



## **Le développement local face aux enjeux politiques: l'expérience d'une coopérative laitière dans le Saïs au Maroc**

### **Saïd Bouali**

Directeur de la coopérative laitière  
Essafae (Aïn Cheggag). Contact :  
cooperativeagricoleassafae@gmail.com

Témoignage recueilli par Abdellah  
Hmouri

### **Pouvez-vous vous présenter?**

Je m'appelle Saïd Bouali et j'ai 43 ans. J'ai un bac plus 2, un diplôme de technicien agricole de l'institut agricole Ben Khelil de Khenifra et un diplôme de gestion des entreprises. J'ai travaillé pendant 7 ans comme technicien d'élevage dans plusieurs sociétés. J'ai acquis une expérience riche qui me permet actuellement d'assurer mes responsabilités de directeur de la coopérative laitière Essafae dans la commune d'Aïn Cheggag et de coordinateur de l'Union des Coopératives de Production et de Commercialisation du Lait au niveau de la province de Séfrou.

### **Pouvez-vous nous présenter votre coopérative ?**

Notre coopérative laitière est le fruit d'une volonté des jeunes diplômés et chômeurs de contribuer au développement du douar Aïn Cheggag, dans la province de Séfrou. Ce douar est confronté à de multiples contraintes économiques et sociales. D'abord, le rendement de l'agriculture est très faible à cause du manque d'eau, ensuite le statut

collectif du foncier empêche souvent la population de bénéficier des crédits bancaires, des projets de développement et des subventions de l'Etat. Toutefois, le douar dispose de potentialités importantes en termes de ressources naturelles et humaines. D'une part, plusieurs jeunes sont diplômés et expérimentés notamment dans le domaine agricole et d'autre part, nous avons de bonnes terres, pas encore bien valorisées.

En 2004, nous avons voulu développer la production laitière. Une coopérative existait déjà, dans le douar voisin qui appartient au même cercle électoral que le nôtre. Or, selon la loi qui organise la création des coopératives, il n'était pas possible de créer plus d'une coopérative exerçant la même activité dans le même cercle électoral. Nous avons tenté d'adhérer à cette coopérative et de contribuer à son amélioration grâce à nos compétences, mais notre adhésion a été refusée. Ce refus ne nous a pas surpris car la coopérative en question était gérée par des alliés à des membres du conseil communal, qui étaient des opposés politiques de notre douar. Notre adhésion a été vue donc par le président de la commune comme une menace pour sa base

électorale constituée des adhérents de cette autre coopérative. En conséquence, nous avons opté par la création de « l'association des éleveurs d'Aïn Cheggag » en 2005. Puis notre coopérative, la coopérative laitière de Ain Cheggag, a été créée en 2011.

### Comment vous êtes-vous engagé dans le travail coopératif ?

Je venais souvent au douar pendant les vacances. Vu mon expérience, j'ai suggéré à mes amis et jeunes du douar de créer une coopérative d'élevage. Il y avait parmi nous des comptables et des ingénieurs et des administrateurs issus du même douar. De plus, nos parcelles sont contigües et faciles à associer pour pouvoir obtenir des subventions de l'Etat. Certains ont accepté la suggestion mais d'autres se sont montrés réticents par manque de confiance dans nos compétences et nos objectifs.

Les agriculteurs plus âgés étaient aussi réticents. D'une part, ils doutaient que nous puissions réaliser ce que nous proposons en tant que jeunes, et de l'autre, ils avaient peur que les terres soient accaparées par l'Etat surtout que le statut du foncier à Aïn Cheggag est encore collectif et personne ne dispose d'un titre foncier. Pourtant, après plusieurs discussions avec les jeunes du douar, l'idée de la coopérative a été concrétisée. Nous avons réussi à convaincre tout d'abord nos proches et après on a pu élargir la base des adhérents potentiels à 688 agriculteurs. Mais le président de la commune et ses alliés ont réussi à décourager un grand nombre de ces agriculteurs à travers plusieurs stratégies. Ils les ont convaincus que nous ne pourrions pas réaliser nos objectifs affichés, que les vaches ne seraient pas de bonne race, que leur prix serait trop cher et que l'association, dans tous les cas, ne pourrait jamais voir le jour grâce au pouvoir du président de la commune. Ainsi, au

moment de la constitution, il ne restait que 36 adhérents constitués des membres de familles des jeunes porteurs d'idée. C'était une association familiale en premier lieu.

### Quelles sont les contraintes que vous avez rencontrées initialement?

La première contrainte a été le refus de la demande de crédit que le conseil administratif de l'association a déposée auprès du Crédit Agricole. Ce refus a été justifié par l'absence des titres fonciers comme garantie. Or, nous connaissions des cas comme le nôtre qui ont présenté comme garantie des terres de statut collectif sans titres fonciers et qui ont bénéficié des crédits auprès de la même banque sous prétexte qu'ils étaient des clients anciens. Nous avons découvert par la suite qu'il y avait des personnes bien placées dans l'administration et qui ont tenté d'empêcher la création de notre coopérative pour des raisons politiques.

Nous avons contacté alors un Libanais qui était directeur d'une société d'importation de vaches laitières de race allemande et qui était en relation avec le président de notre association. Il a essayé d'intervenir en notre faveur pour obtenir un accord auprès du Crédit Agricole, qui nous a alors fait la promesse de résoudre notre problème. Nous avons donné une avance au Libanais de 310 000 dh, que nous avons collectée auprès des 36 adhérents. Devant le refus persistant du Crédit Agricole d'accepter notre dossier, nous avons aussi frappé à la porte de l'INDH en 2006, mais cette fois c'est le gouverneur qui a refusé de nous aider car selon lui, les vaches coûtent cher. Il nous a conseillé de créer une coopérative d'ovins ou d'acheter 10 chèvres de bonne race plutôt que de se lancer dans la production bovine laitière.

Face à ces difficultés, nous nous sentions obligés d'arrêter notre projet et nous nous apprêtions à demander au Libanais de nous rendre l'avance ou de nous donner l'équivalent du montant avancé en vaches. Mais cette personne a finalement cru en notre volonté et sincérité, et il s'est engagé lui-même à nous faire un crédit sans intérêt sur une période de 18 mois. Nous avons reçu 88 génisses pleines primipares de race pure Holstein allemande robe pie noir. C'était une belle surprise pour toute la communauté.

Les membres du bureau de l'association se sont chargés de distribuer les vaches de manière très transparente, devant tous les agriculteurs adhérents. Cet événement a fait écho dans toute la commune et de nombreux agriculteurs, qui étaient auparavant réticents à s'engager dans notre projet, sont venus déposer une demande avec un engagement de payer la totalité des montants avant même la réception des vaches. Nous avons répondu à leurs demandes en obtenant d'autres lots de vaches, sur différentes périodes.

Le Centre des Travaux nous a confié un petit local pour y installer le matériel nécessaire et l'utiliser comme centre de collecte. Mais le conseil communal a refusé de nous autoriser son électrification sous prétexte que c'est une propriété collective. Le conseil a continué à nous mettre des bâtons dans les roues et nous a empêchés d'électrifier un autre local qu'on avait loué et aménagé. Le bureau de l'association était donc obligé de trouver une solution immédiate car chaque jour qui passait coûtait très cher. Les adhérents vendaient leur lait aux colporteurs avec des prix dérisoires et ne pouvaient pas rembourser leur crédits. Nous nous étions engagés à payer 50 000 dh chaque quinzaine et nous avons perdu jusqu'à ce moment 100 000 dh. Heureusement, le Libanais était très indulgent et nous avons prévu ce genre de problème: au lieu de 5 000 dh, nous avons

exigé aux agriculteurs le versement d'une avance de 7 000 dh, ce qui nous a permis un fonds de roulement pour faire face aux imprévus.

Après deux mois d'attente et à cause des pertes que ces problèmes ont causées, tous les agriculteurs adhérents se sont mobilisés et sont allés protester devant le siège de la province. C'est à ce moment que le président de la commune nous a livré les autorisations et nous avons commencé la collecte du lait au mois de juillet 2006. Malgré tous ces obstacles, l'association a pu tenir sa promesse avec le Libanais et au bout d'un an et demi elle a remboursé toutes ses dettes. En reconnaissance du bon travail que nous avons réalisé, le Libanais nous a honoré par son assistance à l'assemblée générale, durant laquelle il a exprimé sa satisfaction de travailler avec l'association et sa décision de nous fournir le nombre de vaches dont nous aurions besoin, sans avoir recours aux banques de crédit.



Photo 1. Collecte de lait dans le local de la coopérative Assafae

### **Avez-vous bénéficié de subventions ou d'appuis financiers?**

Nous avons déposé en 2006 une demande à l'ADS mais qui a été initialement rejetée. En 2007, nous avons recommencé, mais avec

cette fois une stratégie solide. Les responsables de l'ADS nous ont visités et appuyés auprès de l'INDH pour obtenir un projet d'un montant de 321 784 dh, dont une contribution de 30% par notre association, soit 96 000 dh. On n'a pas hésité puisqu'on disposait alors d'un montant de 70 000 dh comme fonds de roulement. À l'aide de cette subvention, nous avons acheté un véhicule pour la collecte du lait et d'autres services et 36 machines à traire qui ont été distribuées pour les femmes des adhérents. Nous avons également bénéficié dans le cadre d'un partenariat bilatéral avec l'ADS de 304 000 dh pour financer l'achat de 19 génisses de race pure en faveur de 19 femmes; le montant total du projet est de 522 000 dh dont la contribution de l'association est de 218 000 dh.

Plusieurs personnes ont apprécié notre expérience professionnelle susceptible à leur avis de devenir un modèle à l'échelle de la province. Ces personnes (notamment le directeur provincial de l'agriculture et le directeur de l'ADS de Fès) nous ont soutenus. Ce soutien a abouti à une visite du gouverneur, qui a fini par changer son opinion à propos de nos efforts et nos compétences. En conséquence de quoi, il a décidé de créer un fonds pour soutenir la production du lait au niveau de la province. C'est ainsi que le Fonds de Développement de la Filière Lait a vu le jour dans le cadre du comité provincial avec un montant de 3 milliards de centimes. Les membres du bureau de l'association ont dès lors participé à l'encadrement d'autres associations et coopératives existantes à l'échelle de la province de Séfrou.

Ensuite, on a pensé à la construction d'un centre de collecte, de façon à économiser sur les charges du loyer qui étaient de 2 500 dh par mois. À travers le réseau personnel du président, on a contacté les services agricoles de Rabat qui nous ont fourni une subvention

de 138 000 dh. On a acheté un terrain à 70 000 dh et on a construit le centre en 2009 sur une surface de 84 m<sup>2</sup> qui contient un local pour le lait et un petit bureau.

### Quels problèmes de collecte et de commercialisation avez-vous rencontrés?

Le premier défi était celui de la longueur du circuit du ramassage du lait qui était d'une distance de 120 km par jour dans un rayon de 14 km. La collecte pouvait durer entre 3 à 4 heures, deux fois par jour à travers des pistes non goudronnées et complètement dégradées et le lait arrivait au centre dans un mauvais état, notamment pendant l'été. On avait prévu ce problème dès le début et c'est pour cela que nous avons pensé à n'avoir que des adhérents de notre douar pour qu'ils soient proches du centre. Mais de nombreuses personnes d'autres douars ont insisté pour adhérer à l'association et se sont engagées à apporter le lait elles-mêmes au centre. Mais le lait était souvent transporté à dos d'âne ou de mulet, ce qui augmentait son acidité vu le long trajet et le temps qui s'écoulait entre la traite et le dépôt du lait au centre.

Pour faciliter la collecte, nous avons demandé une cotisation de 500 dh par vache sur une durée de 5 mois et nous avons acheté un nouveau véhicule pick-up. Pour la bonne gestion de la coopérative, nous avons recruté trois employés permanents: le directeur responsable de la gestion, un chauffeur qui fait la collecte deux fois par jour et un magasinier qui reçoit le lait à tout moment. Pour les frais de gestion, nous avons discuté avec les adhérents et nous avons décidé de prélever 0,25 dh par litre de lait pour payer les employés, l'électricité, le gasoil, etc. Ensuite on a suggéré aux agriculteurs d'acheter les aliments pour les vaches avec des facilités au centre de la coopérative. Ainsi, ils gagnent du

temps et ont moins de frais de transport et en contrepartie, la coopérative bénéficie d'une marge de 0,05 dh par kg d'aliments. Toutes ces décisions sont prises après un total consentement par vote aux assemblées générales ou aux réunions exceptionnelles.



Photo 2. Pick-up pour la collecte du lait

Grâce aux formations que la Centrale Laitière a assurées en termes de contrôle de la qualité du lait, nous avons réussi à maîtriser les différentes pratiques de fraudes auxquelles plusieurs agriculteurs faisaient recours comme l'écémage et le mouillage. On contrôle le mouillage à l'aide d'un thermo-lactodensimètre et l'écémage visuellement en s'appuyant sur notre expérience en tant que techniciens agricoles, mais aussi en tant que jeunes ruraux ayant une familiarisation avec le lait des vaches. Nous avons transféré ces techniques de test au chauffeur qui les applique sur place chez l'agriculteur et en 2013 nous avons acheté les appareils mobiles, de type Ecomilk, plus professionnelles et qui nous ont beaucoup facilité la tâche.

En 2008, l'association a réalisé son pic en termes de production du lait qui était de 1 000 000 l/an, soit 3 tonnes par jour. Durant cette période, nous avons créé deux sous-centres proches des agriculteurs, avec deux petits bacs offerts par la Centrale Laitière pour faciliter la collecte, gagner du temps, diminuer les frais de déplacement et assurer la bonne

qualité du lait. Deux adhérents étaient payés par l'association pour le loyer et la gestion des deux sous-centres installés chez eux. Chaque éleveur déposait lui-même le lait dans le centre le plus proche et la Centrale Laitière faisait la collecte par la suite. Durant cette période, nous avons reçu des primes plusieurs fois grâce aux bons taux de matière grasse.

Un an après que les sous-centres ont été créés, la quantité du lait a commencé à diminuer et elle est passée du 1200 litres à 60 litres par jour pour chaque centre car les adhérents responsables des sous-centres, après avoir acquis les techniques nécessaires, achetaient pour leur compte le lait destiné à la coopérative et le revendaient aux colporteurs, qui ensuite le revendaient à la Centrale. Les agriculteurs de leur part avaient réglé les crédits qui les obligeaient à vendre le lait à l'association et étaient devenus libres de chercher le meilleur prix. Nous sommes alors passés de 230 à 59 éleveurs adhérents et on a fermé les sous-centres qui étaient devenus une surcharge. C'est le début de nos problèmes avec la Centrale Laitière, qui se justifiait d'avoir distribué des bacs aux colporteurs par la nécessité de pallier à la diminution de notre collecte. En outre, dans le cadre du programme « Imtiaz » lancé en 2009, la Centrale Laitière encourageait les producteurs indépendants. En réalité, ces producteurs indépendants sont de colporteurs qui achètent le lait initialement apporté à notre association.

De plus, la Centrale Laitière nous infligeait des pénalités à chaque paiement à cause de la qualité du lait. Il y avait des problèmes : des fraudes de la part de certains éleveurs, la diversité des aliments utilisés par chaque éleveur ou encore le long trajet de ramassage. Mais aussi, les tests faits par la Centrale ne se font pas sur place et sont peu crédibles à notre avis. Comme cela, la Centrale Laitière n'achète que le tiers du lait collecté à 2 dh par

litre jusqu'à 3,20 dh alors que l'accord au début était 3,80 dh dans la basse lactation et 3,40 dh dans la haute lactation. Nous sommes alors devenus obligés de vendre le lait directement aux colporteurs et nous ne livrons plus à la Centrale.

### **Quel est l'apport de votre coopérative en termes de développement?**

Au niveau local, grâce à la coopérative laitière Essafae, une culture d'élevage plus professionnelle a vu le jour dans la commune Aïn Cheggag, qui est devenue un point d'intérêt pour les services agricoles. Plusieurs agriculteurs dans la commune qui pratiquaient avant la culture du tabac et se sentaient « ligotés » par les crédits de la régie de tabac, se sont libérés de ces engagements et sont devenus capables de payer leurs charges sans avoir besoin des avances de la régie. Le niveau de vie des agriculteurs s'est visiblement amélioré et les femmes, pour lesquelles l'élevage représentait une corvée pénible, ont appris à utiliser les machines à traire et différentes techniques qui leur facilitent la tâche. Maintenant, cette activité leur permet d'épargner.

Au niveau de la province de Séfrou, notre coopérative est un modèle pour plusieurs organisations. Nous avons été l'élément déclencheur qui a changé l'avis de l'administration envers les organisations de développement local et ceci a abouti à la création du Fonds de Développement de la Filière Lait. La coopérative s'est chargée d'encadrer différentes organisations dans le but de développer la filière laitière et de changer la logique des agriculteurs en les orientant vers des pratiques plus performantes.

En particulier, notre coopérative a contribué à l'introduction de diverses techniques ignorées

avant dans toute la région. Avant, il n'y avait pas d'ensilage à l'échelle de la commune, tandis qu'actuellement il y a environ 50 hectares d'ensilage. L'insémination artificielle, le lavage de matrice et d'autres traitements sont devenus des pratiques habituelles pour les éleveurs. Les éleveurs sont capables maintenant de distinguer entre les vaches laitières et celles de production de la viande. Ils font également la différence entre plusieurs espèces de bovins à savoir la Holstein, la Pie noire, la Charolaise, la Blanc bleu belge, la Montbéliarde, etc., alors qu'avant ils ne distinguaient les espèces bovines que par la couleur.

### **Quels enseignements avez-vous tirés de cette expérience?**

Je suis toujours en phase d'apprentissage en ce qui concerne ma spécialité comme technicien d'élevage et en ce qui concerne la gestion d'une manière générale. La pratique est autre chose que la théorie qu'on a apprise dans les instituts de formation. J'ai pu créer un réseau très riche avec des spécialistes d'élevage, des administrations, etc. La coopérative m'a permis d'acquérir des techniques de communication, de comprendre la logique des agriculteurs et leurs modes de vie. J'ai été surpris notamment par la volonté des femmes d'apprendre les techniques de l'élevage et de les pratiquer. Elles ont été nombreuses à participer aux réunions de formation que la coopérative a organisées et deviennent dans plusieurs cas l'interlocuteur central de la coopérative. En effet, cette expérience nous a montré comment les femmes rurales sont capables de jouer un rôle essentiel dans le développement local.

## Existe –il d’autres coopératives dans la zone ? Si oui, comment évaluez-vous leurs performances globales ?

La première coopérative laitière créée à l’échelle de la province de Séfrou était la coopérative « *Sadnia* » à Ras Tbounda après, en 2003, est venue « *Jenb Tor* » au niveau de la commune d’Aïn Cheggag et en 2005 notre association a vu le jour. En 2006, la coopérative laitière « *Ithri* » et celle des ovins et caprins « *Eroua* » à la commune rurale d’Aghbalou, puis la coopérative laitière « *Izmaouen* » à Azzaba ont été créées et à partir de 2007 les coopératives ont commencé à se développer activement : on arrive actuellement à 23 associations et coopératives laitières au niveau de la province.

Je peux dire que 60% de ces coopératives font face à de sérieux problèmes de gestion et de manque de subventions. Il y avait des coopératives qui étaient vouées à l’échec dès le départ, notamment celles créées dans le cadre des projets initiés par la division des affaires sociales de l’INDH en faveur des jeunes promoteurs qui n’ont pas assez d’expérience pour mener ce genre de projets. Il y avait aussi un autre problème qui est le manque de bonne intention chez les bénéficiaires comme chez les responsables.

## D’après votre expérience, comment voyez-vous les difficultés et les opportunités de la filière bovine en termes du lait et de la viande dans la province de Séfrou ?

Si tous les responsables au niveau de l’administration et des coopératives assument leurs responsabilités d’une manière performante, la filière bovine en termes du lait et de la viande progressera sûrement à

l’échelle de la province et donnera un modèle au niveau national. Le bon exemple est celui de notre coopérative qui a pu réaliser un record au niveau de la province en 2008 lorsque tout le monde faisait son travail et que les administrations nous soutenaient.

Cependant, le fait que l’Etat subventionne facilement un certain moment la production de la viande et applique en revanche plusieurs restrictions en termes de subvention à la production de lait, contribue indirectement à la disparition de la race laitière. La plupart des éleveurs cherchent à produire des veaux à n’importe quel prix juste pour avoir les 4000 dh de subventions. Je pense également que le Fonds de Développement de la Filière Laitière est encore loin d’accomplir ses missions de soutenir la filière en question. Par ailleurs, la Centrale Laitière contribue à la destruction des coopératives et de l’organisation professionnelle.

## Comment appuyer cette filière ?

Les quantités de lait produites au niveau de la commune d’Aïn Cheggag sont amplement suffisantes pour la création d’une petite unité de transformation. Il y a 18 colporteurs dans la commune qui collectent plus de 20 tonnes de lait chaque jour et si on parle de toute la province, la production est énorme. Il faut donc valoriser cette production locale et créer une unité de transformation pour une meilleure maîtrise du marché. C’est une tâche qui demande une unification des efforts à la fois des coopératives et des administrations. Il faut encourager les éleveurs et inciter d’autres agriculteurs qui ont toutes les capacités de se lancer dans ce domaine.

La condition principale susceptible d’appuyer la filière est d’offrir un bon prix aux éleveurs, qui doivent être au centre de toute cette opération. Comment voulez-vous que la filière se développe quand l’éleveur voit son lait se

vendre au marché à 7dh sans matière grasse alors que lui l'a vendu à 2,5dh ? Par exemple, nous avons fixé le prix à 3,25 dh durant toute l'année et nous recevons le lait à n'importe quel moment. Il y avait des périodes où nous gagnons et d'autres où nous perdons et la marge bénéficiaire nous sert à pallier aux moments de perte. Mais cela vaut la peine : les éleveurs se sentent plus assurés avec notre coopérative.

Les adhésions ont commencé à augmenter de nouveau, et si on trouve un petit peu d'appui, on peut résoudre tous nos problèmes. Afin que notre produit soit compétitif, il nous faut des moyens pour améliorer le centre de collecte avec le matériel nécessaire, procéder à l'unification de l'usage des aliments fourragers et former les éleveurs pour augmenter la bonne qualité du lait. Toutes ces stratégies demandent un appui notamment financier du Fonds de Développement Laitier, de l'INDH, de l'ADS, de la commune rurale et des services agricoles.