

Regoverning Markets

Small-scale producers in modern agrifood markets

Innovative Practice

Maroc

Une étude de cas de COPAG

R. Hamimaz and A. Sbai

Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II



Maroc

Une étude de cas de COPAG

R.Hamimaz

A. Sbai

2007

Regoverning Markets

Regoverning Markets est un programme de recherche en collaboration financé par plusieurs bailleurs afin d'analyser la concentration croissante des secteurs de la distribution et de la transformation dans les chaînes agroalimentaires nationales et régionales et ses implications sur les moyens de subsistance ruraux et sur les communautés des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Le but du programme est de fournir des conseils et des orientations au secteur public, aux acteurs de la filière agroalimentaire, aux organisations de la société civile et aux agences de développement quant à des approches susceptibles d'anticiper et de gérer les impacts de la dynamique des marchés locaux et régionaux.

Série Pratique innovante

Pratique innovante (*Innovative Practice*) est une série d'études de cas issues du programme *Regoverning Markets* qui présente des exemples d'innovations particulières permettant de connecter les petits producteurs à des marchés dynamiques au niveau local ou régional. Sur la base de travaux de terrain ambitieux, les études se concentrent sur quatre moteurs d'innovation : les principes de politique publique ; les modèles d'entreprise privée ; les stratégies d'actions collectives par les petits producteurs ; et les stratégies et méthodes d'intervention des agences de développement. Les études mettent en exergue les leçons tirées des politiques et des méthodes de travail pour guider les acteurs des secteurs public et privé.

Les études de cas ont été coordonnées par :

Julio Berdegue, RIMISP – Centre d'Amérique latine pour le Développement rural, Chili (contact : jberdegue@rimisp.org)

Lucian Peppelenbos, Institut Royal des Tropiques (KIT), Pays-Bas (contact : l.peppelenbos@kit.nl)

Estelle Biénabe, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), France (contact : estelle.bienabe@cirad.fr).

Autres collections issues du programme *Regoverning Markets*

Études du secteur agroalimentaire

Ces études se penchent sur des secteurs agroalimentaires particuliers au sein d'un pays ou d'une région. Des recherches ont été entreprises en Chine, en Inde, en Indonésie, au Mexique, en Afrique du Sud, en Turquie, en Pologne et en Zambie et couvrent la filière horticole, les produits laitiers et la viande. Les études sectorielles décrivent la restructuration des marchés observée dans chacune des filières et les facteurs qui déterminent cette restructuration.

Politique novatrice

Il s'agit d'études sommaires qui se penchent sur une innovation politique particulière dans le secteur public ou privé susceptible d'améliorer les conditions d'accès aux marchés dynamiques des petits producteurs aux niveaux national, régional et mondial.

Études pays

Ces études brossent une synthèse des changements intervenus sur les marchés au niveau national au sein des principales filières agroalimentaires à forte valeur.

Pour obtenir un complément d'information sur le programme *Regoverning Markets* et consulter les publications du programme, visiter le site www.regoverningmarkets.org.

Auteurs

Rachid Hamimaz et Sbai Abdelaziz
Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
BP 6202-Instituts
10101 Rabat
Maroc
Contact : Sbai Abdelaziz (a.sbai@iav.ac.ma)

Remerciements

Ces travaux ont été financés par :
Le Département britannique pour le développement international (DFID)
Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada
ICCO, Pays-Bas
Cordaid, Pays-Bas
Agence canadienne pour le développement international (ACDI)
Agence américaine pour le développement international (USAID).

Les points de vue exprimés dans cet article ne reflètent pas nécessairement ceux des organismes bailleurs.

Citation : Rachid Hamimaz & Sbai Abdelaziz (2007). *Maroc: Une étude de cas de COPAG*, Regoverning Markets Innovative Practice series, IIED, Londres.

Autorisations : le matériel figurant dans ce rapport peut être reproduit à des fins non commerciales à condition d'en attribuer clairement la source aux auteurs et au programme *Regoverning Markets*.

Publié par :

Sustainable Markets Group
Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)
3 Endsleigh Street
Londres WC1H 0DD
Royaume-Uni
www.iied.org
Tél. : +44(0)20 7388 2117, email : sustainablemarkets@iied.org

Maquette de couverture : smith+bell

Avant propos

Ce rapport se base sur les conclusions d'une équipe constituée des chercheurs suivants: Ait Akka Meki, El Amlı Lahcen, ainsi que deux mémorisants (3^{eme} cycle): Abdelhassan Narjiss , Chaieb Bouchra.

Les données et les informations recueillies sont de première main ou inspirées par des travaux antérieurs qui ont bénéficié de l'encadrement de certains membres de l'équipe.

Le travail a été conduit selon la méthodologie proposée dans la documentation du projet 'Regoverning Markets' tout en tenant compte des particularités de l'étude de cas que nous avons examiné.

La coordination de l'étude revient à Rachid Hamimaz et Sbai Abdelaziz, qui par ailleurs ont participé activement à la rédaction de ce rapport.

Table des matières

Cadrage méthodologique de l'étude.....	1
1. Aperçu sur le secteur agricole	3
1.1 Le système productif agricole: espace de développement des forces d'intégration	3
1.1.1 <i>Diversité de l'agriculture marocaine et diversité des systèmes d'exploitation</i>	3
1.1.2 <i>Système d'exploitation: cadre d'analyse de l'intégration</i>	4
1.1.3 <i>La surface agricole utile: facteur déterminant de l'intégration</i>	5
1.1.4 <i>Approche "filière" et approche "territoire"</i>	5
1.1.5 <i>Formation des agriculteurs</i>	8
1.1.6 <i>L'agriculture entre autosubsistance et ouverture internationale</i>	9
1.2 Le système agroalimentaire: moyen d'intégration des PMP	10
1.2.1 <i>Un système productif dualiste</i>	10
1.2.2 <i>Le secteur de la distribution à 2 vitesses</i>	11
2. Filière du lait: un exemple d'intégration des petits et moyens producteurs.....	14
2.1 Une filière en progrès constant mais néanmoins fragile	14
2.1.1 <i>Un élevage laitier à deux vitesses</i>	14
2.1.2 <i>Des opérateurs variées</i>	15
2.2 Un marché restreint et oligopolistique.....	19
2.2.1 <i>Une consommation demeurant faible</i>	19
2.2.2 <i>Concurrence coopératives entreprises de transformation</i>	19
2.2.3 <i>Des opportunités nombreuses sur un marché pourtant difficile</i>	20
3. La COPAG un exemple de développement local (méso) et familiale (micro / household).....	22
3.1 Méthodologie adoptée	22
3.1.1 <i>Choix de la zone d'étude</i>	22
3.1.2 <i>La démarche de réalisation de l'étude</i>	22
3.1.3 <i>L'objectif des enquêtes</i>	23
3.1.4 <i>L'outil de collecte des informations</i>	23
3.1.5 <i>La méthode d'échantillonnage</i>	23
3.2 Fiche signalétique	27
3.2.1 <i>Raisons d'être de la COPAG</i>	27
3.2.2 <i>Fonctions et organisation de la COPAG</i>	29
3.2.3 <i>Les principales phases du développement de la COPAG</i>	32
3.2.4 <i>Un aperçu des performances de COPAG</i>	33
3.3 COPAG: vecteur de diffusion de l'innovation dans la région (Souss-Massa)	38
3.3.1 <i>Amélioration des facteurs de production</i>	38

3.3.2 L'impact sur les conditions de vie des petits et moyens éleveurs et sur les coopératives affiliées à la COPAG.....	41
3.3.3 L'impact sur les coopératives affiliées à la COPAG	45
3.3.4 L'impact sur les capacités de transformation du lait.....	51
3.3.5 L'impact sur la commercialisation des produits laitiers.....	52
4. COPAG et l'intégration dans le commerce moderne.....	55
4.1 Les Changements opérés avant l'accès à la grande distribution	55
4.2 Le tournant 2003: l'année de l'entrée dans la GD et les conditions exigées.....	57
4.2.1 L'évolution de COPAG dans le commerce moderne	58
4.2.2 Les exigences des G.M.S. vis-à-vis de COPAG.....	63
4.2.3 Analyse des stratégies commerciales mises en œuvre par COPAG.....	69
4.3 Les Changements introduits depuis l'entrée dans la grande distribution moderne.....	73
4.3.1 Les changements organisationnels au niveau de la commercialisation....	73
4.3.2 Les changements au niveau des structures de production (les éleveurs et les coopératives)	80
4.3.3 Les changements au niveau du revenu, de l'emploi et des conditions de vie des éleveurs	84
Bibliographie	92

Cadrage méthodologique de l'étude

Le milieu rural marocain et l'agriculture en particulier subissent des transformations profondes induites par la libéralisation des échanges commerciaux. Il résulte de ce processus un phénomène de restructuration des activités productives pour faire face aux nouveaux changements. De ce processus résultent aussi des gagnants et des perdants. Ces derniers se comptent principalement parmi les producteurs les plus précaires, en particulier les sans terres et les plus exposés aux aléas climatiques et aux règles du marché.

En témoigne le taux de l'exode rural qui frappe chaque année des populations entières de paysans. Ceci bien entendu n'est pas la fin de l'agriculture au Maroc. Les gagnants de l'ouverture sur les marchés extérieurs sont nombreux, en particulier ceux qui ont efficacement amorcé le virage de l'intégration dans le marché. Les décideurs politique et économique qualifient ce tournant de politique de mise à niveau des exploitations agricoles afin de faire face aux retombées négatifs des accords de libre échange signés par Maroc: USA, CE, Turquie, Egypte, etc..

L'environnement domestique connaît un certain nombre d'évolutions depuis les années 80 (ère de l'introversion économique). Sous l'effet de l'augmentation des revenus (naissance d'une classe moyenne) et de l'urbanisation accélérée, un nouveau modèle de consommation se développe. Le supermarché devient non seulement un lieu où on fait ses courses groupées, mais également un lieu de promenade et de distraction pour la famille marocaine.

Dans ce contexte d'ouverture sur le commerce mondial et de mutations socio-économiques, le système d'approvisionnement des supermarchés a dû s'adapter aux exigences de la demande, d'où la naissance de centrales d'achat dont le principe est de contractualiser les rapports supermarchés fournisseurs. Tout un processus d'innovations induit par la demande est amorcé au niveau de certains petits et moyens producteurs.

Le lait et ses dérivés est l'une des branches de l'agro-alimentaire qui s'est le plus rapidement restructurée grâce aux incitations économiques de l'Etat (plan laitier) mais surtout aux capacités organisationnelles des petits et moyens producteurs (cf. histoire du mouvement coopératif au Maroc). En dépit de l'existence de nombreux cas d'échec parmi les coopératives entrantes dans le marché, un certain nombre de réussites peuvent être relevées dont la plus majeure est incontestablement celle de COPAG (localisé dans la région de Souss Massa).

COPAG apparaît donc comme un "success story" qui a justifié cette étude de cas. Les objectifs de ce travail s'articulent autour de 5 points:

- Mettre en exergue les principales innovations et leur contexte;

- Identifier le processus de leur adoption par les partenaires à travers toute la chaîne de valeur;
- Déterminer les indicateurs d'intégration des petits et moyens producteurs via leur organisation (COPAG) dans le circuit de la grande distribution;
- Mettre en évidence les facteurs clés de succès du modèle d'organisation et de fonctionnement de la COPAG;
- Tirer les enseignements de ce modèle pour d'éventuels transferts d'expérience dans d'autres régions du Maroc.

Pour ce faire nous avons procédé à une série d'enquêtes et d'entretiens auprès de tous les intervenants dans la chaîne d'approvisionnement du commerce moderne. Les petits et moyens producteurs ont été analysés autour de leur double fonction: en tant que chefs d'exploitations polyvalentes et en tant que maillon important de la filière. La coopérative est perçue en tant que lieu de réalisation de la valeur ajoutée et moyen d'induction des innovations en amont mais également en tant qu'espace de dialogue (cf. organes représentatifs de la coopérative) pour identifier les meilleures conditions d'insertion dans un marché en pleine transformation. (cf. country assessment report: évolution de la GDM au Maroc). Enfin la GDM est vue comme étant un facteur restructurant puissant de la filière lait au niveau de COPAG.

1. Aperçu sur le secteur agricole

1.1 Le système productif agricole: espace de développement des forces d' integration

Comme cela était souligné au niveau de l'approche méthodologique et même si cette approche par filière est privilégiée, il est inévitable qu'au cours de cette étude une approche plus territorialisée puisse être également privilégiée. En effet, les agriculteurs gèrent non des productions mais des systèmes d'exploitations. Ce qui fait que certains phénomènes, certains freins ne peuvent s'expliquer qu'au travers de la gestion des systèmes d'exploitation. Par ailleurs, toutes les coopératives ne sont pas spécialisées sur une spéculation: COPAG a une vocation plus transversale, elle produit du lait et dérivées mais aussi des produits maraîchers et des prestations de services.

Par ailleurs, si l'on admet comme postulat l'<<hétérogénéité>> de l'agriculture marocaine, portant aussi bien sur ses potentialités micro régionales que sur ses structures et son mode d'organisation, on peut faire l'hypothèse que les possibilités d'évolution des organisations d'agriculteurs, le rythme de cette évolution, les besoins d'appui à l'organisation et à la gestion, les besoins de formation, les moyens nécessaires seront différents (avec bien sûr des tendances communes) d'une région à l'autre. C'est la raison pour laquelle le choix de COPAG se justifie en tant qu'organisation d'agriculteurs dont le succès est la résultante d'un ensemble de facteurs spécifiques clés que nous exposerons plus loin.

COPAG ne fonctionne pas en dehors de son environnement socio-économique et culturel. Son succès est déterminé par son implantation géographique, les structures agraires de la région, le dynamisme de sa population, l'héritage culturel des habitants, etc. Bien que l'objectif dans cette étude soit bien précis (cf. méthodologie de l'étude de cas), il n'en reste pas moins que les enseignements à tirer de cette expérience ne peuvent avoir de sens que si l'on comprend les modes de fonctionnement des exploitations agricoles, leurs rapports à la filière lait, dont COPAG est un maillon. Cette approche permettra aussi de donner une pleine signification au concept d'intégration des petits agriculteurs dans la distribution moderne. Notre idée est d'identifier dans le processus d'intégration le degré d'appropriation (adoption) des innovations par les petits et moyen producteurs qui rendrait cette <<inclusion>> irréversible.

1.1.1 Diversité de l'agriculture marocaine et diversité des systèmes d'exploitation

Nous n'insisterons pas ici sur les diversités inter régionales. Elles sont évidentes pour tout le monde. Les potentialités varient du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest et elles sont accentuées par l'importance des aléas climatiques et des ressources disponibles

en eau. Mais déjà ce type de diversité milite pour des programmes de développement régionaux différenciés en termes d'incitation et d'organisation de la profession. C'est le cas de la région de Taroudant (Sud Du Maroc) où se trouve la COPAG. Ce point sera déterminant dans l'implémentation du <<Composant 3>> du projet Governing Markets.

Nous voulons ici mettre l'accent sur un autre type de diversité qui est intra-régionale. En effet, dans une zone donnée, il n'existe pas une agriculture mais des agricultures, ni un seul type de système d'exploitation, mais des exploitations très diversifiées. A titre d'exemple dans notre zone de l'étude on trouve des systèmes de production très modernes et d'autres au stade de l'agriculture de subsistance (les adhérents de COPAG illustrent bien cette situation).

1.1.2 Système d'exploitation: cadre d'analyse de l'intégration

Nous partons du principe qu'un agriculteur gère en permanence un système composé de sous-systèmes en interférence permanente (gestion du foncier disponible, gestion des productions, gestion des revenus, gestion de la commercialisation des produits, stratégie de commercialisation).

Deux notions sont particulièrement significatives du fonctionnement d'un système d'exploitation: le travail et la trésorerie. Dans les exploitations de petite dimension comme celles qu'on a rencontré fréquemment durant notre enquête à Taroudant (zone de production de COPAG), le travail est important à analyser, car souvent le système utilise une main d'œuvre non transférable, c'est-à-dire non utilisable en dehors du système lui-même (force de travail des enfants et des personnes âgées par exemple). Dans ces mêmes systèmes, souvent, une partie des actifs sont des pluriactifs qui apportent un revenu extérieur au système. Dans le prolongement, la trésorerie détermine souvent la capacité d'évolution de l'exploitation. Cela explique également la place que tient la production du lait dans la gestion de cette trésorerie.

En effet, lorsqu'on analyse les relations d'un producteur de lait avec sa coopérative on constate que <<l'argent du lait>> joue un rôle important dans la trésorerie de l'exploitation. Cet <<argent du lait>>, qui rentre en général tous les 8 ou 15 jours lorsque d'autres services existent dans la coopérative, sert à régler en fin de semaine, de quinzaine ou de mois, les achats destinés à la consommation de la famille ou à l'alimentation animale. Les rentrées liées au blé ou aux cultures maraîchères, plus saisonnières, jouent davantage un rôle dans la gestion de la campagne agricole (achats d'intrants en particulier). Cette dualité entre la production végétale et animale est la garantie de la pérennité du processus d'intégration des activités en amont (production) et celles en aval (transformation et distribution). COPAG reflète totalement cette intégration et de part ses fonctions qui seront précisées ultérieurement,

agit sur les petit et moyens producteurs en répercutant les signaux du marchés (qualité, diversification des produits, comportement des consommateurs) via les instances de discussion, tout en leur ouvrant des perspectives d'expansion grace au gain de parts de marché (voir plus loin).

1.1.3 La surface agricole utile: facteur déterminant de l'intégration

Si l'on regarde la répartition de la SAU dans la zone de l'étude et parmi les adhérents de la COPAG on constate d'un côté, qu'il y a des micro- exploitations ayant du mal à faire vivre une famille, d'où la nécessité de la pluriactivité et, de l'autre, des exploitations plus importantes, utilisant certainement une main d'œuvre salariée.

Déjà cette simple donnée de répartition de la SAU nous indique que les processus d'intégration et d'induction des innovations, ne sont pas identiques dans les deux cas. Quoi de commun entre l'agriculteur qui possède 2 à 3 vaches en production et livre quelques litres de lait par jour au centre de collecte (cas de la zone de montagne), et l'éleveur qui a une étable de 150 vaches et possède sa propre cuve réfrigérée ? Cela signifie qu'il fallait envisager des modes d'organisation différenciés: les petits agriculteurs sont organisés autour d'un CCL (Centre de Collecte de Lait qui ont un statut de coopérative), les gros agriculteurs adhérents à la COPAG en tant que personnes physique. Cette dualité ne s'accompagne pas d'une discrimination entre les deux groupes quand il s'agit de prendre des décisions d'orientation de la stratégie de la COPAG. Le système de représentativité dans les coopératives ne permet pas les prises de décision unilatéralement. Toutefois, nous avons constaté lors de nos entretiens qu'il existe une asymétrie au niveau de l'information (ce point sera évoqué plus tard quand on parlera de la stratégie de COPAG face à la GDM).

1.1.4 Approche "filière" et approche "territoire"

Les chaines d'approvisionnement (supply chain) les mieux structurées actuellement relève de l'organisation des filières: coopératives laitières, coopératives maraîchères, associations de producteurs de plantes sucrières, CAM (Coopérative Agricoles Marocaines: pour les céréales). Ce type d'organisations doit certes être encouragé car il permettra d'aller jusqu'à l'organisation d'interprofession qui donnera aux producteurs la possibilité de mieux maîtriser l'accès aux marchés nationaux et internationaux.

Cependant, cette organisation verticale par filière ne permet pas de répondre à l'ensemble des besoins des producteurs. Des initiatives intéressantes le montrent bien. A partir d'un Centre de collecte de lait constitué sous forme coopérative, et qui au départ n'avait d'autre fonction que celle de collecte de lait, on construit progressivement une forme de coopérative polyvalente. On achète les aliments du bétail en commun, puis on s'équipe d'un moulin (production de farine pour l'alimentation humaine), d'un broyeur (production d'aliment du bétail). Dans un

autre cas, la coopérative laitière achète des équipements (ensileuses par exemple) qu'elle met au service de ses adhérents. Elle joue ainsi le rôle d'une CUMA (coopérative d'utilisation du matériel agricole). Ces différents exemples nous montrent bien qu'à partir d'une structure de base spécialisée (centre de collecte de lait) il est possible de s'organiser pour faire face à des besoins diversifiés qui dépassent très largement la maîtrise d'une filière de production et qui peuvent englober jusque, et y compris, des besoins sociaux. D'où le triple rôle que joue la COPAG: intégration des petits et moyens producteurs dans la filière, agent de développement régional et vecteur de transfert d'innovation dans les exploitations agricoles.

On constate que cette diversification s'est faite à partir d'un groupe de base organisé pour répondre à un objectif précis - souvent la collecte de lait mais aussi la commercialisation des produits maraîchers (cf les motifs de création de la COPAG). Et, au départ, l'agriculteur est plus un <<livreur>> (de lait par exemple) qu'un coopérateur. Ceci est renforcé par le fait que la mise en place d'un centre de collecte n'est pas dû à l'initiative des agriculteurs mais à l'initiative d'un de leurs partenaires (le transformateur, qu'il soit privé ou coopératif, l'administration à travers ses agences de développement appelées: les Offices de Mise en Valeur Agricoles), et que le financement de l'équipement se fait de façon <<indolore>> puisque qu'il est assuré par une retenue de quelques centimes par litre ou kg de produit. Le développement de la production laitière dans le Souss-Massa a précédé l'arrivée de GOPAG et ceci sous l'impulsion des agences de l'Etat (création de simples points de collecte du lait structurés autour de bacs réfrigérés). Ensuite un début d'organisation entre les agriculteurs est née et des règles de gestion se sont instaurées entre les producteurs telle la retenue sur les revenus du lait.

A partir de là, toujours par le même système de retenue sur les quantités livrées, le groupe de base se donne une possibilité d'autofinancement. Ainsi petit à petit la fonction initiale de collecte est dépassée. Dans un premier temps on reste dans la filière. On achète en commun les aliments du bétail, et autres intrants, un broyeur, une ensileuse. Mais, assez rapidement, l'évolution dans le cadre de la filière est bloquée. Dans le cas du lait, transformation et commercialisation étaient assurées, par des structures privées ou coopératives. Seulement ces dernières ont connu un taux de <<mortalité>> élevé sous la pression de la concurrence parfois déloyale de la Centrale Laitière: groupe privée affilié à Danone). La COPAG n'a pas subi le même sort bien qu'elle soit construite sur les vestiges d'une coopérative laitière qui l'avait précédé (Halib-Souss).

Ensuite, comme on ne peut plus investir dans la filière ou comme on ne s'est pas donné les moyens de réfléchir à de nouveaux créneaux, on investit dans d'autres secteurs, dans d'autres productions, dans un premier temps puis dans des secteurs qui sortent complètement de la fonction de production pour assurer les besoins économiques, sociaux et même culturels. On achète un broyeur à grain, on monte

une épicerie, on construit une station service pour les engins agricoles, on ouvre un café, on s'équipe d'un minibus pour le transport des enfants à l'école ou d'une ambulance; on participe à la construction d'un dispensaire, d'une école, d'une mosquée, à la réalisation d'une route ou d'une piste, on aide les adhérents de la coopérative à financer leur pèlerinage à la Mecque. Cette liste s'appuie sur ce que nous observons durant nos enquêtes de terrain; mais elle n'est certainement pas exhaustive.

Tout ceci nous montre bien qu'à côté des besoins d'organisation liés à une filière donnée, il existe d'autres types de besoins qui sont plus déterminés par le fait que les agriculteurs et leur famille travaillent et vivent sur une exploitation déterminée, dans une zone donnée. Par des dynamiques telles que celles que nous venons de décrire, ils essaient de répondre à l'ensemble de leurs besoins de quelque nature qu'ils soient.

Il ne faut pas oublier que les agriculteurs ne sont pas des producteurs spécialisés dans une filière mais des gestionnaires d'exploitations familiales de polyculture élevage. Quand, sur une zone donnée, on trouve des systèmes d'exploitation dont les structures se situent approximativement entre 5 et 10 ha et dans lesquels coexistent une production laitière, de l'engraissement et des productions végétales diversifiées (productions fourragères, céréales, légumineuses, maraîchage, etc...), on est bien en face de systèmes d'exploitation de polyculture élevage, gérés en fonction des besoins d'une famille, tels qu'ils sont perçus par l'agriculteur.

Cela signifie que, à côté d'une organisation par filière, et se croisant avec celle-ci, il faut également prendre en considération des organisations plus territorialisées, plus à même de répondre aux besoins des différents types de systèmes familiaux d'exploitations de polyculture élevage. Sinon, il existe un risque de concentration des ateliers de production avec tout ce que cela sous-entend en termes de main d'œuvre.

On voit donc bien qu'à partir d'un groupe de base organisé pour une fonction précise (collecte par exemple) deux évolutions sont possibles, puisque déjà largement amorcées. Une première évolution tend vers l'organisation de la filière en allant le plus loin possible vers le consommateur et en mettant en place de véritables interprofessions. Par interprofession, nous entendons une organisation qui regroupe l'ensemble des acteurs de la filière: du producteur au consommateur en passant par tous les intermédiaires, industriels de la transformation, commercialisation et appareil de distribution

Une deuxième évolution, et nous l'avons bien constaté avec les centres de collecte de lait, qui diversifient leur fonction, traverse l'ensemble des filières. C'est une évolution territorialisée visant à prendre en charge l'ensemble des besoins de la collectivité locale. Cependant ces groupes de base que l'on peut considérer comme des coopératives polyvalentes atteignent très rapidement leurs limites, lorsqu'elles

sont confrontées à des problèmes qui les dépassent (équipements importants, accès à des marchés nationaux et internationaux etc. ...).

1.1.5 Formation des agriculteurs

Les travaux antérieurs sur le rôle de la formation dans le transfert de technologies dans le milieu rural marocain nous permettent d'émettre les réflexions qui suivent: Nous n'insisterons pas ici sur le problème d'analphabétisme qui, dans certaines coopératives de base, peut dépasser 70% des adhérents (selon les enquêtes des Offices), non parce que nous le considérons comme négligeable, bien au contraire, mais parce qu'il est bien connu et que nous ne pouvons pas avoir la prétention d'y apporter une solution globale dans le cadre de ce travail.

Ce problème aigu a de fortes conséquences sur les possibilités d'organisation des agriculteurs. Cela explique en grande partie que la gestion des structures soit confiée à des <<lettrés>>, pas toujours mais souvent des <<notable >>. On constate bien sûr que ce phénomène s'accroît avec la taille de la structure. Cela explique également que ces responsables <<élus>> ou <<désignés>> ont le sentiment d'avoir reçu <<délégation de la part des adhérents, et que, souvent, leur gestion relève plus de la gestion d'une entreprise personnelle que d'une structure collective avec nécessité de <<rendre des comptes à ses mandants>>.

A côté de ce problème très général au Maroc, d'autres types de problèmes de nature plus technique, plus liés à la production, devraient être pris en charge par la profession, en sachant qu'ici, nous sommes dans une zone d'interférences entre organisation de la profession, vulgarisation et formation. Prenons le cas de la production laitière. Les producteurs importent des génisses à haut potentiel génétique. Dans son aire d'origine, ce type de vache possède un potentiel génétique qui se situe autour de 8.000 litres de production annuelle moyenne (ou production par lactation). Or, les meilleurs chiffres de production que l'on enregistre dans la plus part des zones de production au Maroc se situent autour de 3.700 litres pour une étable courante, et de 5.880 litres pour une étable pépinière, c'est-à-dire une étable qui produit des reproducteurs. La marge de progression de la manifestation du potentiel génétique de ces animaux est donc importante. Or, sur des troupeaux qui se situent entre 4 et 6 têtes, la conduite du troupeau (surveillance des chaleurs en particulier) ne peut pas être incriminée.

La seule composante pouvant être améliorée est donc la composante <<alimentation>>. Tout un travail permettant d'élaborer des itinéraires techniques appropriés aux conditions locales de production fourragère ainsi que des références technico-économiques doit donc être entrepris. D'autres travaux doivent également permettre d'aborder l'amélioration génétique du troupeau par le contrôle laitier, la qualité chimique (matières grasses et protéides) et la qualité bactériologique du lait.

D'autre part, les agriculteurs, en tant que producteurs, ont des problèmes de perception de leur place dans une filière donnée. A plusieurs reprises, nous avons entendu des expressions qui montrent qu'ils ont le souci de leur place dans une filière de production. Quand ils disent: <<Les vaches qu'on importe, on voudrait savoir d'où elles viennent>>, cela signifie qu'ils souhaitent connaître les conditions d'élevage des animaux qu'ils importent de façon à mieux maîtriser les procédures d'adaptation à un milieu différent de leur milieu d'origine. Ou encore, quand on entend: <<Nos fraises, on voudrait savoir ce qu'elles deviennent >>, cela manifeste le souci d'aller plus avant dans la maîtrise de l'aval de leur production. Ce sont des points qu'il serait facile d'aborder par des actions d'information, de formation, par des voyages d'étude en particulier. Là aussi, des structures professionnelles dynamiques devraient jouer un rôle important.

Toutes ces questionnements ont été pris en compte pour examiner le cas de la COPAG afin de mieux comprendre les secrets de sa réussite (cf. partie 3: fonction et organisation de la COPAG).

1.1.6 L'agriculture entre autosubsistance et ouverture internationale

L'importance du secteur agricole dans l'économie marocaine n'est plus à démontrer compte tenu de son rôle social au niveau du monde rural et de ses effets d'entraînement à la fois à l'amont qu'à l'aval. Ce secteur emploie un peu plus de 40% de la population active et permet de générer entre 16% et 18% du produit intérieur brut (PIB). Les exportations agricoles rapportent au pays près de 30% de la valeur des exportations totales en devises en bénéficiant pour la plupart d'avantages comparatifs liés au faible coût de la main d'œuvre et des techniques modernes de production.

Mais, malgré le niveau de performance obtenu notamment dans les zones irriguées (entre 12% et 13% de la SAU totale), la productivité du secteur agricole demeure encore faible en raison de l'effet pervers de plusieurs contraintes naturelles, techniques et économiques. Les conséquences sur le développement rural sont directes puisqu'on assiste de plus en plus à la progression de l'exode rural vers les centres urbains et à l'abandon de l'activité agricole par les familles installées dans les petites exploitations agricoles.

Ce processus se trouve accentué par plus d'ouverture sur les marchés extérieurs (CE, USA, Turquie, Pays arabes etc.) où la seule alternative est la mise à niveau du système productif agricole par le développement de lignes de produits répondant aux normes de qualité, de prix et de délais.

C'est dans cette perspective que ce travail sur COPAG et le projet Regoverning Markets s'avèrent d'une utilité manifeste.

Nous avons eu l'occasion d'écrire que la contrainte majeure que rencontre le secteur de la transformation agro-alimentaire au Maroc est la non maîtrise du système d'approvisionnement; ceci est dans une moindre mesure en termes de quantité que de qualité et de délais de livraison. La mise à mal des produits marocains issus de l'ère de la protection des marchés est manifeste. L'ouverture des marchés intérieurs aux produits étrangers façonne le comportement d'une catégorie de plus en plus large de consommateurs et d'intermédiaires. La grande distribution moderne en expansion accentue ce comportement. D'où l'intérêt d'examiner même très brièvement l'état dans lequel se trouve le système agro-alimentaire. Le lait en est une branche déterminante et la COPAG un acteur porteur dans ce sens qu'elle oppose un élan de centralisation entre les mains d'un groupe monopolistique, d'une activité qui concerne des millions de petits et moyens producteurs qui sans accompagnement risquent la marginalisation de leur production.

1.2 Le système agroalimentaire: moyen d'intégration des PMP

1.2.1 Un système productif dualiste

Le système agroalimentaire marocain est caractérisé par une double dualité notamment entre le secteur agricole et le secteur agro-industriel. Une première dualité, verticale, est due à la disparité du poids de l'organisation professionnelle plutôt moins déterminant au niveau de la production primaire que dans celui de la transformation. Ensuite, dans chaque étape, une dualité horizontale permet de distinguer deux sous-secteurs; l'un moderne et basé sur les techniques de production intensives orientées vers l'exportation et l'autre traditionnel et très faiblement équipé ayant comme objectif le marché intérieur. Si l'on tient compte de l'absence quasi totale des associations de consommateurs, il devient clair que le système agroalimentaire reste dans son ensemble empreint de contradictions qui se répercutent sur ses performances globales. Cependant, il présente en même temps des opportunités de développement compte tenu du potentiel physique et humain qu'il pourrait mobiliser. Cette asymétrie fonctionnelle est une caractéristique fondamentale du système alimentaire et à de lourdes répercussions tant sur les coûts supportés par les entreprises que sur les prix payés par les consommateurs.

Les relations agriculture industrie dans le système alimentaire marocain: l'industrie laitière et l'industrie de transformation de légumes et de fruits (conserveries, fabrication de jus) sont beaucoup plus exposées aux risques d'approvisionnement qui se répercutent dans la plupart des cas sur la structure de leurs coûts de production. Ces problèmes de fiabilité en termes de quantité sont souvent couplés à ceux de la qualité de la matière première fournie par le secteur agricole. Il en résulte qu'en général les produits transformés écoulés sur le marché intérieur présentent un moindre respect des normes nutritionnelles et organoleptiques internationalement connues.

1.2.2 Le secteur de la distribution à 2 vitesses

Une étude du Ministère de l'Industrie et du Commerce marocain (2002) sur les canaux de distribution des produits alimentaires, montre que malgré le développement progressif de la grande distribution, le commerce traditionnel de proximité domine encore (94% du marché). Les habitudes d'approvisionnement des ménages sont donc toujours bien ancrées mais elles sont appelées à évoluer compte tenu des avantages liés au nouveau système. En effet, avec les possibilités d'approvisionnement en biens diversifiés, différenciés et en général à bon rapport qualité/prix dans un même lieu, le consommateur aura tendance à préférer le canal de la grande distribution pour faire ses achats. L'investissement dans ce secteur prend cette hypothèse comme corollaire d'autant plus que les pouvoirs publics ont décidé d'abaisser le seuil du montant d'investissement à partir duquel les entreprises peuvent bénéficier de l'exonération du droit de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée appliquée aux biens d'équipement matériel nécessaire à leur projet à 200 millions de dirhams (loi n° 18-95 formant charte de l'investissement). Ainsi, depuis le début des années 90, la grande distribution s'est installée à un rythme soutenu qui permet au pays de disposer actuellement d'un nombre non négligeable de grandes surfaces à prédominance alimentaire dont 12 hypermarchés (surface de vente supérieure à 2500 m²). La participation de certaines enseignes étrangères telles que Makro, Auchan et Supersol aux capitaux investis témoigne de l'intérêt économique et du caractère prometteur du secteur qui devrait normalement se développer avec l'instauration de la zone de libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne à l'horizon 2012.

Malgré ces données encourageantes, l'étude du Département du Commerce et de l'Industrie (2002) met en évidence certaines difficultés qui entravent le développement du secteur de la grande distribution, à savoir entre autres, le coût trop élevé du foncier, la multiplication des intermédiaires, l'inexistence d'une réelle classe moyenne (clientèle potentielle des G.M.S. ne dépassant pas 20-25% de la population) la concurrence déloyale du secteur informel et la baisse du niveau d'activité dans certaines villes. Cette dernière contrainte mérite d'être soulignée car elle est en relation avec le pouvoir d'achat et les habitudes alimentaires du consommateur. En effet, nonobstant les problèmes de revenu, le ménage marocain consacre en moyenne près de 43% de sa dépense budgétaire à l'alimentation avec une élasticité revenu évaluée à 0,88 (Direction de la Statistique, 2001). Les produits laitiers, les viandes, le poisson, les fruits, les produits sucrés et les boissons sont considérés comme des biens de luxe à l'échelle nationale et le même résultat est valable tant en milieu urbain que rural. En conséquence, et en adoptant le principe de rationalité du consommateur, tout le secteur agroalimentaire est plus que jamais appelé à promouvoir les mécanismes permettant d'aboutir à la disponibilité de produits à la fois de bonne qualité et bon marché. Les producteurs nationaux (au sens économique du terme) sont alors interpellés par les menaces d'importations

massives de produits alimentaires de l'étranger pour subvenir aux besoins des consommateurs au fur et à mesure que la zone de libre échange s'installe.

Le tableau ci-dessous montre les caractéristiques essentielles des secteurs agricole et agro-industriel selon le modèle SWOT/FFOM¹. L'analyse est conduite en prenant en considération, d'une part, les tendances de plus en plus importantes de la demande locale en produits de bonne qualité et bon marché et, d'autre part, l'évolution du système de distribution qui, malgré la résistance du système traditionnel, assiste à une installation de plus en plus importante de ce que l'on appelle la grande distribution.

A l'aide du modèle d'analyse stratégique SWOT basé sur un double diagnostic interne et externe, on peut proposer l'évaluation synthétique suivante:

Tableau 1: analyse SWOT de l'agriculture et de la pêche

Forces	Faiblesses
Ressources naturelles: potentiel agro-climatique Infrastructures: grands périmètres irrigués Disponibilité en main-d'œuvre à coût réduit Forte contribution aux exportations Cadre incitatif stimulant pour la pêche	Forte dépendance de la pluviométrie, écarts récolte très importants Pénurie annoncée en eau Atomisation des structures agricoles, prépondérance des micro- Difficulté du progrès technique et Inertie des mentalités et des structures Statut du foncier complexe Faible productivité moyenne du travail et Insuffisance des intrants Faible organisation professionnelle Pas de système performant d'information Forte présence de l'Etat (économie
Opportunités	Menaces
Important potentiel du marché domestique par l'évolution du modèle de consommation (dérivés Important potentiel international pour les typiquement méditerranéens et les produits bio Différenciation des produits Ouverture à terme des marchés d'exportation (OMC) Possibilités de gains de productivité élevés par modernisation technique Pressions pour l'organisation professionnelle du secteur (concurrence, aménagement du territoire)	Concurrence internationale accrue par suite la réduction des barrières à l'entrée Nécessité de redéfinir les allocations de ressource en eau Aménagement du territoire et problème (chomage rural) Désengagement progressif de l'Etat des soutiens aux prix) Exigence accrue de qualité des produits, avec effet négatif d'image en cas de non-qualité

Source: adapté de Ingerop (2002)

¹ SWOT: strenght, weaknesses, opportunities, threats, FFOM: forces, faiblesses, opportunités, menaces.

Tableau 2: analyse SWOT des IAA

Forces	Faiblesses
Tissu industriel dense Disponibilité en main-d'œuvre à coût réduit Industrie exportatrice Bonne valorisation des matières locales (conserves de fruits et légumes, pêche) Organisation professionnelle Cadre incitatif stimulant pour l'investissement	Dualisme du secteur (formel/informel) Faible taux d'utilisation de la capacité (huileries, sucreries) Irrégularité quantitative et qualitative de l'approvisionnement en matières premières (lait, légumes, betteraves) Non qualité et coût élevé des approvisionnements non agricoles qu'ils soient importés ou produits au niveau national (monopoles pour emballages et Faiblesse de l'encadrement Financement (PME ne disposant pas de l'assise financière pour accéder aux crédits) Structures organisationnelles non adaptées à un environnement dynamique et gestion de la qualité Pas de système performant d'information sur les marchés pour les PME
Opportunités	Menaces
Important potentiel du marché domestique suite de l'évolution du modèle de (demande de produits transformés par les urbains) Important potentiel international pour les produits typiquement méditerranéens et les produits bio Différenciation des produits (marques) Ouverture à terme des marchés (OMC) Possibilités de gains de productivité élevés par modernisation technique	Concurrence internationale accrue par suite de la réduction des barrières à l'entrée (OMC, PAC) Désengagement progressif de l'Etat (baisse des subventions) Exigence accrue de qualité des produits, avec négatif d'image en cas de non-qualité Nécessité d'organiser des SLP (systèmes localisés production par meilleure coordination des offre accrue de services)

Source: adapté de Ingerop (2002)

2. Filière du lait: un exemple d'intégration des petits et moyens producteurs

L'industrie du lait et des produits laitiers tient une place non négligeable dans la branche agroalimentaire, puisque avec seulement 2% des entreprises de la branche, elle assura près de 10% de la production et 6% de la valeur ajoutée

Tableau 3: Indicateurs de développement de la part de l'industrie laitière dans les IAA

	IAA	Industrie laitière	Part en %
Nombre d'établissements	1659	43	3 %
Effectif Total	92106	6244	7 %
Production	43928	5224	12 %
Investissement	1910	306	16 %
Valeur Ajoutée	9154	1038	11 %

Source: Bathaoui G et Hajjam K., 2001

Ce secteur compte une quarantaine d'unités de production employant 7 000 personnes environ de façon permanente. Il est, après les secteurs du sucre et des boissons, celui au sein duquel la croissance des investissements a été la plus forte durant la dernière décennie.

2.1 Une filière en progrès constant mais néanmoins fragile

2.1.1 Un élevage laitier à deux vitesses

Partagé entre techniques traditionnelles et le développement progressif de l'élevage intensif, le cheptel bovin est en légère augmentation depuis quelques années (2,67 millions de têtes en 2000 dont près de 1,6 millions de femelles contre 2,49 millions en 1995). L'élevage marocain, bien qu'en net progrès depuis le premier Plan Laitier de 1975, reste dominé par des élevages de petite taille. Le troupeau moyen compte en effet 3 bêtes et 85% des exploitants disposent de moins de 2 femelles reproductrices. Parallèlement, le nombre d'élevages comportant plus de 11 femelles reproductrices était estimé en 1999 à 1 750 sur un total de 770 000 (à actualiser à 2006), soit moins de 1%. Cette structure de l'élevage marocain explique en grande partie la faiblesse des rendements, les races locales ne produisant pas plus de 600 l/tête/an représentent encore 45% du cheptel, alors que les races améliorées ou pures, plus présentes dans les exploitations de grande taille, produisent respectivement 1 500 à plus de 4 000 l/tête/an.

2.1.2 Des opérateurs variées

Les différents opérateurs sont les producteurs (petits, moyens et grands), les collecteurs (souvent des coopératives de petits et moyens producteurs) des transformateurs appartenants au secteur privé et coopératif.

Etape 1: Production

La production laitière a atteint 1,15 Mds de litres en 2000 contre 830 millions de litres en 1995, soit une croissance moyenne de 7 à 8 % par an et une couverture des besoins nationaux d'un peu moins de 90%. L'essentiel de la production est collecté par 900 centres de collecte ou directement par les principales industries de transformation. Le prix de vente producteur est actuellement de 3 à 3,5 dh le litre. La production laitière est concentrée dans les zones irriguées et provient de bovins laitiers de race pure ou améliorée. C'est aussi la principale source d'approvisionnement en matière première pour l'industrie de transformation.

Etape 2: Le ramassage (l'approvisionnement)

La collecte de lait se fait essentiellement à travers le circuit organisé en centres collectifs (CCL) ou privés (particuliers ou usine) et le circuit de colportage. A coté de ces deux principaux circuits, il existe des collecteurs qui ramassent le lait directement chez les producteurs et le livrent à l'usine.

- Circuit de colportage: Le lait colporté est destiné à l'approvisionnement des cafés, des mini-laiteries et les consommateurs à domicile.

- Circuit organisé: Ce circuit approvisionne l'industrie laitière à hauteur de 75%. La mise en marché de la production laitière se fait selon deux voies: environ 45% du lait est collecté, traité et transformé dans les unités industrielles (privé ou coopératives), 25% est vendu à des colporteurs, le reste alimente les veaux et autoconsommé.

Il existe un tissu de centres de collecte et de réfrigération assez dense dans toutes les zones de production. La plupart de ces centres sont organisés en coopératives. Des centres indépendants de ramassage gérés par des sociétés de traitement de lait se sont établis et font concurrence aux centres coopératifs. Les frais de ramassage et d'acheminement jusqu'aux centres de collecte dans les deux cas sont à la charge du producteur. Il y a une multitude de type d'organisations allant du transporteur individuel de location, jusqu'aux ramasseurs affiliés aux coopératives. Entre les centres et les unités de transformation, la collecte se fait par des camions réfrigérés.

L'opération de ramassage s'accompagne d'un contrôle laitier qui peut déboucher sur des primes de teneur en matière grasse (très recherchée par les centres coopératives)

ou des pénalités (refus du lait après une deuxième faute). Le ramassage s'accompagne aussi d'effets induits sous forme d'avances financières pour soulager la trésorerie de l'éleveur, crédit en aliments de bétail, crédits sur les produits de consommation courante... etc.

De point de vue de l'organisation, la collecte du lait est le maillon fort de la filière. Le centre de collecte est la facteur restructurant autour duquel se nouent des relations non seulement d'ordre économique mais également des pratiques socioculturelles diverses. Concernant les retombées économiques, il est évident que pour les petits producteurs qui ne peuvent pas avoir un bac réfrigérant personnel, le centre de collecte collectif est un investissement productif. Toutefois cela induit des charges supplémentaires de fonctionnement couvertes par des prélèvements à la source. Dans une situation d'intégration partielle du producteur dans la filière, c'est à dire qu'en aval il y a l'entreprise privée, ces charges sont un manque à gagner, car la centrale laitière (sous licence Danone et principal concurrent de COPAG) fournit les bacs aux fournisseurs non organisés. En l'absence de mesures coercitives à l'égard des producteurs qui livrent leur lait en période de basse lactation à des colporteurs, les centres supportent des charges de sous utilisation des installations. Mais globalement les services annexes, matériels et immatériels, rendus par le centre coopératif à ses membres compensent les coûts que ce dernier leur occasionne.

Etape 3: la transformation et le conditionnement

Le lait collecté est traité dans 16 unités industrielles de taille moyenne ou grande (5 coopératives et 11 Entreprises privées) et 19 mini-laiteries à caractère coopératif. Il nous a pas été possible durant cette étude d'avoir des informations sur la formation du prix du lait à la production et à la. Le coût de collecte varie en fonction des circuits mis en place. La marge sur la transformation n'est pas homogène selon la dimension des unités et la gamme des produits fabriqués.

Etape 4: la distribution et la consommation, un système de distribution dualiste

La consommation du lait et ses dérivées est faible par rapport à la moyenne mondiale: 30-40 litres équivalent-lait/habitant/an (les experts en nutrition recommandent une moyenne de 100 litres). Cette situation peut être attribuée à des contraintes à tous les stades de la filière (production, collecte, transformation et distribution).

Le lait collecté et usiné (710 millions de litres en 2000) est destiné majoritairement à la pasteurisation (73 %). Le reste se répartit entre le lait stérilisé UHT et les produits dérivés: le yaourt, le raïbi (sorte de yaourt à boire enrichi en sucre), le petit lait (lben). La production de fromage frais, de crème (en période de haute lactation) et de beurre reste encore marginale.

Le secteur de la transformation du lait compte une quarantaine d'opérateurs. Il s'agit de sociétés privées, de coopératives et de mini-laiteries. Ce secteur est peu concurrentiel, notamment dans la production du lait. La Centrale Laitière, filiale du groupe ONA, domine en effet le marché des produits laitiers avec 60 % de parts de marché et détient un monopole sur le lait stérilisé UHT. Le reste du marché se partage entre

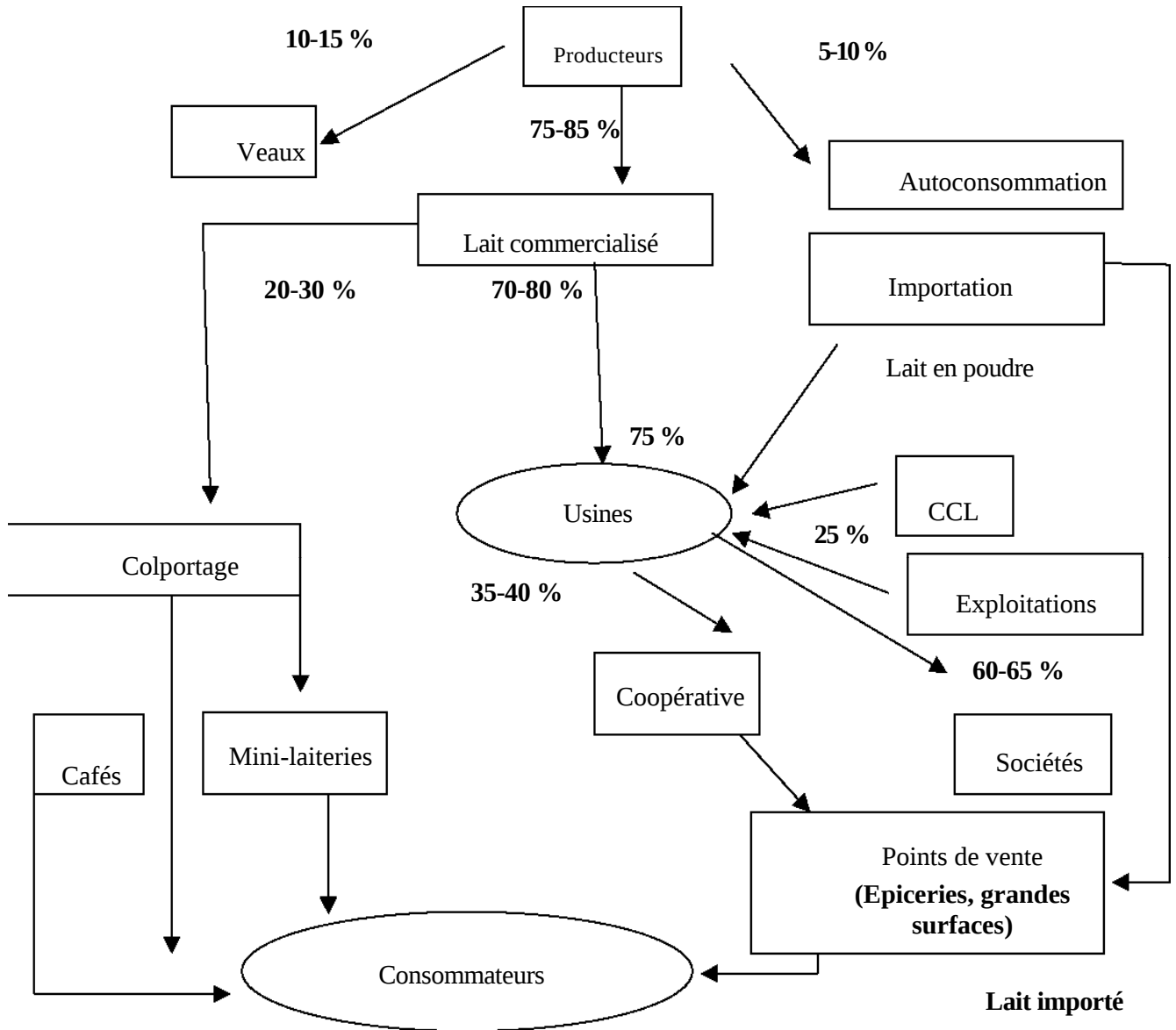
- des sociétés privées de taille variable telles que HALIB SOUSS, DOUIET, COMAPRAL, PROLAIT ainsi que 3 sociétés spécialisées dans la production de fromage fondu: SOFRAM, SIALIM, et FROMAGERIES DES DOUKKALAS (filiale de la CENTRALE LAITIERE).

- des coopératives, au nombre de 24, dont les plus représentatives (capacité de traitement supérieure à 20.000 litres par jour) sont: BON LAIT, EXTRALAIT, SUPERLAIT, COPAG, COLAINORD.

Enfin, une quinzaine de <<mini laiteries>> sont également présentes dans des régions enclavées du Royaume.

La collecte du lait: importance de l'informel

L'acheminement du lait <<de l'étable à la table>> se fait à travers deux principaux circuits, le circuit organisé et le circuit de colportage, représentés à travers le schéma global de la filière.



Source: Mekkaoui 1996, actualisé

2.2 Un marché restreint et oligopolistique

2.2.1 Une consommation demeurant faible

La consommation de lait et produits dérivés est faible puisqu'elle se situe à 42 équivalents litres par an et par habitant pour une norme internationale fixée à 90 éq/l/an (la consommation est de 380 éq/l/an en France). Ce chiffre s'explique par les habitudes alimentaires des Marocains (le lait est par exemple peu consommé au petit déjeuner, on lui préfère le café ou le thé, voire la soupe et le pain à l'huile), par son prix élevé (plus de 0,5 €/l) au regard du pouvoir d'achat local, mais également par les difficultés de conservation dans un pays où le respect de la chaîne du froid est aléatoire et le taux d'équipement en réfrigérateurs (44% des foyers) relativement faible. Près de 40% du lait produit est autoconsommé ou distribué par colportage.

Le tableau suivant montre l'évolution de la consommation du lait et produits laitiers entre les deux enquêtes nationales de budget consommation de 1970/71 et 1984/85.

Tableau 4: Evolution de la consommation du lait et de certains produits dérivés

	1970/71			1984/85		
	Urbain	Rural	Ensemble	Urbain	Rural	Ensemble
Lait frais	19,78	8,40	12,18	27,74	9,82	17,58
Produits laitiers	1,86	0,39	0,87	2,88	0,87	1,74
Petit lait	2,59	23,53	16,59	3,86	9,36	6,98
Fromage	0,36	0,00	0,12	0,46	0,08	0,24
Total	30,52	27,29	28,34	43,45	20,24	30,26

Source: Araba A, Benjelloun 5, 2001

2.2.2 Concurrence coopératives entreprises de transformation

La compétitivité des coopératives s'est accrue pour une catégorie d'entre elles: les plus performantes. Les facteurs de compétitivité tiennent notamment à leur localisation géographiques, à leur gestion liée à la présence d'une culture associative, à la structure organisationnelle relativement moderne adoptée et incluant des postes nouveaux (Bathaoui G et Hajjam K., 2001).

Le cas d'une coopérative de transformation compétitive: COPAG (Taroudant)

Si l'on prend le facteur ((existence d'un responsable marketing>, il est parfois déterminant. La force d'une coopérative comme COPAG située dans le Souss (Taroudant) qui gêne considérablement la centrale laitière dans plusieurs régions tient beaucoup à la stratégie RD et Marketing. Un ex cadre du labo de RD de la centrale laitière licencié a rejoint COPAG il y a 6 ans et a développé toute une ligne de nouveaux produits (yaourts) qui initialement avait été conçue à la centrale laitière. Le marketing a été audacieux notamment à travers l'implantation des nouveaux produits dans la distribution traditionnelle (90 % encore du réseau de distribution national) et assez récemment une stratégie publicité télévisée. N'ayant pu pendant longtemps avoir accès à la grande distribution ((verrouillée)) par Danone (la centrale), COPAG a tissé avec les magasins de détail des relations de confiance dans lesquelles le facteur ethnique a été déterminant (COPAG est localisé dans le Souss et les épiciers sont presque tous issus de cette région).

Même si COPAG n'était jusqu'à ces dernières années, pas présent sur tout le territoire (couverture du Souss à 90 % + axes à forte densité urbaine Marrakech-Casablanca-Rabat, sa stratégie de moyen long terme a été d'étendre son marché à tout le territoire. Sa capacité de traitement de lait a été multipliée par..... en raison d'investissements importants: (voir partie IV)

Il faudrait aussi avancer un autre facteur qui mériterait une étude approfondie: il y a des régions où la culture associative est plus développée que dans d'autres. C'est le cas du Souss. Les problèmes dans la gestion de la coopérative (visibles notamment à travers l'analyse des PV des réunions de

2.2.3 Des opportunités nombreuses sur un marché pourtant difficile

Un des problèmes majeurs de l'industrie laitière réside dans la difficulté de lisser la production de lait pour atténuer les pénuries en période de basse lactation (15 août au 15 février). La période de haute lactation coïncide avec une baisse de la demande provoquant une surproduction. Le déficit en matière de séchage et de stérilisation du lait représentent un handicap important dans l'action menée contre ces pénuries. Le développement de la production de lait en poudre et du lait stérilisé UHT devraient offrir des perspectives intéressantes.

La filière laitière est contrainte à améliorer rapidement la productivité de l'élevage laitier. Ses besoins en vaches laitières, en matériel d'élevage, de stockage et de transformation mais aussi en savoir-faire et en formation des opérateurs est immense. Ces objectifs peuvent être favorisés par des efforts en terme d'intégration de la filière et des partenariats.

Le marché du lait et des produits laitiers est en expansion lente mais régulière. L'augmentation sensible de la fréquentation touristique du pays, souhaitée par les pouvoirs publics, ainsi que la sensibilisation progressive des consommateurs marocains à de nouveaux produits, semblent offrir des perspectives de croissance intéressantes. Celles-ci sont cependant atténuées par le caractère

oligopolistique et protégé du secteur et surtout par le pouvoir d'achat faible des consommateurs.

En Conclusion

Malgré le nombre assez élevé des opérateurs sur le marché du lait, il n'en reste pas moins que peu d'entre eux ont accès au circuit moderne de distribution et notamment les supermarchés. C'est sous la conjonction de deux facteurs que COPAG a gagné une place pour ses produits sur les linéaires de la Grande Distribution. Le facteur déterminant est l'amélioration de la qualité des produits offerts et la politique délibérée, depuis peu de temps, des grandes surfaces à diversifier leur achalandage en produits laitiers. Nous reviendrons sur les conditions d'entrée de COPAG et les facteurs clés de sa réussite dans un marché quasi monopolistique.

3. LA COPAG un exemple de développement local (méso) et familiale (micro / household)

3.1 Méthodologie adoptée

Les relations qui unissent les producteurs et la grande distribution demeurent jusqu'à aujourd'hui complexe et protéiformes.

Le très peu de recherches sur ce thème suggère à quel point cette problématique est vitale et en même temps complexe; complexité à créer un dialogue et une communication entre les deux principaux acteurs que sont les producteurs et les G.M.S..

L'étude que nous avons réalisé répondait à un fort besoin, L'objectif visé était d'apporter un éclairage sur les relations qui lient la coopérative mère et la grande distribution au sein de la filière lait et leurs impacts sur le comportement des éleveurs dans un contexte dominé par certaines entreprises ayant un pouvoir de marché exorbitant, et ce depuis plusieurs années.

3.1.1 Choix de la zone d'étude

L'objet de notre étude porte sur l'analyse d'un <<succes stories >>, la coopérative COPAG insérée dans une région, le Souss Massa, présentant plusieurs spécificités socio-économiques.

Cette région est caractérisée par un certain nombre de facteurs dont l'interaction peut expliquer le degré de réussite du mouvement coopératif: savoirs faire ancestraux, dynamisme commercial propre à l'ethnie soussie (les berbères de cette zone), remarquable solidarité ethnique prouvée dans les situations de crise, capacités d'innovation et esprit entrepreneurial, éthique issue d'une forte culture religieuse et spirituelle, potentialités diverses de la région.

3.1.2 La démarche de réalisation de l'étude

Nous nous sommes au préalable intéressés à la description du fonctionnement de la filière lait bovine à travers la COPAG et le rôle joué par chacun des maillons de cette filière. Nous sommes ensuite focalisés sur les aspects liés à l'impact de l'adhésion de COPAG aux G.M.S. sur le comportement des éleveurs. Afin de valider ou d'invalidier nos hypothèses de départ nous avons conduit une série d'enquêtes auprès des acteurs économiques et institutionnels suivants:

Les dirigeants de COPAG	
<i>Président de la COPAG</i>	<i>M'hamed Loultiti</i>
<i>Directeur de développement et recherche</i>	<i>Kadri</i>
<i>Directeur général de l'unité de lait</i>	<i>Benhida</i>
<i>Directeur administratif et Financier</i>	<i>Mohamed Achehboune</i>
<i>Responsable Gestion, coordination et appuis au développement des adhérents</i>	<i>Abdeljalil Ait Jirane</i>
<i>Directeur de la logistique</i>	<i>Ahmed Khai</i>
<i>Directeur commercial</i>	<i>El-B ekari</i>
Office de développement des coopératives (ODECO)	
Responsables au niveau central (Rabat) et analyse des Procès verbaux de COPAG au niveau de l'ODECO (Agadir)	
le personnel des coopératives affiliées	
les éleveurs de différentes zones enquêtés	
les chef de rayon et les chef de département des produit frais de MARJANE Bouregreg, Aswaq Salam, Acima, Label Vie, Metro	

3.1.3 L'objectif des enquêtes

Le but de ces enquêtes est de mettre en évidence le mode de fonctionnement de la COPAG et de ces coopératives affiliées et les relations qu'elles entretiennent avec la grande distribution. Nous avons également cherché à connaître leurs avis sur plusieurs points tels que leur vision sur la qualité, la traçabilité et sur l'avenir de la coopérative.

3.1.4 L'outil de collecte des informations

Nous avons réalisé ces enquêtes suivant trois guide d'entretien qui comporte des questions ouvertes, un guide pour la direction commerciale, un guide pour COPAG et un autre guide pour les G.M.S.. Ces guides ont permis aux personnes enquêtées de s'exprimer librement et d'insister sur les thèmes qui leurs semblaient essentiels ainsi que deux questionnaires (questions fermées) destinés aux coopératives adhérentes et aux éleveurs.

3.1.5 La méthode d'échantillonnage

Afin d'apporter plus de précision sur les résultats de l'enquête et de s'assurer que chaque strate est représentée dans une fraction correcte de l'échantillon, nous avons opté pour une estimation de proportion répartie d'une manière homogène

dans toute la zone d'intervention (zones de Souss, de Massa, zone Montagneuse) et ce afin d'avoir un échantillonnage raisonné plutôt qu'exhaustif.

Un plan de sondage stratifié à 3 degrés a été adopté: région Souss Massa, les différentes coopératives adhérentes et enfin les différentes catégories d'éleveurs (petit, moyen, grand).

Nous avons estimé que les critères de classification les plus pertinents de ces producteurs sont la superficie de l'exploitation, la production laitière et l'effectif du cheptel bovin

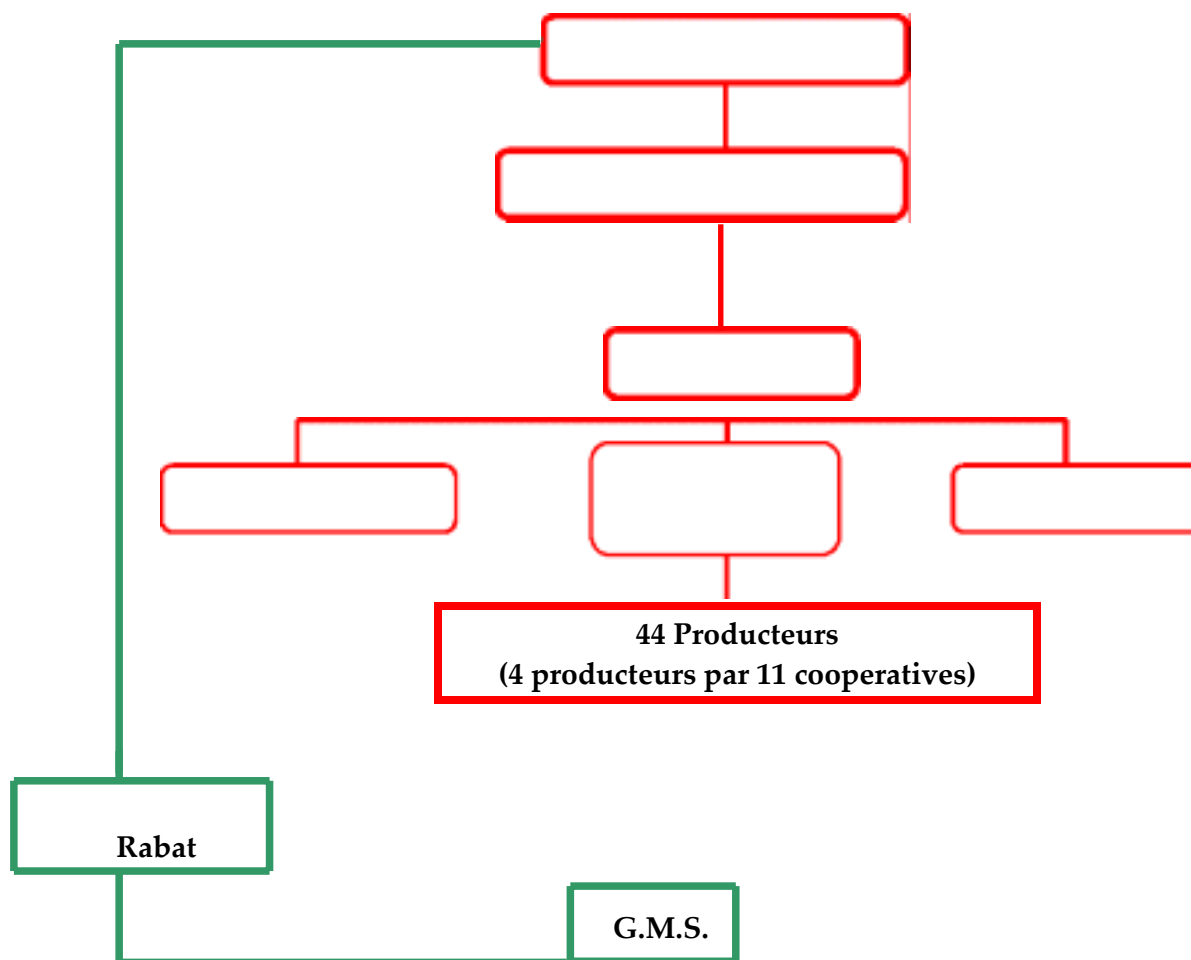
Puisque la taille de l'exploitation n'est pas toujours une variable pertinente dans la mesure on peut trouver un éleveur ayant 1 Ha possédant 20 têtes de bovin alors qu'un autre peut avoir par exemple 10 Ha et posséder seulement 5 Têtes de bovin. Ceci justifie notre choix de la production laitière comme facteur déterminant.

Les producteurs peuvent être catégorisés de la manière suivante:

PL< 100 l/j	petit producteur
100<PL<300 l/j	producteur moyen
PL>300l/j	grand producteur

Nous avons donc retenu les nombres suivants: 23 petits éleveurs, 13 éleveurs moyens et 8 grands éleveurs.

Figure 1: Illustration schématique du plan d'échantillonnage



Zone du déroulement de l'enquête 2006



3.2 Fiche signalétique

3.2.1 Raisons d'être de la COPAG

COPAG est actuellement le promoteur du développement de l'élevage laitier dans le Souss Massa. Elle a été créée le 7 mai 1987 par un groupe de 39 agriculteurs de la région de Taroudant qui ont éprouvé le besoin et la nécessité de se regrouper afin de maîtriser leurs produits agricoles depuis la production jusqu'à un stade avancé de la distribution. Il s'agissait de profiter de la politique de libéralisation des exportations amorcée par l'état marocain.

Au commencement cette coopérative était spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation des agrumes et des primeurs. En 1993, avec la création de la laiterie d'Ait Iazza, la coopérative a entamé une nouvelle étape dans la maîtrise du circuit de collecte et de transformation du lait.

La coopérative agricole COPAG est la seule coopérative de collecte et de transformation dans la zone de Souss Massa. Elle dispose actuellement d'un capital social de 140 millions de dirhams, contre 2,4 millions lors de son démarrage, divisé en 2400 parts de 1000 dirhams chacune. Ce capital est partagé entre 179 adhérents (112 adhérents physiques, 65 adhérents moraux) dont 67 coopératives regroupant près de 13 000 producteurs qui sont répartis sur toute la région de Souss-Massa. Le taux de croissance annuel y est de l'ordre de 383%, ce qui suggère l'intérêt porté par ces éleveurs au principe coopératif d'adhésion.

Le développement de COPAG est le double résultat d'une stratégie d'intégration des stades de la filière agricoles et d'une politique de porte ouverte pour augmenter l'effectif des adhérents et faire croître la quantité de lait collectée et transformée.

Tableau 5: Fiche signalétique de la Coopérative agricole COPAG

Dénomination	Coopérative agricole COPAG Taroudant
Capital social	140 000 000 Dhs
Siege social	Centre Ait Iazza, cercle Freija, province de Taroudant. (8 km de Taroudent), implantée sur une superficie de 7 ha.
Emplois	3200 personnes
Investissements	650 000 000 Dhs
Chiffre d'affaires	1 500 000 000 Dhs
Nombre d'adhérents	179 dont 67 coopératives (13 000 producteurs)
Cheptel bovin	80 000 têtes dont 40 000 vaches laitières
Superficies	Agrumes 4000 ha Primeurs 1100 ha Cultures fourragères 6000 ha
Nombre de terrain	- zone industrielle de Ait-Iazza, de superficie 67.700 m ² - kilomètre n°7 sur la route nationale Taroudant Agadir, de superficie 76.000 m ² .

Source: Enquête, 2006, COPAG

Il ressort également du tableau ci-dessous le taux d'évolution des investissements en équipements de matériels et de construction.

Tableau 6: Evolution des principaux équipements

Unités d'équipement	laiterie	Agrumes 1 (Ait Iazza)	Agrumes 2 (Station Faraj)	Primeurs (Ait Melloul)	Unité jus d'orange	Unité d'aliment de bétail	Entrepôt frigorifique
Date de création	1993	1987	1996	1998	2001	1998	1998
Emplois	1680	402	287	6	40	20	10
Investissements (1000 Dhs)	140 000	25 000	15 000	1 400	15 000	22 000	35 000

Source: Enquête, 2006, COPAG

La COPAG étant une coopérative polyvalente, elle ne se contente pas seulement de la production, la transformation, et la commercialisation du lait et de ses dérivés. Elle s'occupe également de la production et de l'exportation des agrumes et des primeurs. La superficie exploitée atteint 11 100 ha en total, répartis comme suit: 4000 ha d'agrumes, 1100 ha de primeurs, et 6000 ha de cultures fourragères. En ce qui

concerne le cheptel bovin, il est constitué à son tour de 80 000 têtes dont 40 000 vaches laitières.

Le caractère économique de la coopérative l'oblige à assurer un ensemble de fonctions pour valoriser la production de ses membres, à travers des actions d'approvisionnement en facteurs de productions, de commercialisation, d'encadrement et de formation en collaboration étroite avec des partenaires nationaux et internationaux. Outre le conditionnement des agrumes et de transformation du lait, la <<COPAG>> cherche à améliorer la productivité, la rentabilité de ses activités et par voie de conséquence garantir la croissance économique des secteurs d'activités où elle opère.

Parmi les missions que la COPAG s'est fixée:

- Assurer elle-même ou par l'intermédiaire de ses adhérents le développement socioéconomique du milieu rural de la région du Souss;
- Offrir des produits agricoles d'origine animale et végétale de plus en plus élaborés qui peuvent satisfaire les attentes actuelles et futures des consommateurs;
- Améliorer le revenu de la COPAG et de ses adhérents à travers des actions conjuguées à tous les stades de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles (et les dérivés) à forte valeur ajoutée.

Les principes directeurs de la vision revenant souvent dans les propos des responsables de la COPAG ou dans ses écrits sont: la confiance et honnêteté entre les membres, la performance économique et sociale au profit des adhérents, une production de qualité afin de conquérir des marchés exigeants, le respect et l'écoute des besoins du consommateur

3.2.2 Fonctions et organisation de la COPAG

En examinant brièvement le champ d'intervention de la COPAG, il semblerait que la coopérative remplit un certain nombre de fonctions dont les plus essentielles sont la représentation, l'organisation, le dialogue, la négociation, l'orientation, le groupe de pression, la défense des intérêts, l'information, la vulgarisation, la formation, la promotion des activités, l'auto développement, la gestion, l'appui technique et technico-économique, l'approvisionnement et la commercialisation, la prestation de services, la réglementation et de contrôle.

Il ressort de l'analyse faite des rapports des AG successives de la COPAG que ces fonctions sont remplies avec plus ou moins de succès (cf. analyse.....). Il est manifeste que l'effet induit des actions de la COPAG n'a été efficace qu'après l'affirmation de l'esprit coopératif chez les adhérent qui lui-même a été fortement

conditionné par les succès au niveau de la production laitière et donc des revenus issus de cette activité.

Pour mieux caractériser la structure organisationnelle de la COPAG, nous avons choisi de mettre en lumière tous les mécanismes de décision, depuis l'assemblée générale jusqu'aux services fonctionnels.

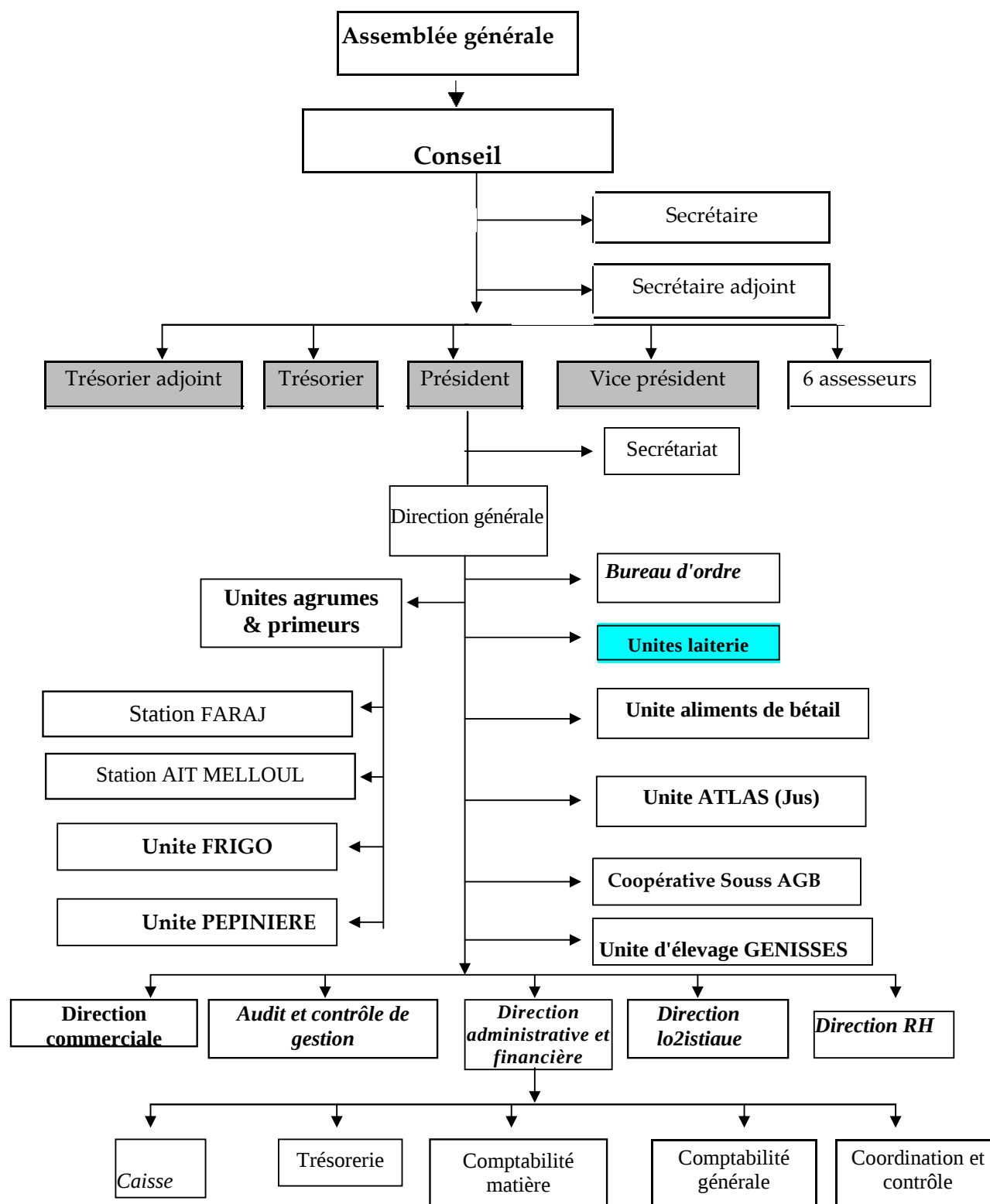
C'est l'assemblée générale qui tranche annuellement sur le choix des membres de son conseil d'administration. Celui-ci se réunit une fois par mois ou plus en cas d'urgence. Elle est composée de 12 membres répartis comme suit:

- un Président;
- deux vice-présidents;
- deux Trésorier;
- un vice trésorier;
- un Secrétaire Général;
- un Secrétaire Adjointe et quatre membres.

Il y a cinq directions: générale, commerciale, logistique, des ressources humaines, administrative et financière. Cette dernière est organisée en six services: le service de la caisse, le service de la trésorerie, le service de la comptabilité matière, le service de la comptabilité générale, le service de la coordination et du contrôle.

Le conseil d'administration possède les pouvoirs les plus étendus pour administrer, représenter et engager valablement la coopérative conformément à l'article 45 des statuts.

Figure 2: Organigramme de COPAG



Source: Enquête COPAG, 2006

3.2.3 Les principales phases du développement de la COPAG

La coopérative COPAG qui opérait à ses débuts dans les agrumes est aujourd'hui essentiellement connue pour ses produits laitiers (marque Jaouda). Elle revendique d'ailleurs la seconde position (en volume) des dérivés après la Centrale Laitière (Danone), avec 20 à 25 % de part de marché. S'agissant du lait, elle affirme détenir 15 % du marché, ce qui la place en troisième position après la coopérative Bon Lait (Marrakech) et la Centrale Laitière. Depuis 1993, la mise en place d'une unité de production du lait au sein de la coopérative a été créée dans le but de rassembler tout le lait de la région, le transformer en lait pasteurisé et ses dérivées et le commercialiser au niveau de tout le territoire national. En effet, les éleveurs rencontraient auparavant les difficultés suivantes:

- ne pas pouvoir commercialiser régulièrement leur lait à cette époque, surtout qu'ils le produisaient en grandes quantités;
- faire face à des difficultés pour le paiement du lait auprès de certaines unités industrielles (Halib Souss, Darti et Bon lait): retard et non transparence des modalités du paiement;
- faibles prix aux producteurs.

Suite à la réussite qu'a connue la COPAG au niveau de toutes les activités, les adhérents lui ont fait confiance pour <<fructifier>> leur activité.

Le choix stratégique de la création de cette unité a permis à ces adhérents de jouer le rôle de locomotive du développement dans leurs périmètres d'intervention et plus particulièrement dans le milieu rural, où la production laitière collectée par la COPAG est assurée par un réseau de 170 adhérents individuels et 67 coopératives qui regroupent près de 13 000 éleveurs.

Voici les principales étapes chronologiques de son développement:

- de 1993 à 1996: Elle correspond aux premières années de démarrage de l'activité de collecte et de transformation du lait avec la création d'une mini laiterie d'une capacité de 12 000 L/j.
- de 1996 à 1998: Caractérisée par la première extension faite afin d'élever la capacité de traitement de la laiterie à 100 000L/j. La COPAG avait investi dans une ligne de fabrication du lait pasteurisé et aussi dans une autre ligne de fabrication des dérivés laitiers. Cet investissement s'est fait parallèlement à une hausse du tonnage du lait réceptionné dont la moyenne est évaluée à 35 millions de tonnes.
- de 1998 à 2001: Durant cette période, le tonnage en lait réceptionné par la COPAG, s'élevait à 76 millions tonnes, soit une hausse de 117% par rapport à la

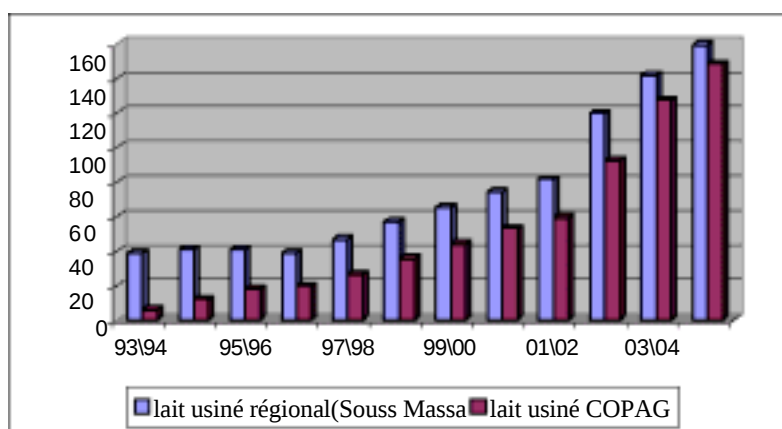
période précédente. Cette relative hausse de la production était principalement due à l'augmentation du nombre des adhérents.

- de 2001 à 2004: Ayant pour objet le positionnement sur le marché des produits et des dérivées laitiers et comme politique la diversification de la gamme des produits, la COPAG a investi davantage pour le perfectionnement de sa laiterie. Elle s'est équipée ainsi de nouvelles machines de conditionnements du lait fermenté et d'autres machines de conditionnement des yaourts; investissements entrepris parallèlement à une hausse de la production laitière au niveau de l'amont de la filière.

3.2.4 Un aperçu des performances de COPAG

La COPAG occupe actuellement la première place au niveau de toute la zone de Souss Massa dans la collecte et la transformation du lait. Elle dispose d'une capacité de transformation de 500 tonnes par jours et a contribué en 2005 à hauteur de 93 % dans l'offre de lait usiné de la région.

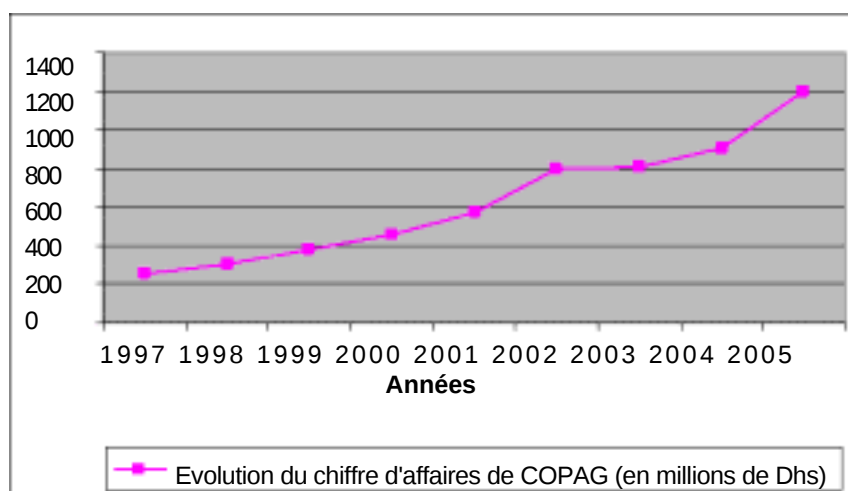
Graphique 1: Evolution de la production laitière usinée au niveau de Souss Massa



Source: Enquête auprès de la Copag, ORMVA, 2006

Le chiffre d'affaires consolidé de toutes ses activités est établi comme suit.

Graphique 2: Evolution du chiffre d'affaires de COPAG (en millions de Dhs)



Source: Enquête, 2006, COPAG

Bien que le patrimoine économique de la COPAG (hors capital financé par le crédit bail) n'ait rien d'exceptionnel, son CA avoisine le tiers de celui réalisé par la Centrale Laitière qui est pourtant l'un des plus gros producteurs du Maroc. Cependant, la croissance de l'activité de la COPAG demeure plus forte que les autres entreprises ou coopératives: gain de 5 points d'évolution entre Octobre 2003 et Octobre 2004 soit 24 %. Cet exploit met également en lumière la forte efficacité commerciale de COPAG.

Pour compléter l'analyse de l'activité, il est judicieux de mettre l'accent sur le taux d'intégration dont l'activité fait l'objet.

Nous n'avons malheureusement pas pu distinguer, dans cette analyse, ce qui aurait été davantage pertinent par rapport à notre problématique, l'activité lait des autres productions de COPAG. Il aurait fallu disposer de données qu'il ne nous a pas été possible d'obtenir.

Tableau 7: Evolution de la valeur ajoutée et taux d'intégration

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Valeur ajoutée	75 305 711	83 522 100	96 338 957	125 208 821
Evolution VA	*** V	10,91%	15,35%	29,97%
Production (t)	498 048 057	670 737 462	867 151 818	1 178 952 896
Taux d'intégration =	15,12%	12,45%	11,11%	10,62%

Source: Enquête, COPAG 2006

La valeur ajoutée dégagée par la COPAG est donc en évolution constante. Cette évolution a atteint près de 30 % pendant la campagne 2003/2004.

L'évolution accélérée de la valeur ajoutée de la COPAG peut être expliquée par la croissance de son chiffre d'affaires qui est relativement plus importante que sa consommation et les autres charges de son exploitation qui restent maîtrisées. Le taux d'intégration, exprimant la capacité de l'entreprise de se procurer des matières premières à un prix avantageux et de maîtriser ses coûts généraux, apparaît en détérioration continue. Ce qui s'explique par le fait que l'évolution de la production est plus importante que celle de la valeur ajoutée (sur stockage de produits finis, coût de matières premières en accroissement, etc.). En 2003/2004, seul 10.62% de sa production constituait une marge après déduction de sa consommation de l'exercice.

Une telle situation met en évidence la maîtrise défailante de la politique de stockage.

Le recours excessif à la banque génère en outre des frais financiers importants. Le tableau suivant donne une vision sur le degré d'indépendance de la COPAG:

Tableau 8: Indépendance financière

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Capitaux propres & assimilés (a)	79529 097	87 490 513	91 587 439	90 903 408
Passif moins actif disponible (b)	296393443	292076483	349 052 757	461 767 049
Ratio d'indépendance fin. (a/b)*	26,83%	29,95%	26,24%	19,69%

Source: Enquête, COPAG 2006

La COPAG se trouve dans une situation où ses capitaux propres majorés par les subventions représentent moins de 20 % de son passif. Cela correspond à une situation délicate.

Un endettement élevé face à une capacité d'autofinancement faible porte l'horizon de remboursement de la dette à des niveaux lointains, impliquant ainsi une vigilance de la part du secteur bancaire.

Tableau 9: Capacité de remboursement

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Endettement financier à terme	195 173 807,06	239 119 042,30	239 799 972,25	350 822 482,70
CAF	25 077 33 1,75	25 293 539,76	28 869 593,82	40 239 048,67
Horizon de remboursemen	7 ans et 9 mois	9 ans et 5 mois	8 ans et 3 mois	8 ans et 8 mois

Source: Enquête, COPAG 2006

Les capacités de la Copag d'honorer ses dettes sont timides; ceci est dû à la faiblesse des cash-flows par rapport aux dettes. Cette situation se traduit par une difficulté dans le financement des projets par recours au secteur bancaire. La COPAG a

largement dépassé le seuil critique se trouvant ainsi dans une situation où il lui faudrait plus de 8 ans de cash-flows pour se désendetter.

Quels sont dans ce cas les modes de financement?

L'analyse de l'équilibre financier implique l'étude de trois indicateurs: le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Tableau 10: Fonds de roulement

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Financement permanent (a)	158643875	161 339 845	236 963 210	265 426 562
Actif immobilisé net (b)	185950049	171 407 720	175 503 496,03	187 620 375
Fonds de Roulement	-27306173	-10 067 875	61 459 714	77 806 187
Principe d'orthodoxie	Non respectée		Respectée	
Stock	39 359 285	55 602 044	72 229 605	106 218 194
FDR/Stock	-69,38%	-18,11%	85,09%	73,25%
Commentaire	Situation critique		Situation normale	

Source: Enquête, COPAG 2006

Le principe d'orthodoxie financière n'est pas respecté par la COPAG entre les exercices 2000/2001 et 2001/2002. Ce qui implique un recours automatique à des concours bancaires pour subvenir aux besoins éventuels de la trésorerie. Mais la situation a connu une nette amélioration les deux dernières années grâce à l'amélioration des sources de financement permanent (*comptes courants des adhérents* surtout).

Un BFR inférieur à 30 jours correspond à une situation financière normale. A plus de 30 jours, il convient de réajuster la situation.

Un besoin en fonds de roulement négatif combiné à une trésorerie nette nulle ou déficitaire correspond à un non-respect du principe de l'équilibre financier fondamental, c'est-à-dire que les emplois permanents sont financés par des ressources à court terme.

Tableau 11: Besoin en fonds de Roulement

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Actif circulant	108 360 023	116 622 551	169 145 563	273 692 116
Passif circulant	117 859 028	167 069 710	94 531 583	176 296 328
BFR	-9 499 005	-50 447 158	74 613 980	97 395 788
CA	568 401 987	808 511 847	959 797 969	1 190 118 635
BFR en jour chiffre d'affaires	-6,02	-22,46	27,99	29,46

Source: Enquête, COPAG 2006

Le BFR était négatif pour les exercices 2000/2001 et 2001/2002, alors que la situation s'est *réajustée* pour les deux derniers exercices.

La trésorerie nette négative signifie que les emplois permanents et/ou BFR sont financés par des concours bancaires à très court terme.

Tableau 12: Trésorerie nette

COPAG	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Fonds de roulement	-27306173	-10 067 875	61 459 714	77 806 187
Besoin en Fonds de Roulement	-9499005	-50 447 158	74 613 980	97 395 788
Trésorerie nette	-17807168	40 379 283	-13 154 266	-19 589 600

Source: Enquête, COPAG 2006

La situation financière de la COPAG se caractérise par une trésorerie nette négative pour trois exercices et positive pour l'exercice 2001/2002.

En analysant les trois indicateurs de l'équilibre financier de la COPAG, il s'avère que la COPAG vit un déséquilibre financier de haut de bilan pour 2000/2001 et 2001/2002 alors que pour les deux derniers exercices, elle pâtit d'un déséquilibre financier à court terme (non maîtrise du BFR).

Les deux derniers exercices traduisent des erreurs de gestion de l'exploitation (manque de gestion du BFR) et non pas un déséquilibre financier de haut de bilan comme les deux premiers exercices.

Pour conclure, on peut récapituler les principaux résultats de cette analyse financière:

- l'étude de l'évolution de son chiffre d'affaires avoisine le 1/3 de celui réalisé par le leader sur le marché laitier: la Centrale laitière. La croissance de l'activité de la COPAG demeure plus importante par rapport aux autres entreprises ou coopératives Cette performance suggère l'efficacité des stratégies commerciales de COPAG.

- la valeur ajoutée ou la richesse dégagée par la COPAG est en évolution constante. Cette évolution atteint près de 30 % pendant la campagne 2003/2004.

- un endettement élevé face à une capacité d'autofinancement faible (presque 30 % d'autofinancement, et 70% d'emprunts), ce qui porte l'horizon de remboursement de la dette à des niveaux lointains, impliquant ainsi une vigilance de la part du secteur bancaire.

- l'analyse de l'équilibre financier implique une nette évolution les deux dernières années grâce à l'amélioration des sources de financement permanent (*comptes courants des adhérents* surtout).

3.3 COPAG: vecteur de diffusion de l'innovation dans la région (SoussMassa)

3.3.1 Amélioration des facteurs de production

- Les mesures ayant abouti à l'amélioration du troupeau bovin

L'élevage du cheptel bovin est considéré comme une activité principale pour la majorité de la population de la région de Taroudant, et ce en dépit de plusieurs contraintes dont pâtissent les fermiers de la zone: faibles capacités hydriques, éloignement géographique des principaux marchés.

Il existe des avantages au niveau du système d'irrigation, de la nature du relief de la région de Souss caractérisé principalement par des plaines.

Selon les données fournies par l'office régional de l'investissement du Souss en 2005, l'effectif du cheptel bovin est en 2005 de 112 000 têtes, dont 30 000 en race locale, le reste étant partagé entre les deux races: pure et croisée. COPAG contribue dans l'ensemble grâce à 80 000 têtes, dont 40 000 vaches laitières; le reste étant partagé comme suit: 7000 génisses (> 24 mois), 9400 Génisses (12-24 mois), 5500 taurillons (12-18 mois), 9500 Veaux (0-12 mois), Taureaux géniteurs 2600.

Afin d'améliorer la qualité du troupeau bovin, COPAG a importé de France, d'Allemagne, et du Canada des animaux de race Holstein et/ou Pie noire Holsteinisée caractérisées par une productivité importante.

La taille des exploitations est très variable allant de 2 à 250 vaches par éleveur. La coopérative mère a organisé des campagnes de sensibilisation visant à encourager les adhérents à utiliser des techniques modernes d'intensification de l'insémination artificielle et d'amélioration des performances laitières. Elle a également sensibilisé aux opérations d'encadrement et de formation continue.

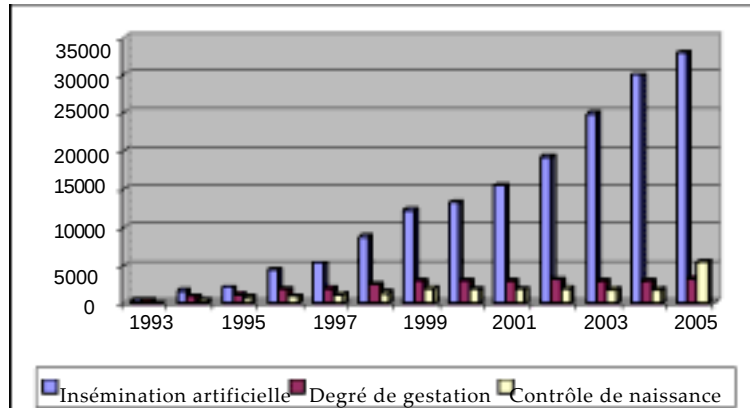
Vers les années 2000, le ministère de l'agriculture et du développement rural a stoppé l'importation des génisses en raison des risques nouveaux posés par le problème de l'ESP et a développé tout un programme sanitaire de protection du consommateur et du cheptel bovin. COPAG a pris rapidement les devants d'un vaste programme d'insémination et d'amélioration de la qualité du cheptel par l'importation des semences sélectionnées.

S'agissant de la modernisation des techniques de l'élevage, la coopérative mère a investi dans l'achat de machines de qualité et a initié toute une série d'expositions et de concours dans le domaine de l'élevage.

Le faible niveau de formation des éleveurs a poussé COPAG à organiser des journées spéciales de formation et des voyages à l'étranger afin de faire bénéficier ses membres et ses cadres des expériences étrangères, notamment les progrès réalisés par des pays européens et américains en matière d'élevage.

En tant que fédération de coopérative, la COPAG assure l'approvisionnement de ses adhérents en divers intrants d'élevage et de culture et à moindre coût.

Graphique 3: Evolution des réalisations en insemination artificielle



Source: Enquête COPAG, 2006

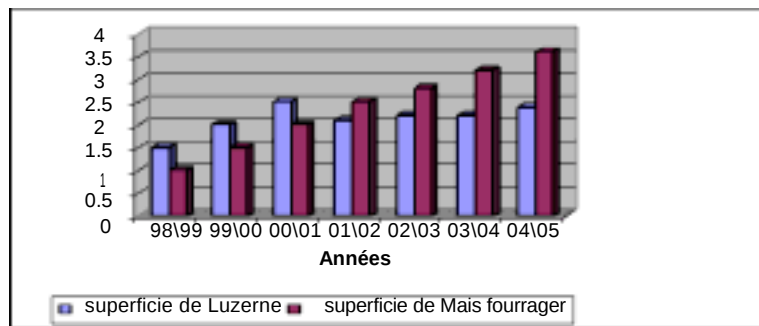
Afin d'améliorer les pratiques techniques et culturelles, la coopérative mère essaie toujours d'être à l'écoute de ses adhérents dans le but de développer à leur profit de nouvelles techniques, d'acheter diverses machines et matériels de culture et d'élevage, et ce quelque soit la taille de l'éleveur; la coopérative ne faisant aucune distinction.

La coopérative mère essaie aussi de mettre à disposition des adhérents et même des coopératives affiliées à la COPAG des moyens matériels tels que les bacs

pour le refroidissement du lait collecté auprès des éleveurs. Ces derniers bénéficient de cet avantage si le tonnage du lait dépasse les 500 litres par jour, ce qui les encourage à produire davantage de quantités de lait.

La production d'aliments de bétail est considérée comme un maillon très important dans le développement du secteur de l'élevage bovin, car elle a des répercussions directes sur la production laitière. Afin d'obéir aux demandes nutritionnelles du cheptel importé et local, la coopérative a accordé une importance au développement des cultures fourragères. Celui-ci est considéré comme une priorité dans le programme alimentaire établi par la COPAG. Il permet d'augmenter les surfaces cultivées et de diversifier la production fourragère. Le maïs fourrager et la luzerne enregistrent ainsi respectivement une augmentation de 433 ha/an et de 150 ha/an.

Graphique 4: Evolution des superficies fourragères des adhérents de la COPAG (milliers d'ha)



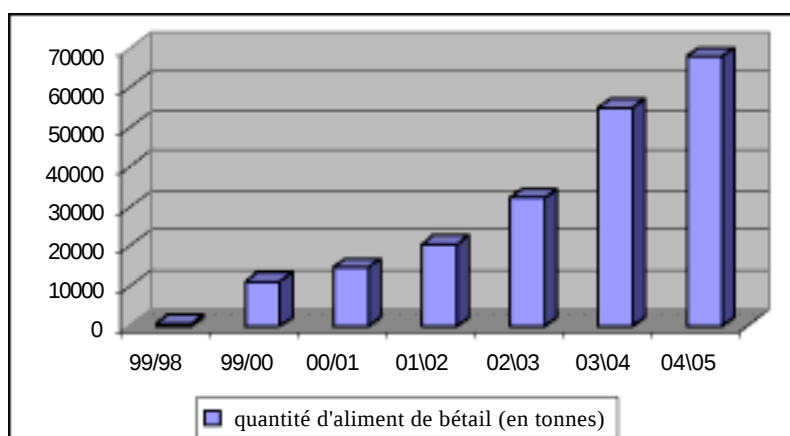
Source: Enquête COPAG, 2006

En ce qui concerne les aliments composés, en 1999 a été créée une unité spéciale pour la fabrication des aliments de bétail <<Aâlaf>>, d'une capacité de 10 Tonne/h. Elle a contribué à l'augmentation des quantités, et même des gammes, malgré les prix très élevés de la matière première utilisée dans la fabrication de ces aliments.

Il faut savoir que ces matières ne disposent pas des quantités et qualités exigées par les marchés nationaux, ce qui rend l'opération de gestion de stock difficile en raison de l'absence de moyens de stockage suffisants.

L'unité d'aliment de bétail a par conséquent connu une évolution importante en quantité et en qualité, ce qui a conduit à l'autosuffisance en aliments à haute valeur nutritive au niveau de toute la gamme. Les objectifs de l'unité ont été réalisés, ce qui a permis l'approvisionnement des éleveurs même les plus petits d'une manière continue, en aliments composés (durant la campagne 04/05 la quantité en aliment de bétail est plafonnée à 60 039 tonnes), ce qui s'est traduit par l'augmentation de la production laitière et l'amélioration de tout le cheptel bovin.

Graphique 5: Evolution de la production de l'unité «Aâlaf»>



Source: Enquête COPAG, 2006

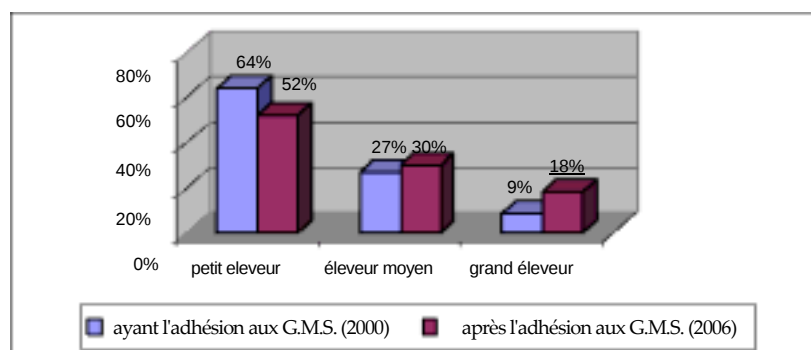
3.3.2 L'impact sur les conditions de vie des petits et moyens éleveurs et sur les coop iratives affiliées à la COPAG

- A travers le changement de statut des ileveurs

D'après les entretiens réalisés auprès des dirigeants de la COPAG et des éleveurs, les actions menées pour le développement du cheptel bovin ont eu un impact positif sur les conditions de vie des éleveurs et de leurs familles.

L'ensemble des actions conduites par la coopérative mère en partenariat avec la coopérative SAGB, et l'ORMWA (l'office étatique) du Souss Massa ont contribué à l'augmentation de la SAU (surface agricole utile) des éleveurs, de la quantité de cheptel bovin, du nombre de vaches laitières et de la production de lait. On peut relever une des conséquences importantes: l'évolution du pourcentage des catégories d'éleveurs et notamment le passage d'une fourchette d'éleveur vers une autre: celle de petit éleveur à moyen puis à grand éleveur.

Graphique 6: Evolution du pourcentage de chaque catégorie d'éleveur



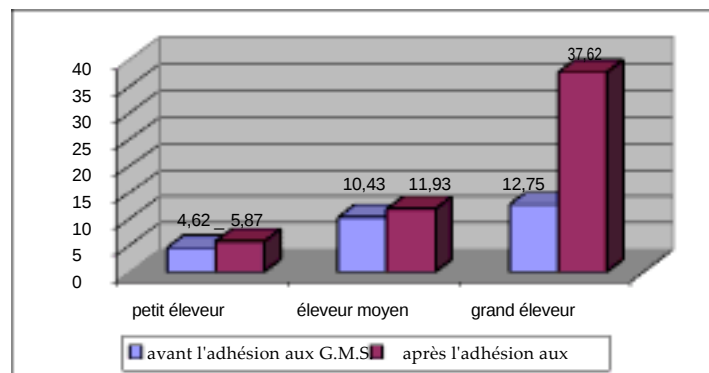
Source: Enquête COPAG, 2006

On remarque ainsi que la catégorie <<petit éleveur>> qui était de 64% est devenu actuellement de 52%, ce qui se traduit automatiquement par un passage de la tranche <<petit éleveur>> à la tranche <<éleveur moyen>>, et ainsi de suite. Ceci est bien sûr du à une augmentation de la SAU, de la quantité de cheptel bovin et du nombre de vaches laitières...

- A travers l'extension de la surface agricole utile

Selon les enquêtes effectuées auprès des éleveurs de la région affiliée à la coopérative mère COPAG (coopératives réparties sur la zone de Souss Massa), on a pu noter une augmentation de la SAU de ces éleveurs, durant les dernières cinq années, surtout depuis l'adhésion de COPAG à la grande distribution. Ce qui peut s'expliquer par les différentes actions réalisées par COPAG au profit de tous les éleveurs sans distinction.

Graphique 7: Evolution de la SAU moyenne pour chaque catégorie d'éleveur (En Ha)

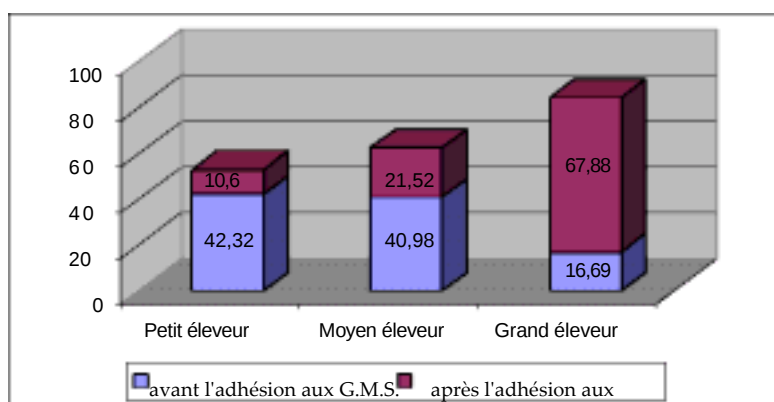


Source: Enquête COPAG, 2006

Cette augmentation de la SAU, s'explique par l'évolution de la situation des différents éleveurs, à tous les niveaux: économique, technique, et social.

On remarque que 42,32% de petits éleveurs sont passés en terme de SAU à 10,6%, et 16,69% de grands éleveurs à 67,88%.

Graphique 8: Pourcentage des catégories d'éleveur selon la moyenne de la SAU

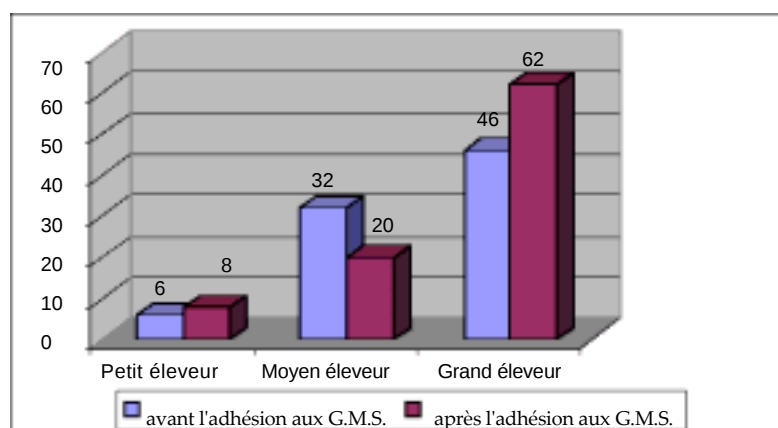


Source: Enquête COPAG, 2006

- A travers l'amélioration de l'effectif de cheptel bovin

La taille du cheptel bovin détenu par les éleveurs enquêtés augmente selon les catégories sélectionnées. Actuellement, elle est à 8 têtes bovin en moyenne pour un petit éleveur et à 62 têtes pour un grand éleveur, sans distinction entre les différentes zones enquêtées. En revanche aux environs des années 2000, l'effectif moyen du cheptel bovin était de l'ordre de 6 têtes en moyenne pour les petits, et 46 pour les grands; ce qui représente une augmentation de 74% de la taille de cheptel.

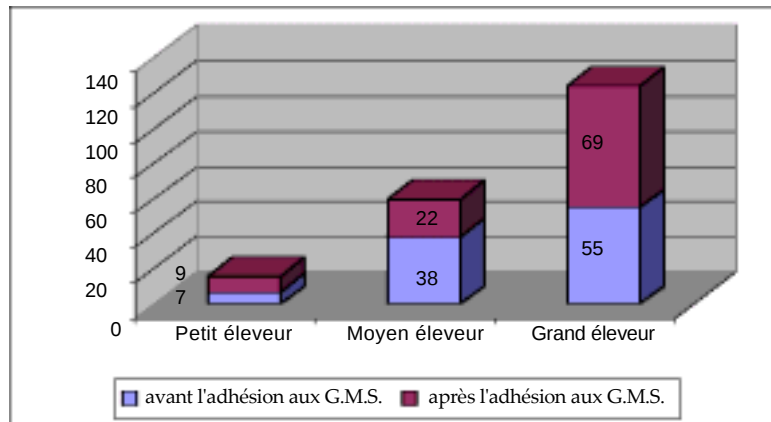
Graphique 9: Evolution de l'effectif de cheptel bovin moyen pour chaque catégorie d'éleveur suivant les zones d'étude



Source: Enquête COPAG, 2006

Le nombre de grands éleveurs a augmenté (69 grands éleveurs actuellement contre 55 en l'an 2000). Ils ont le statut le plus confortable dans les coopératives enquêtées et bien évidemment pèsent sur les décisions stratégiques de COPAG. Ce sont les plus conscients des enjeux posés par l'accès à la grande distribution.

Graphique 10: Pourcentage des catégories d'éleveurs selon la moyenne de l'effectif du cheptel bovin



Source: Enquête COPAG, 2006

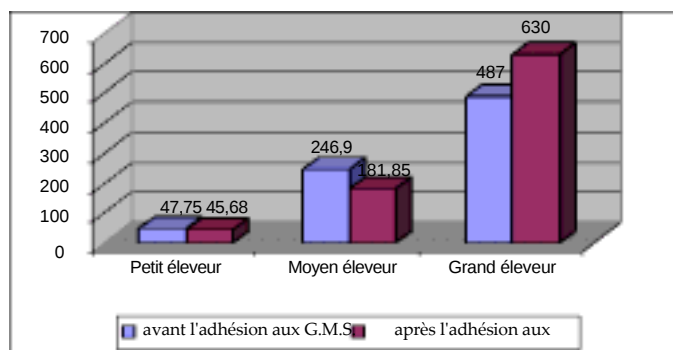
- A travers l'augmentation du niveau de la production laitière

Les actions de développement de COPAG ont eu des conséquences importantes sur l'évolution des techniques de conduite de l'élevage bovin laitier dans la région ainsi que sur l'amélioration de la situation socio-économique des éleveurs et de leurs familles.

Les améliorations substantielles que nous avons analysées précédemment, que ce soit au niveau de la SAU ou niveau du cheptel bovin au sein de chaque exploitation, n'ont pas manqué d'avoir des effets sur la production laitière, celle-ci enregistrant actuellement une augmentation de 40%.

L'amélioration génétique du troupeau bovin laitier à travers notamment l'insémination artificielle, l'utilisation de semences rigoureusement sélectionnées et l'amélioration des performances laitières, sont les facteurs principaux de l'amélioration de la rentabilité des élevages.

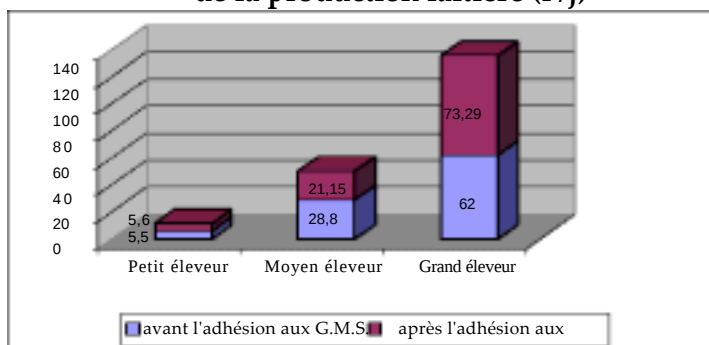
Graphique 11: Evolution de la production laitière moyenne pour chaque catégorie d'éleveur



Source: Enquête COPAG, 2006

Cette amélioration de la production laitière est particulièrement visible chez les grands éleveurs, en sachant, ainsi que nous l'avons vu précédemment, que plusieurs petits et moyens éleveurs se sont développés et ont donc changé de statut.

Graphique 12: Pourcentage des catégories d'éleveur selon la moyenne de la production laitière (l /j)



Source: Enquête COPAG, 2006

3.3.3 L'impact sur les coopératives affiliées à la COPAG

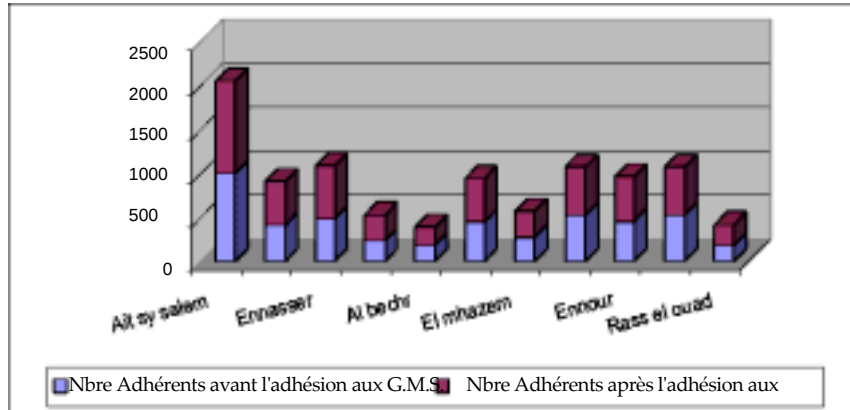
- Augmentation du nombre des adhérents des coopératives

Les éleveurs de la région sont confrontés à plusieurs difficultés parmi lesquelles un matériel obsolète, l'analphabétisme, un sureffectif de main d'œuvre et un taux de chômage très aigu... Le rôle joué par COPAG dans l'économie sociale de la région a permis de créer de la valeur ajoutée, résorber le chômage, sédentariser la population rurale des régions enclavées, juguler l'exode rural et augmenter l'adhésion des éleveurs au sein des coopératives affiliées à la COPAG.

Selon nos estimations, basées sur l'échantillon enquêté de coopératives, nous avons constaté une évolution du nombre d'adhérents durant ces cinq dernières années, due

aux avantages offerts par la coopérative mère qui encourage jour après jour l'adhésion de nouveaux adhérents.

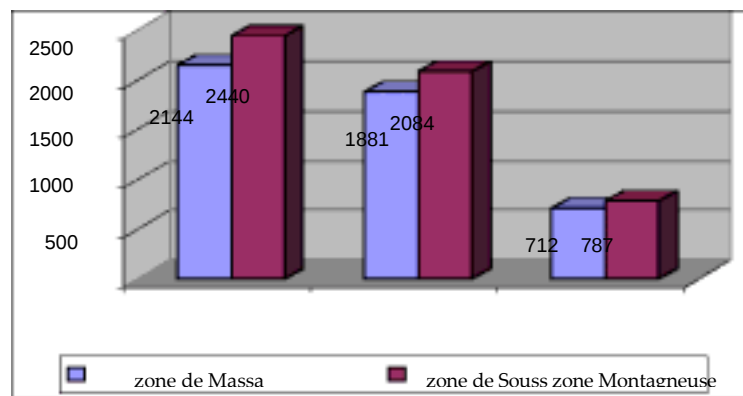
Graphique 13: Evolution du nombre d'adhérents par cooperative



Source: Enquête COPAG, 2006

Depuis le moment de l'adhésion à aujourd'hui, l'effectif moyen des adhérents de la totalité des coopératives affiliées à la COPAG est en nette augmentation. L'évolution n'est pas la même partout dans la région. Cet effectif est de 2440 adhérents dans l'ensemble des coopératives enquêtées de la zone de Massa, de 2084 adhérents au niveau de la zone de Souss et de l'ordre de 787 adhérents au niveau de la zone montagneuse. Bien que la zone de Souss se caractérise par une très forte implantation des coopératives (plus de 75% des coopératives de la région de Souss Massa), la plaine de Massa a connu cependant une importante augmentation en nombre d'adhérents malgré la faible concentration en coopératives laitières vue la distance importante qui l'éloigne de la coopérative mère. En ce qui concerne les zones montagneuses, elles sont caractérisées par une augmentation de l'effectif des adhérents de ces coopératives mais cette évolution reste timide par rapport à celle constatée dans les autres zones.

Graphique 14: Evolution du nombre des adherents aux cooperatives par zone d'étude

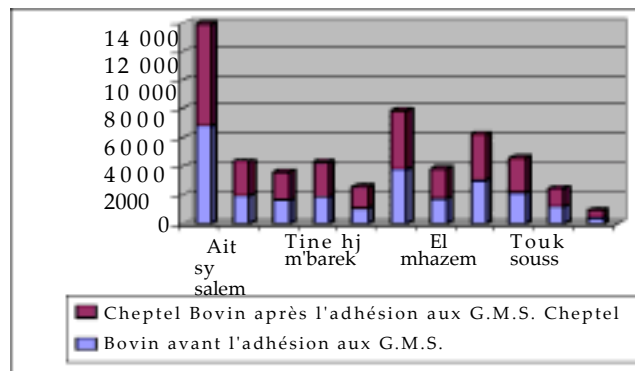


Source: Enquête COPAG, 2006

- Augmentation de l'effectif du cheptel bovin et de la production journalière par coopérative

La majorité des coopératives enquêtées enregistrent une croissance de leur cheptel bovin. Parmi celles-ci on trouve la meilleure coopérative de la région, celle de Ait Si Salem qui regroupe le plus grand nombre d'adhérents. Grace aux efforts fournis par les membres de cette coopérative en termes de gestion et d'hygiène notamment, elle a pu construire le meilleur complexe de la région en infrastructures de base (économat, salle informatique, dortoir, maison familiale pour la formation des fils d'éleveurs, salle de traite avec plus de 5 bacs à lait pour la réception du lait, station d'essence....) et en matériel de culture et d'élevage au profit de ses adhérents.

Graphique 15: Evolution du cheptel bovin par coopérative

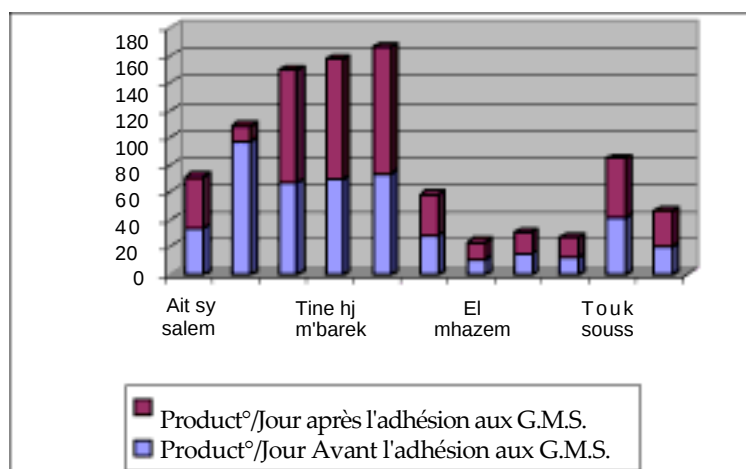


Source: Enquête COPAG, 2006

Le lait produit par les adhérents est collecté au niveau de 40 centres de collecte localisés dans les grandes coopératives laitières ou au niveau des exploitations des adhérents particuliers. Ces derniers sont équipés en bacs à lait qui ont l'avantage de conserver la qualité du lait recueilli grâce au refroidissement jusqu'à atteindre une température convenable. De plus, afin d'assurer une qualité convenable de ce lait, des agents de collecte sont répartis aux niveaux de toutes les coopératives. Ces jeunes employés ont suivi une formation au niveau de la coopérative mère s'agissant du contrôle de l'acidité et du mouillage. Ils sont chargés également de l'enregistrement des quantités de lait livrés par les éleveurs afin de communiquer ces chiffres au service de comptabilité de la coopérative mère.

En cas de fraudes par mouillage ou écrémage, les sanctions varient: rejet immédiat du lait livré accompagné d'un avertissement verbal, arrêt de la livraison de lait durant une période de 15 jours ou arrêt définitif dans les cas extrêmes. Ces mesures poussent les éleveurs à plus de vigilance et de sérieux dans leurs pratiques. D'après le graphe ci dessous, on constate une forte augmentation de la quantité de lait livré chaque jour par l'ensemble des éleveurs au niveau de chaque coopérative enquêtée.

Graphique 16: Evolution de la production journalière par cooperative

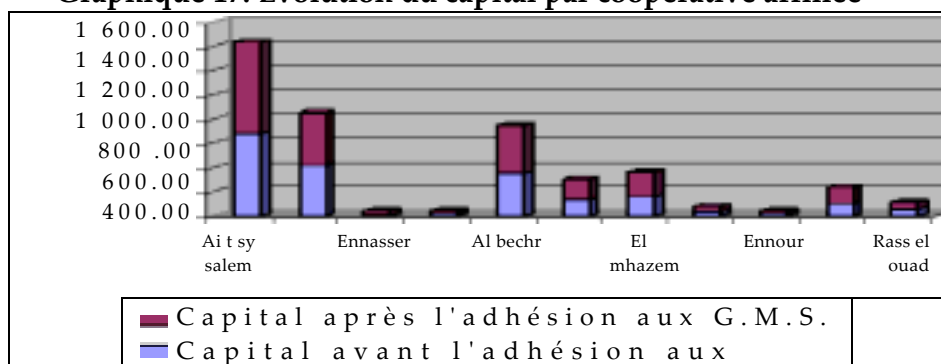


Source: Enquête COPAG, 2006

- Evolution des capitaux propres des cooperatives

Les capitaux propres des coopératives enquêtées sont caractérisés par des grandes différences. A titre d'exemple les fonds propres de la coopérative de Ait Si Salem sont passés de 676 à 757 mille Dhs au bout de cinq ans. Grace au cumul des excédents nets d'exercices, les subventions et les primes accordés, la coopérative effectue les différentes tâches votées et demandées par les adhérents.

Graphique 17: Evolution du capital par cooperative affiliée



Source: Enquête COPAG, 2006

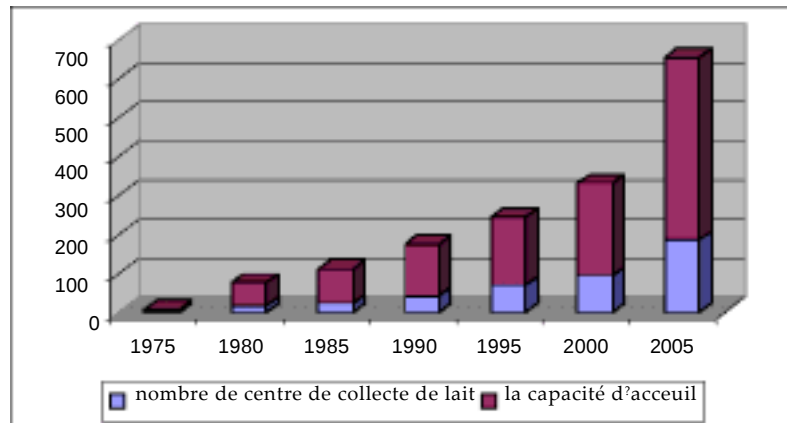
Tous les efforts fournis, en terme d'organisation et de gestion au profit des éleveurs de la region, vont avoir un impact positif sur la qualité de lait collecte depuis les centres de collecte jusqu'à la laiterie.

- Sur les capacitis de collecte

Selon le rapport statistique de l'office regional d'investissement agricole du Souss Massa, il existe actuellement environ 167 centres de collecte dans la zone du Souss Massa, ayant une capacité de 507.170 litres par jour. COPAG contribue à 24%. Ces

derniers ont connu une évolution entre les années 1975 et 2005. La capacité d'accueil a augmenté au fil des années, grâce à l'approvisionnement régulier des CCL en bacs à lait.

Graphique 18: Evolution du nombre de centres de collecte et de la capacité d'accueil dans la région de Souss Massa



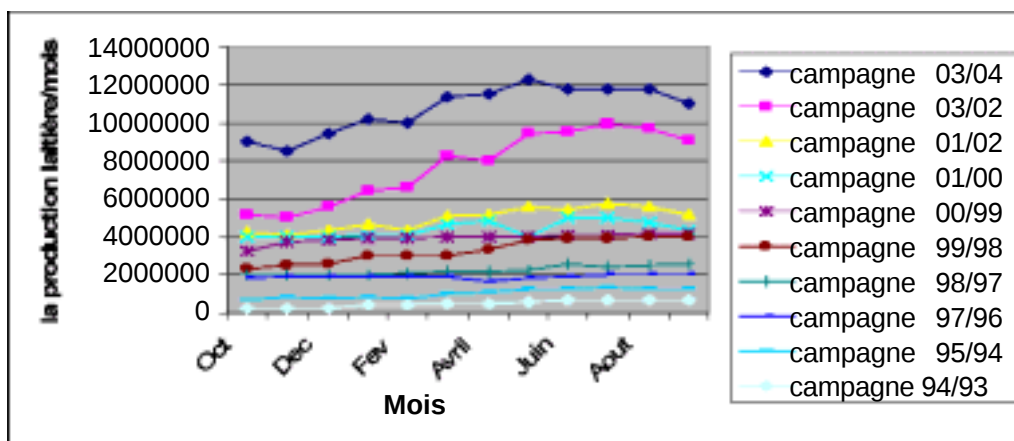
Source: Enquête COPAG, 2006

La quantité du lait produite par chaque adhérent est livrée directement au centre de collecte le plus proche. La production laitière de chaque coopérative augmente en proportion du nombre des adhérents des coopératives. Autrement dit les coopératives ayant un nombre important d'adhérents produisent généralement des quantités élevées de lait. Les différents centres de collecte affiliés à la COPAG sont localisés tout le long de trajet qui va de la zone d'Aouloz à celle de Massa. Ils sont au nombre de 40, couvrant l'ensemble des douars de la région et habilités au contrôle de la qualité initiale du lait.

- Sur l'évolution de la quantité du lait réceptionnée

On peut relever à travers le graphique suivant, une augmentation qui varie entre 20% et 50% pour chaque campagne. Toutefois l'effet de saisonnalité n'apparaît pas comme un facteur déterminant, excepté pour les deux dernières années où le degré de saisonnalité est faiblement apparent. On remarque que justement pour la campagne 2003-2004, il y a une légère baisse de ce facteur. Elle pourrait être due à la conjonction de plusieurs facteurs: l'évolution qu'ont connue les surfaces fourragères, l'amélioration génétique du troupeau bovin plus importante qu'auparavant à travers l'insémination artificielle et l'utilisation de semences de haute valeur génétique, l'amélioration des performances laitières, l'encadrement technique des éleveurs, la formation continue des adhérents, l'augmentation du nombre du centre de collecte du lait ainsi que l'adhésion de nouveaux membres (personnes physiques et morales) au sein de la coopérative mère.

Graphique 19: Evolution de la production laitière réceptionnée par mois suivant les campagnes

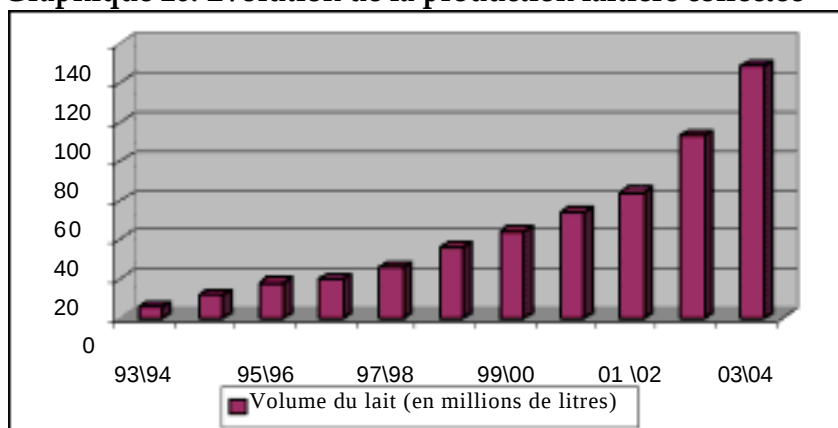


Source: Enquête COPAG, 2006

Malgré les conditions climatiques difficiles de la région et l'arrêt de l'importation des génisses, la coopérative a connu une augmentation de la production, surtout pour la campagne 2001/2000, la quantité du lait réceptionnée est arrivé à 44 181 tonnes, l'équivalent de 12 100 l /j avec une augmentation de 22%.

Compte tenu des enquêtes effectuées auprès des dirigeants de la coopérative mère et des coopératives affiliées, nous avons pu constater que cette augmentation de la production laitière est du principalement à l'encouragement des adhérents à augmenter leurs productions, à la délimitation de l'achat du lait brut selon le niveau de sa qualité (paiement selon la qualité), l'approvisionnement des adhérents en aliments de bétail à haute valeur nutritive et à des prix abordables, l'intégration d'autres adhérents nouveaux.

Graphique 20: Evolution de la production laitière collectée



Source: Enquête COPAG, 2006

3.3.4 L'impact sur les capacités de transformation du lait

D'après les enquêtes menées auprès des dirigeants de la coopérative, le développement de l'industrie laitière au sein de la COPAG a eu un impact positif sur les conditions de transformation du lait réceptionné à partir des éleveurs. Ce qui a suscité la confiance des adhérents s'agissant de l'absorption de leur lait et son écoulement vers la COPAG, dans les meilleures conditions et avec des prix imbattables comparativement à d'autres régions du royaume.

- Au niveau de la diversification des produits laitiers (gamme jaouda)

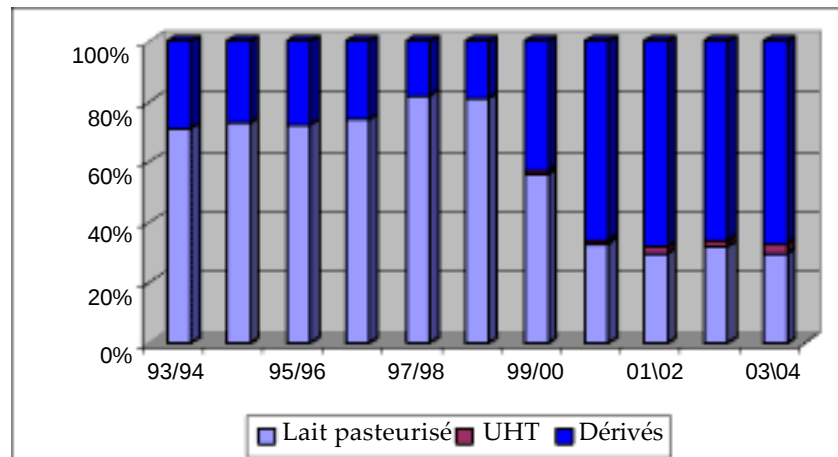
Le graphique ci-dessous permet de constater le niveau de la diversification de la gamme des produits. Cette diversification a pour objectif principal le positionnement optimal sur le marché national.

Cette amélioration dans la production laitière et ce perfectionnement dans les techniques de transformation au niveau de l'amont de la filière laitière se traduit par différents investissements réalisés au niveau de la laiterie citée ci-dessus.

Dans les premières années de démarrage de l'activité de collecte et de transformation du lait, le lait pasteurisé occupait la part de vente la plus importante par rapport à l'ensemble des produits avec un pourcentage de 81,15% en l'an 1996/97, 57% en l'an 1999/2000 et 33% en l'an 2002/2003. Ceci explique que l'unité de lait comptait en premier lieu sur ce produit par rapport aux autres produits dérivés, mais, au fur et à mesure du développement de cette activité, les dérivés ont trouvé également leur place.

L'adhésion de la coopérative au niveau des grandes surfaces vers les années 2002, l'a poussé à diversifier davantage ces produits grâce à une capacité de production de 316 700 kg/j en l'an 2004, contre 7100kg/j vers l'année 1993.

Graphique 21: Evolution de la gamme des produits transformés au sein de COPAG



Source: Enquête COPAG, 2006

3.3.5 L'impact sur la commercialisation des produits laitiers

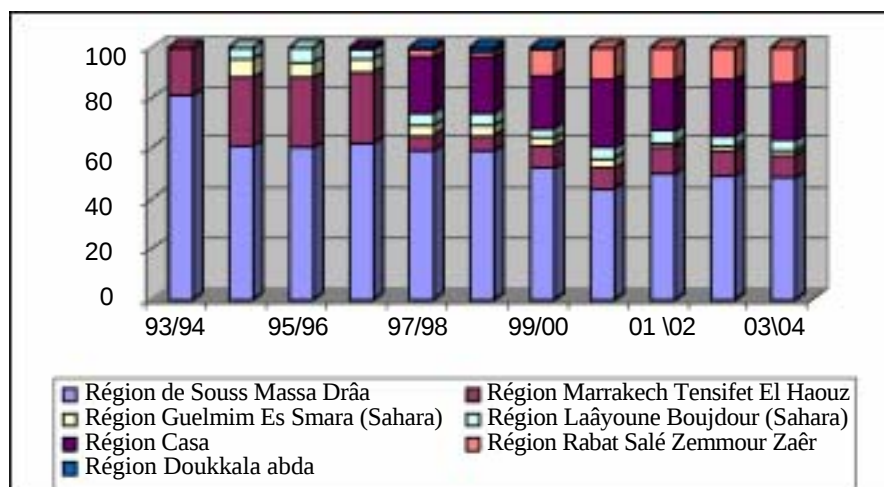
- Au niveau de l'élargissement progressif du marché national

Afin d'atteindre les objectifs ciblés, la coopérative a toujours essayé de surmonter les problèmes rencontrés et de travailler sur la structuration des services de commercialisation tout en se dotant en moyens humains et matériels.

La distribution des produits Jaouda sur le marché traditionnel national a commencé depuis plusieurs années et a constitué le seul débouché pour la coopérative. C'est un circuit bien organisé du point de vue contrôle et logistique. Il est assuré par des superviseurs qualifiés ayant bénéficié d'une formation solide au sein de la COPAG et agencés par des distributeurs bien encadrés. Ces derniers font le tour des petits commerçants chaque jour à partir de 5h du matin. Leurs camions frigorifiques protègent les produits et assurent la qualité, selon un programme décidé à l'avance par les responsables de la COPAG et qui a pour objectif stratégique la satisfaction de la demande du consommateur au niveau de chaque produit.

La stratégie de COPAG visant à couvrir progressivement le marché national a été timide au début comme en témoigne la faible gamme des produits Jaouda. Plus précisément vers les années 1993/94, la commercialisation était limitée à la région d'implantation de la coopérative (Agadir 47%, Tiznit 15%, Marrakech 19%, Taroudant 19%). Au fur et à mesure de son développement, la COPAG a élargi son champ d'action pour s'étendre ces dernières années sur la presque totalité du territoire marocain (région du Souss 48%, Rabat 14%, Casablanca 23%, Sud 6%, Tensift 9%). Cette réussite a été possible grâce à la conjonction des efforts fournis par les adhérents afin d'assurer un lait de qualité et des compétences des dirigeants de la COPAG qui sont parvenus à développer l'amont de la filière laitière et faire face à la compétition nationale.

Graphique 22: Evolution des différentes zones de distribution des produits Jaouda



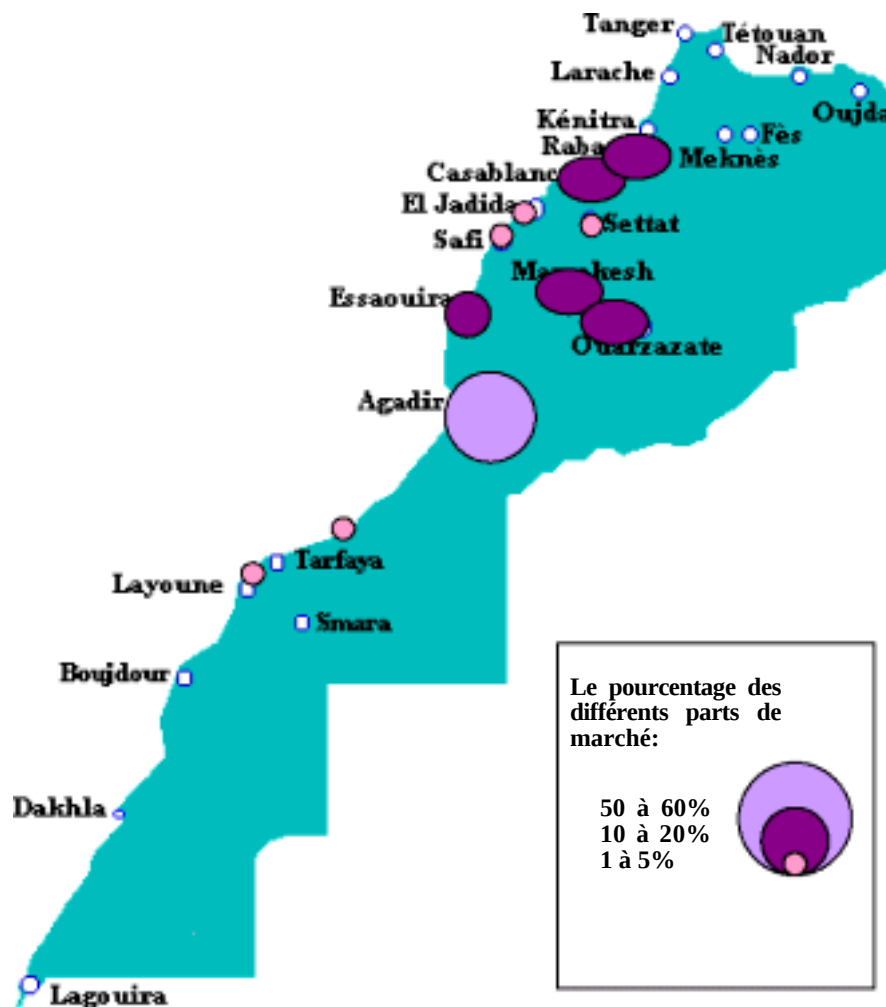
Source: Enquête COPAG, 2006

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, COPAG a réalisé durant la période de 1993/1996 un chiffre d'affaires variant entre 63 MDHS à 93 MDHS, soit une augmentation de 48% durant ces trois années. Vers les années 1996/1998, il s'est élevé de 112 à 160 MDHS, avec une hausse de 43%, et pendant la dernière décennie de 1998/2004 à 200% avec une hausse de 80%.

La part du marché national est en augmentation continue. Actuellement, COPAG contribue au niveau national à 23% pour le lait pasteurisé et à 18% pour les dérivés laitiers et l'UHT. Sur un plan régional (Souss Massa), le lait pasteurisé et le lait UHT occupent tous les deux 60%, alors que les dérivés représentent 70% de ce marché.

La carte suivante représente la couverture de toutes les zones du Maroc par les produits Jaouda. Cette couverture est non homogène car variant selon le poids de la demande de la zone et son éloignement géographique vis-à-vis de la région d'étude.

Figure 3: Carte représentative au niveau national de la moyenne des différentes parts de marché



Source: Enquête COPAG, 2006

Ce chapitre a porté sur l'analyse de degré d'adaptation de COPAG à la demande du marché à travers l'étude des stratégies, des facteurs organisationnels et des actions de développement de la filière laitière.

À partir de cette étude on a pu dégager les conclusions suivantes:

- malgré l'ensemble des contraintes auxquelles est confrontée la région du Souss Massa (climatiques, faiblesse des capacités hydriques, éloignement géographique des principaux marchés), les acteurs de la zone et plus particulièrement les membres dirigeants de la coopérative agricole COPAG se sont assignés comme mission: la création et la pérennisation des conditions de développement d'une agriculture efficiente, profitable, et créatrice de valeurs. Ils ont également fait de l'intégration un choix stratégique qui leur a permis d'enrichir chaque jour leur savoir-faire agricole, leurs compétences marketing et industrielles pour maximiser la satisfaction et la fidélité de leurs clients nationaux et étrangers.

Etant donnée que COPAG est l'unique promoteur et accompagnateur du développement socioéconomique dans la région de Souss Massa, elle a réalisé une avance dans ses activités principalement laitières. Ce résultat important est le fruit de plusieurs actions de développement qui ont permis d'asseoir une nouvelle forme d'organisation professionnelle suscitant l'adhésion de nouveaux éleveurs et cultivateurs aux coopératives affiliées à la COPAG. Ceci s'est traduit par l'augmentation de leur SAU (5 Ha à 38 Ha en moyenne), le développement du cheptel bovin (8 à 62 têtes en moyenne), l'amélioration de leur production laitière (actuellement de 40%) ainsi que l'évolution du pourcentage des catégories des éleveurs: petit à moyen puis à grand éleveur grâce à une production qui croît de 45l à 630l/j. L'impact des actions conduites ces dernières années permet aux producteurs à ressources limitées non seulement de survivre mais aussi de prospérer, de se prendre en charge, de s'impliquer davantage dans le processus de développement et d'assurer la relève surtout que le désengagement de l'état est irréversible, de relever les défis qui passent par la mise à niveau de la production, de la transformation en termes de technologie, d'innovation et de logistique.

Cette situation garantit la pérennité des systèmes de production agricole et permet par la même occasion de juguler l'exode rural qui a longtemps frappé la région.

COPAG n'est pas seulement une réussite économique pour la région, mais également une référence nationale du dynamisme d'autant plus que la politique officielle est basée sur la décentralisation politico-économique. COPAG a donc un rôle important à jouer en tant que partenaire institutionnel de l'interprofession et des agences de développement de l'Etat.

4. COPAG et l'intégration dans le commerce moderne

Le dynamisme de COPAG dans la filière lait s'explique donc par une stratégie de développement efficace et qui a su emporter l'adhésion et la confiance des éleveurs. L'accès à la grande distribution moderne a lieu dix ans après la création de la coopérative. C'est tout un ensemble de changements aussi bien organisationnels que technologiques qui vont progressivement préparer COPAG à une stratégie de commercialisation audacieuse et agressive face au géant Centrale Laitière (partenariat ONA - Danone). L'accès à la grande distribution n'a pas été une opération simple ainsi que nous l'ont précisé les dirigeants de la COPAG. Les pratiques anti-concurrentielles (barrières à l'entrée de la distribution) de la centrale laitière et de la grande distribution appartenant à l'ONA jusque l'entrée dans le capital d'Auchan, la réticence des adhérents face aux exigences financières d'entrée, ont retardé l'accès à la distribution moderne jusqu'à l'année 2003. C'est la notoriété acquise des produits COPAG auprès du réseau traditionnel des épiceries et superettes ainsi que la volonté d'Auchan de diversifier les fournisseurs qui a permis le déblocage.

Notre analyse dans cette partie s'articule autour de trois axes majeurs: les changements opérés avant l'accès à la grande distribution, l'année d'entrée dans le commerce moderne structuré, les changements introduits et induits par l'entrée dans la distribution moderne.

4.1 Les Changements opérés avant l'accès à la grande distribution

- En 7 ans, la production du lait a été multipliée par 18: 8000 litres à 147 000 litres par jours.

- **Les investissements réalisés** expliquent cette augmentation: création et extensions successives de l'unité de transformation de lait, création d'unité de fabrication d'aliments composés, création d'une unité frigorifique, de moyens de transport réfrigérés, d'achat de centaines pour stockage et de machines pour emballage, augmentation et amélioration génétique du cheptel, nouvelles adhésions notamment de coopératives d'éleveurs de la région confiants dans le développement soutenu de COPAG et ses retombées socioéconomiques locales (taux élevé de main d'œuvre embauché par rapport au taux de chômage dans la région).

- Une des conséquences de cette stratégie d'investissement est **la diversification progressive des produits laitiers**. Jusqu'en 1999, le lait pasteurisé représente l'activité majeure de la coopérative (82 %). Les autres produits sont le raïbi (sorte de lait caillé aromatisé apprécié par les marocains), le petit lait, le yaourt et le beurre. A partir de l'année 2000, la société décide de développer sa production de

dérivés. C'est aussi le début de la diversification des conditionnements (packaging) qui vont jouer un rôle important dans la promotion de l'image de l'entreprise et la satisfaction client.

- A partir de l'année 2000, **préoccupations en matière d'amélioration de la qualité** vont mener à l'élaboration d'un dispositif de contrôle qualité rigoureux: des aliments de bétail et des produits et dérivés laitiers. C'est le début d'une convention avec des sociétés françaises spécialisées dans le contrôle qualité de l'aliment et l'encadrement technique des éleveurs. Au niveau des éleveurs, mise en place d'un système de paiement à la qualité et encouragement à l'augmentation de la production. Approvisionnement des adhérents en aliment de bétail à valeur nutritive importante et à des prix abordables.

- **Les contraintes qu'il a fallu résoudre** sont nombreuses: la concurrence, les années de sécheresse cycliques, l'encadrement continu des éleveurs, des ouvriers et des cadres (formation continue), l'intensification et la maîtrise des cultures fourragères, l'alimentation des troupeaux selon des critères scientifiques, la gestion des bâtiments d'élevage, les aides aux éleveurs dans le cadre de l'alimentation de la quantité et la qualité du lait

- **La stratégie de commercialisation focalisée sur la zone du Sud jusqu'en 1998.** Plusieurs villes du grand sud sont progressivement prospectées. L'augmentation des capacités de production de lait permet à l'entreprise à partir de 1998 de vendre ses produits sur les villes de l'axe Marrakech - Casablanca - Rabat. C'est aussi le début des études de type marketing permises par le recours de la coopérative à un consultant marketing localisé à Casablanca. Jaouda devient la marque ombrelle pour tous les produits de la coopérative.

La zone de distribution de COPAG est divisé d'abord en quatre sous zones géographiques (Rabat, Souss, Casablanca, Sud, tansifit) où dans chacune d'elle est créée une agence commerciale, puis à partir de 2001-2002 en 19, ce qui correspond précisément à la date d'entrée de COPAG dans la grande distribution Marjane.

- **Les changements organisationnels sont marqués, en 1997,** par la transformation du statut de coopérative conformément à la nouvelle loi des coopératives. A partir de la fin des années 60, des créations nouvelles de postes (exemple direction marketing) et une restructuration (voir évolution de la structure organisationnelle interne) peuvent être considérés comme des changements importants qui préparer COPAG à la diversification de ses marchés et l'intégration dans le commerce moderne à partir de l'année 2002.

En 2001-2002, c'est-à-dire un an avant l'intégration dans le commerce moderne, COPAG s'engage dans un programme de mise à niveau de 67 coopératives adhérentes regroupant 13000 producteurs. Ces derniers sont dotés d'une infrastructure

cruciale incluant un centre de collecte, un magasin pour aliments de bétail, un magasin de stockage de tous les intrants nécessaires aux coopératives (économat), le dépôt de matériel agricole et atelier mécanique, des services administratifs, des stations services pour l'approvisionnement des adhérents. Un encadrement administratif et comptable est mise en place afin d'améliorer les capacités managériales des structures en place ainsi qu'un encadrement technique rapproché des producteurs en vue d'améliorer les pratiques, les comportements et rehausser la qualité et la productivité.

Programme de mise à niveau des coopératives adhérentes



Source: Photos, Enquêtes, 2006

4.2 Le tournant 2003: l'année de l'entrée dans la GD et les conditions exigées

Tous les changements opérés par COPAG de 1998 à 2000, permettent à la coopérative d'entamer dès cette année des négociations avec la grande distribution représentée par Marjane détenue par le groupe marocain ONA. Les négociations échouent non pas en raison des exigences de la grande distribution auxquelles s'est bien préparé COPAG mais du fait de pratiques anti-concurrentielles visant à protéger la centrale laitière (sous licence Danone) qui appartient au groupe ONA. C'est donc la structure concurrentielle du marché de la distribution (monopole de l'ONA, absence de tout cadre juridique sur la distribution...) qui expliquent les difficultés de l'époque à pénétrer le commerce moderne...

Tableau 13: Structure du marché des IAA

Secteurs concernés	N o m b r e d'établissements	Production (M.US\$)	Part de marché ONA
Industrie du lait	43	533	46.9%
Industrie de la pêche	115	425	13.9%
Industrie des huiles végétales et animales	111	579	44, 1%
Industrie du sucre et du raffinage	14	530	46.8%
Autres industries alimentaires	97	204	17,7%
Industrie des boissons	32	464	52.4%
Total Industries agroalimentaires	1 697	5 684	19,2%

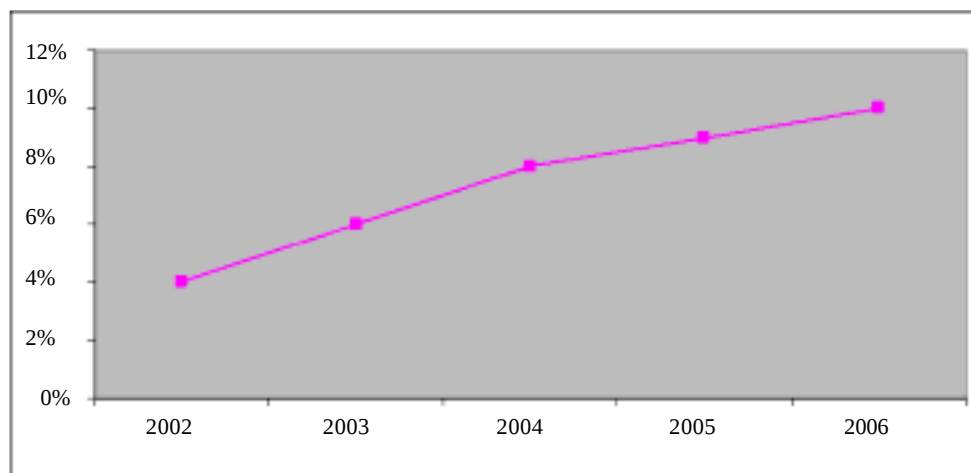
Source: Alt Akka et Ali (2001)

COPAG va se tourner vers le réseau traditionnel des épiceries et des superettes naissantes qu'elle cherchera à développer et à consolider. Exploitant le sentiment ethnique (COPAG est une entreprise du Souss et les épiciers sont en majorité originaire de cette zone), la coopérative va trouver dans les épiciers de précieux partenaires et des ambassadeurs efficaces de sa marque auprès des clients.

4.2.1 L'évolution de COPAG dans le commerce moderne

Le commerce moderne a connu un développement important au niveau de tout le territoire vu les changements de mode de vie de la population, l'urbanisation croissante, et la mondialisation. La coopérative a suivi ces changements; elle s'est intégrée au niveau de tous G.M.S. qui expriment une demande croissante soit 10% de la production totale en 2006 (figure ci-dessous). Cette intégration a permis de promouvoir et de crédibiliser les produits et de toucher toutes les tranches des consommateurs.

Graphique 23: Evolution de la demande des produits COPAG par les G.M.S



Source: Enquête COPAG, 2006

Ce changement de la demande au cours des dernières années est dû à une organisation et à une mutation profonde de la coopérative au niveau des systèmes de production et par la suite des stratégies commerciales.

De ce fait, on aura l'occasion de définir les stratégies commerciales, après une identification de la relation de COPAG avec tous les magasins, leur extension, l'évolution de leur demande.

Selon les dirigeants interrogés, l'intégration à la grande distribution est considérée comme «une sorte de mise à niveau des produits, pour gagner une image, une crédibilité au niveau des consommateurs marocains».

La grande distribution représente une vitrine pour les produits une communication directe avec le consommateur.

Le directeur marketing de COPAG que nous avons interviewé, explique que les grandes surfaces permettent de toucher toutes les catégories de consommateurs aussi bien au niveau des supermarchés, des superettes, que des hypermarchés.

Il explique que la stratégie de diversification des produits commencés plusieurs années plutôt avait pour objectif d'accéder aux grandes surfaces. Ci-dessous une image des produits présents désormais dans les linéaires des grandes surfaces.



Source: Photos, Enquêtes, 2006

La relation avec la grande distribution s'articule autour de deux phases:

- La Phase 1 (2002)

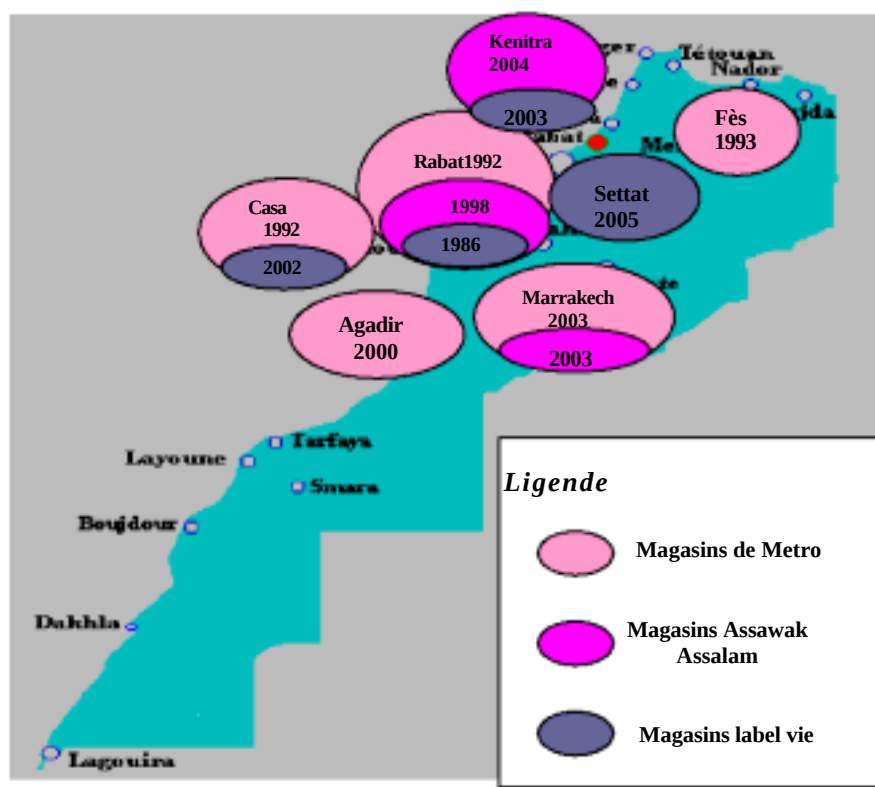
En premier lieu, COPAG a commencé la commercialisation de ses produits à Métro, Label vie, Assawak Assalam en 2002. L'accès à ces magasins n'a pas exigé le paiement d'un droit d'entrée comme le cas des autres magasins, mais il existe un droit de référencement. La coopérative signe un contrat annuel avec ces magasins suivant des normes particulières qui varient d'une année à l'autre.

COPAG a suivi l'implantation des G.M.S. dans toutes les villes du Maroc, ce qui a permis d'avoir une base clientèle marocaine et étrangère très vaste.

La demande de lait et de ses dérivés de ces magasins varie en fonction de plusieurs critères comme la taille du magasin, la demande de ces produits par les consommateurs, le degré de rotation de ces produits.

On peut montrer une carte de l'extension de COPAG dans les grands magasins Métro, Assawak Assalam, Label vie à travers le territoire national.

Figure 4: Carte representative de l'évolution de COPAG dans les magasins «Métro, Assawak Assalam, Label vie»>

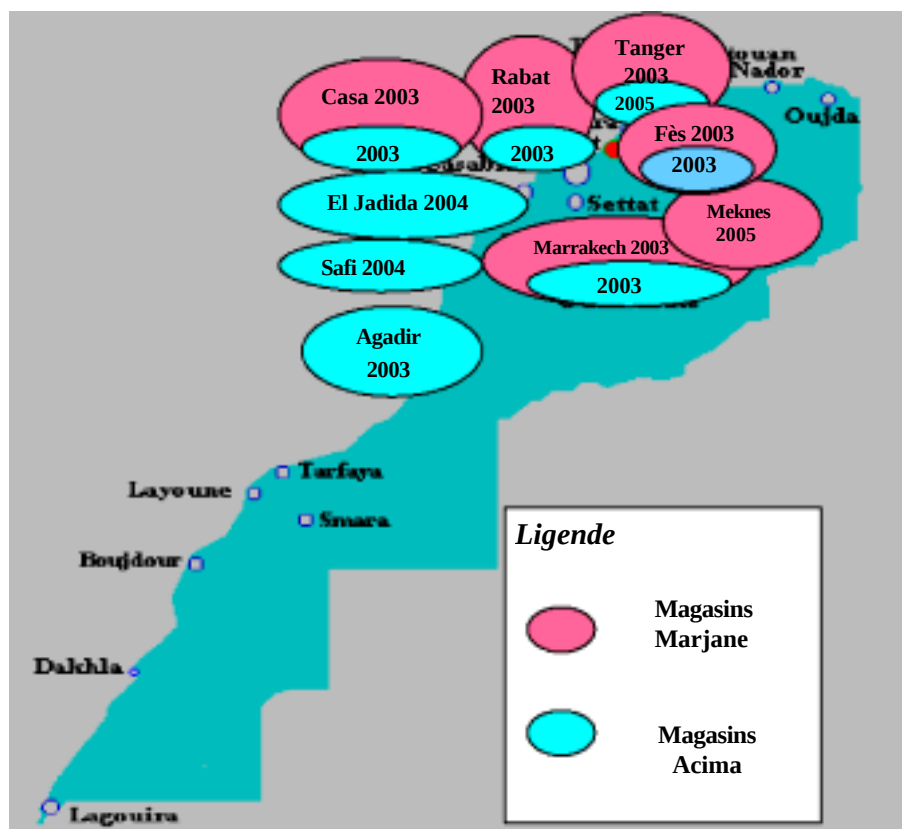


Source: Enquête COPAG, 2006

- La Phase 2 (2002)

L'intégration de COPAG dans ces premiers magasins (Metro, Assawak Assalam, Label vie) a permis de faire connaître les produits Jaouda et de les commercialiser d'une manière intense (Figure ci-dessous).

Figure 5: Carte représentative de l'évolution de l'intégration de COPAG dans Marjane et sa filiale Acima



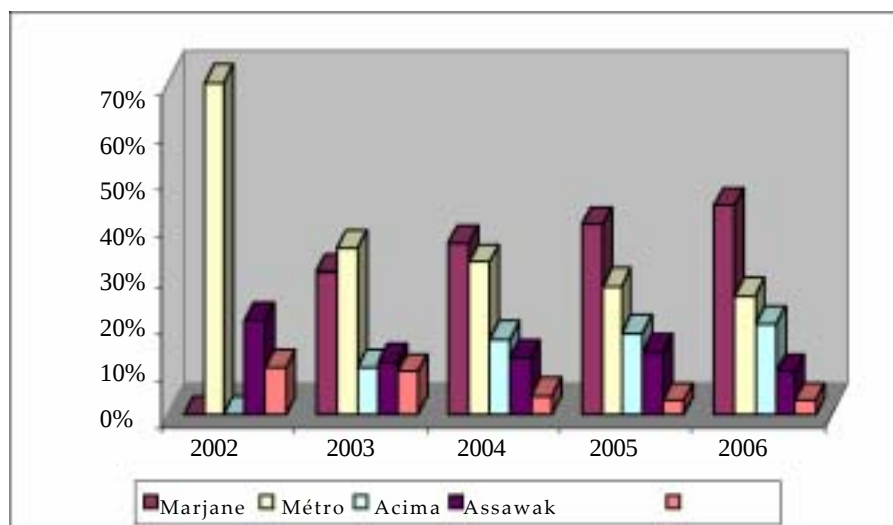
Source: Enquête COPAG, 2006

Par ailleurs, le partenariat d'Auchan avec l'ONA a permis d'intégrer COPAG dans Marjane parce que Auchan a exigé une diversité de productions nationales.

Auchan, fidèle à l'esprit de la distribution moderne, exigera de Marjane une plus grande diversité des produits locaux présents sur les linéaires dès lors que les entreprises locales ont une taille suffisante sur le marché, que les produits bénéficient d'une réputation de qualité et que les marques sont reconnus; autant de conditions que remplit COPAG.

Ces deux facteurs ont joué un rôle très important dans l'intégration de la coopérative à Marjane et Acima en 2003. L'accès est conditionné par le paiement d'un droit d'entrée d'un million de dirhams sur la base d'un contrat signé en 2003 sur une période de 3 ans. COPAG a vu ainsi, ces cinq dernières années, la commercialisation de ses produits évoluer au niveau du commerce moderne.

Graphique 24: Evolution de la demande des produits Jaouda pour chaque type de magasin



Source: Enquête COPAG, 2006

On constate une évolution de la demande de chaque magasin et principalement Marjane et Acima qui représentent 70% de la demande totale des G.M.S en 2006. Cette variation de la demande des produits Jaouda au fil des années est due aux facteurs suivants:

- l'engagement de COPAG en 2002 avec Métro, Assawak Assalam, Label vie,
- son intégration à Marjane et Acima en 2003, ces derniers ayant une part importante parmi les autres magasins au cours des dernières années (70% en 2006),
- l'augmentation annuelle du nombre de magasins dans toutes les villes du royaume.

COPAG a négocié avec les G.M.S sur les différents points de leur cahier de charge:

- une diversification de la gamme des produits.
- un référencement pour chaque gamme, c'est-à-dire des arômes pour chaque gamme.
- la suppression de certains produits au cas de non commercialization.
- exigence de spécialistes en merchandising dont la tâche est la gestion et l'organisation des produits au niveau des linéaires en veillant à une rotation rapide.

Marjane exige une organisation des produits en fonction du type de famille. L'objectif est de faciliter au consommateur le choix des marques et des produits. Les

concurrents étant nombreux, l'espace sur les linéaires, pour exposer tous les produits, est limité. Marjane procure à chaque fournisseur un mètre linéaire en fonction de sa gamme.

Dans le cas de Métro et d'Assawak Assalam, l'organisation se fait en terme de marque, et l'espace est suffisant. Acima qui est une filiale d'Auchan Marjane propose le mètre linéaire en fonction de la gamme des produits de chaque fournisseur.

En conclusion, COPAG a été au cours des dernières années un opérateur important et essentiel dans la production de lait au niveau régional et national. L'année 2001-2002 est marquée par des efforts **marketing soutenus** pour faire connaître les produits de la Coopérative à travers notamment le développement de la publicité: affiches, camions, journaux.

COPAG fournit principalement le circuit du commerce traditionnel mais sa part dans le commerce moderne, relativement aux concurrents, est en croissance soutenue. Quelles sont maintenant les exigences de la grande distribution vis-à-vis de COPAG?

4.2.2 Les exigences des G.M.S. vis-à-vis de COPAG

Les grands magasins cherchent à améliorer le niveau des produits en termes de qualité, d'hygiène, de rapport qualité/prix . . afin d'aboutir à la satisfaction des attentes de leurs clients, ce qui se traduit par une augmentation de leur chiffre d'affaires. De ce fait, l'intégration des entreprises agroalimentaires, et particulièrement les entreprises des produits laitiers, exigent un suivi continu de la part des G.M.S. Il s'agit d'assurer une amélioration significative de leur production à travers le lancement de nouveaux produits. Il existe des conditions commerciales relatives au chiffre d'affaires, aux normes sur les produits et à la qualité des services.

Exigences de la Grande distribution face à COPAG

- Gamme diversifiée de produits nouveaux et notamment le développement du lait UHT (qualité packaging, etc.)
- Livrer en flux tendus des produits et pendant les promotions
- Donner certaines garanties de qualité notamment le transport à une température inférieure à 6°C
- Respecter les commandes
- Maintenir la ponctualité de la livraison (7h du matin)
- Assurer un intervalle de 10 jours pour les produits avant leur date limite de consommation
- Participer financièrement et activement aux promotions: le fournisseur doit être présent au niveau de chaque dépliant, animer les stands de gustation, les anniversaires de magasins (cas de Métro). le budget alloué à ces actions est bien évidemment au cœur des négociations d'entrée et figure au niveau du contrat
- Coopérer commercialement sur base de un palier: chaque chiffre d'affaires réalisé correspond à un pourcentage déterminé. Elle inclut les têtes de gondole, les dépliant, les produits en promotion
- Pratiquer des remises de fin d'année sur le chiffre d'affaire réalisé + les remises inconditionnelles accordés qu'aux G.M.S.
- Exiger des paiements à 30 jours après le dépôt de la facture
- Etre prêt à livrer tous les magasins du pays

Le cash and carry Métro quant à lui exige des actions promotionnelles pour chaque anniversaire, il impose un mois avant le déclenchement de la promotion et une semaine après la fin de cette promotion, mais cette condition pose des problèmes pour COPAG parce que la durée de promotion est prolongée jusqu' à 2 mois.

Analysons un certain nombre des clauses de ce contrat.

- Les remises de fin d'année

Lorsque les volumes des ventes s'accroissent dans les grandes surfaces, les exigences des distributeurs à l'égard de leurs fournisseurs visent une baisse permanente de leurs prix. De ce fait, les relations sont de plus en plus tendues et les grandes surfaces réclament à posteriori une rémunération complémentaire et totalement arbitraire: la "**remise de fin d'année**" (RFA) qui représente un pourcentage déduit du montant d'une valeur d'une commande marchandise, et qui varie entre 1 et 2% de l'ensemble des achats des douze mois précédents.

- Les dépliants

Ils représentent une sorte de publicité des produits des fournisseurs sur des catalogues distribués d'une façon mensuelle ou chaque quinzaine selon l'enseigne. De ce fait, un fournisseur engagé dans la grande distribution alimentaire doit payer un pourcentage sur son chiffre d'affaire réalisé pour qu'il soit inséré dans les dépliants de l'enseigne.

- Les ristournes

Elles consistent en une réduction à partir du prix de base et ce pour différents motifs:

- remise promotionnelle accordée sur une période de promotion
- remise inconditionnelle correspondant à un pourcentage déduit du montant d'une valeur d'une commande marchandise.

Ces conditions de contrat sont imposées par les G.M.S aux fournisseurs des produits agroalimentaires et bien sûr à coopérative COPAG.

Cette coopération commerciale correspond à 8% de la totalité de chiffre d'affaires réalisé au cours de toute l'année.

- Les exigences des produits

Les produits laitiers sont des produits frais périssables exigeant un contrôle continu par les G.M.S afin d'assurer une bonne qualité. De ce fait, les grandes surfaces imposent différentes normes sur leurs fournisseurs sans pour autant exiger (jusqu'à ce jour) les systèmes qualité exigés par la grande distribution en Europe: HACCP, ISO, BRC. . L'arrivée d'Auchan dans le capital de Marjane est en passe de faire évoluer ces exigences qualité.

- La livraison

Cette opération vise à livrer les produits d'une manière régulière afin d'assurer la disponibilité des produits au niveau des rayons.

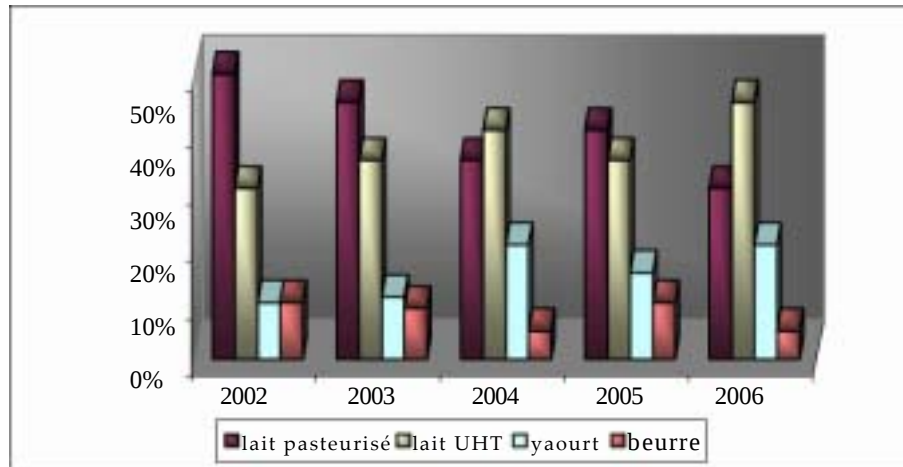
L'engagement de COPAG avec les G.M.S exige:

- l'approvisionnement de tous les magasins de la chaîne dans toutes les villes du territoire national.
- la livraison quotidienne suite à une commande fixée 24 heures avant à l'agence commerciale.
- le respect de la commande.
- la livraison des produits à 7h du matin avec une température de 6°C.

- l'engagement de COPAG qui se charge d'apporter les produits à tous les magasins.

La livraison des produits Jaouda diffère d'un magasin à l'autre au cours des années et selon le type des produits: lait frais, yaourt, beurre, lait UHT.....

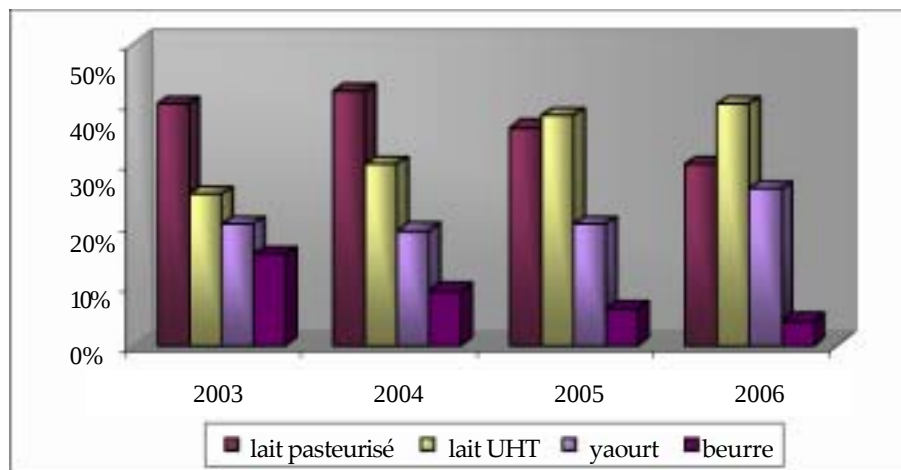
Graphique 25: Evolution de la livraison des produits Jaouda à Metro



Source: Enquête COPAG 2006

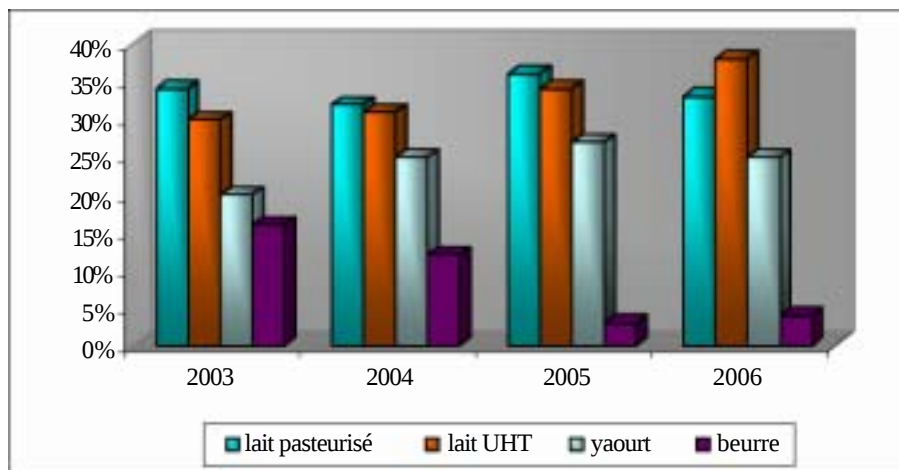
On remarque dans la figure ci-dessus que le lait pasteurisé représente une part importante dans la totalité de la demande de Métro en 2002. Il a diminué en 2006 au profit du lait UHT et des yaourts.

Graphique 26: Evolution de la demande des produits Jaouda à Marjane



Source: Enquête COPAG, 2006

Graphique 27: Evolution de la demande des produits Jaouda à Acima



Source: Enquête COPAG, 2006

On constate, d'après ces graphes, une évolution significative de la livraison des produits par chaque magasin (Marjane et Acima), elle varie d'un magasin à l'autre et d'un produit à l'autre. Mais généralement on remarque une forte demande de lait UHT et des yaourts au cours des dernières années pour presque tous les magasins.

- Date de limite de consommation

Une meilleure gestion des stocks des magasins grace à la comptabilisation des entrées et sorties des produits vise à réduire le stock moyen de l'article exprimé en nombre de jours de ventes. On peut en effet considérer que la vente n'intervient qu'au terme de ce passage en stock. Ceci implique que les grandes surfaces exigent que les produits fournis doivent comporter une date de limite de consommation de 10 jours au minimum pour que ces produits puissent rester dans les magasins.

- Merchandising

Les G.M.S exigent de leurs fournisseurs d'implanter un <<merchandiser>> au niveau des rayons et particulièrement des fournisseurs des produits à grande consommation (P.G.C) comme les produits laitiers. Ce <<merchandiser>> est responsable de mettre en valeur la marque dont il a la charge dans tous les points de vente. Les enjeux sont très importants, le merchandising pouvant faire varier de 30 à 40 % le chiffre d'affaires d'un rayon. Il suit les consignes de l'enseigne. Pour cela, l'entreprise se charge de l'intégrer en accord avec l'enseigne la direction; il analyse les besoins des rayons et des points de vente, remplit les vides laissés par les clients au niveau du linéaire et il conçoit les éléments à mettre en place: décors, PLV (publicité sur le lieu de vente), sacs, voire tenues des vendeurs, mobiliers...

Ce merchandising joue un tripe rôle stratégique:

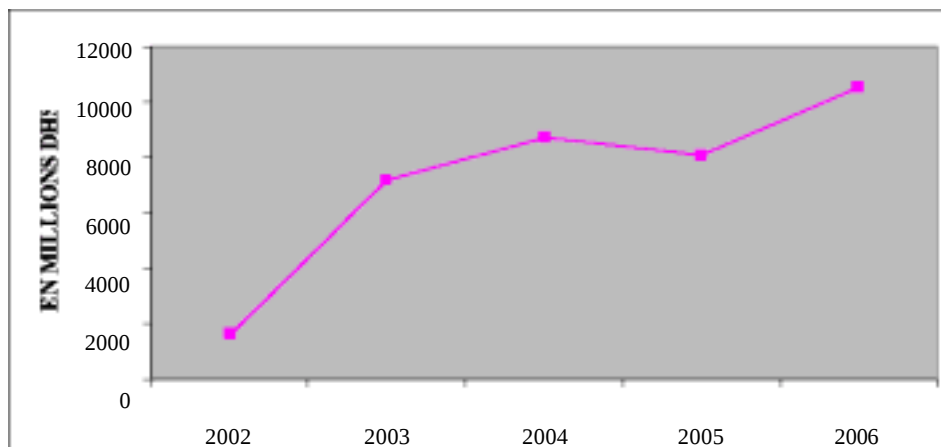
- au niveau de l'assortiment; le merchandiser est responsable de la gestion du linéaire; il organise les produits suivant les instructions du chef de rayon. Il remplit les espaces vides de chaque produit, suit le stock et contrôle la date limite de consommation, ce qui implique une organisation et un contrôle de la rentabilité des produits pour réaliser le maximum de chiffres d'affaires.

- au niveau de la présentation et de l'implantation. Ce spécialiste est sensé représenter les produits sur le mètre linéaire en respectant la distance imposée par l'enseigne. Il organise les produits propres, d'une manière visible, en terme de choix des clients. Cette opération vise à mettre les produits de forte rotation près de ceux à faible rotation afin de donner un pourcentage et un appui aux autres articles.

- au niveau de l'animation. Le << merchandiser >> participe à l'animation et les publicités sur le lieu de vente (P.L.V) dans les périodes d'animation, principalement dans les périodes des anniversaires des magasins de la chaîne, les périodes de fort événement comme le Ramadan, ELAID, les fêtes de Noël. Dans le cas de COPAG, leur << merchandiser >> participe à toutes les périodes de promotions qui concernent principalement le mois de Ramadan et les anniversaires des magasins.

Les G.M.S offrent des avantages à leurs fournisseurs à travers ces exigences, notamment les promotions, les publicités, les dépliants afin d'encourager le consommateur à mieux connaître leurs produits. Comme ces exigences peuvent être des avantages pour les fournisseurs, elles peuvent être également des freins en cas de non-respect, car l'enseigne prescrit des pénalités tels que l'arrêt de la livraison, le rejet de la commande dans le cas d'un retard ou lorsque la température est supérieure à 6°C. COPAG a réussi cependant à s'en tenir à un respect strict des conditions de contrats, la régularité des commandes, etc.

Graphique 28: Evolution du chiffre d'affaires moyen annuel des G.M.S



Source: Enquête COPAG, 2006

Le chiffre d'affaires des magasins a connu une évolution significative au fil des années, évolution due à l'augmentation du nombre annuel de magasins et de la demande de lait et de ses dérivés au cours des dernières années. Cette évolution nous permet de rechercher les stratégies mises en oeuvre par COPAG.

4.2.3 Analyse des stratégies commerciales mises en oeuvre par COPAG

La COPAG a su trouver sa place dans un marché en pleine mutation tout en gardant ses spécificités de coopérative. Il s'agit aujourd'hui d'aller plus loin, de garantir l'avenir en la dotant d'une organisation plus efficace et innovante, pour donner confiance à ses clients et offrir à ses consommateurs des produits de *santé et de plaisir* dans le respect des exigences réglementaires. Dans ce sens, elle a mis en oeuvre des stratégies afin de suivre les exigences et les conditions de ses clients et notamment des G.M.S.

- la qualité

La coopérative mère améliore la qualité de ses produits tout le long du processus de production de lait et de ses dérivés. Dans ce sens, COPAG a créé en 2002 un département de management de la qualité et de développement.

Celui-ci se charge de mettre en place, de développer, d'entretenir et d'améliorer le système de management de la qualité.

Il a mis en place un suivi de la qualité des produits de l'amont jusqu'à l'aval:

- au niveau de la réception de lait, un responsable a été nommé. Sa tâche est de contrôler la qualité du lait reçu des adhérents en matière d'hygiène (des bidons aluminiums, la propreté), de mouillage du lait, de température et d'entretien des bacs de lait et des centres de collecte.

- au niveau de la transformation, le lait reçu subit un ensemble de contrôles physico-chimiques avant sa thermisation. Ils ont pour but de le stabiliser et de le standardiser avant les traitements de l'étape suivante et qui diffèrent selon le produit à fabriquer.

- o Le lait pasteurisé subit un traitement thermique qui élimine la totalité des bactéries pathogènes. Il est conditionné en sachet plastique ou dans un emballage Tétra Pack de 500 ml et à une date limite de consommation de 3 jours;

- o Le lait UHT, subit un traitement de stérilisation qui permet l'élimination totale de la flore bactérienne. Il diffère suivant le taux de matière grasse du lait.

- o Les yaourts sont issus d'un procédé de fermentation qui permet la multiplication des bactéries lactiques. Les fromages qui se présentent sous forme «nature», sucré et aromatisé, nécessitent quant à eux un procédé de fermentation et de séparation. Toutes ces procédures impliquent l'amélioration et le développement

de la qualité des produits afin de garantir une place importante dans le marché et notamment dans les G.M.S.

La coopérative a mis récemment en place une démarche qualité dans le cadre d'un projet initié par AFAC et COPAG. Quelles en sont les caractéristiques?

- La démarche qualité

Dans un environnement où la qualité est un enjeu majeur de la compétitivité, COPAG a tenu à développer assez rapidement une démarche qualité rigoureuse.

COPAG a été engagé en 2005 dans un projet en partenariat avec la société Afak en se fixant certains objectifs:

- Consolidation de la position sur le marché en renforçant son poids dans l'économie nationale et dans le secteur laitier.
- Amélioration de l'organisation interne de la coopérative.
- Construction d'une image crédible auprès des clients.
- Développement d'un avantage concurrentiel décisif grâce à l'innovation et l'amélioration technologique.
- Motivation accrue de l'ensemble de la coopérative.

Tous ces objectifs visent à atteindre des résultats significatifs dans le futur et ce à différents niveaux:

- réaliser des économies sur la chaîne de la production
- fidéliser la clientèle
- conquérir de nouveaux clients
- être reconnue comme une marque nationale

Pour ce faire, elle a choisi de travailler selon un référentiel qui a fait ses preuves, la norme ISO 9001 version 2000, complétée par l'HACCP, en faisant de l'hygiène, de la sécurité et du respect de l'environnement des préoccupations permanentes à tous les niveaux.

Cette démarche qualité s'articule autour de deux systèmes de certification:

Le premier système est établi conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000 qui se définit comme une aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences:

- de maîtrise de l'hygiène
- de maîtrise de la sécurité alimentaire
- de maîtrise de la sécurité au travail
- de protection de l'environnement

Le **deuxième système** basé sur l'HACCP et exigé aujourd'hui en Europe par le groupe **Auchan**, vise la vérification sanitaire et consiste en trois mesures:

- identifier et évaluer les dangers associés aux différents stades de production des produits
- définir les moyens nécessaires à la maîtrise des dangers
- vérifier que les moyens sont bien appliqués

Cette démarche est réalisée à travers un pilotage qui se répartit entre les acteurs suivants:

- un comité de pilotage qui se constitue par un comité de direction du projet. Il prend les décisions et il organise le travail de toute l'équipe.
- une équipe de projet qui constitue par les responsables de projet et les animateurs désignés.
- Les groupes de travail qui constituent les pilotes des processus et les collaborateurs concernés. Ils jouent un rôle dans l'analyse des résultats de travail.

Cette démarche a permis de conserver une bonne réputation et une notoriété des produits de la marque Jaouda dans les deux types de commerce. Elle reste insuffisante dans le cas des G.M.S, ces derniers exigeant une diversification et une innovation régulière des produits.

- L'innovation

Les G.M.S. sélectionnent leurs fournisseurs sur la base de plusieurs critères notamment la capacité à innover, à posséder un packaging créatif, à développer des produits nouveaux susceptibles de répondre à leurs exigences.

Sur cette base, COPAG a procédé à une innovation continue des nouveaux produits, afin de mettre à la disposition de ses consommateurs des gammes diversifiées et renouvelées de produits. En moins de cinq ans la marque Jaouda dispose d'un portefeuille produit riche de 80 références regroupées sous 16 marques.

De ce fait, COPAG a commencé par une petite gamme en 1993, qui est représentée par le lait pasteurisé, le petit lait, les yaourts et le Raïbi. Cette gamme a connu une évolution (figure ci-dessous) très importante, notamment en 2000 à travers le lancement du lait UHT. Ce dernier produit exigé par les G.M.S., en raison de la forte demande marocaine et étrangère, a été un préalable de l'entrée de COPAG dans la grande distribution en 2002. On peut représenter cette chronologie du lancement des nouveaux produits:

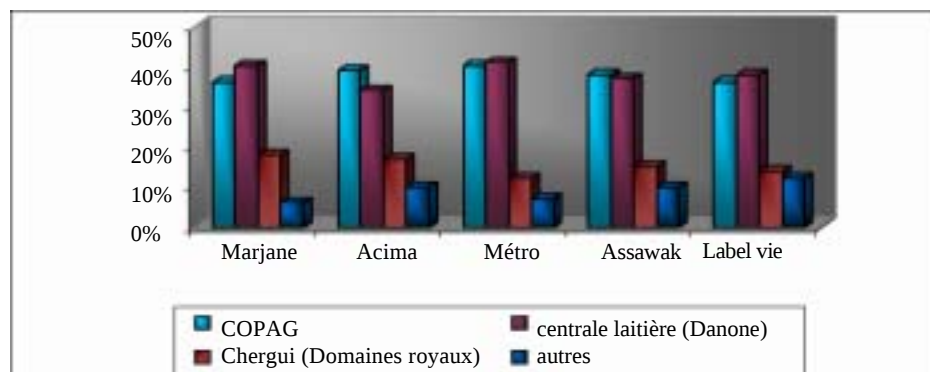
Tableau 14: Chronologie de lancement des nouveaux produits

Campagnes	Types de produits lances
1994/1995	Petite gamme de: - Lait pasteurisé (73%) - Raibi Jaouda - Petit lait
1997/1998	Lancement d'un nouveau produit: beurre Intensification de la production
1998/1999	Lancement de jus d'orange <<Nectary>>
1999/2000	- Lancement du produit qui est considéré comme le plus important << lait UHT >> sous 3 types entier, demi crémé, écrémé. C'est le produit clé d'entrée de COPAG dans les G.M.S. - lait aromatisé <<fruity>>
2001/2002	- Diversification de la gamme des yaourts: yaourt nature - Yaourt aromatisé avec différents arômes (vanille, fraise, banane...)
2002/2003	Lancement d'un autre jus aromatisé <<Mixy>> avec deux sortes d'emballage
2003/2004	Gamme des produits: <<fromage frais (Perly, Muscly)>>
2005/2006	Lancement du fromage Bataty et un troisième type de jus <<mon jus>>

Source: Enquête COPAG, 2006

COPAG a donc préparé une gamme diversifiée durant les cinq dernières années. Cette gamme a permis à COPAG d'avoir une place importante dans les G.M.S et d'élargir sa place au niveau des rayons. Cet élargissement s'est traduit par l'évolution de sa part de mètre linéaire (figure ci-dessous).

Graphique 29: Evolution de la part annuelle du metre linéaire moyen en comparaison avec les autres entreprises



Source: Enquête COPAG, 2006

4.3 Les Changements introduits depuis l'entrée dans la grande distribution moderne

4.3.1 Les changements organisationnels au niveau de la commercialisation

- Les changements au niveau de l'organisation de la distribution

La couverture progressive du territoire national a été considérablement facilitée par l'implantation récente d'agences commerciales.

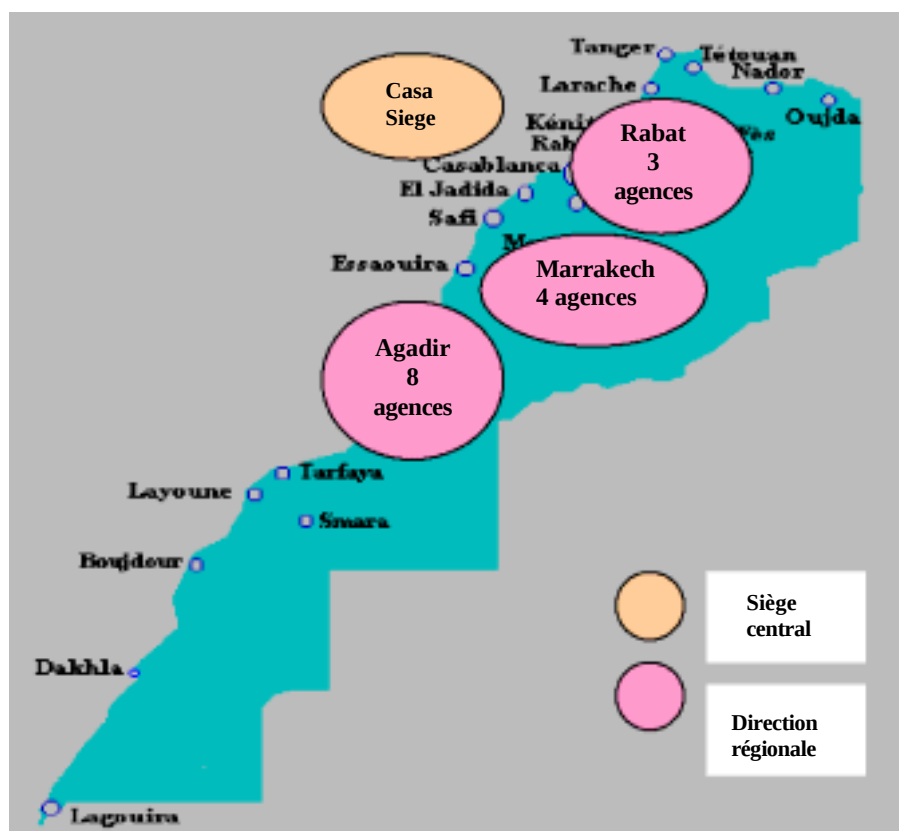
COPAG a créé une direction commerciale principale à Casablanca en 2003 dans le cadre de l'amélioration des services de distribution des produits dans les deux secteurs traditionnel et moderne et pour assurer l'approvisionnement continu de tous les points de vente. Elle se divise en trois directions régionales qui se répartissent sur trois zones (voir carte d'organisation sur le territoire ci dessous).

- Le sud est découpé en 8 agences. Ces dernières jouent un rôle important dans l'approvisionnement des grands magasins (Marjane, Métro, Assawak Assalam, Acima) de la région et des épiceries qu'on trouve dans toutes les villes du Sud notamment Agadir, Tiznit, Taroudant, Marrakech, ElYaoun, Dakhela, Guelemime ...

- le centre regroupe 4 agences. Ces dernières distribuent les produits au niveau des points de vente traditionnels et des grands magasins de Casablanca, El Jadida, Asfi et Beni mellal.

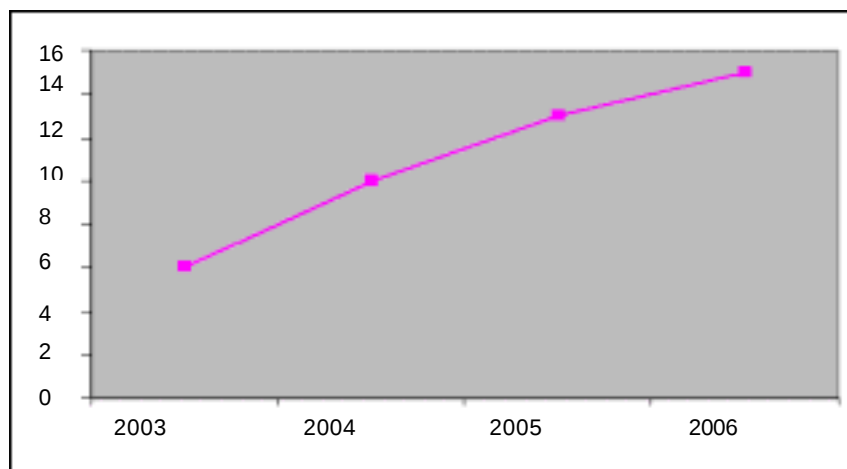
- La capitale Rabat où il existe 3 agences responsables de la distribution des produits au niveau du Nord du Maroc: les grands magasins de Tanger, Tétouan, Fès, Mekhnès et Rabat.

Figure 6: Répartition des directions commerciales de la coopérative



Source: Enquête COPAG, 2006

Graphique 30: Evolution du nombre d'agences commerciales



Source: Enquête, COPAG 2006

Les agences sont organisées de la manière suivante:

- un directeur responsable de la gestion de sa zone d'activité; il contrôle les agences commerciales et tout le circuit de la commercialization.
- un chef d'agence qui contrôle les superviseurs du commerce moderne et du commerce traditionnel et qui transmet les commandes à COPAG.
- des superviseurs responsables du contrôle des commandes et de la distribution au niveau des points de vente (traditionnels et modernes) ainsi que de la prospection de nouveaux clients.
- les <<merchandiser>> sont implantés par COPAG dans les G.M.S. Ils organisent l'étalage des produits au niveau du rayon en terme de visibilité, de propreté des produits, de publicité sur le lieu de vente et de gestion de stock et de commandes.

La réussite du travail des directions et des agences commerciales est conditionnée par une logistique suffisante afin de distribuer et d'assurer l'approvisionnement de leurs produits dans tous les points de vente.

- Les changements au niveau de l'organisation de la logistique

La relation de COPAG avec les grandes surfaces a eu un impact sur l'amélioration de la logistique de distribution au niveau de ses 35 000 points de vente répartis dans les principales zones de consommation.

La coopérative possède actuellement un ensemble de camions, de semi remorques, et de véhicules qui assurent le convoyage entre l'usine et les 15 agences commerciales et entre celles-ci et les points de vente.

Tableau 15: Identification des moyens de logistique de la coopérative COPAG

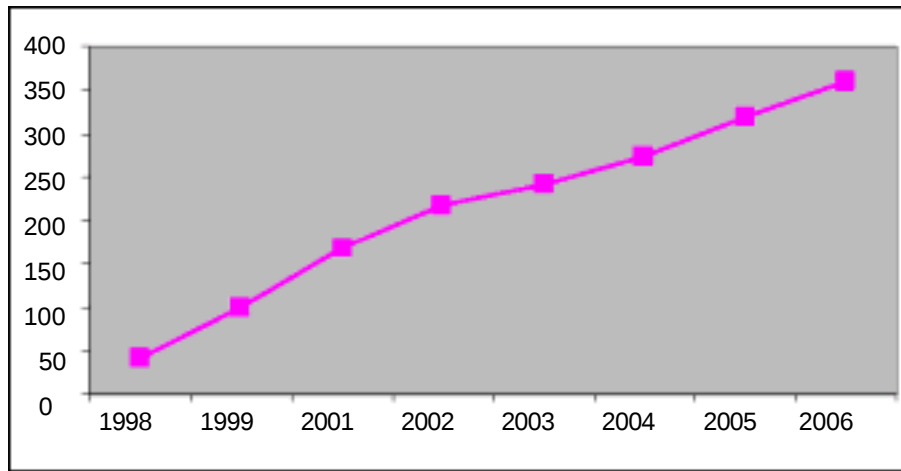
Type	Nombre (en 2006)	Caractéristiques
Camions frigorifiques	30	Ces camions assurent le transport du lait reçu à partir des centres de collecte ou des adhérents physiques jusqu'à la coopérative mère.
Camions	35	Ces camions ont une capacité de 25 tonnes. Ils sont destinés à faire transiter les produits de l'usine en grande quantité jusqu'aux
Semi-remorques	295	Ils ont une capacité de 3.5 tonnes. Ils desservent quotidiennement la 35 000 points de vente.

Source: Enquête COPAG, 2006

La logistique de distribution de COPAG est caractérisée par une diversification et une évolution significative (figure ci-dessous) dans les dernières années, et ce afin

d'assurer une distribution permanente et quotidienne dans tous les magasins. Ce développement est suggéré par l'extension des zones de commerce traditionnel (sud, centre, nord (Fès, Meknes, Tanger, Tétouan) et l'extension annuelle du commerce moderne.

Graphique 31: Evolution des moyens logistiques de COPAG

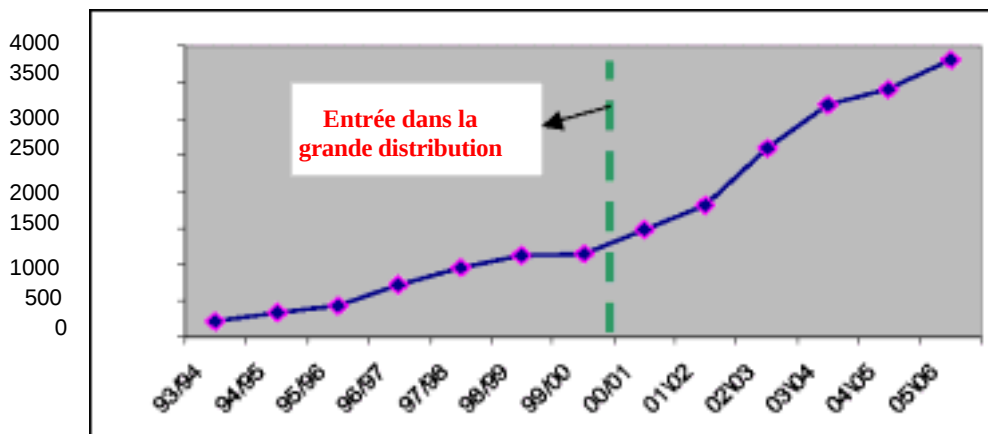


Source: Enquête, COPAG 2006

- Les changements au niveau du recrutement en personnel nouveau

L'effectif a augmenté ces dernières années notamment à partir de l'année 2002 qui marque l'accès à la grande distribution. L'impact des G.M.S. dans la création de nouveaux postes de travail est évident ainsi que nous le verrons plus loin.

Graphique 32: Evolution de l'effectif des employés chez COPAG

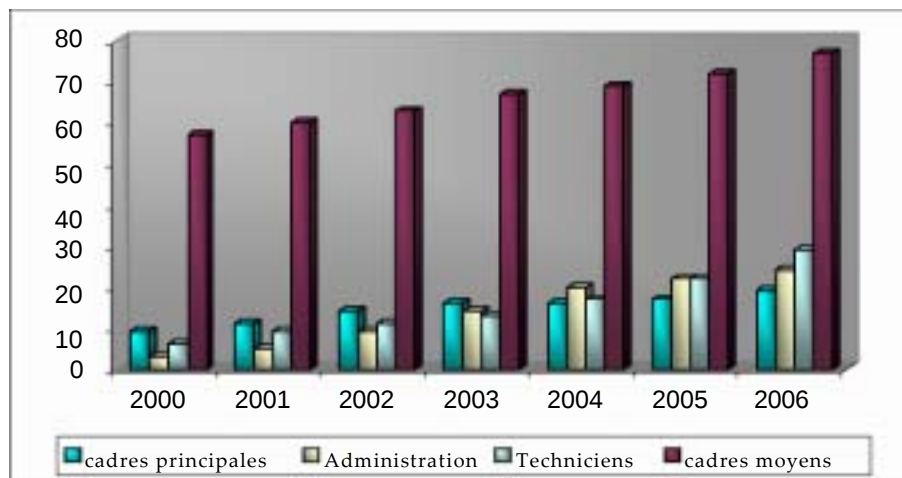


Source: Enquête COPAG, 2006

Au niveau de la laiterie, les nouveaux postes créés après l'accès à la grande distribution se situent à trois niveaux:

- du commercial par l'élargissement des directions commerciales impliquant le recrutement de:
 - 15 chefs d'agence.
 - deux <<merchandisers>> par magasin, soit 44 personnes actuellement.
 - 540 chauffeurs de véhicules en 2006 alors qu'ils étaient de 225 en 2001.
 - deux ou trois superviseurs par agence commerciale, soit 37 emplois.
- de la collecte de lait grâce à l'implantation dans les centres de collecte d'un agent chargé du contrôle du lait collecté des adhérents.
- de la production par le recrutement d'ingénieurs, de techniciens dans les unités d'aliments de bétail <<COPAG AALAf>>, de l'unité d'élevage en commun de génisses et de taurillons.

Graphique 33: Evolution des postes de travail dans l'unité de lait COPAG



Source: Enquête COPAG, 2006

Cette figure suggère une évolution importante des différentes catégories, les cadres principaux jouant un rôle important dans l'amélioration de la production et de la qualité. C'est le cas également des cadres moyens qui constituent la grande partie des salariés de COPAG.

- Les changements au niveau de l'organisation de la qualité

Afin d'améliorer la qualité du lait et de ses dérivés tout le long du processus de production de lait et de ses dérivés, COPAG a créé un département de management de la qualité et de développement.

Cette structure a mis en place un système de suivi des produits tout en transmettant des signaux forts à tous les acteurs de la filière en vue de mettre à niveau leurs pratiques en matière de qualité et mieux répondre au cahier de charges des G.M.S.:

- au niveau de la réception, il s'agit de contrôler la qualité du lait livré par les adhérents en termes d'hygiène (les bidons aluminiums, la propreté), de mouillage, de température et d'entretien des bacs de lait et des centres de collecte.
- La transformation du lait reçu fait l'objet d'un ensemble de contrôles physico-chimiques avant la thermisation. Ces contrôles ont pour but de stabiliser et de standardiser le lait avant les traitements de l'étape suivante et qui diffèrent selon le produit à fabriquer (UHT, pasteurisé, yaourts...)

La coopérative a mis récemment en place une démarche qualité dans le cadre d'un partenariat entre AFAC et COPAG et dont l'objectif est de développer le système ISO 9001 version 2000 et l'HACCP. Même si ces procédures ne sont pas encore exigées par les G.M.S. marocaines, COPAG tient à anticiper toute évolution future des habitudes alimentaires ainsi que l'illustre l'adoption récente de la traçabilité. C'est un outil essentiel pour la sécurité des aliments, notamment dans la prévention des risques en cas de crise. C'est également un atout de taille en terme de compétitivité (image de marque et fidélisation des consommateurs).

La traçabilité est considérée également par les décideurs de COPAG comme un outil d'amélioration de la gestion interne de l'entreprise: meilleure gestion de la production, des stocks et du système qualité.

- Les changements au niveau du marketing des produits laitiers

COPAG est un fournisseur privilégié de la grande distribution parce qu'elle participe à toutes les opérations commerciales menées par les G.M.S.. C'est le cas de la promotion, de la PLV et autres clauses du cahier de charge.

La promotion constitue un élément du Marketing de COPAG, qui concerne toute la gamme. Les G.M.S mettent en oeuvre ces promotions pour animer l'ensemble de leurs magasins et conforter l'image de marque des produits et de l'enseigne.

COPAG utilise les promotions dans le cas du lancement d'un nouveau produit lorsqu'il s'agit de le faire connaître au consommateur. Ce peut être le cas également d'une liquidation de stock afin de toucher une partie importante des clients ou augmenter la part de ventes de certains produits à faible rotation.

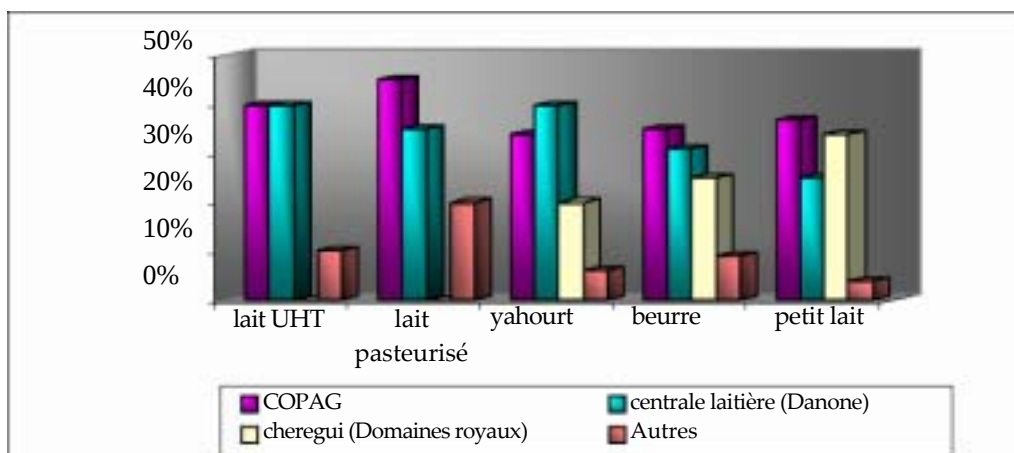
COPAG est également sollicitée à participer aux périodes de promotion dans les G.M.S., telles que les périodes d'anniversaire, de Ramadan et de fête; même si COPAG pâtit de la multiplicité des promotions lancées par les G.M.S. (exemple des anniversaires) et auxquels elle est tenue de participer, et ce en contradiction avec les conditions initiales du contrat passé.

COPAG a recours à la PLV, développe des affiches en tête de rayon ou en têtes de gondole, dans les médias, la presse. Elle prends en charge et organise des stands de dégustation de produits nouvellement lancés ou de ceux présentant une faible marge.

Durant les cinq dernières années, COPAG a connu une évolution significative dans les différents magasins et se distingue parmi ses concurrents par une forte image de notoriété et de réputation. Cette évolution s'explique par le strict respect de COPAG des termes de contrat fixés par les G.M. S. Ce respect est considéré comme un facteur de pérennisation à l'intérieur de ces enseignes; il s'agit de la régularité des commandes et la ponctualité de la livraison, le respect des conditions des produits tels que la propreté, l'hygiène, la température.

Le marketing de COPAG lui permet également d'être toujours à l'écoute des clients et de s'adapter à la concurrence du leader Danone (Centrale laitière) et des autres coopératives. On peut évaluer le degré d'adaptation de COPAG à ses concurrents en comparant l'offre de ses produits dans les grands magasins avec ceux des autres concurrents.

Graphique 34: Répartition de la part des ventes des produits laitiers entre COPAG et les autres unités

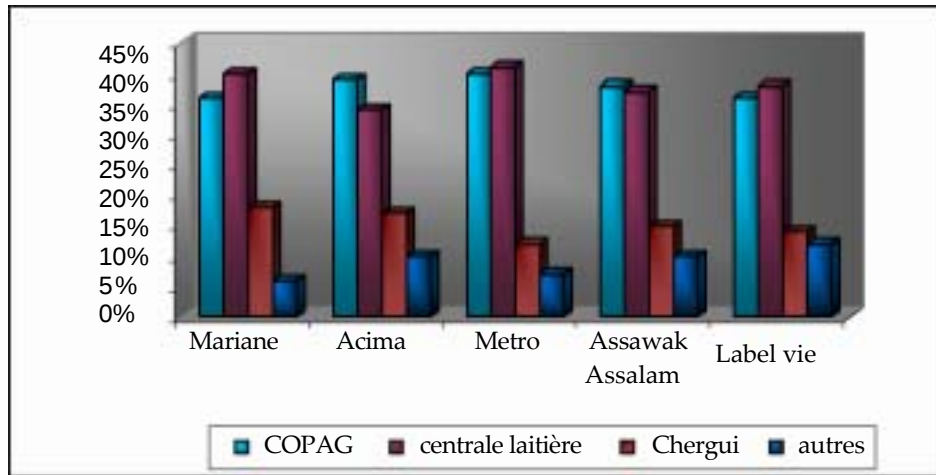


Source: Enquête Marjane, 2006

Cette contribution des produits dans les magasins s'explique par le poids de COPAG parmi les concurrents, visible également à travers la figure ci-dessous.

Celle-ci représente la répartition des mètres linéaires dans les magasins entre différents opérateurs.

Graphique 36: Répartition des metres linéaires entre les différents opérateurs



Source: Enquête COPAG, 2006

COPAG est une coopérative qui intègre 67 coopératives, regroupant 13 000 producteurs répartis dans différentes régions (Souss, Massa, et zones montagneuses). Elle a une maîtrise de ses stratégies, une bonne organisation et coordination de toute l'équipe de travail, une écoute efficace des exigences et mutations du marché, sans oublier le rôle majeur du président qui a su insuffler un vent de dynamisme sans précédent sur la coopérative.

L'accès au commerce moderne a donc eu des effets bénéfiques majeurs aussi bien pour la coopérative mère que pour les éleveurs qui constituent la base de son développement. La question est donc de connaître **l'impact de la grande distribution sur les éleveurs et les avantages obtenus par l'adhésion dans les G.M.S.?**

4.3.2 Les changements au niveau des structures de production (les éleveurs et les coopératives)

L'accès à la grande distribution nécessite de la part de COPAG une organisation nouvelle des producteurs et de nouveaux investissements financés par emprunt auprès des organismes de crédit, des coopératives des adhérents et de la coopérative COPAG.

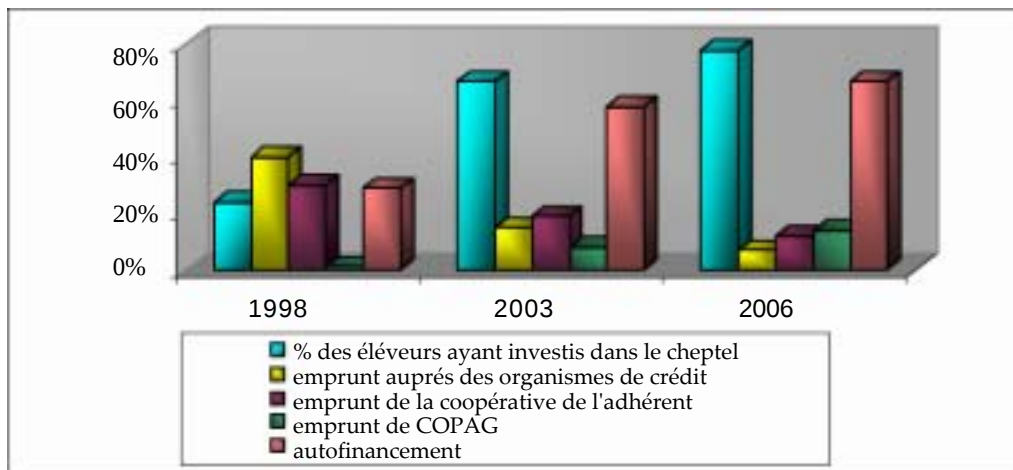
- au niveau du cheptel

L'adhésion des éleveurs à la coopérative était conditionnée par la possession préalable d'un cheptel préalable (deux ou trois vaches au moins). Les producteurs ont augmenté ce cheptel et intensifié leur production laitière depuis les années préparatoires à l'intégration de COPAG dans le circuit moderne.

Les nouveaux enjeux du circuit moderne ont permis à ces éleveurs d'investir dans l'achat de vaches et de génisses de race pure afin d'améliorer la quantité et la qualité de la production laitière.

La coopérative mère a investi dans l'achat de génisses par le biais de la coopérative SAGB. Après l'adhésion, les éleveurs ont augmenté leurs investissements en achat de génisses, ce qui a été un facteur stimulant de l'accroissement de la production laitière annuelle telle que la représente la figure ci-dessous.

Graphique 37: Evolution du pourcentage des éleveurs qui ont investi dans l'achat de vaches laitières



Ces investissements sont financés en totalité ou en partie par les fonds propres des adhérents provenant de sources diverses (agrumes, production laitière, primeurs...). Les compléments sont issus des emprunts de la coopérative mère et des organismes financiers.

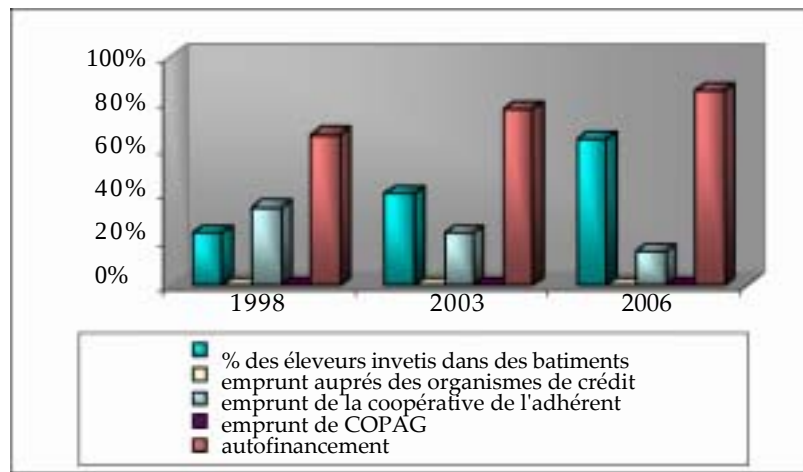
Ce qui explique que les producteurs ont vu leurs investissements augmenter chaque année de 25% en moyenne, croissance significative depuis de l'adhésion de COPAG à la grande distribution. Cette adhésion s'est traduite par une diminution des emprunts des éleveurs auprès des organismes financiers et de leurs coopératives et l'augmentation de la part de l'autofinancement.

On peut donc constater que la grande distribution a eu un effet sur l'accroissement des investissements réalisés par les éleveurs en achat de génisses et de vaches laitières, et particulièrement sur la part de l'autofinancement.

- au niveau des investissements en bâtiments

Au moment de l'adhésion, les éleveurs ont investi en moyenne près de 6 091 DH pour la construction des bâtiments d'élevage. Le pourcentage des producteurs qui ont réalisé ces investissements nécessaires était de 23% en 2000, 40% en 2003, et 64% actuellement. L'effet G.M.S. est réel puisque les éleveurs ont du améliorer le niveau des étables pour obtenir une meilleure production en terme de qualité et de quantité.

Graphique 38: Pourcentage des éleveurs ayant investi en bâtiments et sources de financement des investissements



Source: Enquête COPAG, 2006

Parmi les sources de financement des investissements, la part de l'autofinancement a augmenté, substantiellement depuis 2003, ce qui sous-entend une capacité plus grande des éleveurs à renouveler leur système de production en commençant par la reconstruction des étables.

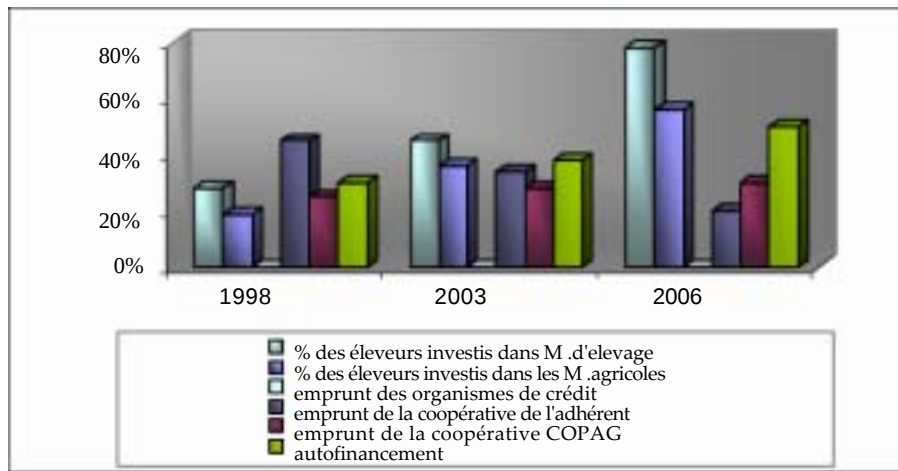
- au niveau des investissements en équipements

L'extension de l'élevage bovin laitier s'est traduite par une amélioration au niveau de l'équipement des exploitations en matériels d'élevage et ouvrages de culture. Au début de l'adhésion des agriculteurs à COPAG, les éleveurs ont investi un montant de 13 038DH pour aboutir un montant très élevé de 31 039 DH lors de l'adhésion de COPAG à la grande distribution. Ce montant est entièrement financé par l'éleveur lui-même.

Ces éleveurs ont amélioré de la même façon leurs équipements en cultures végétales, tels que l'installation d'un système d'irrigation goutte à goutte qui a coûté en moyenne 12 120 DH en 2000 pour atteindre une valeur de 14 500 DH actuellement.

De la sorte, les éleveurs ont tiré des avantages de leur regroupement en coopératives affiliées à COPAG. Ils ont développé dans leur exploitation des techniques nouvelles tels que le creusement et l'approfondissement des puits, l'acquisition des motopompes, la construction de bassins de stockage de l'eau et également l'installation de matériaux d'irrigation. Ces investissements sont répartis entre crédits et autofinancement (figure ci-dessous)

Graphique 39: Evolution des investissements des éleveurs en équipements agricoles



Source: Enquête éleveurs 2006

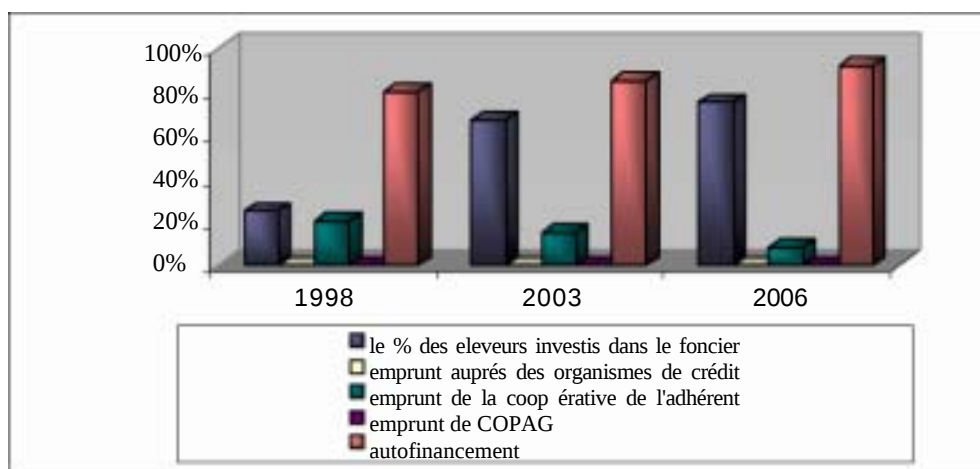
Ces investissements dans le foncier, l'achat de génisses et de vaches laitières, les bâtiments et les équipements agricoles ont été marqués par une extension importante lors de l'intégration de COPAG dans les G.M.S. Ils ont également permis un développement de la capacité des éleveurs à s'autofinancer.

Examinons maintenant l'impact de la grande distribution sur le niveau de conduite des troupeaux et le rôle de la coopérative mère dans la commercialisation de ses produits.

- au niveau des investissements en superficies

Les G.M.S ont joué un rôle majeur dans le développement de la production laitière, ce qui s'est traduit par des changements importants en termes de superficies détenues par les éleveurs. 75% des éleveurs enquêtés ont augmenté leurs superficies durant les 5 dernières années. Ils ont investi en moyenne 2500 DH lors de leur adhésion à COPAG et 4000DH en moyenne lors de l'intégration de COPAG dans le commerce moderne. Cette variation s'expliquerait par les mutations dans le mode de financement, l'autofinancement représentant une part importante (figure ci-dessous).

Graphique 40: Evolution des investissements en superficies



Source: Enquête éleveurs, 2006

L'évolution des superficies des adhérents après l'adhésion de COPAG dans les G.M.S, nous encourage à rechercher les améliorations et les investissements en matière d'équipements agricoles.

4.3.3 Les changements au niveau du revenu, de l'emploi et des conditions de vie des éleveurs

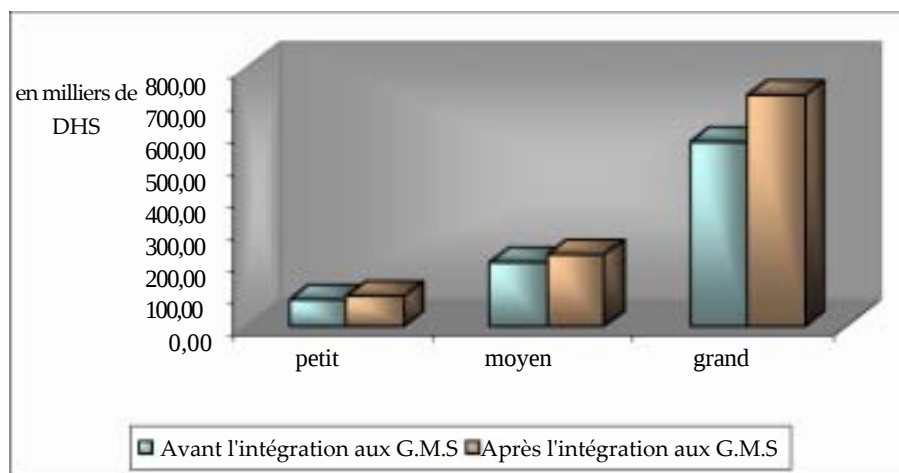
- au niveau du revenu

Le développement de l'élevage bovin laitier a favorisé les éleveurs qui ont augmenté leur production laitière via les investissements réalisés et le recours à l'autofinancement. Cette activité dégage un revenu non négligeable pour les éleveurs. Ce revenu dépend de la productivité laitière.

L'ensemble des éleveurs estime que leur revenu s'est amélioré depuis leur adhésion à la coopérative, en particulier avec l'intégration de la coopérative mère dans la grande distribution. Cette estimation est justifiée par l'augmentation de leurs superficies, les équipements agricoles et d'autres avantages.

En effet, les éleveurs sont assurés d'un revenu garanti bimensuel régulier reçu au centre de collecte de la part de COPAG. Ce revenu est considéré dans les petites exploitations comme un véritable salaire qui permet de subvenir aux besoins des membres des familles et de couvrir les frais d'achat des aliments de bétail.

Graphique 41: Evolution du revenu moyen annuel par producteur avant et après l'intégration de COPAG dans les G.M.S

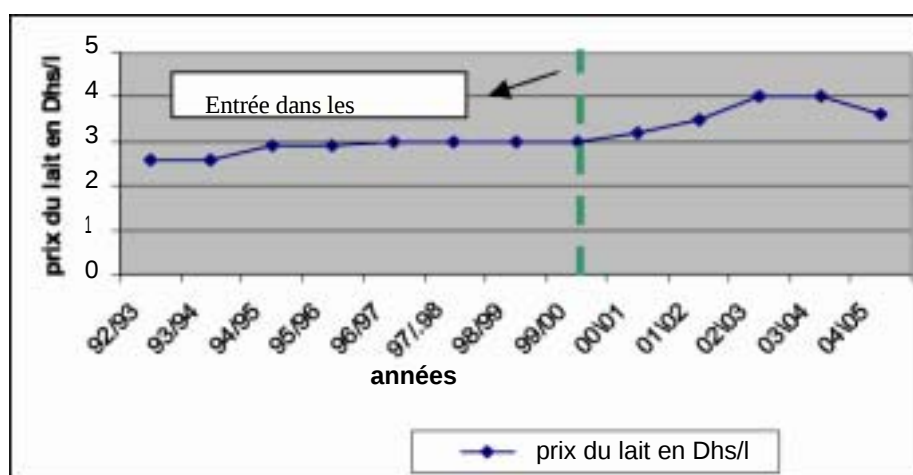


Source: Enquête éleveurs 2006

Malgré les baisses successives des prix du lait en raison des taxes et des frais de déplacement, les producteurs ont connu une évolution significative de leurs revenus. L'effet G.M.S. représente un facteur explicatif important de l'amélioration du revenu des producteurs, toutes catégories confondues.

La tendance évolutive et stabilisée des prix payés aux producteurs par COPAG contribue à expliquer les effets sur l'amélioration des revenus. Ces CCL se chargent du transport du lait collecté de l'ensemble des adhérents vers la COPAG.

Graphique 42: Evolution du prix du lait brut payé aux éleveurs



Source: Enquête, COPAG, 2006

- au niveau de l'emploi

L'évolution de l'emploi au niveau des exploitations a connu une amélioration significative et principalement dans les grandes exploitations. La raison est que toutes les exploitations ont subi des transformations qui ont conduit à la diminution de la part des petits producteurs, notamment depuis l'intégration de COPAG dans les G.M.S.

Cette élévation de l'emploi dans les exploitations est due à l'amélioration qu'a connue l'élevage laitier.

Au niveau des exploitations de petite taille, le niveau de l'emploi reste relativement faible malgré une croissance ces dernières années. Ce développement est du à l'amélioration des systèmes de production. Il faut y voir un effet d'entraînement important induit par les exigences hygiénico-sanitaires des G.M. S.

- au niveau des conditions de vie

Cette intégration a eu un impact direct sur le développement des conditions de vie des adhérents. En effet, l'amélioration constatée au niveau des investissements réalisés, l'activité laitière dans les exploitations et l'augmentation de revenu sont autant de facteurs qui ont eu un impact direct sur l'amélioration de bien être des familles des éleveurs.

Le salaire bimensuel, qui est généré par l'activité de la production laitière dans les exploitations, représente un revenu fixe pour les éleveurs afin d'assurer les besoins de leurs familles en termes d'amélioration de la ration alimentaire journalière, d'exigences vestimentaires, d'éducation des enfants (le taux de scolarisation est aujourd'hui à 71% comparativement à l'année...), de rénovation des bâtiments, de satisfaction des besoins secondaires (radio, télévision, parabole, machines, électroménagers...), d'aménagement de leur habitat, d'introduction de l'électricité, de creusement de puits.

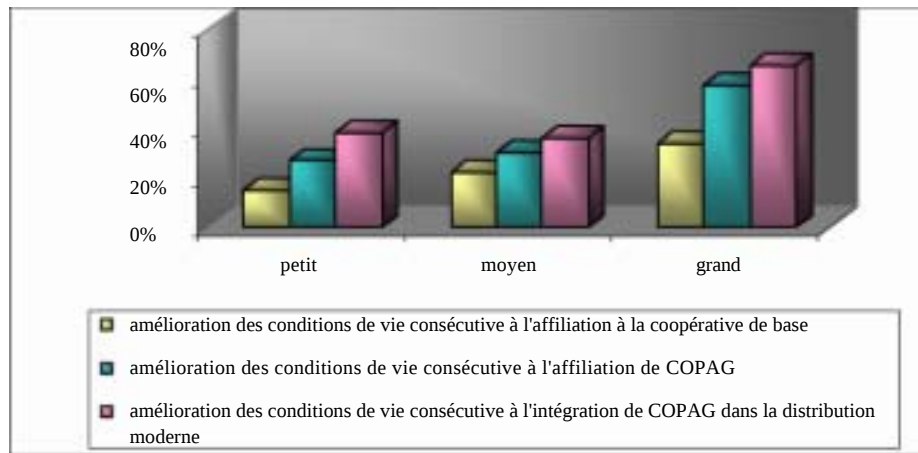
Toutes ces améliorations impliquent un changement important et rapide des conditions de vie des éleveurs après l'intégration de COPAG dans la grande distribution, cette dernière ayant eu un effet certain sur la mise à niveau des petits éleveurs et leurs conditions de vie.

Ces changements concernent toutes les catégories d'éleveurs (petits, moyens, grands) sur 3 périodes significatives (figure ci-dessous), la première correspondant à l'affiliation des producteurs à la coopérative de base, la seconde concernant l'affiliation de la coopérative à COPAG et la troisième marquant l'intégration de COPAG dans la grande distribution. Ce qui tend à expliquer l'effet de regroupement des producteurs sous forme de coopératives afin de valoriser leurs productions au niveau régional et national.

L'amélioration des conditions de vie, telles que nous les avons identifiées à travers nos enquêtes, est consécutive à ces trois changements:

- l'affiliation des producteurs à la coopérative de base
- l'affiliation à COPAG
- l'intégration dans les G.M.S.

Graphique 43: Evolution des éleveurs en terme d'amélioration de leurs conditions de vie



Source: Enquête éleveurs 2006

Cette évolution touche l'ensemble des catégories des éleveurs. On remarque une augmentation significative de la part des petits éleveurs (38%) qui ont amélioré leurs conditions de vie. Ce constat peut être établi, de la même manière, pour les moyens et les grands producteurs.

Le développement des conditions de vie des éleveurs et l'augmentation du revenu et de l'emploi suggère que les regroupements de producteurs sous forme de coopératives organisées ont été des réussites, dans un contexte national qui, il faut le rappeler, est marqué par l'échec du mouvement coopératif.

Conclusion du travail

L'intégration des petits producteurs dans le commerce moderne est un processus exigeant d'importants changements organisationnels au niveau du groupement coopératif.

L'expérience de COPAG est globalement un cas réussi d'intégration dans les G.M.S, ainsi que nous l'avons montré s'agissant de l'impact sur l'organisation de la coopérative, sur les coopératives affiliées et finalement sur les éleveurs.

L'impact sur l'organisation des systèmes de production des coopératives laitières de transformation et de commercialisation est réel. C'est ce qui explique la pérennisation aujourd'hui des relations commerciales avec les G.M.S.

COPAG est la seule coopérative de collecte et de transformation au Maroc ayant réussi une importante expérience de regroupement et d'entraînement social. Des richesses ont été créées dans toute la région en termes d'emploi, de revenus et plus globalement d'amélioration des conditions de vie des éleveurs. Elle a réussi en quelques années à s'intégrer totalement à la grande distribution; concurrencé à ce niveau par des entreprises bénéficiant de moyens autrement plus importants comme la centrale laitière et les domaines royaux. La clef réside dans une organisation de tous les maillons de la filière et une intégration verticale des activités et des systèmes de production.

Les G.M.S ont impulsé une réorganisation du système de distribution de COPAG, un élargissement des directions commerciales au niveau national et l'amélioration des moyens logistiques.

L'intégration de COPAG dans la grande distribution a eu un impact sur la situation des éleveurs. Ce qui s'est traduit par l'importance des investissements réalisés par ces éleveurs en bâtiments, troupeaux bovins, superficies, conduite des troupeaux et équipements agricoles. Ces investissements sont financés en grande partie par les fonds propres (autofinancement).

L'amélioration des systèmes de production dans les exploitations a eu un impact sur le changement de statut des éleveurs qui s'est traduit par l'amélioration de leurs revenus et de leurs conditions de vie.

La rémunération des éleveurs grâce à un salaire bimensuel régulier leur permet de subvenir aux besoins de leurs familles (alimentation, exigences vestimentaires et éducation des enfants), d'assurer les besoins secondaires (télévision, la radio, parabole, électroménager), de rénover leur habitat, d'aménager les bâtiments, de se raccorder au réseau d'électricité et de se doter en puits.

Malgré ces importants effets d'entraînement certaines questions se posent qui sont autant d'incertitudes sur l'avenir du dynamisme de COPAG:

- A l'occasion de l'assemblée générale annuelle, la majorité des éleveurs adhérents **refusent d'investir dans des projets** initiés et proposés par le président, les directeurs des agences commerciales ou le directeur de l'unité laiterie. Ces projets ont pour objet de développer le niveau de la production tel l'achat d'autres machines d'emballage des produits. Les adhérents ne voient pas non plus l'intérêt à continuer à investir dans **la publicité** ou dans **l'achat de présentoirs frigorifiques** comme l'a fait systématiquement la Centrale Laitière dans presque

tous ses points de vente. Certains adhérents se plaignent des dépenses importantes en publicité et des marges faibles réalisées avec les grandes surfaces ainsi que des autres exigences en termes de remises et autres.... Une partie souhaite se désengager de ce circuit de distribution jugé coûteux et propose de consolider et de développer le circuit traditionnel qui représente 90 % du CA de COPAG avec ses 35 000 points de ventes. L'argument est que le commerce moderne n'est pas encore développé par rapport au réseau des épiceries. Deux points de vues s'opposent donc à COPAG, les dirigeants se projetant dans l'avenir et les adhérents qui ne se préoccupent pas de stratégie mais de bénéfices immédiats.

Nous n'avons malheureusement pas pu analyser la nature de ces conflits de pouvoir internes et dans quel mesure ils pèsent sur les décisions stratégiques de COPAG et ses délais de réaction face à la concurrence. Nous avons tendance à penser qu'ils ne sont pas des facteurs de blocage insurmontables pour deux raisons au moins:

- La catégorie des éleveurs leaders sont ceux qui pèsent le plus sur les décisions. Or ce sont les plus sensibilisés aux enjeux posés par la mondialisation des marchés et l'évolution du commerce moderne. Le président de la coopérative (Haj Oultiti), personnage central dans le dynamisme de COPAG, est d'ailleurs un grand éleveur affilié à la coopérative
- Les effets du développement de COPAG sur les conditions de vie des éleveurs sont tellement manifestes qu'ils sont de nature à atténuer ces dissensions portants sur certaines décisions engageant des frais importants.

Il n'en reste pas moins que certains retards dans les décisions peuvent subvenir, ce qui constitue un désavantage stratégique face à la concurrence dont les délais de réactions peuvent être plus rapides.

- **L'approvisionnement journalier** des G.M.S pose un autre problème pour COPAG du fait que les grandes surfaces veillent au zéro stock dans leurs magasins en fin de journée. COPAG essaie de remplir ces tâches dans les meilleures conditions, bien que cela fasse augmenter les frais de déplacement et les charges se traduisant inéluctablement par une baisse des bénéfices. D'un autre côté, COPAG pâtit de la multiplicité des promotions lancées par les G.M.S. (exemple des anniversaires) et auxquels elle est tenue de participer, et ce en contradiction avec les conditions initiales du contrat passé.

- **Le climat semi-aride et la sécheresse** caractérisant la région du Souss Massa ont des incidences sur les disponibilités fourragères et par conséquent sur la productivité de l'élevage bovin laitier. En guise de solution, la coopérative a poussé

les producteurs à investir dans la culture du Mais au lieu de la luzerne. Celle-ci consomme beaucoup d'eau et participe au rabattement de la nappe phréatique.

- **La hausse des prix d'intrants** qui se répercutent sur la production d'aliments de bétail (maïs et orge). Cette hausse, due en partie à la forte taxation des importations, constitue un autre handicap pour les dirigeants de la coopérative surtout que ces derniers se sont efforcés de maintenir le prix de vente à son niveau initial pour préserver leur avantage concurrentiel.

- **La qualité médiocre de l'infrastructure routière** dans la région constitue un frein pour le développement de la filière laitière. Elle se traduit par l'enclavement des populations rurales, la détérioration de la qualité du lait collectée auprès des coopératives les plus lointaines et les dommages provoqués au niveau des moyens de transport utilisés pour acheminer le lait vers la coopérative mère.

- **La distance** importante séparant l'unité de transformation des points de vente constitue un obstacle pour l'approvisionnement journalier et cause des ruptures de stock de certains produits Jaouda, surtout dans les zones Nord comme Fès et Mekhnès.

- **Le problème de fiscalisation** des coopératives laitières a refait surface en 2005. Il concerne les coopératives de transformation et de commercialisation et inquiètent tout particulièrement les producteurs dont les revenus risquent de s'amenuiser.

Pourtant les coopératives laitières ont été créées avec l'objectif de structurer les petits producteurs, de les mettre à niveau, d'améliorer leurs revenus, de garantir la pérennité de leurs systèmes de production agraires et de contribuer à juguler l'exode rural. La fiscalisation de ces coopératives a handicapé le développement des éleveurs à ressources limitées. La seule alternative a été de se focaliser sur la production de produits créant davantage de valeur ajoutée.

- **Les conséquences de l'ouverture des marchés** et de la création de la zone de libre échange avec l'Europe représentent une autre menace à laquelle COPAG doit se préparer en consolidant sa position sur le marché national et en créant de solides barrières à l'entrée.

Les dirigeants de COPAG sont conscients des défis à venir. Ils veulent continuer à anticiper et à suivre les mutations induites par la mondialisation des produits agro-alimentaires par l'introduction des technologies performantes, le renforcement de la production, l'innovation produit régulière. L'avènement de la grande distribution est considérée comme un changement majeur même si elle ne représente au Maroc qu'un pourcentage encore faible de du commerce. Pour

les dirigeants, il faut continuer à être présents au niveau des grandes surfaces sans négliger les autres circuits.

La vision stratégique des dirigeants à l'horizon 2010 peut être résumée dans le tableau suivant

- Développer la flexibilité en fonction des changements de marché
- Etre toujours à l'écoute du marché et de ses tendances
- Valoriser les produits agricoles dans notre région
- Soutenir le développement durable dans notre pays
- Développer notre activité au niveau des grandes surfaces
- Innover des nouveaux produits comme le cas <<des produits light>>, les desserts
- Assurer la disponibilité des produits
- Augmenter la production quotidienne
- Entretenir des relations commerciales confiantes avec nos clients
- Développer l'animation au niveau des G.M.S
- Améliorer la stratégie Marketing
- Personnaliser le lait UHT, afin de lui donner plus de crédibilité
- Suivre le développement de la qualité du lait et de ses dérivés



Source: photos prises à l'occasion de l'enquete terrain 2006

Bibliographie

ABOENNAJAH A., 1996. Rôle des coopératives agricoles dans le développement du monde rural. Mémoire de cycle de formation en économie spatiale et planification régionale. Université d'AIX-Marseille III, France.

ARABA, BENJELLOUN et HAMIMAZ, 2001. Organisation de la filière laitière au Maroc. Les filières et marchés du lait et dérivées en Méditerranée: Etat des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche, CIHEAM, n° B32, P47-62, Montpellier.

BADRI A., 2002. Gestion technico-économique des exploitations laitières, Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

BAIROCH P, 1984. Le tiers monde dans l'impasse: Le démarrage économique du XVIIIème siècle, 2ème édition. Gallimard, Paris, France.

BARKATE D. L'économie laitière du Maroc, son développement et ses problèmes. Thèse de 3ème cycle. Ecole des hautes études en science sociales- Sorbonne, Paris, France.

BATHAOUI et HAJJAM, 2001. Compétitivité et stratégie qualité dans la filière lait: cas des coopératives de transformation du lait. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

BAYADDU M., 2000. Contribution à l'analyse de l'impact de projet Sebou sur la production laitière au Gharb. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

BELLEKHAL A., 2004. Les filières d'élevage: diagnostic et analyse de la situation actuelle. Projet FAO/TCP/MOR/2801.

BENOUAHOUD OUARITIN B., 2003. La rentabilité des élevages bovins laitiers: cas des producteurs laitiers dans la région Doukkala Chaouia. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

BENOUAHOUD OUARITINI H., 2003. La compétitivité de la production laitière face à l'ouverture des marchés: cas des producteurs laitiers dans la région du Doukkala Chaouia. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat. 149

DESHAY G. Désengagement de l'Etat du secteur coopératif. Etude de la composante organisations professionnelles et interprofessionnelles, Marché n° 34/95/DDA/SED.

DESHAY G. Développement des organisations professionnelles des secteurs agricoles, agro-industriel et halieutique. Etude de la composante organisations professionnelles et interprofessionnelles, Marché n° 34/95/DDA/SED.

DESHAY G., 1986. L'institution coopérative au Maroc: des distorsions corrélatives au transfert d'un modèle étranger. Mémoire de doctorat d'Etat en droit, université des sciences sociales de Grenoble - faculté de droit, France.

DIARRA A., 2002. Analyse économique de la filière lait. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

EDDEKAKI K., 2002. Coopératives laitières dans le Souss-Massa: situation actuelle et perspectives d'avenir. Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

Hallaoui K, 1997, Performances de la filière lait et gestion de la qualité (le cas de la région des Doukkala), mémoire de fin d'études, dir R. Hamimaz, IAV Hassan II.

Hueth, B.M., E. Ligon, S. Wolf, and S. Wu. 1999. "Incentive Instruments in Agricultural Contracts: Input Control, Monitoring, Quality Measurement, and Price Risk," *Review of Agricultural Economics*, Vol. 21, No. 2: 374-389.

IDRISSI H et OUHELLI H., 1980. Situation de l'élevage au Maroc et politique de l'Etat, colloque scientifique sur la question agraire au Maroc, Novembre 1980.

Jorgenson, D.W. 1971. "Econometric Studies of Investment Behavior: A Survey," *Journal of Economic Literature*, 9 (December): 1111-1147.

Naima KHALLOUF., 2004. «Analyse de l'expérience de la coopérative Agricole COPAG dans le développement de la filière laitière et de sa contribution à l'amélioration des conditions socio-économiques des adhérents >>, Mémoire de 3ème cycle, IAV Hassan II, Rabat.

Kaplinsky, R. and M. Morris. 2001. A Handbook for Value Chain Research, November: report to IDRC. Mondialisation dans une perspective Nord-Sud. Centre des études et de recherches en intervention sociale, Université du Québec en Outaouais.

Reardon, T. and P. Glewwe. 2000. "Agriculture" and "Module for Chapter 19" in M. **Grosh and P. Glewwe** (eds.) *Designing Household Survey Questionnaires for Developing Countries: Lessons from Fifteen Years of the Living Standards Measurement Study*, Washington: The World Bank, 139-182 and 407-453.

Regoverning Markets

Regoverning Markets is a multi-partner collaborative research programme analysing the growing concentration in the processing and retail sectors of national and regional agrifood systems and its impacts on rural livelihoods and communities in middle- and low-income countries. The aim of the programme is to provide strategic advice and guidance to the public sector, agrifood chain actors, civil society organizations and development agencies on approaches that can anticipate and manage the impacts of the dynamic changes in local and regional markets. The programme is funded by the UK Department for International Development (DFID), the International Development Research Centre (IDRC), ICCO, Cordaid, the Canadian International Development Agency (CIDA), and the US Agency for International Development (USAID).

Innovative Practice

Innovative Practice is a series of case studies from the Regoverning Markets programme providing examples of specific innovation in connecting small-scale producers with dynamic markets at local or regional level. Based on significant fieldwork activities, the studies focus on four drivers of innovation: public policy principles, private business models, collective action strategies by small-scale farmers, and intervention strategies and methods of development agencies. The studies highlight policy lessons and suggest working methods to guide public and private actors.

The case studies were coordinated by:

Julio Berdegúe, RIMISP - Latin American Centre for Rural Development, Chile

Lucian Peppelenbos, Royal Tropical Institute (KIT), Netherlands

Estelle Biénabe, University of Pretoria, South Africa and Centre de Coopération

Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), France



www.regoverningmarkets.org