en totalité en guise de paiement.

Le « rôle prépondérant des capitaux étrangers dans le secteur renforce l'idée d'une intégration subordonnée du secteur de fraise marocain dans la chaîne globale de la fraise. Ainsi, la production et le traitement post-récolte, fondés sur la surexploitation des ressources naturelles et de la main-d'œuvre locale, se concentrent au Maroc, alors que les segments de recherche et développement d'intrants et de distribution commerciale qui accaparent la majorité de la valeur ajoutée de la chaîne, sont contrôlés par des entreprises du Nord. Les asymétries constatées

entre producteurs et exportateurs étrangers dans le secteur et l'intégration commerciale subordonnée à l'Union européenne révèlent le rôle central de la frontière dans les processus d'accumulation au sein de cette agriculture globalisée¹²».

Les circuits de commercialisation

Le secteur des petits fruits rouges présente plusieurs niveaux d'intégration (figure 1) et les producteurs peuvent être classés en trois groupes principaux : (i) Les exploitations à grande échelle intégrées, (ii) les exploitations à grande échelle non intégrées et (iii) les petites exploitations.

Le premier groupe contient les exportateurs étrangers (espagnols, français, belges, australiens et émiratis) intégrés qui produisent la fraise, la framboise et/ou la myrtille avec des surfaces supérieures à 50 Ha. En plus de leur accès facile au marché international, les producteurs appartenant à ce groupe ont la capacité de contrôler les importations des plants au Maroc vu leur relation avec les pépinières spécialisées étrangères.

En plus, la plupart de ces producteurs joue un rôle d'agrégateur et prend en charge les opérations de commercialisation au niveau du marché international moyennant une commission sur les exportations. Le deuxième groupe, constitué des producteurs marocains partenaires des groupes agro-industriels

10 ICA, 2020. Rapport National Analyse du cadre juridique 112-12 relatif aux coopératives au Maroc

12 FAO et BERD, 2018. Maroc - Investir dans l'action collective : quelles opportunités pour les coopératives du secteur agro-alimentaire ? Centre d'investissement de la FAO

du premier groupe, est centré sur l'exportation des produits frais et surgelés généralement à travers les grands producteurs. En ce qui concerne le dernier groupe, il comporte les petits producteurs marocains qui commercialisent essentiellement au niveau du marché local (MAPMDREF, 2014)¹³.

La demande principale des producteurs est d'obtenir une revalorisation du prix et des prix stables et garantis. Dans la région de RSK, les fruits rouges (fraises, framboises et myrtilles) sont réputés pour leur qualité et occupent une place de choix sur les marchés étrangers. La culture des fruits rouges est jugée très délicate, où le risque y est très grand de novembre à mi-mars et demande de l'expérience et

un suivi très attentif, en matière de choix du sol et de l'utilisation des serres. Selon les producteurs, il est très difficile et parfois risqué de confier la gestion à des techniciens, contremaîtres ou à des associés. Fort probablement, l'inexistence de coopératives dans le secteur des fruits rouges est due à la nature de la gestion directe des exploitations elles-mêmes.

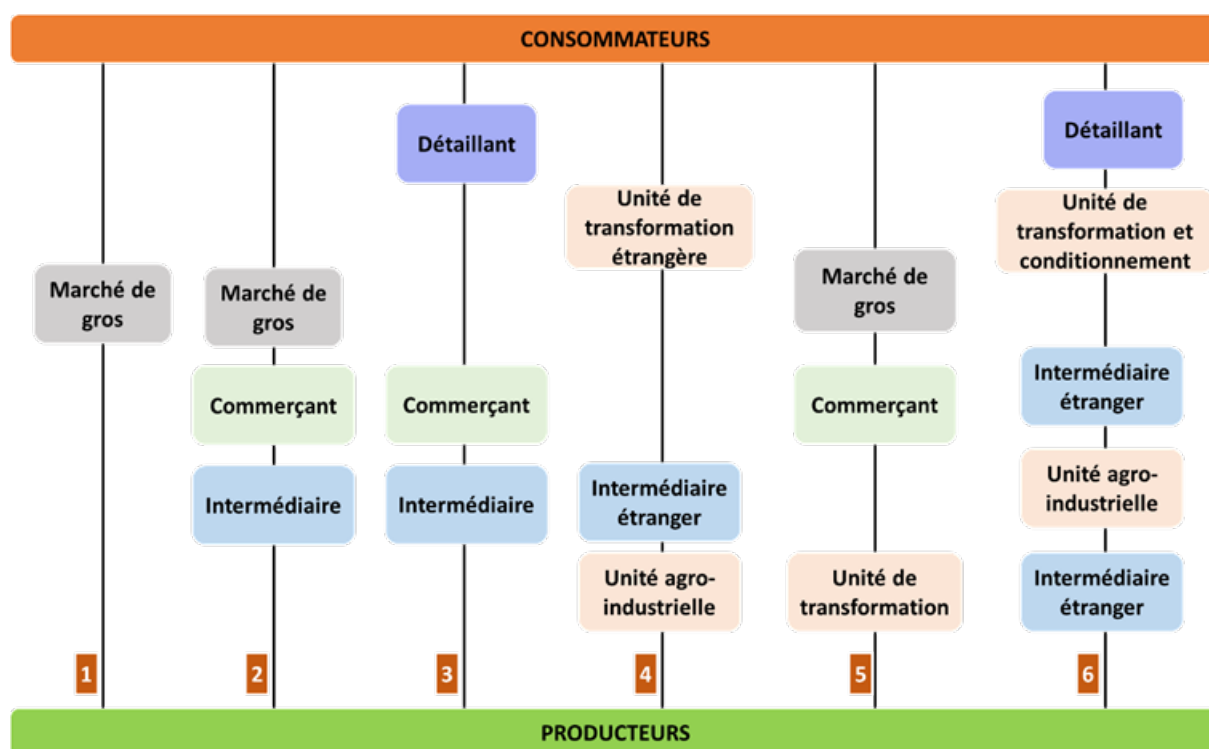


Figure 1 : Filière des fruits rouges

Source : Note stratégique n°100 Note de veille-Filière fruits rouges 1 Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

¹³ Araba A., Benjelloun S., Hamama A., Hamimaz R., Zahar M. "Organisation de la filière laitière au Maroc" in Padilla M. (ed.), Ben Saïd T. (ed.), Hassainya J. (ed.), Le Grusse P. (ed.). Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche

4.1.1. Certification (global gap) et contrôle de qualité

Les producteurs sont tenus de respecter les normes internationales et en particulier européennes. Avec le brexit de la Grande-Bretagne, les marchés britanniques sont devenus très exigeants en ce qui concerne la qualité des produits agricoles.

Le Maroc dispose d'une réglementation qui fixe les LMR (limites maximales de résidus de pesticides sur un produit végétal qu'un être humain peut consommer toute sa vie sans risque sur sa santé) sur les produits primaires et alimentaires.

Selon l'arrêté conjoint du ministre de l'agriculture et de la pêche maritime et du ministre de la santé n°156-14 du 15rabia I 1435 (17 janvier 2014) fixant les limites maximales autorisées de résidus des produits phytosanitaires dans ou sur les produits primaires et les produits alimentaires. (BOn°6322bis du 01/01/2015, page 238) ».

Les stations de conditionnement et de congélation des fraises ont des équipements modernes plus ou moins adaptés aux exigences de qualité qu'établissent les différents standards à l'exportation.

4.1.2. Services d'assistance ou d'appui aux ouvrières du secteur

Selon le rapport¹⁴, la grande majorité des travailleuses sont recrutées par le biais des intermédiaires de travail jouant parfois le triple rôle de recruteur (dit wakkaf¹⁵), transporteur et superviseur.

« En matière d'éducation, les ouvrières du secteur des fraises sont majoritairement analphabètes ou n'ont pas dépassé le niveau primaire, soient respectivement 62,9% et 29,1%, et n'ont aucune formation professionnelle ou technique¹⁶ ».

Des solutions ont été suggérées selon ce rapport :

- Mise sur pied d'une association de transporteurs ;
- Diminution des tensions entre superviseurs/wakkafs et employées dans les stations de conditionnement et les usines où les intermédiaires de travail ne sont pas la seule interface entre l'employeur et l'employée et où les relations de travail se formalisent par des contrats.

4.1.3. Partenariats avec le secteur privé

- Danone a financé un projet de mise à niveau et d'accompagnement des petits producteurs fraisiers dans le cadre du projet FREZNA. Le projet a visé la mise en relation des producteurs avec les unités de

conditionnement, notamment Messsem et Dirafrost. Ce partenariat pourrait être élargi aux autres unités de conditionnement de la région de RSK ;

- La gestion des déchets a fait l'objet de plusieurs ateliers entre les pouvoirs publics, les privés et les producteurs. La création de coopérative de services dédiées à la collecte, la vente et à la valorisation de déchets en plastique pourrait être un projet fédérateur des producteurs, de l'interprofession, des autorités et collectivités locales ;

- La création d'une coopérative de travail gérées par les travailleuses dans le secteur des fruits rouges présente l'avantage de garantir le respect du droit de travail, de permettre aux femmes la possibilité de négocier les contrats de travail directement avec les exploitants et les entreprises et d'être ainsi moins sujettes au pouvoir des intermédiaires et enfin de promouvoir un réel épanouissement au niveau individuel, communautaire et local à travers l'accès à des services de la coopérative tels que l'alphabétisation, l'accès au marché de travail au niveau national, le développement des activités génératrices de revenus agricoles et para-agricoles, etc. La coopérative de l'Union de Huelva dans la région de Beni Mellal créée en 2019 avec l'appui de l'ANAPEC et de l'ODCO est un exemple concret de réussite de l'action collective au profit des ouvrières agricoles ;

- Malgré cette performance, des contraintes persistent et découlent de la prédominance des petites exploitations de moins de 5ha sous équipés et des fois non organisées. En effet, trois types d'exploitations sont à distinguer : les grandes superficies (>20 ha) représentant 35%, les exploitations moyennes (entre 5 et 20 ha) représentant 50% et les petites superficies (moins de 5ha) représentant 15% et la culture est entièrement installée sous abris sous grandes serres et sous tunnels nantais¹⁷. Les petites exploitations souffrent de l'exiguïté des parcelles et du morcellement. L'agrégation pourrait être une voie intéressante pour permettre la mutualisation des moyens, les économies d'échelle et le développement de marchés plus importants, y compris celui des unités de conditionnement exigeant un tonnage qu'une petite exploitation ne peut assurer.

Le partenariat entre les exploitations de la fraise, l'interprofession et les unités de conditionnement pourrait déboucher sur la création de coopératives et atteindre ainsi une masse critique pour pouvoir bénéficier des opportunités du marché étranger et national, accéder aux services de la fédération des fruits rouges et être partie prenante dans la co-constitution de cluster, en l'occurrence le projet d'agropole des fruits rouges à Larache.

14 <https://mapecology.ma/actualites/fruits-rouges-gharb-label-maroc-se-place-de-choix-a-letranger/#:~:text=La%20culture%20de%20la%20fraise,fruits%20rouges%20de%20la%20r%C3%A9gion.>

15 Emmanuelle Hedio, Juana Moreno Nieto ; « Les fruits de la frontière ». In Plein droit 2018/1 (n° 116), pages 31 à 34

16 N. MAATALA, A. FADLAOUI, M. T. Dynamisme de la filière des petits fruits rouges et son implication sur les ressources en eau dans le périmètre du Loukkos au Maroc. LAHRECH1 Rev. Mar. Sci. Agron. Vét. (2020) 8(3): 339-346

17 La protection sociale, Le début de la dignité ! Amélioration des conditions de travail des femmes travailleuses dans le secteur des fruits rouges au Maroc

4.1.4. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur des fruits rouges

Manque de coopératives au niveau de la production

La culture des fruits rouges est une activité capitalistique avec un grand coût d'investissement par hectare. Plus de 70% de la production des fruits rouges était destinée à l'export¹⁸. La majorité des petits producteurs sont « parrainés », souvent à travers des accords moraux, par des grands producteurs ou des stations de conditionnements qui leurs assurent l'approvisionnement en matière première (plants, pesticides...). Cela limite le développement des organisations coopératives au niveau de la production.

Manque de coopératives ouvrières

La filière des fruits rouges est une filière très consommatrice de main d'œuvre principalement féminine, or le recrutement des travailleuses dans les champs et dans les stations se fait principalement par l'intermédiation des transporteurs et des Waqqaf et non pas par des organisations spécialisées. Ce type d'intermédiation favorise l'instabilité de la disponibilité de main d'œuvre pour les exploitants et l'insécurité du travail pour les ouvrières.

Faible organisation des transporteurs

Le transport de la main d'œuvre travaillant dans les fruits rouges est assuré en grande partie par des transporteurs non spécialisés et non organisés qui jouent souvent le rôle d'intermédiaire de recrutement des femmes.

4.2. Les coopératives dans le sous-secteur des produits laitiers

La filière laitière au Maroc assure la sécurité alimentaire du pays en produisant 96% des besoins nationaux en lait et dérivés¹⁹. Malgré ses performances, elle se heurte à des défis, notamment liés au climat, à la stagnation du marché et à la taille des exploitations. Aujourd'hui, le secteur laitier marocain constitue un succès incontesté de développement d'une filière nationale du lait en lien étroit avec l'aval :

- Avènement de la filière lait autour d'agrégateurs, centres de collecte assurant l'intégration avec l'industrie nationale de transformation des produits laitiers ;
- Modernisation des modes de production et obtention de rendements laitiers équivalents pour certains à ceux des grandes exploitations européennes (25 litres/jour/vache).

Le sous-secteur a fait l'objet de plusieurs analyses dont les plus importantes sont résumées dans le tableau ci-après :

Maroc-lait (2017)	L'analyse du PMV au niveau national	Analyse de la FAO (2018)
- Prédominances des petits élevages : 90% moins de 10 vaches ; - Saisonnalité : Rapport Haute Basse Lactation - Circuit informel entre 20 et 30% - Emplois : Source de revenu régulière tout au long de l'année pour les agriculteurs. - La filière laitière supportant 4% des emplois au Maroc. - L'amont laitier représentant 9% des emplois agricoles	- Un amont dominé par des élevages extensifs 3 à 5 vaches par élevage. Ces petits élevages : 90% des ces petits élevages représentent 70% de la production - La Concentration de l'industrie : 4 entreprises génèrent plus de 80 % du CA total de l'industrie - Coûts importants de la chaîne logistique supportés par les industriels afin de garantir la qualité du lait et sa salubrité - La Structuration de l'amont à travers la mise en place de centres de collecte agrégeant la production de lait et fournissant des services aux agriculteurs	- D'importantes différences de performance entre les coopératives laitières. - Dans le secteur de la transformation laitière, la marge de progression est encore substantielle en matière de pratiques de gestion. - La plupart des centres de collecte ont des problèmes de gestion - Les petites industries ont des difficultés en matière de gestion des pénuries et des excédents saisonniers et peuvent avoir besoin d'investissements dans des équipements de séchage et de stérilisation ; un plus grand volume de production et un plus grand chiffre d'affaires).

18 Reghay explique que « Le recrutement dans le marché du travail des fraises, comme dans d'autres marchés agricoles au Maroc, est géré par le « wakkaf » ou recruteur. Généralement, dans d'autres marchés de travail, il joue le rôle de l'intermédiaire, alors que dans le secteur des fraises il a la particularité d'avoir aussi le statut de caporal. Il est chargé, en plus du recrutement des travailleuses, de leur transport, de leur contrôle dans les lieux du travail et de leur paiement. Il lui revient aussi de « négocier » les termes du contrat de travail avec les ouvrières. Avec toutes ces tâches, le « wakkaf » demeure le seul interlocuteur des travailleuses, qu'il soit à l'exploitation agricole ou à la station de valorisation et aussi bien dans le cas de conclusion ou non d'un contrat entre les travailleurs et l'employeur. Ceci fait que les travailleuses souvent ne connaissent pas leur employeur. D'un côté, cette situation rend service aux employeurs en les désengageant de toute responsabilité devant la loi vis-à-vis des travailleuses, et de l'autre, elle aggrave la précarité des femmes travailleuses. En fait, les contrats ne répondent pas aux critères conventionnels. » In REGHAY Z, ONG féministes au Maroc, quels changements dans les conditions de travail des ouvrières agricoles des fraises au Maroc. Thèse de doctorat en droit public. Univ Mohamed V, Rabat, 2018

19 Reghay Zoubida, Oulhaj Lahcen, 2018. Les conditions de travail des femmes ouvrières agricoles des fraises au Maroc. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales ; 2018 :9.

Avec un apport de près de 522 millions de litres de lait (soit 15% de la production laitière au niveau national²⁰), la région Rabat-Salé-Kénitra est considérée comme l'une des plus importantes régions de production laitière du Royaume. L'importance de la filière laitière est due à :

- Les ressources hydriques et fourragères (soit 120 000 hectares selon la DRA)
- L'intensification du processus d'insémination artificielle,
- L'importance du réseau de collecte de lait composé d'environ 300 centres de collecte de lait.
- La capacité de production des unités industrielles implantées dans la région qui est passée de 160 000 tonnes par an en 2008 à 180 000 tonnes par an en 2019.

Selon la stratégie agricole GG²¹, la région de Rabat-Salé-Kénitra parie sur la production de 600 millions de litres de lait en 2030, à travers la promotion de 12 000 éleveurs de bovins vers la classe moyenne, à l'amélioration du revenu net de 30 000 petits éleveurs de plus de 67% et à l'appui à l'émergence d'une nouvelle génération de jeunes entrepreneurs et d'entreprises et coopératives multiservices.

Le schéma ci-dessous (Figure 2) illustre les différents circuits de la commercialisation du lait :

- Les petits éleveurs détenant en moyenne 3 génisses livrent le lait au CCL. Ils le vendent également à des colporteurs. Selon les interviewés, cela leur permet d'être payé immédiatement contrairement au cas de la vente au CCL, où le paiement se fait

toutes les deux semaines²². Le colportage a évincé l'approvisionnement formel depuis la campagne de boycott selon les éleveurs, notamment à Khemisset où un mouvement de contestation fort des producteurs laitiers a émergé, et depuis que la Centrale Danone a fixé des quotas d'approvisionnement. Le colportage informel s'est également développé partout autour des zones urbaines, où la demande est forte au niveau des consommateurs directs et des laiteries. Dans ce cas, l'éleveur lui-même peut vendre le lait et jouer le rôle de colporteur pour sa production personnelle.

- On rencontre également des cas, par exemple à Sidi Slimane, où les éleveurs groupés en coopératives approvisionnent le CCL, mais vendent également de façon individuelle ou en « groupement » informels le lait, au nom d'un des leurs, directement aux usines, ce qui leur permet d'être rémunérés à 4Dh/l et non plus à 3,65 comme dans le cas de vente au CCL.

- Le CCL de lait apparaît donc comme un maillon fort de la filière assurant selon les observations plus des 2/3 de l'approvisionnement des usines. Toutefois, ils ne peuvent drainer plus de lait en cas de haute lactation en raison des quotas laitiers imposés par la Centrale Danone, c'est pourquoi les éleveurs écoulent leur production à la Colait, en plus du fait que les éleveurs s'assurent les services de colporteurs représentant des garanties de paiement rapides et constituant un moyen efficace de sécuriser leurs ventes et partant leurs revenus hebdomadaires.

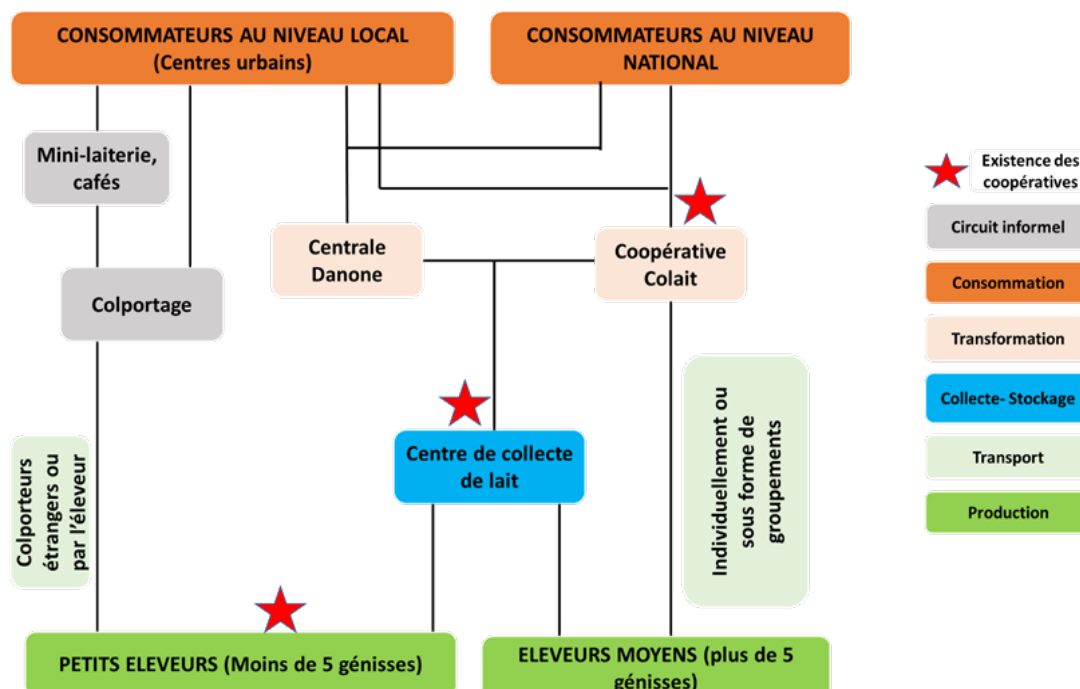


Figure 2 : Position des coopératives dans la filière Lait dans la région RSK

20 Boubrahimi N., 2020. Manuels de bonnes pratiques applicables aux filières des produits céphalopodes, du miel et des fruits rouges. Exigences liées aux mesures sanitaires et phytosanitaires à l'exportation. Ed CUTS International

21 <https://www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-des-fruits-rouges>

22 <https://www.fellah-trade.com/fr/filiere-animale/chiffres-cles-lait>

4.2.1. Le colportage et ses impacts

La livraison et la transformation formelle répondent à une forte demande des consommateurs situés en zones urbaines, telles que Khemisset, Tiflet, Sidi Slimane, Sidi Allal Tazi et au niveau des centres ruraux émergents. Dans les deux cas, on assiste à un accroissement démographique important avec comme corollaire une demande croissante en produits agricole et laitiers.

Les colporteurs et les transformateurs informels jouent toujours un rôle important dans la chaîne laitière. Peu regardants sur la qualité du lait, ils peuvent élargir leurs points de collectes et capter des clients soucieux d'écouler le plus vite leur production et être rémunérés assez rapidement pour pouvoir acheter leur diète et faire leurs achats lors des souks hebdomadaires. La quasi majorité des éleveurs enquêtés ont rapporté que pendant la haute lactation, la seule solution est de s'adresser aux colporteurs, dans d'autres cas, la vente se fait tout au long du cycle de lactation des vaches.

Les défis mis en exergue lors du diagnostic sont relatifs aux tensions vécues par les coopératives avec Centrale Laitière qui selon eux, a rompu ses engagements à s'approvisionner auprès d'eux en raison du niveau bas de la qualité du lait produit, des pratiques supposées frauduleuses de certains fournisseurs du lait, et surtout du bras de fer entre la Centrale et les coopératives lors du mouvement de boycott de 2018.

Fin mai 2018, les agents de de l'ONSSA ont pu, en plus de prélever 209 échantillons de produits laitiers et ses dérivés à des fins d'analyse, d'émettre 80 procès-verbaux contre les contrevenants. Si l'ONSSA garantit le contrôle de la qualité et la sécurité du lait commercialisé par les établissements agréés, il lui est difficile de garantir la qualité sanitaire du lait des marchands ambulants, qui comporte des risques pour la santé.

4.2.2. Collecte et fonctionnement du Centre de Collecte du Lait (CCL)

La fonction principale du CCL est le contrôle qualité et prix du lait cru. Le lait est collecté deux fois par jour, à des heures précises. Si le lait réussit le test (absence de résidus d'antibiotiques et de germes, les matières grasses et les protéines doivent être supérieures à 3,5% et 3,0%), il est enregistré. Il est ensuite versé dans les bacs de refroidissement.

Saisonnalité : Les prix du lait sont liés aux saisons. Aussi, en période de haute lactation, de mars à septembre le prix chute autour de 2,5 MAD/l, alors que pendant la saison d'hiver il a atteint 3,4 MAD/l (prix fin octobre 2021). La gravité de l'impact de la saisonnalité des prix est d'autant importante que les élevages sont petits, ce qui est le cas de la majorité des producteurs avec 3 à 6 vaches, et le manque de structuration des coopératives.

Pour les usines laitières qui collectent le lait auprès des particuliers le prix payé est de 4 Dh, Ce prix est justifié par le fait que la qualité du lait est souvent en dessus des normes en cas de groupage, car les pratiques de nutrition et d'hygiène lors de la traite, du transport et de la conservation sont très contrastées entre les membres d'une même coopérative, si bien que plusieurs membres, soucieux de la qualité, préfèrent livrer une partie de leur production directement à l'usine. Il s'agit globalement d'éleveurs ayant les plus gros troupeaux, se faisant confiance, et se constituant parfois en groupement informel pour livrer le lait au nom d'un des leurs. Il faut remarquer que, pour la plupart des interviewés, la notion de qualité du lait reste insuffisamment claire en raison des nombreuses dimensions relatives à l'hygiénique et à la composition physico-chimique. Ils estiment qu'il y a une certaine ambiguïté sur les critères utilisés pour mesurer la qualité du lait, voire de favoritisme et de bon vouloir des collecteurs.

L'utilisation de bidon à lait en aluminium n'a pas trouvé toujours un consensus entre tous les agriculteurs en raison de leur coût élevé. L'une des solutions pratiques pour améliorer la qualité et la traçabilité au CCL est de garantir un meilleur lavage des citernes avec des désinfectants.

Des cas de réussite

- L'ONSSA a primé la coopérative laitière « Maymouna », d'Aït Bouyahia à Tiflet en lui délivrant un certificat de qualité. L'attribution d'un certificat de qualité est une reconnaissance des efforts engagés par la coopérative dans le respect strict des normes de qualité qui répond aux aspirations des bénéficiaires de la coopérative et remplit en même temps les conditions de sécurité sanitaire au profit du consommateur.

- La Coopérative Agricole Douar Aït Kousou Jannaten, dans la commune de Houdrane à Tiflet, a pu mettre en œuvre des projets agricoles liés à l'élevage de vaches laitières et de chèvres, la production de fromage, l'apiculture et la production commerciale. La Coopérative a été créée dans la commune de Houdran en 2012 avec un capital de 50 000 dirhams, et regroupe 25 adhérents. La création de la coopérative fait suite à des concertations entre plusieurs parties, dont des associations, des acteurs économiques, des porteurs d'idées de projets et des agriculteurs. La coopérative a pu créer un centre de collecte de lait qui bénéficie à 80 agriculteurs de la région, et a créé trois emplois permanents pour les jeunes. La coopérative fournit à ses adhérents les quantités de fourrage nécessaires, qui sont estimées à environ 30 tonnes par mois.

- La coopérative Extralait, coopérative fondée en 1953, produisant de la poudre du lait et du beurre. De 1980 à 1991, la coopérative s'est impliquée avec Yoplait, ce qui a ouvert de nouveaux horizons en termes de technologie. Entre 2002 et 2016, 320 M€ ont été investis dans l'usine pour augmenter la capacité de production et étendre la gamme de produits et le réseau de distribution. Aujourd'hui, le lait est collecté dans 110 centres de collecte et on estime qu'Extralait compte 12 000 fournisseurs. Elle a ajouté une gamme d'autres produits sur le marché, notamment des yaourts aux fruits et du lait aromatisé.

4.2.3. Stratégies adoptées par les coopératives laitières

Les entretiens avec les coopératives laitières de Sidi Slimane et de Tiflet et de Khemisset font ressortir plusieurs stratégies :

- Accroître les recettes liées à la vente du lait. Cette augmentation des volumes est réalisée par l'augmentation du nombre de livreurs permanents qui sont ses adhérents ;
- Parfois, en contradiction avec le principe d'exclusivisme du statut de la coopération, certaines coopératives font appels à des livreurs dits occasionnels (non membres). Les colporteurs collectent le lait d'éleveurs à destination des laiteries ;
- Régulariser et fidéliser leurs livreurs et à attirer de nouveaux adhérents à travers des facilités de crédit ou d'avance sur le paiement semble être un moyen

efficace et risqué pour le bureau. Le maillage de centres de collecte dense et installe une tendance à la concurrence pour les coopératives d'ouvrir de nouveaux CCL ;

- L'approvisionnement en aliments de bétail permet aussi d'offrir une certaine garantie de disponibilité aux adhérents. La coopérative joue un rôle d'intermédiaires plus que de négociants, en raison des quantités faibles achetées aux grossistes en ville et non auprès de l'usine qui offrirait des prix réduits si les quantités achetées dépassent un tonnage conséquent ;
- Certaines coopératives ont dû cesser leurs activités soit à cause de l'insuffisance des livraisons, soit à cause des problèmes de gestion (endettement des adhérents auprès de la coopérative).

4.2.4. Partenariats avec le secteur privé

- Développer un partenariat avec Nestlé pour la création d'un « Village Modèle » à l'instar de celui mis en place à Doukkala. Il s'agit d'un nouvel écosystème de centre de collecte de lait, qui vise à appuyer les jeunes agri-entrepreneurs et les femmes à travers i) une augmentation substantielle des revenus issus de la production de lait de bonne qualité ; (ii) la création de nouvelles activités économiques qui renforcent le business model inclusif ; (iii) le renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes ;
- Partenariat avec Extralait et Centrale Danone pour la mise à niveau des CCL. Centrale Danone avait déjà mené un projet « Halib Beladi » au profit de près de 10 000 éleveurs et axé autour de la mise à niveau des centres de collecte par l'équipement et le renforcement de l'infrastructure des centres de collecte et le renforcement des capacités des adhérents, à travers un programme de formation étalé sur 663 journées et axé sur 4 thématiques majeures (l'alimentation, la reproduction, la santé et la gestion des exploitations).

4.2.5. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur laitier

Faible évolution des activités des coopératives

Les informations recueillies auprès des coopératives montrent qu'elles sont dédiées le plus souvent à une fonction de collecte et de vente de lait. C'est vrai pour les coopératives nées dans les années 1970 comme la coopérative de Bouderra ou de Chebbania, que par exemple Salhia ou Assalia nées en 2006. On peut relever que le modèle est resté figé et que quand les coopératives connaissent une certaine dynamique, par exemple au niveau des adhérents ou des orientations relatives aux investissements probables (acquisition d'équipements, de local, etc), elles ont souvent connu une scission qui a débouché sur deux coopératives affaiblies et acculées à un nouveau démarrage difficile. Le travail coopératif se limite à la réception et à la vente du lait, contre un paiement individuel toutes les quinzaines. De la sorte la relation régulière avec la

coopérative est parfois interprétée par les adhérents comme une sécurité de revenu domestique, à la veille du marché hebdomadaire. Si l'ambition des gestionnaires est de voir le potentiel productif développé, il n'est pas raisonné en tant qu'action collective en raison des prix d'acquisition (dépassant 25 000 DH), relevant plus de choix individuel que celui de la coopérative. En effet, les livraisons de lait dépassent rarement 500 litres par jour pour une douzaine à une vingtaine de personnes. La plupart des cotisations ne dépassent pas les 24 000 Dh et aucune capacité d'investissement collectif n'a été exprimée lors de nos entretiens.

Dominances de la main d'œuvre familiale et non qualifiée

La plupart de la main-d'œuvre employée est peu qualifiée. Elle se compose de la main d'œuvre familiale au niveau des exploitations pour la conduite alimentaire et le nettoyage des étables. La majorité des coopératives que nous avons visitées ne sont pas à un niveau tel que le processus de production ou de maintenance des équipements est important pour la bonne marche de la coopérative exige un ouvrier qualifié.

L'équipement pour le lait de longue conservation est importé, cher et sophistiqué, tout en acier inoxydable et contrôlé par ordinateur. Des équipements d'il y a vingt ans sont toujours utilisés, parfois côte à côte avec ceux de moins de cinq ans, dans la même entreprise - la différence est que les plus anciens nécessitent plus de connaissances sur les procédés et les plus modernes, des connaissances sur le fonctionnement des machines.

Manque d'actes commerciaux formels

Dans les coopératives, il n'y a pas d'acte de commerce entre le producteur rural associé et la coopérative, mais les coopératives achètent également du lait à des producteurs indépendants, étant soumises aux mêmes problèmes et difficultés que les entreprises privées.

Faible innovation et accès à la technologie

Les entretiens avec les coopératives et avec les services privés ou publics, confirment les faibles dynamismes technologiques de la filière laitière dans la région, et une absence d'investissements en R&D ou au moins de divulgation des résultats de la recherche parmi les éleveurs. En outre, les relations avec les universités et les centres de recherche se réduisent à des stages d'étudiants sans retour sur les coopératives. Toutes les coopératives ont insuffisamment investi dans les systèmes de gestion de la qualité, du marketing, des ventes et des coûts, hormis quelques réunions de sensibilisation adressée aux membres pour qu'ils daignent fournir leur production à temps et en respectant les consignes d'hygiène et de qualité du lait, car certains producteurs continuent à extraire une partie de beurre du lait.

Manque de transformation du lait

L'information sur la transformation du lait était rarement mentionnée comme prioritaires, ce qui favorise le colportage aux dépens des coopératives, et condamne les coopératives en équilibre fragile

à disparaître (nous avons noté par exemple à Sidi Slimane la cessation d'activités de trois CCL depuis le début de la pandémie).

Déficit en bonne pratique de gestion

Lors de l'enquête sur les besoins des coopératives sont apparues très différents de ceux des entreprises privées. Elles estiment que le manque de formation de leurs membres, parfois analphabète ou ayant un niveau d'instruction très faible, réduite largement leurs besoins en informations.

Les événements tels que les conférences et les rencontres, les portes ouvertes, les ateliers à propos du secteur coopératif, des enjeux et des défis de la GG et des tendances d'évolution selon le business models, etc sont souvent passés inaperçus.

Le fonctionnement des coopératives dépend à la fois de facteurs externes, tels que le nombre d'exploitations, la taille, la race et la productivité du cheptel détenu, la technicité des exploitations et la gestion rationnelle des élevages. Elle dépend aussi comme cela a été rapporté par Maroc lait, des contraintes subies par les coopératives face à la réglementation exigeant l'acquisition de groupes électrogènes pour éviter la rupture de chaîne de froid en cas de coupure électrique, et les coûts afférents à la mise à niveau des CCL selon le cahier de charge de l'ONSSA.

La gestion des CCL est parfois difficile en raison de l'éclatement spatial des livreurs. Ceci nécessite le recrutement de main d'œuvre (en général familial) pour livrer le lait. Nous avons relevé que certains CCL ont connu des crises de gouvernance, à cause de d'une mauvaise gestion de la réception mettant les livreurs dans des situations d'insatisfaction à cause des méventes ou à cause des choix de quelques adhérents de livrer le lait à d'autres acheteurs (laiteries, etc).

Faible participation des adhérents

Les facteurs internes sont liés à l'organisation de la coopérative, des relations avec les adhérents, au leadership et surtout à la confiance. Les membres des coopératives ont expliqué que la confiance est l'élément fondamental et souvent mis à mal dans les coopératives. Pour certains, la direction pouvait cacher certaines décisions. D'autres membres ont décrit comment le faible niveau d'éducation rend difficile la compréhension et le suivi des affaires coopératives. Inversement les présidents des coopératives ont expliqué qu'il est difficile d'avoir de l'influence sur les membres et d'être pris au sérieux.

De nombreux membres expriment leur besoin de plus de crédits et leur déception vis-à-vis de de leur coopérative qui ont toujours du mal à accéder au financement. Parfois les dirigeants semblent avoir perdu la crédibilité, mais en raison de leur statut social traditionnel au sein de leur communautés ou grâce au soutien externe via les liens de la direction avec des acheteurs (usine, les marchands d'aliments de bétail, les services techniques, etc.)

4.3. Les coopératives dans le sous-secteur maraîcher

La valeur ajoutée de la filière a enregistré des performances significatives depuis 2003. Elle est passée de 3 milliards DH à plus de 5,2 milliards DH, avec une évolution positive en termes de création d'emplois. Le nombre de journées de travail, de 23 millions par an jusqu'en 2007, est passé à plus de 32 millions de journées de travail en 2019, au profit de 66% de femmes²³.

4.3.1. Le sous-secteur des légumes dans la région RSK

La région de Rabat-Salé-Kénitra compte de 41 000 hectares de cultures maraîchères. Avec une production maraîchère de 1,4 million de tonnes (T), la région a enregistré de très bonnes performances pour la campagne agricole 2019/2020, soit un volume de 1,4 million de tonnes en produits maraîchers avec une offre étalée sur toute l'année et permettant un panier diversifié des ménages et un approvisionnement ininterrompu du marché en fruits et légumes, compte tenu de la diversité des zones agroécologiques et les potentialités de la région²⁴.

Les cultures d'automne-hiver représentent 457 000 T et approvisionnent le marché des fruits et légumes d'octobre à mai, couvrant ainsi la demande en produits de grande consommation, principalement la pomme de terre, l'oignon, les carottes, les navets, l'artichaut et le chou.

Les cultures de printemps entre mars et mai, couvrant la demande en périodes printanière et estivale, occupent une place prépondérante dans l'offre régionale avec une production évaluée à 841 000 T représentée essentiellement par la pomme de terre de saison, la tomate et l'oignon en vert (46%), le melon et la pastèque (34%), le poivron, l'aubergine, les courgettes, le haricot vert et les carottes et navets (14%).

Il s'agit d'un des sous-secteurs agricoles à la croissance la plus rapide par l'augmentation des cultures de pomme de terre, de pastèques et de melons. La filière maraîchère est dominée par de petites exploitations familiales d'une superficie moyenne d'environ 0,50 ha. Habituellement, les légumes sont cultivés pour la consommation domestique tandis que le surplus est vendu aux détaillants locaux ou aux marchés de gros. Sur la base de la structure de production :

- La plus grande quantité de légumes provient des champs ouverts ;
- Les exploitations maraîchères sont familiales ou de type capitaliste ;
- La majorité des exploitations familiales utilisent des systèmes de culture manuels, apte à aménager de petites parcelles ou placettes au sein de l'exploitations

agricole, limitée dans leur accès au capital, ce qui constitue un frein important au développement du maraîchage, et de développement du travail salarial formel dans les parcelles.

- Les fournisseurs d'intrants sont en fait des boutiques agricoles dans les centres urbains ou ruraux, mais aussi dans les souks hebdomadaires de la région qui fournissent un approvisionnement en semences, plants, pesticides et autres produits chimiques, ainsi que quelques petits matériels agricoles.

Les agriculteurs locaux achètent et utilisent des pesticides²⁵, dont ils ne maîtrisent pas forcément le bon usage. Les boutiques jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des agriculteurs pour le type de semences, lutte antiparasitaire et protection des plantes ainsi qu'avec d'autres pratiques de récolte et post-récolte.

Les entretiens montrent que la récolte est généralement effectuée par les membres de la famille, en particulier des communautés et des douars environnants. Il y a des moments où ils doivent recruter de la main-d'œuvre d'autres régions pendant un certain nombre de jours pendant la saison des récoltes.

Les circuits de commercialisation de produits maraîchers sont assez complexes et sont souvent différents d'un produit maraîcher à l'autre. Nous essayons de faire une présentation simplifiée de circuits de commercialisation standards des produits maraîchers au niveau de la région de Rabat-Salé-Kénitra (figure 3).

Le sous-secteur est dominé par des producteurs non organisés dont les plus petits vendent leurs produits aux marchés locaux ou au commerce de détail à travers les collecteurs qui viennent souvent acheter le produit sur place et qui le vendent aux consommateurs locaux.

Quant aux grands et moyens producteurs, ils vendent souvent leurs produits aux marchés de gros via des collecteurs (intermédiaires), et de ces marchés de gros (de Kénitra, Rabat ou Casablanca), le produit est vendu aux consommateurs dans d'autres villes des fois en dehors de la région.

Certains producteurs sont organisés en coopératives. Pour ces producteurs, certains d'entre eux vendent individuellement la totalité ou une partie de produit sans passer par la coopérative et reprennent la même situation des producteurs non organisés. D'autres producteurs écoulent leur production à travers la coopérative qui vend la production agrégée au marché de gros.

La coopérative joue souvent aussi le rôle d'acheteur des intrants (engrais, produits phytosanitaires et des fois la mécanisation) pour ses adhérents.

23 <https://www.agriculture.gov.ma/fr/filieres-regions/lait-rsk#:~:text=Avec%20une%20contribution%20en%20lait,les%20plus%20importants%20du%20Royaume.>

24 <https://www.agrimaroc.ma/rabat-sale-kenitra-production-laitiere/>

25 Plusieurs éleveurs se sont plaints des retards que le président impute aux procédures de virement. En effet, un des soucis importants des petits exploitants est d'avoir assez de liquidité pour acheter la diète familiale lors du souk hebdomadaire. Tout décalage de paiement porterait préjudice à l'économie du foyer lui-même.

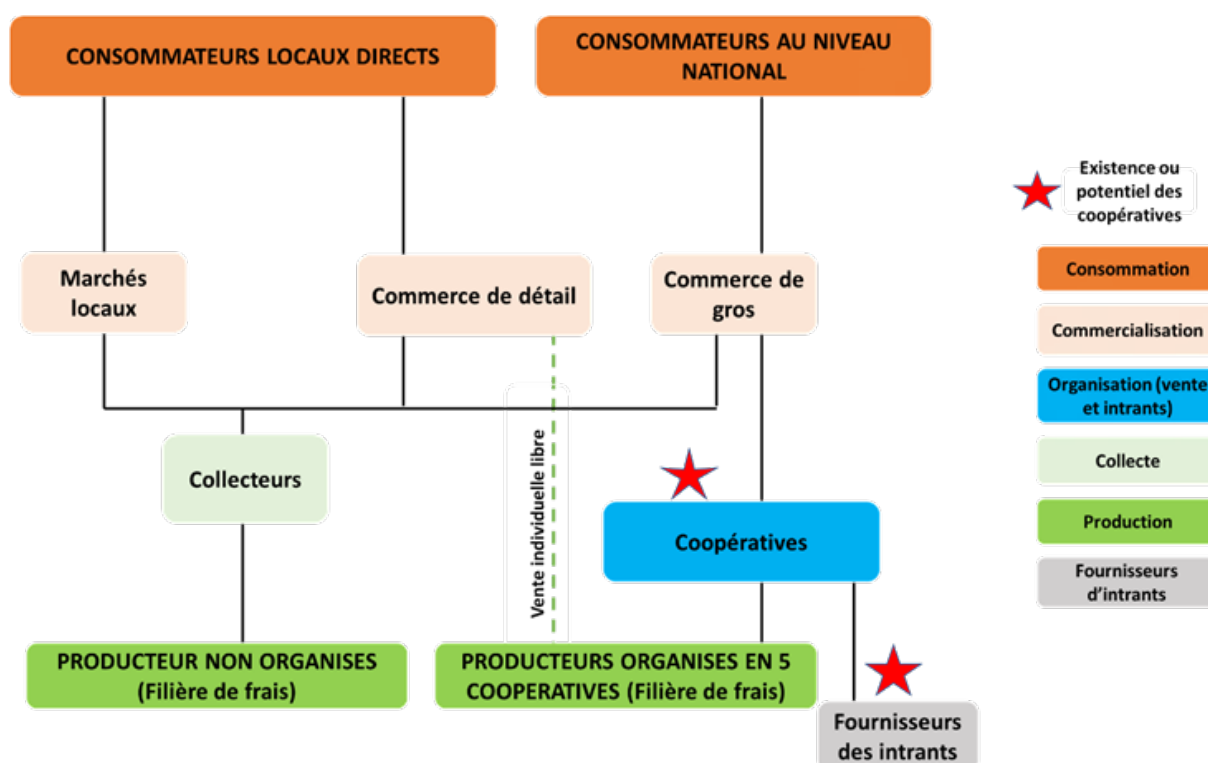


Figure 3 : Position des coopératives dans la filière maraîchère dans la région RSK

4.3.2. Les filières bio et agroécologique dans la région

Pour la filière Bio, les coopératives dans le secteur du maraîchage sont rares :

- 4 coopératives de maraîchage au niveau de Skhirat ont vu leur statut évoluer vers des entreprises
- Ailleurs, le maraîchage est conduit comme une culture individuelle et à caractère domestique.

Pour la filière agroécologique, six coopératives sont impliquées en agroécologie. Quatre d'entre elles sont dans la production et la transformation (Coopérative BIOSHOUL, Coopérative les JARDINS de ZINEB, coopérative FLAHTI BLA DWA, coopérative ZIRAATE ALHAYATE), alors que deux sont uniquement dans la transformation (coopérative BIOFRAICHE et la coopérative AKALECO).

Ces coopératives illustrent des cas de réussite au prix d'efforts soutenus en matière de reconnaissance de l'agroécologie et du Bio, du plaidoyer pour une agriculture alternative et pour la pédagogie active aussi bien au profit des bénéficiaires et adhérents qu'au profit du grand public. La dynamique territoriale est au cœur de la stratégie de ces coopératives, au sens de prise en compte en plus des membres des coopératives, de leurs communautés respectives, de leurs territoires et des réseaux à la base d'une vaste

stratégie d'échange d'informations, de pratiques et d'évolution vers des communautés de pratiques reliées aux autres coopératives et associations opérant dans tout le territoire national.

La coopérative BioShoul est un exemple-type d'une évolution importante de préoccupations de production au profit des familles rurales, menacées par l'exode, par la vulnérabilité climatique et socio-économique, et par la faiblesse des infrastructures et des services sociaux. La constitution de la coopérative fut une action collective, générant une réponse à une série de contraintes complexes. Le réseau des coopératives est né pour renforcer cette dynamique.

La certification bio leur permet de réussir commercialement et d'exporter plus facilement leurs produits. Actuellement, le Maroc ne dispose pas de son propre biomécanisme de certification, de sorte que toute exploitation qui souhaite certifier ses cultures doit utiliser une certification internationale.

« Pour exporter un produit comme étant issu de l'agriculture biologique du Maroc, les agriculteurs et entreprises de collecte, de transformation doivent obligatoirement faire contrôler et certifier leur activité, chaque année, par un organisme de contrôle et de certification (OCC) accrédité par l'Union européenne (UE).

Afin d'exercer au Maroc, les OCC doivent être agréées par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, du développement rural et des eaux et forêts conformément aux dispositions de l'arrêté n° 270-15 relatif à l'agrément des OCC des productions biologiques »²⁶.

4.3.3. Partenariat avec le secteur privé

- L'ORMVAG et la chambre régionale d'agriculture ont initié un partenariat avec le groupe COSUMAR, leader dans la production et commercialisation de sucre et qui agrège des centaines de producteurs de betterave à sucre, pour la création et l'accompagnement des plusieurs coopératives de prestations de services liés aux opérations mécaniques agricoles (travail du sol, semis...). COSUMAR s'engage à faire des contrats avec ces coopératives afin de faire ces opérations mécaniques agricoles pour les producteurs de la betterave à sucre est assurer ainsi un revenu garanti pour les coopératives.
- Pour les coopératives des produits bio et agroécologique, il y a un potentiel d'initier des partenariats de commercialisation avec des magasins spécialisés en vente des produits bio (par exemple GREEN Village à Rabat), qui sont actuellement approvisionnés à 90% par des produits importés.

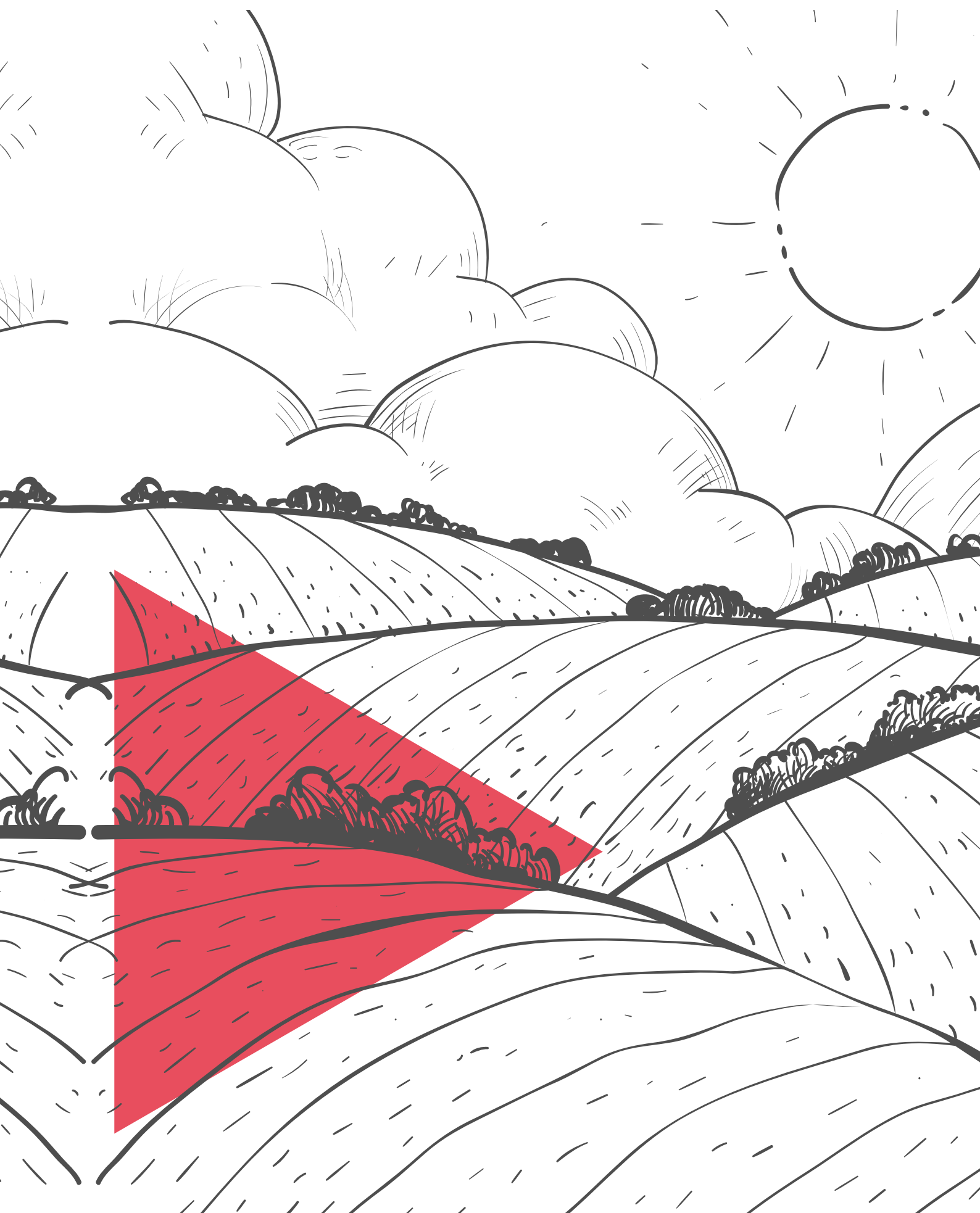
4.3.4. Contraintes du développement coopératif dans le sous-secteur maraîcher

Le potentiel coopératif est peu promu pour ce sous-secteur. Trois coopératives ont été créées à Benmansour mais ne sont pas encore fonctionnelles. Il s'agit de la Coopérative Habtia, Coopérative Chabab Ouled Ben Ziane, Coopérative Benziyania, toutes nées autour de l'idée d'obtenir des lots variants entre 100 à 150 ha dans le cadre de la melkisation des terres collectives.

Leur naissance a été motivée par la nécessité de profiter des avantages offerts dans le cadre des actions de locations des terres collectives et contrer les investisseurs étrangers qui convoitaient ces terrains. Les trois coopératives n'ont pas de business plan ni de vision claire, manquent de capacité en matière d'élaboration de projet d'agriculture maraîchère, et espèrent bénéficier des fonds de roulements.

Toutefois, on rencontre des cas où des coopératives ont pu se développer. C'est le cas de l'Union des coopératives de Skhirat qui regroupe cinq coopératives, dont la coopérative Woudiane, coopérative Maria à Skhirat, coopérative Wissam. Seules quelques coopératives ont pu résister face aux contraintes relatives à l'écoulement des produits.





5 Potentiel de développement coopératif

5.1. Vie associative et développement coopératif

Selon la recommandation 193 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) adoptée en 2002 : « le terme "coopérative" désigne une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. La promotion et le renforcement de l'identité des coopératives devraient être encouragés sur la base :

- a) Des valeurs coopératives, à savoir l'entraide, la responsabilité personnelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité ainsi qu'une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ;
- b) Des principes coopératifs, tels qu'établis par le mouvement coopératif international.

Ces principes sont les suivants ; l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la collectivité ».

La position des coopératives agricoles locales au sein des trois chaînes de valeur est encore faible. Cela fait référence à leur petite taille et à leur petit nombre de membres, un accès limité à la technologie, un accès limité au marché et au financement et, dans certains cas, une faible capacité. Dans de nombreux cas, les coopératives agricoles sont principalement actives dans les activités matérielles en phase de production, avec une faible présence dans les activités à valeur ajoutée, elles ne sont pas toujours présentes dans les activités d'approvisionnement ou de commercialisation.

En général, les coopératives agricoles locales ne peuvent pas fournir des produits en quantité et qualité durables, leur pouvoir de négociation est faible, tandis que les chaînes de valeur agroalimentaires sont encore

dominées par les commerçants et les intermédiaires, qui déterminent les conditions d'approvisionnement des agriculteurs et des coopératives et dans une certaine mesure et aux détaillants.

Le bilan actuel de la présence des coopératives agricoles montre qu'elles sont suffisantes pour assurer une base de croissance mais avec un faible taux d'adhésion. Les coopératives agricoles comptent en moyenne une douzaine à une vingtaine de membres, un nombre qui n'a pas augmenté ces dernières années, conservent un rôle faible dans les chaînes de valeur, étant donné que les ventes se font souvent par des intermédiaires. Il est également important de noter que les membres des coopératives ne livrent pas toujours leurs produits à la coopérative, car souvent les producteurs eux-mêmes ont tendance à commercialiser directement la meilleure qualité et à livrer les produits aux commerçants, laiteries ou directement aux usines pour le cas du lait par exemple. Des services pour les coopératives agricoles sont disponibles au niveau de la DRA, ONCA, etc. Il y a encore un manque d'éducation tangible concernant les coopératives agricoles qui pose une sérieuse limitation en matière de connaissances et des compétences nouvelles (gestion, entrepreneuriat, réseautage, etc).

Dans la majorité des cas, les familles des coopérateurs complètent leur revenu par des activités à l'extérieur de leurs douars. Pour le sous-secteur du lait, la coopérative était considérée comme un canal qui facilitait le flux de production vers les centres de collecte CCL. Participer à la coopérative, dans ce cas, signifiait commercialiser la production ou non.

Le sens du travail était lié à la façon dont les sujets comprenaient le travail dans la coopérative, toujours lié aux activités individuelles au niveau de l'exploitation et de la famille et séparé du travail de gestion dans la coopérative. La participation aux réunions était considérée comme une occasion pour obtenir de l'information et rarement comme un espace de débats et de concertation pour prendre des décisions collectives.

Enfin, la quatrième catégorie de sens était liée à l'absence de stratégie dans les coopératives. Parmi les membres, la stratégie était synonyme soit de politique et avait une connotation négative « les responsables savent ce qu'ils font et cherchent d'abord leur propre intérêt » ou de manipulation pour réaliser des objectifs personnels, accéder aux crédits et aux opportunités offertes par les services publics, drainer les subventions vers sa propre exploitation « il a gardé les huit vaches de race distribués par le projet de l'Office en arguant que nous n'avions pas la technicité, ni les moyens de les nourrir ». Globalement, le ressentiment parmi les membres

face au manque de soutien des dirigeants aux autres membres est relativisé par le fait qu'ils restent un recours incontournable pour les plus démunis en cas de disette, espérer trouver un emploi dans leur ferme pour soi ou pour un membre de la famille, espérer avoir une avance d'argent, etc.

Les entretiens ont soulevé une préoccupation pour le contexte coopératif et une éducation coopérative²⁷ fragile ou inexistante. Connaître ses droits, ses devoirs et le fonctionnement de la coopérative et travailler dans l'esprit coopératif et associatif est fondamental pour ne pas perdre de vue le sens réel d'une coopérative qui, en plus de viser à améliorer la qualité de vie des coopérateurs impliqués, a également un rôle essentiel dans la promotion du développement.

5.2. Similitudes des coopératives laitières

Nous avons relevé les mêmes constats et les mêmes analyses des présidents des coopératives aussi bien au niveau du fonctionnement de la vie coopérative que celui des contraintes liées à la cherté de l'aliment de bétail et du prix bas de vente de lait. Cet isomorphisme institutionnel cache pourtant des niveaux des modes de gouvernance et de gestion différents. Il implique aussi l'importance d'effectuer des « voyages d'étude » entre les producteurs avec leurs homologues des autres régions à Doukkala, Beni Mellal ou à Souss-Massa, où le mouvement coopératif a pu générer des cas de réussite de coopératives offrant plusieurs services à leurs adhérents.

En outre, les producteurs laitiers mettent en avant les échecs des plantations sucrières, qui ont selon eux hypothéqué leurs efforts et leurs économies. Aux questions relatives à la gestion de la filière lait est, les répondants manifestent leurs doutes à l'instar de la filière betteravière.

5.3. Insertion sociale et solidarité

La position sociale et les rôles des coopératives agricoles rencontrées semblent peu déterminants dans la vie des adhérents ou de leurs communautés, mais cet aspect mérite une évaluation poussée, qui permettrait de comprendre l'appropriation des coopératives en tant qu'organisation, que culture de coopération ou au contraire comme un instrument de vente, et aussi comme un espace de débat, souvent faisant l'objet, selon les éléments recueillis par la mission, de confrontation d'intérêts divergents et surtout de désillusion et de méfiance de la part des producteurs.

27 <https://mapecology.ma/actualites/cultures-maraicheres-a-rabat-sale-kenitra-production-abondante-assurant-lapprovisionnement-regulier-marches-dra/>

5.4. Les femmes dans les coopératives

La place des femmes dans les coopératives a fait l'objet d'étude qui ont mis en exergue un des contraintes récurrentes. Malgré l'existence d'un environnement juridique motivant pour le développement du travail coopératif et les efforts déployés par plusieurs intervenants pour encourager et accompagner ce mouvement, le nombre des coopératives à 100 % féminines reste faible et ne représente que 14,5% du total des coopératives à l'échelle nationale qui dépasse actuellement les 20 000. La réalité de ces coopératives est également caractérisée par des contrastes en termes de développement selon les régions et les secteurs. Des handicaps d'accès au financement, des difficultés de gouvernance et de gestion, de commercialisation et de relations avec leur environnement sont souvent rencontrés par ces coopératives²⁸.

Il a été possible d'identifier à partir des données recueillies par la mission, au moins deux aspects ou situations qui sont liés aux femmes rurales et que les membres des coopératives considèrent comme très importants. Le premier est que les femmes n'ont pas toujours les mêmes opportunités de participation et de prise de décision que les hommes et que c'est fondamentalement basé sur des enjeux socio-culturels. L'autre aspect, identifié comme pertinent et qui représente une situation négative, est le manque d'éducation formelle pour les membres des groupements de femmes et qui est fondamentalement lié au manque de possibilité d'étudier en milieu rural, surtout au cours des dernières décennies. On peut affirmer que la coopérative contribue à la construction du capital social et à créer des possibilités d'inclusion des femmes dans les réseaux de la coopérative.

Les études montrent que la coopérative contribue au maintien et au développement de l'économie domestique et partant des communautés rurales, « c'est la manifestation la plus saillante de l'entraide dont peuvent faire preuve les membres des communautés rurales marocaines les uns à l'égard des autres²⁹ ».

Un autre bénéfice que la participation active des femmes dans la coopérative pourrait générer, identifié dans les études³⁰, est celui de la génération de propositions innovantes en matière de diversification des activités :

- Opportunité de valorisation des produits culinaires et cosmétiques dans le cas de la coopérative féminine encore au stade embryonnaire de transformation des fruits rouges à Lalla Maimouna.
- La faisabilité d'une coopérative de travailleuses dans le secteur des fruits rouges à l'instar de la coopérative Huelva née à Ouled Zidouh dans la province de Fkih Ben Saleh.
- Animation de voyages et des visites de :
 - La coopérative laitière "Lahadar" composée de 109 femmes dans la région des Doukkala, active dans la production, la commercialisation du lait, et dans les activités sociales au service de ses adhérentes.
 - La coopérative SANAD à Beni Mellal qui a pu rapidement développer des activités agricoles, mais aussi des services importants au profit des adhérentes.



28 Le niveau de connaissance des agriculteurs sur les pesticides est limité, notamment concernant les modes d'application, les doses à appliquer et les précautions à prendre. L'usage des pesticides nécessite un minimum de connaissances théoriques et pratiques pour pallier tout risque sur la santé des utilisateurs et sur l'environnement. Malgré une connaissance élevée des dangers potentiels de l'utilisation des pesticides, les mesures de sécurité signalées peuvent être faibles ». Sanaa OUDEBIL et al. utilisation des pesticides par les fournisseurs et agriculteurs du gharb et du loukkos Bull. Soc. Pharm. Bordeaux, 2012, 151(1-4), 105-122

29 <https://www.agrimaroc.ma/agriculture-biologique-maroc-2021/> et http://reseauriam.org/wp-content/uploads/2019/06/ft_certificationfr.pdf

30 Il existe plusieurs outils élaborés par des organismes tels que l'OIT (MyCoop : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_644695.pdf)



6 Proposition d'une typologie des coopératives

Nous proposons une caractérisation des coopératives prenant en compte leurs trajectoires pour répondre à deux objectifs de l'étude :

- **Disposer d'outils pratiques et à pouvoir explicatif du processus d'évolution des coopératives.** En effet, toutes les coopératives passent par plusieurs étapes. Leur cycle de vie dépend des facteurs liés au :

- Projet collectif ;
- Durabilité des processus de transmission du patrimoine (immobilier, équipements, ressources, etc) ;
- Flexibilité et évolution organisationnelle ;
- Ancrage local (au niveau du territoire mais aussi dans le réseau des rapports sociaux).

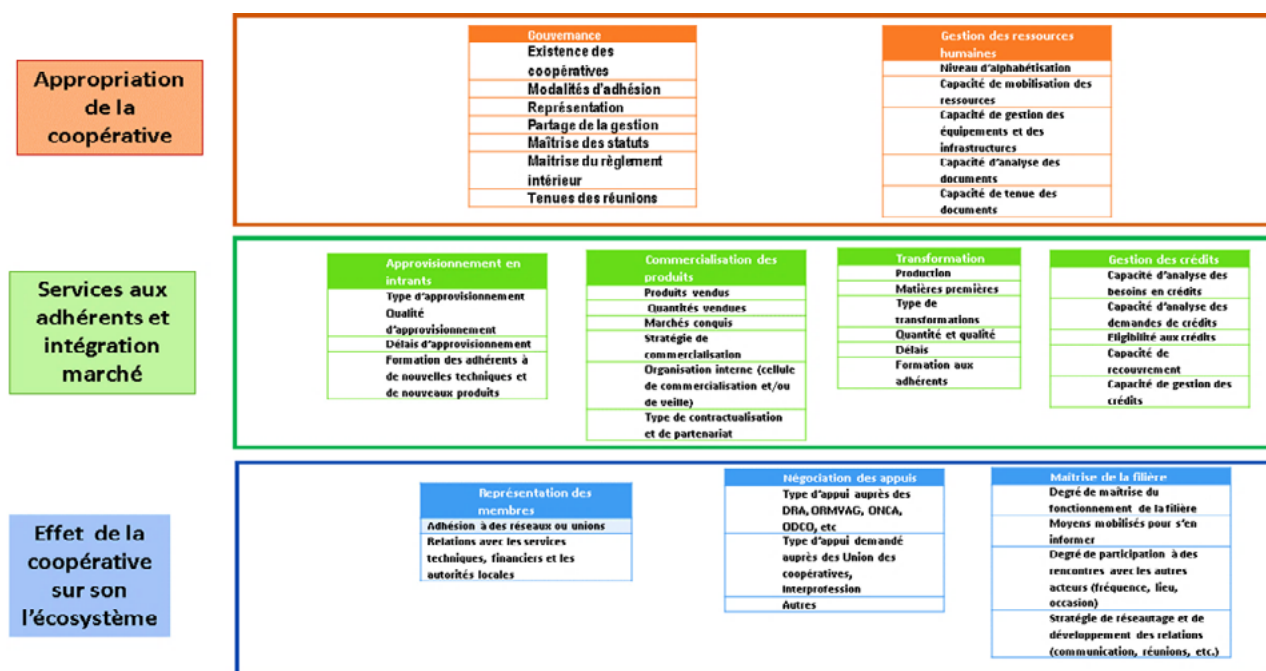
- **Disposer de recommandations pratiques et opérationnelles pour :**

- Caractériser la dynamique de la coopérative ;
- Identifier les contraintes au changement ;
- Identifier les appuis éventuels dans le cadre du projet ProAgro.

Les critères adoptés sont de l'ordre de trois :

1. Le degré d'appropriation de la coopérative par ses membres
2. Le niveau et le degré d'influence sur son écosystème
3. Le degré d'intégration au marché

6.1. Articulation de la typologie avec l'analyse de la dimension interne de la coopérative, de ses relations avec l'environnement et enfin son intégration au marché et fourniture de services



6.2. La typologie sur la base des critères suivants

Critère	Nature	Potentiel	Modalités	Exemples
Critère n°1	Le degré d'appropriation de la coopérative par ses membres	Les membres se reconnaissent dans leur coopérative, y développent des projets, y trouvent un intérêt individuel et collectif, s'y consacrent au vu des enjeux sociaux et économiques	Anciennes mais en équilibre précaire	Coopérative ESSAIDIA (lait) Coopérative LAMZOURIA (lait) Coopérative EL ASSALIA (lait) Coopérative Chebania (lait) Coopérative El Hsinia
			Jeunes peu ou pas encore mûres	Coopérative Habtia (maraichage) Coopérative Chabab Ouled Ben Ziane (maraichage) Coopérative EL MARDASSIA (lait) Coopérative Masoudia (lait) Coopératives Salhia Coopératives inactives (créés mais non fonctionnelles) : Coopérative Chabab El Yousoufia Coopérative El Benaisia, Coopérative El Aachouria Coopérative (plusieurs) : ex Coopérative Al Aouamra
			Anciennes mais et intégrée	Coopérative Bouderra (lait) Coopérative El Hsinia (lait)
			Jeunes mais ayant un projet collectif	Coopérative EL MANSSOURIA (lait) Coopérative Assalia

Critère	Nature	Potentiel	Modalités	Exemples
Critère n°2	Le niveau et le degré d'influence sur son écosystème	Les coopératives génèrent du changement auprès de leurs membres, de leurs familles et de leurs communautés. Elles créent des dynamiques économiques en jouant un rôle de maillon stratégique dans les chaînes de valeur. Elles drainent des ressources (financements, informations, savoir, technologies) au niveau de leur territoire. Elles participent aux projets collectifs inscrits dans une logique et suivant des valeurs sociales.	Au niveau de la communauté ou le douar	Coopérative BIO Shoul (BIO)
			Au niveau local (Collectivité territoriale, province ou région)	CEBG (Coopératives des Eleveurs de Bovins du Gharb) (lait) ; AREG (Association Régionale des Eleveurs du Gharb) (lait) Unions des Coopératives de maraichage de Skhirat Unions des coopératives de Khemisset (lait)
Critère n°3	Le degré d'intégration au marché	Les coopératives offrent des produits de bonne qualité, respectant les normes de sécurité, ayant une qualité qui les positionnent sur le marché local, national et international	Achat d'intrants et vente de produits selon les commodités	Toutes les coopératives laitières
			Vente des produits contractualisée et stable mais obéissant aux besoins et aux quotas de l'acheteur	Coopératives laitières de Sidi Slimane (Client ; Centrale Laitière) Coopératives Sidi Kacem et Khemisset (ex Colait)
			Vente de produits compétitifs	Les coopératives BIO Coopérative Woudiane à Skhirat (Maraichage) Coopérative Maria à Skhirat Coopérative Wissam à Skhirat (Maraichage)



7 Proposition d'une typologie des coopératives

Dans toute action, projet, programme, l'identification des parties prenantes est nécessaire pour prendre en compte toutes les personnes, ou groupes, affectés par, ayant une influence sur ou ayant un intérêt.

La cartographie des parties prenantes est un processus de recherche collaborative de débat et de discussion mené afin de déterminer une liste clé de parties prenantes à travers toute la portée et les intérêts de celles-ci. Quatre étapes sont nécessaires : identifier, analyser, cartographier et prioriser.

Il s'agit dans un premier temps de répertorier les structures concernées ; la seconde étape préconise de comprendre le point de vue et la pertinence de chaque partie prenante ; la troisième étape consiste à visualiser les relations avec les objectifs du projet ou décliner sous forme de tableau l'identité, la mission et l'articulation avec ProAgro et avec les autres parties prenantes en termes de développement coopératif. Les tableaux suivants comprennent les principales parties prenantes réparties selon deux catégories ; la première partie concerne une répartition par type d'acteurs et la deuxième concerne une répartition par thème d'intervention.

Les sources qui ont été utilisées pour dresser ce tableau sont : les entretiens, les rapports des structures citées, Agrimaroc, Agriculture au Maghreb, Fellah Trade, la presse, les sites web des organismes cités, etc.

7.1. Répartition par type d'acteur

Dans cette section, nous proposons de mettre l'accent sur trois types d'acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans le développement des coopératives agricoles, à savoir :

- Les organismes publics ;
- Organisations professionnelles et faitières ;
- ONG, Réseaux et fondation.

7.1.1. Organismes publics

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF ET POTENTIELS SERVICES AUX COOPÉRATIVES
ONCA	L'Office National du Conseil Agricole (ONCA) est créé en vertu de la loi 58-12 promulguée par le Dahir N°1.12.67 du 4 Rabii I 1434 (16 Janvier 2013)). Il est chargé de piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale. Etablissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'ONCA est administré par un conseil d'administration et géré par un Directeur Général. Les 122 Centres de Travaux (CT) créés en 1957 et qui sont autant d'établissements publics autonomes, ainsi que les Centres de mise en valeur agricole (CMV en zones irriguées) et les Centres de Développement Agricoles (CDA) relevant des Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole, sont appelés à faire désormais parties de l'ONCA en tant que Centres de Conseil Agricole (CCA) chapeautés par des services provinciaux de mise en œuvre du conseil Agricole (SPMOCA).	ONCA	Identification, présélection et accompagnement des porteurs de projets sous forme de coopératives ou autres Assistance technique en matière de maîtrise d'ouvrage aux Unions et Association des coopératives (AREG, CEBG, Union de Khemisset, Union de Skhirat)
MAPMDREF	Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime - Département de l'Agriculture – représenté dans la région par la Direction Régionale d'Agriculture (DRA) est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans le domaine de l'agriculture et du Développement rural	MAPMDREF	Concertation à propos de la cohérence de l'intervention de ProAgro envers les coopératives
ONSSA	Les attributions et les missions de l'Office Nationale de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires sont définies explicitement par l'Article 2 de la loi n° 25-08 portant sa création	ONSSA	Renforcement de la mise à niveau des CCL Animer des ateliers provinciaux relatifs à la qualité du lait
ADA	L'ADA a pour mission de participer à la mise en œuvre de la stratégie adoptée par le Gouvernement marocain en matière de développement agricole. A cet égard, l'ADA est notamment chargée de proposer aux autorités gouvernementales les plans d'action relatifs au soutien des filières agricoles à haute valeur ajoutée dans une perspective d'amélioration de la productivité	ADA	Appui à la mise en relation des coopératives avec le marché à travers l'organisation et l'appui à la participation à des foires, salons et autres événements... Sensibiliser les coopératives maraîchères (Coopérative Chabab Ben Ziane, Coopérative Ziania, Coopérative Habtia) dans leurs rôles d'agrégateurs pour les agriculteurs des communes environnantes de BenMansour

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF ET POTENTIELS SERVICES AUX COOPÉRATIVES
ADA	L'Agence pour le Développement Agricole (ADA) a lancé du 15 au 19 Octobre 2019, la troisième phase du 4ème programme de la mise à niveau des groupements des producteurs des produits du terroir au profit de 50 groupements représentant 74 coopératives. Cette nouvelle phase du programme est matérialisée par l'organisation de 4 ateliers de présentation des modules de formation sur les différents aspects liés au plan d'affaires des groupement bénéficiaires, à savoir la production, la valorisation, la bonne gouvernance, la gestion financière, la conformité réglementaire et sanitaire, la commercialisation, le marketing	ADA	Former et sensibiliser les jeunes agriculteurs à développer des coopératives orientées vers les produits de terroir, produits bio ou agro-écologique.
INDH	L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) participe largement au financement de partenariats visant la promotion et le développement des coopératives agricoles	DAS	Formation et accompagnement des jeunes sur l'entrepreneuriat à travers les plateformes de Jeunes de l'INDH au niveau de chaque province
Entraide Nationale	Créée sous forme d'établissement privé à caractère social en 1957. Elle a été érigée, en 1972, en Etablissement Public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle est actuellement placée sous la tutelle du Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social. L'Entraide Nationale a pour mission d'apporter toute forme d'aide et d'assistance aux populations et de concourir à la promotion familiale et sociale.	EN	Elaborer des BP Projets Générateurs de Revenus au profit des femmes regroupées dans le cadre des coopératives.
Agence De Développement Social (ADS)	Elle a été créée en 2001 et intégrée à l'organigramme du Ministère de développement social, de la famille et de la solidarité. Son intervention porte sur la consolidation du capital humain et social par des actions concernant : - Le renforcement des capacités des acteurs locaux ; - La promotion et le développement des activités génératrices de revenus et d'emploi ; - L'amélioration des conditions de vie des populations ciblées en milieux urbain et rural. Pour être complémentaire avec l'action de tous les acteurs mobilisés pour le développement de notre pays, l'ADS a mis en place une stratégie (2011-2013) qui s'articule autour de trois axes : - L'accompagnement local des programmes nationaux de développement social et humain - L'insertion sociale par l'économie - Le renforcement des capacités des acteurs	ADS	Animation de journées de sensibilisation du grand public autour de l'implication des coopératives dans le développement territorial

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF ET POTENTIELS SERVICES AUX COOPÉRATIVES
ANAPEC	L'agence a pour mission de contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi qualifié décidés par les pouvoirs publics. Chargée de faire la prospection et de collecter les offres d'emploi et la mise en relation avec les demandeurs. Elle assure également l'accueil, l'information et l'orientation de ces demandeurs, ainsi que les jeunes promoteurs. Vis-à-vis des employeurs, elle les conseille pour la définition de leurs besoins en compétences et procède à la mise en place des programmes d'adaptation professionnelle de formation-insertion dans la vie active en liaison avec les établissements de formation.	ANAPEC	S'appuyer sur les compétences d'ANAPEC (animation au profit des jeunes, mise en place de bornes et de guichet unique) Capitalisation d'expériences à partir des projets de l'ANAPEC (Idmaj, Aji, MinAjlili)
ODCO	-Le programme Mourafaka (Source ODCO) : Tenant compte des différentes phases de la vie d'une coopérative, les bénéficiaires peuvent profiter des services du programme d'appui post création en matière : De diagnostic stratégique et d'élaboration du plan de développement ; De conseil et d'expertise ; De formations générale et spécifique ; De coaching individuel ; D'assistance technique ; De promotion commerciale	ODCO	Valorisation des modèles de formation de l'ODCO au profit des coopératives. Promotion du coaching au profit des entrepreneurs sociaux dans les trois filières Informers les coopératives des possibilités de financement dans le cadre des programmes d'accompagnement des jeunes entreprises de l'ODCO
Collectivités Territoriales (CT)	Le Conseil de la région de Rabat-Salé-Kénitra a approuvé à l'unanimité, lors d'une session extraordinaire, un projet de convention portant sur la création d'un complexe de commercialisation des produits agroalimentaires au niveau de l'agglomération urbaine. Une enveloppe budgétaire de 550 millions de dirhams (MDH) a été allouée à ce projet, qui sera réalisé sur une superficie de 109 hectares (ha), dont 62 ha relevant de la société Al Omrane et 47 ha provenant du secteur privé qui vont être acquis par l'Etat.	CT	Financement des projets par le Conseil Provincial et le Conseil Régional (Centre de formation des coopératives, Marchés de Bio, ...)

7.1.2. Organisations professionnelles et faitières

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
COMADER	La COMADER et le CAM joignent leurs efforts pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes agriculteurs. Création de la Fondation Nationale Pour l'Identification et la Traçabilité Animales « TARKIM» Dans le but d'assurer l'identification et la traçabilité des bovins, ovins et caprins durant toutes les étapes de leur vie et le suivi.	COMADER	Promotion des coopératives de services à l'agriculture au niveau de l'amont et de l'aval et l'utilisation du digital pour servir au mieux le secteur agricole via les e-services et le e-learning. Traçabilité des animaux laitiers pour une meilleure sécurité alimentaire et sanitaire
FENAGRI	Le secteur de l'agroalimentaire au Maroc est animé par 2.600 entreprises organisées sous l'égide de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (Fenagri), générant environ 150.000 emplois et contribuant à hauteur de 4% au PIB national.	FENAGRI	Plateforme pouvant être financée par Fenagri pour : accueillir un répertoire des coopératives constituant des fournisseurs des membres de la FENAGRI et faciliter ainsi le contact entre elles)
Maroc Lait	En tant qu'Interprofession, interlocutrice représentative de la profession auprès des pouvoirs publics depuis octobre 2019. Maroc lait englobe deux collèges, chaque collège est organisé une Fédération composée d'acteurs professionnels du segment de la chaîne de valeur de la filière : Producteurs et transformateurs. a) Collège des producteurs : La fédération Marocaine des Eleveurs producteurs Laitiers (FEMAPROL) regroupant 40 organisations professionnelles régionales et provinciales réparties dans neuf régions administratives et comptant plus de 165.000 producteurs laitiers ; b) Collège des transformateurs : La Fédération Marocaine de l'Industrie laitière (FMIL) regroupant huit établissements traitant plus de 86% du volume du lait usiné.	Maroc Lait	Mise à niveau des petites et moyennes fermes Plaidoyer auprès des ministères (pour négocier des contrats – programmes), de l'ONSSA (pour assouplir les procédures d'octroi des certificats sanitaires aux coopératives laitières) au profit des coopératives de lait
La Fédération Interpersonnelle Des Producteurs Et Exportateurs De Fruits Et Légumes	- La Fédération regroupe un ensemble d'associations regroupant deux collèges : Collège de production : regroupant quatre associations les plus représentatives - Collège de conditionnement, exportation et de commercialisation constitué par l'Association Marocaine des Conditionneurs Maraichers (AMCOM) qui représente les conditionneurs	FIFEL	

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Association Régionale Des Producteurs Des Produits Agricoles Biologiques	L'association régionale vise à accompagner les efforts des pouvoirs publics quant à la déclinaison régionale de la nouvelle stratégie du secteur agricole « Génération Green », visant le développement, d'intensification et de valorisation de l'agriculture des produits agricoles Bio au niveau de la région. La Région Rabat-Salé-Kénitra : Les superficies consacrées actuellement à l'agriculture biologique sont estimées à environ 1700 ha, réparties essentiellement entre les agrumes, les cultures maraîchères, l'arboriculture, les cultures fourragères et les plantes médicinales et aromatiques.	L'association régionale du bio	Communication autour des cultures BIO au profit des maraichers
Interproberries Maroc (Ipbm)	L'Association marocaine des producteurs des fruits rouges : L'augmentation des superficies et la baisse des prix qui s'y rapportent montrent que ce secteur commence à s'essouffler ; une réflexion de la profession s'impose à ce sujet. L'association marocaine des producteurs des fruits rouges informe donc ses membres ainsi que tout nouvel investisseur dans le secteur des fruits rouges qu'une rationalisation et coordination des plantations de fruits rouge doivent tenir compte de la capacité d'absorption des marchés extérieurs.	IPBM	Signer des conventions avec des coopératives de services (coopérative d'ouvrières, coopératives de travaux à façon, etc)
AREG CBEG Unions Des Cooperatives De Khemisset	Associations et Unions actives au niveau provincial	Associations et unions	Contrat-cadres avec ces associations et Unions pour animer le secteur coopératif (thématique de sécurité alimentaire, droits sociaux des ouvriers, mise à niveau des CCL, etc)
Espace De Commercialisation	Un espace de commercialisation des produits agricoles, alimentaires et de terroir sera construit prochainement dans la région de Rabat Salé Kénitra	ADA, ADS	Former les coopératives aux techniques de commercialisation pour profiter des services de cet espace
Konnect'agro, Un ERP Expert Pour La Filière Des Fruits Et Légumes	Déployer un ERP va permettre de renforcer la capacité de production et de pilotage des professionnels, d'obtenir une traçabilité sans faille mais également d'anticiper et réagir en temps réel aux évolutions du marché. Être équipé d'un ERP procure de nombreux avantages. En plus de fiabiliser et sécuriser les flux, il permet de faciliter l'exportation et la vente à la GMS, c'est un outil de pilotage de son activité et sa performance. Il fournit des analyses et des tableaux de bord d'autant plus riches s'il peut croiser les données internes avec celles issues de tout l'écosystème.	Konnect'Agro	Formation au profit des Unions de coopératives et de leurs membres

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
AGRO'TECH	L'AgroTech sensibilise les professionnels de l'agriculture au recyclage des produits plastiques, un appel plein de sens, à une prise de conscience collective nécessaire pour la profession, l'homme mais aussi la nature.	Agro'Tech	Sensibilisation des agriculteurs à la loi 28-00 Création et accompagnement de coopératives de gestion des déchets agricoles
SES CONFORM	Spécialiste et pionnier de la formation et du conseil agricole, va activer son partenariat avec l'Autorité Nationale des Techniciens d'Elevage, pour organiser une formation au profit des producteurs de lait rentables qui souffrent de problèmes et de difficultés à commercialiser le lait mou qu'ils produisent. La formation se déroulera également au travers d'ateliers pratiques animés par des professionnels spécialistes de la filière fromagère.	SES CONFORM	Formation en matière de commercialisation du lait
Mutuelle Agricole Marocaine D'assurances (Mamda)	La MAMDA propose un large éventail de produits d'assurance, d'épargne et de retraite et permet l'indemnisation et le paiement des sinistres aux agriculteurs	MAMDA	Sensibilisation auprès des coopératives des trois sous-secteurs aux risques et aux services d'assurance offerts par la MAMDA
CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC (CAM)	Les petits agriculteurs et les ménages ruraux en général ont, dans leur majorité, une connaissance limitée de la banque, des produits et services financiers. A cet effet, le CAM propose des opérations d'éducation financière dans le cadre de son programme « éducation et renforcement des capacités en milieu rural ». Aussi, le CAM, en tant que banque citoyenne et socialement responsable, a développé un ambitieux programme de « Renforcement des capacités de gestion en milieu rural » dont une composante est dédiée à l'éducation financière de base des petits agriculteurs et ménages ruraux autour de 5 modules	CAM	Education financière des coopératives
CERCAM	Renforcement des capacités de gestion et appui technique auprès de 20 coopératives laitières relevant de la région du Gharb : Ce projet a bénéficié de l'expertise du CERCAM dans un projet précédent et similaire (dans la région de Doukkala) doublée de celle du réseau RACCOR1. Le projet a regroupé des coopératives laitières avec la présence d'un effectif total de 191 adhérents. Il a été mené dans la région du Gharb au niveau de 3 zones pilotes : Dar el Gueddari, Sidi Slimane, Lalla Mimouna.	CERCAM	Accompagnement et financement du prototype de modèles de gestion des coopératives

7.1.3. ONG, réseaux et fondations

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Le Réseau D'accompagnement Des Coopératives Et Organisations Rurales De Développement (Raccord)	Le Réseau d'Accompagnement des Coopératives et Organisations Rurales de Développement (RACCORD) est une association à but non lucratif, créée en 2009 à El Jadida, dans la région de Doukkala, qui regroupe une trentaine de coopératives et associations basées dans six régions du Maroc (Doukkala, Gharb, Haouz, Moyen Sebou, Souss, Tadla). Par son travail de proximité et d'accompagnement, RACCORD jouit actuellement d'une crédibilité technique acquise à travers des modules de formation pratique appropriée, tenant compte des conditions et des circonstances particulières des éleveurs locaux, pour apporter des solutions adéquates. Les experts de l'association habitent dans les régions d'opérations et connaissent la réalité technique et socio-culturelle des coopératives et éleveurs laitiers de la région	RACCORD	Formation des formateurs au niveau des coopératives. Extension du réseau au niveau de la région de Rabat-Salé-Kenitra
ONG	Fédération Nationale des Coopératives du Maroc ; Unions sectorielles des coopératives ; Fédération Nationale des Associations de Micro crédit, Espaces et fédérations des associations sous formes de réseaux aux niveaux national et régional.		
Fondations	Fondation Mohamed V pour la Solidarité : Créée en 1999 et reconnue d'utilité publique et contribue avec les autres acteurs sociaux, à la lutte contre la pauvreté. Elle a pour missions principales : La prospection et l'organisation de programmes d'assistance menés par différents acteurs, au profit des démunis ; l'organisation et la coordination d'actions de solidarité du maximum de partenaires mobilisables pour faciliter la promotion de ces actions.		

INSTITUTION	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Réseau Des Initiatives Agroécologique Au Maroc (RIAM)	Le RIAM développe ses activités dans 6 régions du Maroc notamment le SPG et les circuits courts. Les objectifs du RIAM durant les quatre années à venir sont essentiellement : - Mettre en lien les acteurs de l'agroécologie et de la transition écologique au Maroc, à travers la diffusion de l'information, la mutualisation des connaissances et la capitalisation sur les expériences ; - Accompagner les acteurs de l'agroécologie par la formation et l'apprentissage adapté et la diffusion des bonnes pratiques ; - Soutenir les producteurs et consommateurs des produits agroécologiques et les acteurs de la transition écologique en général, porteurs de projets, individuels ou collectifs générateurs d'emplois ; - Communiquer autour de l'agroécologie et des acteurs de la transition écologique auprès du grand public et des institutions ; - Concevoir et proposer des normes et des labels crédibles pour une meilleure reconnaissance sur le système de garantie de la filière agroécologique ; - Contribuer aux recherches, études et expérimentations en lien avec l'agroécologie au niveau national et international ; - Développer les activités de coopération internationale du RIAM concernant l'agroécologie et la transition écologique (Maghreb, Afrique, Méditerranée, Monde arabe et Europe).		Appui aux femmes et aux jeunes à s'organiser en coopératives ou avoir le statut d'autoentrepreneur.

7.2. Répartition par thème

Dans cette section, nous proposons de mettre l'accent sur des sujets et thèmes qui intéressent directement ou indirectement le développement des coopératives agricoles avec les entités qui portent ces différents thèmes, à savoir :

- Apprentissage et partage des expériences ;
- Recherche & innovation ;
- Digitalisation des services ;
- Communication et information ;
- Projet et Programmes.

7.2.1. Apprentissage et partage des expériences

INSTITUTION/ INITIATIVE	MISSION	ENTITÉ DE CONTACT	ACTIONS POTENTIELLES
Centre Régionale Des Jeunes Entrepreneurs Agricoles (CRJEA)	- Centre d'incubation, de formation, de coaching et de conseil adapté et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux locaux focalisés sur les besoins du territoire ; - Structure moderne assurant une meilleure attractivité des jeunes entrepreneurs et des organisations agricoles entrepreneuriales ; - Relais pour faciliter l'accès aux marchés locaux pour les jeunes entrepreneurs et les femmes rurales ; - Plateforme de partenariats avec les partenaires de développement territorial et local ;	ONCA (Source ADA)	Accompagnement des jeunes coopératives qui seront promues dans le cadre de GG Mise en relation avec Instituts Techniques Agricoles du MAPMDREF, l'OFPPT et l'ANAPEC pour élaborer des modules destinés aux jeunes entrepreneurs
Ecole Aux Champs (FFS)	- Plate-forme d'apprentissage et de partage d'expériences entre agriculteurs. - Ressources pédagogiques, où les agriculteurs observent les « bonnes pratiques », puis analysent et prennent les décisions adéquates qui leurs permettront d'assurer une bonne gestion de leurs exploitations dans le futur. - A titre d'exemple, Un total de 470 écoles aux champs (FFS) au profit de plus de 6725 agriculteurs (Focus group) a été réalisé au titre de la campagne agricole 2019-2020, autour de 20 filières de production. (Source www.onca.gov.ma) - 313 FFS , soit 3500 bénéficiaires au niveau national	ONCA	L'école au champ (FFS) est une démarche de conseil agricole dynamique et participative, notamment pour la filière maraichère (partage d'expériences entre les coopératives de Skhirat et de BenMansour)

INSTITUTION/ INITIATIVE	MISSION	ENTITÉ DE CONTACT	ACTIONS POTENTIELLES
Caravane Conseil	- La “Caravane conseil” de l’ONCA est un événement organisé en partenariat avec les directions centrales et régionales du Ministère de l’Agriculture et de la Pêche Maritime et les principaux partenaires institutionnelles et les organisations professionnelles nationales et régionales. (source www.onca.gov.ma) - L’unité mobile est un moyen utilisé pour animer les journées de sensibilisation et d’information lors des événements de conjoncture et programmes phares - L’événement se déroule en plusieurs étapes et couvre les différentes régions du royaume pour promouvoir l’offre globale de conseil agricole. L’objectif de ce village est de se rapprocher des agriculteurs et de mieux comprendre leurs besoins afin de leur proposer les produits les plus adaptés à leurs besoins et ce, pour assurer un développement durable, un partage d’expérience et de savoir-faire sur les meilleures techniques de production. - Au cours de chaque campagne agricole, plusieurs manifestations agricoles sont organisées par différentes structures du Ministère de l’Agriculture et de la Pêche Maritime.	ONCA	Un programme d’animation technique assuré par les conseillers agricoles de l’ONCA.
Digiconseil	- La digitalisation des outils de conseil agricole développés par l’ONCA constitue un levier d’innovation important dans l’opérationnalisation et l’aboutissement de la convention spécifique. Concrètement, il est question de trois outils fondamentaux, à savoir, la Cartographie Nationale Digitale du Conseil Agricole (CNDCA), la plateforme virtuelle de communication et d’appui conseil « ARDNA », et la Plateforme Digitale de Conseil Agricole (PDCA). (Source : www.onca.gov.ma) - La plateforme de communication et d’appui conseil « ARDNA » représente aujourd’hui une réelle opportunité d’échange d’information et d’expériences au profit des chercheurs, professionnels et agriculteurs, en vue de consolider les efforts de l’ONCA en termes d’assistance et de proximité avec la communauté agricole.	ONCA	Formation des coopératives à l’utilisation de la plateforme ARDNA
E-Commerce	La plateforme AgriSoo9 créée par l’OCP destinée aux agriculteurs et coopératives agricoles accompagnées pour rejoindre la plateforme et entrer en interaction directe avec leurs clients, en plus des formations au marketing en vue	OCP	Intégrer 15 coopératives de RSK dans la plateforme

7.2.2. Recherche & innovation

INITIATIVE	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
AI Moutmir Open Innovation Lab	AI Moutmir Open Innovation Lab : Recherche à explorer des modèles innovants dans différents domaines à même de favoriser le développement d'une agriculture prospère et durable au Maroc et en Afrique. Plateforme d'échange « AI Moutmir Open Innovation Lab », l'OCP a présenté les résultats des plateformes de démonstration des cultures maraîchères	AI Moutmir	Contribuer au développement du business modèle pour le sous-secteur maraîcher en y intégrant des coopératives maraîchères
Digital Et Communication De La Recherche	L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et AgriMaroc.ma viennent de conclure un partenariat stratégique afin de renforcer la communication des résultats des recherches menées à l'INRA au profit de la communauté des agriculteurs marocains. Ce partenariat collaboratif s'inscrit dans le cadre des efforts soutenus par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) à diffuser avec célérité les acquis de la recherche agronomique nationale et de les partager en temps réel par le truchement du digital et ce pour mieux accompagner les agriculteurs et œuvrer pour une agriculture durable, compétitive et innovante	INRA	Vulgarisation des résultats de la recherche auprès des coopératives
Le Projet liaba	Agriculture biologique: Le Maroc pilote un projet d'un million d'euros, Lancé le 28 février 2020 pour une durée de 3 ans et demi, vise à soutenir le développement de l'agriculture biologique en Afrique. Les actions se dérouleront dans trois pays : le Maroc, l'Ouganda et la Tanzanie. Coordonné par le réseau continental The African Organic Network (AfrONet), les partenaires du projet, dont le CIRAD, entendent faciliter l'avènement d'innovations institutionnelles pour promouvoir le secteur du bio sur le continent		Echange d'expériences avec les autres pays

7.2.3. Digitalisation des services

INITIATIVE	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
@Tmar	Nouvelle application mobile qui est mise à la disposition des agriculteurs gratuitement pour leur offrir le conseil agricole à portée de main : « Suivre ma parcelle », « Mon NPK », « Simulateur de rentabilité », « Météo », « Infos marché » et « Docteur plantes ».	OCP	L'optimisation des pratiques agricoles
Isalait	Isalait Smartphone permet à l'agriculteur, à l'ingénieur ou au technicien qui opère sur la ferme, de faciliter la saisie des événements de reproduction (vêlage, tarissement, insémination, saillie, chaleurs, diagnostic de gestation) ou des interventions sanitaires (vaccins, traitements...), directement depuis son téléphone. Sans parler du confort de travail.		« Gestion de Troupeau » Aide à la décision technique et à la planification économique « Préparation visite vétérinaire », le vétérinaire ou l'éleveur peut générer jusqu'à 13 listes, comme par exemple une liste de « génisses à inséminer » ou de « génisses sans chaleurs » ou encore d'animaux « à diagnostiquer
Subventions Digitalisées	Cette plateforme électronique, accessible via l'adresse https://fda.agriculture.gov.ma/gue et dédiée aux agriculteurs, est mise en place pour maintenir la dynamique d'investissement dans le secteur agricole. L'objectif est de faciliter aux agriculteurs le processus de dépôt des dossiers de demande de subventions, de réduire les déplacements aux guichets uniques et d'assurer une meilleure gestion des flux au niveau des guichets, notamment avec l'état d'urgence sanitaire.	MAPMDREF	
Global G.A.P.	GLOBAL G.A.P. envisage d'autres moyens pour effectuer ses inspections et vérifications et notamment à travers la vérification à distance. Cette mesure permettrait de soutenir les producteurs face à la pandémie de Covid-19 toujours dans le but de soutenir les producteurs tout en protégeant la santé et la sécurité des inspecteurs et vérificateurs. Ceci en assurant un approvisionnement continu en produits provenant des procédés de production certifiés GLOBAL G.A.P. C'est pourquoi GLOBAL G.A.P. développe IFA Remote spécifiquement pour ce besoin. IFA Remote fonctionnera en parallèle avec la norme intégrée d'assurance agricole (IFA) régulière, et les certificats à distance de l'IFA seront clairement indiqués, afin d'informer tous les participants au marché qu'ils sont basés sur des inspections et des vérifications à distance.		

7.2.4. Communication et information

INSTITUTION/ INITIATIVE / PROGRAMME	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Media	AgriMaroc.ma en tête du classement, avec un lectorat estimé à plus de 75 000 lecteurs uniques sur le mois de janvier 2020. Ainsi, sur la même période, Agri-Mag édité par Agriculture Du Maghreb arrive en seconde position de cette infographie, avec un lectorat estimé à plus de 19 000 lecteurs uniques sur le mois de janvier 2020, HortitecNews et ses 6 000 lecteurs mensuels AlFilahia arrive enfin avec 1 770 lecteurs uniques sur la même période.	Agriculture du Maghreb	Diffusion des numéros en arabe des magazines auprès des coopératives
Conseil Agricole	Depuis 2017, l'ONCA a lancé un programme national d'organisation des forums provinciaux visant l'incitation à la création des coopératives agricoles, porteuses de projets agricoles entrepreneuriaux. Cela a permis aux coopératives de s'ouvrir à de nouvelles méthodes de financement, d'accompagnement, et de formation sur les outils permettant une meilleure gestion, valorisation et commercialisation de leurs produits.	ONCA	Animation de foires au niveau provincial
CoopLab	CoopLab, un laboratoire d'expertise et de soutien aux coopératives marocaines, qui capitalise sur un cumul d'expertises de l'Université et de la Fondation, ainsi que sur un ensemble de leviers innovants d'accompagnement entrepris au service de l'inclusion sociale et de la croissance durable.	UMP6	Innovation, expertise en faveur des coopératives
INJAZ	Créée depuis plus de 10 ans à l'initiative du Groupe Al Mada, membre du réseau international Junior Achievement Worldwide, Injaz Al Maghrib contribue à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, grâce à des programmes de formation ciblés, basés sur la méthode « Learning by Doing » qui ont fait leurs preuves dans plus de 100 pays à travers le monde. Ces programmes, déployés du primaire à l'université, ont pour objectif de mettre à la disposition des jeunes les outils nécessaires à leur orientation scolaire, leur préparation à l'emploi et au développement de leurs compétences comportementales et entrepreneuriales. Le programme Cooper Up, destiné à des coopératives, associations et groupements à intérêt économique	Al Mada	Incubation des projets

INSTITUTION/ INITIATIVE / PROGRAMME	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Festivals Et Expositions, Salons Et Foires	• Festival national des fruits rouges • Food Expo 2022 • Foire nationale des produits du terroir • Salon International de Pompage Solaire : mettre en avant le potentiel du pompage solaire et de présenter les projets déjà réalisés et les perspectives de développement • Forum des métiers verts à Rabat : engager une réflexion sur les enjeux mondiaux de la protection de l'environnement, du développement économique et de l'inclusion sociale. • Salon International Professionnel de la filière Fruits et Légumes : une plateforme d'échange d'expérience et de savoir-faire entre tous les professionnels du secteur • Foire régionale des produits du terroir à Rabat.	ADA	Facilitation de la participation des coopératives à certains de ses événements (festivals, expositions, etc)
Instituts De Formation	Formation professionnelle agricole	DEFR/ DRA	Instaurer des spécialités ou des modules de formation sur le coopérativisme
Centre D'excellence Germano-Marocain Pour L'agriculture	Le Centre d'Excellence propose des formations sur la production efficace et durable de céréales, pommes de terre, plantes fourragères, lait et viande. Un rôle important est attribué à l'utilisation et à l'entretien des machines et à une bonne gestion entrepreneuriale	Centre	Formation technique et conseil en gestion aux coopératives et autres TPMEs
Plan Maroc Vert	Le Plan Maroc Vert a accordé une grande importance à l'organisation professionnelle au niveau de toutes les filières agricoles, et a initié plusieurs actions du changement en faisant d'elles des organisations professionnelles un partenaire essentiel de l'État dans le développement de la filière, à travers leur qualification, le financement et l'accompagnement, ce qui a contribué de manière significative à la relance de l'emploi des jeunes, à l'amélioration des revenus des agriculteurs et à l'amélioration de la valeur ajoutée produite dans le monde rural	PMV	Capitalisation et consolidation des interventions dans les trois secteurs notamment l'agrégation en relation avec la melkisation des terrains collectifs et l'opportunité de développement de projet importants

INSTITUTION/ INITIATIVE / PROGRAMME	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Green Generation	Afin de consolider les acquis réalisés au cours de la dernière décennie et compte tenu du rôle important joué par les organisations professionnelles dans le lancement et la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, la nouvelle stratégie de développement du secteur agricole « Génération Verte 2020-2030 » présentée par le Ministre de l'Agriculture, de la Pêche, du Développement Rural, des Eaux et Forêts, a fait des organisations professionnelles un de ses axes principaux en lançant une nouvelle génération d'organisations agricoles innovantes, en doublant par cinq le taux d'organisation paysanne à travers les coopératives agricoles de la nouvelle génération, et en renforçant l'indépendance des organisations interprofessionnelles pour pouvoir jouer leur rôle dans l'élaboration, l'accompagnement et l'exécution d'une partie du budget au secteur agricole, en plus de créer un équilibre socio-économique en milieu rural.	GG	Elaboration et mise en œuvre du business model par filière
Programme National De Constitution De Coopératives Agricoles Entrepreneuriales Nouvelles Générations	Mise en place et exécution d'un programme national de constitution de 18 000 coopératives agricoles entrepreneuriales, nouvelle génération à travers la mobilisation d'environ 1100 conseillers agricoles publics et privés à l'horizon 2030, nouvelle génération de coopératives agricoles et para-agricoles (en cours).	DRA, ONCA	Accompagnement des nouvelles générations de coopératives
Contrat Programme Etat / Maroc Lait	Contrat programme 2008-2020 - Formation de 120 inséminateurs ; - Perfectionnement et recyclage de 320 inséminateurs ; - Réalisations de 3.372.500 IA ; - Importation de 149.142 génisses dont 45.000 têtes subventionnées ; - Création et équipement de 56 circuits de contrôle laitiers ; - Installation de 5 grandes fermes laitières ; - Mise à niveau de 1600 petites et moyennes fermes ; - Extension de 3 unités de transformation à Tadla, Souss Massa et le Nord ; - Réalisation et diffusion de spot TV pour la promotion de la consommation du lait ; - Réalisation de 138 sessions de formation au Zoopôle de Aïn Jemaâ au profit de 3.241 bénéficiaires ; - Mise aux normes sanitaires de 85 centres de collecte du lait (loi 24/07) ; - Création et extension de nouvelles unités de transformation, création de 3 unités de séchage du lait et de 10 unités de production du fromage ; - Réalisation de deux campagnes de promotion de la consommation et de la qualité du lait.	Maroc Lait	Organiser des visites d'échange à Tadla, Sous-Massa au profit des coopératives laitières

INSTITUTION/ INITIATIVE / PROGRAMME	MISSION	ENTITÉ	AVANTAGE COMPARATIF EN TERME DE SERVICES AUX COOPÉRATIVES
Programme Nationale De Création Des Coopératives Agricoles (PNCCA)	Le PNCCA constitue un axe stratégique du PMV qui s'inscrit dans le processus d'organisation des agriculteurs en tissu coopératif, et qui vise la création de 10 000 coopératives agricoles afin de constituer une interface d'encadrement interactive. Ce programme a été appuyé par la convention de partenariat quadripartite signée lors des assises agricoles du SIAM 2014, et qui a donné une visibilité de création des coopératives 2015-2020, arrêtée par région en concertation avec l'ensemble des structures du MAPMDREF.	MAPMDREF	Capitalisation des expériences
Groupe Crédit Agricole Du Maroc, Syngenta, Quadran, Alf Al Maghrib Et United Projects	Construction du Village modèle « Tayr Al Hor » dans la région de Doukkala : - Construction de l'ensemble des infrastructures de base d'un village rural - La traite mécanique, la suivi vétérinaire, rationalisation de la conduite alimentaire. - La formation des agriculteurs Une coopérative de jeunes (24) et une autre féminine (8) sont créées ;	CREDIT AGRICOLE	Développement de l'esprit coopératif et entrepreneurial à travers les visites d'échanges Animer un atelier autour du village modèle



8 Conclusions et recommandations

Alignement sur la stratégie de GG

Rappelons que les huit défis à relever par la GG sont :

1. Garantir un développement inclusif et des impacts élargis auprès du plus grand nombre pour l'émergence d'une classe moyenne agricole ;
2. Assurer la relève générationnelle et créer des opportunités pour la jeunesse rurale ;
3. Améliorer l'insertion des agriculteurs dans les chaînes de valeur, à travers des organisations agricoles efficaces ;
4. Accompagner le développement des agriculteurs et des jeunes par le renforcement du Capital Humain ;
5. Pérenniser les filières en renforçant la qualité, en développant l'aval et en s'adaptant aux évolutions des marchés ;
6. Moderniser les circuits de distribution au profit des agriculteurs et des consommateurs ;
7. Mobiliser et valoriser le foncier agricole, notamment les terres collectives, au profit des populations locales ;
8. Assurer la durabilité du développement agricole en mobilisant et préservant les ressources naturelles.

L'analyse menée sur les coopératives agricoles montre la nécessité d'améliorer les trois niveaux de l'écosystème des coopératives agricoles. Les propositions sont en cohérence avec les besoins d'amélioration du secteur coopératif et avec les lignes directrices de GG :

- Le niveau **macro** des politiques en faveur du secteur coopératif agricole.

- Au niveau **méso**, celui des réseaux de partenaires autour d'enjeux de changements. Ces acteurs sont à titre d'exemple, l'ONCA, l'ODCO, la DRA, COOP Lab de UM6P, l'université Ibn Tofail, les instituts de formation agricole, les collectivités territoriales, l'ADAS, tandis qu'au niveau privé, ce niveau comprend également Centrale Danone et Extralait, AREG, CBEG, Union des coopératives à Khemisset, les prestataires de services privés (insémination artificielle).

- Le niveau **micro** présente l'ensemble des coopératives et des exploitations agricoles.

Dans ce sens, nous proposons que le résultat suivant corresponde à une action collective dans la région de RSK :

Le secteur coopératif dans la région de RSK est composé de coopératives ayant une vision claire et une identité en cohérences avec les projets des coopérateurs et en harmonie avec les stratégies nationales et ayant un potentiel de durabilité.

L'intervention tient compte des attributions et des compétences spécifiques de chacune des parties prenantes. L'enjeu est de mettre en place et d'accompagner un modèle de gestion de coopérative en cohérence avec les orientations nationales et avec les besoins des coopérateurs. La démarche sera itérative axée sur l'apprentissage collectif et la mutualisation des efforts de tous les intervenants.

- Construction progressive d'un modèle de gestion ;
- Formation adaptée aux besoins et accompagnement rapproché et focalisé ;

- Consolidation de plateformes de formation, d'appui conseil et d'accompagnement.

La mise en réseau autour d'actions de changement est le maître mot, tandis que la stratégie est le fil conducteur pour améliorer la coordination des interventions des coopératives locales et des différents intervenants dans l'écosystème coopératif.

Cette stratégie pourra être définie par les groupes thématiques qui pourront être mis en place par ProAgro : Formation & Conseil, accompagnement et assistance aux coopératives, Innovations et R&D, Valorisation & Commercialisation.

Le tableau suivant fournit des commentaires et des recommandations sur les définitions des actions.

Domaine	Actions
Formation et conseil	Identification des besoins en formations et conseil
	Préparation d'un plan de formation : objectifs, tâches et fonctionnement
	Renforcement des capacités des formateurs (institutionnels, privés et de la société civile) et des futurs gestionnaires de coopératives au sein du centre d'incubation des coopératives
	Mise en place d'un système de gestion de la qualité de la gestion des connaissances (fiches techniques, plateformes électroniques groupe WhatsApp, etc)
	Préparation d'activités concrètes pour promouvoir la spécialisation des coopératives agricoles : coopératives de commercialisation, coopératives des services
Promotion d'initiatives et de modèles innovants	Identification des besoins d'innovation des coopératives agricoles dans le cadre des projets Morafaka
	Renforcement des capacités des associations ou des unions des coopératives (CBEG, AREG, Unions des Coopératives de lait de Khemisset, Union des coopératives de maraîchage de Skhirat, Réseau associatif de Shoul, etc.)
	Accompagnement prioritaire des coopératives selon le modèle de la GG et les startups innovantes
Renforcement des capacités de planification	Identification des prestataires en matière d'éducation financière à travers le programme Morafaka et un cursus Startup coopérative en cours d'élaboration
	Identification des lacunes des coopératives agricoles pour assurer un soutien à l'accès aux guichets de financement et au fonds de garantie
	Renforcement des capacités en matière de planification et d'élaboration de plan de développement

Domaine	Actions
Soutien à l'accès au marché	Identification des besoins des coopératives agricoles en matière d'accès au marché et aux nouvelles technologies
	Identification des soutiens pour garantir l'accès des coopératives au marché et la technologie
	Formation de formateurs aux procédures et aux législations relatives au marché
	Développement de clusters, les produits agro-alimentaires typiques et les indications géographiques
	S'appuyer sur le RIAM, Maroc Lait, Fenagri, dans l'appui à la mise en place de clusters et de plateformes au niveau régional
Promouvoir la responsabilité sociale	Formation des coopératives aux aspects sociaux de la norme GLOBAL GAP
	Formation à l'entrepreneuriat social et collectif
Améliorer la communication	Elaboration d'une stratégie de communication pour les coopératives
	Préparation d'un plan de communication pour les coopératives de bio au niveau de chaque sous-secteur (identification du public : consommateurs, fournisseurs, acheteurs, etc)

Ainsi, nous proposons de détailler ci-après cinq domaines d'intervention que nous trouvons prioritaires à savoir :

- 1- Amélioration des formations à destination des coopératives agricoles ;
- 2- Amélioration de l'accès au marché pour les coopératives agricoles ;
- 3- Amélioration de l'insertion et de la participation des membres des coopératives agricoles ;
- 4- Dynamisation de la relation des coopératives agricoles avec leur écosystème ;
- 5- Amélioration de l'accès aux connaissances, à l'innovation pour les coopératives agricoles.

A ce titre on peut se référer à plusieurs expériences :

- L'expérience d'agrégation, de structuration et de diversification de la COPAG dans la région de Souss-Massa
- L'expérience de la COSUMAR à travers l'appui à des coopératives de producteurs en les appuyant au niveau de l'acquisition de matériels agricoles et en développant une utilisation et une gestion collective de leurs usages pour augmenter la rentabilité et mieux rationaliser les pratiques agricoles.
- L'expérience en cours de la fédération des fruits rouges à travers le projet de création d'un Agropole à Larache dédié aux fruits rouges, jouant ainsi le rôle d'un Cluster où les coopératives agricoles éventuellement mises en place peuvent y trouver un incubateur et des services en conseil de gestion.

8.1. Amélioration des formations continues au service les coopératives

Résultat 1 : Les coopératives agricoles ont un meilleur accès aux formations

Les formations destinées aux coopératives peuvent être améliorée selon trois formes :

- Insertion des spécialités ou des modules de formation sur les coopératives dans les établissements de formation agricole ;
- Formation destinée des gestionnaires des coopératives ;
- Formations destinées aux acteurs d'accompagnement des coopératives

Objectifs	Sous-secteur	Résultats	Indicateurs	Partenaires Possibles
Instauration de modules de formation	Les trois sous-secteurs	Les établissements de formation ont introduit des modules de formation sur les coopératives dans leurs cursus	Au moins un centre de formation agricole introduit un module de formation sur la gestion des coopératives agricole	DEFR ODCO
Formation des gestionnaires des coopératives	Les trois sous-secteurs	Leaders et gestionnaires des coopératives formés au management coopératif	- Au moins 75 % des gestionnaires ont été formés - De nouvelles propositions concrètes d'amélioration dans leurs coopératives.	- DEFR - Institut Prince Sidi Mohammed de Mohammedia pour la formation de formateurs en gestion des entreprises agricoles
Formation des acteurs	Les trois sous-secteurs	Un réseau de formateurs (publics et privés) en coopérativisme et constitué	- Educateurs, formés selon le Modèle de Formation de Formateurs de Coopératives (suscités) - Actions d'alphabétisations incluant l'esprit coopératif et associatif	- Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme - Coopératives d'alphabétisation

8.2. Amélioration de l'accès au marché pour les coopératives agricoles

Bien que la production pour l'expédition des productions maraîchères soit possible grâce aux collecteurs vers des marchés urbains de gros, le maraîchage est souvent orienté vers les souks locaux. Les producteurs maraîchers tentent de maximiser leurs revenus en vendant directement aux consommateurs en contournant les intermédiaires en vendant au souk le plus proche, au niveau des stands en bordure de la route, en répondant aux commandes des particuliers ou des restaurateurs. Toutefois, ils ne peuvent pas concurrencer les intermédiaires, plus mobiles et mieux informés des aléas du marché, ces derniers maîtrisent parfaitement le marketing direct sur les routes, au niveau des villes, et dans les quartiers. Munis de véhicule chargé de produits, de balance, ils installent un stand de fortune mais qui a l'avantage de présenter les produits de façon attrayante. Leur force vient de leur capacité de vendre des produits régionaux de saison, mais aussi de produits provenant d'autres régions. La vente à des détaillants demeure la solution la plus plausible pour le maraîcher car elle élimine le problème de couvrir les coûts de transport vers le marché et les coûts de marketing et garantit un marché plus large et de prospecter des sites éloignés du site de production.

Dans le cas des fruits rouges, la vente des produits surgelés se fait directement auprès des usines de conditionnement, alors de la vente de produits frais se fait d'abord au niveau du marché local (ex. marché de Dlalha) qui constitue une bourse pour la fixation des prix, la vente à des grossistes qui ont la capacité d'acheminer la production vers des marchés de gros ou à des détaillants dans les villes.

Le sous-secteur du lait montre des évolutions récentes depuis la fixation des quotas par la Centrale Laitière, la multiplication des colporteurs et le développement des mini-laiteries (mahlab) dans les centres urbains.

Résultat 2 : Les coopératives agricoles ont un meilleur accès au marché

Afin d'avoir un accès rentable au marché, les coopératives agricoles locales doivent augmenter leur efficacité. Cet objectif sera atteint grâce à la large gamme d'activités qui sont portées en favorisant la consolidation des réserves coopératives agricoles :

- Orientation des coopératives agricoles vers l'approvisionnement et la commercialisation et l'inclusion d'activités à valeur ajoutée et
- Constitution de plusieurs coopératives agricoles nouvelle génération.

Objectifs	Sous-secteur	Résultats	Indicateurs	Partenaires Possibles
Amélioration de l'accès à l'approvisionnement	Les trois sous-secteurs	Les coopératives mutualisent l'approvisionnement en intrant pour leurs membres	- 50 % des coopératives font des achats en commun des besoins en intrants pour les adhérents	ONCA
	Les trois sous-secteurs	Les adhérents approvisionnent leurs coopératives en produits de qualité et quantité suffisante	-50 % de production des adhérents commercialisée à travers la coopérative	- ONCA - ADA
Appui à la commercialisation	Les trois sous-secteurs	Les coopératives sont capables de mettre en œuvre des stratégies commerciales et de marketing	- 50% des coopératives ont adopté une nouvelle stratégie de commercialisation	- ONCA - ADA
	Les trois sous-secteurs	Les coopératives adoptent des pratiques innovantes de commercialisation	- 30 % des coopératives commercialise leurs produits à travers des canaux digitaux	- UM6P - ONCA

8.3. Amélioration de l'insertion et de la participation des membres des coopératives agricoles

Résultat 3 : La participation des membres aux activités des coopératives est améliorée

Afin d'avoir une meilleure gouvernance des coopératives qui n'ont pas de moyens financiers pour le recrutement de gestionnaires, les membres de ces coopératives doivent participer plus activement dans les activités de leurs coopératives en termes de gestion, de prise de responsabilité et d'effort de développement.

Objectifs	Sous-secteur	Résultats	Indicateurs	Partenaires Possibles
Amélioration de l'insertion et de la participation des membres	Maraichage et produits laitiers	Une plus grande implication dans la vie associative et dans la gestion de la coopérative	- 75% des membres participent à des activités de la coopérative. - Degré de satisfaction des membres (75%)	- ODCO - ONCA
	Les trois sous-secteurs	Les modèles innovants de gestion ont fait l'objet de débats et conseil	- 100 coopératives ayant décidé d'adopter le business modèle	- ONCA
	Les trois sous-secteurs	Développement de partenariat	- 20 projets de développement identifiés	- UMP6 - ONCA
	Les trois sous-secteurs	Insertion des jeunes et des femmes dans les coopératives.	- 25 coopératives de jeunes et 10 coopératives de femmes formées sur la base du nouveau modèle	- INDH - ANAPEC - ONCA - CRI

8.4. Dynamisation de la relation des coopératives agricoles avec leur écosystème

Résultat 4 : L'écosystème des coopératives agricoles est plus dynamique

Le rôle social amélioré des coopératives agricoles dans l'amélioration des revenus nécessaires à la vie des membres et de leurs communautés rurales à travers un certain nombre d'actions :

- Promotion des accords de coordination du secteur coopératif ;
- Fournir des propositions de projets et d'initiatives concrètes dans le secteur des coopératives par province ;
- Définir des stratégies et des plans pour le renforcement des capacités des différentes parties prenantes ;
- Préparation de brèves informations pour les médias de masse pour la communication liée aux coopératives agricoles,
- Combiner les politiques, le cadre juridique et l'idéologie pour créer un écosystème favorable aux coopératives agricoles et soutenir leur compétitivité.
- Mise en place d'un système dans lequel trois niveaux d'écosystèmes de coopératives agricoles sont intégrés : les institutions publiques, les services privés, les coopératives et les producteurs.

Objectifs	Sous-secteur	Résultats	Indicateurs	Partenaires Possibles
Ouverture des coopératives à leur écosystème	Les trois sous-secteurs	Mise en œuvre de réseau régional et provincial pour le pilotage	- 50 % des coopératives font des achats en commun des besoins en intrants pour les adhérents	- DRA - INDH - Chambre Régionale de l'agriculture - Collectivités territoriales. - Interprofessions
	Les trois sous-secteurs	Interprofessions renforcées dans leurs rôles d'acteurs des politiques publiques	- Note d'orientation stratégique pour la région de RSK par Interprofession - Charte d'éthique élaborée par la profession relative à l'emploi et au respect des droits des travailleurs - Un plan d'engagement des parties prenantes a été élaboré (plan de communication, plan de qualité et référentiel métier)	- CGEM - Interprofessions

8.5. Amélioration de l'accès aux connaissances, à l'innovation et au financement

Résultat 5 : Les coopératives agricoles ont un accès facile aux connaissances et à l'innovation et améliorent les techniques de gestion

Les associations et les faitières jouent un rôle clé dans le développement des innovations au niveau des coopératives agricoles, elles fonctionneront donc comme des incubateurs, comme c'est le cas avec certaines expériences internationales. La mise en œuvre du centre de connaissances permettra de transmettre des connaissances pertinentes aux associations afin d'aider les nouvelles coopératives en démarrage dans le cadre du business model de GG.

- Les coopératives agricoles doivent avoir un accès facile à la technologie, aux connaissances et à l'innovation et améliorent leur efficacité et leurs techniques de gestion ;
- Les coopératives agricoles doivent avoir un accès facile à la plate-forme intégrée qui combine les médias modernes et les systèmes de communication et les informations pertinentes ; Les coopératives agricoles auront un accès facile aux sources de financement.

Objectifs	Sous-secteur	Résultats	Indicateurs	Partenaires Possibles
Mise en place d'un Observatoire du secteur coopératif	Les trois sous-secteurs	Plateformes par filières actives	- Observatoire régional des coopératives mis en place en collaboration avec les interprofessions (Fenagri, Maroc Lait, ...) - Stratégie relationnelle élaborée dans un cadre partenarial	- INRA - IAV Hassan II - UMP6 - ODCO - Interprofessions
Développement d'instruments de financement au profit des coopératives	Les trois sous-secteurs	Cartographie des formes de financement du secteur coopératif dans le Région.	- Cartographie disponible pour les coopératives sous forme d'un guide	- GCAM
	Les trois sous-secteurs	Elaboration d'un manuel de financement coopératif	- Manuel en arabe à la disposition de toutes les coopératives	- ONCA- ARDNA - DRA
Renforcement de capacité d'innovation	Les trois sous-secteurs	Conception et mise en œuvre d'un projet de promotion de l'innovation par les jeunes	- 50 % des jeunes ruraux sont sensibilisés - Un recueil d'innovations par secteur est élaboré lors des hackathons - 3 hakathons organisés au niveau régional	- ANAPEC - ONCA - UM6P DRA - INDH
	Les trois sous-secteurs	Renforcement des coopératives à offrir de nouveaux services	- Portefeuille de services - 75 % des adhérents ayant participé à l'identification et à la priorisation des services	- Interprofessions - Chambre d'Agriculture
	Les trois sous-secteurs	Une proposition préparée pour un nouveau mode de gouvernance du secteur coopératif	- Propositions recueillis lors de focus group	- DRA - ONCA - ODCO

ANNEXES

Annexe 1 : éléments objets d'analyse des coopératives

1. La gouvernance de la coopérative dans sa dimension holistique

- Les règles de fonctionnement des organes de management en termes de partage de l'information, de prise de décisions et de suivi des activités régulières, d'équité et de redistribution des ristournes
- Leadership au sein de la coopérative et la capacité de mobilisation des adhésions
- Les mécanismes de contrôle volontaires mis en place
- Le degré de compatibilité avec le modèle de gouvernance défini par la loi 112-12
- La gouvernance en tant que facteur d'identité sociale, d'épanouissement des coopérateurs et d'augmentation de leurs capacités et de réalisation des projets

2. Les services aux adhérents

- Les bénéfices aux adhérents (recherche de marchés solvables, prix compétitifs, garantie et régularité des prévenus dans le cas des coopératives laitières)
- Qualité des services délivrés aux adhérents
- Fonctions d'intermédiation (ex. écoulement des produits, accès au crédit auprès de la GCAM, etc)
- Types de transactions avec les adhérents (attribution et rétribution) et avec les bénéficiaires indirectes ; notamment l'imbrication avec les organisations informelles ou communautaires et familiales.
- Rôle d'entraînement dans le secteur de l'ESS à travers l'émergence de prestataires et d'entrepreneurs sociaux, de dynamisation des territoires grâce à la dynamique des filières au niveau des bassins de production et également bassin de vie des producteurs et de leurs enfants, innovation en matière de solidarités et de liens sociaux (rôle des coopératives formel et informel dans le soutien aux catégories vulnérables)

3. Relations avec l'écosystème agricole et agroalimentaire

- Relations pré-crédation et d'incubation, et de post-crédation
- Rôle des coopératives dans les négociations avec les particuliers et en tant que facilitateurs à l'égard des services publics
- Relations avec les fédérations, les unions de coopératives et les GIE
- Degré d'autonomie ou au contraire de dépendance des programmes des services publics
- Attentes des coopérateurs face à l'offre des services publics
- Proximité et liens avec l'agro-industrie
- Rôle dans la structuration et l'organisation de l'informel dans les trois sous-secteurs
- Les coopératives en tant que moteur de changement : diversification des activités et des services, catalyseurs de la création d'emploi, Adoption de logiques et d'initiatives entrepreneuriales
- Augmentation du potentiel d'investissement, amélioration de la bancabilité adoption de business model en accord avec les orientations de Génération Green,
- Aptitude à concurrencer des opérateurs privés dans un contexte de libéralisation des marchés, restrictions relatives aux normes de qualité,
- Développement de modèles de productions durables (ex. agroécologie, agriculture régénérative)
- Développement de mécanismes de résilience face aux risques (pénurie des ressources en eaux dans le cas du secteur maraîcher, dépendance des marchés et des exigences des consommateurs étrangers dans le cas des fruits rouges, gestion des pics de productions et élargissement des marchés dans le cas de la filière laitière)

Annexe 2 : modèle de gouvernance défini par la loi 112-12 (source FAO ; 2018)

**Modèle de gouvernance coopérative défini par la loi n° 112-12 : organes de management en bleu ;
mécanismes de contrôle non obligatoires indiqués en gris.**

Assemblée générale - présidée par un membre du conseil d'administration ou par le gérant - fréquence des réunions stipulée par les statuts (une fois par an au minimum) - les membres doivent être présents pendant l'assemblée générale (la présence virtuelle n'est pas autorisée) sous peine de sanctions - après une troisième convocation, les décisions peuvent être prises par au moins 10 pour cent des membres	
Conseil d'administration - gère et représente la coopérative et assure son bon fonctionnement - le président et les membres du conseil ne sont pas rémunérés - se réunit au moins deux fois par an - pas obligatoire pour les coopératives dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions MAD - le processus de décision est stipulé par les statuts	Conseil de surveillance - pas obligatoire - supervise la gestion - doit se réunir au moins une fois par an - les membres n'ont pas de siège obligatoire au conseil d'administration
Gérants salariés/externes - pas obligatoire - soumis à l'autorité du président du conseil d'administration - peuvent être indépendants en l'absence de conseil d'administration - le processus de décision est stipulé par les statuts	Audit externe - pas réglementé - les coopératives et les unions ne peuvent pas offrir de services d'audit à d'autres coopératives

Annexe 3 : Crise du secteur coopératif

La crise du secteur coopératif a été constatée dans tous les pays

Interrogations sur le modèle coopératif français

L'étude de MacKinsey en France, signale qu'« Avec un chiffre d'affaires en retrait de 1,7 Md€ par rapport à l'année précédente, les coopératives agricoles françaises enregistrent en 2018 un troisième exercice consécutif en recul après des années de croissance ininterrompue. Certes, ce coup de frein en matière de croissance de la valeur ajoutée est multifactoriel et s'explique en partie par l'absorption d'activités coopératives par des entreprises.

Toutefois, sans doute doit-il être également perçu comme un signe avant-coureur de tensions nouvelles affectant les coopératives, dans un contexte d'accélération de la transition agricole ».

Leur rentabilité moyenne n'excédant pas les 3 %, elles doivent impérativement dégager davantage de marges pour assurer ces financements, seuls susceptibles de pérenniser l'exercice de leur mission. Faute d'être renouvelée et renforcée, cette mission pourrait être soumise à une concurrence inédite par les mutations en cours de l'agriculture – évolutions technologiques, réglementaires, concurrentielles, ou encore, des marchés – qui bouleversent fondamentalement les équilibres pour l'ensemble des filières et des chaînes de valeur agroalimentaires.

La crise du secteur coopératif en Espagne

Dans le rapport national « Soutien aux coopératives agricoles en Espagne » l'une des principales préoccupations des coopératives agricoles espagnoles est leur petite taille. Par conséquent, cette caractéristique a souvent été blâmée pour le manque de succès et l'incapacité des coopératives à obtenir plus de valeur pour leurs membres. Il est avancé que l'atomisation crée des difficultés pour les coopératives agricoles espagnoles en ce qui concerne la concentration de l'offre, les besoins d'investissement pour de nouveaux projets, la réalisation d'économies d'échelle et l'exercice d'un pouvoir de marché. De nombreuses études ont pointé une « atomisation » excessive des coopératives.

Les coopératives agricoles sont généralement petites et nombreuses par rapport à la taille et au nombre moyens des coopératives européennes (c'est-à-dire la persistance du « modèle méditerranéen ») (COGECA, 2005).

Au cours de la période 1995-2005, 147 fusions au total ont eu lieu, auxquelles 374 coopératives ont participé. Soixante-six pour cent de ces processus se sont produits dans les communautés autonomes de Valence, d'Andalousie, de Catalogne et de Castille-La Manche.

Le modèle coopératif d'Almería selon le même rapport est un cas particulièrement unique dans le paysage coopératif espagnol. Almería est la première province productrice de fruits et légumes en Espagne, représentant plus de 50 % du total national et la plus grande zone coopérative de culture maraîchère d'Europe. Malgré ces dimensions de sous-secteur, la propriété foncière moyenne est de 1,5 hectare, la plupart détenues par des petits agriculteurs ou des agriculteurs familiaux (13 500 au nombre) qui sont membres de coopératives agricoles. Le secteur fournit des emplois directs à plus de 40 000 travailleurs par an. La répartition équitable des richesses générées dans la région est tout aussi importante (Downward et Taylor, 2007). Ce qui est inhabituel dans le modèle d'Almería, c'est sa croissance en un secteur agricole spécialisé (c'est-à-dire un secteur primaire), qui est fortement investi dans les avancées technologiques tout en conservant ses petits producteurs « atomisés » et sa forme d'entreprise coopérative. Une grande partie de la recherche et du développement du secteur, qui est cruciale pour une telle spécialisation, est basée sur des technologies et des pratiques durables et est financée par des sources coopératives.

Cas québécois : la crise expliquée par les valeurs

La dimension associative Les coopératives, qui ont affiché une forte croissance et qui sont maintenant des entreprises occupant une position solide sur leur marché, doivent une grande part de leur succès à leur capacité à bien gérer leur association de personnes.

Au Québec, actuellement, il n'existe pas d'outil global pour effectuer le suivi du fonctionnement associatif, contrairement à ce qu'on observe en Europe. Cette lacune prive les coopératives de l'une de leurs principales forces, soit la mobilisation maximale des membres vers un but commun. À la base, la formule coopérative repose sur l'endossement par les membres d'une philosophie qui fait une large place aux valeurs fondamentales que sont la solidarité et la démocratie. Il est reconnu que cette philosophie coopérative se bâtit principalement au moyen de l'éducation coopérative. Cette éducation est incontournable pour obtenir une participation bien structurée et mobilisatrice à moyen et à long terme. On constate que, malgré l'énergie déjà déployée en cette matière, le mouvement coopératif doit aller plus loin afin notamment d'étendre l'éducation coopérative à de nouvelles populations. Il doit utiliser de nouvelles formules pour mieux rejoindre les jeunes et mieux faire valoir les avantages du modèle coopératif. Cette intensification de l'éducation fait appel à tous les secteurs coopératifs. Il s'agit bien sûr de voir à ce qu'à travers toutes les activités d'éducation à la coopération, le destinataire interne saisisse la distinction coopérative, connaisse le fonctionnement de la formule, ses avantages, son rôle, ses responsabilités ou ses exigences. Conséquemment, les acteurs internes sont en mesure de participer adéquatement à la coopérative. On peut pratiquement dire que sans éducation coopérative, il n'y a pas de coopérative. (Luc Labelle, président-directeur général du Conseil de la coopération du Québec).

Renouveau du secteur coopératif aux USA

Aux USA, les problèmes ont donné naissance au début des années 90 à un nouveau modèle de coopératives agricoles, les New Generation Farmer Cooperatives (NGC). Ce modèle implique une intégration verticale de grande envergure,

donnant à l'agriculteur des revenus plus importants en vendant des produits transformés au lieu de produits bruts. Grâce à des contrats de production, à l'octroi de droits de livraison et d'obligations de livraison, toutes les fonctions commerciales peuvent être rationalisées. Les énormes sommes d'argent nécessaires à la construction des usines de production sont obtenues grâce à des investissements directs des membres. Afin de contrôler la production, les coopératives ont des adhésions fermées. Comme les actions (contrats de livraison) sont négociables sur le marché, il y a une forte implication et un contrôle des membres.

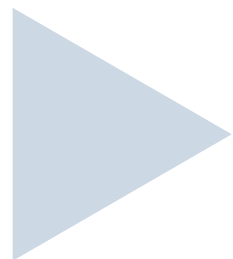
Le modèle coopératif de nouvelle génération

Les coopératives de nouvelle génération diffèrent des coopératives agricoles traditionnelles à plusieurs égards, le plus important étant (Stefanson et al. 1995 ; Cropp 1996) :

- 1- Les contrats de livraison, stipulant le droit du membre de livrer des produits d'une quantité et d'une qualité spécifiées ainsi que l'obligation du membre de livrer ces produits
 - 2- Adhésion fermée ou restreinte, voire adhésion sélectionnée.
- D'autres caractéristiques découlent de ces deux éléments, formant tous un ensemble cohérent de pratiques commerciales.
- 3- Le raisonnement derrière les quantités et les qualités exactement définies de produits bruts est que la coopérative transforme les produits en aval de la chaîne de production. Alors que les coopératives traditionnelles vendent généralement des produits en vrac, la « valeur ajoutée » est un mot-clé pour les CNG.
 - 4- Les coopératives de nouvelle génération sont axées sur le marché.
 - 5- Afin de réduire les coûts ou d'augmenter la qualité des produits, certaines coopératives imposent des exigences supplémentaires à leurs membres, telles que certaines pratiques de producteurs, ou exigent une certaine proximité avec une usine
 - 6- Dans sa phase de démarrage, la coopérative devrait être suffisamment grande pour être l'une des couches les plus puissantes de son marché.
 - 7- Si un membre n'est pas en mesure de fournir un volume contractuel ou des produits de normes suffisantes, la coopérative achètera ces produits au marché et débitera le compte du membre.
 - 8- Étant donné que la stratégie à valeur ajoutée exige de lourds investissements dans la production et la commercialisation, les agriculteurs doivent payer des sommes importantes pour les actions, s'élevant de 5 000 \$ US à 15 000 \$ US par membre.
 - 9- Les parts sont liées à une unité de production (un boisseau de blé, un bison, etc.), et un membre doit acheter un nombre de parts correspondant à ses livraisons. La valeur de chaque part est calculée comme la quote-part entre le total des investissements et le volume de matière première à transformer.
 - 10- Le capital social représente 40 à 50 pour cent du capital total.
 - 11- En raison de l'adhésion fermée, les actions (contrats de livraison) sont négociables, mais après approbation du conseil d'administration.
 - 12- Comme les actions sont négociables, la totalité du capital social devient permanente, et ainsi, les banques offrent des conditions de crédit plus favorables
 - 13- La composition fermée et les actions négociables signifient que la composition des fonds propres dans le capital alloué et non alloué est d'importance mineure. Les fonds non alloués sont capitalisés dans le cours de bourse des actions. Néanmoins, les CNG ont peu de fonds propres non alloués.
 - 14- Si l'entreprise doit se développer, davantage d'actions sont vendues, principalement aux membres existants, sinon à d'autres agriculteurs
 - 15- Si des capitaux supplémentaires sont nécessaires sans étendre les opérations commerciales, les membres sont invités à lever plus de fonds propres, proportionnellement à leurs volumes de livraison.
 - 16- Afin d'éviter qu'un membre ne devienne dominant, certains CNG ont une limite sur le nombre d'actions pouvant être détenues par un membre
 - 17- Les bénéfices sont distribués aux membres sous forme de ristournes
 - 18- Les actions privilégiées sont parfois vendues à la communauté. Comme il y a une limite légale à 8 pour cent des dividendes et qu'aucun droit de vote n'est accordé, la population locale peut acheter des parts préférentielles pour soutenir la coopérative
 - 19- Le principe un membre, une voix est appliquée dans les CNG.
 - 20- Le conseil d'administration est élu par les membres parmi les membres.
 - 21- Le PDG2 est généralement une personne avec des talents de gestion du plus haut rang.
 - 22- Les coopératives dépendent des conseils de consultants hautement qualifiés. Chaque établissement est réalisé après des études de faisabilité approfondies.

► **Évaluation du potentiel de
développement coopératif
dans les sous-secteurs des
fruits rouges, maraîchages et
produits laitiers**

Janvier 2022





Organisation
internationale
du Travail



ProAgro