



Royaume du Maroc



Haut Commissariat aux Eaux et Forêts
et à la Lutte Contre la Désertification

**PROJET EUROPEAID/134637/C/SER/MA
CONVENTION DE FINANCEMENT 023415**

**ASSISTANCE TECHNIQUE AU PROGRAMME D'APPUI DE L'UNION
EUROPÉENNE À LA POLITIQUE FORESTIÈRE DU MAROC**

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DES COOPÉRATIVES FORESTIÈRES DU MAROC
INTEGRÉES AUX FILIÈRES LES PLUS PROMETTEUSES

VERSION FINALE

Juillet 2016

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de NIRAS Finlande et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	6
Chapitre 1 : Introduction	9
Chapitre 2 : Contexte de réalisation de l'étude	10
2.1 Plan décennal 2015-2024	10
2.2 Programme d'appui à la politique forestière du Maroc (PAPS-Forêts).....	12
2.3 Autres acteurs et investisseurs pour l'appui au développement du secteur forestier au Maroc.	13
2.4 Mandat et organisation de la visite terrain pour la réalisation de l'étude	13
Chapitre 3 : Diagnostic organisationnel et entrepreneurial des coopératives et GIE.....	16
3.1 Tenants et aboutissants de l'entreprise coopérative	16
3.1.1 Rappel des principes et valeurs coopératifs	16
3.1.2 Mesure de la performance d'une entreprise coopérative.....	18
3.2 Dimension « membres-usagers »	19
3.2.1 Adhésion à la coopérative	19
3.2.2 Engagement face au projet coopératif et compréhension du modèle d'affaires coopératif ...	23
3.2.3 Établissement de la part sociale	24
3.2.4 Ristourne.....	25
3.3 Dimension « gouvernance ».....	26
3.3.1 Participation active et informée des adhérents	26
3.3.2 Rôles et responsabilités des différents instances.....	27
3.4 Dimension « économique ».....	29
3.4.1 Vision du projet coopératif clair	29
3.4.2 Outils de gestion.....	30
3.4.3 Offre de services et produits de la part des coopératives	32
3.4.4 Résultats financiers.....	33
3.4.5 Capacité d'investissement	34
3.4.6 Respect des obligations fiscales et légales.....	37
3.4.7 Gestion des ressources humaines	37
Chapitre 4 : Filières prometteuses et positionnement des coopératives et GIE	38
4.1 Romarin	39
4.2 Bois d'œuvre.....	44
4.3 Bois énergie et bois d'industrie	47
Chapitre 5 : Réseautage et partenariats	49

Chapitre 6 : Observations et recommandations.....	51
6.1 Recommandations concernant le cadre institutionnel	51
6.2 Aspects organisationnels et entrepreneuriaux	53
6.3 Piste de travail : Encadrement et structuration du réseau des coopératives forestières.....	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Calendrier des visites sur le terrain	15
Tableau 2 : Principes fondamentaux – coopérative versus entreprise à capital-actions	17
Tableau 3 : Adhésion aux coopératives enregistrées auprès de l’ODCO	19
Tableau 4 : Adhésion aux coopératives ayant un contrat de partenariat avec le HCEFLCD	21
Tableau 5 : Exemple des obligations contractuelles – coopérative de bûcherons-madrieurs.....	36
Tableau 6 : Données sur l’exploitation de la récolte de Romarin.....	42
Tableau 7 : Étapes à suivre pour appuyer le développement des coopératives forestières.....	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Représentation de l’unité technique dans la structuration du réseau des coopératives forestières.....	58
Figure 2 : Approche PerformCoop – Processus d’implantation.....	63

LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Schéma de l’approche PerformCoop

Annexe B : Exemple de flux de trésorerie d’une coopérative de romarin

Annexe C : Bibliographie

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACI	Alliance coopérative internationale
AG	Assemblée générale
AT	Assistance technique
CA	Conseil d'administration
CE	Commission européenne
CRF	Centre de recherche forestière
DDF	Direction du développement forestier
DIPSIS	Direction de la planification, du système d'information et de la coopération
DLCDPN	Direction de la lutte contre la désertification et la protection de la nature
DPEF	Direction Provinciale des Eaux et Forêts
DREF	Direction Régionale des Eaux et Forêts
DREFLCD	Direction Régionale des Eaux et Forêts et de la Lutte contre la Désertification
DTA	Dispositions techniques et administratives
DUE	Délégation de l'Union européenne
EUR	euro
FNF	Fonds national forestier
FQCF	Fédération québécoise des coopératives forestières
GCAM	Groupe Crédit Agricole du Maroc
GdM	Gouvernement du Maroc
GIE	Groupe d'intérêt économique
Ha	hectares
HCEFLCD	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
INPMA	Institut National des Plantes Médicinales et Aromatiques
IRECUS	Institut de Recherche et d'Éducation pour les Coopératives et Mutuelles de l'Université de Sherbrooke
NIRAS	Bureau d'assistance technique auprès du HCEFLCD
ODCO	Office du développement de la coopération
ONCA	Office national du conseil agricole
PAPS-Forêts	Programme d'appui à la politique forestière du Maroc
PFL-PFNL	Produits forestiers ligneux / non-ligneux
SOCODEVI	Société de coopération pour le développement international
SMAG	Salaire minimum agricole garanti
t	Tonne métrique
TDR	Termes de référence
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UE	Union européenne

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les coopératives forestières sont plus que jamais appelées à se mettre à niveau et à diversifier leurs activités et leurs produits en vue de faire face à la compétitivité. Les coopératives forestières doivent devenir les acteurs principaux du développement de l'économie locale et des partenaires stratégiques du HCEFLCD dans la préservation du patrimoine forestier, dans la valorisation des produits forestiers et dans la création de la valeur ajoutée pour atténuer la pression exercée sur les forêts.

Pour ce faire, les coopératives doivent se doter de compétences et d'outils pour réaliser une gestion organisationnelle et entrepreneuriale efficace, et devenir des entreprises performantes dans leur domaine d'intervention afin de renforcer leur rôle capital dans le développement économique local.

Ce rapport diagnostic consiste à réaliser l'analyse du contexte d'affaires dans lequel se développent les coopératives forestières et l'identification des forces et faiblesses, tant au niveau organisationnel qu'entrepreneurial, qui doivent être prises en compte afin de favoriser leur développement et assurer leur pérennité.

Ce mandat de consultation s'est réalisé dans le cadre des expertises de courte durée de l'assistance technique du PAPS-Forêts. Les experts ont été embauchés par le bureau d'études NIRAS, qui exécute l'assistance technique pour le compte de l'Union européenne. Le mandat s'est déroulé sur une durée de trois mois dont une mission de 12 jours sur le terrain pour toute l'équipe de professionnels.

L'équipe d'experts ayant participé à l'étude travaille depuis plus de quinze ans avec SOCODEVI et ses institutions membres à la consolidation des entreprises coopératives dans différents pays du Sud avec pour mission de contribuer au développement durable par la mise en valeur de la formule coopérative. Selon l'équipe, l'analyse de l'environnement institutionnel et coopératif rencontré au Maroc lors de leur mission, et même si plusieurs problèmes restent à régler, elle estime que tout est en place pour un réel développement rural basé sur le coopératisme qui permettra l'amélioration des conditions de vie des familles et la préservation des ressources naturelles du domaine forestier de l'État.

L'équipe était composée d'une experte en renforcement organisationnel et entrepreneurial de coopératives, un expert en réseautage de coopératives forestières et aspects institutionnels, et un expert en développement de filières forestières et valeur ajoutée. Le mandat consistait en un total de 95 jours pour les 3 experts. Le succès d'une entreprise coopérative repose sur un équilibre entre trois dimensions de gestion : la dimension « membres-usagers », la dimension « gouvernance », et la dimension « économique ».

La première dimension fait référence à l'adéquation entre les besoins des membres et la capacité de la coopérative à offrir des services qui répondent aux besoins de ces derniers. La seconde dimension est liée à la manière dont est administrée la coopérative, et permet d'opérationnaliser le deuxième principe coopératif concernant le pouvoir démocratique exercé par les membres ». Cette caractéristique différencie fondamentalement l'entreprise coopérative de l'entreprise à capital-actions. La troisième dimension concerne les aspects de gestion de l'entreprise : financière, ressources humaines, connaissances et savoir-faire, information et communication.

La typologie des coopératives forestières du Maroc correspond généralement à la coopérative de travailleurs. La finalité de la coopérative et son principal service offert, est de fournir du travail à ses adhérents. Il est donc essentiel que les contrats que gère la coopérative forestière lui permettent d'offrir un niveau de travail et de revenus satisfaisants pour ses adhérents.

Cependant dans la presque totalité des coopératives rencontrées, les entreprises ont de la difficulté à trouver un volume de travail qui corresponde aux besoins des adhérents et à fournir un niveau de revenu dépassant le SMAG (69.73 dhs/jour). Le niveau de revenus actuel n'est pas un incitatif au développement d'une vision entrepreneuriale et à l'adhésion de personnes qui pourraient accroître progressivement la capacité professionnelle permettant d'améliorer la gestion et la productivité, et ainsi contribuer à l'autonomisation éventuelle de leur entreprise.

Le concept de la part sociale est appliqué de différentes façons selon les coopératives rencontrées dont certaines ne respectent pas l'esprit coopératif, ni la loi marocaine sur les coopératives. Nous avons constaté que plusieurs coopératives distribuent la ristourne en fonction du nombre de parts sociales que détient un adhérent. Cette pratique contrevient doublement aux principes coopératifs. Premièrement, chaque membre ne doit détenir qu'une seule part sociale, et deuxièmement, la ristourne doit être établie en fonction du volume de transactions du membre avec sa coopérative.

La nouvelle loi coopérative restreint à 30 % le volume d'affaires apporté par les non-adhérents dans une coopérative. Il sera important que le HCEFLCD et l'ODCO puissent superviser l'application de cette mesure afin d'éviter que les adhérents des coopératives de romarin ne deviennent simplement des intermédiaires qui achètent le produit aux non-adhérents et le vendent à la coopérative pour en tirer les bénéfices tel que la ristourne, sans nécessité de travailler à la cueillette.

Aucune des coopératives rencontrées n'a fait état de sa vision, de l'existence d'un plan stratégique ou d'un plan d'affaires de l'organisation. Aucune d'entre elles ne disposait d'un plan d'action qui aurait pu permettre de dégager une idée claire de la façon dont la coopérative entrevoit son développement. Une des sources de difficultés restreignant l'établissement d'une vision claire et d'un plan d'affaires sérieux est le fait que les contrats avec le HCEFLCD soient d'une durée limitée. Cette situation est particulièrement problématique pour le développement des coopératives travaillant au sein de la filière bois.

L'absence de notions de gestion financière et d'outils de prise de décision fait en sorte que les coopératives prennent des décisions davantage en fonction du besoin perçu à court terme (revenus des membres) plutôt qu'en fonction d'une vision stratégique de développement de l'entreprise coopérative. L'échantillon de coopératives forestières que nous avons rencontrées ne nous permet pas de tirer des conclusions définitives quant à la rentabilité de leurs opérations. Cependant, les livres comptables que nous avons vus et les commentaires entendus nous laissent croire que cette rentabilité reste relativement illusoire dans le contexte actuel.

La dépendance financière des coopératives forestières envers le système informel, doublée d'une incompréhension et méconnaissance des pratiques de base en gestion entrepreneuriale, les exposent rapidement à l'incapacité de générer les revenus nécessaires à leur développement. Nous observons que les obligations contractuelles des coopératives dans le cadre des contrats avec le HCEFLCD et leur besoin en fonds de roulement sont une des raisons importantes pour lesquelles les coopératives doivent se tourner vers des intermédiaires pour financer leurs opérations initiales. La convention entre le groupe Crédit agricole du Maroc (GCAM) et le HCEFLCD vient sans aucun doute contribuer à réduire le besoin de recourir à des intermédiaires et nous applaudissons la mise en place d'un tel mécanisme. Il est cependant difficile d'évaluer l'adéquation du mécanisme face aux besoins des coopératives car il est relativement récent (juillet 2014) et qu'il y a peu de cas de figures à étudier pour le moment.

Nous croyons que toutes les filières que nous avons pu connaître lors de notre mission (romarin, bois d'œuvre, bois de feu et bois de service et d'industrie) peuvent être considérées comme prometteuses si certaines contraintes peuvent être levées, dont les mécanismes de financement et la

continuité des contrats. De même, les coopératives devront diversifier leur offre pour les prestations de services à l'État dans des domaines plus techniques de la sylviculture. Néanmoins, il sera primordial de renforcer les capacités de gestion et de gouvernance des coopératives pour tirer de réels bénéfices de ces filières tant d'un point de vue socioéconomique que d'un point de vue de durabilité de la ressource.

À court terme, nous considérons que la meilleure alternative pour donner une valeur ajoutée au romarin est d'obtenir une certification biologique qui permettrait d'accéder à de nouveaux marchés et de soutirer un prix du produit majoré d'au moins 20 %; et de construire des entrepôts afin de profiter des fluctuations de prix qui favorisent la vente hors-saison.

Le réseautage entre les coopératives forestières est encore embryonnaire mais le besoin de se regrouper est apparu clairement lors des discussions avec les dirigeants des coopératives rencontrées. Considérant la situation dans laquelle se trouvent plusieurs coopératives, le besoin d'encadrement est urgent. Pour qu'un réseau de coopératives émerge et que les coopératives se renforcent individuellement, il est nécessaire de mettre en place une organisation de deuxième niveau bien structurée et organisée pour offrir des services aux membres affiliés.

Les volumes de référence pour l'établissement des contrats de partenariat nous paraissent trop faibles pour favoriser la professionnalisation des adhérents et de leurs coopératives, de même que pour permettre des opérations à la fois rentables pour l'entreprise, et favorisant un niveau d'emploi satisfaisant pour les adhérents.

Il est primordial de mettre en œuvre un programme d'information de base sur le modèle coopératif tant pour le personnel du HCEFLD que pour les adhérents des coopératives, et d'un programme intensif d'accompagnement et encadrement pour les coopératives forestières.

Une analyse plus approfondie des caractéristiques socioculturelles et économiques, ainsi que des rapports hommes-femmes, doit être réalisée pour documenter les facteurs pouvant limiter ou encourager la participation des femmes, et ainsi pouvoir moduler l'accompagnement des coopératives pour les aider à mettre en place des actions favorisant la participation des femmes.

Comme pistes de travail, nous croyons que les Unions régionales de coopératives ou les ASCOPAM existantes sont les structures de deuxième niveau qui devraient être considérées pour accomplir un mandat d'encadrement des coopératives dans un espace régional.

Pour que les Unions régionales puissent atteindre un niveau de développement leur permettant de remplir adéquatement ce mandat, elles doivent se professionnaliser par la mise sur pied d'unités techniques pour lesquelles seront embauchées des ressources humaines spécialisées en développement coopératif et en développement de filières. À moyen terme, l'apport de ces unités techniques à une gestion plus efficiente des trois dimensions de la coopérative et des processus de production, transformation et commercialisation des produits des différentes filières, devrait générer des revenus additionnels dont une partie pourrait permettre de financer les Unions, incluant les unités techniques.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Les objectifs du Programme décennal du Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification 2015-2024 nécessitent l'élaboration d'un programme d'action pour la valorisation économique des Produits forestiers ligneux et non-ligneux constituant un référentiel essentiel de l'application de la stratégie du HCEFLCD en matière de valorisation des biens et services des écosystèmes forestiers.

Le « Diagnostic de la situation des coopératives forestières » doit contribuer à identifier les forces et faiblesses du secteur productif forestier coopératif, et proposer des pistes d'actions pour favoriser leur développement à l'intérieur de filières forestières prometteuses.

Les coopératives forestières sont plus que jamais appelées à se mettre à niveau et à diversifier leurs activités et leurs produits en vue de faire face à la compétitivité. Les coopératives forestières doivent devenir les acteurs principaux du développement de l'économie locale et des partenaires stratégiques dans la préservation du patrimoine forestier, dans la valorisation des produits forestiers et dans la création de la valeur ajoutée pour atténuer la pression exercée sur les forêts.

Pour ce faire, les coopératives doivent se doter de compétences et d'outils pour réaliser une gestion organisationnelle et entrepreneuriale efficace, et devenir des entreprises performantes dans leur domaine d'intervention afin de renforcer leur rôle capital dans le développement économique local. Par conséquent, il est primordial que le HCEFLCD accompagne les coopératives dans ce processus de changement et que des ressources humaines expertes soient identifiées dans ce domaine du renforcement organisationnel et entrepreneurial des coopératives afin d'appuyer le Haut-Commissariat dans cette démarche de consolidation entrepreneuriale.

Ce rapport diagnostic est une première étape dans l'analyse du contexte d'affaires dans lequel se développe les coopératives forestières et dans l'identification des forces et faiblesses, tant au niveau organisationnel qu'entrepreneurial, qui doivent être prises en compte afin de favoriser leur développement et assurer leur pérennité.

L'équipe ayant participé à l'étude travaille depuis plus de quinze ans avec SOCODEVI et ses institutions membres travaillent à la consolidation des entreprises coopératives dans différents pays du Sud avec pour mission de contribuer au développement durable par la mise en valeur de la formule coopérative. Selon notre analyse de l'environnement institutionnel et coopératif rencontré au Maroc lors de notre mission, et même si plusieurs problèmes restent à régler, nous estimons que tout est en place pour un réel développement rural basé sur le coopératisme qui permettra l'amélioration des conditions de vie des familles et la préservation des ressources naturelles du pays.

Nous souhaitons donc que les recommandations incluses dans ce rapport puissent enrichir la réflexion et permettre à court terme la mise en œuvre d'actions concrètes servant à favoriser l'essor du mouvement coopératif forestier.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE RÉALISATION DE L'ÉTUDE

2.1 Plan décennal 2015-2024

La stratégie de gestion du patrimoine forestier marocain s'articule autour de trois axes principaux :

- La réhabilitation des écosystèmes forestiers ;
- La sécurisation foncière et protection des forêts ;
- La mise à niveau de l'environnement du secteur.

Son opérationnalisation se fait dans le cadre d'une planification décennale mise en œuvre à travers des projets territoriaux et des actions intégrées. Le premier Programme décennal a touché la période 2005-2014 et un des acquis importants de ce Programme a été la mise en place d'un partenariat avec l'implication des populations usagères pour la protection et gestion du patrimoine forestier, qui a résulté en une forte croissance du nombre de coopératives forestières et pastorales, et de Groupes d'Intérêt Économique (GIE). De 9 coopératives existantes en 2005 qui regroupaient 545 adhérents, on en retrouvait un total de 136 en 2014 avec 7 456 adhérents¹. Pour ce faire, le HCEFLCD a dû changer ses façons de faire afin de répondre à la nécessité de renforcement et d'adaptation continue des outils de gestion au profit d'une implication effective des parties prenantes, entre autres les outils juridiques et techniques.

Durant cette période, l'État marocain élabore des études concertées pour l'aménagement des forêts et des nappes d'Alfa et de romarin, ainsi que pour les aires protégées et les bassins versants. Le HCEFLCD, à travers ses directions régionales, débute une planification de plus long terme et met en œuvre des projets décennaux territorialisés et des mécanismes de suivi et évaluation.

Concrètement, dans le registre de la sécurisation foncière du domaine forestier, une amélioration substantielle a été enregistrée de la cadence de réalisation des différentes étapes de clarification du statut juridique du domaine forestier. Sur les 9 millions d'hectares du domaine forestier, seulement 2 % de la superficie (240 000 ha) reste à délimiter.

Le volet de la réhabilitation des écosystèmes forestiers a enregistré quant à lui une augmentation du rythme de la reconstitution des forêts avec 36 400 ha par an enregistrant ainsi une augmentation de la superficie forestière de 2 %.

Des actions de Lutte contre l'érosion hydrique ont permis le traitement de 100 000 m³ par an à travers la mise en œuvre de 86 projets intégrés pour la lutte contre l'envasement des barrages et les risques d'inondations. Les actions de lutte contre l'ensablement ont connu un renforcement notable à travers notamment la fixation de 39 000 ha de dunes dans 18 provinces, et la création de sept ceintures vertes dans les provinces du sud. L'actualisation du Plan d'action national de lutte contre la désertification a permis, par ailleurs, d'asseoir une plateforme territoriale et intersectorielle de référence pour la coordination de la lutte contre la désertification.

Un nouveau Plan décennal a été élaboré pour la période 2015-2024 avec une vision plus large de conservation et de participation qui se définit de la façon suivante : « Des espaces naturels conservés, restaurés et développés pour pérenniser et faire évoluer leurs rôles et fonctions, réconciliés avec les citoyens et intégrés dans le développement régional et local et mieux préparés face aux enjeux et défis actuels et futurs ». Cette vision prend en compte trois dimensions pour la gestion durable des

¹ PAPS-Forêts, février 2015, Atelier : un partenariat renforcé pour la gestion et la valorisation durable des ressources forestières (présentation PowerPoint).

espaces naturels : a) la dimension temporelle qui adopte la prise en compte du temps écologique pour assurer la pérennité de la ressource; b) la dimension socioéconomique qui positionne l'humain au cœur des préoccupations de développement; c) et la dimension de veille anticipative qui consiste à être plus proactif par rapport au nouveaux enjeux et défis liés aux facteurs naturels et anthropiques, notamment les changements climatiques et l'évolution des besoins de développement.

Ce plan décennal comporte 6 axes stratégiques dont :

1. Lutte contre la désertification
2. Restauration des écosystèmes forestiers
3. Conservation et valorisation de la biodiversité
4. Conservation de patrimoine foncier du domaine forestier
5. Valorisation économique des écosystèmes forestiers
6. Gouvernance

Ce nouveau plan décennal se décline en plusieurs objectifs notamment :

1. La lutte contre l'érosion hydrique et la dégradation des terres au niveau des bassins versants à travers la création de 2 millions de m³ de seuils de sédimentation et le reboisement de 190 000 hectares.
2. La lutte contre l'ensablement via la fixation de 8 000 ha de dunes littorales et continentales par des actions de lutte mécaniques et biologiques. Cette action permettra la protection de 240 000 ha de terrains directement menacés par l'ensablement et la protection de 120 km d'infrastructures routières.
3. L'adaptation aux changements climatiques et la gestion des risques à travers notamment l'aménagement des forêts et l'acquisition d'équipements pour une meilleure protection contre les incendies de forêts.
4. L'intensification des opérations de reboisement et l'élaboration de modèles intégrés de gestion des territoires via des actions de reboisement sur 600 000 ha, des actions sylvicoles sur 300 000 ha et des études d'aménagement participatif sur 4.5 millions d'hectares.
5. L'appui aux programmes de création des ceintures vertes sur 100 000 ha et l'accompagnement et le renforcement des plantations sur les domaines non forestiers via la distribution de 60 millions de plants forestiers.
6. La lutte contre les facteurs de dégradation des écosystèmes forestiers à travers la gestion participative des espaces pastoraux, l'amélioration des troupeaux (avec 300 associations pastorales et 50 groupements d'éleveurs) et la diminution de la pression sur la consommation du bois de feu.
7. La conservation et la valorisation de la biodiversité à travers la classification de 25 sites d'intérêt biologique et écologique selon la nouvelle loi sur les aires protégées, la création de comités de gestion et l'adoption de plans de gestion participative de ces aires protégées et enfin, le développement de l'activité écotouristique.
8. L'inversion de la tendance de dégradation de la biodiversité à travers notamment l'inventaire et le suivi des espèces de faune et de flore menacées d'extinction et leur conservation in-situ et ex-situ, et la mise en œuvre des plans opérationnels de réintroduction des espèces menacées dans leurs habitats naturels et la promotion de l'éducation environnementale.
9. La finalisation de l'immatriculation foncière du domaine forestier en garantissant les droits des tiers.
10. La valorisation des produits forestiers et des filières de production, le développement de

l'investissement dans le secteur et le renforcement de l'économie sociale et solidaire.

11. La consécration de la bonne gouvernance et le développement de mécanismes spécifiques avec les partenaires permettant d'être en mesure de les mobiliser pour soutenir les programmes du secteur.

2.2 Programme d'appui à la politique forestière du Maroc (PAPS-Forêts)

L'objectif global du Programme d'appui à la politique forestière du Maroc (PAPS-Forêts) qui s'étale sur une période de 4 ans (2013-2017) est de renforcer l'efficacité de la stratégie de protection et gestion durable des ressources forestières au Maroc.

La convention d'appui consiste en un appui budgétaire sectoriel, une aide complémentaire incluant l'assistance technique et la réalisation d'études, et un volet de subventions aux acteurs non-étatiques.

Les objectifs spécifiques du PAPS-Forêts, tels qu'énoncés dans les dispositions techniques et administratives sont :

- Le renforcement de la capacité de l'institution forestière, la consolidation et l'amélioration de la gouvernance du secteur ;
- La sécurisation foncière du domaine forestier, la conservation et le développement du patrimoine forestier ;
- La promotion de la gestion durable et de la valorisation des ressources patrimoniales et des produits forestiers en partenariats avec les acteurs locaux.

Les résultats attendus du PAPS-Forêts sont :

- Résultat 1 : La politique forestière et son cadre de gouvernance sont consolidés, actualisés et complétés :
 - Sous-résultat 1.1 : Le cadre de gouvernance de la politique forestière est consolidé et adapté à l'évolution des politiques territoriales, en partenariat avec la société civile.
 - Sous-résultat 1.2 : Le cadre stratégique de la politique forestière est complété et amélioré selon une approche partenariale et intersectorielle.
- Sous-résultat 1.3 : La législation forestière est adaptée aux nouveaux enjeux de la gestion concertée patrimoniale et territoriale des ressources forestières.
- Résultat 2 : L'efficacité et la performance de l'administration forestière en matière de sécurisation du domaine forestier, de conservation et de développement du patrimoine forestier sont accrues :
 - Sous-résultat 2.1 : Des mécanismes et outils opérationnels pour sécuriser définitivement le domaine forestier en concertation avec les populations et les administrations concernées sont fonctionnels.
 - Sous-résultat 2.2 : L'efficacité des actions visant à conserver et à développer le patrimoine forestier est renforcée.
- Résultat 3 : L'économie locale et les populations rurales bénéficient davantage de la gestion durable des forêts et de ses ressources patrimoniales.
 - Sous-résultat 3.1 : La contribution de la forêt et des produits forestiers à l'économie locale est améliorée.
 - Sous-résultat 3.2 : L'aménagement concerté des forêts est étendu et des outils de gestion durable des espaces forestiers et de leurs ressources patrimoniales sont opérationnels.

Le mandat d'étude conféré aux experts est lié à la réalisation des résultats 1 et 3 du PAPS-Forêts.

2.3 Autres acteurs et investisseurs pour l'appui au développement du secteur forestier au Maroc

En plus du PAPS-Forêts, plusieurs initiatives d'appui à la stratégie de développement des filières du domaine forestier se déroulent actuellement au Maroc dont le projet Azir qui appuie l'amélioration de la compétitivité de la chaîne de valeur du romarin dans l'Oriental. Ce projet est d'une durée de 2.5 ans (2015-2017) et cible principalement la réduction de la pauvreté par le développement inclusif de la chaîne de valeur et la réduction de la dégradation de la ressource romarin. Entre autres, ce projet s'attarde à l'amélioration de la gouvernance, de l'équité et de la transparence au sein des coopératives, de même qu'à une augmentation de la valeur ajoutée des produits, et un meilleur accès au marché grâce à l'amélioration de la qualité.

Le projet Intégration de la biodiversité dans les chaînes de valeur des plantes aromatiques et médicinales méditerranéennes au Maroc (PAM) financé par le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et le Fonds pour l'Environnement mondial (*Global Environment Fund*) s'est déroulé de 2011 à 2015 et visait à renforcer la capacité des institutions gouvernementales marocaines, des organisations non gouvernementales et les acteurs de la chaîne de valeur afin de contribuer à la conservation de la biodiversité et à la lutte contre la pauvreté en augmentant la valeur des PAM cueillies en milieu naturel et leur accès aux marchés tout en assurant la durabilité de la production.

Le projet Filière des plantes aromatiques et médicinales exécuté par Chemonics International et financé par USAID avait identifié la filière PAM dans la région de l'Oriental comme une filière prioritaire du programme Agriculture et agrobusiness intégrés. Ce programme qui s'est déroulé de 2005 à 2009 cherchait à capitaliser sur le potentiel des PAM pour répondre à la demande croissante des marchés, améliorer les revenus des populations marginalisées, préserver l'environnement par une gestion rationnelle des ressources, soutenir la commercialisation des PAM, et optimiser les synergies entre les différents partenaires et initiatives s'intéressant au PAM.

Tous ces projets ont apporté une grande contribution à une meilleure connaissance de la filière PAM et ont laissé une documentation abondante qui sert aujourd'hui de référence pour les nouveaux projets.

2.4 Mandat et organisation de la visite terrain pour la réalisation de l'étude

Ce mandat s'est réalisé dans le contexte des expertises de courte durée de l'assistance technique du PAPS-Forêts. Les experts ont été embauchés par le bureau d'études NIRAS, qui exécute l'assistance technique pour le compte de l'Union européenne.

Les termes de référence ont été élaborés en collaboration avec la DDF, la DPSIC du HCEFLCD du Maroc et le bureau d'études NIRAS, et approuvés par la délégation de l'Union européenne.

Les experts ont travaillé durant leur mission en étroite collaboration avec le personnel de la DDF, de la DPSIC, d'autres directions centrales du HCEFLCD, mais aussi avec des cadres forestiers et des experts des services décentralisés, notamment dans les directions régionales des Eaux et Forêts (DREF), les directions provinciales des Eaux et Forêts (DPEF), les Centres de conservation et de développement des ressources forestières (CCDRF) et les coopératives directement concernées par le mandat.

Les principales activités pour le mandat se résument comme suit :

- Réaliser une revue de la documentation / information provenant des institutions marocaines, des projets de développement et de d'autres sources d'informations, sur les associations de

producteurs et coopératives impliquées dans la récolte et commercialisation de produits forestiers ligneux et non-ligneux.

- Élaborer par typologie la liste des coopératives et associations de producteurs impliquées dans les différentes filières de produits forestiers ligneux et non-ligneux, et préciser les caractéristiques de ces dernières.
- Sélectionner avec les autorités compétentes (HCEFLCD, ODCO, etc.) les filières les plus prometteuses pour les coopératives forestières afin de prioriser le diagnostic et l'analyse de ces dernières.
- Réaliser un diagnostic des coopératives intégrées aux filières prometteuses identifiées, selon les trois dimensions suivantes de l'entreprise coopérative : relation membres-usagers, gouvernance, aspects économiques.
- Relever les forces et faiblesses des coopératives des filières identifiées au niveau des trois dimensions.
- Proposer des actions de renforcement afin de mieux positionner les coopératives dans leur filière respective.
- Évaluer l'efficacité du réseautage actuel et proposer des actions de renforcement.
- Évaluer les partenariats existants entre les coopératives (collecte et vente de matière première) et les sociétés privées (transformation et vente de produits à valeur ajoutée) pour chacune des filières identifiées.
- Proposer des pistes d'actions pour le renforcement de ces partenariats coopératives-sociétés privées.
- Identifier des pistes d'actions afin d'augmenter la valeur ajoutée des produits pour les coopératives forestières.
- Identifier les obstacles au développement pour les coopératives forestières relatifs au contexte institutionnel et réglementaire, et apporter des pistes de solutions.

Le mandat s'est déroulé sur une durée de trois mois dont une mission de 12 jours sur le terrain pour toute l'équipe de professionnels. L'équipe était composée d'une experte en renforcement organisationnel et entrepreneurial de coopératives, un expert en réseautage de coopératives forestières et aspects institutionnels et un expert en développement de filières forestières et valeur ajoutée. Le mandat consistait en un total de 95 jours pour les 3 experts.

Le livrable consistait en un rapport présentant :

- Les résultats des diagnostics des coopératives en faisant ressortir les forces et faiblesses pour les trois dimensions de la coopérative : relation membres-usagers, gouvernance, aspects économiques ; et les propositions d'actions de renforcement à mener au niveau organisationnel / entrepreneurial.
- Les résultats du diagnostic du réseautage en faisant ressortir les forces et faiblesses, et les propositions d'actions de renforcement pour rendre plus efficace le réseautage.
- Les résultats d'analyse sur les différentes filières en faisant ressortir les forces et faiblesses, et les actions à mener pour augmenter la valeur ajoutée des produits pour le bénéfice des coopératives.

La visite sur le terrain s'est déroulée du 9 au 19 mai 2016 selon l'agenda du tableau suivant :

Tableau 1 : Calendrier des visites sur le terrain

Date	Endroits visité	Activités
Jour 1- 8 mai	Arrivée au Maroc	Voyage Casablanca-Rabat
Jour 2- 9 mai	Talsint	Rencontre des représentants du CCDRF Rencontre de coopératives de cueilleurs de romarin : 3 coopératives : Al Oufoq, Lamrija Foukania, Skandis Installation de tamisage du romarin Site de distillation Visite d'un bureau d'une coopérative et observations des registres comptables
Jour 3- 10 mai	Oujda	Rencontre avec le personnel du HCEFLCD de la Région de l'Oriental Rencontre avec le projet suisse AZIR
Jour 4- 11 mai	Jereda-Taoursit	Rencontre avec : 3 coopératives de PAM: Beni Yaala Zkara, Namaa, Al Isslah et une coopérative de pêcheurs Directeur provincial du HCEFLCD
Jour 5- 12 mai	Azrou	Rencontre avec un industriel de transformation de romarin et visite des installations de distillation Visite d'une plantation de romarin
Jour 6- 13 mai	Azrou	Rencontre de la Direction provincial d'Ifrane Rencontre de deux coopératives de madrieurs (Al Mohammedia, nom inconnu) Visite d'une scierie
Jour 7- 14 mai	Khénifra	Rencontre de deux coopératives (Bûcherons-madrieurs de Khénifra, Bûcherons-charbonniers de Khénifra-section Khénifra et section El Hammam) Visite au bureau du HCEFLCD Visite terrain (site de coupe, meules de charbon, semis direct/crochetage par cordon et voirie)
Jour 8- 15 mai	Khénifra	Rencontre avec deux coopératives (El Hamman, Afousgofous) et un GIE en constitution
Jour 9- 16 mai	Kénitra	Rencontre avec des représentants de la direction régionale Nord-Ouest et de l'équipe provinciale Rencontre avec le personnel d'un CCDRF, de deux GIE (Codba et Chmarkhe) et du président de l'Union des GIE Visite d'une pépinière de chêne liège
Jour 10 - 17 mai	Khémisset	Rencontre de la direction régionale et de la direction provinciale
Date	Endroits visité	Activités
Jour 11- 18 mai	Rabat	Rencontre avec la direction de l'ODCO Rencontre avec le Secrétaire Général du HCEFLCD
Jour 12- 19 mai	Rabat	Rencontre avec la coopération canadienne Rencontre avec la DDF et la DPSIC

CHAPITRE 3 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET ENTREPRENEURIAL DES COOPÉRATIVES ET GIE

3.1 Tenants et aboutissants de l'entreprise coopérative

3.1.1 Rappel des principes et valeurs coopératifs²

Pour mieux comprendre le cadre de référence utilisé pour réaliser l'étude diagnostique, il est bon de rappeler de manière succincte les sept principes coopératifs auxquels adhère la législation coopérative marocaine³.

1. L'adhésion volontaire et ouverte à tous : « Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. »

2. Le pouvoir démocratique exercé par les membres : « Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix ». Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique ».

3. La participation économique des membres : « Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents en tout ou en partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres ».

4. L'autonomie et l'indépendance : « Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative ».

5. L'éducation, la formation et l'information : « Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération ».

² Alliance coopérative internationale.

³ Entretien menée avec M. Abdelkrim AZENFAR, directeur de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) du Maroc.

6. La coopération entre les coopératives : « Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales ».

7. L'engagement envers la communauté : « Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres ».

Les valeurs fondamentales des coopératives sont : la prise en charge, la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur : l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Lors de la réalisation des entrevues pour mener le diagnostic, il nous est apparu qu'il y avait une compréhension incomplète, et parfois erronée, de ce qu'est une coopérative, ainsi que des principes fondamentaux qui régissent son fonctionnement et sa gouvernance et qui sont exprimés à travers les textes de loi qui dictent la nature des coopératives. Nous présenterons quelques rappels utiles qui serviront à expliquer notre appréciation de certaines données recueillies :

Tableau 2 : Principes fondamentaux – coopérative versus entreprise à capital-actions

COOPÉRATIVE	ENTREPRISE À CAPITAL-ACTIONS
Raison d'être	
La coopérative répond à un besoin. Elle est ... « une association autonome de personnes réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée ».	L'entreprise à capital-actions est un investissement. Elle est une entité économique autonome détenue par une ou plusieurs personnes pour satisfaire un besoin du marché afin de « faire des profits ».
La propriété, le capital et le pouvoir	
La propriété est collective	La propriété est individuelle
Un membre ne peut posséder qu'une part sociale qui est émise en son nom et celle-ci n'est pas transférable de personne à personne ; seule la coopérative peut racheter la part d'un membre.	Une personne peut détenir plusieurs actions et peut les vendre à d'autres personnes au prix du marché.
Le pouvoir est exercé démocratiquement (1 personne = 1 vote)	Le pouvoir est exercé au prorata du capital-actions ; un actionnaire a droit à autant de votes qu'il a d'actions (une action = un vote).
La relation, la ristourne et les dividendes	
Le membre-client a une relation d'utilisateur avec sa coopérative. Il s'y procure un produit et / ou un service et reçoit une ristourne en fonction de son chiffre d'affaires avec sa coopérative. Donc, plus le membre fait des affaires avec sa coopérative, plus il a de ristournes.	L'actionnaire n'a pas besoin de transiger, de faire des affaires avec sa compagnie. Sa première motivation est d'en recevoir des dividendes (revenu versé par l'entreprise privée aux actionnaires). Sa relation est centrée d'abord et avant tout sur les profits qu'il en retire. Donc plus il a d'actions, plus il a de dividendes.

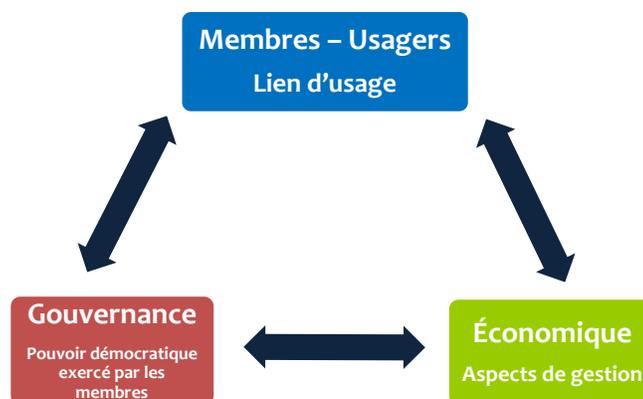
3.1.2 Mesure de la performance d'une entreprise coopérative

3.1.2.1 Les dimensions d'une entreprise coopérative

Le succès d'une entreprise coopérative repose sur un équilibre entre trois dimensions de gestion : la dimension « membres-usagers », la dimension « gouvernance », et la dimension « économique ». La première dimension fait référence à la relation qui s'établit entre l'adhérent et son organisation coopérative. La littérature fait souvent référence à cette relation comme étant le « lien d'usage », c'est-à-dire, l'adéquation entre les besoins du membre et la capacité de la coopérative à offrir des services à ses membres qui répondent à ces besoins.

Le type de services offerts varie considérablement : notamment un service d'approvisionnement en intrants et en équipements, la collecte de la production des membres, la commercialisation des produits et dans le cas de coopératives de travail, fournir du travail à ses membres.

La seconde dimension est liée à la manière dont est administrée la coopérative, et permet d'opérationnaliser le deuxième principe coopératif, soit « le pouvoir démocratique exercé par les membres ». Cette caractéristique différencie fondamentalement l'entreprise coopérative de l'entreprise à capital-actions.



La troisième dimension concerne les aspects de gestion de l'entreprise : financière, ressources humaines, connaissances et savoir-faire, information et communication.

3.1.2.2 Démarche PERFORMCOOP

L'équipe d'experts a utilisé les outils de base de la démarche PerformCoop pour guider la réalisation de l'étude diagnostique. PerformCoop est une approche de gestion du changement qui s'inspire des pratiques reconnues dans la gestion du changement organisationnel dans des milieux culturels variés. La démarche complète va bien au-delà du diagnostic initial. Mais pour les fins du mandat, l'équipe d'experts s'est limitée à collecter des informations tant quantitatives que qualitatives auprès des leaders coopératifs rencontrés durant la mission pour dégager une appréciation des différentes variables présentées plus bas. L'exercice diagnostique complet d'une coopérative dure habituellement une journée complète, et se réalise dans l'environnement institutionnel de la coopérative avec un accès facile à ses registres et livres de gestion. Un diagnostic aussi approfondi est requis lorsqu'on entreprend un processus d'accompagnement à long terme auprès d'une coopérative. Dans le cadre de cette étude, il n'était pas nécessaire d'effectuer une collecte aussi exhaustive des données des coopératives rencontrées puisqu'il s'agissait davantage de dégager les grandes tendances de manière à ce que le HECFLCD puisse disposer d'informations suffisantes pour décider de l'orientation

future de ses efforts dans le cadre de la gestion des ressources forestières en partenariat avec les coopératives forestières.

À titre informatif, nous joignons à l'annexe A un schéma décrivant les étapes de la démarche complète PerformCoop de même qu'un feuillet explicatif générique.

3.2 Dimension « membres-usagers »

Dans l'analyse de la dimension « membres-usagers » d'une entreprise coopérative, nous considérons trois aspects fondamentaux :

1. La croissance du membership, laquelle fait directement référence au premier principe coopératif de la porte ouverte.
2. L'augmentation des services de la coopérative avec ses membres (principe du lien d'usage).
3. L'amélioration des revenus des membres usagers.

Différentes variables sont analysées dont le nombre de membres (hommes / femmes / jeunes), la connaissance du projet de l'entreprise coopérative par les membres (vision et du plan d'affaires), l'utilisation des services de la coopérative, et l'établissement et respect de la part sociale.

3.2.1 Adhésion à la coopérative

En règle générale, les conditions d'adhésion à une coopérative relèvent du premier principe coopératif: « L'adhésion volontaire et ouverte à tous ». Dans la pratique, les statuts et règlements, les politiques et les procédures de la coopérative doivent clarifier et préciser les conditions d'adhésion. Dans le cas des coopératives forestières marocaines, les critères d'adhésion incluent l'obligation d'être un ayant-droit résident, le versement de la part sociale, le respect des statuts et règlements, et la capacité d'offrir sa main d'œuvre pour remplir la mission productive de la coopérative. Certaines coopératives imposent également des critères basés sur l'âge.

À titre indicatif, voici les données disponibles sur le site de l'ODCO⁴ concernant les coopératives forestières, de plantes aromatiques et médicinales (PAM) et d'argan. Nous présentons ces chiffres pour donner une vue d'ensemble de l'envergure de l'entrepreneuriat coopératif dans ces secteurs d'activités économiques au Maroc.

Tableau 3 : Adhésion aux coopératives enregistrées auprès de l'ODCO

Secteurs d'activités	Nbr de coopératives enregistrées	Nombre d'adhérents	Nombre moyen d'adhérents par coopérative	Capital (dh)	Capital par coop	Capital par adhérent
Coopératives forestières	214	9 068	45	8 657 038	40 452	955
PAM	128	2 858	22	3 306 718	25 834	1 157
Argan	285	7 198	24	2 293 426	8 047	319

Source : http://www.odco.gov.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=157 (décembre 2014)

Le tableau suivant résume les données disponibles sur les contrats de partenariat en vigueur au moment de la réalisation de la mission des experts. Nous avons inclus dans le tableau les seuils

⁴ Site web de l'ODCO : http://www.odco.gov.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=157

minimums du nombre d'adhérents par coopérative établis par le HCEFLCD. En effet, en 2010, le HCEFLCD a émis une circulaire⁵ « qui établit, à titre indicatif, un effectif minimum d'adhérents permettant de développer une masse critique de réalisations susceptibles d'avoir un impact tangible dans le sens de l'atténuation de la problématique à traiter ». Ces effectifs « ne doivent pas être inférieurs à 100 adhérents pour les coopératives opérant dans la mobilisation du bois d'œuvre, du bois d'industrie et du bois de service, 50 adhérents pour celles en charge du bois de feu, 20 adhérents pour la mise en valeur des plantes aromatiques et médicinales, et 10 adhérents pour la fabrication de goudron végétal et du charbon de forge. »

⁵ HCEFLCD – Direction du développement forestier, Circulaire No 2166 HCEFLCD/DDF/DEF/2010 du 27 mai 2010, Relative aux partenariats et aux modalités de contractualisation avec les coopératives forestières.

Tableau 4 : Adhésion aux coopératives ayant un contrat de partenariat avec le HCEFLCD

Sous-secteurs d'activité forestière	Nbr minimum d'adhérents / coop selon circulaire 2166	Nombre moyen d'adhérents / coop	Nbr de coops	Nbr adhérents	Notes	
						Données concernant les contrats de partenariats en vigueur
Bois d'œuvre	100	151	14	2 118	Avons considéré dans ce calcul la catégorie de bûcherons-madrieurs. Disparité régionale : on va d'une moyenne de 62 adhérents/coop dans la région de Fès-Boulemane à 190 dans le Moyen Atlas.	
Bois d'industrie, bois de service	100	42	75	3 119	Avons considéré dans ce calcul les coopératives de bûcherons-charbonniers et d'exploitation forestière.	
Bois de feu	50		0	0	Il ne semble n'y avoir aucune coopérative de bois de feu actuellement sous contrat avec le HCEFLCD.	
PAM	20	59	39	2 230	Avons considéré dans ce calcul les coopératives de romarin, lichen, alfa et champignons. Dans le cas des coopératives de collecte de romarin, les régions du Rif et Nord-Est ont toutes deux une moyenne de 9 adhérents par coopérative, alors que celle de la région de l'Oriental a une moyenne de 136.	
Caroube	S/O	58	11	634	Grande disparité régionale entre les régions du Tadla Azilal et du Nord Est, où les moyennes sont respectivement de 61 et de 20 adhérents/coop.	
Goudron végétal	10	15	2	29		
Charbon de forge et souche de thuya	10	18	5	91	Avons considéré dans ce calcul les coopératives de charbon de forge et celles de souches mortes de thuya.	
Total des coopératives ayant eu un contrat de partenariat en vigueur avec le HCEFLCD entre 2005 et 2015			146	8 221		

Source : Circulaire 2166, et liste par région des coopératives ayant un contrat de partenariat avec le HCEFLCD en vigueur (déc. 2015).

Nous notons qu'il ne semble pas y avoir de contrats de partenariat établis avec les coopératives arganières bien que la majorité d'entre elles, selon notre compréhension, effectuent la collecte des fruits au sein du domaine forestier de l'État du Maroc. Nous notons aussi que la Circulaire 2166 ne détermine pas d'effectif minimum pour les coopératives de collecte de la caroube.

Nous tenons à avertir le lecteur ici que les informations dont nous disposons ne nous permettent pas de nous assurer que nous comparons de manière parfaite les différents sous-secteurs d'activités, entre les données de l'ODCO et celles du HCEFLCD, ainsi qu'au sein même des données régionales de l'ODCO (disponibles sur son site web) ou de celles du HCEFLCD. Par exemple, on peut supposer que la catégorie « Coopératives forestières » de l'ODCO contient tant les coopératives de bois d'œuvre, d'industrie, de service, que celles de bois de feu, goudron végétal et de charbon de forge. Peut-être inclue-t-elle aussi les coopératives de PAM qui sont sises au sein du domaine forestier, et que la catégorie « PAM » de l'OCDO ne fait référence qu'à celles situées hors du domaine forestier. Il faut donc utiliser ces informations à titre de référentiel et non comme source exacte de données.

La troisième source de données qui appuie notre réflexion est constituée du résultat des rencontres que nous avons eues durant la mission. D'autres documents de référence peuvent avoir également apporté des éléments d'analyse (une biographie des documents consultés est présentée à l'annexe C).

La qualité d'ayant-droit est un concept largement reconnu au Maroc et qui ne semble pas poser problème. Cette condition d'adhésion semble être respectée. Par ailleurs, au moment de la constitution des coopératives forestières, celles-ci doivent présenter un document issu des autorités de la commune qui confirme la qualité d'ayant-droits des adhérents inscrits.

À l'occasion, il a été mentionné que les membres d'une coopérative devaient être d'une même tribu. Nous sommes forts conscients qu'au moment de l'émergence de coopératives, le sentiment d'appartenance repose beaucoup sur l'identification au territoire immédiat ainsi qu'au groupe culturel ou socio-économique d'où sont originaires les adhérents. Cependant, il est nécessaire de noter que la restriction à l'appartenance à une tribu contrevient au principe de la porte ouverte de la coopérative. D'autre part, à moyen terme, pour renforcer sa structure et améliorer son positionnement en tant qu'entreprise, la coopérative cherchera à augmenter son membership (la nouvelle loi coopérative permet dorénavant que le membership d'une coopérative soit national). À ce moment-là, le concept d'appartenance à une tribu donnée sera possiblement une embûche au développement économique de la coopérative.

En règle générale, les coopératives ayant signé un contrat de partenariat avec le HCEFLCD remplissent les conditions en termes de nombre de membres. Cependant, nous nous questionnons sur cette obligation de respecter des seuils minimums. Nous comprenons la logique qui sous-tend ce critère de la part du HCEFLCD. Celui-ci désire réduire le nombre d'intervenants avec lesquels il doit coordonner la gestion des espaces forestiers tout en impliquant davantage les populations résidentes et riveraines. Ces dernières ont par conséquent une source de génération de revenus légale car l'occurrence des délits forestiers est une préoccupation importante du HCEFLCD, et à juste titre. L'établissement de contrats de partenariat permet aux résidents de réaliser des activités traditionnelles dans la légalité, ce qui permet un meilleur contrôle sur la gestion de la ressource. Cependant, cette détermination d'effectifs minimums est en soit une contrainte à l'expression de l'autonomie des coopératives (principe coopératif #4) et la capacité de prise en charge par leurs membres.

Le développement récent du membership (augmentation du nombre d'adhérents) s'est fait principalement pour satisfaire les exigences du HCEFLCD pour pouvoir accéder à un contrat de

partenariat (e.g. coopératives forestières rencontrées à Khenifra) plutôt que pour répondre à une orientation stratégique de la coopérative. Certaines des coopératives rencontrées lors de la mission témoignent que leur nombre d'adhérents a augmenté considérablement (jusqu'à 200 %) sur une période de temps relativement courte. Cette croissance rapide du membership peut se faire au détriment d'une compréhension adéquate de la part des nouveaux membres de leurs rôles et responsabilités en tant que coopérateur, ainsi que des principes et valeurs de l'entreprise coopérative.

Les registres des membres semblent être complets car il s'agit d'une des pièces à joindre à la demande pour l'exécution d'un contrat de partenariat. Les membres sont dotés d'une carte d'identité qu'ils doivent montrer sur demande lors de contrôles réalisés par les autorités des Eaux et Forêts et qui justifie leur présence à l'intérieur du périmètre et explique leur travail de collecte. Ces registres ne semblent pas être informatisés.

La présence des femmes dans les coopératives de PAM a été soulignée. Elles semblent constituer près de 30 % des cueilleurs et approximativement 10 % des membres des Bureaux selon les informations transmises. Dans les coopératives forestières du bois, les femmes ne sont pas présentes. D'après les données de l'ODCO, les femmes sont très présentes dans les coopératives d'argan (91 % des coopératives arganières sont des coopératives de femmes ; 95 % des coopérateurs travaillant l'argan sont des femmes). La collecte de la caroube implique également les femmes mais nous n'avons pas de données précises à partager. Nous supposons qu'une diversification des activités des coopératives (soit par des activités techniques complémentaires telles l'établissement de pépinière, ou par des activités de mise en valeur, telles l'élaboration d'huiles essentielles) pourraient favoriser une participation plus importante des femmes. Cependant, une analyse plus approfondie des caractéristiques socio-culturelles et économiques, ainsi que des rapports hommes-femmes, est nécessaire pour fournir une explication plus pertinente des facteurs pouvant limiter ou encourager la participation des femmes.

Nous n'avons pu obtenir de données précises sur la participation des jeunes (moins de 30 ans) aux coopératives. Certaines coopératives dictent des limites d'âge pour leurs adhérents (18 à 45 ans par exemple). Mais nous ne disposons d'aucune information nous permettant de poser un diagnostic sur cette variable.

3.2.2 Engagement face au projet coopératif et compréhension du modèle d'affaires coopératif

L'adhésion à une coopérative doit être motivée par la vision qu'elle projette et le plan d'affaires proposé pour atteindre cette vision. L'adhésion rapide de nouveaux coopérateurs (ainsi que la création tout aussi rapide de nouvelles coopératives forestières au Maroc) nous semble être davantage motivée par l'objectif à court terme d'obtenir un contrat de partenariat avec le HCEFLCD qui est d'une durée très limitée. Le sentiment d'appartenance et d'engagement des coopérateurs envers leur coopérative s'en trouve probablement affaibli, ce qui est une contrainte sérieuse à l'établissement d'une base solide pour le développement futur de l'entreprise coopérative. La mission d'experts n'a pu rencontrer de simples adhérents, ce qui aurait pu permettre de juger de la compréhension de ceux-ci sur le projet coopératif de leur organisation. Les échanges avec les membres des Bureaux rencontrés nous indiquent cependant que la compréhension de ce qu'est une vision entrepreneuriale et un plan d'affaires est faible. La réflexion économique est généralement limitée à l'exécution du contrat de partenariat en cours.

La typologie des coopératives forestières du Maroc correspond généralement à la coopérative de travailleurs. La finalité de la coopérative et son principal service offert, est de fournir du travail à ses adhérents. Il est donc essentiel que les contrats que gère la coopérative forestière lui permettent

d'offrir un niveau de travail et de revenus afférents satisfaisants. Les volumes annuels de travail et de collecte établis dans la Circulaire susmentionnée, ajoutés aux prestations que doivent apporter les adhérents pour remplir leurs obligations contractuelles, ne permettent pas de dégager des revenus très attractifs. Les calculs effectués avec les données de quelques coopératives d'exploitation forestière rencontrées durant la mission démontrent que la coopérative peut à peine octroyer l'équivalent du SMAG à ses membres, sans autres avantages sociaux. Ce niveau de revenus n'est pas un incitatif au développement d'une vision entrepreneuriale et à l'adhésion de personnes qui pourraient développer progressivement une capacité professionnelle intéressante afin d'améliorer la productivité, et ainsi contribuer à l'autonomisation éventuelle de leur entreprise.

Nous avons également observé quelques incohérences dans la composition du membership. Au sein de coopératives de travailleurs, l'adhérent doit être un travailleur. D'ailleurs une des conditions d'adhésion mentionnée par chaque coopérative rencontrée est que la personne doit offrir sa main-d'œuvre pour remplir la mission productive de la coopérative. L'adhérent ne peut être un « intermédiaire » qui embauche des personnes qui effectuent le travail pour lui sans qu'il n'ait besoin de travailler. Nous avons rencontré les deux cas d'espèces. Les coopératives de PAM de 50 adhérents qui font travailler 300 cueilleurs nous interpellent particulièrement. Les problèmes que cette pratique soulève sont multiples :

- Contrevient à l'esprit du modèle d'affaire de la coopérative de travailleurs.
- Contrevient à la loi marocaine sur les coopératives qui spécifie qu'un maximum de 30 % du volume d'affaires des coopératives peut être contribué par des non-adhérents.
- L'excédent de l'exercice, après obligations fiscales et légales, est réparti entre quelques personnes plutôt que l'ensemble de celles ayant contribué aux travaux.
- Grande proportion du travail effectué par des personnes qui n'ont pas un accès direct à de la formation technique.
- Non-reconnaissance du travail des membres de la famille immédiate et élargie qui regroupe sa production à travers l'adhérent : une coopérative de production favorise l'adhésion d'une unité familiale comme membre d'une coopérative, ce qui n'est pas le cas pour une coopérative de travailleurs.
- Au sein des coopératives de PAM, nous posons l'hypothèse qu'une large proportion des non-adhérents qui effectuent de la cueillette sont des femmes des familles des adhérents.

3.2.3 Établissement de la part sociale

Le concept de la part sociale est interprété de différentes manières selon les coopératives rencontrées. Nous notons différentes aberrations ou applications du concept qui ne respectent pas l'esprit coopératif, ni la loi marocaine sur les coopératives :

Nombre de parts sociales détenues par les adhérents : Ceci peut varier considérablement au sein d'une même coopérative. Dans plusieurs cas, l'acquisition de parts sociales s'apparente davantage à la nature d'une entreprise à capital-actions : certains membres ont contribué avec un plus haut montant au moment de la mise sur pied de leur coopérative, soit pour lui permettre d'avoir un capital de travail pour démarrer ses opérations, soit pour « détenir plus d'actions ». Dans plusieurs cas, la ristourne aux membres est déterminée par le nombre de parts sociales que celui-ci détient, ce qui contrevient à un des principes fondamentaux de gestion de l'entreprise coopérative. Un adhérent ne peut posséder qu'une seule part sociale ce qui implique que la coopérative appartient à tous. C'est ce qui en fait une propriété collective.

Valeurs différenciées des parts sociales : À l'occasion, les instances dirigeantes des coopératives ont indiqué l'intention de réaliser une valorisation des biens appartenant à la coopérative avant d'accepter de nouveaux membres, de manière à ce que la valeur de ces biens soit prise en considération dans la valeur des parts sociales (ou dans le nombre de parts sociales) à laquelle les anciens membres « ont droit ». Ceci contrevient de manière fondamentale aux principes coopératifs. Un conseil d'administration peut proposer une révision de la valeur de la part sociale de l'adhérent qui doit être approuvée en assemblée générale, mais cette révision doit s'appliquer à l'ensemble des adhérents et non uniquement à un sous-groupe de ceux-ci. Par ailleurs, plusieurs de ces biens ont été obtenus à partir de dons, ce qui rend la réflexion de ces dirigeants encore plus incompatible avec les principes coopératifs.

Part sociale vs capital de travail ou d'investissement : Nous avons également noté que certaines coopératives souhaitent augmenter la valeur de la part sociale des nouveaux membres, pour disposer du capital nécessaire pour éponger des dettes accumulées. Ceci est également une pratique qui contrevient aux principes de base de la gestion coopérative. Les parts sociales constituent un capital au sein de la coopérative qui est inviolable : lorsqu'un adhérent se retire, la coopérative doit pouvoir lui rembourser la valeur de sa part sociale.

Rémunération en parts sociales : Un autre cas de figure a été observé soit la situation où on reconnaît aux membres du Bureau un plus grand nombre de parts sociales que les autres membres (5 vs 1) et que ces derniers n'ont pas l'obligation de travailler (collecte, exploitation forestière) pour être rémunérés, puisque la distribution de la ristourne dans ces coopératives est faite en fonction du nombre de parts sociales détenues et non en fonction du volume de transactions entre l'adhérent et sa coopérative.

Valeur de base de la part sociale : La détermination de cette valeur est du ressort de chaque coopérative. Cependant, nous observons que certaines coopératives ont établi la valeur d'une part sociale à 25 000 dhs ou à 10 000 dhs, des montants qui nous semblent particulièrement élevés pour une population qui vit avec à peine l'équivalent du SMAG. L'établissement d'une part sociale élevée est une manière de discriminer ceux disposant de moyens plus limités, qui offrent ensuite leur main-d'œuvre aux adhérents sans avoir accès aux services de la coopérative et à la distribution des excédents.

3.2.4 Ristourne

Le calcul de la ristourne ne s'applique pas dans toutes les coopératives selon le principe du volume d'affaires de l'adhérent avec sa coopérative. L'échantillon de coopératives rencontrées ne permet pas à l'équipe d'experts d'opiner s'il s'agit d'une pratique courante, ou ponctuelle à quelques coopératives. Une étude plus poussée, avec un plus grand échantillon pour chacun des secteurs d'activités des coopératives forestières, permettrait de mieux cerner l'envergure de la problématique. La relation entre ristourne et volume d'affaires de l'adhérent avec sa coopérative est fondamentale puisqu'elle témoigne, d'une part, du niveau d'engagement de l'adhérent envers la mission de sa coopérative, et d'autre part, de la pertinence du / des services que la coopérative offre à son membership. Plus un adhérent fait des affaires avec sa coopérative, plus il reçoit de ristournes et plus il contribue au développement de sa coopérative. Tel que souligné antérieurement, nous avons constaté que plusieurs coopératives distribuent la ristourne en fonction du nombre de parts sociales que détient un adhérent. Cette pratique contrevient doublement aux principes coopératifs. Premièrement, chaque membre ne doit détenir qu'une seule part sociale, et deuxièmement, la ristourne doit être établie en fonction du volume de transactions du membre avec sa coopérative. Un membre du bureau qui détient cinq parts sociales mais qui ne contribue pas par le fruit de son travail aux affaires de la coopérative ne devrait pas recevoir aucun montant des excédents générés.

3.3 Dimension « gouvernance »

L'analyse de cette dimension comporte cinq aspects :

1. L'amélioration de la gouvernance démocratique
2. Une plus grande implication des femmes dans la coopérative
3. Une amélioration de la relève dans la coopérative
4. L'amélioration de pratiques respectueuses de l'environnement
5. Une meilleure gouvernance stratégique

Différentes variables sont analysées : la participation active et informée des adhérents, l'application des rôles et responsabilités des différentes instances de la coopérative, la tenue des assemblées générales, l'élection des instances dirigeantes (bureau et comité de surveillance), inclusion (participation des femmes et des jeunes).

3.3.1 Participation active et informée des adhérents

Les raisons d'être des coopératives rencontrées lors de la mission diagnostique se situent à différents endroits sur le continuum entre coopérative et entreprise à capital-actions. De manière générale, nous constatons que les coopératives forestières existent pour contribuer à satisfaire les aspirations et besoins économiques de leurs adhérents. Cependant, ces personnes ont choisi le modèle coopératif non pas parce qu'elles en comprennent tous les tenants et aboutissants, mais parce que c'est le modèle que le HCEFLCD a choisi pour pouvoir établir des contrats avec des groupements organisés d'ayants-droits. Il existe donc un manque de compréhension fondamental de la part d'une majorité des adhérents sur leurs rôles et responsabilités par rapport à leur entreprise collective, et les modes de fonctionnement qu'elle devrait appliquer.

Tel qu'analysé dans la section du document réservée à la dimension « membres-usagers », certaines des particularités fondamentales des coopératives telles la détermination de la part sociale, la distribution de la ristourne sur la base du volume de transactions du membre avec sa coopérative, ne semblent pas, ou peu, appliquées. Ceci nous confirme qu'il y a une méconnaissance importante de la loi régissant les coopératives.

Tous les dirigeants avec qui nous avons pu échanger témoignent que le respect des statuts et règlements est un des éléments déterminants de la condition de membre. Nous n'avons pu consulter les statuts et règlements des coopératives rencontrées, et n'avons pu valider si ceux-ci étaient appliqués par les instances dirigeantes et les gestionnaires, et respectés par les adhérents. Dans l'éventualité d'un appui plus conséquent aux coopératives forestières, il sera nécessaire d'analyser de plus près cet élément.

Nous avons peu investigué la participation des femmes au sein des coopératives forestières lors de la mission. Tel que discuté brièvement dans la section 4.2.1, la présence des femmes est plus sentie dans les filières argan et caroube, lesquelles n'ont pas été rencontrées pendant la mission. Leur présence est inexistante dans les filières bois. Dans la filière romarin, elles représentent près de 30 % des cueilleurs. Cependant, leur présence au sein d'instances dirigeantes est à peine de 10 %. Une analyse plus approfondie des caractéristiques socio-culturelles et économiques, ainsi que des rapports hommes-femmes, est nécessaire pour fournir une explication plus pertinente des facteurs pouvant limiter ou encourager la participation des femmes.

Une autre variable fort importante dans l'analyse de la dimension « gouvernance » est la prévision de la relève. La relève fait appel à deux aspects : la présence de jeunes (moins de 35 ans) parmi les adhérents, ainsi que la préparation de leaders parmi les adhérents qui n'occupent pas encore de

fonctions de dirigeant. Le développement de la relève est un travail fondamental pour assurer la continuité et le développement à long terme de l'entreprise coopérative. Un programme d'appui soutenu auprès des coopératives devrait inclure l'analyse de cette variable pour prévoir des activités favorisant cet engagement de nouvelles générations de leaders.

Le niveau très élevé d'analphabétisme dans les régions où sont présentes les coopératives forestières et particulièrement au sein de celles-ci, signifie automatiquement que les adhérents n'ont pas accès aux informations et connaissances nécessaires pour comprendre et s'assurer que les principes coopératifs sont appliqués correctement par leurs instances dirigeantes et de gestion. Cette situation rend aussi difficile l'appropriation de leurs rôles et responsabilités dans la gestion démocratique de leur entreprise coopérative. La faible présence de l'ODCO en région ne favorise pas l'accompagnement continu des coopératives forestières de manière à transmettre les compétences et connaissances requises pour une gestion éclairée et basée sur les principes coopératifs. Les ressources humaines des Eaux et Forêts, sont à l'évidence, engagées dans ce processus de développement des coopératives comme mécanique privilégiée par le HCEFLCD pour accomplir sa mission, mais les connaissances en gestion coopérative dont dispose le personnel des différentes instances du HCEFLCD sont davantage le résultat d'un intérêt individuel que d'une démarche institutionnelle de formation du personnel pour accompagner ces processus. L'analphabétisme généralisé au sein des coopératives forestières les rend très vulnérables et dépendantes envers la volonté et capacité de quelques personnes. Si ces personnes sont honnêtes, les conséquences ne sont pas dramatiques, mais si elles ne le sont pas, le projet coopératif peut en souffrir sévèrement.

3.3.2 Rôles et responsabilités des différents instances

L'entreprise coopérative a besoin d'une structure particulière en raison du fait que celle-ci est à la fois une association de personnes et une entreprise. Il faut donc que la coopérative soit structurée de manière à ce que l'Association et l'Entreprise vivent en harmonie. Le fait de bien connaître la façon dont est structurée la coopérative ainsi que les rôles et responsabilités de ses différents organes, contribue grandement à éliminer, ou à tout le moins, atténuer les conflits.

Les membres sont la base de la coopérative. La vie de l'Association, où se prennent les décisions importantes de manière démocratique, et la vie de l'Entreprise, où se réalisent les activités économiques, dépendent d'abord et avant tout de l'implication dynamique des membres.

L'Assemblée générale est la réunion de tous les membres. C'est l'organe suprême de décision où les membres élisent démocratiquement leurs instances dirigeantes, discutent et approuvent les grandes orientations de la coopérative. Elle a le plein pouvoir pour discuter de toute question ayant un intérêt pour la coopérative. Quatre types d'assemblées générales existent: 1. L'Assemblée générale constitutive qui a lieu une seule fois lors de la création de la coopérative; 2. L'Assemblée générale annuelle qui examine une fois l'an les réalisations de la coopérative, élit les dirigeants et prend au besoin les décisions importantes qui s'imposent pour le futur; 3. L'Assemblée générale extraordinaire qui est convoquée au besoin pour traiter d'une question importante; et, 4. L'Assemblée générale d'information qui est convoquée au besoin pour informer les membres. Pour l'ensemble des coopératives rencontrées par l'équipe d'experts, il semble que les assemblées générales soient tenues selon les principes établis. Les commentaires reçus nous portent à croire que le pouvoir est exercé sur la base d'une personne - un vote. Si la tenue des assemblées générales respecte ce qui est généralement prévu par la loi, et si la participation des membres est bonne (l'échantillon des coopératives visitées témoigne d'une participation adéquate), on peut supposer que le pouvoir est généralement exercé de manière démocratique au sein des coopératives forestières du Maroc. Cependant, il serait prudent de creuser davantage le sujet, par exemple, en assistant à des

assemblées générales pour observer si l'information présentée aux membres est complète et juste, et si le niveau de compréhension des membres leur permet d'exprimer leur opinion et leur vote en toute connaissance de cause. Ceci permettrait également de juger s'il y a une participation active (formulation de commentaires et d'observations de la part des adhérents concernant la gestion des instances dirigeantes de la coopérative ; formulation de proposition) ou simplement passive (présence physique uniquement).

Le Conseil d'administration (CA)⁶ est composé de 7 à 9 personnes élues en assemblée générale par les membres. Les dirigeants veillent à la bonne administration de la coopérative. C'est l'organe de coordination et de décision entre deux assemblées générales. Les dirigeants exécutent ou font exécuter les décisions des membres prises en assemblée générale. Le conseil veille à l'administration de la coopérative et s'assure de son bon fonctionnement. Il veille au respect des orientations définies par l'Assemblée générale. Le CA nomme le gérant, adopte et assure le suivi des plans de travail du gérant. Le CA est responsable de la représentation légale de la coopérative. De plus, le CA assure le respect des valeurs coopératives (équité entre les membres, respect du règlement intérieur, transparence des décisions, etc.). Au Maroc, selon les informations qui nous ont été transmises, le CA doit être composé de 6, 9, ou 12 membres. Il est nécessaire que le nombre de dirigeants soit un multiple de trois pour que le renouvellement du Bureau de direction puisse se faire par tiers à chaque année, maintenant ainsi en place des dirigeants pour assurer une continuité dans la gestion. Cette norme semble être bien appliquée au sein des coopératives forestières. Dans plusieurs des cas cependant, le CA joue également le rôle de gérant. Durant les campagnes de collecte du romarin, le CA se réunit fréquemment pour faire le suivi de celle-ci par exemple. Ceci est sans aucun doute dû au fait que la majorité des coopératives forestières du Maroc ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour embaucher un gérant, et il incombe donc au Conseil de faire la gestion de l'entreprise.

Le gérant (aussi appelé directeur au Maroc) est responsable de l'entreprise coopérative. Le gérant est le plus important employé de la coopérative. Il est nommé par le Conseil d'administration. Le gérant planifie, organise, dirige et contrôle l'entreprise en fonction des objectifs fixés par le CA. Il participe aux réunions de celui-ci et rend compte à ce dernier de l'avancement des mandats qui lui ont été confiés. Très peu de coopératives rencontrées durant la mission ont embauché un gérant. Pour plusieurs d'entre elles, c'est le président de la coopérative qui occupe ce rôle. Dans un processus d'émergence, il n'est pas rare d'observer ce cas de figure. Cependant, pour qu'une coopérative devienne plus performante, elle doit se professionnaliser, ce qui inclut l'embauche de personnel qui a les connaissances et compétences requises en gestion d'entreprises.

Les employés sont au service de l'entreprise coopérative et non au service des dirigeants. Ils respectent les plans d'action et les décisions du CA que leur transmet le gérant. Ils rendent des comptes au gérant. Nous n'avons pu constater clairement dans aucune des coopératives rencontrées si les personnes effectuant la pesée et la réception du romarin étaient des employés ou des membres à qui on avait octroyé cette fonction.

Le contrôle est effectué par le comité de surveillance dont les membres sont élus par l'Assemblée générale. Le comité de surveillance voit à la bonne tenue des livres de la coopérative, est responsable de la vérification de la comptabilité et approuve les comptes en fin d'exercice financier. Les réponses aux questions des experts concernant l'existence de comités de surveillance n'ont pas été concluantes. Le concept semblait mal compris. Les personnes rencontrées semblaient généralement

⁶ Un Conseil d'administration peut aussi être connu sous « Bureau de direction ».

croire que le contrôle financier devait être réalisé par la ressource comptable embauchée. Il est tout à fait pertinent et recommandé que la comptabilité de la coopérative soit faite par une ressource professionnelle, mais il est du ressort du Comité de surveillance de valider ce travail et d'en assumer la responsabilité.

D'autres comités peuvent être créés par l'Assemblée générale tel un comité d'éducation, un comité femmes, etc.

3.4 Dimension « économique »

Très souvent, on saisit mal la différence entre une entreprise coopérative et une entreprise à capital-actions (appartenant à un ou des entrepreneurs privés). Plusieurs personnes vont même jusqu'à penser qu'une coopérative n'est pas une entreprise économique mais un regroupement de personnes préoccupées d'abord et avant tout de questions sociales. Pourtant, la coopérative est d'abord et avant tout une organisation dont la principale activité est de nature économique. De plus, l'entrepreneuriat économique collectif est un des outils les plus puissants pour permettre à des groupes de personnes d'améliorer leurs conditions de vie en développant leur savoir-faire entrepreneurial.

L'analyse de la dimension économique s'articule autour de six aspects :

1. L'amélioration du savoir-faire managérial.
2. L'amélioration de la situation financière de la coopérative.
3. L'amélioration de la participation financière des membres.
4. L'amélioration des opérations de la coopérative.
5. L'amélioration de la gestion des ressources humaines de la coopérative.
6. L'amélioration de la gestion de l'information.

Les variables analysées sont les suivantes : vision du projet coopératif claire, existence et utilisation correcte d'outils de gestion, existence d'un plan d'affaires, résultats financiers, capacité d'investissement, respect des obligations fiscales et légales, gestion des ressources humaines, partenariats et alliances.

3.4.1 Vision du projet coopératif clair

Comme une coopérative est d'abord et avant tout une entreprise économique, il est nécessaire de se demander quelle est la vision et le plan d'affaires de celle-ci. La vision est la réponse à la question : Que voulons-nous réaliser dans le futur immédiat (1-2 ans) ou dans un futur plus ou moins éloigné (3-5 ans) ? La vision est une projection dans le futur. Le plan d'affaires quant à lui est le chemin que la coopérative veut emprunter pour réaliser sa vision. Le plan d'affaires tente de répondre à la question : Comment la coopérative entend s'y prendre pour réaliser sa vision ?

Le fait de connaître la vision et le plan d'affaires constitue, pour les adhérents potentiels, un des éléments les plus convaincants pour rejoindre ou pas une coopérative, tandis que pour les adhérents, cela constitue un très puissant outil mobilisateur pour acheter ou non les produits et services de la coopérative. La vision et le plan d'affaires sont également des sujets de fierté importants pour les membres car ils témoignent du sérieux et de la rigueur de la coopérative.

Aucune des coopératives rencontrées n'a fait état de sa vision, de l'existence d'un plan stratégique ou d'un plan d'affaires de l'organisation. Aucune d'entre elles ne disposait d'un plan d'action qui aurait pu permettre de dégager une idée claire de comment la coopérative entrevoit son développement, vers où elle désire diriger ses énergies, vers quelles ambitions elle aspire. Un plan

stratégique n'est pas nécessairement un exercice compliqué et inaccessible pour des organisations émergentes telles les coopératives forestières du Maroc. C'est la démarche pour établir la vision et les objectifs que l'entreprise coopérative se donne qui est l'élément le plus important de l'exercice. Celle-ci, en favorisant la participation des membres, encourage leur adhésion au projet coopératif, leur appropriation de leurs rôles et responsabilités en tant que membres, et possiblement en tant que dirigeants. Une vision claire des objectifs permet ensuite de développer plus facilement les actions et moyens requis pour les atteindre.

Une des sources de difficultés pour établir clairement une vision et un plan d'affaires sérieux est le fait que les contrats avec le HCEFLCD sont d'une durée limitée. Cette situation est particulièrement problématique pour le développement des coopératives travaillant au sein de la filière bois. En effet, les contrats de partenariat sont d'une durée maximum de 18 mois. Le renouvellement des contrats peut être affligé d'un délai de plus d'un an. Le HCEFLCD étant le seul donneur d'ordres pour les coopératives forestières sises au sein du domaine forestier de l'État, les coopératives se retrouvent sans alternative de génération de revenus durant ces périodes de carence. Les contrats de partenariats dans le secteur des PAM sont d'une durée de trois ans, et il est prévu dès le départ qu'ils peuvent être reconduits pour deux périodes additionnelles de même durée. Cela signifie que la coopérative de PAM peut potentiellement développer une vision à long terme (9 ans) de ses objectifs et activités. Elle peut également affiner ses processus de gestion d'une campagne à une autre, et graduellement établir une relation de confiance tant avec le HCEFLCD qu'avec les acheteurs de son produit. Elle dispose de suffisamment de temps pour développer des alliances stratégiques avec d'autres acteurs, participer à des interprofessions, établir sa crédibilité. La coopérative de bois n'a pas cette perspective et ceci est un élément qui réduit considérablement sa capacité de développement : un bon professionnel en gestion par exemple, ne restera pas sans emploi durant une période de 12 mois et plus, en attendant la signature éventuelle d'un autre contrat. Cette ressource quittera la coopérative. Des adhérents pourraient également choisir de commettre des délits, dans une stratégie de survie. Dans cette situation, la coopérative ne peut effectuer d'investissements car elle sera dans l'impossibilité de les amortir sur plusieurs années.

Nous croyons fondamentalement nécessaire que :

- Le HCEFLCD réfléchisse à la pertinence d'opter pour des contrats à plus long terme avec les coopératives du secteur bois ; et
- Qu'il analyse le cycle de gestion des contrats de partenariat et identifie correctement les maillons qui génèrent ces retards importants : le suivi de la réalisation des contrats devrait être fait en parallèle avec leur réalisation de manière à pouvoir recommander leur reconduction, le cas échéant, avant leur date de finalisation, pour éviter des périodes de carence.

3.4.2 Outils de gestion

Les registres tenus par les coopératives se limitent à tenir le compte des volumes apportés par les adhérents dans le cas du romarin, et les jours de travail et tâches effectués dans le cas de l'exploitation forestière. La tenue des livres comptables est faite par une ressource externe à la coopérative, et semble ne se faire qu'en fin d'exercice pour la production des états financiers requis par la loi, mais non dans une vision d'analyse de gestion par la coopérative et de contrôle de ses dépenses. Nous n'avons pas été en mesure de vérifier l'existence et l'utilisation de carnets de factures et de reçus. De manière anecdotique, on peut souligner qu'aucune facture ou reçu n'a été produit lorsque nous avons acheté des huiles essentielles d'une des coopératives de cueilleurs de romarin visitées. Les registres des achats de romarin aux adhérents que nous avons pu consulter ne sont pas consolidés, et il n'est donc pas possible de connaître le volume apporté par adhérent, ou par zone de travail ou période de temps.

Les registres, livres comptables et archives sont des outils de gestion qui, non seulement aident à la prise de décision, mais démontrent aux partenaires de l'entreprise, incluant les membres, comment se comporte celle-ci et le sérieux de sa gestion. Il est nécessaire d'avoir de bons registres lorsque la coopérative demande un prêt. Ils démontrent que les gestionnaires sont en contrôle de leur entreprise.

Le concept de planification budgétaire ou financière n'est pas compris de manière adéquate par les dirigeants rencontrés. Aucune des coopératives rencontrées ne semblaient disposer d'un budget annuel provisionnel. Les rencontres du Bureau de direction servent, entre autres, à jeter un coup d'œil aux entrées et sorties d'argent, mais non à faire un suivi des dépenses et revenus par rapport à des prévisions qui auraient été faites en début d'exercice. Ceci est une lacune importante qui signifie que les coopératives n'ont pas les informations nécessaires pour comprendre leurs structures de coûts et analyser leur performance financière.

Le plan des flux de trésorerie consiste en un exercice permettant d'anticiper les revenus et dépenses de l'entreprise chaque semaine et chaque mois. Ce plan permet de s'assurer que l'entreprise dispose d'assez d'argent pour payer ses coûts d'opération. Un plan des flux de trésorerie est habituellement conçu pour couvrir plusieurs mois (une campagne agricole, une année d'opération, etc.). Même si des surplus sont dégagés sur une longue période de temps, l'entreprise pourrait tout de même être à court d'argent à certains moments durant de l'année. L'analyse diagnostique fait ressortir que cette gestion du flux de trésorerie est un aspect très problématique de la gestion des contrats de partenariats avec le HCEFLCD. D'une part, les exercices sommaires de flux de trésorerie que nous avons effectués démontrent que le respect des obligations contractuelles à partir du moment de la signature du contrat (paiements des taxes de mise en charge pour entretien des chemins, taxe au Fonds national forestier, taxe sur la vente des produits forestiers à la Province, redevance annuelle à la commune, redevance annuelle au FNF) et qui sont nécessaires pour obtenir le permis d'exploitation, signifient de fait que les coopératives ont un flux de trésorerie négatif pour une durée significative en début de campagne. On trouvera à l'annexe B un exemple du flux de trésorerie pour une coopérative de collecte de romarin. Nous ne disposons pas de données suffisantes pour compléter le flux de trésorerie pour le secteur bois, mais les quelques données dont nous disposons provenant du personnel du HCEFLCD, démontrent une situation encore plus problématique. D'autre part, il apparaît évident, après avoir rencontré les leaders de plusieurs coopératives, qu'il ne s'agit pas d'un outil de gestion financière couramment utilisé. Donc les coopératives ne prévoient pas correctement leurs besoins en liquidités et ne disposent pas des informations qui pourraient les aider à négocier correctement un prêt avec le Crédit agricole du Maroc ou l'étalement de leurs obligations contractuelles dans le temps.

L'absence de notions de gestion financière et d'outils d'analyse et de prise de décision fait en sorte que les coopératives prennent des décisions davantage en fonction du besoin perçu à court terme (revenus des membres) plutôt qu'en fonction d'une vision stratégique de développement de l'entreprise coopérative (efficacité des opérations, organisation du travail, capitalisation pour achat d'équipements ou pour garantir un prêt, etc.). Cette inhabileté en termes de gestion financière expose les coopératives à accepter des termes contractuels (avec le HCEFLCD, acheteurs, transformateurs, intermédiaires, etc.) sans pouvoir en apprécier les tenants et aboutissants, en comprendre la teneur véritable et en apprécier l'impact.

3.4.3 Offre de services et produits de la part des coopératives

Tel que mentionné précédemment, la coopérative forestière du Maroc répond à la typologie de la coopérative de travailleurs. Sa fonction principale est de fournir du travail à ses membres. Le travail peut être rémunéré à la tâche (journées de surveillance d'incendies par exemple), ou au volume de collecte ou de production (cueillette du romarin, élaboration du charbon).

Le HCEFLCD est l'unique donneur d'ordres des coopératives forestières. Certains membres de coopératives forestières peuvent, lorsqu'ils ne travaillent pas pour la coopérative, offrir leur main-d'œuvre à des entrepreneurs privés qui ont obtenu des contrats de travaux forestiers en adjudication publique. On pourrait penser que des coopératives pourraient aussi offrir leurs services à des entrepreneurs privés, comme sous-traitantes, mais nous n'avons pas rencontré ce cas de figure durant notre mission. Ceci veut dire qu'actuellement, le développement des coopératives forestières du Maroc est étroitement lié aux déterminations faites par le HCEFLCD. Bien que nous applaudissions cet engagement de la part de l'État marocain, il est important d'être conscient des limites que cette relation exclusive peut avoir sur la capacité de développement des coopératives, et leur autonomie entrepreneuriale.

L'envergure des contrats de partenariat avec les coopératives est déterminée d'une part par les plans d'aménagement forestier qui dictent les niveaux de récolte à réaliser dans les peuplements, ainsi qu'en fonction d'une appréciation du volume de travail ou de collecte nécessaire pour assurer un niveau minimum de revenus aux coopérateurs. Certains de ces volumes (par adhérent) sont définis dans la Circulaire 2166 : 20 m³ pour le bois d'œuvre, 35 m³ pour le bois d'industrie ou de service, et 50 stères pour le bois de feu. Ces volumes nous apparaissent bas, ne favorisant pas le développement d'une meilleure productivité par individu, élément essentiel pour l'acquisition graduelle de meilleures compétences pour favoriser le développement de l'entreprise.

Les contrats de partenariat incluent des prestations dont la valeur vient réduire le montant des redevances que les coopératives doivent verser au HCEFLCD. La valeur monétaire de ces prestations est établie de telle manière que les coopératives ne peuvent espérer générer un gain en améliorant leur productivité pour les réaliser. Ces prestations sont des services essentiels à la bonne gestion du patrimoine forestier : elles réduisent l'incidence de délits, elles permettent une réaction plus rapide lorsque survient un incendie, elles protègent les périmètres des parcelles, etc. Il s'agit donc d'un véritable travail et non d'une subvention pour « alléger » le fardeau fiscal des coopératives.

Les échanges avec le personnel régional du HCEFLCD de même qu'avec certains coopérateurs rencontrés nous enseignent que dans certains cas, on pense effectuer une réduction du nombre de travaux inclus dans les prestations. Certaines directions régionales ne désirent plus inclure certains travaux spécialisés dans les contrats de partenariat avec les coopératives, et limiteraient les prestations à des activités de gardiennage. Cette appréciation est probablement consécutive d'une évaluation négative de la réalisation de ces travaux dans des contrats antérieurs. On souligne aussi que certains des travaux spécialisés (entretien de chemins ou crochetage par cordon par exemple) demandent des équipements dont les coopératives ne disposent pas, ou parce que certaines tâches sont jugées trop spécialisées ou trop techniquement exigeantes pour être maîtrisées par les adhérents. Pourtant, si le désir réel est d'encourager le développement d'entreprises autonomes, cette conclusion à laquelle sont arrivées certaines DREFLCD, pourrait produire l'effet contraire. Il est clair que nous n'aiderons pas la coopérative à se professionnaliser si on ne lui donne pas des tâches plus complexes à réaliser. Il faudrait au contraire étudier ce qui est requis pour que les coopératives puissent effectuer ces travaux de manière correcte : formation des adhérents, identification des équipements à acquérir et conditions d'achats. Dans une perspective de développement d'entreprise

à long terme, la coopérative forestière doit étudier la manière dont elle peut améliorer sa capacité à offrir une plus grande offre de services, ce qui lui permettrait notamment d'offrir plus de journées de travail à ses adhérents, de diversifier ses sources de revenus et son risque, et de mettre en place des activités à valeur ajoutée.

Les coopératives semblent aussi se définir par la réalisation d'une seule activité principale : madriers, charbonniers, collecte de lichen, etc. Une même entreprise coopérative pourrait effectuer ces différentes activités, avec des adhérents spécialisés pour chacun des sous-secteurs. Les coopératives que nous avons rencontrées concentrent aussi leurs activités à un niveau très primaire, avec très peu d'actions qui ajoutent de la valeur au produit. Il est essentiel qu'elles puissent développer leurs connaissances et capacités à ce niveau pour maîtriser une plus grande partie des chaînes de valeur dans lesquelles elles sont présentes. Nous notons aussi qu'elles doivent par obligation contractuelle, vendre leurs produits par adjudication, donc à des prix de gros alors qu'il y aurait certainement des gains plus importants à faire si elles pouvaient diversifier leur offre commerciale et vendre au détail. Ce contact direct avec le consommateur requiert cependant une meilleure capacité de contrôle de la qualité des produits.

Nous recommandons que les coopératives forestières soient accompagnées pour qu'elles puissent diversifier leur offre de services et de prestations selon une analyse réalisée par la coopérative concernant sa vision à long terme, ses atouts, forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquels elle peut être exposée. Le développement d'une plus grande offre de services (incluant des volumes plus importants de collecte ou de bois à mobiliser, une plus grande diversité de prestations à réaliser, un accès à une plus grande diversité de marchés) va de pair avec le développement de la rentabilité de l'entreprise.

3.4.4 Résultats financiers

L'échantillon des coopératives forestières que nous avons rencontrées ne nous permet pas de tirer des conclusions définitives quant à la rentabilité de leurs opérations. Cependant, les livres comptables que nous avons vus et les commentaires entendus nous laissent croire que cette rentabilité reste relativement illusoire dans le contexte actuel. Une coopérative de bois d'œuvre a fait état de dettes importantes qui s'accumulent d'année en année, et une coopérative de cueilleurs de romarin présentait des résultats financiers négatifs. L'analyse filière présentée dans un chapitre subséquent de ce rapport démontre pourtant que la filière du romarin est rentable. Nous ne disposons malheureusement pas de données suffisantes pour estimer la rentabilité des différents sous-produits du bois (bois d'œuvre, industrie, charbon, forge, thuya, etc.). Si les coopératives s'engagent dans ces contrats de partenariat avec le HCEFLCD, c'est sans doute parce qu'elles estiment que leur exécution est rentable. Les résultats négatifs sont certainement dus à divers facteurs : mauvaise connaissance et compréhension de ce que requiert une gestion financière correcte, un contrôle des coûts inadéquat, mauvaise planification de trésorerie, vulnérabilité et dépendance très élevées face à des intermédiaires financiers qui imposent des taux d'intérêt usuraires.

Le HCEFLCD détermine la valeur des prestations qui apparaissent dans les contrats de partenariats à partir des derniers prix d'adjudication publique (à des entreprises à capital-actions traditionnelles) obtenus. Or, les coopératives rencontrées ne semblent pas maîtriser les coûts réels des prestations qu'elles s'engagent à réaliser. Les personnes rencontrées ont toutes confirmé qu'il n'y a pas de processus de négociation entre le HCEFLCD et les coopératives quant aux valeurs indiquées aux contrats de partenariat. Dans l'optique du développement de leur capacité de gestion entrepreneuriale, et de l'atteinte d'une autonomie financière éventuelle, il est nécessaire que les

coopératives soient dotées des connaissances et outils nécessaires pour réaliser le calcul du coût véritable des prestations, de manière à pouvoir contrôler leurs dépenses, analyser leur productivité et décider des investissements ou de l'organisation du travail qui pourraient contribuer à dégager de meilleurs rendements.

Nous notons aussi, dans les contrats de partenariat avec des coopératives de cueilleurs de romarin de la région de l'Oriental, que dans la reconduction des contrats pour une deuxième période de trois ans, la valeur des prestations (coût unitaire) reste la même alors que la redevance totale que les coopératives doivent payer à l'état augmente de 10 %. Ceci nous paraît curieux puisqu'on peut supposer qu'il y aura une augmentation du coût de la vie durant la période entre la signature du contrat initial et sa reconduction qui, par conséquent, devrait impliquer une hausse du salaire journalier payé aux adhérents réalisant des prestations. Tel que souligné auparavant, ces prestations ne doivent pas être considérées comme une subvention pour alléger le fardeau des redevances et taxes des coopératives forestières, mais bien comme des travaux qui ont besoin d'être réalisés par l'État pour protéger, maintenir et favoriser la croissance du capital forestier des forêts domaniales.

Selon les dires des dirigeants des coopératives rencontrées, la réalisation des contrats de partenariat de 2008 à 2010 a permis la génération de bénéfices. Mais suite à la décision d'établir des quotas (réf. Circulaire #2166), ainsi que l'intégration des taxes à payer et une baisse des prestations, les bénéfices ont disparu. La mission d'experts n'a pu regarder les livres comptables et états financiers des années antérieures des coopératives visitées. Cependant, il nous apparaît clairement que les quotas sont insuffisants pour générer un niveau d'emploi attrayant pour les adhérents, et générer à la fois des bénéfices pour les coopératives. Qui plus est, ces quotas éliminent tout incitatif que pourraient avoir les coopératives et leurs adhérents à améliorer leur productivité et efficacité dans les processus.

Concernant la couverture des charges administratives des coopératives : les réponses offertes par les coopérateurs sont confuses, démontrant un manque de compréhension de leur part de ce que cela signifie. Certaines coopératives parlent d'octroyer un certain pourcentage des excédents de fin d'année (ou de fin de campagne) pour les charges administratives. Mais aucune analyse des coûts réels de ces charges ne semble appuyer cette approche. Il est certainement très pertinent que les coopératives prévoient conserver un montant des excédents de la fin d'exercice pour démarrer la campagne suivante avec des liquidités leur permettant de couvrir les dépenses des premiers mois d'activités et réduire ainsi leur dépendance face à des intermédiaires financiers. Cette prévision doit se faire en fonction d'une analyse des dépenses requises et non selon un pourcentage des excédents générés.

Le réseautage des coopératives en unions ou en groupes d'intérêt économique en est à ses premiers balbutiements (réf. Chapitre 5 pour une analyse plus précise de cet aspect). On peut espérer que cette mise en réseau contribuera à créer une base d'analyse des coûts de manière à ce que les coopératives puissent opérer éventuellement une sorte de « benchmarking » entre elles, et avec d'autres compétiteurs privés, pour leur permettre de mieux apprécier les variables économiques de leur gestion et leur niveau de productivité et de rendement.

3.4.5 Capacité d'investissement

Tel que nous l'avons souligné dans la section 3.2.3, nous avons observé une mauvaise compréhension et gestion de la part sociale. Lors des échanges soutenus avec les coopérateurs rencontrés, nous avons compris que dans certains cas, l'apport d'un capital plus élevé par certains membres (souvent par les membres fondateurs) sert à contribuer à un capital de départ pour la coopérative. Ceci est en soit une bonne pratique et témoigne du degré d'engagement de ces coopérateurs envers leur organisation et sa mission. Cependant, cet apport ne peut en aucun cas être considéré comme étant équivalent à un nombre plus élevé de parts sociales.

Le cadre législatif coopératif prévoit la possibilité pour un adhérent de contribuer à l'apport en capital à sa coopérative, sans que cet apport soit considéré comme étant une part sociale. Au Québec, on appelle ces contributions additionnelles des « parts privilégiées », lesquelles sont rémunérées par un taux d'intérêt déterminé par la coopérative. Un terme pour ces parts est établi clairement pour éviter que l'adhérent puisse les retirer à un moment inopportun. Les parts privilégiées ne confèrent pas de droit de vote supplémentaire à leur acquéreur, qui possède le même poids que tous les autres membres dans les instances décisionnelles.

Le traitement de parts privilégiées est différent car celles-ci peuvent être retirées uniquement à la fin du terme défini selon le contrat entre l'adhérent et sa coopérative au moment de l'acquisition de celles-ci. Le nombre de parts privilégiées n'est pas le même d'un adhérent à un autre, alors que la part sociale doit être de la même valeur pour chaque adhérent.

Les conditions de retrait et de rémunération peuvent varier d'une émission à une autre, selon les décisions prises par le CA et votées en assemblée générale. La part sociale est retournée à l'adhérent au moment de son retrait de la coopérative. Le fait de détenir des parts privilégiées ne confère pas à son détenteur une ristourne plus élevée, laquelle doit être déterminée au prorata de l'apport de l'adhérent à l'activité économique de sa coopérative tel qu'expliqué dans la section 3.2.4).

Une autre avenue pour la capitalisation de l'entreprise est la décision de capitaliser une partie des excédents de l'exercice, après avoir rempli les autres obligations prévues (contribution à l'ODCO, contribution à la réserve de la coopérative). C'est le CA, au moment de présenter les résultats de l'exercice financier à l'assemblée générale, qui fait une proposition sur la distribution des excédents (en réserve, pour des projets d'investissement spécifiques et / ou en ristourne), basée sur le plan d'affaires de la coopérative et ses besoins d'investissements. La distribution des excédents doit être approuvée en assemblée générale.

Nous avons constaté que peu de coopératives forestières remplissent leur obligation de destiner 10 % de leurs excédents (lorsqu'il y en a) vers la réserve de la coopérative, bien que ceci soit le niveau minimum prévu par la loi. La majorité des coopératives rencontrées choisissent de distribuer l'excédent en ristourne à leurs membres. Certaines ont signalé qu'elles désiraient conserver un montant pour pouvoir amorcer la campagne suivante avec des liquidités.

Une autre alternative pour accéder au capital nécessaire à la coopérative est d'accéder à un ou des prêts. Jusqu'à récemment, la seule option accessible aux coopératives forestières était de contracter un prêt à travers un intermédiaire qui pouvait, fréquemment, être un acheteur de la production de la coopérative. Ces intermédiaires appliquent des taux usuraires (on nous a témoigné d'un taux de 1,4 million dhs sur une avance de 2,5 millions, ce qui est considérable), ou encore ils achèteront la production à un prix peu élevé. Cette dépendance des coopératives forestières envers le système informel, doublée d'une incompréhension et méconnaissance des pratiques de base en gestion entrepreneuriale, les expose rapidement à l'incapacité de générer les revenus nécessaires à leur développement et celui de leurs adhérents.

Nous observons que les obligations contractuelles des coopératives dans le cadre des contrats avec le HCEFLCD sont une des raisons importantes pour lesquelles les coopératives doivent se tourner vers des intermédiaires pour financer leurs opérations initiales. Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple d'une coopérative de bûcherons-madrieurs de 100 adhérents (seuil minimal exigé) :

Tableau 5 : Exemple des obligations contractuelles – coopérative de bûcherons-madrieurs

Calendrier	Étapes	Dépenses estimées ⁷	Permis	Revenus
Jour 1	Signature du contrat			
Jour 30	Paiements des taxes	235 725 dhs	Permis d'exploitation	
Mois 2 à 6	Exploitation / adhérents payés pour leur labeur (avance)	750 000 dhs (100 adhérents, recevant l'équivalent du SMAG de 70 dhs/jour pour 22 jours de travail par mois pendant 5 mois)		
Jour 180	Paiement du premier quart des redevances	183 937 dhs	Permis d'enlever	
Mois 7	Exploitation / adhérents payés pour leur labeur (avance)	154 000 dhs	Adjudication pour vente du bois	Premiers revenus de la coopérative
Total (non-exhaustif) des dépenses		1 323 662 dhs		

Dans ce schéma très succinct, on constate que les coopératives assument des sorties d'argent très importantes avant même de pouvoir commencer la vente de leurs produits.

La convention entre le groupe Crédit agricole du Maroc (GCAM) et le HCEFLCD vient sans aucun doute contribuer à réduire le besoin de recourir à des intermédiaires et nous applaudissons la mise en place d'un tel outil. Il est important de souligner que la convention entre le HCEFLCD et le GCAM est relativement récente (juillet 2014) et qu'il y a peu de cas de figures à étudier jusqu'à maintenant. Il n'a pas été possible de rencontrer et échanger avec une coopérative forestière qui aurait passé par un cycle complet de prêt avec le GCAM, donc nous ne pouvons commenter sur la mise en œuvre de ce programme de financement. Mais nous nous permettons d'émettre certaines réserves quant à son application. D'une part, la lecture de la convention nous enseigne que le financement est d'abord et avant tout prévu pour que la coopérative puisse remplir ses obligations contractuelles de paiements de taxes et de redevances. Les autres besoins financiers de la coopérative sont à peine effleurés dans la convention et l'équipe d'experts n'a pu obtenir d'information concernant les taux d'intérêt qui pourraient être appliqués pour un crédit de campagne ou un crédit d'investissement. On peut supposer que le comité de suivi et d'évaluation analysera la mise en œuvre de la convention et apportera les précisions et ajustements nécessaires. D'autre part, être sujet de crédit est une responsabilité importante qui requiert une bonne rigueur de gestion. Il est évident, tel que démontré dans notre analyse, que les coopératives ne sont pas encore dotées des connaissances, compétences et outils nécessaires pour gérer leur entreprise de manière adéquate. L'accompagnement mentionné dans la convention pour l'ouverture des dossiers des coopératives ne nous paraît pas suffisant

⁷ Les chiffres indiqués pour les taxes et redevances sont tirés d'un exercice effectué avec un fonctionnaire du HCEFLCD. Nous n'avons pas copie du contrat duquel ces données ont été tirées, donc ne pouvons pas confirmer le nombre réel d'adhérents de la coopérative, ni estimer le volume de bois d'œuvre générant les revenus. Le tableau ne vise donc qu'à démontrer la séquence des obligations envers l'État des coopératives.

considérant le point de départ de celles-ci. De celles que nous avons rencontrées, aucune ne disposait d'un budget prévisionnel et d'un plan de flux de trésorerie, éléments essentiels pour évaluer les besoins en financement et la capacité de la coopérative à payer ses dettes.

Il est important de noter que cette convention entre le HCEFLCD et le GCAM s'applique uniquement aux coopératives et que les GIE y sont exclus. Par conséquent les coopératives regroupées en GIE n'ont pas de solution de financement à court terme et devront toujours avoir recours au financement des intermédiaires, ou encore réaliser des prêts de façon indépendante pour les fins du GIE. Cette dernière alternative demande cependant un haut niveau de confiance entre coopératives et une gestion efficace et transparente du GIE.

3.4.6 Respect des obligations fiscales et légales

La loi coopérative du Maroc a été modifiée récemment et la version en langue française n'est pas encore disponible. Ainsi, l'équipe d'experts n'a pas pu examiner de manière détaillée les particularités marocaines, s'il y a lieu, d'applications législatives et réglementaires. Nous nous limiterons donc à quelques commentaires :

Registre du commerce : la nouvelle mouture de la loi coopérative devrait permettre aux coopératives d'obtenir un registre commercial, leur permettant ainsi de devenir de véritables entreprises. La création de plusieurs GIE (groupes d'intérêt économique) était une solution à cette contrainte importante. Cependant, ce choix altérerait la nature démocratique des coopératives en transférant les responsabilités à une entité non-coopérative où les décisions se prennent sans impliquer les membres. La nouvelle loi permettra dorénavant aux coopératives de se regrouper au sein d'une Union qui pourra obtenir un registre commercial, et qui opérera selon les principes coopératifs. Ceci est une avancée importante. Il sera nécessaire de prévoir la diffusion de ce modèle (par la sensibilisation et formation) pour que les coopératives s'en saisissent, et que les autres acteurs qui appuient celles-ci (personnel régional du HCEFCO par exemple) en connaissent les tenants et aboutissants, et soient en mesure d'en faire la promotion.

Très peu des coopératives rencontrées, quelle que soit la filière économique privilégiée, respectent leurs obligations légales de destiner au minimum 10 % de leurs excédents vers la réserve de leur organisation. Ceci est un problème sérieux qui témoigne sans doute du besoin de revenus des adhérents d'une part (les excédents sont ristournés), ainsi que de l'incompréhension de l'importance de constituer une réserve et d'y contribuer.

L'obligation de contribuer à un niveau de 2 % des excédents à l'ODCO pour couvrir des frais de formation, semble davantage respectée.

3.4.7 Gestion des ressources humaines

Quelques-unes des coopératives forestières rencontrées disposent d'une ressource qui s'occupe de la gestion administrative. Parfois cette personne est rémunérée. Ces individus sont sans doute des personnes engagées envers leur communauté et qui perçoivent le potentiel des coopératives forestières comme outil de développement dans leur collectivité. Cependant, les personnes rencontrées n'avaient pas de formation en gestion et leur bonne volonté et engagement ne cachent pas le fait qu'elles ne disposent pas de suffisamment de connaissances pour administrer une entreprise coopérative. Il est essentiel, dans une perspective d'avenir, de prévoir l'accompagnement de ces personnes pour qu'elles développent de plus grandes compétences en gestion, et qu'elles s'approprient les outils de base nécessaires.

CHAPITRE 4 : FILIÈRES PROMETTEUSES ET POSITIONNEMENT DES COOPÉRATIVES ET GIE

La situation géographique du Maroc lui confère une diversité climatique et écologique qui résulte en une grande richesse floristique, faunistique et paysagère considérée parmi les plus riches du bassin occidental méditerranéen. Les formations forestières marocaines sont composées d'essences très hétérogènes, souvent claires et à structures très diverses qui se retrouvent en majorité sur tenure domaniale et s'étendent sur une superficie d'environ 9 037 650 ha (dont 3.2 millions d'hectares de nappes alfatières), soit 12.7 % du territoire national. Les formations forestières arborées couvrent 5 814 000 ha, avec 82 % de feuillus (Chêne Vert, Chêne-Liège, Chêne Tauzin, Arganier, Caroubier, Acacias, ...) et 18 % de résineux (Cèdre de l'Atlas, Thuya de Berbérie, Pin d'Alep, Pin maritime, Pin noir, Génévrier Thurifère, Génévrier rouge, ...) répartis entre les différents étages bioclimatiques, des zones semi-arides à humides.

Les formations forestières en zones de montagne occupent 3.6 millions d'hectares soit 62 % des forêts naturelles. Les formations forestières feuillues couvrent 2.76 millions ha, dont : 1.33 millions ha de chêne vert, l'arganier avec 686 000 ha, le chêne liège avec 208 000 ha et d'autres espèces sur 536 000 ha. Les résineux (847 000 ha) sont à l'avantage du thuya avec 426 000 ha, le cèdre sur 133 000 ha, les genévriers et cyprès avec 211 000 ha, et enfin les pins avec 77 000 ha.

La forêt marocaine avec ses caractéristiques et fonctions multiples et sa grande diversité biologique, constitue un enjeu écologique, social et culturel. Cependant, en dépit de ces rôles déterminants dans la protection des sols et des eaux et la lutte contre la désertification, le soutien de la production agricole et le développement touristique, la forêt marocaine reste soumise à de fortes pressions humaines et pastorales (prélèvement de bois de feu, activités illicites de récolte, surpâturage, incendies).

Bien que ces pressions affectent le potentiel des ressources, il demeure que les produits ligneux et non-ligneux et les plantes médicinales et aromatiques représentent des opportunités de développement significatives pour les communautés rurales. Afin que ces opportunités puissent profiter à une plus grande partie de la population et qu'elles permettent une plus grande création de richesse, les activités ne doivent pas uniquement se limiter à la récolte des produits mais à une plus grande intégration dans toutes les chaînes de valeur.

Tel que décrit dans les Termes de références du mandat défini pour l'étude diagnostique, ce chapitre analysera les aspects organisationnels et techniques liés aux différentes filières observées sur le terrain lors de la mission et traitera plus spécifiquement de ces différents thèmes :

- Typologie des coopératives et associations de producteurs impliquées dans les différentes filières de produits forestiers ligneux et non-ligneux, et les caractéristiques de ces dernières.
- Une analyse sur les filières les plus prometteuses pour les coopératives forestières.
- Les actions de renforcement proposées afin de mieux positionner les coopératives dans leur filière respective.
- L'identification des pistes d'actions afin d'augmenter la valeur ajoutée des produits pour les coopératives forestières.
- L'identification des obstacles au développement pour les coopératives forestières relatifs au contexte institutionnel et réglementaire, et les pistes de solutions.

Les filières observées sont les Plantes médicinales et aromatiques (PAM) et plus spécifiquement le romarin dont la récolte est réalisée par les coopératives de PAM, le cèdre de l'Atlas dont l'exploitation est exécutée par les coopératives de bûcheron-madrieurs, et le chêne vert et l'eucalyptus pour le bois de feu et le charbon dont la récolte est faite par les coopératives de bûcheron-charbonniers.

4.1 Romarin

L'exploitation du romarin à l'état sauvage joue un rôle important sur le plan socio-économique et contribue positivement au développement de l'économie locale. Elle permet aux populations de tirer profit de cette ressource naturelle dans les régions où les alternatives de développement sont limitées.

Le romarin est exploité sous deux formes : une partie de la production nationale est commercialisée sous forme de feuilles séchées utilisées pour l'herboristerie et comme aromate alimentaire, aussi bien sur le marché local que sur le marché international ; et une autre partie de la production est commercialisée sous forme d'huiles essentielles et destinée à l'exportation.

Les volumes d'exportation de romarin n'ont cessé d'augmenter passant de 2 236 T en 2002 à 7 797 T en 2014 avec un volume maximal enregistré en 2013 de 9 054 T. Le prix à l'exportation a également augmenté passant de 10.23 dhs/kg en 2002 à 12.49 dhs/kg en 2014 avec un prix moyen de 9.88 dhs/kg durant cette période.

Les formes de valorisation du romarin pratiquées au Maroc restent encore très limitées. La plante est surtout exploitée en vrac par les professionnels et les herboristes. L'huile essentielle est exportée en vrac sans aucune transformation ou valorisation. Sur le marché local, la production des PAM séchées est de plus en plus concurrencée par des produits d'importation beaucoup plus chers mais mieux présentés avec un emballage et un conditionnement plus rassurants quant à la qualité du produit. Le développement de produits locaux sur le marché national passe par la modernisation et l'industrialisation du secteur. Il existe donc encore un potentiel important de développement de valeur ajoutée dans cette filière qui doit être déployé à travers un partenariat entre le HCEFLCD, les coopératives et le secteur privé.

Dans la liste des coopératives fournies par le HCEFLCD, un total de 28 coopératives et GIE de PAM ont un contrat de partenariat avec l'institution dont neuf dans la région de Fès-Boulemane, huit dans la région de l'Oriental, sept dans la région du Moyen Atlas, une dans la région du Nord-Est, une dans la région du Rif, une dans la région du Sud-Ouest et une dans la région du Haut Atlas.

La région de l'Oriental possède à elle seule un potentiel de récolte de 42 000 T/an. La province de Taourirt possède un faciès de romarin de 148 000 ha, et celles de Jerada et Figuig de 63 000 et 280 000 ha respectivement. Une superficie d'environ 42 000 ha est sous contrats de partenariat actuellement entre le HCEFLCD et huit coopératives. La DREFLCD nous a indiqué qu'il y avait un potentiel de récolte dans la région pour plus de 165 000 ha qui ne sont pas soumis ni au régime d'adjudication, ni au mécanisme de contrat de partenariat.

La cession du romarin sur les terrains domaniaux se fait par adjudication ou par contrats de partenariat de gré à gré avec les coopératives. Les DREFLCD déterminent les lots à mettre en vente ou à concéder sous contrat et fixe la quantité de biomasse verte qui pourra être récoltée. Elle élabore un cahier de charges qui organise l'exploitation et qui permet un contrôle continu des activités sur les lots. Le droit d'exploitation est cédé pour trois campagnes successives renouvelables deux fois (trois parcelles dont une exploitée chaque année). La vente se fait en bloc sans garantie de la quantité et qualité de biomasse existante. La Commune rurale doit délibérer favorablement pour qu'une

adjudication ou un contrat de partenariat puisse être établi sur son territoire de juridiction.

Le bénéficiaire doit payer des redevances à l'État lesquelles sont calculées sur la base de la valeur annuelle des produits à récolter et qui sont divisées selon une proportion de 80 % pour la Commune et 20 % pour le Fonds national forestier. De même, il doit payer une taxe de mise en charge pour l'entretien des chemins (10 dhs / T biomasse verte), et une taxe sur la vente de produits forestiers qui représente 10 % de la redevance annuelle. Un cautionnement d'une valeur équivalente à 10 % de la redevance annuelle est exigé par le HCEFLCD, lequel est libéré à la fin de la dernière campagne d'exploitation, à moins qu'il ne soit confisqué pour cause de résiliation.

Dans un contrat de partenariat avec une coopérative, le HCEFLCD définit des prestations de services qui seront livrées par les adhérents (gardiennage, travaux sylvicoles, entretien de chemins) et évalue la valeur de ces prestations qui est soustraite de la valeur des redevances à payer à l'État.

Les coopératives et GIE de PAM visités lors de la mission étaient localisés dans la région de l'Oriental dont la coopérative Beni Yaala Zkara avec 42 adhérents, la coopérative Al Isslah avec 19 adhérents et la coopérative Namaa avec 75 adhérents. Le nombre d'adhérents de la coopérative n'est cependant pas un bon indicateur du volume de travail généré par la récolte du romarin car on retrouve dans chacune de ces coopératives plus de 300 cueilleurs non-adhérents au moment de la période de récolte. Nous considérons d'ailleurs cette situation comme un élément essentiel à être analysé par le HCEFLCD afin de s'assurer que tous les cueilleurs aient accès à une certaine équité quant au prix payé par kilo de romarin et à la distribution de la ristourne selon les volumes vendus à la coopérative. Il est bon de noter que selon les discussions menées avec la direction de l'ODCO, la nouvelle loi coopérative restreindrait à 30 % le volume de travail apporté par les non-adhérents dans une coopérative. Par conséquent les coopératives devront s'empressez de réaliser une promotion à tous ces cueilleurs non-adhérents afin qu'ils sollicitent à court terme leur adhésion et que de cette façon la coopérative puisse conserver un volume de commercialisation acceptable.

Les contrats de partenariat avec les coopératives ont été faits sur la base de volumes de romarin qui vont de 400 à 1500 T par année de biomasse verte. Si nous prenons l'exemple d'une des coopératives rencontrées lors de notre visite, laquelle possède un contrat de partenariat d'un volume annuel de 1500 T de biomasse verte (360 T séchées et nettoyées), le montant total payé annuellement aux cueilleurs est de 1 125 000 dhs à un prix de 2.5 dhs par kilo séché. Le prix sur le marché est de 5 500 dhs/T en période de récolte ce qui représente une vente totale pour les 360 T de 1 980 000 dhs (voir tableau de l'annexe B). Si à ce montant on retire les redevances, les taxes et les coûts opérationnels et administratifs, les excédents seraient d'environ 282 433 dhs (15 %) après l'apport obligatoire à la réserve de 10 % et la contribution à la formation de 2 % (ODCO). Il faut signaler que cette simulation a été faite en prenant en compte l'octroi d'un prêt avec le Crédit agricole utilisant un taux de 2.5 % pour le financement du cautionnement et de 8.5 % pour le financement du premier paiement des redevances (1/6 du total des redevances à payer) et des taxes. Donc à première vue, et selon cette simulation, l'activité semble avoir une bonne rentabilité. Cependant, le taux d'impureté dans le romarin acheté aux cueilleurs influence directement la rentabilité de l'activité. Dans le cas qui nous intéresse, nous avons utilisé un taux d'impureté de 25 %, chiffre qui nous a été donné par les coopératives. Mais Chemonics, en 2006, évaluait ce taux à 35 %, taux qui amènerait l'activité au seuil de sa rentabilité. Pour une entreprise coopérative, il est donc essentiel de connaître avec exactitude ce taux d'impureté et de prendre des mesures pour le faire diminuer progressivement au cours des années.

Si nous analysons les livres comptables d'une autre coopérative avec des ventes annuelles de 5 128 000 dhs, cette dernière a réalisé un résultat net avant réserve de 177 108 dhs pour l'exercice financier 2015-2016. Lors de l'exercice financier précédent, elle a réalisé des ventes annuelles de 1 308 125 dhs

et un résultat net déficitaire de -204 777 dhs. Il est fort probable que le facteur qui ait affecté la rentabilité des deux derniers exercices financiers de cette coopérative soit lié au financement octroyé par les intermédiaires et au haut taux d'impureté dans le produit en vrac. Nous avons pu constater lors des discussions avec les dirigeants des coopératives que les intermédiaires financent les coopératives avec des taux usuraires qui impactent grandement sur la rentabilité des activités et dans bien des cas, se remboursent grâce à des prix dérisoires sur le produit. En ce qui concerne le taux d'impureté, les coopératives nous affirment avoir des taux entre 20 et 25 % mais nous croyons qu'il n'est pas connu précisément.

Par conséquent, il serait important de réaliser des études de cas avec quelques coopératives afin de connaître plus précisément la rentabilité de l'activité de récolte de romarin, mais il est clair qu'un des facteurs à considérer pour améliorer les revenus des adhérents consiste à développer des mécanismes de financement plus appropriés, par des ententes avec le système bancaire, comme l'a fait récemment le HCEFLCD et l'ODCO avec le Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM).

Dans un contexte de financement adapté aux coopératives et d'un contrôle de la qualité sur le romarin provenant des cueilleurs, nous croyons que la situation de la première coopérative citée précédemment est celle dont la situation s'approche le plus de la réalité étant donné que la majorité des coopératives désirent renouveler leur contrat de partenariat avec le HCEFLCD, ce qui nous permet de croire que l'activité est rentable et que le taux d'impureté se trouve autour de 25 %. Par conséquent, l'analyse qui suit sera basée sur le cas de cette première coopérative.

L'analyse de la structure de coût de cette coopérative nous indique qu'un financement qui serait octroyé uniquement pour le paiement des taxes et du premier paiement des redevances ne solutionnerait pas complètement le recours au financement provenant des intermédiaires car un des coûts les plus importants pour les coopératives est le paiement du romarin aux cueilleurs qui représente 73 % des coûts annuels, comparativement à 6.2 % pour les taxes et redevances.

Dans la convention de partenariat entre le HCEFLCD et le GCAM, il est spécifié que les crédits à court terme octroyés seront destinés à régler :

- Les redevances au profit de la commune et au Fonds National Forestier ;
- Les taxes à verser telles que la taxe de 10 % sur la vente des produits forestiers et de 7 % regroupant les taxes d'adjudication, de mise en charge et de frais d'enregistrement ;
- Le cautionnement définitif de 10 % du montant total de la redevance à émettre au profit du HCEFLCD ;
- Autres crédits à court terme pour couvrir les besoins de trésorerie des coopératives (facilité de caisse, découvert...).

Selon cette convention, il est donc possible pour une coopérative d'accéder à du financement pour couvrir une partie du paiement faite aux cueilleurs (besoin de trésorerie). Cette option pourrait grandement aider les coopératives à se défaire de leur dépendance envers le financement des intermédiaires et permettre une plus grande rentabilité et flexibilité. Dans le cas de la coopérative étudiée, un financement pour les deux premiers mois de production impliquerait un financement de 325 000 dhs (130T x 2.5 dhs/kg). Par la suite, grâce à la vente du produit des deux premiers mois de 103 T de romarin commercialisable pour un montant de 566 500 dhs, la coopérative pourrait financer dans les mois suivants le paiement du romarin aux cueilleurs avec ses fonds propres. Étant donné la courte période de temps entre l'octroi du prêt et son remboursement, le paiement des intérêts n'aurait que très peu d'impact sur la rentabilité de l'activité.

Tel que mentionné précédemment, cette convention entre le HCEFLCD et le GCAM s'applique uniquement aux coopératives et les GIE en sont exclus. Par conséquent les coopératives regroupées en GIE n'ont pas de solution de financement à court terme et devront toujours avoir recours au financement des intermédiaires, ou encore réaliser des prêts de façon indépendante pour les fins du GIE.

Selon les données du tableau suivant, la récolte de 450 tonnes de romarin séché représente un travail à temps partiel de 90 jours pour 179 cueilleurs, durant les sept mois de récolte (mai à novembre) représentant un salaire quotidien équivalent au salaire minimum agricole (SMAG) de 69.73 dhs par jour.

Tableau 6 : Données sur l'exploitation de la récolte de Romarin

Volume à récolter	450 000 kilos de romarin séché
Montant payé aux cueilleurs	1 125 000 dhs
Nombre de jours travaillés durant les 7 mois	90
Montant payé par jour	12 500 dhs
Montant du SMAG	69.73
Nombre de cueilleurs possible payés au SMAG	179
Nombre de kilos de romarin séché par cueilleur par jour	27.93 kilos

* Données obtenues lors des visites sur le terrain

Le volume de cueillette est cependant bien en-dessous de ce qu'un cueilleur peut récolter dans une journée, et de plus nous savons que plusieurs non-adhérents vendent leurs produits à la coopérative diminuant de ce fait le nombre de jours de travail des adhérents. Selon l'information recueillie auprès du personnel du HCEFLCD, la quantité de biomasse collectée par jour et par cueilleur est en moyenne entre 180 et 200 kilos, soit l'équivalent de 53 à 60 kilos de matière sèche.

La période d'exploitation de romarin comme elle est fixée dans les contrats de partenariat est établie à sept mois (1^{er} mai au 30 novembre). Cependant, d'après les études menées dans la région de l'Oriental, on constate que la durée effective de collecte est généralement de 90 jours répartis sur cinq mois de travail car les familles se consacrent souvent à d'autres activités agricoles, et durant la période du Ramadan, la collecte diminue significativement. La collecte est pratiquée durant toute la semaine et la durée au cours de la semaine est en général de 5 à 6 jours. Quant au nombre d'heures de travail par jour, il est en moyenne de 8 heures allant de 7 h du matin à 16 h de l'après-midi.

À partir de ces données, nous pouvons déduire qu'un cueilleur récoltera durant la période d'exploitation un volume moyen se situant entre 4 860 à 5 400 kilos de romarin séché. Si nous prenons le volume annuel de la coopérative de 450 000 kilos de romarin séché et le divisons par le nombre de 104 adhérents (nombre réel d'adhérents dans cette coopérative), chacun pourra récolter 4 327 kilos par campagne, ce qui représentera 82 journées de travail à un volume moyen de 53 kilos de romarin séché par jour pour un salaire de 132.50 dhs par jour, presque deux fois le SMAG. Cependant, avec l'achat par la coopérative du romarin provenant de non-adhérents, dont la proportion du volume total est inconnue, le nombre de jours de travail pour les adhérents est moindre que les 82 jours calculés.

Par conséquent, nous pouvons conclure que le travail réalisé par les adhérents de cette coopérative dans l'activité de récolte est un travail à temps partiel sans avantages sociaux. Cependant, il est clair que cette activité génère de l'emploi et une économie locale très intéressante pour les communautés étant donné le peu de potentiel de développement économique qu'offrent ces régions. Il est

important de souligner également que 30 % des cueilleurs sont des femmes qui déclarent le romarin comme la seule source de revenu individuel.

Pour donner une plus grande valeur ajoutée au romarin, une des alternatives qui s'offrent aux coopératives est de transformer le produit en huile essentielle. Mais le niveau d'investissement requis pour installer une infrastructure de distillation moderne est hors d'atteinte pour la majorité des coopératives et le niveau de gestion requis de l'entreprise devient également plus exigeant. Pour l'instant, il serait plus adéquat de chercher à développer des partenariats avec les professionnels intégrés à cette transformation et trouver des façons d'augmenter le prix de vente en diminuant les impuretés et en contrôlant l'humidité du produit. Le lien de confiance qui pourrait être développé à travers ce partenariat pourrait conduire à moyen terme, à ce que le propriétaire de l'usine de distillation offre une partie de l'actionariat à la coopérative pour s'assurer de son approvisionnement. Ce genre de co-actionariat a été développé au Québec entre quelques coopératives forestières et des industriels forestiers. Cependant, pour y arriver, la coopérative doit démontrer qu'elle est la meilleure dans son champ d'action, soit la récolte et le conditionnement du romarin. Les deux intervenants doivent trouver leur compte dans ce type de partenariat.

Une coopérative a pu acquérir une usine de distillation grâce à un financement d'un projet de USAID qui consiste en deux cuves de distillation de 350 kilos qui peuvent produire six litres d'huile essentielle chacune. Le procédé de transformation nécessite environ 3 heures d'opération ce qui représente actuellement une utilisation d'environ 25 heures par année car la coopérative ne traite que de 5 à 6 tonnes par année sur les 144 tonnes de romarin séché commercialisées actuellement. Cette usine est donc sous-utilisée en rapport avec son potentiel de production.

Mais pour mieux comprendre cette sous-utilisation, nous devons analyser le prix obtenu par la coopérative pour l'huile essentielle comparativement à celui du romarin séché. Les 350 kilos de romarin utilisés dans une cuve représentent un revenu brut de 1 925 dhs pour le romarin séché, comparativement à un revenu de 2 400 dhs pour les 6 litres d'huile essentielle (400 dhs/litre), ce qui représente un gain mais qui couvre difficilement les frais de main-d'œuvre et d'énergie (15 litres de mazout par traitement) pour le procédé, et encore moins les frais d'amortissement sur un investissement initial de 1.2 millions de dirhams.

À court terme, nous considérons que la meilleure alternative pour donner une valeur ajoutée au produit provenant des coopératives forestières est d'obtenir une certification biologique pour le romarin séché qui permettrait d'accéder à de nouveaux marchés et de soutirer un prix majoré d'au moins 20 %. De même, cette certification permettrait de vendre une huile essentielle biologique avec un prix majoré de 50 %. L'obtention de la certification faciliterait également le développement de liens d'affaires directs avec des industriels bien intégrés dans la filière au niveau mondial, éliminant ainsi plusieurs niveaux d'intermédiaires de la filière nationale. Parallèlement au développement de cette alternative, les coopératives doivent construire des entrepôts pour stoker le romarin afin de profiter des fluctuations de prix qui favorisent la vente hors-saison. On nous a indiqué lors de nos visites que le prix en février-mars pouvait atteindre jusqu'à 10 dhs/kilo. Cette capacité de stockage qui pourrait être développée à travers des Unions de coopératives, faciliterait également les relations d'affaires avec les acheteurs internationaux qui sont toujours intéressés à recevoir des volumes constants durant toute l'année.

Afin de diversifier les activités des coopératives, ces dernières devraient également réfléchir sur la possibilité de commercialiser le miel produit par ses adhérents et par les non-adhérents, et même posséder leurs propres ruches comme l'a fait d'ailleurs la coopérative Namaa avec ses 5 000 ruches.

Comme autre alternative de développement, les coopératives doivent renforcer leur niveau de

gestion entrepreneuriale afin de pouvoir participer aux adjudications réalisées sur leur territoire d'influence. Cette option permettrait d'augmenter les volumes de ventes et de générer plus d'emplois pour les adhérents.

Pour que les coopératives puissent devenir des acteurs-clés de la filière, il est nécessaire que les contrats de partenariat puissent assurer une activité de récolte continue d'année en année avec des volumes stables ou en croissance. Actuellement, une coopérative peut attendre jusqu'à une année avant d'obtenir un nouveau contrat, ce qui limite énormément la relation de confiance que peut développer la coopérative avec un acheteur sérieux. De même, cette situation limite le développement entrepreneurial des coopératives car elles ne peuvent réaliser de planification sur le long terme et programmer des investissements importants.

4.2 Bois d'œuvre

La production annuelle de bois d'œuvre se situe autour de 222 000 m³ dont 114 000 m³ de bois de cèdre, provenant essentiellement des forêts du Moyen Atlas et du Haut Atlas Oriental et 108 000 m³ de bois de pin, issu des plantations de la Maâmora, du Gharb, du Rif et de la région de Taza – Taounate.

Le Maroc possède la principale cèdraie (*Cedrus atlantica*) du bassin méditerranéen sur une superficie de 134 000 hectares mais cet écosystème est menacé par les changements climatiques et la pression humaine. En 2013, le cèdre de l'Atlas a été inscrit par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) dans sa liste rouge des espèces en voie de disparition, parmi les 34 % de conifères menacés d'extinction. Cette forêt reste cependant une ressource importante pour le Maroc car elle est la principale source nationale de bois pour l'ébénisterie.

La production nationale couvre environ 30 % des besoins du pays en bois d'œuvre et d'industrie, d'où le recours aux importations de bois de conifères d'Europe et de bois tropicaux d'Afrique.

Lors de notre visite, nous avons pu rencontrer des coopératives forestières localisées dans les provinces d'Ifrane et de Khénifra de la Région du Moyen Atlas. Dans la province d'Ifrane, on retrouve 8 coopératives forestières dont une dans sa phase de légalisation. Dans le cas de la province de Khénifra, il existe un total de 11 coopératives forestières.

On nous a informés que la stratégie de partenariat entre le HCEFLCD et les coopératives forestières a porté fruit dans les dernières années car il y a eu une diminution de moitié de la coupe de bois illégale qui comptait auparavant jusqu'à 500 délits par année. Pour le contrôle des coupes légales, le HCEFLCD a mis en place un système très structuré pour s'assurer du respect des directives de coupe et de la durabilité de la ressource qui inclut des contrôles sur toute la chaîne :

- L'intervention doit être prescrite dans le Plan de gestion de la forêt ;
- Le personnel technique identifie tous les arbres à récolter et les marque individuellement avec un numéro d'identification sur la souche et le fût ;
- Une inspection est réalisée une fois les travaux terminés afin de s'assurer que le travail a été fait conformément au cahier de charges ;
- Les grumes sur le camion sont martelées avec le sceau du Haut-Commissariat ;
- Un permis de colportage est émis pour le transport du bois jusqu'au lieu d'adjudication ;
- Des contrôles sont réalisés à l'usine pour s'assurer que l'approvisionnement provient de sources légales.

Les contrats de partenariat avec les coopératives forestières pour l'exploitation du bois d'œuvre ont une durée de 18 mois. Des redevances de 800 dhs/m³ pour le bois gisant (bois mort sur le parterre de

coupe), et de 1 500 à 2 000 dhs/m³ pour le bois sur pied, doivent être payées à l'État pour pouvoir réaliser l'exploitation. Tout comme dans le cas du romarin, les redevances vont dans une proportion de 80 % à la Commune et 20 % au Fonds national forestier. Ces redevances constituent une part importante de la structure de coût des coopératives car le prix sur le marché du bois gisant est de 1 500 à 2 000 dhs/m³, la redevance représentant donc plus de 40 % du prix de vente.

La Circulaire #2166 émise par le HCEFLCD en juin 2010 stipule que l'effectif minimum pour les coopératives opérant dans la mobilisation du bois d'œuvre ne doit pas être inférieur à 100 adhérents. Contrairement aux coopératives de romarin, les travaux réalisés par ces coopératives de madriers sont tous exécutés par les adhérents. De même, la Circulaire 2166 spécifie que les volumes de bois à mobiliser par les coopératives forestières ne doivent pas dépasser le seuil annuel de 20 m³ par adhérent pour le bois d'œuvre. Ce volume nous paraît peu significatif quant à la génération de travail pour les adhérents de la coopérative car dans plusieurs pays où on retrouve des forêts avec des arbres de diamètres comparables, ce volume représente une à deux journées de travail d'un opérateur de tronçonneuse.

Les dirigeants de coopératives rencontrés nous ont indiqué qu'un travailleur gagne en moyenne 100 dhs/jour mais il nous a été impossible de connaître exactement le nombre de jours travaillés dans l'année. À première vue, considérant une des coopératives avec un contrat de 6 000 m³ et 318 adhérents, nous assumons que le rendement devrait être d'un minimum de 30 m³/jour (sortie de deux camions de 15 m³) pour un total de 200 jours de travail d'une équipe de huit travailleurs. Il est évident que pour qu'une bonne partie des adhérents puissent travailler à cette activité, la coopérative doit appliquer un système de rotation importante des travailleurs qui résulte en une faible spécialisation et conséquemment en de faibles rendements.

Les prestations de services inscrites aux contrats de partenariat, principalement en gardiennage, permettent d'augmenter le volume de travail pour les adhérents. Ces prestations représentent environ 40 % de la valeur des redevances. Afin d'augmenter davantage ce volume de travail, nous croyons que le HCEFLCD devrait analyser la possibilité d'intégrer plus d'activités sylvicoles aux prestations de services des coopératives dont la production de plants, la plantation et l'entretien des chemins. Pour ce faire, il serait important de développer conjointement avec les écoles de formation professionnelle, un programme de formation technique dans le but de renforcer les compétences des adhérents dans ces différents domaines plus techniques.

Les coopératives plus anciennes disposent parfois d'équipements pour exécuter les travaux dont des camions et des tracteurs, mais la majorité doivent louer ce type d'équipement pour réaliser le débardage et le transport. Dans bien des cas, elles doivent même louer les tronçonneuses à 100 dhs/jour. Ce besoin de recourir à de l'équipement loué nous signale une faible rentabilité des opérations empêchant la capitalisation et l'acquisition d'actifs pour la production. D'autre part, la visite d'un chantier de coupe nous a permis de constater que les techniques d'abattage sont à améliorer et les mesures de sécurité au travail sont minimales, ce qui nous fait présumer que la fréquence des accidents doit être assez élevée. De même, les conditions de campement sont des plus rudimentaires et il est difficile d'imaginer que les travailleurs peuvent y vivre plusieurs mois.

Nous croyons par conséquent que les conditions de travail de ces bûcheron-madriers doivent être améliorées et pour ce faire, la formation technique doit être le point de départ afin d'augmenter la productivité et la sécurité au travail, ce qui se reflètera sur la rentabilité des opérations. Une plus grande rentabilité permettrait de consacrer une plus grande part de budget aux conditions de logement des travailleurs et au programme de santé et sécurité pour les travailleurs.

Il serait important également de réaliser un programme de renforcement organisationnel et

entrepreneurial de ces coopératives afin qu'elles puissent gérer efficacement leur entreprise et qu'elles atteignent un niveau de professionnalisme leur permettant de participer aux adjudications sur leur territoire d'influence, ce qui leur fournirait un plus grand volume de travail et un chiffre d'affaires leur permettant de réaliser des économies d'échelle.

Lors de la visite d'une scierie dans la province d'Ifrane, nous avons pu constater le niveau technologique utilisé et des difficultés rencontrées dans ce maillon de la filière bois. Dans un premier temps, nous constatons que la majorité des usines sont de petite taille avec des volumes d'approvisionnement annuel d'environ 2 000 à 3 000 m³. Malgré les forts diamètres des grumes, le rendement est autour de 30 % mais il semble que les entreprises sont taxées sur la base d'un rendement de 40 à 42 %. Étant donné que les usines doivent s'approvisionner selon les adjudications de bois réalisées dans la zone, aucune usine ne connaît le volume qu'elle pourra réellement se procurer durant l'année en cours et durant la prochaine année. Cette insécurité sur l'approvisionnement des usines est un facteur qui influence négativement le niveau d'investissement réalisé par les propriétaires d'usines et les avancées technologiques. D'ailleurs, la technologie de sciage observée dans la scierie visitée est désuète et le produit fini de faible qualité. Cependant, les opérations de sciage pourraient être facilement améliorées dans ces usines avec une formation aux opérateurs sur le débitage, le tensionnage des lames et l'affûtage.

Dans la filière du bois d'œuvre, l'industrie doit travailler avec une bonne efficacité pour obtenir la plus grande valeur ajoutée sur ses produits, ce qui crée la richesse dans la filière. Si l'industrie n'est pas performante et crée peu de richesse, cela se répercutera directement et négativement sur les conditions des travailleurs en forêt. Les maillons de la chaîne de valeur sont étroitement reliés entre eux, mais le maillon de la transformation est le moteur de la création de richesse.

Selon les propos du propriétaire d'usine rencontré, la situation actuelle des industries de la transformation du bois est précaire, et comme résultat de cette situation, quatre industries de la région ont fermé leurs portes dans les dernières années. Il y a plus d'une dizaine d'industries qui transforment entre 2 000 et 3 000 m³ de bois de cèdre par année dans la région qui seraient toutes dans un état précaire.

Afin de renforcer ce maillon de la chaîne de valeur, nous croyons que le HCEFLCD a un rôle important à jouer et nous préconisons en premier lieu de réviser les Plans de gestion afin de calculer une possibilité annuelle de bois d'œuvre par province, ce qui est probablement déjà disponible dans les DPEFLCD. Cette possibilité doit être comparée avec la capacité industrielle installée dans la province afin d'évaluer si cette dernière est optimale ou si elle surpasse le potentiel réel de la forêt. Pour ce faire, il sera nécessaire de dresser une liste des usines, inventorier les équipements utilisés, réviser l'historique des volumes d'approvisionnement des dernières années, et estimer la capacité installée.

Par la suite, l'État devra considérer la consolidation des entreprises viables et adopter les mesures nécessaires visant à encourager leur développement technologique et managérial. Nous croyons que le système actuel par adjudication ne pourra convenir à la consolidation du secteur industriel du bois d'œuvre et qu'il est nécessaire d'analyser un autre système d'allocation des ressources qui assurera une plus grande garantie d'approvisionnement pour les industries. Par conséquent, l'État devrait permettre aux coopératives de réaliser des contrats de ventes directes avec ces industriels sous la supervision du HCEFLCD quant au contenu du contrat et à son exécution. Cependant, pour qu'une confiance s'établisse entre les deux partenaires (coopérative-industrie), la reconduction des contrats de partenariat entre le HCEFLCD et les coopératives devra se faire sans interruption et conséquemment, le contrat devra être renouvelé avant sa date d'échéance.

Tout comme dans le cas des coopératives de romarin, le financement par le système bancaire afin que les coopératives puissent se séparer de la dépendance du financement des intermédiaires demeure un défi également dans le secteur du bois d'œuvre. Il sera donc essentiel d'appuyer le renforcement des aspects administratifs des coopératives pour qu'elles puissent gérer ces prêts de façon efficace. Les premiers prêts qui seront octroyés par le Crédit agricole et qui serviront d'expériences pour ces nouvelles lignes de crédit, devront être concluants quant aux remboursements afin que le mécanisme puisse se poursuivre dans le temps et que de nouvelles coopératives puissent accéder à ce financement. L'ODCO et le HCEFLCD devront accompagner ces premières coopératives dans la gestion des prêts afin que l'expérience devienne un succès et que le Crédit agricole adopte ces nouvelles lignes de crédit.

4.3 Bois énergie et bois d'industrie

Le bois est la principale source d'énergie pour les activités traditionnelles au Maroc. Il constitue 30 % du bilan énergétique national soit une consommation annuelle de 11.3 millions de tonnes de bois-énergie dont plus de 88 % en milieu rural. Les capacités de production de la forêt sont d'environ 3.25 millions de tonnes par an, alors que les prélèvements réels sont évalués à 6.35 millions de tonnes, ce qui fait apparaître un déficit annuel de 3.10 millions de tonnes.

Ce déficit considérable en bois de feu menace la pérennité des ressources forestières. Or, la forêt marocaine exposée par ailleurs à de multiples facteurs de dégradation (surpâturage, bois de feu, urbanisation, défrichement, incendies, etc.) subit une déforestation alarmante de plus de 30 000 ha/an et son renouvellement est insuffisant. Les conséquences du déboisement sont particulièrement marquées dans les zones montagneuses et rurales où les populations sont les plus dépendantes des ressources forestières. La raréfaction de la ressource bois a par exemple des répercussions négatives sur le temps consacré à la collecte par les familles.

Le HCEFLCD avance le chiffre moyen de 26 quintaux pour la consommation annuelle d'un ménage. Cette moyenne monte à 49 quintaux en milieu rural et tombe à 5.5 quintaux en milieu urbain. La progression de la consommation continue malgré des prix relativement élevés et qui varient sensiblement en fonction des conditions climatiques, de la distance et de l'état de l'offre. En forêt, les prix sont compris dans une fourchette de 200 à 350 dhs/stère (environ 600 kg). Au niveau des centres de consommation, les prix atteignent 600 à 800 dhs/tonne. Par ailleurs, le bois de feu provient des coupes de chêne vert essentiellement du Moyen Atlas, et des sous-produits des coupes de cèdre, de pin et d'eucalyptus. Notons que le chêne vert possède le prix le plus cher (350 dhs/stère), alors que l'eucalyptus est vendu à 200 dhs/stère.

Pour ce qui est de la production de bois d'industrie et de service au niveau national, on l'estime à environ 365 000 m³ qui sont issus des plantations d'eucalyptus de la Mâamora et des plaines atlantiques entre El Jadida et Tanger.

La circulaire du HCEFLCD stipule que les coopératives opérant dans le bois de feu doivent avoir au moins 50 adhérents et que le volume de bois à mobiliser ne doit pas dépasser le seuil annuel de 50 stères par adhérent. Les coopératives opérant dans le bois d'industrie et de service doivent avoir au moins 100 adhérents et le volume de bois ne doit pas dépasser le seuil annuel de 35 m³ par adhérent.

Dans la région du Nord-Ouest nous avons pu rencontrer les dirigeants du GIE CODBA qui regroupent six coopératives (total de 300 adhérents), et le GIE CHMARKHE qui regroupe cinq coopératives (total de 400 adhérents). Ces coopératives sont intégrées à plusieurs filières dont le bois de service, le bois de feu, le tannin et les fleurs d'acacia, et le bois de souche. Le contrat de partenariat inclut une prestation de service en gardiennage qui occupe 83 personnes et chaque trois mois, on réalise une

rotation pour faire participer le plus grand nombre d'adhérents.

On nous a indiqué que dans le contrat 2008-2010, la coopérative a réussi à générer des bénéfices, mais à partir de 2010 avec la fixation du quota par adhérent et l'ajout de taxes, ainsi que la baisse des prix de l'eucalyptus due à la fermeture de l'usine de pâte et papier, elle n'a pu réaliser de bénéfices.

Lors de notre visite sur le terrain, nous avons pu visiter un chantier de coupe d'eucalyptus sur lequel la coopérative obtenait trois produits : les perches, le bois de feu et le charbon. La coupe se réalise sur une rotation de 10 ans et la plantation est gérée jusqu'au 4^e taillis (40 ans). Par la suite, on exécute le dessouchage et on replante avec le chêne liège. Nous avons pu observer que tous les travailleurs étaient productifs et que chacun avait une tâche bien définie. Cependant, il ne semblait pas y avoir de mesures de sécurité appliquées car aucun travailleur ne possédait des équipements de protection personnelle tels que des casques, des pantalons de sécurité, des protecteurs auditifs et des écrans faciaux pour les opérateurs de tronçonneuses. D'autre part, la technique d'abattage utilisée se faisait en une seule coupe sans aucune charnière même pour les plus gros diamètres. Nous avons pu observer à quelques reprises une tronçonneuse qui se trouvait très près de la jambe de l'assistant-abatteur. Il serait donc recommandé que les travailleurs puissent recevoir des notions de santé et sécurité au travail sur les chantiers dans le but d'éviter des accidents qui peuvent être très coûteux, principalement lors de l'utilisation de tronçonneuses.

On nous a indiqué qu'avec trois stères de bois de bons diamètres, il était possible de faire un stère de charbon; et avec le même volume de bois mais de petit diamètre, on sortait 350 kg de charbon. Le charbon était vendu à 350 dhs le quintal.

Les perches de 3 à 4 mètres de long étaient vendues à 700 dhs/tonne et celles de 5-6 mètres à un prix de 750 dhs/tonne.

Étant donné que plusieurs produits sont vendus à la tonne et que le bois d'eucalyptus sèche rapidement après écorçage, les coopératives doivent vendre leur bois le plus rapidement possible afin d'obtenir le meilleur prix.

Comme pour les autres types de coopératives, la dépendance de financement envers les intermédiaires est un problème majeur qu'il faudra solutionner à court terme. L'expérience avec le Crédit agricole est un aspect à développer également avec ces coopératives. Mais dans ce cas, comme les coopératives fonctionnent sous l'ombrelle des GIE et que l'entente avec le Crédit agricole ne s'applique qu'aux coopératives, il sera plus difficile d'accéder à ce mécanisme car chaque coopérative devra contracter un prêt individuel pour le compte du GIE. Le fait d'avoir à gérer 5-6 prêts au sein du GIE compliquera grandement la gestion financière et nous considérons que les dirigeants n'ont pas la capacité de gérer cette complexité, du moins pour l'instant.

En conclusion, nous croyons que toutes ces filières peuvent être prometteuses si certaines contraintes peuvent être levées, dont les mécanismes de financement et la continuité des contrats. De même, les coopératives devront diversifier leur offre pour les prestations de services à l'État dans des domaines plus techniques de la sylviculture. Néanmoins, il sera primordial de renforcer les capacités de gestion et de gouvernance des coopératives pour tirer de réels bénéfices de ces filières tant d'un point de vue socioéconomique que d'un point de vue de durabilité de la ressource. Dans le cadre de notre mission, il n'a pas été possible de connaître de façon détaillée la filière chêne liège et il ne semble pas y avoir de coopératives forestières impliquées dans cette dernière. Mais il serait tout de même intéressant d'analyser la possibilité que les coopératives puissent y jouer un rôle actif.

Une autre filière à analyser est le gemmage du Pin maritime et du Pin d'Alep. Une étude très détaillée réalisée par le Centre de recherche forestière du HCEFLCD est arrivée à des conclusions très positives quant à l'intérêt de valoriser les forêts de pins du Maroc par le gemmage. Les rendements obtenus de 3.8 et 3.9 kg/arbre par année pour les deux espèces de pins et le potentiel évalué à 126 822 tonnes pour six provinces justifieraient le lancement des opérations de gemmage. Cette option pourrait être mise en branle dans les prochaines années avec la participation des coopératives forestières.

CHAPITRE 5 : RÉSEAUTAGE ET PARTENARIATS

Le réseautage des coopératives et le partenariat avec plusieurs instances constituent généralement une force pour les organisations coopératives. Des réseaux forts compensent souvent les lacunes des coopératives de base en permettant un meilleur contrôle des activités tout en respectant la nature démocratique des coopératives.

Suite aux rencontres réalisées avec les dirigeants des coopératives et du personnel du HCEFLCD et de l'ODCO impliqués avec les coopératives forestières, nous avons constaté que la mise en réseau des coopératives est encore embryonnaire et qu'elle se fait uniquement en vue de la représentation des organisations face aux institutions de l'État. Le regroupement de coopératives en GIE sur une base régionale a été constitué, mais suite à l'instigation du HCEFLCD qui souhaitait faciliter le contrôle et la gestion des contrats de partenariat plutôt que d'un besoin réel exprimé par les coopératives. La constitution de certains GIE a tout de même permis de créer une direction technique avec un professionnel compétent pour gérer les affaires de l'entreprise, favorisant un plus haut niveau managérial. Ce choix altère cependant la nature démocratique des coopératives en transférant les responsabilités à des délégués d'une entité non-coopérative à l'intérieur de laquelle les décisions se prennent sans participation des adhérents. La nouvelle loi coopérative permettra dorénavant aux coopératives de se regrouper régionalement dans une Union qui restera dans le giron coopératif.

Le projet des Plantes aromatiques et médicinales (PAM) financé par le PNUD a appuyé en 2015 la création de la Fédération des associations des coopératives de plantes aromatiques et médicinales (FIMAPAM). Dans une première étape, le projet a apporté un appui afin d'intégrer des coopératives de PAM bénéficiaires de ce projet au sein d'associations régionales dites ASCOPAMs ; et dans une deuxième étape, le projet a poursuivi son appui à la fusion professionnelle de celles-ci sous la forme d'une fédération nationale. L'objectif étant d'arriver à un stade où la FIMAPAM arriverait à signer et à réussir la mise en œuvre d'un contrat programme avec le Gouvernement, à faire reconverter les intermédiaires dans les fonctions productives, et à établir des ponts bancables et efficaces pour capter le maximum de la valeur ajoutée au niveau local. On nous a précisé qu'actuellement la FIMAPAM regroupe 65 coopératives et que pour y adhérer, l'Association doit payer une cotisation de 2 000 dhs par an. Durant notre mission, nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer les dirigeants de cette fédération et il nous a été impossible de connaître les avancées réalisées jusqu'à maintenant par cette dernière.

Un autre regroupement national est actuellement en train d'émerger à l'initiative de certains GIE et coopératives. Cette démarche est très positive car elle émane de la base et selon des besoins identifiés par les dirigeants des coopératives. Ce regroupement a déjà contribué à l'émergence d'une solution de financement en participant à des discussions avec le HCEFLCD, l'ODCO et le GCAM pour financer les coopératives. Elle cherche à regrouper toutes les coopératives forestières tant dans le bois que dans les PAM. Cette Union effectue déjà des représentations à l'échelle nationale pour défendre l'intérêt de ses membres mais ses moyens sont encore trop modestes pour contribuer au besoin d'encadrement des coopératives. Malgré cela, certaines coopératives font déjà appel à cette Union pour recevoir des conseils.

Les membres doivent apporter une cotisation de 10 000 dhs par année. Elle est administrée par 19 personnes, dont 7 membres provenant de la région du Nord-Ouest. Le Bureau se réunit quatre fois par année.

En 1995, les professionnels marocains se sont regroupés au sein de l'Association marocaine pour le développement des plantes aromatiques et médicinales (ADEPAM) pour faire face aux différentes contraintes qui entravent le développement de leur profession. Cette association constitue un précieux outil pour l'encadrement des professionnels et pour le développement du secteur. Les objectifs de l'organisation consistent à assurer pour les professionnels du secteur l'encadrement et le suivi, la sensibilisation et formation, et l'appui à la recherche de marchés pour le PAM. Certaines coopératives et GIE sont membres de cette association. Toutefois, le faible taux d'adhésion montre que les professionnels sont encore réticents à mener des actions collectives.

En 2006, l'Association marocaine des professionnels des plantes aromatiques et médicinales (AMAPPAM) a été créée regroupant en majorité les herboristes des différentes régions. L'objectif de cette association est de fournir un encadrement aux intervenants dans le secteur ainsi que la mise en place d'un guide déontologique déterminant les spécialités de chaque acteur. Parmi les objectifs s'ajoutent également la formation des herboristes, la modernisation des moyens et outils de travail ainsi que l'élaboration d'un cadre juridique régissant ce secteur. Cependant, durant notre mission et dans les discussions avec les dirigeants des coopératives, nous n'avons pas entendu parler de cette Association.

En résumé, nous pouvons conclure que le réseautage entre les coopératives forestières est encore embryonnaire mais que le besoin de se regrouper est apparu clairement lors des discussions avec les dirigeants des coopératives rencontrées. Considérant la situation organisationnelle et entrepreneuriale dans laquelle se trouvent plusieurs coopératives, le besoin d'encadrement est urgent. Pour qu'un réseau de coopératives émerge et que les coopératives se renforcent individuellement, il est nécessaire de mettre en place une organisation de deuxième niveau bien structurée et organisée pour offrir des services aux membres affiliés. Avec la nouvelle loi coopérative qui permet la création de coopératives avec des adhérents qui peuvent provenir d'un territoire plus étendu que précédemment, et même national, les coopératives devraient créer une Union dans chaque région, comme celle de l'Oriental, du Moyen Atlas et du Nord-Ouest. Les ressources de chaque coopérative sont encore limitées mais le nombre important de coopératives devrait permettre d'atteindre une masse critique intéressante pour que ces Unions régionales se dotent d'une capacité d'intervention suffisante.

La mission d'une Union régionale serait de mettre en place un cadre propice au développement coopératif afin de fournir, d'assurer et de créer des emplois stables et valorisants pour les membres du réseau de coopératives forestières et de favoriser le maintien et le développement des entreprises et du réseau. Cela se traduirait par les actions suivantes :

- Agir à titre de porte-parole et de lieu d'échanges (concertation, représentation et leadership) ;
- Appuyer le développement des membres en préparant et en mettant en œuvre des projets structurants, des stratégies et des plans d'actions visant l'amélioration du fonctionnement des coopératives (vie coopérative, gestion administrative et entrepreneuriale, établissement de plans d'affaires, compréhension des marchés et des besoins des clients, certification, capitalisation, finance, développement de la main-d'œuvre, etc.) ;
- Fournir des services aux membres (information, formation, renforcement de la gouvernance, services-conseils, services comptables, achats et ventes regroupés, veille stratégique, recherche de marchés, etc.).

Des représentants de ces Unions régionales deviendraient les membres du Bureau de l'Union nationale. Comme il existe déjà une initiative pour une représentation nationale, des efforts pourraient être déployés dans les prochaines années pour développer parallèlement ces deux niveaux d'organisations. Il apparaît cependant assez clairement que ces structures auront besoin d'un accompagnement afin qu'elles acquièrent l'expertise nécessaire pour supporter leurs membres.

Il serait aussi important que la mise en place de ces structures faîtières de coopératives s'effectue à travers un partenariat entre le HCEFLCD et l'ODCO. Il sera primordial que ces deux institutions collaborent entre elles afin concentrer les efforts pour soutenir l'émergence de ces Unions.

CHAPITRE 6 : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre vise à faire ressortir les principales observations et recommandations de la part de l'équipe d'experts pour chacun des aspects étudiés dans le cadre de l'étude. La dernière section de ce chapitre offrira aussi des pistes de travail pour un appui futur au secteur. Celle-ci définit les bases pour la consolidation des aspects organisationnels et entrepreneuriaux des coopératives forestières, et précise les aspects à développer pour que les coopératives occupent une place plus avantageuse à l'intérieur des filières dans lesquelles elles interviennent.

6.1 Recommandations concernant le cadre institutionnel

Tel que mentionné auparavant, nous applaudissons l'engagement du HCEFLCD à favoriser la responsabilisation et prise en charge des populations riveraines et usagères du domaine forestier dans leur relation avec les ressources forestières qui caractérisent leur milieu de vie et leur offrent des moyens de subsistance et de génération de revenus. Cette stratégie contribuera certainement à moyen et long termes à protéger et valoriser ces ressources. Voici quelques recommandations pour consolider cette stratégie :

1. L'orientation adoptée par le HCEFLCD de s'engager dans des contrats de partenariat avec des coopératives forestières est pensée d'abord et avant tout pour protéger le capital forestier du domaine public. Par l'implication des populations et la génération de revenus par leur travail, elle permet d'alléger la pauvreté des collectivités participantes. Cependant, nous sommes d'avis que les contraintes de volumes (réf. Circulaire 2166) et la perception de l'incapacité des adhérents à réaliser des activités plus techniques (reboisement, entretien de chemins, etc.) ne favorisent pas la création de richesse pour ces organisations, leurs membres et leur collectivité. Nous comprenons le désir de prudence de la part du HCEFLCD avant d'octroyer à ces « nouveaux » interlocuteurs des mandats « ambitieux », puisqu'il est évident que le niveau de connaissances et compétences techniques existant est très faible. Cependant, il est nécessaire de mettre en place les bases permettant un développement plus ambitieux de ces coopératives. Les bases actuelles contraignent davantage qu'elles ne favorisent le développement de leur projet entrepreneurial, et éventuellement de leur autonomie.
2. Nous suggérons qu'une analyse des directives inscrites dans la Circulaire 2166 soit réalisée, depuis une perspective de développement économique. Les volumes de référence pour l'établissement des contrats de partenariat nous paraissent trop bas pour favoriser la professionnalisation des adhérents et de leurs coopératives, de même que pour permettre des opérations à la fois rentables pour l'entreprise, et favorisant un niveau d'emploi satisfaisant pour les adhérents.

3. Nous recommandons que les termes des contrats de partenariats, particulièrement ceux signés avec les coopératives des filières « bois », soient révisés car une période de 18 mois est trop courte pour qu'une coopérative puisse correctement se développer comme entreprise. La mécanique d'évaluation de la réalisation des contrats avant d'autoriser la négociation et signature d'un autre engagement, doit être facilitée. Dans une perspective de développement entrepreneurial, les coopératives doivent pouvoir maintenir un niveau d'activités prévisible et relativement constant. Ceci est essentiel pour attirer un membership compétent et engagé, ainsi que pour développer une crédibilité auprès de partenaires d'affaires éventuels.
4. Le Maroc est doté d'écosystèmes très diversifiés, lesquels favorisent le développement de plusieurs chaînes de valeur forestière distinctes, tant pour des produits ligneux que non-ligneux. Chaque chaîne de valeur est soumise à différents impératifs, tant techniques que commerciaux. La mise sur pied des entreprises coopératives et leur accompagnement, bien que devant respecter des principes de gestion universels et communs à tous les secteurs, doivent néanmoins prendre en compte les particularités de chaque filière. Nous recommandons que le HCEFLCD réalise des études filières au niveau de chaque région, pour identifier des « filières phares » dans le domaine forestier de chaque territoire et ainsi pouvoir mieux cerner les connaissances, compétences et services-conseil devant être fournis par chacune des DREFLCD.
5. Les directions provinciales et régionales des Eaux et Forêts ne disposent pas actuellement de ressources humaines formées pour accompagner les coopératives (de cueilleurs, forestiers, etc.) ayant de faibles capacités dans la conception de projets d'affaires et de gestion de plans d'affaires. Nous avons rencontré un grand nombre de professionnels des Eaux et Forêt engagés et dotés d'une excellente capacité d'analyse et d'un grand professionnalisme. Ces équipes doivent être formées sur le modèle coopératif, et notamment sur tous les aspects qui distinguent les coopératives d'une entreprise à capital-actions traditionnelle.
6. Plusieurs professionnels des Eaux et Forêts rencontrés ont émis le souhait de participer à un processus de systématisation de la mise en œuvre de la stratégie des contrats de partenariat du HCEFLCD. Nous sommes d'avis qu'il y a là une richesse d'observations, d'expériences diverses (selon les régions et/ou les filières) et d'apprentissage qui pourrait contribuer à enrichir la réflexion des instances nationales du HCEFLCD.
7. Nous recommandons que soient investiguées la pertinence et possibilité d'élaborer et de signer une convention-cadre entre le HCEFLCD et le Ministère de l'Économie Sociale et Solidaire, dans le cadre du Plan décennal 2015-2024. L'objectif central de cette convention-cadre concernerait l'identification et la coordination des appuis et accompagnements des coopératives forestières qui opèrent au sein du domaine forestier. Cette convention devrait considérer les aspects suivants :
 - i. L'établissement d'une convention de partenariat entre la Direction du développement forestier du HCEFLCD et l'ODCO pour définir les modalités de partenariat et de coordination entre les deux entités dans le but de mutualiser les efforts et les moyens des deux institutions en vue de promouvoir le développement du mouvement coopératif et l'organisation professionnelle des forestiers (et cueilleurs) conformément à la législation qui régit les coopératives (réf. Convention de partenariat entre l'ONCA et l'ODCO).
 - ii. La définition d'une structure et nomenclature d'une base de données commune sur les coopératives forestières. Tel que nous l'avons témoigné dans le document, les données disponibles sur l'existence et distribution des coopératives par région et par filière diffèrent selon la source. Il devient dès lors difficile d'utiliser ces informations pour l'élaboration de

programmes d'appui institutionnel, d'analyse d'impact des politiques publiques, etc. puisqu'on ne connaît pas l'envergure véritable et précise du secteur. Cette base de données pourrait aussi permettre le suivi d'indicateurs-clés tant au niveau organisationnel et entrepreneurial, que technique et de réalisation des contrats de partenariats avec le HCEFLCD.

- iii. L'articulation et diffusion d'un programme de sensibilisation et de formation au profit des professionnels des DREF (et autres déclinaisons locales) en matière de législation sur les coopératives. On doit, entre autres, penser à la vulgarisation de la nouvelle loi coopérative, non seulement pour le personnel professionnel des directions régionales et provinciales des Eaux et Forêts, mais également pour les coopérateurs, particulièrement les instances dirigeantes et gestionnaires des coopératives.
 - iv. La collaboration entre les instances pour s'assurer de la complémentarité des appuis fournis.
8. Nous recommandons que soient investiguées les possibilités de collaboration avec les Centres de conseil agricole, particulièrement pour les PAM au niveau technique, et pour les aspects administratifs, organisationnels et entrepreneuriaux.
 9. Nous recommandons qu'un suivi étroit soit fait de la mise en œuvre de l'entente avec le GCAM pour faciliter l'accès au financement des coopératives forestières. Nous suggérons que ce suivi s'opère avec une fréquence élevée puisque nous sommes en début d'application de l'entente et qu'il serait bon de détecter rapidement les pierres d'achoppement avant que le mécanisme ait été déployé à grande échelle.

6.2 Aspects organisationnels et entrepreneuriaux

Les principales recommandations au niveau du **développement organisationnel** des coopératives sont les suivantes :

- Le concept d'autonomie est fondamental. Les coopératives forestières, qu'on peut réellement qualifier d'émergentes même si certaines d'entre elles existent depuis plusieurs années, doivent sans aucun doute recevoir un accompagnement en gestion et en gouvernance, ainsi que bénéficier de conditions d'accès privilégiées aux contrats de gestion des ressources forestières offerts par le HCEFLCD. Cependant, le pouvoir de décision pour déterminer leur fonctionnement, leur membership, les investissements, doit être le leur. Le HCEFLCD peut certainement appliquer des conditions qui sont les siennes pour guider la décision d'appuyer une coopérative forestière ou pas. Mais ces conditions ne doivent pas dénaturer le projet coopératif des entreprises qu'il veut accompagner pour en faire des partenaires de gestion de la ressource forestière.
- Nous recommandons que soit révisée l'exigence de seuils minimaux du nombre d'adhérents au sein de coopératives de certains secteurs d'activités. L'octroi d'un contrat de partenariat devrait se baser sur la capacité démontrée de la coopérative à réaliser les travaux pour lesquels elle s'engage et selon les ressources forestières disponibles.
- Nous recommandons l'élaboration et la diffusion d'un programme d'information de base sur ce qu'est une entreprise coopérative, et comment celle-ci se distingue d'une entreprise à capital-actions. Il est nécessaire de clarifier les concepts de part sociale, ristourne, rôles et responsabilités du membre envers sa coopérative, etc. Considérant la prévalence importante de l'analphabétisme au sein des collectivités où se trouvent les coopératives forestières, il est essentiel que ce programme d'information soit très accessible et formulé en prenant en considération ces contraintes.

- Nous recommandons qu'un programme d'accompagnement et d'encadrement des coopératives forestières soit mis sur pied et diffusé. Ce programme devrait être préparé conjointement par le HCEFLCD et l'ODCO. Les HCEFLCD disposent d'une présence beaucoup plus grande que l'ODCO en région. Il est illusoire de penser que l'ODCO, avec le peu de ressources humaines dont il dispose en région, puisse offrir un accompagnement soutenu aux coopératives forestières. Les efforts doivent être coordonnés pour assurer un minimum d'encadrement aux coopératives, et ne pas les laisser à elles-mêmes alors qu'on désire en faire, à terme, des entreprises rentables et autonomes.
- Nous recommandons qu'une analyse plus approfondie des caractéristiques socioculturelles et économiques, ainsi que des rapports hommes-femmes, soit réalisée pour documenter les facteurs pouvant limiter ou encourager la participation des femmes, et ainsi pouvoir moduler l'accompagnement des coopératives pour les appuyer à mettre en place des actions favorisant la participation des femmes (ou une meilleure reconnaissance de leur rôle dans la filière).
- Un des principes fondamentaux du modèle coopératif est celui de la « porte ouverte ». Il est nécessaire de s'assurer que les coopératives n'introduisent pas des pratiques qui auraient pour effet direct de limiter la capacité d'accès à la coopérative à un groupe restreint (notamment par la valeur de la part sociale trop élevée, âge autorisé, appartenance à un groupe ethnique particulier, épouse d'un adhérent).
- Nous recommandons que le HCEFLCD évalue la pertinence d'opter pour des contrats à plus long terme avec les coopératives du secteur bois ; et qu'il analyse le cycle de gestion des contrats de partenariat et identifie correctement les maillons qui génèrent les retards importants observés dans l'octroi d'un nouveau contrat. Le suivi de la réalisation des contrats devrait être fait en parallèle avec leur réalisation de manière à pouvoir recommander leur reconduction, le cas échéant, avant leur date de finalisation, pour éviter des périodes de carence.
- Les coopératives forestières ne maîtrisent aucun des outils de base de gestion (administrative, comptable, financière, ressources humaines, etc.). Il est impératif qu'un moyen de leur fournir non seulement les outils, mais également la formation et l'accompagnement pour les appliquer de manière adéquate et opportune, soit discuté. On parle ici des registres de base, des plans d'affaires et plans d'opérations, des budgétisations prévisionnelles, plans de flux de trésorerie, analyses de rentabilité et analyses des états financiers.
- Nous recommandons que les prestations que doivent fournir les coopératives et qui sont déduites du montant des redevances que celles-ci doivent payer à l'État, ne soient pas considérées comme des subventions qui viennent alléger le fardeau fiscal des coopératives. Ces prestations sont des travaux que les coopératives doivent réaliser et elles représentent un coût de main-d'œuvre, de déplacement (et possiblement d'équipement selon les activités).
- Nous recommandons que les coopératives forestières soient accompagnées pour qu'elles puissent diversifier leur offre de services et de prestations selon une analyse réalisée par la coopérative concernant sa vision à long terme, ses atouts, forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquels elle peut être exposée. Le développement d'une plus grande offre de services (incluant des volumes plus importants de collecte ou de bois à mobiliser, une plus grande diversité de prestations à réaliser, un accès à une plus grande diversité de marchés) va de pair avec le développement de la rentabilité de l'entreprise.

- Nous recommandons que l'ODCO accompagne les coopératives forestières lorsqu'elles préparent et réalisent leur assemblée générale annuelle, particulièrement pour préparer l'analyse des résultats financiers et appuyer la réflexion du conseil d'administration quant aux propositions d'investissements à réaliser.
- Nous recommandons que soit investiguée la possibilité qu'offre le cadre législatif marocain pour l'émission de « parts privilégiées » qui pourrait devenir un puissant mécanisme de capitalisation des coopératives.
- Nous recommandons que le HCEFLCD revoit le calendrier des paiements de taxes et de redevances que doivent réaliser les coopératives. Le système actuel pousse les coopératives à avoir recours aux intermédiaires qui prêtent à des taux usuraires, ou qui s'assurent de pouvoir acheter la production de la coopérative à des prix dérisoires. Le calendrier actuel des obligations contractuelles monétaires étouffe ni plus ni moins les coopératives en contraignant sévèrement leur flux de trésorerie.

Les principales recommandations au niveau des **filières** sont les suivantes :

- La nouvelle loi coopérative restreint à 30 % le volume d'affaires apporté par les non-adhérents dans une coopérative. Il sera important que le HCEFLCD et l'ODCO puissent superviser l'application de cette mesure afin d'éviter que les adhérents des coopératives de romarin ne deviennent simplement des intermédiaires qui achètent le produit aux non-adhérents et le vendent à la coopérative pour en tirer les bénéfices tel que la ristourne, sans nécessité de travailler à la cueillette. D'autre part, si un volume de transactions important est fourni par des individus qui ne sont pas liés aux engagements pris par la coopérative quant au cahier de charges, celle-ci aura des défis à s'assurer de la qualité technique des travaux et prestations.
- Les coopératives doivent avoir un meilleur contrôle de la qualité au moment de l'achat du romarin aux cueilleurs et payer en fonction du taux d'impureté qu'on retrouve dans le produit, car ce taux est critique quant à la rentabilité de l'activité. À 35 % d'impureté, l'activité est à son seuil de rentabilité.
- Il serait important de réaliser quelques études économiques avec un échantillonnage de coopératives de romarin afin de connaître avec exactitude la rentabilité de l'activité et identifier les paramètres à surveiller, dont le taux d'impureté.
- Pour contrer le financement des intermédiaires à des taux usuraires ou à une mainmise sur le produit, l'entente avec le GCAM pour l'octroi de prêts aux coopératives est une expérience intéressante à suivre attentivement. En plus des redevances et des taxes que financerait le GCAM, qui représente environ 7 % des coûts annuels des coopératives, le mécanisme établi doit également financer le fonds de roulement pour l'achat du romarin aux cueilleurs qui représente jusqu'à 73 % des coûts annuels. De même, ce financement devrait couvrir les besoins en liquidités pour le paiement des travailleurs affectés aux prestations de services. Sans une participation importante à ce financement du fonds de roulement, les coopératives resteront dépendantes du financement des intermédiaires affectant négativement la rentabilité de l'activité.
- L'entente avec le GCAM s'applique uniquement aux coopératives ce qui signifie que les coopératives regroupées en GIE n'ont pas de solution de financement à court terme et devront toujours avoir recours au financement des intermédiaires, ou encore négocier des ententes de prêts de façon indépendante avec le GCAM pour les fins du GIE. Nous recommandons que cette entente soit élargie au financement des GIE constitués par des coopératives forestières.

- La production d'huile essentielle par les coopératives augmente la complexité de la gestion de l'entreprise et requiert des compétences dont le personnel des coopératives ne dispose pas. Sans une bonne capacité de gestion et les compétences techniques pour gérer une distillerie, il peut être plus rentable de vendre le romarin séché que d'opérer une distillerie. Il serait donc plus adéquat de chercher à développer à court terme des partenariats avec les professionnels intégrés à cette transformation et trouver des façons d'augmenter le prix de vente en diminuant les impuretés et en contrôlant l'humidité du produit. Le lien de confiance pourrait conduire à moyen terme à ce que le propriétaire de l'usine de distillation puisse offrir une partie de l'actionnariat. Un des professionnels rencontrés nous a parlé de la possibilité de créer ce type de partenariat à partir de distilleries mobiles.
- Dans le cas de la distillerie existante de la coopérative Beni Yaala Zkara, cette dernière pourrait être gérée par l'Unité technique de l'Union et produire selon sa capacité installée en achetant la biomasse de plusieurs coopératives. Actuellement elle est sous-utilisée.
- À court terme, nous considérons que la meilleure alternative pour donner une valeur ajoutée au produit provenant des coopératives forestières est d'obtenir une certification biologique pour le romarin séché qui permettrait d'accéder à de nouveaux marchés et de soutenir un prix du produit majoré d'au moins 20 %. De même cette certification permettrait de vendre une huile essentielle biologique avec un prix majoré de 50 %. L'obtention de la certification faciliterait également le développement de liens d'affaires directs avec des industriels bien intégrés dans la filière au niveau mondial.
- Parallèlement au développement de l'alternative précédente, les coopératives devraient construire des entrepôts pour entreposer le romarin afin de profiter des fluctuations de prix qui favorisent la vente hors-saison.
- Afin de diversifier les activités des coopératives, ces dernières devraient également réfléchir sur la possibilité de commercialiser le miel produit par ses adhérents et les non-adhérents, et même posséder leurs propres ruches.
- Les coopératives doivent renforcer leur niveau de gestion entrepreneuriale afin de pouvoir participer aux adjudications réalisées sur leur territoire d'influence afin d'augmenter leur volume de ventes.
- Pour que les coopératives puissent devenir des acteurs-clé de la filière tant dans les PAM que dans le bois, il est nécessaire que les contrats de partenariat puissent assurer une activité de récolte continue d'année en année avec des volumes stables ou en croissance.
- Afin d'augmenter davantage le volume de travail des coopératives de bûcheron-madrieurs, nous croyons que le HCEFLCD devrait analyser la possibilité d'intégrer plus d'activités sylvicoles aux prestations de services des coopératives dont la production de plants, la plantation et l'entretien des chemins. Pour ce faire, il serait important de développer un programme de formation technique dans le but de renforcer les compétences des adhérents dans ces différents domaines plus techniques.
- Nous croyons que les conditions de travail des bûcheron-madrieurs doivent être améliorées. Pour ce faire, la formation technique doit être le point de départ afin d'augmenter la productivité et la sécurité au travail, ce qui se reflètera sur la rentabilité des opérations. Une plus grande rentabilité permettrait de consacrer une plus grande part de budget aux conditions de logement des travailleurs et au programme de santé et sécurité de ceux-ci.

- L'État devra considérer la consolidation des entreprises de sciage viables et adopter les mesures nécessaires visant à encourager leur développement technologique et managérial. Nous croyons que le système actuel par adjudication ne pourra convenir à la consolidation du secteur industriel du bois d'œuvre et qu'il est nécessaire d'analyser un autre système d'allocation des ressources qui assurera une plus grande garantie d'approvisionnement pour les industries. Par conséquent, l'État devrait permettre aux coopératives de réaliser des contrats de ventes directes avec ces industriels sous la supervision du HCEFLCD quant au contenu du contrat et à son exécution.
- Le financement par le système bancaire afin que les coopératives puissent se libérer de la dépendance envers les intermédiaires demeure un défi aussi dans les secteurs du bois d'œuvre et du bois de feu-énergie. Il sera donc essentiel d'appuyer le renforcement des aspects administratifs des coopératives pour qu'elles puissent gérer ces prêts de façon efficace.
- Il serait intéressant d'analyser la possibilité que les coopératives puissent jouer un rôle actif dans la filière du chêne liège.
- Il serait important de développer la filière de gemmage des pins en partenariat avec les coopératives forestières afin de diversifier les activités productives et de profiter de ce grand potentiel de développement existant.

Les principales recommandations au niveau du **réseautage** sont les suivantes :

- Le réseautage entre les coopératives forestières est encore embryonnaire mais le besoin de se regrouper est clairement apparu lors des échanges avec les dirigeants des coopératives. Il est évident que, à la lueur du diagnostic organisationnel des coopératives, le besoin d'encadrement est urgent. Avec la nouvelle loi coopérative qui permet la création de coopératives avec des adhérents qui peuvent provenir d'un territoire plus étendu que précédemment, et même national, les coopératives devraient créer une Union dans chaque région, comme celle de l'Oriental, du Moyen Atlas et du Nord-Ouest. Les ressources de chaque coopérative sont encore limitées mais le nombre important de coopératives devrait permettre d'atteindre une masse critique intéressante pour que ces Unions régionales se dotent d'une capacité d'intervention suffisante.
- Il serait aussi important que la mise en place de ces structures faitières de coopératives s'effectue à travers un partenariat avec le HCEFLCD et l'ODCO. Il sera primordial que ces deux institutions collaborent entre elles afin concentrer les efforts pour soutenir l'émergence de ces Unions.

6.3 Piste de travail : Encadrement et structuration du réseau des coopératives forestières

En premier lieu, nous nous attarderons sur des structures d'appui pour les coopératives forestières qui devront être autonomes et gérées par les coopératives affiliées elles-mêmes. Les coopératives qui œuvrent dans un même secteur d'activité se regroupent souvent en fédérations sectorielles à qui elles confient différents mandats : les informer, protéger leurs intérêts, soutenir leurs efforts de développement, coordonner leurs actions et leur offrir des services communs. Ces fédérations permettent également de favoriser un cadre propice au développement de ses membres à travers un partenariat avec les institutions de l'État et le secteur privé.

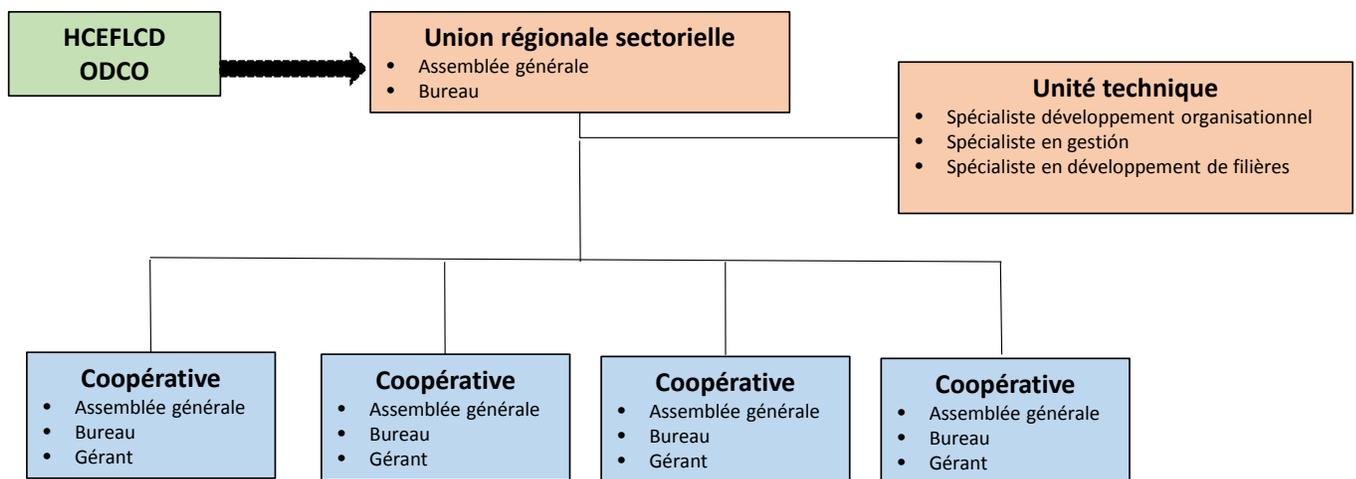
Nous croyons que, dans un premier temps, les Unions régionales de coopératives ou les ASCOPAM existantes sont les structures de deuxième niveau qui devraient être considérées pour accomplir ce mandat dans un espace régional. Dans certaines régions avec des territoires très étendus comme celui de l'Oriental, il pourrait y avoir plus d'une Union pour faciliter les déplacements et favoriser la

participation. Une fois les Unions régionales structurées et en fonctionnement, un appui pourra être apporté au regroupement national de celles-ci. Ce regroupement national, selon le désir des Unions régionales, pourra se structurer de manière sectorielle ou organisationnelle (un regroupement pour toutes les coopératives œuvrant au sein du domaine forestier).

Pour que les Unions régionales puissent atteindre un niveau de développement leur permettant de remplir adéquatement ce mandat, elles doivent se professionnaliser par la mise sur pied d'unités d'appui technique pour lesquelles seront embauchées des ressources humaines spécialisées en développement coopératif et en développement de filières. Ces ressources professionnelles seront embauchées par les Unions et leur travail sera dicté par les Plans stratégiques, Plans d'affaires et les Plans de travail annuels définis par les coopératives membres de l'Union. Au départ, ces ressources intégrant les unités techniques devront être subventionnées afin d'assurer le fonctionnement mais durant les premières années, une analyse devra être faite afin d'identifier le mécanisme qui permettrait de couvrir leurs frais. L'apport de ces unités techniques à une gestion plus efficiente des processus de production, transformation et commercialisation des produits des différentes filières, devrait générer des revenus additionnels dont une partie pourrait permettre de financer les Unions, incluant les unités techniques.

Chaque Unité technique devrait avoir au minimum :

- 1 ressource professionnelle en développement organisationnel et entrepreneurial
- 1 ressource professionnelle en gestion d'entreprise coopérative (planification, administration, gestion, comptabilité, finance)
- 1 ressource professionnelle en développement de la filière (marchés, valeur ajoutée, optimisation des processus, partenariats d'affaires, etc.)



optimisation des processus, partenariats d'affaires, etc.)

Figure 1 : Représentation de l'unité technique dans la structuration du réseau des coopératives forestières

Comme il n'existe peu ou pas de spécialistes en développement organisationnel et entrepreneurial et en gestion d'entreprises coopératives dans le pays, il sera nécessaire de former des personnes qui disposent d'une certaine expérience dans le travail avec les organisations de production ou avec la petite et moyenne entreprise, et leur fournir une formation complémentaire afin qu'elles puissent s'adapter aux conditions particulières de l'entreprise coopérative. L'ODCO aurait un rôle-clé à jouer

dans ce processus de formation qui pourrait être accompagné par des organisations comme SOCODEVI et ses institutions-membres : la Fédération québécoise de coopératives forestières (FQCF) et l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) afin de parfaire la formation.

Le processus de formation PerformCoop développé par SOCODEVI (voir Annexe A) pourra être mis à profit en adaptant le contenu de la formation en fonction des besoins des coopératives forestières du Maroc et en s'assurant que les outils de gestion soient utilisés de manière opportune et adéquate.

Il sera opportun à cette étape de former le personnel du HCEFLCD et de ses services décentralisés (DREF, DPEF, CDRF) sur le fonctionnement coopératif. À travers cette formation, le personnel pourra comprendre ce qu'est une coopérative et ses différences avec d'autres types d'entreprises, connaître les valeurs et les principes coopératifs, connaître la typologie des coopératives, apprendre sur les pouvoirs et responsabilités des trois principales instances de prise de décision (assemblée générale, bureau de direction et la gérance), et connaître la législation coopérative marocaine. L'objectif ne serait pas de faire de ces professionnels des experts en développement coopératif, mais plutôt de leur faire mieux comprendre la dynamique coopérative afin qu'ils puissent donner un appui plus adapté à ce type d'organisation. La formation leur permettrait également de mieux comprendre les spécificités de la prise de décision au niveau des différentes instances de la coopérative.

En ce qui concerne la formation technique pour appuyer le développement des filières, il existe déjà des ressources professionnelles bien formées dans le pays pour les filières bois et PAM. Cependant, des formations complémentaires pourraient être données par le HCEFLCD et particulièrement par la Division de recherches et d'expérimentations forestières du HCEFLCD, par les universités nationales et par les entreprises importatrices dans le cas particulièrement des PAM. Ce processus de formation devra être continu mais, dans les premiers mois, une formation intensive devra être fournie aux unités techniques.

Pour le transfert de connaissances que réaliserait le personnel d'une unité technique, il serait préférable que les coopératives affiliées à l'Union puissent avoir chacune un gérant chargé des tâches quotidiennes de gestion. Mais nous avons pu constater, lors de nos discussions sur le terrain, que le chiffre d'affaires de la majorité des coopératives ne permet pas, en ce moment, l'embauche d'un professionnel gestionnaire permanent. Dans certains cas, deux ou trois coopératives regroupées en GIE se partagent un professionnel pour assurer la direction technique, et dans d'autres cas, un professionnel travaille à temps partiel pour la coopérative. Dans d'autres cas, un dirigeant (élu) s'occupe de la gérance et reçoit une faible rémunération pour ce travail. Dans un premier temps, ce sont donc ces personnes responsables de la gestion de la coopérative qui seraient les récepteurs du transfert de connaissances techniques et managériales réalisé par le personnel de l'Unité technique.

Les instances dirigeantes et les adhérents des coopératives recevront un contenu de formation lié à la relation membre-usager, à la gouvernance et aux aspects économiques de l'entreprise coopérative afin d'acquérir les compétences définies dans le programme de formation par profil de compétences du PerformCoop.

Suite à la formation, un processus d'accompagnement devra être réalisé par l'Unité technique de l'Union dans chaque coopérative afin de s'assurer que les connaissances apprises soient mises en application.

Voici brièvement les étapes qui devraient être réalisées à court et moyen terme afin de favoriser le développement des coopératives forestières et leur réseautage:

Tableau 7 : Étapes à suivre pour appuyer le développement des coopératives forestières

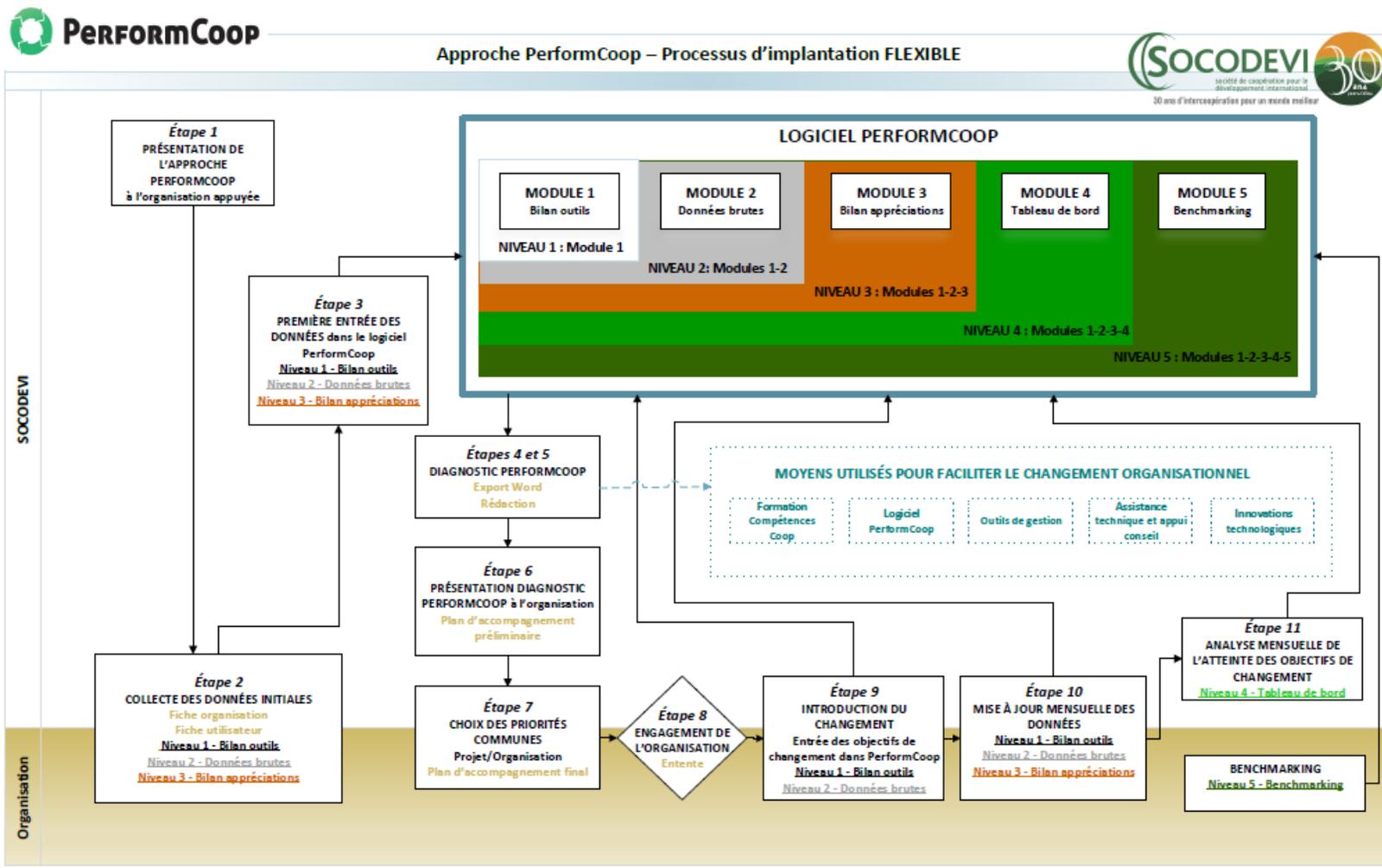
Étapes	Description	Durée estimée
1- Formation du personnel du HCEFLCD sur le modèle coopératif au niveau national, régional, provincial et des CCDRF	<p>Le contenu de formation devrait inclure l'historique du mouvement coopératif dans le monde et au Maroc, les valeurs et principes coopératifs, les différences entre l'entreprise coopérative et l'entreprise à capital-actions, la législation coopérative marocaine, les trois dimensions de l'entreprise coopérative, les différents changements pour chacune des dimensions, le fonctionnement d'une coopérative.</p> <p>Responsables : un formateur d'ODCO et expert international en formation coopérative</p>	<p>Préparation de la formation : 1 formateur et 1 expert pour 5 journées de travail</p> <p>Évènements</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 régions • 2 journées de formation par région • 15 à 20 participants par région <p>Total : 8 journées de formation</p>
2- Programme de formation de formateurs pour le développement de la formation coopérative PERFORMCOOP	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du profil de compétences recherchées pour la sélection de formateurs • Sélection de formateurs (2 pour chaque région pour 4 au total). • Explication des principes et techniques en andragogie (apprentissage chez les adultes) • Explication de la démarche PERFORMCOOP et des outils de formation disponibles. • Législation coopérative marocaine <p>Ces formateurs intégreront par la suite les Unités techniques des Unions.</p> <p>Responsables : un formateur d'ODCO et un expert international en formation coopérative</p>	<p>Environ 2 mois de travail</p>
3- Sélection des coopératives bénéficiaires du programme de formation coopérative	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des critères de sélection • Sélection des coopératives en fonction des critères (localisation, filières, performance dans le partenariat avec le HCEFLCD, etc.) • Diagnostic organisationnel et entrepreneurial de chaque coopérative sélectionnée. • Sélection définitive des coopératives à partir des résultats de diagnostics. <p>Responsables : un formateur d'ODCO, un expert international en formation coopérative, 4 formateurs</p>	<p>Environ 3 mois de travail</p>

Étapes	Description	Durée estimée
4- Préparation du programme de formation pour les coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les changements prioritaires à induire chez les coopératives à partir de la synthèse des diagnostics. • Préparer le contenu de formation à partir des modules et thématiques du programme de formation PERFORMCOOP. • Traduction des outils de formation à l'arabe <p>Responsables : 2 formateurs du HCEFLCD et un expert international en formation coopérative</p>	Environ 3 mois de travail
5- Formation des coopératives sur le modèle coopératif (2 régions modèles – 15 à 20 coopératives)	<ul style="list-style-type: none"> • La formation visera dans un premier temps le contenu de formation relatif à la dimension membre-usager et à la gestion comptable et financière. • Dans un deuxième temps, la formation sera orientée vers les thématiques les plus prioritaires pour chaque coopérative, selon les résultats du diagnostic. <p>Responsables : 4 formateurs, ADCO, HCEFLCD et la coopération internationale</p>	Programme continu de formation sur 5 années
6- Mise en place des Unions dans au moins deux régions et formation des dirigeants sur les aspects organisationnels et entrepreneuriaux relatifs aux Unions	Responsables : HCEFLCD et ODCO avec l'appui de la coopération internationale	Environ 3 mois de travail
7- Mise en place des Unités techniques des Unions et formation des professionnels sur les aspects organisationnels, entrepreneuriaux et techniques.	Responsables : 4 formateurs, HCEFLCD et ODCO avec l'appui de la coopération internationale	Environ 3 mois de travail
8- Élaboration des plans d'affaires des coopératives de base.	Responsables : Dirigeants des coopératives et Unités techniques des Unions avec l'appui du HCEFLCD et de la coopération internationale	Environ 6 mois de travail
9- Élaboration des plans d'affaires des Unions en fonction du contenu des plans d'affaires des coopératives de base et des objectifs définis en vue d'un réseautage efficace.	Responsables : Dirigeants des Unions et Unités techniques avec l'appui du HCEFLCD et de la coopération internationale HCEFLCD avec l'appui de la coopération internationale	Environ 2 mois de travail

Étapes	Description	Durée estimée
10- Mise en œuvre des plans d'affaires et d'un programme de formation continue sur les aspects organisationnels, entrepreneuriaux et techniques	Responsables : Dirigeants et Unités techniques avec l'appui du HCEFLCD et de la coopération internationale	Actualisation des plans d'affaires tous les 2 ans et réalisation de diagnostics des coopératives chaque 3 ans afin de définir des plans de renforcement adaptés aux besoins de chaque coopérative.

Annexe A

Figure 2 : Approche PerformCoop – Processus d’implantation



Annexe B - Exemple de flux de trésorerie d'une coopérative de romarin

Revenus et coûts Coopératives Al Oufouk (Reconduction du contrat HCEFLCD 08/2012- avenant No. 03/2015)

Localisation	Commune rurale de Talsint, Province de Figuig
Nombre d'adhérents	104
Superficie des 3 parcelles	15137 ha
Parcelle A	4300 ha
Parcelle B	4767 ha
Parcelle C	6070 ha
Distance de la ville de Talsint	26 km
Biomasse verte estimée sur 3 ans	4300 tonnes
Biomasse verte estimée par année	1433 tonnes
Période de récolte	1er mai au 30 novembre
Date de signature	2015-05-10
Prestations de services	
Conduite des périmètres de pins d'Alep	20000.00 dhs
Prévention contre les incendies (4 mois)	14880.00 dhs
Valeur du produit pour redevance	60 dhs/kilo
Valeur des produits annuelle (HT)	85 980.00 dhs
Valeur des produits annuelle (TTC)	111 774.00 dhs
Redevance annuelle à payer au HCEFLCD	65 064.15 dhs
Montant du cautionnement (10% de la redevance annuelle)	6506.42 dhs
Taux de conversion biomasse verte à biomasse séchée	30%
Taux de conversion biomasse en vrac à biomasse propre	75%
Prix payé aux cueilleurs	2.50 dhs/kilo
Prix sur le marché	5.50 dhs/kilo
Volume de vente par année romarin séché et nettoyé	322 tonnes
Capital à emprunter	53 368 dhs

	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Revenus de la vente	1 773 337.50	1 773 337.50	1 773 337.50
Coûts			
Achat aux cueilleurs	1 074 750.00	1 074 750.00	1 074 750.00
Coût de capital sur cautionnement (2.5%)	162.66	166.73	170.90
Coût de capital taxe et premier paiement de redevances à 8.5%	2 268.16		
Taxe de mise en charge pour entretien de chemins (10.00 dhs/T)	14 330.00	14 330.00	14 330.00
Fonds forestiers (20% de la redevance annuelle)	13 012.83	13 012.83	13 012.83
Commune rurale de Boumeriem (80% de la redevance annuelle)	52 051.32	52 051.32	52 051.32
Taxe sur la vente des produits forestiers pour province de Figuig (10% de la redevance annuelle)	6 506.42	6 506.42	6 506.42
Prestations			
Elagage des périmètres de Pin d'Alep et destructions des bourses de la chenille processionnaire (50 ha à 400 dhs/ha)	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Guetteurs d'incendie et surveillance (240 H-J à 62 dhs par H-J)	14 880.00	14 880.00	14 880.00
Charges d'opération			
Charge locative	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Assurance	7 600.00	7 600.00	7 600.00
Chargement et transport	120 000.00	120 000.00	120 000.00
Déplacement et missions	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Matériel, fournitures et emballage	48 000.00	48 000.00	48 000.00
Charges de personnel			
Rémunération du personnel administratif	95 000.00	95 000.00	95 000.00
Total des coûts	1 479 561.39	1 477 297.30	1 477 301.47
Excédents avant réserve	293 776.11	296 040.20	296 036.03
10% des excédents à la réserve	29 377.61	29 604.02	29 603.60
2% des excédents à la formation (ODCO)	5 875.52	5 920.80	5 920.72
Excédents après réserve	258 522.98 15%	260 515.38 15%	260 511.71 15%

Plan de flux de trésorerie - Coopérative "Al Oufouk" (collecte de romarin)

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Argent qui entre												
Argent disponible au début du mois (solde d'ouverture)		3 133	6 267	9 400	36 978	223 234	175 133	111 031	62 929	1 172	36 742	107 819
Prêt de la Caisse agricole du Maroc						53 368						
Revenus de la vente						253 334	253 334	253 334	253 334	253 334	253 334	253 334
Total de l'argent qui entre pour le mois	0	3 133	6 267	9 400	36 978	83 468	78 201	142 303	190 405	254 506	290 076	361 153
Argent qui sort												
Droit d'enregistrement et de timbre du contrat												
Taxe de mise en charge pour entretien des chemins						14 330						
Taxe FNF												
Taxe sur la vente des produits forestiers - Province						6 506						
Redevance annuelle - Commune Rurale						26 026				26 026		
Redevance annuelle - FNF						6 506				6 506		
Achat aux cueilleurs / adhérents					153 536	153 536	153 536	153 536	153 536	153 536	153 536	
Paiement des adhérents: élagage des périmètres de Pin d'Alep					4 000	4 000	4 000	4 000	4 000			
Paiement des adhérents: guetteurs d'incendies et surveillance						2 976	2 976	2 976	2 976	2 976		
Coût de capital sur cautionnement (2.5%)												163
Coût de capital taxe et premier paiement de redevances à 8.5%												2 268
Remboursement du capital emprunté												53 368
Charge locative	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Assurance	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633
Chargement et transport					17 143	17 143	17 143	17 143	17 143	17 143	17 143	
Déplacement et missions	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Matériel, fournitures et emballage				16 000		16 000		16 000				
Rémunération du personnel administratif	1 583	1 583	1 583	10 028	10 028	10 028	10 028	10 028	10 028	10 028	10 028	10 028
Total de l'argent qui sort pour le mois	3 133	3 133	3 133	27 578	186 256	258 601	189 232	205 232	189 232	217 764	182 256	67 377
Argent disponible à la fin du mois (solde de fermeture)	3 133	6 267	9 400	36 978	223 234	175 133	111 031	62 929	1 172	36 742	107 819	293 776

Source : HCEFLCD, Contrat No 08/2012 entre le HCEFLCD et la coopérative "Al Oufouk"

Hypothèses: coopérative ne disposant d'aucune ressource financière à la signature du contrat.

Quantité annuelle de biomasse verte à exploiter est de 1200 tonnes (TM), ce qui équivaut à 360 TM de feuille sèches

Le blocage de la caution définitive n'est pas incluse dans le calcul, mais il est évident que la coopérative doit avoir les fonds disponibles pour bloquer cette caution pendant la durée totale du contrat de 3 ans.

Annexe C- Bibliographie

Alliance coopérative internationale, <http://ica.coop/>

Chemonics, Projet filière des plantes aromatiques et médicinales, juin 2006.

Inter-réseaux Développement rural, Bulletin de synthèse souveraineté alimentaire, No 20, mai 2016

HCEFLCD – Direction du développement forestier, Circulaire No 2166 HCEFLCD/DDF/DEF/2010 du 27 mai 2010, Relative aux partenariats et aux modalités de contractualisation avec les coopératives forestières.

HCEFLCD- Centre de Recherche Forestière, Le gemmage des pins au Maroc, un marché prometteur. 2011

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime / Office National du Conseil Agricole – Ministère de l'artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire / Office de Développement de la Coopération, Convention de partenariat entre l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) et l'Office du Développement de la Coopération (ODCO), Avril 2015.

Naggar, Mustapha, L'aménagement forestier et le développement participatif des zones de montagne au Maroc, Mémoire soumis au XIIe Congrès Forestier Mondial, Québec, Canada, 2003

Office de Développement de la Coopération (ODCO), <http://www.odco.gov.ma/>

Royaume du Maroc, Convention de partenariat entre le Groupe Crédit Agricole du Maroc et le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification, juillet 2014.

Royaume du Maroc, Convention de partenariat pour le financement des coopératives entre le Groupe Crédit Agricole du Maroc et l'Office du Développement de la Coopération, 20 novembre 2015.

SOCODEVI, CompétencesCoops, 2008.

Zrira, Saadia, Détermination des modalités de valorisation des espèces prioritaires de plantes aromatiques et médicinales spontanées, Projet PAM, Centre de recherche forestière, 2015