Alternatives Rurales(4)
www.alternatives-rurales.org- Octobre 2016

https://doi.org/10.60569/4-a2

Les Groupements d'Intérêt Économique phoenicicoles du Tafilalet : des capacités collectives contrastées

Adnane Berahmani[1], Mohamed Zeddouk[2], M'hamed Hemmi[2], Abdellah Abdelaoui[3], Lhassan Ouhajou[3], Mohamed Ouzidane[4]

[1] Centre de Ressources du Pilier II, [2] ORMVA-Tafilalet, [3] ORMVA-Ouarzazate, [4] DRA-Oriental.
Contact : brm.adnane@yahoo.fr

Résumé

Les oasis du Tafilalet sont des territoires agro-écologiques en équilibre fragile. Le palmier dattier constitue non seulement une culture à valeur ajoutée élevée mais aussi l'ossature de la vie oasienne. L'attention accordée à la filière phoenicicole dans le cadre du contrat programme liant le gouvernement et l'interprofession s'est matérialisée entre autres par la création de groupements d'intérêt économique ayant bénéficié d'unités de valorisation dont la capacité varie de 100 à 400 tonnes. Les résultats d'un diagnostic réalisé auprès de 8 groupements de la zone du Tafilalet ont fait ressortir que la fonctionnalité des groupements d'intérêt économique et l'opérationnalisation des unités de valorisation sont étroitement liées aux capacités collectives des coopératives adhérentes. L'État poursuit les efforts d'autonomisation de ces groupements en insistant sur le rôle d'accompagnement et d'appui méthodologique de ces groupements et de leurs membres.

Mots clés : capacités collectives, coopérative, groupement d'intérêt économique, filière phoenicicole, unités de valorisation.

Introduction

La vie oasienne dans ses multiples facettes repose essentiellement sur les palmeraies qui constituent la principale source de revenus des habitants. L'activité phoenicicole peut contribuer jusqu'à hauteur de 60% dans la formation du revenu agricole pour plus de 1,4 million d'habitants (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, 2010). La signature en 2010 du contrat programme entre le Gouvernement Marocain et la fédération interprofessionnelle des dattes (FIMADATTES) a érigé la filière phoenicicole en moteur de la dynamique de développement socio-économique des oasis.

D'emblée, le développement prévu de la filière ne s'est pas uniquement appuyé sur l'accroissement de la production, mais a

intégré également l'amélioration de la valorisation des dattes et la promotion de l'exportation. Les objectifs majeurs visés par ce contrat programme à l'horizon 2020 sont : 1) la réhabilitation et la reconstitution des palmeraies existantes sur une superficie de 48 000 ha et la création de nouvelles plantations sur une superficie de 17 000 ha ; 2) une production en dattes de 160 000 t, dont 70% destinée à la valorisation (70 000 t en dattes fraiches conditionnées, 20 000 t en produits transformés et 20 000 t en aliments de bétail) ; 3) le développement des exportations des dattes pour atteindre 5000 t/an.

À l'aval de la filière, l'État a programmé la mise en place d'unités [1] d'entreposage frigorifique d'une capacité de 100 à 400 t, dont la gestion est confiée à des Groupements d'Intérêt Economiques (GIE). Chaque GIE est constitué de plusieurs coopératives agricoles. C'est ainsi que 23 GIE ont été créés à l'initiative des services du Ministère de l'agriculture pour couvrir les palmeraies de 4 régions [2]. L'installation des unités d'entreposage frigorifique a pour objectif de rehausser la valeur marchande des dattes par le biais de la préservation de leur qualité organoleptique, l'amélioration des conditions de commercialisation, et la réduction de l'effet du décalage entre la période de production et celle de forte consommation (mois de ramadan).

En filigrane, le choix du modèle GIE reflète la volonté de mettre en place des « organes d'agrégation des petits agriculteurs en mesure de porter des projets de développement économiquement viables et socialement solidaires » [3]. Dans ce sens, les missions prioritaires clairement dévolues au GIE sont de fournir les services de stockage, de conditionnement et de mettre en place une stratégie de marketing des dattes, mais aussi d'assurer un appui conseil au profit des adhérents et des prestations de services connexes.

Les efforts déployés par la profession et l'État se sont matérialisés par une amélioration de la production de la filière phoenicicole. La superficie plantée en extension en palmier dattier entre 2010 et 2015 a été de près de 3500 ha. La production de la campagne 2012/2013 a ainsi atteint 108 000 t, soit une augmentation de 6% par rapport à 2011/2012 et plus de 15% par rapport à l'année 2010/2011, année de signature du contrat programme. Au niveau de la zone de Tafilalet pour la campagne 2013/2014, la production enregistrée est de 36 516 t, soit une augmentation de 16% par rapport à la campagne 2008/2009. Quant à la superficie cultivée, celle-ci a atteint 16 945 ha, soit une augmentation de 31% par rapport à la même année de référence 2008/2009.

En dépit de ces résultats positifs, le progrès enregistré en matière de commercialisation et valorisation des dattes est en deçà des objectifs tracés à l'horizon de 2020. En effet, la persistance de modes traditionnels de vente ainsi que les déficiences constatées en termes de valorisation demeurent des contraintes importantes.

L'État mise fortement sur le modèle d'organisation en GIE pour promouvoir toute la filière dattière dans des territoires façonnés en profondeur par les traits de l'agriculture familiale. En effet, les directives stratégiques

[1] 14 unités à la charge du ministère de l'agriculture, 7 unités réalisées par le projet arboriculture fruitière du Millenium Challenge Account et 2 unités prises en charge par le projet oasis Tafilalet géré par le ministère de l'habitat.

[2] Un GIE dans la zone de la direction régionale d'agriculture (DRA) de l'Oriental, 8 GIE dans la zone de l'Office régional de mise en valeur agricole (ORMVA) de Tafilalet, 10 GIE dans la zone de l'ORMVA de Ouarzazate et 4 GIE la zone de la DRA de Guelmim Es-Smara.

[3] Propos recueillis auprès d'un cadre de l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) de Tafilalet.

pour la filière phoenicicole, publiées en juin 2014 par la Direction de la Stratégie et des Statistiques du Ministère de l'Agriculture, recommandent la mise en place de 20 unités frigorifiques additionnelles et l'accélération de l'organisation des producteurs phoeniciculteurs dans le cadre du modèle GIE.

Cet article est le résultat d'abord d'une étude de diagnostic des GIE phoenicicoles réalisée par le Centre de Ressources du Pilier II (CRP2) en 2014 à l'échelle des palmeraies sous la responsabilité de l'ORMVA du Tafilalet (CRP2, 2014). Puis, ce diagnostic a été actualisé par certaines informations recueillies en 2016 à partir de la prise de contact direct avec des responsables institutionnels.

Nous cherchons par le biais de cet article à analyser les conditions de mise en place des GIE dans la zone de Tafilalet, mais aussi les capacités de ces derniers de porter des initiatives d'action collective viables.

Méthodologie

Le diagnostic a été opéré selon une démarche stratifiée portant sur l'ensemble des composantes des GIE phoenicicoles. Trois niveaux de diagnostic ont été retenus:

1. Le GIE en tant que forme d'organisation avancée des agriculteurs. En ce sens, nous avons mené des entretiens avec les présidents des GIE en cherchant à rassembler les informations relatives à la gestion administrative et financière, les potentialités d'approvisionnement et les stratégies de commercialisation.
2. Ensuite nous avons organisé, dans chaque GIE, un focus groupe auquel ont été conviés les représentants des coopératives membres du GIE dans l'objectif de les acheminer vers une réflexion collective autour des thématiques de production, d'organisation, d'approvisionnement et de commercialisation. Enfin, les coopératives adhérentes à chaque GIE ont été enquêtées sur les aspects de : la taille de la coopérative, l'estimation quantitative et variétale de la production dattière globale, et les modes de vente de la coopérative ainsi que les quantités livrées aux unités frigorifiques.
3. Les unités d'entreposage frigorifique confiées aux GIE ont fait l'objet de visites afin d'en établir un état des lieux du point de vue de la fonctionnalité des équipements, la conformité des constructions aux règles appliquées aux unités agro industrielles et le degré de respect des normes d'hygiène et de qualité.

En somme, comme il est indiqué dans le Tableau 1, le diagnostic a concerné **8** GIE (eux-mêmes composés de **81** coopératives), et **4** unités de valorisation achevées. La Figure 1 montre l'emplacement des GIE étudiés dans la zone du Tafilalet.

Dans l'esprit de saisir les dynamiques locales portées par des acteurs privés, des entretiens ciblés ont été réalisés auprès des présidents de 3 coopératives, non membres de GIE, dotées chacune d'unités frigorifiques et ayant des activités de valorisation des dattes. Enfin, pour tenir compte des évolutions rapides que connaissent les GIE, des entretiens ont eu lieu en 2016 avec des responsables institutionnels dans le Tafilalet pour s'enquérir de la situation des unités de valorisation, notamment par rapport à leur état d'achèvement et de fonctionnalité.

Le concept de capacité collective a été mobilisé en tant que cadre d'analyse des résultats pour différencier les diverses situations des GIE. Il renvoie à l'ensemble des compétences collectives des coopératives membres d'un GIE permettant d'assurer de

manière satisfaisante les activités qui découlent de la création et le fonctionnement du GIE. Une déclinaison opérationnelle a été attribuée à ce concept en distinguant les dimensions suivantes de la capacité d'un GIE : le potentiel productif, la gestion administrative, le financement, la mise en marche de l'unité de valorisation, et la commercialisation collective.

Tableau 1. Caractérisation des GIE étudiés

GIE	Coopératives adhérentes en 2014	Coopératives enquêtées en 2014	Coopératives adhérentes en 2016
1	31	27	33
2	25	21	27
3	9	7	9
4	6	6	9
5	3	3	4
6	2	2	2
7	7	7	7
8	9	8	17

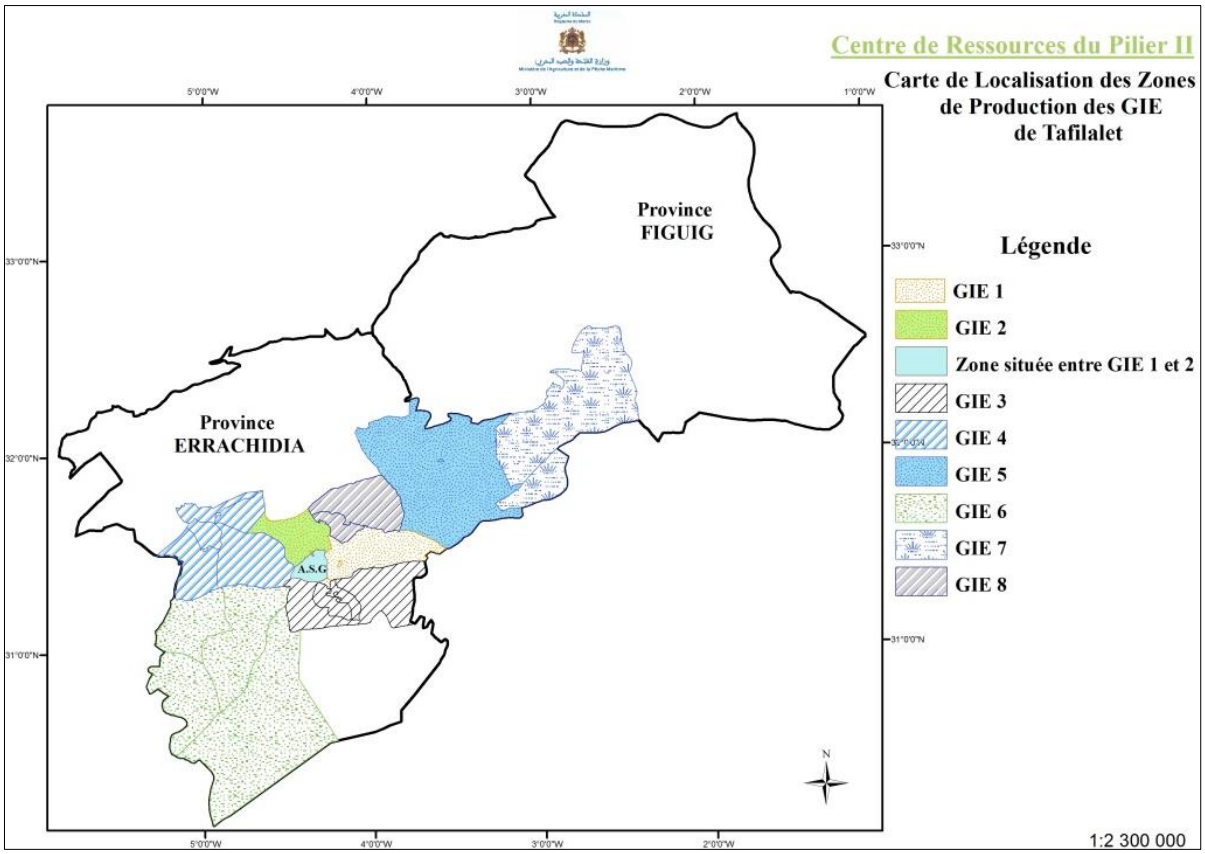

Figure 1. Carte de localisation des GIE Phoenicicoles du Tafilalet

Résultats

Aspects juridiques sur les GIE

En vertu de la loi n° 69.13 qui modifie et complète la loi n°13-97 définissant les GIE, un GIE est une entité constituée de « deux ou plusieurs personnes morales ou physiques pour une durée déterminée ou indéterminée en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, et à améliorer ou accroître les résultats de cette activité ». Le groupement est créé moyennant un contrat, pouvant être complété par un règlement intérieur fixant ses modalités de fonctionnement. Selon les dispositions de l'article 2 de la loi n°13-97, le GIE doit exercer à titre principal son activité pour le compte de ses membres. Le groupement peut agir pour fournir des services, réaliser des achats et vendre des produits.

Le GIE est exonéré de l'Impôt sur les Sociétés mais chaque membre du groupement est personnellement assujetti à cet impôt pour la part des bénéfices correspondant à ses droits dans le groupement.

Le GIE se présente donc comme une forme intermédiaire entre la société et la coopérative, présentant l'avantage d'avoir un régime juridique souple où les fondateurs sont dotés d'une liberté dans l'organisation et le fonctionnement. Le GIE a en général pour objectifs un gain de compétitivité, la réalisation d'économies d'échelle et une mutualisation des investissements.

L'initiative de création des GIE

La création des GIE phoenicicoles dans le Tafilalet fut initiée par le Projet Arboriculture Fruitière du Millenium Challenge Account dans l'objectif d'un développement intégré de la filière phoenicicole (ORMVAT, 2012). Le Projet Arboriculture Fruitière a mené des actions de nettoyage des touffes, de distribution de vitro-plants et des aménagements hydro-agricoles. De plus, ce projet a initié, pour la première fois en 2010 dans la zone du Tafilalet, la création de 3 GIE et le financement de la construction et de l'équipement de 3 unités de stockage frigorifique des dattes.

Cette initiative a été étendue par l'ORMVA du Tafilalet et l'ANDZOA[4] au niveau de chaque groupe de palmeraies homogènes, avec la constitution de 5 autres GIE et la mise en place de 3 unités de stockage frigorifique des dattes et la programmation de la construction de 2 unités de stockage des dattes. Ces institutions ont apporté un appui rapproché aux agriculteurs et aux organisations professionnelles locales lors des phases préliminaires relatives aux démarches de constitution des groupements. Au total, huit GIE ont été créés au cours de la période 2011-2013 dans la zone du Tafilalet.

La gestion administrative des GIE

Les organes d'administration et de gestion d'un GIE sont l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration (CA). La majorité des GIE étudiés (6/8) tiennent leurs assemblées générales régulièrement, et de même le CA se réunit fréquemment. La moitié des GIE (4/8) élaborent des procès-verbaux et des comptes rendus des réunions du CA. Concernant la tenue de la comptabilité, 4 GIE sur 8 ont passé un contrat avec un fiduciaire alors que les autres gèrent leur comptabilité à partir d'une simple classification des documents comptables.

[4] Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier

Deux GIE disposant de deux unités frigorifiques fonctionnelles ont recruté du personnel permanent ainsi que de la main d'œuvre temporaire lors des activités de conditionnement et de stockage.

Les capacités de financement des GIE

Une fois qu'une unité est construite et équipée par l'État, elle est confiée au GIE pour son exploitation. Chaque GIE est appelé à prendre en charge l'ensemble des dépenses courantes (eau, électricité, gardiennage, entretien) et financer par ses moyens les activités de valorisation.

L'analyse des ressources financières des GIE, en 2014, a montré que 7 des 8 GIE étudiés ont collecté des montants d'adhésion auprès de leurs coopératives. Ces montants varient entre 1000 et 5000 DH. En ce qui concerne les contributions au fonds de roulement, seulement deux GIE ont demandé à leurs coopératives des cotisations, respectivement de 2000 et 5000 DH/an. Les autres GIE n'ont pas encore défini de règles précises pour financer le démarrage de leurs activités.

Les mesures prises par les GIE demeurent insuffisantes au regard des besoins en financement. Les groupements ont manifesté à l'unanimité leurs besoins en fonds de roulement pour l'approvisionnement en dattes, et pour payer les coûts d'emballage, de conditionnement et de transport. Pour illustrer le poids de la question de financement, ne serait-ce que pour le remplissage de l'unité frigorifique en dattes : si le GIE paie toute la production de dattes « au comptant », l'acquisition de 400 t en variété Boufeggous à un prix unitaire moyen de 18 DH nécessitera 7,2 millions de dirhams.

Les focus groupes réalisés avec les membres des GIE ont permis entre autres d'approfondir la question des fonds de roulement et d'identifier des solutions alternatives à l'appui financier direct de l'État. En ce sens, les réflexions collectives menées avec chacun des groupes de GIE ont mis en perspective une panoplie de pistes qui sont répertoriées comme suit (l'idée de crédit bancaire n'est pas envisagée pour des raisons religieuses et culturelles) :

1. Définir des règles internes organisant les contributions des coopératives au GIE, telle que la contribution fixe et gratuite en dattes de qualité moyenne dont la vente sera destinée à couvrir les frais de fonctionnement ;
2. Solliciter l'octroi d'aide matérielle auprès de bailleurs de fonds ;
3. S'appuyer sur l'apport financier d'agriculteurs leaders membres du GIE qui accepteront de soutenir le groupement jusqu'à la réalisation des ventes et la constitution d'un fond propre ;
4. Développer en parallèle des services payants de stockage des dattes pour les organisations ou tiers non adhérents ;
5. Payer a posteriori les adhérents et recourir au partage différé des bénéfices après la vente et l'encaissement de l'argent.

Les capacités d'agrégation des GIE

La comparaison de l'effectif des agriculteurs adhérents à chaque GIE par rapport à l'effectif des agriculteurs de sa zone de production, montre que le taux de regroupement dans les GIE est relativement modeste. En effet, il est de 20% pour un seul GIE et ne dépasse pas 10% chez sept GIE.

Les structures de production des GIE

La comparaison de la production globale des coopératives membres de chaque GIE avec la production moyenne de sa zone d'action révèle que seulement trois groupements représentent plus de 40% de la production moyenne de leur zone d'action respective. Par ailleurs, en comparant la production totale de chaque GIE avec la capacité de son unité frigorifique (construite ou prévue), on s'aperçoit que les productions de l'ensemble des GIE dépassent les capacités de leurs unités. En 2016, 5 GIE ont élargi leurs bases d'adhésions à de nouvelles coopératives. Ceci implique l'accroissement de leurs bases d'agrégation des agriculteurs et l'augmentation de leurs capacités d'approvisionnement.

Pour l'ensemble des GIE, les jeunes plantations phoenicicoles constituent près du quart du patrimoine phoenicicole. Cet effort de densification et d'extension dénote l'engagement de l'État à améliorer la production et l'importance économique de la filière dattière dans la zone.

Le bassin de production de chaque GIE recèle des diversités variétales qui, si elles étaient valorisées, pourraient être une opportunité en faveur du groupement. À côté des variétés connues et fortement appréciées (Majhoul et Bouffegous) d'autres peuvent conférer une typicité et une plus-value aux terroirs où interviennent les GIE. Il s'agit à titre d'exemples des variétés Azegza, Retbi, Abou Ijjout et Bousthami.

Les niveaux d'activité des GIE

Selon leurs niveaux d'activité, nous avons identifié trois groupes de GIE.

Le **Groupe 1** est composé des GIE1 et GIE4. Ces GIE sont les plus actifs et les coopératives adhérentes ont réussi à faire fonctionner leurs unités frigorifiques. Le dynamisme et la crédibilité des membres des CA ont été déterminants pour gagner l'adhésion des coopératives au projet collectif. Les quantités stockées en 2015 au sein des unités des GIE1 et GIE4 étaient respectivement de 90 et 120 t. Des transactions ont été effectuées avec des grossistes à Casablanca, Fès, Oujda et Agadir, et avec une grande surface.

Le **Groupe 2** est constitué de deux GIE qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Bien que les unités de valorisation soient installées et équipées, le stockage ainsi que la vente collective des dattes n'ont pas encore débuté. La date prévue de démarrage des deux unités est pour la campagne 2016.
- Les GIE se situent dans une étape de préparation : prospection de marchés, conception d'emballages personnalisés, etc.
- Les membres des CA n'ont pas encore arrêté une vision commune sur les règles pratiques de gestion de l'unité et les responsabilités précises des coopératives adhérentes.

Le **Groupe 3** est formé de quatre GIE qui partagent les traits suivants :

- Les unités de valorisation des GIE ne sont pas réceptionnées ou bien la construction n'a pas encore débuté.
- Les GIE sont dans l'attentisme et scrutent de près les évolutions du GIE1 et GIE4. Selon leurs membres, c'est la mise en place

de l'unité frigorifique qui enclenchera des dynamiques collectives. Toutefois, au cours de la réflexion engagée avec les membres d'un GIE, ceux-ci ont manifesté leur intérêt pour adopter un modèle de gestion hybride basé sur l'approvisionnement de l'unité par les membres et le payement de ceux-ci au prorata des frais de stockage, tandis que le GIE se chargera de la commercialisation collective.

La situation des unités d'entreposage frigorifique des GIE

Les visites réalisées en octobre 2014 auprès des unités frigorifiques ainsi que les entretiens effectués en 2016 ont montré que seules 4 unités sont achevées (construction et équipement) dont deux déjà opérationnelles, 2 unités non encore réceptionnées et les 2 unités restantes étant programmées. Quant à la capacité de stockage, elle est de 400t pour 7 unités et de 100t pour une unité.

Le schéma de fonctionnement

Le schéma de fonctionnement théorique des unités de valorisation des dattes est constitué des étapes indiquées sur la Figure 2. Ce schéma de fonctionnement varie selon la qualité et la catégorie des dattes. En effet, les dattes poussiéreuses sont lavées et les dattes molles sont légèrement séchées. Les dattes demi-molles propres ne passent ni par le séchage ni par l'étape d'hydratation.

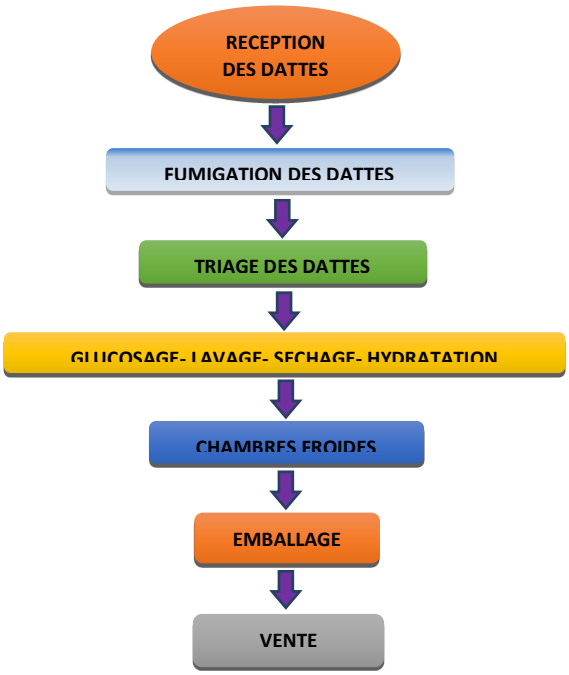

Figure 2. Schéma de valorisation observé au sein d'une unité d'entreposage frigorifique

Photos. Ateliers de diagnostic participatif avec les représentants des coopératives adhérentes aux GIE

Certains présidents des GIE et quelques personnes qui étaient identifiées comme futurs gérants des unités ont bénéficié d'une formation en Tunisie organisée par l'ORMVA du Tafilalet, entre 2012 et 2013, dans le cadre d'un financement de la Coopération Technique Belge. A côté de ces efforts, d'autres institutions du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime ont dispensé dans le cadre de leurs programmes des modules de formation qui abordent les thèmes relatifs aux opérations de fumigation et de traitement des dattes, à la gestion de la chaîne de froid et au management des organisations.

Conception et construction des unités

L'ORMVA du Tafilalet est le maître d'ouvrage chargé de la construction des unités, lesquelles sont conçues selon presque le même plan et sont dotées des mêmes équipements. L'unité de 400t est composée de 4 chambres froides de 100t chacune, la température de stockage est positive (4 C°). En revanche, il est à noter l'absence au niveau de toutes les unités de chambres froides à température négative (-15°C), mieux adaptées aux variétés de dattes molles et demi-molles.

Coût des opérations de valorisation

D'après les enquêtes réalisées, le coût des opérations de conditionnement est tel que présenté dans le Tableau 2. Le poste « emballage » est prépondérant dans la formation des coûts inhérents aux opérations de conditionnement. À ce titre, les GIE ont proposé que l'État révise son système d'aide accordée à la filière phoenicicole en intégrant une subvention à l'emballage.

Le coût de l'électricité reste très variable. Il augmente en fonction de la durée de stockage (3 à 6 mois), qui est elle-même, liée à la variété et la température de stockage. Ce coût varie également en fonction du nombre de chambres froides mises en marche au sein de l'unité frigorifique. Le coût des frais de stockage est estimé à 0,312 DH/Kg/mois. Les GIE ont souhaité de bénéficier de tarifs préférentiels pour alléger les charges d'électricité.

Tableau 2. Coûts des opérations de conditionnement des dattes (DH/kg)

Variétés	Fumigation	Triage	Traitement	Emballage
Bouslikhen	0,20	0,5-1,2	0,5	1,5-3
Boufeggous				1,5-3
Majhoul		1-1,3		3,5-5

Il est extrêmement difficile de proposer une seule stratégie d'approvisionnement des unités frigorifiques. Une chose certaine : la rentabilité de l'unité de valorisation est une condition sine qua non de la viabilité du GIE. Plusieurs facteurs entrent en jeu pour décider des choix du GIE en matière de stockage. On citera entre autres les facteurs suivants :

- La capacité de production dattière des coopératives adhérentes au GIE ;
- La capacité du GIE à approvisionner durablement l'unité en quantité et en qualité exigées ;
- La stratégie adoptée par le GIE pour le financement de ses opérations d'approvisionnement de la campagne : paiement d'une avance sur une partie de la livraison des coopératives, achat intégral de la livraison auprès des coopératives, etc. ;
- La stratégie de commercialisation du GIE : spécialisation dans un type de produit dattier (dattes nobles, dattes de moyenne qualité), partenaires commerciaux ciblés (grossistes, grande surfaces) et bassins de commercialisation visés.

Les expériences locales de gestion collective des unités frigorifiques à Tafilalet

L'expérience actuelle de mise en place des GIE s'enracine dans un milieu qui a connu une diversité de projets de développement axés sur la valorisation et la gestion collective. Ces projets ont marqué l'histoire collective des agriculteurs et participent de près ou de loin à façonner leur engagement actuel. L'analyse de certaines expériences de commercialisation collective permet de souligner la diversité des trajectoires que peut prendre la gestion collective des unités frigorifiques. Deux expériences nous ont semblé intéressantes à exposer : la société SOTCODAT et la coopérative ZT.

En contraste avec l'expérience des GIE phoenicicoles de Tafilalet, cette partie de l'article permet de porter un éclairage sur la multi dimensionnalité des facteurs de succès et d'échec des expériences de gestion collective.

La société SOTCODAT

La Société de traitement et de conditionnement des dattes du Tafilalet (SOTCODAT) a été créée en 1975 (avec une part de l'État de 57,34% et une part d'acteurs privés de 42,66%). La société disposait d'une unité complète installée au niveau de la ville d'Errachidia, comprenant : 1) des chambres froides à température positive (0 à 1°C) pour un stockage de moyen terme et ; 2) des chambres à température négative (-15°C) pour un stockage de long terme. De plus, le schéma de valorisation des dattes s'étendait à la production de sirop, de pâte et d'aliment du bétail. L'unité avait une capacité de traitement des dattes de 2000t par an. Cependant, l'unité n'a fonctionné que pendant 6 ans (1977-1983). Pendant la première campagne, 2000t ont été traitées. Les quantités traitées pendant les autres années n'ont pas dépassé 400t par an.

L'échec de l'expérience de la SOTCODAT tient à la fois à des facteurs techniques et managériaux. Le manque de connaissances techniques pour maitriser le processus de valorisation des dattes s'est répercuté défavorablement sur la qualité des produits dattiers. Nous citons à titre d'illustration les points suivants :

- La dose de fumigène appliquée ne tuait pas les larves de la pyrale à l'intérieur des variétés charnues ;

- La méthode de lavage utilisée n'était pas convenable, surtout pour les dattes molles et demi-molles ;
- Le temps de trempage des dattes n'était pas maitrisé ;
- Le trinôme temps-température-humidité pour un séchage et un ressuyage appropriés n'était pas maitrisé.

Sur le plan managérial, la gestion de la société s'est heurtée à différentes difficultés:

- L'approvisionnement en dattes de l'unité s'appuyait sur 7 coopératives dattières non actionnaires dans le capital social. Ceci a fait que leur intérêt passait avant celui de la société ;
- L'absence d'un dispositif de commercialisation souple et approprié doté d'une stratégie préalable de marketing ;
- La faiblesse du fonds de roulement de la société conduisant celle-ci à l'achat à crédit, à des prix élevés auprès des coopératives, d'autant plus que les variétés étaient de qualités médiocres.

La coopérative ZT

La coopérative ZT a été créée en 2000 au niveau de la province d'Errachidia. Le nombre d'adhérents est de 46 phoeniciculteurs, avec un patrimoine dattier (effectif) composé de 25% en Majhoul et de 46% en Khalt. La production annuelle moyenne des agriculteurs membres est estimée à 212t. Sur un terrain octroyé par la commune, la coopérative dispose d'une unité frigorifique d'une capacité de 40t ainsi que d'une unité de transformation des dattes. Les deux unités ont été financées principalement par l'Initiative Nationale de Développement Humain.

La coopérative s'est engagée dans une large palette de produits et de services. L'unité frigorifique répond aux besoins de conditionnement et de stockage des dattes de la coopérative et des adhérents mais peut aussi stocker des dattes de tiers contre une rétribution estimée au prorata de la quantité stockée. Sur la base des variétés molles et des écarts de triage, la transformation des dattes offre à la coopérative des produits dérivés : le sirop, la pâte, la confiture, la semoule et le vinaigre. Ces produits ainsi conditionnés et étiquetés sont en général vendus en grandes surfaces. La coopérative emploie 4 personnes à plein temps et 10 personnes en période de pointe.

En dépit des difficultés que rencontre la coopérative ZT, celle-ci demeure un cas de succès où les coopérants, en dehors d'une logique familiale, construisent un projet collectif qui, grâce aux efforts des uns et des autres, réussit à être pérenne. Les principales raisons d'un tel succès sont les suivantes :

- Parmi les membres du CA, se trouvent des fonctionnaires et des élus communaux, qui maitrisent les « dédales » des démarches administratives et tirent parti des aides et des incitations octroyées par l'État en particulier aux organisations professionnelles. De plus, ces leaders ont su fédérer les membres du groupe, grâce à la reconnaissance et l'identité socioprofessionnelle dont ils jouissent ;
- La coopérative a su se différencier à travers une offre diversifiée de produits issus de la transformation des dattes de moyenne et médiocre qualité ;
- Au fil des années, l'unité a enregistré une montée en régime progressive des capacités de stockage et les membres de la coopérative ont développé des compétences techniques sur les aspects de fumigation, de maintenance de matériel et de techniques de valorisation. Cependant, certaines normes de qualité

doivent être mieux maitrisées pour satisfaire la réglementation en vigueur.

Discussion

« La super structure vient avant l'infrastructure et, chose extraordinaire, elle se met en œuvre pour créer l'infrastructure » (Morin, 1994). Cette phrase rend compte parfaitement de l'esprit des choix du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. S'agissant d'un nouveau cadre organisationnel, le GIE permettra aux coopératives de surmonter les contraintes de stockage affectant la qualité, d'appuyer la valorisation et la commercialisation et par ricochet de « tirer vers le haut » ces organisations. L'échelle territoriale choisie en conséquence pour la constitution des GIE de Tafilalet a pris en considération les facteurs d'homogénéité agro-écologique des palmeraies (zones de dattes molles, semi molles et sèches) et la proximité géographique entre agriculteurs.

Les membres des CA des coopératives enquêtées s'accordent sur le fait que leur adhésion est motivée par les objectifs clairs de promouvoir les activités de stockage et l'amélioration des conditions de commercialisation. En effet, l'inscription à cette action collective, en l'occurrence le GIE, n'obéit pas à la logique opportuniste orientée vers le captage d'aide matérielle et l'accès ponctuel aux manifestations professionnelles. À ce titre, chez tous les GIE les demandes d'adhésion de nouvelles coopératives ne cessent d'augmenter. L'ouverture maitrisée des GIE à de nouvelles coopératives semblent en effet une nécessité à la fois pour diversifier les sources d'approvisionnement et pour fédérer les dynamiques territoriales locales.

Malgré les différences constatées, le diagnostic a révélé que la gestion administrative et financière au sein des GIE est nettement mieux maitrisée que celle exercée au sein des coopératives. Une élite expérimentée et instruite compose les CA de l'ensemble des GIE.

L'appropriation du nouvel outil organisationnel « GIE » ne se fait pas de la même manière ni avec la même vitesse. L'attentisme de 2 GIE qui disposent d'unités fonctionnelles mais ne l'utilisent pas, reflète le fait que d'une part certains CA ne sont pas suffisamment imprégnés du nouveau dispositif de gouvernance suscité par le GIE et qui repose sur l'esprit entrepreneurial et les capacités de management et de marketing. À cet égard, de nombreuses incompréhensions planent autour des finalités et des modes de gestion des GIE, au point que bon nombre de représentants de coopératives confondent l'unité frigorifique (unité de valorisation) avec le GIE (cadre d'organisation).

D'autre part, les formations axées sur les thèmes de management des organisations et les techniques modernes de gestion des unités agroindustrielles, certes importantes et très utiles, doivent être appuyées par un accompagnement inscrit dans la durée. Le changement des comportements et l'appropriation des nouvelles pratiques se font selon une échelle de temps longue vu que les connaissances et les pratiques des agriculteurs sont associées à une culture ancestrale. De plus, la logique de mise en œuvre des projets sur une temporalité de moyen terme semble parfois en avance par rapport aux dynamiques psycho-sociales des agriculteurs.

En réalité, les GIE phoenicicoles ne sont pas des structures homogènes et identiques. Chaque GIE est composé d'un ensemble de coopératives dotées de capacités managériales et technico-financières très contrastées. Par exemple, au sein d'un même GIE nous avons identifié :

- Une coopérative créée en 1998, et dont la production est de 79,5 t/an ;
- Une seconde coopérative créée en 2010, dotée à titre privé d'une unité frigorifique et dont la production s'élève à 172,45 t/an ;
- Une troisième coopérative créée en 2012, dont la production est de l'ordre de 7,75 t/an.

La diversité des situations des coopératives adhérentes au même GIE peut être interprétée à la fois comme ressource et contrainte. En tant que ressource, le GIE peut être considéré comme un espace d'apprentissage et de partage des connaissances, ce qui pourrait permettre de créer les synergies et de développer une « intelligence collective ». L'interaction entre les coopératives d'un GIE favoriserait la diffusion des bonnes pratiques, le partage des *success story*, et l'apprentissage social. À titre d'illustration, l'expérience réussie d'un agriculteur (adhérent à une coopérative membre du GIE) en matière de certification et de commercialisation de dattes Majhoul labellisées avec une indication géographique protégée (IGP), a incité les membres d'un GIE à réfléchir sur les opportunités de transposer cette expérience aux autres agriculteurs du groupement.

D'un autre côté, les différences inhérentes aux performances de production et aux niveaux de maturité des coopératives peuvent réduire la cohésion au sein des GIE et générer par conséquent des divergences quant aux capacités d'approvisionnement et stratégies de gestion du GIE. C'est le cas du conseil d'administration du GIE1 qui, dans un rapport annuel présenté à l'assemblée générale, fait mention des problèmes rencontrés en mettant en exergue « *la disparité au niveau de l'ambition, l'efficacité et l'engagement entre les membres* ».

La problématique de financement de la campagne et de fonds de roulement est le goulet d'étranglement pour le fonctionnement des GIE dont les unités sont déjà construites. Pour acheter les dattes ainsi que pour payer les services et les fournitures nécessaires, les GIE ont besoin de mobiliser une trésorerie conséquente. Nonobstant, le diagnostic réalisé a montré qu'il n y a pas de fatalité absolue : les GIE ne manquent pas d'imagination et peuvent opter pour des solutions pratiques en dehors des subventions directes. Dans le cas par exemple du GIE1 ayant pu mettre en marche son unité, le conseil d'administration a réussi à installer un dispositif organisationnel donnant lieu à un engagement collectif réel permettant tant bien que mal de pallier aux problèmes de financement en persuadant ses coopératives adhérentes de livrer des quantités importantes, et en différant leurs payements après la vente.

Conclusion

Dans un milieu très nécessiteux d'un accompagnement solidaire de la petite agriculture, la réussite des projets articulés autour des GIE est un défi majeur de développement agricole des zones oasiennes. L'autonomisation des GIE et la fonctionnalité des unités constituent en effet des priorités pour l'État. Comme toute forme d'innovation introduite en milieu rural, le GIE passe par des processus d'intériorisation, de réinterprétation et de réappropriation par les organisations professionnelles.

Certes, l'impact se mesurera à long terme, mais les résultats préliminaires de cette expérience mettent en lumière que les GIE se différencient en plusieurs groupes. Ces derniers évoluent à plusieurs vitesses de la posture de bénéficiaire vers celle d'acteur-partenaire. Des trajectoires contrastées se

profilent d'ors et déjà et les capacités collectives des GIE apparaissent donc comme facteurs discriminants.

Le processus d'appui aux GIE n'est pas terminé, le projet *« appui aux groupements d'intérêt économique pour le développement de la filière phoenicicole au niveau des oasis marocaines »* préparé en 2014 et dont le financement incombe à un bailleur de fonds étranger, insuffle une nouvelle dynamique d'assistance aux GIE. L'appui méthodologique et l'accompagnement des GIE phoenicicoles sont les nouveaux axes d'intervention.

Pour en savoir plus

Centre de ressources du Pilier (CRP2), 2014. *Rapport de diagnostic exhaustif des groupements d'intérêt économique de Tafilalet*, 111p.

Harrak H, Chetto A, 2001. *Valorisation et commercialisation des dattes au Maroc*. INRA, 222p.

Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2010. *Contrat-programme entre le gouvernement et la profession relatif au développement de la filière dattière*, 20p.

Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2014a. *Directives stratégiques pour la filière phoenicicole*.

Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2014b. L'Année Agricole Juillet 2014. *Note stratégique* n°98,12p.

Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, 2015. *Dynamique des plans agricoles régionaux campagne agricole 2013/2014 région: Meknès-Tafilalet*.

Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, 2015. *Projet de loi modifiant la loi n° 13-97 relative aux groupements d'intérêt économique,* 3p.

Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, 2014. *Projet de loi modifiant la loi n° 13-97 relative Aux groupements d'intérêt économique.* 3p.

Ministère du commerce extérieur, 2007. *Aspects juridique, fiscal et comptable des groupements d'Intérêt économiques*.

Morin E, 1994. *Sociologie.* Fayard, 459p.

Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Tafilalet, 2012. *Rapport d'Activités au titre de l'exercice 2011*, 108p.

Secrétariat Général du Gouvernement du Maroc, 1999. Loi n° 13-97 relative aux groupements d'intérêt économique. *Bulletin Officiel,* 16p.