

Cold Storage Needs for Palm Dates Technical  
Assistance Project

IOS Partners, Inc.

2010



# DELIVRABLE Numéro 6: Montage Institutionnel



This report was funded by the U.S. Trade and Development Agency (USTDA), an agency of the U.S. Government. The opinions, findings, conclusions, or recommendations expressed in this document are those of the author(s) and do not necessarily represent the official position or policies of USTDA. USTDA makes no representation about, nor does it accept responsibility for, the accuracy or completeness of the information contained in this report.

## **The U.S. Trade and Development Agency**

The U.S. Trade and Development Agency (USTDA) advances economic development and U.S. commercial interests in developing and middle income countries. The agency funds various forms of technical assistance, early investment analysis, training, orientation visits and business workshops that support the development of a modern infrastructure and a fair and open trading environment.

USTDA's strategic use of foreign assistance funds to support sound investment policy and decision-making in host countries creates an enabling environment for trade, investment and sustainable economic development. Operating at the nexus of foreign policy and commerce, USTDA is uniquely positioned to work with U.S. firms and host countries in achieving the agency's trade and development goals. In carrying out its mission, USTDA gives emphasis to economic sectors that may benefit from U.S. exports of goods and services

## Table des matières

<b>Acronymes</b> .....	<b>4</b>
<b>Sommaire Exécutif</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>7</b>
1.1 Contexte de l'étude.....	7
1.2 Objectifs de l'étude.....	10
1.3 Etendu du rapport et de la mission sous-jacente .....	10
1.4 Organisation du rapport .....	10
<b>2. Structures Institutionnelles actuelles des unités de conditionnement et de stockage frigorifique des dattes au Maroc</b> .....	<b>11</b>
2.1 Type 1 : Unité à propriétaire et gestionnaire étatique .....	11
2.2 Type 2 : Unité à propriétaire étatique et gestionnaire privé (Partenariat Public-Privé) .....	11
2.3 Type 3 : Unité à propriétaire et gestionnaire coopérative .....	14
2.4 Type 4 : Unité à propriétaire et gestionnaire privé .....	15
2.5 Autre type : Leasing-achat .....	15
2.6 Conclusion.....	16
<b>3. Etat des lieux réglementaire lié au secteur dattier</b> .....	<b>17</b>
3.1 Résumé de la loi 13-97 relative au groupement d'intérêt économique (GIE).....	17
3.2 Résumé de la Loi Marocaine sur les Coopératives .....	18
<b>4. Options Institutionnelles pour les Unités de Conditionnement, de Réfrigération et de Transformation</b> .....	<b>20</b>
4.1 Modèle de base de la structure institutionnelle d'une unité de conditionnement .....	20
4.2 Types d'arrangements possibles :.....	22
4.3 Analyse comparative des options .....	23
4.4 Option recommandée.....	24
<b>5. Recommandations pour un Planning d'exécution</b> .....	<b>25</b>
5.1 Planning de réalisation.....	27
5.2 Recommandations pour la gestion d'Unités de conditionnement, entreposage/ frigorifique. 29	

## Acronymes

ANDZO	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes
ADA	Agence pour le Développement de l'Agriculture
APP	Agence Pour le Progrès (Maroc)
COPAG	Coopérative de Produits Laitiers
DPA	Direction Provençal de l'Agriculture
DRA	Direction Régional de l'Agriculture
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
OCE	Office pour la Commercialisation des Exportations
ODCO	Office du Développement de la Coopération (Sous Ministère des Affaires Economiques)
ODI	Office du Développement Industriel
ORMVA	Office Régionale de Mise en Valeur Agricole
PMV	Plan Maroc Vert
PPP	Partenariat Publique-Privé
UCFA	Union des Coopératives Féminines de l'Arganeraie
USTDA	US Trade and Development Agency (Agence Américaine)

## Sommaire Exécutif

Le présent rapport s'inscrit en 6eme position des livrables à produire au cours de l'intervention d'IOS Partners dans le cadre de son contrat avec le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime sous financement de l'USTDA.

Le tableau ci-dessous fait état de l'ensemble des rapports à produire et de l'avancée de l'étude.

### Insertion du présent rapport au sein des taches des Termes de Référence

**Task 1:** Project Start-Up and Kick-off

**Deliverable:** The contractor shall provide to the Grantee a database of all available information literature gathered during the kick-off activity.

**Task 2:** Development of Site Inventories

**Deliverable:** The contractor shall prepare a report for the Grantee on the site inventories for the five locations detailing all the information gathered during the task.

**Task 3:** Demand and Marketing Analyses

**Deliverable:** The contractor shall prepare a report on the findings of the marketing analysis task and a detailed description on the marketing chain for dates in Morocco.

**Task 4: Demand Forecast**

**Deliverable:** The contractor shall prepare a future demand forecasting model including all the assumptions made to arrive at such demand forecasts.

**Task 5:** Facility and Equipment Requirements

**Deliverable:** The contractor shall prepare a detailed report on cold chain and cold storage requirements outlining the technical specifications needed.



**Task 6:** Institutional Arrangements

**Deliverable:** The contractor shall provide a detailed report on the institutional assessment and a report detailing the recommendations in terms of the proposed management/ownership structure.

**Task 7:** Financial and Technical Analysis

**Deliverable:** The contractor shall provide a detailed financial model including assumptions, input, and results of the financial modeling with all the financial indicators.

**Task 8:** Preliminary Environmental and Social Analysis

**Deliverable:** The contractor shall report on its findings of the preliminary environmental and social analysis in a Technical Memorandum.

**Task 9:** Training and Capacity Building

**Task 10:** Host Country Development Impacts

**Deliverable:** The contractor shall prepare a report for the Grantee of at least one to two pages addressing the developmental impacts of the project.

**Task 11:** Final Report

Le but du rapport numéro 6 est de proposer le montage institutionnel optimal pour assurer que les dattes arrivant aux Unités de conditionnement et qui en sortent soient de qualité concurrentielle par rapport aux dattes importées, que la production soit rentable et durable pour tous les détenteurs d'intérêts, aussi bien pour les producteurs, transformateurs, gestionnaires, investisseurs et commerçants que pour la commune et la communauté de manière plus large.

Par effet d'entraînement, ladite compétitivité touchera directement l'amélioration de la rentabilité de cette culture et surtout une équité dans le partage de la valeur ajoutée entre les producteurs, les conditionneurs et stockeurs, et commerçants. Indirectement, c'est toute une dynamique sectorielle qui sera enclenchée à tous les niveaux, en particulier en matière d'investissements, et en général en matière de développement local.

L'étude s'inscrit donc dans un contexte plus large qui dépasse la simple définition des besoins en traitement post-récolte et/ou une définition des équipements nécessaires. A notre sens, pour que les unités puissent fonctionner d'une manière rentable et durable, il est primordial d'inclure de bonnes pratiques de production et de récolte comme préalable à une bonne qualité, au niveau des unités de conditionnement, répondant aux normes et aux exigences du marché.

L'analyse de la situation actuelle a fait ressortir quatre types de structures existantes selon leur mode de gestion / propriété: gestion étatique ; gestion étatique avec partenaire tiers : Partenariat Public-Privé ; et gestion coopérative.

A la lecture des lois, les règlements régissant les montages institutionnels proposés ne sont pas à priori contraignants. Ils offrent même certains avantages légaux intéressants notamment dans le cas des coopératives et des Groupements d'Intérêt Economique (GIE).

Enfin, il est à signaler que le problème le plus déterminant pour le bon fonctionnement d'une unité est la capacité des producteurs, qui sont la principale ossature du montage institutionnel, à connaître, à comprendre et à appliquer les exigences du marché tant sur les plans technique, organisationnel et commercial.

## 1. Introduction

### 1.1 Contexte de l'étude

Un grand nombre de projets, de rapports et de recherches a été mené au cours des trois dernières décennies en liaison avec la filière des dattes au Maroc notamment aux niveaux de la production (recherche des variétés améliorées et des meilleures pratiques de production) et du marché. Par contre, on trouve bien moins de recherches, de projets et d'études sur la manutention post-récolte, particulièrement liés au Maroc et plus particulièrement les modèles de cadres institutionnels concernant la propriété et la gestion des installations de post-récolte qu'exigent les conditions locales.<sup>1</sup>

Le Maroc se distingue des autres pays producteurs de dattes par sa grande diversité de variétés ainsi que par l'atomisation, la dispersion et l'isolement de beaucoup de régions productrices. L'objectif actuellement est de se mettre dans la logique d'autres pays concurrents qui vise à satisfaire une grande partie du marché national puis, en fonction de la qualité du produit fini, rivaliser avec les autres pays sur les segments du marché de l'export.

Malheureusement, le secteur phoenicicole marocain s'est vu en **régression depuis presque un siècle** au niveau des surfaces qui ont chuté de 150.000 ha au début du siècle à 87.000 ha en 1948 et à 47.000 ha en 2001. Une situation qui s'est répercutée également sur les tonnages produits, ainsi qu'en termes de parts de marché au niveau national dominées par les dattes d'importation. Les causes de cette situation sont multiples : maladies (le Bayoud), sécheresses, désertification, morcellement des terres, l'hétérogénéité des cultivars, ainsi que la non-maîtrise des bonnes pratiques de production et des techniques de valorisation à la récolte et aux opérations de post-récolte. En conséquence, des manques à gagner importants empêchent la mise sur le marché marocain d'une datte de qualité répondant aux exigences du consommateur marocain, laissant place ainsi aux dattes d'importation provenant de pays où toutes ces contraintes avaient été surmontées depuis longtemps.

Le processus d'adaptation des palmeraies et autres lieux de production « l'offre » aux exigences du marché « la demande » est long et voire même pénible, surtout pour le petit agriculteur. La Tunisie a commencé à mettre en place un programme de réformes du secteur dattier dans les années 1960, et n'a vu des résultats significatifs que dans les années 1980. Il est à noter que le gouvernement tunisien a joué un rôle prédominant en tant que « driver »/meneur dans la réforme du secteur.

La majorité des sites de production de dattes au Maroc est constituée de petites parcelles familiales et traditionnelles de palmiers qui n'ont vu qu'une faible régénération, entraînant une décroissance des récoltes annuelles avec le temps. Ces petits producteurs souffrent de la faiblesse de technicité, d'accès aux financements, et de la quasi-absence d'unités de conditionnement équipés avec des chambres frigorifiques pour stockage temporaire. Le secteur fut négligé jusqu'à récemment par un manque de politique agricole régionale agressive visant la valorisation de la date marocaine.

---

<sup>1</sup> Par contre, il a été démontré dans des rapports antérieurs que des grandes unités de transformation/conditionnement ne sont pas rentables présentement au Maroc en raison de son manque de maîtrise de la phase post-récolte. Ballouk et al, mai 2009.

Le Maroc n'a commencé à mettre en place des plantations « modernes » (homogénéité d'espèce, alignement des arbres, plants émanent d'une multiplication in-vitro, et généralement le fruit d'un investissement privé) qu'au courant de la dernière décennie notamment sur des initiatives privées et avec le soutien de l'Etat. En dehors de ces initiatives, la grande majorité des palmeraies demeure sous forme de petites exploitations gérées par des producteurs.

Il faut reconnaître qu'un grand effort a été fourni par les instances de proximité du Ministère de l'Agriculture pour organiser ces petits producteurs en coopératives et associations afin de faire face aux contraintes précitées. Or, ces coopératives sont à majorité familiales, de faible taille et manquant des moyens financiers, logistiques et humains. D'ailleurs, la lecture de quelques bilans de coopérative fait ressortir des résultats d'exploitations déficitaires dans la majorité des cas.<sup>2</sup>

Ceci explique la complexité du système d'organisation de ce secteur qui devrait à la fois faire face à des organisations sociales basiques, avec des systèmes culturels et culturels particuliers afin de faire face à un marché national exigeant et ouvert sur le marché international.

Le **Plan Maroc Vert (PMV)** ayant initié une grande dynamique pour le secteur agricole marocain a mis également parmi ses priorités le développement de ce secteur dattier. Le premier pilier du PMV (agriculture de haute valeur ajoutée) prévoit un accroissement des investissements sur des grands projets intégrés, de la production au conditionnement et stockage frigorifique à la commercialisation. Le second pilier du PMV (la petite agriculture solidaire) prévoit quant à lui d'accompagner les petits producteurs par l'incitation des projets agrégation et des programmes de mise à niveau et de plantations.

Le dernier coup du lancement de l'opération de plantation de 2,9 millions de palmiers à l'horizon 2030, donné par sa Majesté le Roi Mohammed VI, est un fort signal d'engagement du gouvernement marocain à accompagner ce secteur et mobiliser les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs du PMV.

Coté institutionnel, la création récente de **l'Agence de Développement des Zones Oasiennes** confirme également la volonté ferme de l'Etat à assoir une bonne organisation de ce secteur et de veiller sur son développement durable.

Notre présent rapport, qui vient comme suite et complément aux précédents rapports, se focalise sur les questions institutionnelles, tout en capitalisant sur les différentes analyses et données explicitées auparavant sans toutefois reprendre des informations détaillées ailleurs.

**Le secteur** sur lequel notre rapport traite est celui **du marché national**. Le secteur de l'export, dont le rôle qu'il pourra jouer sera moins de 5% selon les conclusions du Rapport #4, ne va pas figurer dans la partie analyse ou recommandations du présent rapport pour nous concentrer sur l'essentiel et les solutions les plus urgentes pour redynamiser le secteur en fonction des impératifs les plus pressant.

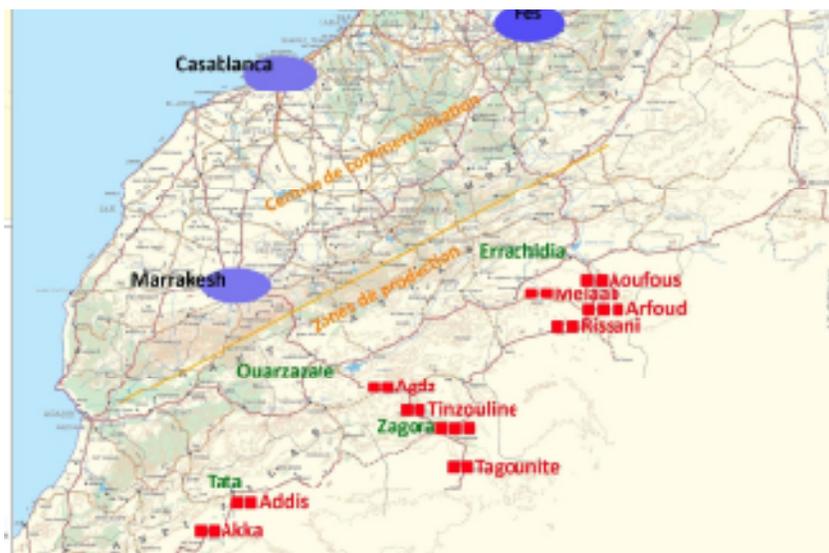
---

<sup>2</sup> Il est possible que la loi des coopératives qui impose un impôt sur les bénéfices réalisés par les coopératives ait un impact sur le rapportage financier.

Les régions de production sélectionnées pour l'étude sont : la **Région d'Er-Rachidia**, les **Régions d'Ouarzazate/Zagora** et la **Région de Tata** (voir Carte 1 ci-après). Les livrables précédents ont examiné les types d'installations de post-récolte requis actuellement et pour 15 prochaines années<sup>3</sup>. La présente étude des structures institutionnelles recouvre les trois zones jugées prioritaires par les rapports antérieurs. Ces régions ont été confirmées suite à des discussions avec le Ministère et plusieurs intervenants du secteur des dattes. Le choix a été fait suite à une évaluation multi-faces. Elles correspondent:

- aux endroits où le Ministère a implanté des Offices Régionales de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) et de la Direction Provinciale d'Agriculture (DPA) ainsi que des Direction Régionale de l'Agriculture (DRA) ;
- aux régions où se concentre la composante Datte du projet MCA et le Plan Maroc Vert ;
- aux quatre régions où se retrouve l'essentiel de variétés de dattes nobles dont le potentiel est le plus prometteur ;
- où la demande locale y est forte ;
- où la présence d'infrastructures de transport et la présence d'eau et d'électricité est plus dense
- où Ouarzazate, Zagora, Errachidia et Tata concentrent historiquement la grande majorité de la production et des plants de palmier dattier.

**Carte 1. Les Palmeraies Marocaines et les 4 régions recensées par le Rapport 3**



L'étude s'inscrit particulièrement dans le cadre du **Programme Millenium Challenge Account (MCA)** au sein de la composante Oasis. Une combinaison de tous les efforts, nous sommes persuadés, apportera les solutions optimales, pertinentes et applicables pour réussir le challenge de mettre à niveau ce secteur et lui rendre la place qu'il mérite.

Deux évènements au mois de novembre 2009 ont ajouté à créer un cadre propice pour la création, financement et mise en place d'unités frigorifiques, de conditionnement et de stockage ; une fut l'annonce par Sa Majesté le Roi d'un projet de relance de plantation de

<sup>3</sup> Rapport #2: Inventaires Des sites des Palmiers Dattiers au Maroc

palmiers dattiers ; et l'autre fut la création de **l'Agence nationale pour le développement des zones oasiennes (ANDZA)**. Cette dernière est dotée d'un budget important pour l'extension de plantation de jeunes dattiers in-vitro et de coordonner les actions provenant des différents bailleurs visant la valorisation du secteur dattier.

## 1.2 Objectifs de l'étude

Le cabinet IOS Partners a été engagé par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime sous financement de l'USTDA pour mener une étude sur 'Cold storage Needs for Palm Dates Technical Assistance Project'. Une étude qui a choisi d'appliquer une approche intégrée pour la valorisation de la production tout au long de la chaîne de valeur tout en gardant en ligne de mire la composante stockage frigorifique et d'avoir un impact positif et durable sur la communauté locale ainsi que la plus large communauté.

## 1.3 Etendu du rapport et de la mission sous-jacente

Le présent rapport relatif aux arrangements institutionnels Tâche 6, a pour objectifs :

- a) d'évaluer les divers types d'arrangements institutionnels qui existent au Maroc concernant la propriété (ownership), la gestion et l'exploitation des installations post-récoltes ;
- b) d'examiner d'autres formes de modèle institutionnels applicable aux mêmes services,
- c) d'identifier les options institutionnelles optimales et adaptées à la situation actuelle et en perspective pour la gestion et l'exploitation d'unités frigorifiques, de conditionnement, de stockage, ou de transformation proposées par le livrable #5 ;
- d) recommander un plan d'exécution avec un planning échelonné des différentes étapes de passation des marchés, la sélection des concessionnaires, la construction des aménagements et le fonctionnement des unités.

## 1.4 Organisation du rapport

En parfait respect des termes de références de la mission et pour une meilleure présentation et cohérence de tous les éléments traités, le présent rapport est divisé en quatre sections :

- a) Introduction traçant le contexte de l'étude et les objectifs ;
- b) Aperçu sur l'état des lieux des structures post-récoltes et les montages institutionnels actuels par type ;
- c) Etat des lieux réglementaire lié au secteur dattier
- d) Description des options institutionnelles
- e) Options d'implantation de nouvelles unités d'entreposage frigorifiques

## 2. Structures Institutionnelles actuelles des unités de conditionnement et de stockage frigorifique des dattes au Maroc

Nous avons pu identifier principalement quatre types de montages institutionnels qui caractérisent l'activité de conditionnement/stockage frigorifique/transformation en amont des unités (la production) et en aval (la commercialisation) :

- Type 1 : Unité à propriétaire et gestionnaire étatique
- Type 2 : Unité à propriétaire étatique et gestionnaire tiers : Partenariat Public-Privé
- Type 3 : Unité à propriétaire et gestionnaire coopérative
- Type 4 : Unité à propriétaire et gestionnaire privé

Dans ce qui suit, nous détaillons chacun des 4 types de structures institutionnelles des unités de conditionnements et de stockage frigorifique des dattes au Maroc

### 2.1 Type 1 : Unité à propriétaire et gestionnaire étatique

L'Etat, à travers ses organismes publics et semi-publics a encouragé depuis longtemps la mise en place de structures d'entreposage frigorifique. Dans le secteur dattier, les deux exemples qu'on retrouve sont ceux de l'Office pour la Commercialisation des Export (OCE) et de l'usine de Zagora, présentés ci-après.

- Exemple1 : le premier cas à noter est celui de l'OCE, disposant d'une capacité frigorifique de près de 45.000 tonnes. L'OCE est un établissement public doté de l'autonomie financière et qui gère lui même ses entrepôts.

L'OCE est rentré en fait dans une phase de restructuration et son statut vient d'être voté pour passer d'un établissement public à une société anonyme où l'Etat restera l'actionnaire majoritaire. Les infrastructures frigorifiques de près de 45.000 tonnes est réparties à part égale entre trois villes : Casablanca, Agadir et Berkane. Suite aux entretiens effectués avec le Directeur Général de l'OCE, ce dernier a bien souligné son intérêt à agir dans le cadre d'un projet d'agrégation des petites coopératives de dattes et déclare être prêt à mobiliser tous les moyens techniques, financiers, logistiques et humains pour accompagner ce projet.

---

*« Dans le domaine logistique, on n'arrive pas à trouver une offre complète, de bout en bout, qui garantit la chaîne de froid d'un produit périssable. », Payçal Khbizat, Directeur de Biodatte Algérie, LES AFRIQUES, 10-16 décembre 2009.*

-Exemple 2 : l'ancienne usine de Zagora, qui appartenait essentiellement au gouvernement marocain, et géré par des personnes de l'Administration, mais l'arrêt d'activité de cette unité a poussé l'Etat à opter un montage de type 2 ou même 3 pour relancer l'unité (voir détail au point 4.2 ci-dessous)

### 2.2 Type 2 : Unité à propriétaire étatique et gestionnaire privé (Partenariat Public-Privé)

C'est un montage qu'on retrouve dans la majorité des unités rencontrées dans le secteur dattier, notamment chez des petites coopératives fortement appuyées par les structures du MAPM comme l'ORMVA. Ces derniers mettent à la disposition de la coopérative, dans le cadre de convention de partenariat, des locaux pour les opérations de conditionnement ou de transformation. L'autre cas concerne les unités industrielles où l'Etat est partie prenante à coté de privés et tiers.

Exemple 1 : On cite le cas **des deux coopératives Annakhil à Zagora et la coopérative agricole d'Agdez** ayant bénéficié auprès de l'ORMVAO de la mise à disposition de locaux d'une superficie respective de 82m<sup>2</sup> et 200m<sup>2</sup>. Une forte volonté aux niveaux des ORMVA de collaborer avec les coopératives est de leur fournir des conseils techniques, la formation et un appui de proximité, qui est fort apprécié.

- Exemple 2 : **Cas de l'Usine de Zagora :**

Le cas de l'usine de Zagora a dû faire l'objet de plusieurs missions et études commanditées par plusieurs acteurs impliqués, comme l'ORMVAO<sup>4</sup> et le conseil régional de Souss Massa Drâa<sup>5</sup>. Un protocole d'accord a été même signé en avril 2008 entre plusieurs acteurs<sup>6</sup>, un groupe privé, bailleurs de fond, institutions et une coopérative pour la réhabilitation et la relance de cette unité.

**Historique et cadre institutionnel :** A l'origine, l'usine appartenait à l'État et était gérée par l'ODI, l'Office pour le Développement Industriel. Elle était construite pour pouvoir traiter 6,000 T de dattes et en stocker 2,500 T en chaîne froide. Pour la faire tourner l'usine avait besoin d'une main d'œuvre de 300 personnes et un cadre gestionnaire de 25 contremaîtres/techniciens supérieurs et 40 chefs d'équipe. Une entreprise de cette taille installée dans une région éloignée devait maîtriser non-seulement la régularité de son approvisionnement (une activité agricole) mais aussi celle de la gestion d'une chaîne mécanique de conditionnement complexe (une activité industrielle). L'usine a dû fermer ses portes quelques années après son installation (1993). Les raisons sont aussi multiples que les personnes offrant des explications; délais et faute de paiement des producteurs, faute des producteurs de fournir une matière première homogène, surinvestissement en équipement, manque de rigueur dans la gestion, manque d'implication des intermédiaires, négligence des salariés d'Etat de l'aspect commercial de l'usine, lenteur des décisions provenant de l'ODI.... A la base, la taille de l'usine n'est ni en concordance avec l'approvisionnement ni avec les moyens de gestion disponibles sur place.

**Nouvelle Tentative de relance :** Les leçons acquises par l'expérience ont abouti au cours de plus d'une dizaine d'années à un accord entre quatre entités – des financiers, du privé, du social et du public (il y a aussi une participation de bailleur) pour faire redémarrer l'usine. La tentative sera au départ, une opération de taille restreinte. Dans un accord récemment conclu, il est prévu de créer une nouvelle entreprise composée de partenaires contribuant à la capitalisation de deux fonds bancaires d'investissement (TARGA et IGRANE), une entreprise (SANAM Holding) et un groupement de coopératives. Le secteur public est

---

<sup>4</sup> Etude de faisabilité technique, économique et financière pour la mise en place d'unité de stockage en atmosphère à température contrôlée pour le conditionnement des dattes de la vallée de Drâa, réalisée en mai 2009 pour le compte de l'ORMVAO avec un financement de la Coopération Technique Belge au Maroc

<sup>5</sup> Etude sur la relance de l'usine de Zagora, réalisée en 2008, commanditée par le Conseil Régional de Souss Massa Drâa

<sup>6</sup> Protocole signé entre la fondation Mohamed V pour la solidarité, le crédit Agricole du Maroc, la société SANAM Holding, le Fonds d'investissement IGRANE, l'ANPME, le Conseil Régional de SMD et la coopérative Toumour Drâa.

fortement impliqué dans la liquidation de l'ancienne société à désintéresser les principaux créanciers de l'ancienne société «Dattes de Zagora». L'actionnariat majoritaire de la nouvelle entreprise sera le groupe SANAM Holding, une société marocaine qui occupe un rôle important dans le secteur de la transformation agroalimentaire.

Il est trop tôt pour se prononcer sur la durabilité et l'efficacité de ce nouveau montage institutionnel qu'on pourrait décrire comme **Partenariat Public-Privé**. Mais il est clair, qu'après conversation avec la société SANAM qui s'est engagée à investir pleinement dans la réhabilitation de l'ancienne usine, qu'elle appliquera ses compétences en gestion de l'usine pour assurer une impulsion considérable à cette nouvelle initiative. Au cours des conversations, il a été mentionné que la nouvelle entreprise s'engage à appuyer les producteurs par le biais de contrat d'achat en gros d'intrant agricole remboursable par l'achat de production par la société. Le même type de financement pourrait être offert par la nouvelle société qui sera établie pour offrir un service de leasing de très petites unités de chambres froides low-tech qui assureraient une qualité supérieure de dattes pour l'usine.

Un avantage à cette configuration institutionnelle est la dimension «marketing». La commercialisation des dattes traitées, activité stratégique en aval du conditionnement et du stockage, est intégrée à la nouvelle société. SANAM Holding est déjà présente dans des circuits de distribution de grandes et moyennes surfaces, des restaurants, hôtels et industries alimentaires. Étant les plus près du consommateur dans la chaîne de valeur datte, la gestion de la nouvelle société est bien placée pour être à l'écoute des exigences du consommateur et pour faire remonter la chaîne d'information aux acteurs en amont de l'usine. Suite à une impulsion royale, il y a des chances que l'usine redémarre en taille restreinte au cours de la campagne 2010. La partie à clarifier sera le maillon des intermédiaires de la chaîne actuelle et comment la nouvelle société se positionnera pour réduire ce goulot d'étranglement.

#### **Cas de l'usine d'Errachidia :**

Errachidia fut aussi le site d'un essai d'implantation d'une unité importante pour le conditionnement, le stockage et le traitement de dattes située à l'entrée de la ville. Elle date de plus de vingt ans, et malheureusement n'a jamais fonctionné en tant qu'unité de conditionnement des dattes. Son infrastructure frigorifique aujourd'hui sert comme entrepôt de pommes fraîches. Les constats tirés à partir des particularités de la région sont :

- Usine construite par l'État ;
- Propriétaires multiples : du privé, l'ORMVA de Tafilalet et des producteurs individuelles de la région ; tous étaient actionnaires;
- Il n'y pas eu d'entente au départ sur le prix aux producteurs et le tonnage;
- Les producteurs n'ont pas été motivés d'une manière financière pour vendre leur production à l'usine; ils demandaient un prix fixe pour les dattes;
- Faible présence de normes pour les dattes entrantes;
- Désistement au niveau des producteurs et vente de leur production en dehors de la région à des prix plus intéressants;
- Les producteurs n'étaient pas regroupés en coopératives;
- Pas d'entente, pas d'activités et abandon (.....)

Nous constatons que les producteurs de la région avaient et continuent à avoir tendance à vendre leur production soit avant ou au début de la campagne pour éviter le risque de ne pas pouvoir trouver un acheteur plus tard ou un qui offrirait un prix supérieur. Cette minimisation du risque est renforcée par l'arrivée de spéculateurs qui arrivent dans la région et qui apparaissent au même niveau opérationnel qu'eux. Concernant la période de

l'installation de l'unité, la perception était que si un projet (usine, unité, entrepôt...) s'installe dans leur région, alors il ne va servir que les intérêts seuls des promoteurs et non celles des populations autochtones de la région.

### 2.3 Type 3 : Unité à propriétaire et gestionnaire coopérative

C'est le cas le plus répandu des coopératives ayant investi en leurs propres unités de conditionnement. Aucun cas de frigos coopératif n'est recensé mais l'intérêt d'y investir existe et a été exprimé par plusieurs coopératives visitées.

Les coopératives au Maroc ont un statut juridique régi par une loi et des textes réglementaires. Ceci permet aux coopératives marocaines de signer des contrats reconnus comme étant des obligations légales, renforcés par les lois du commerce. Les coopératives peuvent s'associer contractuellement avec des entreprises, de structures civiles ou publiques en tant que partenaire ou associé crédible et légitime. L'Office pour le Développement de la Coopération, avec son siège à Rabat et ses 6 antennes, appuie le groupement à se constituer en structure formelle de type coopérative.

Une partie importante des nouvelles coopératives du secteur dattier ressort des efforts de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). La majorité se concentre à la production de dattes ou sur le prétraitement qui se fait généralement sur le champ. Ces coopératives se distinguent en comparaison avec d'autres structures associatives pour des secteurs agricoles (blé, horticulture et même agrumes) par la longue durée avant pouvoir bénéficier d'une récolte. Ceci devrait les obliger à avoir une vision à moyen et à long terme (sur 10 à 15 ans.) Pour être performante, la coopérative devrait avoir une vision qui contient une démarche continue d'améliorer la qualité de production ainsi qu'une quantité constante en qualité, et traitement sans faille et un débouché commercial assuré. Ceci n'est pas évident.

L'expérience et les conseils nous indiquent que les coopératives capables de durer et réussir à atteindre leurs objectifs sont celles disposant d'un « meneur » ou investisseur qui sache être un bon gestionnaire, un professionnel dans la filière et si il/elle est originaire de la région, capable de réunir les membres de la coopérative autour d'une activité valorisant le produit au-delà d'une simple opération de vente.

**Considérations opérationnelles :** L'expérience avec des coopératives dans le secteur des dattes est plutôt mitigée; les coopératives de production ont tendance à être créées par des hommes, et souvent provenant d'intérêts personnels ou familial plutôt que d'esprit coopératif. Ces coopératives ne figurent pas toujours parmi les plus performantes ou ayant une vie longue. Les

#### **Rôle de l'Office du Développement de la Coopérative (ODCO) :**

*L'ODCO fournit des services de base aux personnes souhaitant se regrouper en coopératives :*

- Action de sensibilisation vers la création de Coopérative ;
- Appui et accompagnement aux coopératives en formation pour l'obtention de l'agrément ; et
- Collecte d'information et publication des statistiques coopératives.

*L'ODCO fait la formation de membres, appuie les coopératives pour se regrouper en Union de Coopérative, et assiste à établir des actes et des contrats de partenariat entre coopératives et des tiers. La politique actuelle de l'Etat et de l'ODCO est de se désister d'intervenir dans le fonctionnement de la coopérative et de laisser les personnes concernées gérer la structure. En cas de conflit, l'ODCO peut intervenir en tant qu'arbitre et structure neutre.*

coopératives de conditionnement ou de transformation ont tendance à trouver leurs origines parmi les femmes vivant dans les palmeraies ; ces regroupements ont une tendance à regrouper des personnes soudées par un esprit de coopération, et une tendance à durer longtemps. Par contre, les mêmes coopératives fonctionnent avec des rendements faibles aussi bien pour la structure que pour ses membres.

## 2.4 Type 4 : Unité à propriétaire et gestionnaire privé

C'est un cas qui est faiblement répandu vu la faiblesse des investissements privés dans ce secteur qui est resté marginalisé pendant de nombreuses années. Mais, des cas de réussite existent et démontrent la faisabilité et la rentabilité d'un tel investissement. Deux exemples d'investissement privés sont étudiés ci-dessous.

Au niveau des régions de production, seuls des privés ont investi dans des entrepôts frigorifiques dédiés au stockage des dattes. Ces privés sont, à la base, des producteurs /commerçants ayant intégré l'activité de production, au conditionnement, au stockage et à la commercialisation.

### Exemple 1 : Cas de M. Mellali

L'unité de conditionnement et de stockage frigorifique Mellali à Zagora, appartient et est gérée par M. Mellali. Cette unité privée offre une prestation de service de stockage frigorifique non seulement pour la production de la propre exploitation de la société mais aussi pour le compte des coopératives de la région. La location d'espace de stockage par sociétés privées offre une opportunité de valeur ajoutée pour des coopératives telle qu'Annakhel et d'autres à moyen modeste.

Ce promoteur est à la base producteur et exploitant d'une centaine d'hectare de palmiers dans la région de Zagora. M. Mellali a investi dans une unité de conditionnement dotée d'entrepôts frigorifiques modernes d'une capacité de 50 + 8 tonnes. Cette unité si elle est bien gérée pourrait de plus répondre aux normes d'hygiène et de qualité nécessaires.

### Exemple 2 : Cas de la famille M. Cherradi

Les frères Cherradi d'Errachidia et de Casablanca ont deux structures qui se complètent; un frère gère une exploitation de palmier dattier à Erfoud avec une nouvelle unité de conditionnement de dattes Mejhoul qui comprend séchage et mise en carton des dattes à Erfoud et le stockage frigorifique à Casablanca. Le frère à Casablanca s'occupe de l'opération de stockage (en location) et à la commercialisation des dattes. Le cas des Frères Cherradi est une opération intégrée, où il y a maîtrise de l'approvisionnement, le conditionnement simple et la commercialisation des dattes de table. Les structures appartiennent aux deux actionnaires et fonctionnent de manière satisfaisante. Toutefois, le manque d'une structure de conditionnement moderne demeure un handicap pour une meilleure valorisation des dattes de Mejhoul. Les conditions de séchage et de mise en carton se réalisent dans des endroits ouverts et sans garantie de la salubrité des dattes. Le stockage se fait à Casablanca dans des frigos en location.

## 2.5 Autre type : Leasing-achat

Les termes de référence nous demandent d'étudier l'option « leasing-achat » parmi les possibilités d'achat et gestion. Bien que ce produit soit utilisé au Maroc (trois sociétés

offrent un financement leasing achat), il s'inscrit plutôt dans le domaine des options de financement qu'un montage institutionnel. Leasing est généralement applicable pour des investissements industriels à des entreprises qui sont bien établies sur la place, et qui dégagent un cash-flow important et depuis un bon nombre d'années. Le leasing est encore un service « boutique » visant un marché liquide et fluide, plutôt urbanisé que rural et agricole. Nous ne voyons pas ce produit utilisable pour l'achat ou la gestion des unités en questions dans le court et moyen terme.

## 2.6 Conclusion

La typologie des structures institutionnelles fait ressortir 4 types ou les acteurs majeurs sont l'Etat, les coopératives et le privé. Les 4 types dégagés découlent du mode de propriété et de gestion, qui est soit public entièrement, ou public-privé ou entièrement coopérative ou privé. Les différents montages décrits montrent une forte impulsion de l'Etat tendant à encourager les initiatives des coopératives et des privés par des partenariats Publics-privé. Cependant, et au delà de cette volonté, des expériences passées ont montré certaines limites de ces modèles.

Le rôle du **privé**, du **public** et des **coopératives** dans un montage institutionnel des unités de conditionnement de dattes est stratégique. Sans l'implication du privé, les Unités auront des problèmes de financement, de gestion et de commercialisation ; sans l'engagement du public, il n'y aurait un manque d'impulsion, d'initiatives à régulariser le secteur et/ou d'appui à proximité des acteurs de la filière ; sans la concertation et participation des coopératives, les Unités auraient des problèmes d'approvisionnement en dattes et ne bénéficieraient pas d'une base « organisable » qui ouvrirait la porte à la population locale, pour que celle-ci comprenne mieux les avantages offerts par ces Unités et surtout puisse participer à l'exploitation de l'Unité.

La majorité **des petits producteurs ainsi que les coopératives** de producteurs disposent de faibles moyens financiers pour participer en tant que propriétaires des unités. La gestion des Unités est compliquée et exige une parfaite maîtrise de la chaîne industrielle, ce qui n'est pas à la portée des agriculteurs de palmiers dattiers.

### 3. Etat des lieux réglementaire lié au secteur dattier

Contenir la réglementation du secteur dattier avec toute sa diversité et ses composantes n'est pas un exercice aisé. Afin de rester centré sur l'objectif de la mission, nous nous sommes contentés de la législation spécifique à la mise en place d'unité de conditionnement et d'entreposage frigorifique.

Les principales législations identifiées sont les suivantes :

- Législation de constitution des coopératives ;
- Législation de constitution des GIEs

La lecture et compréhension de la réglementation nous a enseigné la meilleure manière de concilier nos recommandations avec les règles du secteur et les montages que nous considérons sont en parfaite adéquation avec la loi.

#### 3.1 Résumé de la loi 13-97 relative au groupement d'intérêt économique (GIE)

**(Dahir n° 1-99-12 du 18 chaoual 1419 (5/02/1999) portant promulgation).**

- Le GIE est un groupement entre des personnes morales en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres et améliorer ou accroître les résultats de cette activité.
- Il est constitué entre deux personnes morales au minimum.
- Il jouit de la personnalité morale à dater de son immatriculation au registre du commerce, quel que soit son objet, sans que cette immatriculation emporte présomption de commercialité du groupement.
- Il peut être créé sans capital. En cas de constitution d'un capital, plusieurs types d'apports sont concevables, aussi bien les apports en numéraire, en nature qu'en industrie.
- Le GIE ne peut être constitué au moyen d'un appel à l'épargne.
- L'objet du GIE peut être civil ou commercial selon la nature.
- Il est constitué par un écrit qui peut être sous la forme authentique (notarié) ou sous seing privé.
- Le contrat du GIE doit contenir les mentions suivantes :
  - 1/ Dénomination du groupement;
  - 2/ Durée du groupement ;
  - 3/ Siège du groupement ;
  - 4/ Identification de chacun de ses membres.
  - 5/ L'objet du groupement
  - 6/ La raison sociale ou dénomination sociale, la forme juridique, l'adresse du siège social de chacun des membres du groupement, l'indication du numéro d'immatriculation au registre du commerce, s'il y a lieu, de chacun de ses membres, ainsi que la date de leur entrée dans le groupement s'ils y ont été admis après sa constitution, avec mention, le cas échéant, de l'exonération qui leur a été consentie de toute responsabilité relative aux dettes du groupement antérieures à leur admission.
  - 7/ le cas échéant, le montant et la nature des apports devant constituer le capital ainsi que le montant de celui-ci.
- La durée est en général liée à l'objectif du GIE qui peut être ponctuel ou continu.
- Le GIE est administré par un ou plusieurs administrateurs, choisis parmi ses membres ou en dehors d'eux.

- Les membres peuvent consentir au groupement des prêts ou avances en compte courant ; ils peuvent également décider que tout ou partie des bénéfices réalisés, s'il en existe, seront laissés à la disposition du groupement, sous forme d'avances.
- Une personne morale peut être administrateur à condition qu'elle désigne un représentant permanent qui a les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il exerçait ces fonctions en son nom propre.

### 3.2 Résumé de la Loi Marocaine sur les Coopératives

#### (La loi n°24.83 fixant le statut général des coopératives)

La loi marocaine définit la coopérative comme étant un groupement de personnes physiques, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes coopératifs fondamentaux ;

- Toute personne, sans distinction, peut adhérer à une coopérative sous la seule réserve de remplir, personnellement, les conditions de fond arrêtées par les constituants de cette dernière en raison de son activité.
- Tout coopérateur, quel que soit le nombre de parts qu'il possède, dispose de droits égaux et a, en conséquence, une voix dans les assemblées générales de la coopérative.
- Les excédents de recettes de la coopérative sur ses dépenses d'exploitation doivent être répartis entre les coopérateurs au prorata des opérations qu'ils ont traitées avec elle ou du travail qu'ils lui ont fourni.
- Le capital n'est pas, en principe rémunéré. Dans le cas où il le serait l'intérêt sera d'un taux limité.
- Le membre d'une coopérative n'est pas seulement un associé apporteur de capitaux, mais un "coopérateur" en ce sens que sa participation aux activités de sa coopérative se manifeste sous forme d'apports, de cessions de biens ou de service ou de travail.
- Les coopératives ayant le même objet établissent dans la mesure où cela satisfait leurs intérêts, des relations entre elles et avec celles ayant d'autres objets, sur les plans économiques, social et éducatif, tant à l'échelon national qu'international et ce, dans le cadre de l'inter-coopération.
- Les statuts-type des coopératives doivent obligatoirement comporter des dispositions concernant :
  - la dénomination,
  - le siège,
  - la circonscription territoriale,
  - la durée qui ne doit pas excéder 99 ans,
  - l'objet,
  - le montant du capital et le nombre de parts qu'il représente,
  - la libération des parts et leur cession,
  - la variabilité du capital,
  - la rémunération éventuelle du capital,
  - l'admission, la retraite ou l'exclusion des membres,
  - les obligations et les droits du coopérateur vis-à-vis de la coopérative,
  - l'étendue et les modalités de la responsabilité des membres dans les engagements de la coopérative,
  - les modalités des engagements à souscrire par les membres lors de leur adhésion, leurs sanctions,

- les organes d'administration et de gestion (dont éventuellement les assemblées de section), leur mode de désignation, leurs pouvoirs et attributions, leur responsabilité,
  - la fréquence et les conditions de tenue des réunions des organes d'administration,
  - le droit de vote et les cas de représentation,
  - la démission d'office de tout administrateur qui, sans motif valable, n'aura pas participé à 2 réunions consécutives du conseil d'administration,
  - la durée de l'exercice,
  - les modalités du contrôle exercé sur les opérations de la coopérative au nom des coopérateurs,
  - la fixation et la répartition des excédents de l'exercice,
  - la fusion, la dissolution et la liquidation de la coopérative,
  - la dévolution du solde de liquidation et l'apurement du passif,
  - le règlement des contestations. Election de domicile,
  - les conditions d'assistance et de contrôle administratifs, auxquelles les coopératives sont soumises,
  - les conditions de modification du règlement intérieur.
- Les coopératives de service ne peuvent traiter d'opérations qu'avec leurs membres.
  - Les coopératives de production et de commercialisation ne peuvent commercialiser que les produits provenant de leurs membres, sauf dérogation administrative temporaire accordée lorsque des circonstances économiques exceptionnelles sont susceptibles de diminuer de manière importante leur capacité normale.

## 4. Options Institutionnelles pour les Unités de Conditionnement, de Réfrigération et de Transformation

Les expériences antérieures de gestion et de montages institutionnelles des unités et usines de transformation de dattes nous montrent que ceux-ci exigent des considérations préalables rigoureuses.

Ce qui rend ces structures difficiles à gérer, qu'elles soient petites, moyennes et grandes, sont :

- un approvisionnement incertain (voir rapport #3)
- un pré- conditionnement aléatoire, (voir rapport #3)
- un traitement difficile à maîtriser, et
- une commercialisation qui exige une veille sur la tendance du marché de destination et une compétence difficile à trouver dans les zones de production.

Les options institutionnelles pour les unités de conditionnement et de chambres froides, qui seront donc formulées, doivent tenir compte des aspects suivants:

- un approvisionnement stable dans les quantités nécessaires
- le pré-conditionnement de pointe nécessaire pour le type de dattes récolté en brute
- un traitement/conditionnement sans faille
- une commercialisation de pointe

Nous avons pu constater par les études antérieures et le constat fait sur terrain que **le problème le plus déterminant** pour le fonctionnement d'une unité est **la carence au niveau de la production à connaître, comprendre et appliquer les exigences du marché** de destination.

Nous tenons compte de tous les éléments et constats établis dans l'analyse de la situation actuelle et aussi des éléments de développement futur.

### 4.1 Modèle de base de la structure institutionnelle d'une unité de conditionnement

Le modèle de base d'une unité de conditionnement de dattes, comme le schématise la figure 1, contient les éléments suivants :

- **Palmeraies** constituées de sites de production traditionnelles composés de petits producteurs d'un coté et de plantations « modernes » d'un autre.
- **Coopératives de productions** : Elles peuvent être des coopératives de petits producteurs indépendants généralement entre 5 et 20 personnes, ou des unions de coopératives (qui se font encore rares).
- **Collecteurs** : Ces personnes sont encore rares, mais elles jouent ou peuvent jouer un rôle important dans une chaîne de valeur de dattes pour être l'interface entre une production de dattes hétérogènes et de qualité variable, et les unités de conditionnement qui exigent une certaine homogénéité et une qualité régulière de matière première. Le cas idéal serait de

---

#### *Dans la chaîne de valeur des dattes :*

*- La Production est une activité agricole ; nous savons produire ;*

*- La Commercialisation est une activité de commerçant ; nous savons vendre*

*- Le Conditionnement est une activité industriel – Nous n'avons pas l'expérience*

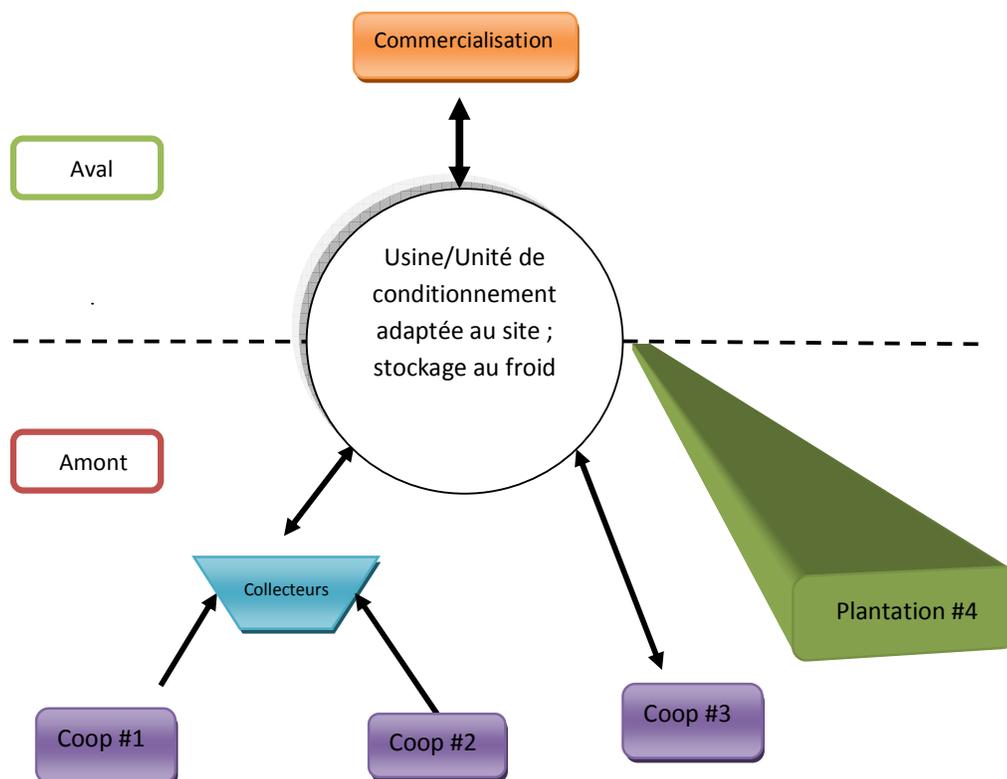
---

professionnaliser les collecteurs pour qu'ils acquièrent la confiance du producteur et qu'ils soient capables d'acheter les dattes sur pied avant récolte moyennant une avance, tout en exigeant des bonnes techniques de récolte. Ils assureraient la récolte par ses propres équipes et le transport des dattes jusqu'au site de conditionnement et frigorifique.

Moins souhaitable serait le collecteur qui passe pendant la récolte chez le producteur, leurs payant des prix fiables mais acceptant des dattes déjà soumises à une dégradation en qualité et peut-être une augmentation des risques d'infestation. Il est souhaitable d'appuyer au niveau des ORMVA la création de petits Centres de Collecte au niveau des Douars qui s'occuperaient du pré-conditionnement de la datte (consistent d'un premier triage et d'un séchage contrôlé). Ces Centres seraient disponibles aux collecteurs, coopératives et propriétaire de plantations modernes.

- **Unités de valorisation de dattes** : conditionnement, classement, refroidissement, emballage, entreposage qui seraient gérés par des spécialistes en gestion d'industrie agro-alimentaires et fonctionnant sous l'égide d'un conseil d'administration.
- **Entité de commercialisation** qui pourrait être indépendante, faire partie de l'unité de conditionnement, ou qui serait sous-traité par l'Unité. L'Unité de commercialisation est dotée d'entrepôts frigorifiques pour le stockage du produit fini.  
Des «contrats fournisseurs» entre les coopératives de producteurs et l'Unité est l'arrangement recommandé ; mais pas toujours possible.

Figure 1. Schéma d'une unité de conditionnement avec ses entités /activités en amont et aval



## 4.2 Types d'arrangements possibles :

Cette partie décrit les orientations de quatre options envisagées, suivies par les recommandations spécifiques. Les options retenues sont les suivantes :

**Option 1 : Modèle 'Coopérative'**

**Option 2 : Modèle 'Privé'**

**Option 3 : Modèle 'GIE'**

**Option 4 : Modèle 'Agrégation'**

Chacun de ces options est détaillé ci-après.

- **Modèle 'Coopérative'**: L'ensemble des activités serait géré par des coopératives spécialisées (production, conditionnement /transformation, commercialisation) ou une union de coopératives composées. Ce schéma peut être modifié légèrement en ajoutant des Centres de Collecte représentant un rassemblement de coopératives, des plantations privées à la base, ou un système de gestion externe, sous- traité ou soutenu par un organe externe telle que les ORMVA. Le tout serait le mieux pour réussir à un objectif de maintenir au maximum la valeur ajoutée aux régions et aux populations productrices. Elle exigerait une formation approfondie sur les renforcements des capacités des coopératives, en gestion de chaînes industrielles et en commercialisation. Par contre, il serait indispensable de concevoir et exécuter un système de coaching pour les premières deux à trois campagnes par des structures spécialisées en la matière.
- **Modèle Privé**: L'unité principale appartiendrait à des privés qui investissent dans l'équipement et qui s'approvisionnent auprès des unités de production, qui sont soient coopératives, unions de coopératives, ou plantations (qui appartiennent à l'unité ou à d'autres investisseurs). Ce schéma doit aussi être adapté à la spécificité de l'emplacement de l'unité. Avec un investissement privé auquel l'individu a de l'expérience dans le domaine industriel, et particulièrement les dattes, il y a plus de chance que l'entreprise réussisse à remplir ses fonctions et à faire vivre les producteurs et pré-conditionneurs. Par-contre l'option offre moins de chances au maintien de la plus-value dans la région et aux producteurs/pré-conditionneurs.
- **Modèle GIE**: Ce modèle est basé sur le regroupement de plusieurs unités de production, coopératives et même privées dans une structure à statut GIE. Ce dernier permettra aux membres de mettre en commun les moyens, et d'en assurer la fonction commerciale et de promotion. Ce modèle a donné pleine satisfaction au Maroc sur d'autres secteurs comme l'arganier, l'huile d'olive, les câpres et bien d'autres... Le Modèle GIE est généralement sollicité étant donné sa souplesse réglementaire et également pour permettre aux petites structures (petites coopératives par exemple) d'accéder à un niveau de prestations et de services qu'elles ne pourraient se procurer faute de moyens.
- **Modèle Agrégation (Plan Maroc Vert)**: Le plan Maroc Vert a introduit le concept de l'agrégation parmi ses priorités notamment pour le Pilier II. Ce concept a bien fait ses preuves au Maroc et dans plusieurs pays au niveau mondial. Plusieurs exemples de modèles d'agrégation marocains existent, les plus connus sont ceux la coopérative COPAG, des groupes d'exportation d'agrumes et de primeurs, les GIE de l'huile d'argane, le Groupe AICHA pour la tomate industrielle à Meknès et d'autres...  
Ces modèles d'agrégation ont un dénominateur commun: Servir l'intérêt du petit producteur dans une relation contractuelle gagnant-gagnant.

Les montages institutionnels afférents à ces modèles d'agrégation sont de 5 types :

- ✓ Agrégateur Coopérative (mère) – Agrégés Coopératives (membres moraux) : Cas de COPAG
- ✓ Agrégateur Union de coopératives – Agrégés coopératives : Cas de l'UCFA de l'huile d'argane
- ✓ Agrégateur GIE – Agrégés coopératives : plusieurs cas dans les secteurs huile d'argane, huile d'olives, câpres ...
- ✓ Agrégateur Privé – Agrégés producteurs : Cas de la COSUMAR, AICHA ...
- ✓ Agrégateur Privé – Agrégés coopératives et privés : Cas du groupe d'exportation d'agrumes et de primeurs AGRISOUSS.

### 4.3 Analyse comparative des options

Dans ce qui suit, nous allons tenter de procéder par une analyse comparative des 4 options selon les critères suivantes :

- Souplesse juridique
- Acceptabilité sociale
- Viabilité économique
- Durabilité
- Rentabilité pour la communauté

**Tableau 2 : d'Analyse Comparative des Options**

Critère // Option	Modèle 'Coopérative'	Modèle 'Privé'	Modèle 'GIE'	Modèle 'Agrégation'
Souplesse juridique	+	+	++	+/-
Acceptabilité sociale	++	-	+	+/-
Viabilité économique	+/-	+	++	+++
Durabilité	+/-	+/-	+/-	++
Rentabilité pour la communauté	+/-	+/-	+	+

Commentaire :

L'analyse du tableau comparatif ci-dessus fait ressortir les constatations suivantes :

- au niveau **souplesse juridique**, le modèle GIE paraît le plus adapté au contexte des acteurs du secteur dattier. La création de sociétés privées aussi n'est plus une aubaine ce jour-ci notamment avec les nouvelles dispositions de création de SARL assouplies via les CRI et aussi avec un capital seulement de 10.000 dhs. Aussi, les procédures de création de coopératives, malgré leurs lourdeur, mais sont surmontables avec l'appui des structures étatiques dédiés comme l'ODECO et les ORMVA et DPAs. Par contre la réglementation relative au modèle d'agrégation n'est pas encore bien définie ni arrêtée de manière précise.

- Au niveau **acceptabilité sociale**, les modèles coopératives passent très bien aux yeux des acteurs dattiers vu qu'ils existent historiquement et qu'elles ont bien été promues depuis longtemps par les structures de l'Etat. Le modèle GIE, ayant une souplesse et un esprit se rapprochant de l'esprit coopératif est également accepté sans difficulté. Par contre, la création de société privée n'est pas encore bien répandue et perçue, de même pour des modèles d'agrégation qui risquent d'être mal perçus s'ils sont proposés par des privés. La

source de souci est que les producteurs locaux considèrent que leurs richesses partent au-delà de leur région.

- Au niveau **viabilité économique**, le modèle d'agrégation est le modèle économique qui s'avère le plus pertinent vu son intégration en amont et en aval. L'Agrégateur possède en fait à la fois la maîtrise technique et technologique de la partie transformation /entreposage et celle du marché. Les agrégés sont encadrés par l'Agrégateur pour rehausser leurs niveaux en quantité et en qualité. Le modèle GIE est aussi viable vu qu'il est assimilable à une agrégation. Pour les privés, économiquement ils sont plus viables qu'une coopérative vu qu'ils sont plus réactifs sur les plans d'adoption des technologies, de mode organisationnelles et de réactivité vis-à-vis du marché. Le modèle coopérative tel qu'il est dans la majorité des coopératives de dattes rencontrées, n'est pas viable vu qu'il manque de réactivité, de leadership, de moyens....

- Au niveau **Durabilité**, le modèle 'Agrégateur' paraît le plus durable vu qu'il se base sur une bonne relation gagnant-gagnant ou les deux parties tirent profit d'une complémentarité parfaite. Les trois autres modèles montrent tous des limites de durabilité notamment en cas de difficultés rencontrées qu'elles soient en gestion, financières, conflits, marchés.... La majorité des coopératives des dattes affichent des résultats comptables déficitaires et vivent en partie des subventions et aides de l'Etat. Les structures privées sont également fragiles si elles ne sont pas assistées et soutenues par le marché et par l'Etat.

- Au niveau **Rentabilité pour la communauté**, qui concerne la dernière partie du but de l'étude mentionné dans l'introduction : que «...la production (de l'unité) soit rentable et durable pour.... la commune et la communauté en large.», à terme, l'unité de valorisation doit pouvoir atteindre les intérêts de toutes les couches de la Région, Province ou Commune et pas nécessairement que le privé, que le secteur coopératif, ou que la société civile. L'absence d'une participation active du conseil régional, provincial ou communautaire (la structure dépendra de l'emplacement des unités) en tant que partenaire fera de l'unité de transformation un 'mouton à trois pattes'. Nous pensons qu'il est important que chaque sous-secteur constituant la communauté soit et se sente impliqué dans l'activité de valorisation du produit.

#### 4.4 Option recommandée

Se basant sur l'analyse précédente, il en ressort que chacune des options possède des points forts et des points faibles.

L'option recommandée consiste à procéder à un mixage des options 1, 3 et 4 afin de bénéficier des points forts des 3 options comme le schématise le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Tendance et Sélection des Options Institutionnelles**

Critère // Option	Modèle 'Coopérative'	Modèle 'Privé'	Modèle 'GIE'	Modèle 'Agrégation'
Souplesse juridique	+	+	++	+/-
Acceptabilité sociale	++	-	+	+/-
Viabilité économique	+/-	+	++	+++
Durabilité	+/-	+/-	+/-	++
Rentable à l'ensemble de la communauté	+/-	+/-	+	+

De manière plus explicite, nous recommandons comme option institutionnelle des unités de conditionnement et d'entreposage frigorifiques des dattes, un modèle basé sur **une agrégation structurée autour d'un GIE** sur le plan statut (juridique), où **les agrégés sont de préférence des coopératives** permettant une meilleure adhésion sociale et un meilleur retour économique de la plus valeur. Mais la présence du conseil communautaire, provincial ou régional doit se faire en tant que partenaire à la structure aussi bien en tant que meneur que facilitateur pour réduire le risque d'un déséquilibre entre le privé et le coopérative pour des raisons de différences importantes au sein du pouvoir, des connaissances, de montants disponibles à investir et donc le sentiment que les coopératives sont en position de faiblesse, ce qui jouera contre l'objectif d'une structure durable.

Ceci dit, d'autres options d'agrégation montées avec des privés pourraient bien réussir si on a l'assurance qu'elles arriveront à intégrer la composante durabilité et acceptabilité sociale dans leur montage institutionnel.

## 5. Recommandations pour un Planning d'exécution

Nous proposons les grandes lignes d'un planning qui tient compte des étapes à franchir pour déclencher le processus d'installation des structure institutionnelle chargée de la gestion des unités prévue par le projet. Le tableau qui suit trace les étapes et les principales réalisations nécessaires pour rendre opérationnelles les unités et comprend le design, les appels d'offre, la construction, la sensibilisation et mobilisation des détenteurs d'intérêt ainsi que la mise ne place d'un comité de pilotage au niveau national et des entités-type conseil d'administration pour chacune des dix localités. Pour ces dernières, chaque localité choisira un modèle convenable.

Les étapes sont les suivantes :

	Action	Déclenchée par :	Mise en place par :	Tâches
1	Sensibilisation des projets d'Unité au niveau des 10 sites	ANDOZ, ORMVA, DRA Secteur privé	Outils de communication, réunions d'information par les entités responsables	Explications, orientation, question/ réponses, style forum locale des détenteurs d'intérêts
2	Décision par détenteurs de s'engager ou pas dans le projet – de chacun des 10 sites	Conseils communaux et ORMVA,	Réunion consultative avec large représentation des populations et acteurs de la chaine datte au niveau local.	Un accord et engagement ferme des acteurs : du privé, soc. civile, l'État, collectivité locales ; questions du foncier (site pour les unités) est posé.
3	Insertion du projet dans chaque Plan Régional	ADA	DRA, Coopérative, privé, Commune/Province	Développement d'un business plan ; acceptation du projet dans le plan régional ; options de résolution du problème foncier sont préparées et discutées
4	Mise en place du comité national de pilotage	MAPM	ANDZO, les 3 DRA concernées (Services de Communication et de Promotion des plans de développement régionaux, des privés/investisseurs	Développement, validation, et accord sur les grandes lignes sur les 3 années à venir. Résolution des questions foncières.
5	Élaboration d'une campagne d'information et de sensibilisation	Les 3 DRA concernés (Service communication)	APP (Sous contrat Formation), bureau d'étude spécialisé/ centre de formation professionnels, les 3 ORMVA,	Cycles de formation : concept des unités, collecteurs, qualité, bonne pratique, objectives de Unités, rôle de chaque dans la chaîne;

			Pres. des Communes/Provinces concernées. Participants de quelques Coopératives locales	concept agrégation, GIE, conseil d'administration; Critères pour mesurer impact et connaissances acquises
6	Accord sur la structure chargée de la passation des marchés pour le projet	APP, ANDZO	APP et ANDZO avec la DRA, ADA et le MAPM	Accord sur la structure chargée d'élaborer TDR pour : a) critères et design détaillés pour chaque unité, b) description de l'équipement, matériel, aménagement et installation des unités, et services/construction auxiliaires.
7	Première rencontre concernant le modèle institutionnel pour gestion de chaque unité	ADA + Président des communes/ Province/ Régions	ADA, Secteur public, coopératives de production, éléments du privé, ORMVA	Organisation de réunions, causerie, tables rondes, consultations avec détenteurs d'intérêts ; établir timing et outputs sur le type d'arrangement institutionnel le mieux placé pour chaque unité
8	Lancement de l'appel d'offre	Structure retenue	Appuyer par ANDZO et/ou APP	Documents, critères d'évaluation, comité technique de sélection, sélection de Maître d'œuvre (MOE)
9	2 <sup>ème</sup> série de rencontre autour des questions du meilleur modèle institutionnel à élaborer	ADA + Président des communes/ Province/ Régions	ADA, Secteur public, coopératives de production, éléments du privé, ORMVA. Appui d'un bureau d'étude.	Rédactions de texte et des besoins en informations supplémentaires afin de mettre sur raille un arrangement institutionnel.
10	Evaluation, délibération, sélection des offres	Structure retenue	Appuyer par ANDZO et/ou APP,	Annonce, négociation, attribution du marché. sélection du Maître d'Ouvrage (MOA)
11	Attribution des marchés	ANDZO APP ( ?)	ANDZO, APP,	Négociation/ signature de contrat
12	Formation membres conseils d'administration	Adjudicataire / Institution de formation	Appuyer par ORMVA,	Formation, simulation de réunion de conseil d'administration
13	Constructions des unités, formation	Adjudicataire	Appuyer par ANDZO et/ou APP	Assurer respect du cahier de charge
14	Tester et mise en marche d système	Modèle institutionnel, et adjudicataire	ORMVA, privé, APP, Commune/Province	Poser des situations hypothétiques et trouver des solutions/option
15	Suite du passage d'un an d'opération, évaluation du fonctionnement du montage institutionnel, et amener justement si nécessaire	ADA et ORMVA	ORMVA, Privé, ADA, Cabinet conseil	Analyse et préparation de document d'évaluation et recommandations pour améliorer le fonctionnement de la structure institutionnelle.

## 5.1 Planning de réalisation

Schéma 1 : Planning de réalisation

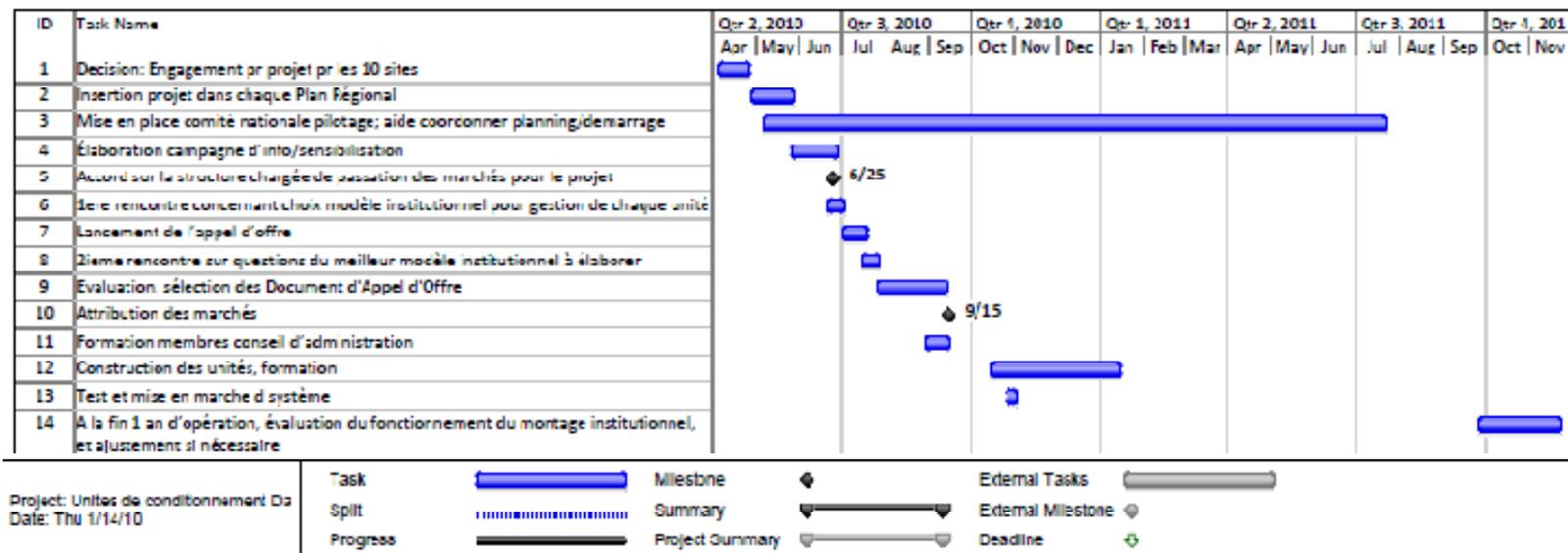
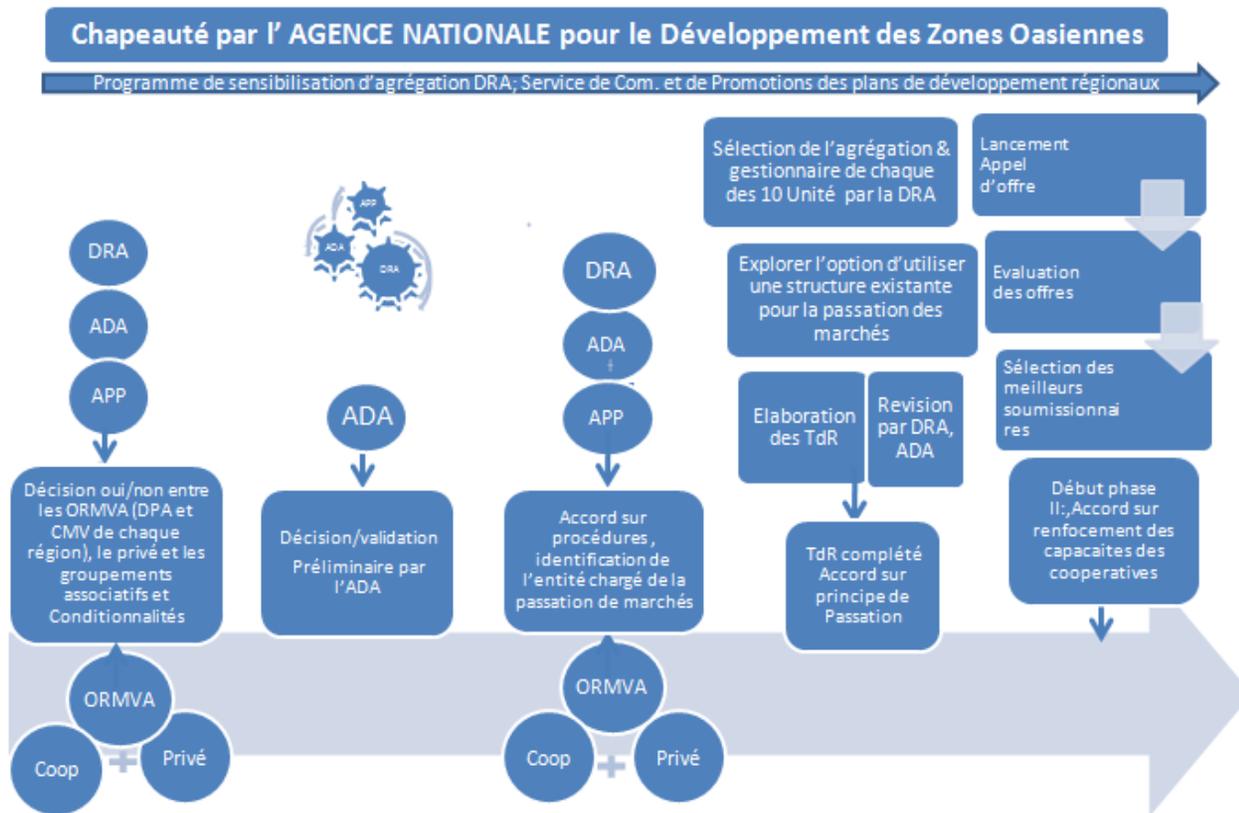


Schéma 2 : Évolution de la mise en œuvre de l'installation des Unités



## 5.2 Recommandations pour la gestion d'Unités de conditionnement, entreposage/ frigorifique.

### Les Tâches à assurer pour montage institutionnel Modèle Coopérative:

#### 1. Comment assurer la livraison de dattes par les producteurs ?

##### Par ordre de validation :

- a. Proposition recommandée : **par contrats**
- b. Appui à la proposition recommandée : **Formation continue et annuelle ; former des formateurs locaux**
- c. Proposition possible si l'Unité ou collecteurs sont capables de planifier au niveau gestion et financier : Avance sur production
- d. Proposition probable, mais au cas par cas : Assurance agricole

#### 2. Comment assurer un pré-conditionnement de pointe ?

-Établir des **Centres de Collectes (CED)** dans les régions où les sites de production sont au delà d'une heure de route/piste (par camion ou par traction animale) des sites envisagées pour l'installation des nouvelles unités, et où l'infrastructure routière est déficiente.

-Concevoir un espace couvert pour le stockage des dattes acceptées et séparées des dattes nouvellement arrivées et en attente d'être certifiées pour qu'elles soient conformes aux normes. Les CED offriront un espace de démonstration pour la déshydratation, la mise à niveau du taux d'humidité et le nettoyage et le contrôle des nuisibles ;

-Désigner un Responsable du Centre et un 'Responsable de Qualité' au niveau de chaque CED. Les deux travailleront au Centre pendant la collecte des dattes, et avec les producteurs le reste de l'année en se concentrant à les aider de s'aligner aux normes exigées par la nouvelle unité et les marchés visés;

-Les CED serviront comme point de collecte, de contrôle, de stockage temporaire. Ils sont des infrastructures intermédiaires entre les nouvelles unités et les producteurs ;

- Les CED serviront aussi comme lieux de formation et d'encadrement des producteurs avec l'appui externe des DRA, ORMVA et autres tiers à déterminer;

- Offrir des cycles de formation et de démonstration sur: les bonnes techniques de production, la mise à niveau de la phase séchage dans un endroit autre que la palmeraie ou une maison d'habitation pour protéger contre des nuisibles, des pathogènes et des saletés ainsi que des techniques de déshydratation utilisées pour la désinfestation<sup>7</sup>;

- Transférer les CED aux coopératives les plus performantes du Cercle, Douar ou région. Les CED seront mis en location pour les coopératives opérant principalement dans le Cercle par le biais d'une « vente aux enchères » initiée et conduite par l'ordonnateur du projet ;

-Equiper avec une infrastructure simple, comprenant : un espace de pesage équipé avec balance pour peser les livraisons; des caisses en plastique, des équipements simples de mesure ;

-Mettre en place un contrôle rapide avec des appareils tel qu'un mesureur d'humidité, permettant au CED d'évaluer le taux de maturité, de séchage et ou d'autres pour détecter la contamination des dattes reçues;

-Établir un système d'étiquetage confirmant le poids, la variété, la qualité, le producteur et le montant ce dernier sera payé par kilo et le total ; une copie pour le vendeur, une pour le CED et une pour l'unité;

<sup>7</sup> « La déshydratation est nécessaire lorsque le fruit est trop humide, lorsqu'il ne sera pas consommé immédiatement, ou quand le stockage réfrigéré n'est pas disponible. Sécher des dattes jusqu'à une teneur en eau inférieure à la normale permettra de les stocker pour une période beaucoup plus longue, même quand l'entreposage frigorifique est utilisé. » Rapport #3. Etude de Faisabilité de Chambres Froides au Maroc. p141.

-Établir un contrat entre l'unité et le CED pour lequel un cahier des charges engagerait l'unité à financer la majorité (70%) du prix des dattes qui sont conformes aux normes décrites et acceptées par les parties prenantes, contre un récépissé à payer sur les 30% restant, mais bonifié par une augmentation mensuel basée sur le prix marchand échelonné sur les 10 à 11 mois à venir.

### **3. Comment assurer le bon fonctionnement des unités de conditionnement/ frigorifique ?**

Les Unités seront remises aux structures ou montages institutionnels sélectionnés par chaque Commune/Province par l'approche suivante :

- Des critères « d'éligibilité » serviront à instruire et à aider les structures à une bonne gestion et à la pérennisation des. Les critères d'éligibilités serviront à aider l'ordonnateur du projet à évaluer le niveau qualitatif et de préparation des postulants à la gestion des Unités. Le nouveau propriétaire ou gestionnaire aura besoin, au minimum, soit d'avoir les compétences, expériences et préparatifs dénombrés ci-dessous, ou soit d'être appuyé par une structure ou un/des individus spécialisés en gestion de transformation de dattes et pouvant suivre une ou plusieurs des unités envisagées dans chacune des trois régions ciblées.

Nous proposons que le nouveau propriétaire de la structure de conditionnement et son gestionnaire doivent:

1. Démontrer qu'ils ont pu développer des liens étroits et de confiance entre les détenteurs d'intérêt de la chaîne de valeur en amont et en aval des opérations de l'unité de conditionnement ;
2. Pouvoir définir clairement les objectifs de l'unité, fournir le nombre estimatif de personnel pour chaque poste, d'avoir rédigé clairement les rapports hiérarchiques entre les distincts niveaux des opérateurs ainsi que le type de rapports horizontaux nécessaires au sein de chaque opération ;
3. Avoir défini un programme de formation continue des employés à tous les niveaux de la chaîne, y compris les superviseurs;
4. Assurer qu'il ait un financement et un fond de roulement adéquats pour l'opération pouvant la soutenir pendant 7 à 10 mois, étant donné que pour les 20 prochaines années, le Ramadan sera avant la période de récolte. Ils devront aussi démontrer pouvoir comprendre et assurer un contrôle financier rigoureux;
5. Démontrer avoir des liens étroits avec la communauté (crédibilité, connaissance de la culture, liens d'affaires honorable), les autorités locales et les fonctionnaires de l'Etat;
6. Avoir assigné un responsable de gestion des contrats, avoir défini la procédure de passation de commandes et de vente et l'avoir mis en place préalablement avant toutes passations de contrats;
7. Avoir mis en place un système de gestion et un personnel formé au moment de l'installation des équipements ;
8. Avoir sélectionné un ou deux directeurs techniques et avoir envisagé leurs formations. Le directeur technique doit avoir le pouvoir d'assigner les tâches aux cadres au démarrage de l'unité;
9. Obligatoirement mettre en place un processus de validation et d'acceptation par l'unité des produits aux normes de qualité adoptées pour le marché national de qualité moyenne ;

10. Pour le traitement de dattes nobles, devra développer un système d'assurance qualité à une norme internationalement reconnue (marché national de qualité visant une commercialisation aux Grandes Surfaces).

Gardons en effet à l'esprit que d'une perspective purement commerciale, ceux qui sont les plus près du marché de destination (propriétaires/gestionnaires d'Unités de conditionnement) sont les plus impliqués et informés sur les mouvements et signaux du marché. Pour le secteur dattes, ceux qui sont à la base de la pyramide (producteurs) sont aussi ceux les plus éloignés des grands centres de consommations.