

PROJET IPNM - TESS

**LES PLATEFORMES DE VALORISATION ET DE
COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE
TERROIR AU MAROC**

ANALYSE DES SYTEMES ACTUELS

LIVRABLE 1

VERSION PROVISOIRE

Juillet 2018

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	3
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES FIGURES	4
LISTE DES ENCADRES	4
LISTE DES PHOTOS	4
RESUME	5
INTRODUCTION	7
PARTIE I – LE SECTEUR NATIONAL DES PRODUITS DE TERROIR	9
1. LE SECTEUR NATIONAL DES PRODUITS DE TERROIR :	10
2. LES PROBLEMATIQUES DU SECTEUR ET LA STRATEGIE DE L'ETAT :	11
PARTIE II - PRESENTATION ET ANALYSE DES MODELES DE PLAETEFORMES	13
3. LES MODELES DE PLATEFORMES DE VALORISATION ET DE COMMERCIALISATION :	14
3.1. LES CATEGORIES DES MODELES :	14
3.2. LES CLUSTERS :	14
3.2.1. LE CONCEPT CLUSTER :	15
3.2.2. LES CLUSTERS AU MAROC :	15
3.2.3. AGRINOVA CLUSTER AGRO-INDUSTRIE :	16
3.2.4. MENARA CLUSTER PRODUITS DE TERROIR :	19
3.2.5. ANALYSE DU MODELE CLUSTER PRODUITS DE TERROIR :	23
3.2.6. CONCLUSIONS SUR LES CLUSTERS :	24
3.3. LES PLATEFORMES DE COMMERCIALISATION :	24
3.3.1. LA PLATEFORME DE MAROC TASWIQ :	24
3.3.2. PLATEFORME MARCHE SOLIDAIRE – CASABLANCA :	29
3.4. LES PLATEFORMES LOGISTIQUES ET COMMERCIALES (PLC) DE L'ADA :	36
3.4.1. PLATEFORME AIT KAMRA – AL HOCEIMA :	38
3.4.2. PLATEFORME AGROPOLIS – MEKNES :	42
3.4.3. PROJET DE LA PLATEFORME D'OUIDA	43
3.5. LES AGROPOLES :	44
3.5.1. LE PROJET DES AGROPOLES	44
3.5.2. LE MODELE ECONOMIQUE :	45
3.5.3. LE BILAN :	47
3.5.4. L'ANALYSE	47
PARTIE III - ANALYSE ET CONCLUSIONS	48
4. ANALYSE GLOBALE :	49
5. CONCLUSION :	50
ANNEXES	51
ANNEXE 1 - LE CONCEPT GENERAL D'UNE PLATEFORME :	52
ANNEXE 2 – LE CONCEPT DE CLUSTER	53
ANNEXE 3 – LES CLUSTERS AU MAROC	54
ANNEXE 4 – PRESENTATION CLUSTER AGRINOVA	55
ANNEXE 5– NOTE (EXTRAITS) DE PRESENTATION DES PLATEFORMES LOGISTIQUES ET COMMERCIALES - ADA	57
ANNEXE 6 – FICHE PLATEFORME AIT KAMRA – PROVINCE D'AL HOCEIMA	58
ANNEXE 7 – FICHE PLATEFORME AGROPLOIS – PROVINCE DE MEKNES	59
ANNEXE 8 – FICHE MARCHE SOLIDAIRE CASABLANCA	60
ANNEXE 9 – L'AGROPOLE AGROPOLIS DE MEKNES	61

LISTE DES ACRONYMES

ADA	Agence du Développement Agricole
CAM	Crédit Agricole du Maroc
CDG	Caisse de Dépôt et de Consignation
CGEM	Confédération Général des Entreprises du Maroc
CRRA	Centre Régional de la recherche Agronomique
DPA	Direction provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
GMS	Grande et Moyenne Surface
IGP	Indication Géographique de Provenance
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des eaux et Forêts
MIICEN	Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce, et de l'Économie Numérique
Medz	MEDZ est une filiale du Groupe CDG, société d'aménagement et de gestion de parcs d'activités dans l'industrie, l'offshoring et le tourisme
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Technologie
PAM	Plantes Aromatiques et Médicinales
PDR	Plan de Développement Régional
PLC	Plateforme de Logistique et de Commercialisation
PMV	Plan Maroc Vert
PPP	Partenariat Public privé
OCE	Office de Commercialisation et de l'Export
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONSSA	Office National de la Santé et de la Sécurité Alimentaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Forces et faiblesses de l'agriculture de la région Fès-Meknès	17
Tableau 2 - Analyse du cluster AGRINOVA	19
Tableau 3 - Analyse du cluster MENARA	23
Tableau 4 - Performances de Maroc Taswiq par chiffres d'affaires	27
Tableau 5 - Analyse du système MAROC TASWIQ	29
Tableau 6 - Analyse système PLC d'AL Hoceima	41
Tableau 7-Analyse du système du marché solidaire	36
Tableau 8 - Tableau des agropoles	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1-Carte de répartition des produits de terroir selon l'ancien découpage régional le découpage	11
Figure 2 - Schéma de fonctionnement du cluster MENARA	21
Figure 3 - Liste des membres et des partenaires du cluster	22
Figure 4 - Schéma du système de fonctionnement de MAROC TASWIQ	25
Figure 5- Schéma du modèle d'une PLC	37
Figure 6 - Présentation de la plateforme de l'Agropolis de Meknès	42
Figure 7- Concept des agropoles du PMV	45

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1-Définition du cluster selon le MIICEN	16
Encadré 2-Eléments de stratégie de Maroc Taswiq	24
Encadré 3 - Les axes de travail de Maroc Taswiq	26
Encadré 4-Stratégie de l'ADA pour la valorisation des produits de terroir en 2018	37
Encadré 5 - Présentation de la société Fair Business Company	43

LISTE DES PHOTOS

Photo 1- prototype de séchoir développé entre l'IFST de Marrakech et une coopérative membre du cluster Menara	22
Photo 2 - Magasin solidaire et équitable de Maroc Taswiq à Casablanca	26
Photo 3 - Marché solidaire Casablanca de la Fondation Mohamed V	29
Photo 4 - Rayons du marché solidaire de Casablanca	30
Photo 5 - Plateforme PLC d'Ait Kamra - province Al Hoceima	38
Photo 6 - Showroom et aire de stockage à sec à la PLC d'Ait Kamra	39
Photo 7- Maquette de la plateforme d'Oujda	44
Photo 8 - Commercialisation de lots à l'agropole de Tadla	46
Photo 9 - Agropolis de Meknès	47

RESUME

La création de plateformes de valorisation des produits agricoles est une action identifiée par le plan de développement régional de la Région Tanger-Tétouan -Al Hoceima.

Avant de passer à la mise en œuvre de cette action, il est nécessaire d'identifier les besoins et de formuler une proposition adéquate.

La réalisation d'un diagnostic des catégories et types de plateformes en activité au Maroc est la première étape de cette identification.

Il a été relevé que quatre catégories de plateformes sont opérationnelles au Maroc : les clusters, les plateformes commerciales, les plateformes logistiques et commerciales, et les agropoles.

Les clusters sont des associations portées par des professionnels et intégrant d'autres acteurs : l'université, la recherche, les institutions publiques et professionnelles.

Deux clusters du domaine agricoles sont analysés. AGRINOVA à Meknès et MENARA à Marrakech.

Le premier est actif dans le domaine de l'agro-industrie alors que le second travaille dans le domaine des produits de terroir.

Il ressort de cette analyse, que les clusters sont des plateformes où les membres jouent un rôle essentiel, et qu'ils développent des projets d'innovation et collaboratifs.

Ce sont des plateformes adaptées à la situation des produits de terroirs.

Le second type de plateformes est celui des plateformes commerciales. Ce sont des plateformes de vente sur dépôts des produits des coopératives. A la suite de l'analyse du cas de la plateforme de Maroc Taswiq et celles du marché solidaire de Casablanca, il est apparu que ce type de plateformes apporte une solution adaptée à la commercialisation des produits de terroir.

Le marché solidaire de Casablanca a réussi à appliquer les techniques de la grande distribution aux produits de terroirs et à confirmer leur différenciation. Il a enregistré des performances intéressantes en termes de chiffre d'affaires, de fidélisation des clients, et de celle des coopératives.

La plateforme de MAROC TASWIQ, n'a pas enregistré autant de performances et ce pour deux raisons essentielles : la situation administrative de l'OCE propriétaire de la marque commerciale Maroc Taswiq et la lenteur des procédures administratives pour la prise de décisions.

La troisième catégorie des plateformes est celles dites plateformes logistiques et commerciales. Elles sont des installations équipées de matériel de transformation, de stockage, et de commercialisation. Elles sont également à offrir des services transversaux : d'appui à la certification, à la commercialisation, ... Ces plateformes doivent être gérées par des privés par délégation de l'administration.

Deux plateformes sont examinées : celle de Meknès et celle d'Al Hoceima. Dans les deux cas la mise en œuvre est problématique.

Une troisième plateforme sera mise en place à Oujda par la Région de l'Oriental et ses partenaires. Le montant de l'investissement prévu, soit 199 millions de Dirhams est très important eu égard à la dimension du marché des produits de terroir.

Finalement, la dernière catégorie des plateformes est celle des agropoles. Ces zones dédiées à l'industrie agro-alimentaire, se composent de zones d'activités et de zone de service. Cette dernière dite encore qualipole alimentaire offre des services de suivi et d'appui à travers différentes institutions : ONSSA, INRA, EACCE, ...

Sept agropoles sont prévus au Maroc, quatre sont déjà en activité.

La Région de Tanger-Tétouan -Al Hoceima disposera de son agropole dit du Loukkos qui sera installé à l'horizon 2020 à la province de Larache.

La contribution de la Région à la création de cet agropole répondra, en partie à la programmation par le PDR de deux plateformes à la province Larache.

A l'issu de ces analyses, il ressort que :

- Les clusters sont adaptés à la situation des produits de terroir quand il s'agit de développer des actions innovantes pour améliorer leur valorisation. Ils permettent en outre que les membres jouent un rôle central dans la conduite des projets,
- Les plateformes de commercialisation sont également des outils adaptés à la situation de la commercialisation des produits de terroir, à condition de mettre en application des techniques commerciales adaptées et un management professionnel,
- Les plateformes logistiques et commerciales n'ont pas encore donné la preuve de leur pertinence n'ayant pas fonctionné, à ce jour, de façon normale,
- Les agropoles sont à vocation industrielle et ne sont pas destiné aux produits de terroir,

Il a été également possible de tirer certains enseignements de cette analyse :

- La nécessité de la recherche d'adapter les solutions proposées au contexte et à leurs environnements,
- La nécessité de la concertation et de la participation des bénéficiaires dans l'identification de solutions adaptées,
- La question du mode de gouvernance des projets est essentielle et peut nuire à la marche de projets,

Ce travail ne constitue que le livrable n° 1 de la mission, les autres livrables permettront de développer d'autres propositions plus opérationnelles.

INTRODUCTION

Les produits de terroir est un axe de la stratégie de développement agricole et social au Maroc. En effet le potentiel de production est important eu égard à la diversité naturelle et culturelle du Maroc.

Il n'en demeure pas moins que le secteur souffre de dysfonctionnements structuraux, plus particulièrement aux niveaux de la valorisation et de la structuration des coopératives et des GIEs.

Le Plan Maroc Vert a développé une stratégie de promotion et de développement des produits de terroir. Cette stratégie s'insère dans le pilier II du PMV ou l'agriculture sociale. Cette stratégie a visé plusieurs parties de la chaîne de production, de valorisation et de commercialisation de produits de terroir.

L'un des axes de travail du PMV est le développement de plateforme logistique et de commercialisation.

Par ces infrastructures, l'État souhaite mettre à la disposition des coopératives et de leurs groupements des équipements et des compétences pour mieux valoriser leurs produits et accéder à des marchés rémunérateurs.

D'autres acteurs des secteurs : public, ou privé, ou encore des collectivités locales se sont également intéressés au développement de la valorisation et de la commercialisation de leurs produits.

A ce titre, la Région Tanger-Tétouan est appelée, dans le cadre de l'opérationnalisation de son Plan de Développement régional, de promouvoir l'installation de cinq plateformes de valorisation des produits de terroir.

Notre mission consiste à réaliser une étude sur le modèle de plateformes que la Région aura à développer.

Le présent document, constitue le livrable 1 de la mission, il porte sur l'analyse de la situation actuelle des plateformes en fonctionnement au Maroc.

Comme entrée en la matière, nous présentons d'abord la problématique des produits de terroir au Maroc en tant que secteur économique à impact social, et analysons les différentes solutions mises en place par les intervenants pour améliorer les conditions de commercialisation des produits de terroir.

En premier lieu nous analysons le modèle du cluster et son modèle économique et nous traitons de l'expérience deux clusters : AGRINOVA à Meknès et MENARA à Marrakech.

Ce ne sont pas certes des plateformes de commercialisation, mais plutôt d'innovation. Le premier dans le secteur de l'agro-industrie et le second dans les produits de terroir.

Le second niveau est celui des plateformes de commercialisation. Là aussi nous analysons l'expérience de deux exemples : MAROC TASWIQ et le Marché Solidaire de Casablanca. Ce sont deux systèmes destinés à la commercialisation des produits, se distinguant par leurs modèles économiques.

Le troisième niveau d'analyse porte sur les Plateformes Logistique et Commerciale (PLC), axe de travail de l'Agence du développement Agricole (ADA). Nous présentons l'approche générale de l'ADA, et analysons le cas des deux PLC mises en activité à ce jour. Les deux expériences diffèrent du fait que pour l'une) celle d'Al Hoceima- il a été difficile de trouver un preneur dans le cadre d'une gestion déléguée, alors que pour celle de Meknès, elle est en exploitation par une entreprise privée.

Le dernier cadre d'analyse est celui des agropoles. Ces zones d'activités destinées à l'agro-industrie font partie d'une stratégie globale de développement du secteur. Ces zones peuvent appuyer la commercialisation des produits de terroir soit à travers des entreprises spécialisées ou par la réservation d'espaces dédiés à ces produits.

La région Tanger-Tétouan-Al Hoceima disposera d'un agropole dit du Loukkos qui sera installé dans la province de Larache.

Il n'a pas toujours été simple de disposer de l'information nécessaire à l'analyse complète, néanmoins nous avons soumis chaque catégorie à une batterie d'indicateurs d'analyse, ce qui a permis de faire ressortir les points faibles et les forces de chaque catégorie.

L'analyse globale, à la fin du document, est une synthèse des différentes analyses et une présentation d'éléments d'appui à la prise de décision compte tenu des expériences analysées et par la capitalisation de celles-ci.

PARTIE I – LE SECTEUR NATIONAL DES PRODUITS DE TERROIR

Par la consommation des produits de terroir, le consommateur accomplit des attentes d'ordre physique : plaisir, santé, goût, ...mais également des attentes d'ordre culturel : pratiques sociales, éthique, environnement, ...

Cette consommation constitue l'atout du secteur des produits de terroir et constitue de la sorte une opportunité de développement pour des zones rurales, voire des populations fragiles.

En effet, ces produits se différencient sur le marché par leur caractère local : lieux géographiques et savoir-faire local.

Le développement des produits de terroir revient donc à appuyer ces producteurs pour qu'ils aient accès à des marchés et surtout retenir une part importante de la valeur ajoutée générée par la production et la commercialisation de ces produits.

1. LE SECTEUR NATIONAL DES PRODUITS DE TERROIR :

Grâce à sa diversité culturelle et à sa richesse naturelle, le Maroc dispose d'un important atout en matière de produits de terroir.

Le safran, les miels, l'huile d'olive, l'huile d'argan, les amandes, les couscous, la figue, le cactus, et bien d'autres sont autant de produits connus et reconnus au Maroc.

Du fait de leur origine rurale et des acteurs sociaux qui y interviennent (femmes rurales, petits agriculteurs) les produits de terroir au Maroc prennent une connotation d'économie sociale et solidaire et intègrent des enjeux de développement divers : lutte contre la pauvreté, professionnalisation de la petite agriculture, protection des ressources naturelles, ...

Deux axes sont alors développés dans la stratégie des produits de terroir :

- Améliorer la production et la structurer : normes d'hygiène, de qualité, signes de qualités, et pratique du marketing,
- Qualification de groupes sociaux locaux à travers des coopératives et des GIEs pour assurer cette production et par conséquent bénéficier des retours économiques de ces activités.

Cette stratégie est prise en charge par Plan Maroc Vert comme axes du pilier II ou agriculture solidaire.

A terme, plus de 200¹ produits de terroirs phares ont été identifiés à travers tout le Maroc, dont 144 justifient des interventions pour leur promotion en tant qu'activité économique, dont 43 bénéficient d'une IGP².

La production du secteur est estimée à 2,3 millions de Tonnes, pour un chiffre d'affaires de 15 milliards de Dirhams.

Le commerce des produits de terroir évolue rapidement. Pour les GMS³, le chiffre d'affaires produits de terroir est passé de 4,0 millions de Dirhams en 2014 à près de 14 millions de Dirhams en 2015⁴.

¹ Source : les trésors du Maroc

² Indication Géographique Protégée

³ Grandes et Moyennes Surfaces (les supermarchés...)

⁴ ADA : Agence de Développement Agricole

Des commerces spécialisés s'installent de plus en plus dans les villes marocaines, ainsi que de multiples plateformes d'e-commerce.

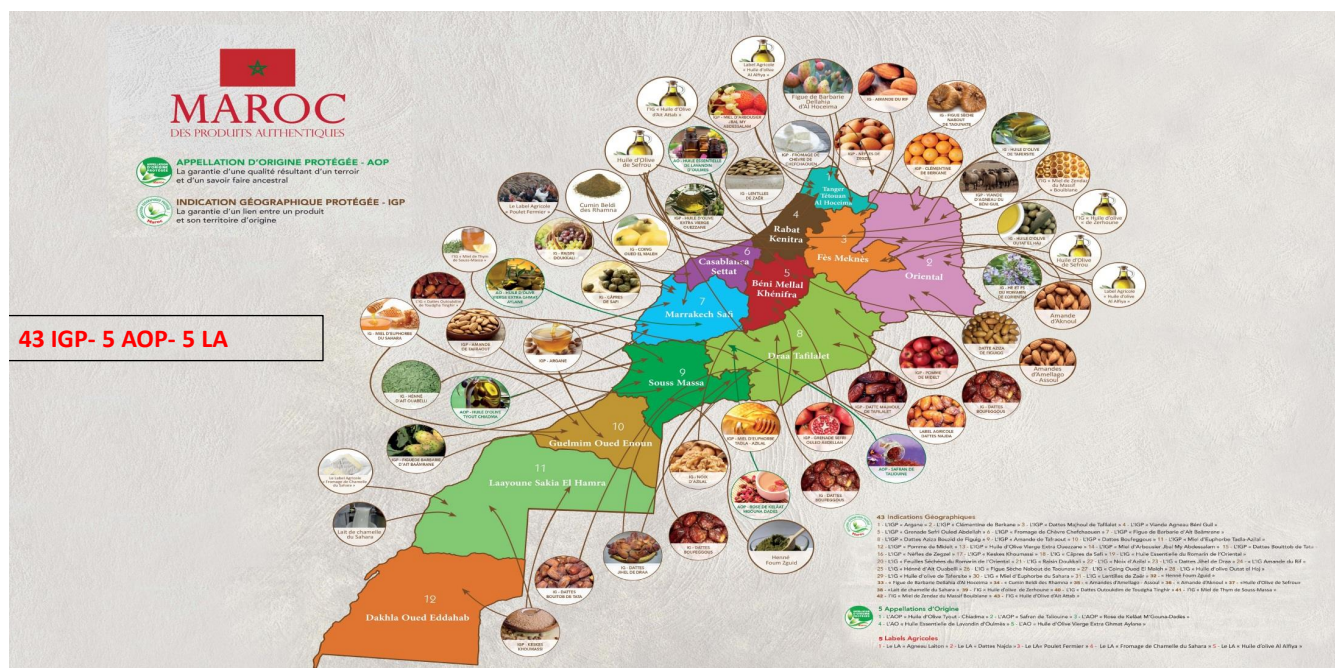


Figure 1-Carte de répartition des produits de terroir selon l'ancien découpage régional le découpage

Plus de 1000 groupements (coopératives, GIE, ...) travaillent dans le secteur des produits de terroir à travers tout le pays.

2. LES PROBLEMATIQUES DU SECTEUR ET LA STRATEGIE DE L'ETAT :

‘Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime place le développement des produits de terroir parmi les objectifs privilégiés du Plan Maroc Vert, en tant qu'alternative très prometteuse pour la mise en œuvre d'un développement local viable et durable, particulièrement dans les zones marginales et difficiles.’⁵

Mais au niveau de la commercialisation, l'analyse de l'ADA pointe comme problèmes :

- La transformation peu adaptée aux usages,
- La forte présence des circuits de commercialisation informels,
- Le packaging peu attractif,
- L'absence de courroie de transmission entre l'amont et l'aval,
- Les prix éloignés des attentes des consommateurs,
- La faible présence dans les commerces structurés,
- La faiblesse des exportations

⁵ Note sur la stratégie de développement de la commercialisation des produits de terroir

<http://www.ada.gov.ma/page/note-sur-la-strategie-de-developpement-de-la-commercialisation-des-produits-de-terroir>

Aussi l'ADA s'est fixé un plan de travail en cinq axes :

- Le développement et la **mise à niveau des groupements** de produits de terroir et développement de partenariats d'agrégation équitables.
- **Création de plateformes logistiques régionales à proximité des producteurs.**
- **Création de plateformes logistiques régionales à proximité des producteurs.**
- Amélioration de l'**accès aux marchés de la distribution moderne** au niveau national et à l'international selon le modèle de commerce équitable.
- Appui aux efforts de **labellisation** en s'assurant notamment de la reconnaissance des labels et leur bonne lisibilité par les consommateurs.
- Réalisation de **campagnes institutionnelles**

Dans ce travail, nous allons traiter de l'axe 2 relatif aux plateformes logistiques de proximité des producteurs.

PARTIE II - PRESENTATION ET ANALYSE DES MODELES DE PLAETEFORMES

3. LES MODELES DE PLATEFORMES DE VALORISATION ET DE COMMERCIALISATION :

Dans ce qui suit nous n'allons analyser les modèles de valorisation et/ou de commercialisation qui sont en œuvre au Maroc. Chaque modèle sera présenté et des cas particuliers seront analysés à travers divers paramètres : le projet, le modèle économique, le bilan. Par la suite chaque cas sera analysé et des conclusions tirées.

3.1. LES CATEGORIES DES MODELES :

La valorisation et la commercialisation des produits de terroir a lieu dans différentes structures. Il y a d'abord les unités de valorisation et de commercialisation appartenant à des coopératives, des GIEs ; celles des structures privées, et des plateformes qui ont un caractère mutualiste ou territorial.

Nous nous limiterons aux secondes structures mutualisant les équipements ou les services de valorisation ou de commercialisation des produits de terroir.

Quatre catégories de plateformes seront étudiées :

(i) les clusters, (ii) les plateformes commerciales, (iii) les plateformes de valorisation et de commercialisation, et (iv) les agropoles.

Il est également ressorti de nos recherches des modèles de plateformes avec une mutualisation des moyens limitée à un groupe d'opérateurs et/ou limitée à un produit.

Nous citons à ce titre :

- Les unités de valorisations des amandes ou du cactus à Sidi Ifni
- Les unités apicoles de diverses provinces,
- Le Cluster des Oasis du Sahara (COS) à Guelmim,
- La Cactopole de Guelmim,

Ces cas ne seront pas étudiés au niveau de ce livrable, mais seront présentés lors de l'étude des chaînes de valeurs de produits de terroir (livrable 2)

3.2. LES CLUSTERS :

Un cluster est un espace de synergie entre des organismes de recherche et de formation d'une part, et des industriels et professionnels d'autre part.

Au Maroc, le ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique parraine et finance la création de clusters dans le cadre de la stratégie '*Initiative Maroc Innovation*'.

A ce titre, il lance des appels à proposition⁶ pour soutenir financièrement les clusters selon un cahier de charges spécifique dans des secteurs des métiers mondiaux du Maroc.⁷ A ce titre, il précise dans le cahier de charges de l'appel à projets la définition du cluster (ce. L'encadré n°1).

Ceci n'empêche pas que des clusters soient créés hors ce cadre à l'initiative des porteurs du projet, et éventuellement en lien avec d'autres dispositifs d'accompagnement.

⁶ Le dernier appel à proposition est celui de 2017

⁷ Métiers mondiaux du Maroc (MMM) : technologies avancées, matériaux avancés, biotechnologies, microélectronique, TIC, énergie, eau, environnement, agriculture et pêche - B JK

3.2.1. LE CONCEPT CLUSTER :

Le cluster est une structure de travail mutuel d'acteurs et opérateurs d'un territoire et/ou d'un secteur. Une définition du cluster précise que celui-ci est :

« Un groupe d'entreprises et d'institutions situées dans une même région géographique spécifique et interdépendantes dans l'approvisionnement d'un ensemble de produits et/ou services. A cause de leur proximité (à la fois en termes géographique et d'activités) les composants des clusters jouissent des avantages économiques de plusieurs types d'externalités positives spécifiques à leur localisation. Ces externalités comprennent, par exemple, l'accès à des ressources humaines et à des fournisseurs spécialisés, l'externalité des connaissances, une pression pour être plus performant face à une compétitivité accrue, et un apprentissage permanent grâce à une étroite interaction avec des clients et des fournisseurs spécialisés. »

3.2.2. LES CLUSTERS AU MAROC :

Au Maroc, la grande majorité des clusters a été créée dans le cadre de la stratégie 'Initiative Maroc Innovation'.

Laquelle initiative vise à doter le Maroc d'un écosystème générant de l'innovation pour les entreprises :

« L'amélioration des perspectives de croissance et de compétitivité de l'économie marocaine passe, notamment, par le soutien à l'innovation et à la recherche et développement répondant ainsi aux enjeux économiques, dirigés par les besoins des industries et des services.

Pour le Maroc, il s'agit de construire un écosystème adéquat comprenant les entreprises innovantes, les porteurs de projets, les universités, les centres techniques, les organismes de capital-risque et les pôles de développement technologiques. »⁸

Les clusters, au Maroc, couvrent plusieurs domaines d'activité : les NTIC, énergie, textile, produits de la mer, électronique, ... (cf. annexe 3- Liste de clusters au Maroc).

Dans le domaine des produits agricoles, deux clusters sont opérationnels : **AGRINOVA** à Meknès et **MENARA** à Marrakech.

Un troisième a pour nom le **cluster des produits de terroir labélisés au Maroc**⁹.

C'est un projet porté par l'Université de Genk (Belgique) et l'ENA¹⁰ de Meknès pour 2017-2020.

Le projet *« consiste en l'amélioration de l'accès des producteurs des produits de terroir labélisés (selon la loi marocain 25-06) au marché national et international dans le cadre d'un cluster de service »*.

Il vise à travailler avec 31 producteurs labélisés selon (selon la loi marocain 25-06) et dans le cadre du pilier II du Plan Maroc Vert (PMV) et le projet 'l'Initiative Maroc Innovation'.

L'objectif est d'améliorer la valorisation innovante des produits de terroir des 31 producteurs.

⁸ Cahier de charges – Appel à projets clusters 2017 -

⁹ Nous n'avons pas pu trouver des informations sur ce cluster. Nous le citons ici pour le caractère innovant de son objectif.

¹⁰ École Nationale de l'Agriculture de Meknès

Le résultat attendu étant une meilleure intégration des produits du cluster dans le marché national et international.

Nous allons étudier les cas d'AGRINOVA et de MENARA.

DEFINITION DU CLUSTER

Le cluster se définit comme une association constituée conformément au dahir n°1-58-376 en date du (15 novembre 1958) tel qu'il a été complété et modifié dont les membres sont les entreprises, les établissements et centres de recherches ou de formation et les institutions, opérant dans les secteurs industriels et technologiques, dotés d'une stratégie commune de développement et dont l'objet statutaire est de stimuler l'émergence des projets collaboratifs innovants.

Ce regroupement permet aux entreprises de bénéficier d'avantages compétitifs grâce notamment aux « externalités » qu'il suscite.

Le cluster développe pour ses membres des actions de mutualisation ou collectives orientées notamment vers l'innovation sous toutes ses formes : technologique, de service, recherches de marchés, marketing, formation, veille stratégique etc.

Le cluster est doté d'une structure de gouvernance propre dans laquelle les chefs d'entreprises jouent un rôle moteur. *La stratégie élaborée collectivement est mise en œuvre à travers un plan d'action concerté.*

Le cluster comprend un « noyau dur » ancré sur un territoire dont la dimension est propice aux coopérations. Cette concentration n'exclut pas des échanges avec des organismes situés en dehors du périmètre du cœur du cluster, notamment avec les institutions de l'innovation.

Le nombre minimal exigé pour la création d'un cluster est de 15 membres avec une représentativité au minimum à hauteur de 60% d'entreprises.

Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique

Encadré 1-Définition du cluster selon le MIICEN

3.2.3. AGRINOVA CLUSTER AGRO-INDUSTRIE :

Ce cluster est créé à la suite de la création de l'agropole Agropolis de Meknès, agropole spécialisée dans l'agro-industrie.

3.2.3.1. LE PROMOTEUR :

Un groupe d'entreprises de l'agro-industrie installés dans l'Agropolis de Meknès.

3.2.3.2. LE PROJET :

Ce cluster, créé en 2015, est spécifique à l'Agropolis de Meknès. En font partie des industriels de l'Agropolis, des écoles et des organismes de recherche publics et privés.

"l'association AGRINOVA a été créée regroupant les acteurs agroindustriels, les associations professionnelles représentant le secteur, les institutions d'encadrement du Ministère (DRA, ONCA, ONSSA...) et les institutions de recherche et de formation (INRA, ENA, Universités). Parmi les principaux objectifs d'AGRINOVA figure la promotion de l'innovation dans les filières agricoles et

agroindustrielles dans la région de Fès – Meknès ainsi que la création et la diffusion de tout support permettant de véhiculer l'information. "11

"Son objectif est de contribuer au développement de l'innovation dans les filières agricoles et agro-industrielles dans la région de Fès-Meknès, de répondre à la concurrence des territoires, d'être un facteur de développement et de création d'emploi, et d'améliorer la compétitivité des entreprises membres à travers :

- La stimulation de l'innovation en réponse aux besoins des agroindustriels en termes de nouveaux procédés et technologies de transformation des produits agricoles.
- La mise à niveau de l'amont agricole grâce à l'amélioration des rendements, et de la qualité des produits et la vulgarisation des techniques agricoles.
- La structuration de certaines filières et l'amélioration de l'intégration amont-aval.
- La dynamisation des investissements agro-industriels, notamment à travers l'AGROPOLIS de Meknès."12

Pour les promoteurs du cluster, c'est l'analyse de la situation de l'agriculture de la région qui a été l'élément déclencheur du fait des défaillances du secteur en dépit de ses importantes potentialités.

<u>FORTE VOCATION AGRICOLES REGIONALES</u>	<u>mais UNE TRES FAIBLE VALEUR AJOUTEE</u>
8% de la SAU nationale	1,4% de contribution à la valeur ajoutée agricole nationale
<u>UNE INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE IMPORTANTE</u>	<u>mais FAIBLE CONTRIBUTION AU NIVEAU NATIONAL</u>
30% de la valeur ajoutée industrielle régionale	3% de la valeur ajoutée agroalimentaire nationale
<u>DES STRUCTURES D'EBCADREEMENT DE QUALITE</u>	<u>mais DEFIS A RELEVER</u>
ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	FAIBLE INTEGRATION AMONT-AVAL
ECOLES ET CENTRES DE FORMATION	FAIBLES LIENS : ENTREPRISE/FORMATION/RECHERCHE
RECHERCHE SUR LES PRINCIPALES FILIERES	RECHERCHE DE SYNERGIE ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVES
STRUCTURES SANITAIRES ET DE CONTRÔLE	

Tableau 1 - Forces et faiblesses de l'agriculture de la région Fès-Meknès¹³

Le cluster se considère comme un pôle de compétitivité agricole (le premier au Maroc) et vise de contribuer au développement de l'innovation dans les filières agricoles et agro-industrielles dans la région de Fès-Meknès et d'améliorer la compétitivité des entreprises membres.

3.2.3.3. LE MODELE ECONOMIQUE :

Le cluster est une association, donc sans but lucratif. Son rôle est de mettre en œuvre des actions pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises de l'agro-industrie membres.

Les membres mettent en place des projets collaboratifs ou collectifs, (ils peuvent concerner quelques membres seulement) qui ont des incidences sur la production et la commercialisation des membres.

¹¹ Présentation du cluster par le président-www.agrinova.ma

¹² www.agrinov.ma

¹³ Présentation AGRINOVA – SIAM 2016

Le cluster organise également des formations et des actions d'accompagnement au bénéfice de ses membres.

3.2.3.4. LE BILAN :

Parmi les réalisations du cluster :

- Le 1^{er} forum de l'innovation Agro-alimentaire,
- Des formations pour ses membres¹⁴,
- Des travaux de recherche de ses membres ont été présenté dans
- Des partenariats à l'international, avec AGROPOLIS de Montpellier par exemple,

Des travaux de recherche ont été conduits par des membres du cluster, notamment :

- *Développement des produits issus de la transformation des figues (Ficus carica L.) à faible valeur ajoutée - CRRA¹⁵ Meknès.*
- *Valorisation des légumineuses alimentaires par le développement des procédés de transformation CRRA Meknès.*
- *Contribution à la valorisation alimentaire de la grenade marocaine -CRRA Meknès*
- *Valorisation du sésame marocain et innovation de nouveaux produits dérivés pour l'agro-industrie CRRA Meknès-FST Beni Mellal.*

3.2.3.5. LES ATOUTS :

Le modèle du cluster AGRINOVA traduit la capacité du secteur régional de l'agro-industrie à s'organiser pour la performance des entreprises membres.

Parmi les facteurs de force de ce cluster, nous relevons :

- Les opportunités du territoire : la région de Fès-Meknès est une importante région agricole de par ses potentialités. Elle constitue de la sorte un grand bassin de production agricole qui garantit l'approvisionnement des membres du cluster. Ceci est une garantie de la viabilité du cluster, et un élément de base de sa base de sa pertinence.
- Le professionnalisme des membres : la qualité des membres du cluster (grandes industries, PME spécialisées, grandes universités et écoles, ...) fait que le cluster est porté par des structures structurées et organisées et qui disposent de capacités pour conduire le cluster.
- L'appui de l'État : le fait que le cluster se trouve dans l'agropole de Meknès constitue un atout eu égard à l'importance de cet agropole dans la stratégie du PMV. Le cluster peut compter sur la mobilisation de divers dispositifs d'appui de l'État,

3.2.3.6. LES CONTRAINTES :

Le cluster peut connaître certaines difficultés du fait du risque de concurrence agressive ou forte entre les industriels membres. En effet, ce sont des entreprises du même secteur et de la même région. Le travail du cluster pourrait être obligé de tenir compte des exigences de cette concurrence. Il pourrait dès lors, voir son activité réduite.

3.2.3.7. ANALYSE :

Le cluster AGRINOVA a un positionnement stratégique pertinent pour l'intérêt des entreprises membres.

¹⁴ Un appel d'offres pour des formations et voyage d'études est actuellement en cours

¹⁵ Centre Régional de la Recherche Agronomique

Sa viabilité est garantie par la qualité de ses membres, et par l'importance de l'agropole de Meknès dans la stratégie agricole régionale et nationale.

Néanmoins, la dynamique du cluster demeure fonction de l'installation de nouvelles unités dans l'agropole et du niveau de concurrence au sein de cet agropole.

CRITERE D'ANALYSE	SITUATION	OBSERVATIONS
LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	PROMOTION DE L'INNOVATION DANS LES INDUSTRIES DE L'AGROPOLIS	Pertinent, mais dans ses débuts
LE MONTAGE	MODELE ORGANISATION PROFESSIONNELLE	L'importance de l'agropole dans la stratégie du PMV crée des conditions favorables à la création du cluster
LE PORTEFEUILLE DES BENEFICIAIRES	DES INDUSTRIELS DE L'AGROPOLE, UNIVERSITES, ET INSTITUTIONS	La masse critique non encore atteinte, dépend de l'installation de nouvelles unités à l'agropole
LA GESTION	INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION MISE EN PLACE	Dispositif fonctionnel

Tableau 2 - Analyse du cluster AGRINOVA

Le modèle du cluster AGRINOVA est très difficile à mettre en place pour les produits de terroir avec des coopératives et des GIE.

En effet, un tel cluster nécessite un niveau élevé de structuration et d'organisation.

Le risque est que les coopératives et les GIE soient réduits à de simples bénéficiaires et de ne pas jouer un rôle important dans la définition des axes de travail du cluster.

3.2.4. MENARA CLUSTER PRODUITS DE TERROIR :

Le Cluster MENARA est un cluster couvrant les secteurs de production des produits naturels (dont les produits de terroirs) et des industries de luxe alimentaire et de cosmétique.

Il est installé à Marrakech.

3.2.4.1. LE PROMOTEUR :

Un groupe d'industriels et d'acteurs de la région de Marrakech-Safi sont mobilisés par la CGEM –TENSIFT¹⁶. L'association support du cluster est créée en 2012, suite à des concertations lancées au cours de l'année 2011.

L'association a signé, au mois de mai 2013, avec le MIICEN la convention de mise en place du cluster. La subvention du ministère au cluster a été versée en octobre 2013, ce qui a permis de lancer le plan d'action dès novembre 2013.

3.2.4.2. LE PROJET :

Le Cluster MENARA (**M**arrakech **E**xclusivity **N**etwork **F**or **A**dvanced **R**esearch **I**n **A**rt's **L**iving) est une association réunissant entreprises, universités, institutions d'enseignement et de recherche, associations et fédérations professionnelles et institutionnels de la région de Marrakech. Elle appuie l'innovation dans les secteurs alimentaires et cosmétique de luxe.

Les thématiques technologiques visés sont :

¹⁶ Confédération Général des Entreprises du Maroc

- La valorisation des produits de terroir en des concepts de luxe alimentaires et cosmétiques,
- Le traitement et la valorisation des déchets industriels de la filière,
- Le développement des techniques et des technologies de packaging,

‘‘Le patrimoine naturel et culturel du Maroc constitue un potentiel de développement considérable si la technologie et l’innovation sont mises au service de leur valorisation’’.

Le contrat-programme de trois ans signés avec l’État a pour objectifs :

- Atteindre une masse critique de 41 membres ;
- Augmenter de 10% le C.A des entreprises membres ;
- Conclure 32 partenariats dont 7 à l’international ;
- Créer au moins 7 services à valeur ajoutée et une vingtaine de projets d’innovation et de transfert de technologie.

3.2.4.3. LE MODELE ECONOMIQUE :

Le cluster a un rôle d’appui aux entreprises pour développer dans un cadre collaboratif des projets d’innovation relatifs à la valorisation et la commercialisation des produits naturels.

Le schéma de fonctionnement, tel que présenté au schéma n° 2 ci-dessous est construit sur les bases suivantes :

- Le modèle du projet est construit sur la base d’idées innovantes : par l’entreprise ou l’université,
- L’université met en œuvre son expertise pour le développement de l’innovation,
- Le mécanisme de financement est mis en place,
- Le prototypage du projet est développé avant son intégration dans l’entreprise,

Lors de cet accompagnement, le cluster :

- Appuie les entreprises pour développer des idées d’innovation,
- Réalise des études à travers les institutions membres et les réseaux spécialisés, ou par des cabinets spécialisés,
- Appuie l’obtention des autorisations et agréments,
- Mobilise, au besoin, les différents dispositifs de financements,

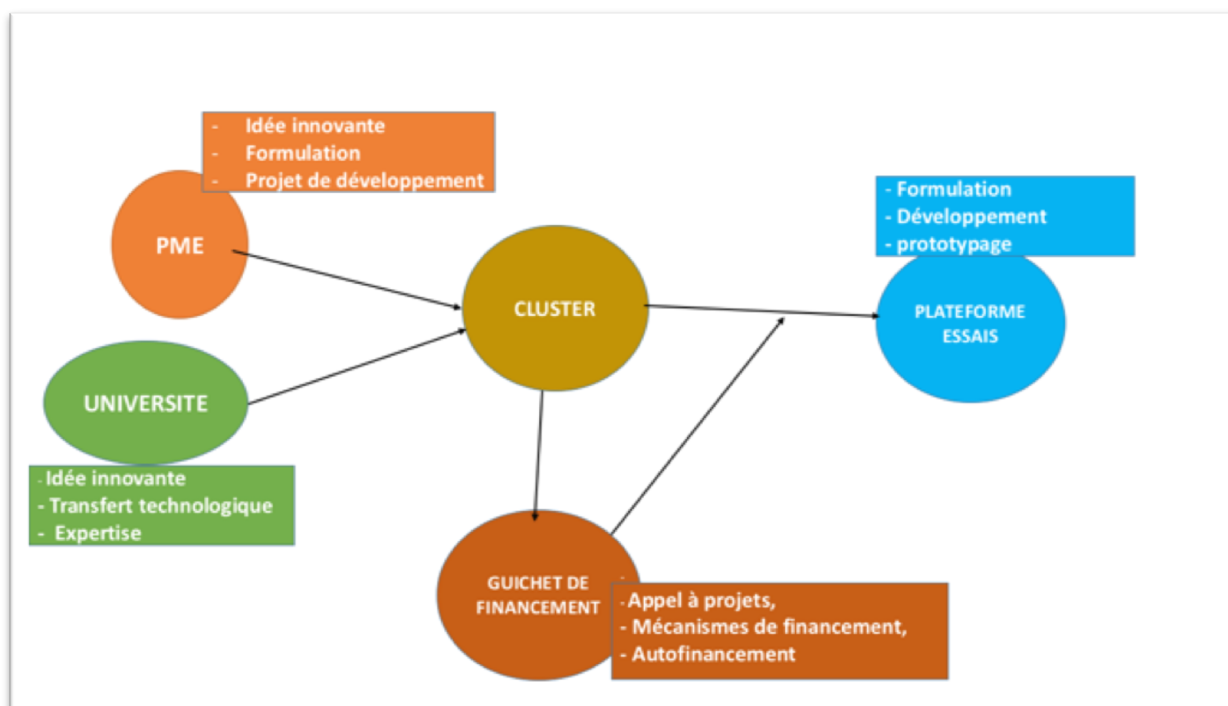


Figure 2 - Schéma de fonctionnement du cluster MENARA

3.2.4.4. LE BILAN :

Si nous nous limitons au secteur des produits de terroir, le cluster a appuyé des entreprises membres à réaliser diverses actions d'innovation, notamment :

- Étude des huiles essentielles d'épices,
- Méthode de stabilité de conserves de plats issus du patrimoine gastronomique du Maroc
- Valorisation des feuilles d'olivier dans des usages cosmétiques et nutritionnels
- Valorisation des déchets de noix d'argan en combustible
- Praline à Amlou
- Four à gaz pour Tafarnout (pain traditionnel du Souss)
- Pâtes de fruits secs aux épices et biscuits
- Projet de séchage solaire de fruits et légumes
- Module solaire pour la distillation des PAMs¹⁷
- Étude de faisabilité et de planification d'un écosystème régional pour la filière PAM

Ce dernier axe de travail constitue une évolution significative dans le développement du cluster : il se lance dans un important secteur des produits de terroir les PAMs et intègre dans ses perspectives le travail avec les coopératives.

¹⁷ Plantes aromatiques et médicinales



Photo 1- prototype de séchoir développé entre l'IFST de Marrakech et une coopérative membre du cluster Menara

L'on peut également évaluer le bilan du cluster à travers la liste des organismes qu'il a réussi à mobiliser : membres et partenaires tel que présenté sur la figure 3 ci-dessous.



Figure 3 - Liste des membres et des partenaires du cluster

3.2.4.5. LES ATOUTS :

La méthode de travail du cluster est innovante : l'appui ne se fait plus par le financement de l'investissement mais par la recherche d'opportunités de valoriser ces produits.

La méthode de travail est pertinente :

- Le travail au sein de l'association développe l'autonomie des membres, et leur permet de se prendre en charge au sein du cluster,

- Le produit de terroir est pris en charge par des professionnels : les entreprises et les centres de recherche et de formation pour développer une offre spécifique,
- L'innovation concerne aussi bien les équipements, le produit, et la commercialisation,
- Le produit de terroir est dans un environnement entrepreneurial dès le départ, alors que l'appui est professionnel,
- La niche de travail du cluster est génératrice d'une importante valeur ajoutée,

3.2.4.6. LES CONTRAINTES :

Les contraintes que nous relevons concernant

- Les membres, encadré par le CGEM-TENSIFT, ont créé leur propre association laquelle a monté le projet du cluster. Ceci est en soi un atout, néanmoins pour des coopératives peu structurées et en l'absence d'organisme professionnel fédérateur, il y a un risque de voir le projet perdre de son efficacité,
- Le cluster MENARA à première vue s'orientait au départ vers les produits à très haute valeur ajoutée. Cette segmentation peut constituer un facteur limitant pour certaines productions des coopératives.
- La mobilisation de subventions publiques, du MIICEN¹⁸, a été nécessaire pour mettre en œuvre les actions du cluster : études, formation, communication, ... Il y aura donc nécessité de disposer de capacités pour la recherche de financement avec le risque de voir les coopératives retomber dans une stratégie de rente.

3.2.5. ANALYSE DU MODELE CLUSTER PRODUITS DE TERROIR :

Le bilan du cluster est intéressant au vu de la dynamique du groupe des membres, des résultats obtenus et de la continuité de son activité durant cinq ans à ce jour.

Des critères d'analyse du tableau n°3, il ressort que le cluster dispose de plusieurs points forts pour sa réussite.

En effet, le positionnement est adapté aux objectifs, le montage a été participatif et progressif : groupes, puis association, et enfin cluster.

Le cluster a atteint une masse critique en termes de portefeuilles des bénéficiaires base de sa dynamique et de sa pérennité.

La structure dispose des moyens de fonctionnement et notamment de ressources humaines.

CRITERE D'ANALYSE	SITUATION	OBSERVATIONS
LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	APPUI A L'INNOVATION DANS LES PRODUITS ALIMENTAIRES ET COSMETIQUES AVEC UTILISATION DE PRODUITS DE TERROIR	Innovation dans l'utilisation des produits de terroir
LE MONTAGE	PARRAINAGE PAR LA CGEM	Un montage participatif avec concertations, structuré et réalisé dans un délai qui permet de bien asseoir l'organisation
	CREATION ASSOCIATION	
	DUREE : 2 ANS	
	ENTREPRISES / UNIVERSITE / INSTITUTIONS	
LE PORTEFEUILLE DES BENEFICIAIRES	42 MEMBRES	Portefeuille permet d'atteindre la masse critique
	ENTREPRISES / UNIVERSITE / INSTITUTIONS	
LA GESTION	EQUIPE TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE	Le cluster dispose de ses propres ressources humaines

Tableau 3 - Analyse du cluster MENARA

¹⁸ Ministère l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce, et de l'Économie numérique

3.2.6. CONCLUSIONS SUR LES CLUSTERS :

Le cluster est un mode de travail qui permet de mutualiser certaines ressources pour améliorer la performance des entreprises membres.

Il crée un réseau de travail entre les entreprises, l'université et les institutions publiques et professionnelles.

Il ne se substitue pas aux membres dans leurs choix et réalisations mais se contente de les appuyer : identification et formulation de projets, mise en réseau de l'expertise et des entreprises, appui dans les procédures administratives et la mobilisation de fonds, ...

Par ailleurs il ne nécessite pas d'investissement à la création, toutefois son fonctionnement et sa durabilité nécessite une préparation précise et un engagement des parties prenantes.

3.3. LES PLATEFORMES DE COMMERCIALISATION :

Le second type de plateformes est de vocation commerciale. Elles s'approvisionnent auprès des coopératives et GIEs, et assurent la mise en vente des produits.

Nous allons étudier deux cas de plateformes commerciales : la plateforme MAROC TASWIQ et la plateforme du marché solidaire de Casablanca.

3.3.1. LA PLATEFORME DE MAROC TASWIQ :

Après le modèle cluster nous allons passer à l'analyse des plateformes de commercialisation.

Le premier cas étudié est l'organisme MAROC TASWIQ.

3.3.1.1. LE PROMOTEUR

A la suite de libéralisation du secteur de l'export des produits agricoles, l'OCE¹⁹ s'est trouvé dans l'obligation de se repositionner stratégiquement. Du fait de ce repositionnement l'OCE s'est lancé dans la commercialisation des produits de terroir sous la marque commerciale 'MAROC TASWIQ', créée en 2010.

L'organisme se positionne comme interface entre les coopératives et le marché des produits de terroir, tant local qu'extérieur.

L'ambition majeure de Maroc Taswiq est de :

- massifier et valoriser l'offre considérable déjà disponible, mais atomisée et très peu valorisée, pour profiter d'une demande nationale et internationale de plus en plus importante et très centralisée,
- contribuer à ériger le secteur de l'Economie Sociale en un métier mondial du Royaume, générateur de développement social, de croissance économique et de développement des exportations,
- contribuer à ériger le secteur en machine de révolution industrielle dans le monde rural, favorisant une création massive d'emplois et la création de valeur ajoutée locale,
- contribuer à œuvrer pour que les dividendes du secteur, profitent non pas aux intermédiations négatives, mais aux petits producteurs, coopératives et TPE, à travers un revenu équitable, aux consommateurs local et international à travers un prix juste, et à nos exportations à travers des prix compétitifs et des volumes groupés et conséquents,
- faire de "Maroc Taswiq" un organisme incubateur des petits producteurs, des coopératives et TPE pour en faire à terme, des entreprises sociales indépendantes.



Encadré 2-Eléments de stratégie de Maroc Taswiq

L'organisme apporte au secteur son expérience d'exportateur, met à la disposition des outils de travail.

¹⁹ Office de Commercialisation et des Exportations

Dans les faits, **MAROC TASWIQ** est l'institution pionnière dans le domaine de la commercialisation des produits de terroir à grande échelle.

3.3.1.2. LE MODELE ECONOMIQUE :

Le projet de MAROC TASWIQ se base sur un modèle économique dont les axes sont :

- La vente à compte :
Les produits des coopératives sont déposés pour la vente auprès de **MAROC TASWIQ**.
- Des plateformes de regroupement et de mise en vente :
La création de plateformes sous forme de magasins solidaires et de plateformes électroniques pour la distribution des produits.
- Accompagnement :
L'appui aux coopératives pour certifier leurs installations et leurs produits, et par la mise en relation avec des bailleurs de fonds.

Deux outils de travail :

- La politique du prix : le prix de vente au consommateur est fixé par la coopérative,
- Le financement des interventions de MAROC TASWIQ est obtenu par une marge indexée au prix de vente de la coopérative,

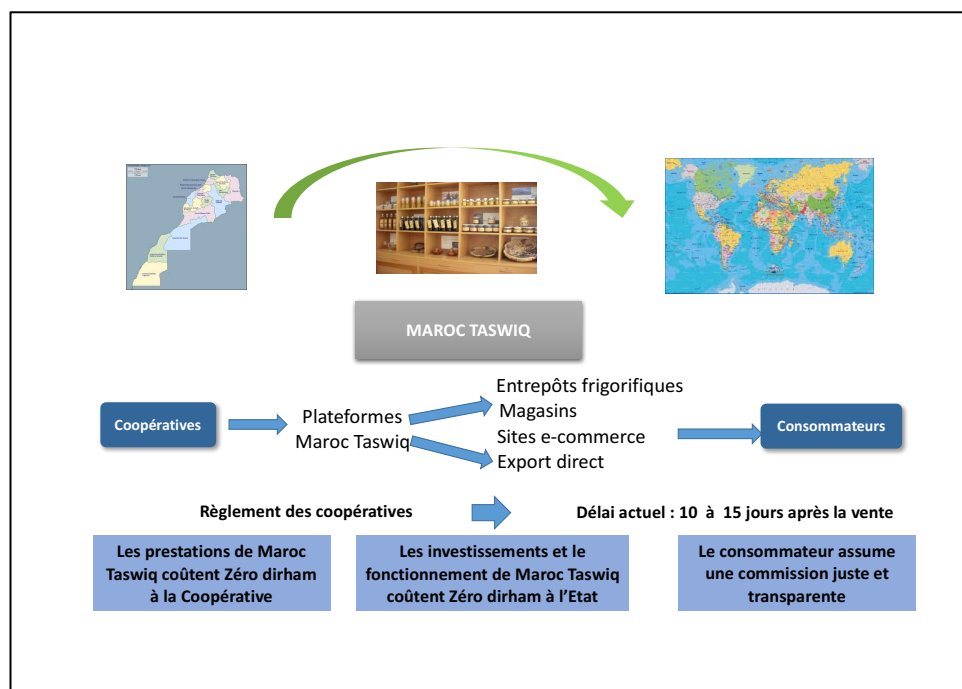


Figure 4 - Schéma du système de fonctionnement de MAROC TASWIQ²⁰

3.3.1.3. LE PROJET :

Le projet met en œuvre, tel qu'indiqué dans l'encadré n° 3 ci-dessous, toutes les actions à même de développer une production professionnelle par les coopératives : certification, offre de services transversaux, logistique de collecte des produits, et leur commercialisation.

²⁰ Présentation MAROC TASWIQ au SIAM 2014

- ♣ l'accompagnement à la certification des produits et infrastructures de nos partenaires (coopératives, TPE...), avec comme objectif de permettre à leurs produits d'accéder aux marchés étrangers et de profiter des meilleurs prix de vente ;
- ♣ la mutualisation de l'achat de leurs fournitures d'emballage et de conditionnement pour gagner en qualité et en compétitivité;
- ♣ la formation des coopératives de toutes les filières dans le cadre de partenariats internationaux, pour leur prodiguer l'expertise internationale visant la valorisation et la diversification des produits;
- ♣ la mobilisation des moyens logistiques nécessaires pour collecter les produits des coopératives, auto-entrepreneurs et TPE affiliées, aux portes de leurs ateliers;
- ♣ la commercialisation de leurs produits aussi bien sur le marché local qu'à l'export ;



- ♣ la mise à leur disposition, à titre gracieux, de logiciels de gestion intégrée "**AL WASSILA**", élaborés par Maroc Taswiq, qui leur permettent, selon le secteur d'activité, de gérer les approvisionnements, la traçabilité, les stocks, le conditionnement, les commandes, les ventes, et de calculer le prix de revient ...etc.
- ♣ l'approvisionnement des industries de transformation en matières premières issues principalement des coopératives.

Encadré 3 - Les axes de travail de Maroc Taswiq²¹

MAROC TASWIQ met à la disposition des coopératives des moyens :

- Un appui technique : certification produits et infrastructures,
- Des marques de commercialisation,
- Un stockage à froid : 45 000 T de capacités,
- Une logistique de collecte et de distribution des produits,
- Huit espaces de vente dédiés,
- Quatre plateformes de commerce électronique

MAROC TASWIQ facture une commission de 10 à 15% pour couvrir les frais de ses services. Cette marge est calculée en sus du prix de vente de la coopérative.



Photo 2 - Magasin solidaire et équitable de Maroc Taswiq à Casablanca

²¹ Plaquette institutionnelle de MAROC TASWIQ

3.3.1.4. LE BILAN²² :

L'organisme a développé trois axes stratégiques pour la cession des produits de terroir :

- Pour le marché local :
MAROC TASWIQ a développé à travers sa filiale SOCAMAR une stratégie de positionnement sur ce marché.
A ce titre, il a :
 - ✓ Créé une chaîne de magasins : “ **LES MAGASINS SOLIDAIRES ET EQUITABLES**” dans les villes de Casablanca, Mohammedia, Agadir, Larache, Fès, Témara, Béni-Mellal et Marrakech,
 - ✓ Créé une marque commerciale “**AMURINOU**” pour grouper les produits des coopératives affiliées,
 - ✓ Ouvert un site e-commerce : **www.bladlkhir.ma**
 - ✓ Passé des accords avec les GMS²³ pour la commercialisation de la gamme des produits des coopératives dans des locaux ou rayons dédiés au Groupe Maroc Taswiq,
- Le commerce électronique à l'international :
La mise en place de trois plateformes électroniques dédiées au commerce international. En partenariat avec des plateformes étrangères et des sociétés de transport les produits sont livrés à domicile aux consommateurs dans leurs pays.
- Les partenariats à l'export :
Du point de vue institutionnel, MAROC TASWIQ a passé des conventions avec des institutions marocaines spécialisées dans le domaine, avec des investisseurs.
Il a également créé trois marques pour l'export.

Le chiffre d'affaires enregistré par MAROC TASWIQ n'a pas été au niveau des prévisions.

Ainsi les magasins ont réalisé un chiffre d'affaires de 3,01 Millions de Dirhams en 2012-2013, et de 2,22 millions de Dirhams en 2013-2014 et le commerce électronique 246 000,00 Dirhams.

Sur les quatre exercices étudiés (cf. tableau n°4), le chiffre d'affaires réalisé était très en dessous des prévisions.

EXERCICE	TAUX DE REALISATION DU C.A. PAR RAPPORT AUX PREVISIONS
2010 - 2011	1,41%
2011 -2012	0,04%
2012 - 2013	2,13%
2013 - 2014	3,39%

Tableau 4 - Performances de Maroc Taswiq par chiffres d'affaires

²² Tous les éléments d'analyse sont extraits du rapport sur le contrôle de la gestion de l'OCE :

<http://www.courdescomptes.ma/fr/Page-27/publications/rapport-particulier/rapport-sur-le-contrôle-de-la-gestion-de-loffice-de-commercialisation-et-dexportation/3-140/>

²³ Grandes et Moyennes Surfaces

L'une des explications de cette situation, est le fait que Maroc Taswiq n'a pas pu conduire les actions de certification des produits et des infrastructures des coopératives, et ne pouvait pas dès lors accéder à certains marchés à l'export plus particulièrement. Le nombre de coopératives ayant travaillé réellement avec MAROC TASWIQ sont au nombre de 220 coopératives.

Il était également prévu d'accompagner et d'appuyer les coopératives pour améliorer les standards et les techniques de leurs productions. Ce programme n'a pas pu être réalisé. D'où les difficultés de production des coopératives et le bas niveau de la qualité des produits.

3.3.1.5. LES ATOUTS :

Tel qu'il a été conçu, le modèle comporte plusieurs atouts, entre autres :

- L'organisation de la production des coopératives par la certification, et par l'accompagnement des coopératives,
- La prise en charge de la partie logistique : collecte, stockage, et livraison, sans aucune charge pour la coopérative,
- L'offre aux coopératives de l'opportunité d'accéder à l'export marché rémunérant, l'export
- La professionnalisation de l'action commerciale au profit des coopératives,

3.3.1.6. LES CONTRAINTES :

Elles sont de trois ordres : institutionnelles, techniques, et financières.

Au niveau institutionnel, les procédures de la gestion publique exigent des délais de mise en œuvre des décisions qui nuisent à l'action commerciale.

Nombre d'actions n'ont pu être réalisées, ou mises en œuvre partiellement, faute de décision de départements ministériels ou du conseil d'administration.

La contrainte technique est constituée par l'obligation de travailler avec un grand nombre de coopératives pour atteindre une économie d'échelle et pouvoir passer des contrats avec des opérateurs.

Par ailleurs, chaque coopérative travaille son produit sous sa propre marque, dans ses propres emballages, et à son prix. Le rôle d'interface que devra jouer **MAROC TASWIQ**, surtout dans le cas de l'export, est pénalisé par cette atomicité et multiplicité des fournisseurs.

3.3.1.7. L'ANALYSE DU MODELE :

- LA PERTINENCE :

Dans les conditions de l'OCE : organisme soumis aux conditions de la finance publique, du repositionnement stratégique, et dans une situation financière difficile, le modèle ne pouvait pas être exécuté de façon optimale même si sa conception théorique conforme aux besoins des coopératives.

- LES EFFETS :

Eu égard à la situation de restructuration de l'organisme, ses actions sont affectées par des considérations de difficultés financières et administratives.

Ces contraintes réduisent les effets du modèle : le niveau du chiffre d'affaires réalisé est un indicateur sur la faiblesse des effets obtenus.

- **LA DURABILITE :**

Tant que la situation de l'OCE n'est pas stabilisée, la durabilité du modèle n'est pas garantie. Deux indicateurs de cette non durabilité : des magasins solidaires sont fermés, alors que la cour des comptes met en doute la rentabilité de l'organisme.

CRITERE D'ANALYSE	SITUATION	OBSERVATIONS
LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	RESTRUCTURATION DE L'OCE	C'est un repositionnement stratégique pour résoudre un problème institutionnel et non commercial
LE MONTAGE	INSTITUTIONNEL ET SELON DES PROCEDURS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	Le processus a été le plus souvent long voir incomplet
LE PORTEFEUILLE DES BENEFICIAIRES	220 COOPERATIVES	En dépit de l'importance du portefeuille la mise en œuvre des opérations d'accompagnement a été problématique
LA GESTION	OFFICE PUBLICE - SA	Plusieurs actions n'ont pu être réalisées vu les procédures d'approbation

Tableau 5 - Analyse du système MAROC TASWIQ

3.3.1.8. LES CONCLUSIONS :

Le concept MAROC TASWIQ est intéressant et conforme aux besoins des coopératives en matière de commercialisation. Néanmoins il souffre de la situation difficile de l'OCE, et de sa nature juridique comme organisme soumis aux procédures de la gestion administrative publique.

Nous verrons plus loin que le système a été repris, partiellement, par d'autres organismes. Mais ceux-ci disposent d'autres atouts que l'OCE n'a pas.

3.3.2. PLATEFORME MARCHÉ SOLIDAIRE – CASABLANCA :

Cette plateforme mise en place par la fondation Mohamed V est en activité depuis le 13 mars 2017. C'est un investissement de 16,5 millions de Dirhams.

Le marché solidaire est une association 1958, dont les membres outre la fondation Mohamed V, sont des départements ministériels, des offices et agences nationales, des banques et assurances.

Il est situé au quartier L'oasis à Casablanca.



Photo 3 - Marché solidaire Casablanca de la Fondation Mohamed V

3.3.2.1. LE PROMOTEUR :

Le projet du marché solidaire de Casablanca est un projet porté par la fondation Mohamed V.

3.3.2.2. LE PROJET :

Le marché solidaire dispose d'espace d'expositions de produits, d'installation frigorifique, et d'aire de stockage.

Il met à la disposition des coopératives ces équipements et installations pour assurer la vente de leurs produits sous format d'un dépôt vente.

C'est une grande surface spécialisée dans la vente de produits de terroir des coopératives.

Il intègre dans son mode de travail l'approche genre. En effet, il donne une attention accrue aux coopératives féminines du milieu rural.

3.3.2.3. LE MODELE ECONOMIQUE :

Le modèle économique est à la base identique à celui étudié précédemment, avec quelques différences.



Photo 4 - Rayons du marché solidaire de Casablanca

Les éléments du modèle économique se présentent de la sorte :

- **LA COMMANDE :**

Les coopératives livrent les marchandises à la commande. En fonction des stocks et de l'écoulement des marchandises. Par ce fait, les coopératives observent la règle de l'offre et de la demande.

L'accès au marché solidaire est en fonction de la réussite du produit à se positionner et à pénétrer le marché.

- **LA LIVRAISON :**

Les produits sont livrés par les coopératives et à leurs frais sur place et par le moyen qu'elles jugent le meilleur.

A ce niveau certains problèmes peuvent se poser, notamment lors de la vérification des produits à la livraison : les casses, la quantité, la qualité des produits.

Au départ, le marché a trouvé certaines difficultés à faire admettre aux coopératives la garantie de la qualité et de la quantité à la livraison.

- **LE PRIX :**

Le marché solidaire n'intervient pas directement dans la fixation du prix des produits. C'est la coopérative qui arrête les prix de vente de ses produits.

Toutefois, le marché solidaire joue un rôle de régulation des prix. En effet, la présence de produits similaires incite les coopératives à fixer des prix concurrentiels et compétitifs qui tiennent compte certes du niveau de différenciation de leurs produits, mais également des prix pratiqués dans le marché.

- **LE PAIEMENT :**

Le marché solidaire, fonctionnant sous la forme de dépôt vente, il n'achète pas les produits mais joue le rôle de vendeur pour les coopératives.

Le paiement se fait après la vente du produit le début et le quinze de chaque mois, pour les montants de vente dépassant les 500,00 Dirhams.

Si le produit est compétitif, la coopérative a la garantie de disposer de trésorerie régulière deux fois par mois.

- **LA COMMISSION :**

L'un des principes du marché solidaire de Casablanca est la contribution des coopératives aux frais de la commercialisation de leurs produits.

Cette commission est réalisée à l'issue des ventes par le prélèvement de 10% du montant des ventes.

3.3.2.4. LE BILAN

- **LES COOPERATIVES :**

A son lancement, le marché avait un portefeuille de 150 coopératives. Aujourd'hui, il en est à 276, soit une progression de 84% au bout d'une année d'activité.

- **LES PRODUITS :**

Le marché couvre une large palette de produits :

- ✓ Produits cosmétiques,
- ✓ Produits alimentaires : huiles, miel, fruits secs, épices, couscous, farines,
- ✓ Produits artisanaux : tapis, poterie, vannerie, vêtements artisanaux,

Au total, 5000 produits sont référencés. Ce nombre important de produits est dû au mode de fonctionnement du marché solidaire, en vente dépôt.

Les produits les plus performants sont : les produits cosmétiques avec 24% du chiffre d'affaires, le miel 20%, les produits de l'artisanat 12%, les huiles 11%, les épices 9%, et les fruits secs (amandes, figes, noix, ...) 7%.

Les produits cosmétiques d'origine végétale : arganier, cactus, plantes aromatiques et médicinales, amandes, ... constituent près du quart des ventes alors que le miel en représente le cinquième. Ce sont les deux produits phares pour le marché de Casablanca.

- **LE CHIFFRE D’AFFAIRES :**

Le marché solidaire a fonctionné depuis son ouverture : 9 mois en 2017 et 6 mois en 2018.²⁴

Le chiffre d’affaires de 2017 a été de 16 millions de Dirhams, soit 1,78 millions de Dirhams par mois.

En 2018, le chiffre d’affaires réalisé à fin juin est de 24 millions de Dirhams, soit 4,0 millions de Dirhams par mois.

Le chiffre d’affaires mensuel a fait une progression de 125%.

Le meilleur chiffre d’affaires par coopérative est de 3,0 millions de Dirhams. Pour les coopératives de la région Tanger-Tétouan- Al Hoceima, le chiffres d’affaires le plus élevé est de 300 000,00 Dirhams.

- **LA CLIENTELE :**

Depuis l’ouverture, le marché solidaire de Casablanca a reçu la visite de plus de 450 000 personnes.

Par jour, le nombre de visiteurs peut atteindre 300 personnes.

En termes d’achats le panier moyen est de 240,00 Dh, alors qu’il n’est que de 160,00 Dh pour le meilleur magasin d’une chaîne de grande distribution au Maroc.

Les achats sont à 45% payés par Carte Bancaire.

La valeur du panier et le mode de paiement indiquent que la clientèle du marché solidaire se situe dans le créneau AB.

3.3.2.5. ATOUTS :

Au regard des performances du marché solidaire, un certain nombre de points positifs sont à relever, entre autres :

- **LE SITE :**

Le marché est situé à Casablanca, la grande métropole du Maroc.

Le marché s’adresse également à la population de Rabat, d’autant plus que l’accès est facilité par la proximité d’une gare ONCF.

Le marché s’adresse aux deux plus grandes villes du Maroc et où réside une population d’un niveau de vie supérieur à la moyenne nationale. Il est également le seul marché de ce type au niveau national.

- **LA SEGMENTATION DU MARCHE :**

Le marché répond à la demande d’une catégorie de la population, disposant de moyens financiers supérieurs à la moyenne. Plus de 45% des paiements se fait par voie de carte bancaire.

La valeur du panier moyen 245,00 Dh dépasse de loin le commerce des grandes surfaces du Maroc.

Le marché a donc positionné les produits de terroir sur un segment de produits non ordinaires et non de consommation.

- **LA PROXIMITE CONSOMMATEUR-COOPERATIVES :**

Les coopératives, habituées souvent à une commercialisation saisonnière à travers les foires ou directement à des consommateurs de leur entourage, pratiquent une commercialisation régulière et continue.

²⁴ A la fin juin 2018

Les consommateurs de leur côté, grâce au marché solidaire, sont en contact direct des produits des coopératives.

- **INTERVENTION DES PROFESSIONNELS DE LA GRANDE DISTRIBUTION :**

L'équipe dirigeante du marché solidaire et le personnel sont issus de la grande distribution. De ce fait ils ont appliqué aux produits de terroirs les règles de la grande distribution :

✓ Présentation des produits

Diversité et disponibilité de plusieurs types de produits, plusieurs marques pour le même produit, exposition et mode de présentation des produits, accès libre du client aux produits,

✓ Mode de paiement par caisse et possibilité d'utilisation de la carte bancaire, reçu de caisse, ...

✓ Gestion de stock et suivi de la disponibilité des produits,

La clientèle citadine ayant l'habitude de faire ses achats dans les grandes surfaces se retrouve, pour l'acquisition des produits de terroirs, dans un environnement qu'elle maîtrise.

- **LE SERVICE AUX COOPERATIVES :**

Pour la bonne marche du marché de la solidarité il était nécessaire que les coopératives s'engagent et garantissent l'approvisionnement.

La majorité des coopératives ont répondu à l'appel et travaillent de façon continue et professionnelle avec le marché, même si le service du marché solidaire est payant.

Le marché répond donc aux attentes des coopératives : garantie de la commercialisation des produits.

- **LA DIFFERENCIATION DES PRODUITS DE TERROIR**

Le marché solidaire a réussi à asseoir la différenciation des produits de terroir.

Cette différenciation, légitime aux yeux du client, justifie tout différentiel des prix de vente.

- **LA DISTINCTION DES ACTIVITES : PRODUCTION ET COMMERCIALISATION :**

Le marché solidaire se cantonne dans son métier celui de la commercialisation. Il applique les techniques professionnelles de la grande et moyenne distribution. Le mélange du genre est évité : la coopérative assure la production et le marché la vente.

- **LA CREDIBILITE DU MAITRE D'OUVRAGE DU PROJET :**

Le porteur du projet est la fondation Mohamed V. Elle bénéficie d'une grande notoriété tant auprès des pouvoirs publics que des coopératives ou encore des consommateurs.

La notoriété du marché solidaire est renforcée par la présence des leaders professionnels, publics et privés, des secteurs en relation avec les produits de terroirs.

3.3.2.6. CONTRAINTES :

Le bon fonctionnement du modèle économique du marché solidaire de Casablanca, n'empêche pas de relever quelques faiblesses, liées le plus souvent à son environnement coopératif.

- **L'APPROVISIONNEMENT :**

Plusieurs éléments impactent la production des coopératives, notamment : la saisonnalité de la production ou de l'activité, la discontinuité de l'activité au sein des

coopératives (des fois elles ne travaillent qu'à l'occasion des foires organisées par les différentes administrations publiques).

Tout cela constitue une contrainte pour une relation commerciale soutenue avec le marché solidaire de Casablanca et un risque pour le positionnement des produits de la coopérative sur le marché.

Des coopératives ont été amenés à changer de méthode de travail tirée vers le haut par la demande du marché solidaire.

D'autres n'ayant pas pu suivre la cadence, ont vu leurs produits disparaître des rayons du marché solidaire.

- **LE TRANSPORT :**

Le marché solidaire applique, en matière de livraison, la règle de la grande distribution : les achats se font marchandise rendue.

Les coopératives les plus pénalisées sont les coopératives féminines des zones rurales. Elles doivent financer un double transport : du douar à la ville la plus proche, et de la ville à Casablanca.

A ce titre d'exemple la coopérative féminine de poterie d'Imdouchène de la région de Bni Bou Frah, province Al Hoceima, n'arrive pas à livrer le marché solidaire en dépit de ses multiples commandes.

- **LA FAIBLESSE DE LA CULTURE ENTREPRENARIALE DES COOPERATIVES :**

La majorité sont des coopératives sont des structures simples sans grande pratique entrepreneuriale.

Certes le marché solidaire de Casablanca constitue, pour ces coopératives, un moyen de mise à niveau. Il n'en demeure pas moins que certaines coopératives n'arriveront pas à suivre le rythme imposé par la dynamique et la demande des clients du marché solidaire.

- **LE FAIBLE NIVEAU D'AUTONOMIE DES COOPERATIVES**

Les produits des coopératives exposés sur les rayons du marché solidaire proviennent en quasi-totalité de coopératives soutenues par les différents programmes de bailleurs de fonds publics et internationaux.

Ces produits proviennent d'investissements subventionnés. En général, le conditionnement et le marketing de ces produits ne sont pas supportés par les coopératives.

Il y a un risque de voir des coopératives réduire leurs activités faute de capacités d'autofinancement ou d'inéligibilité au financement bancaire.

3.3.2.7. PERSPECTIVES :

Le marché solidaire a initié une dynamique qui est appelée à évoluer vers plus de professionnalisme du secteur des produits de terroir. Il s'agit d'actions portant sur la qualité des produits, la contractualisation des coopératives, la création d'un label spécifique, et l'appui au financement des coopératives.

- **LA QUALITE : INTRODUIRE LES ANALYSES DE LABORATOIRE**

Au lancement du marché solidaire, l'affiliation à ses services était conditionnée par le statut de coopérative et la nature du produit. En seconde phase, l'obligation de l'autorisation ONSSA a été introduite.

En troisième phase, le marché s'apprêterait à relever le critère de qualité des produits.

En effet, les produits seraient soumis à une analyse de laboratoire et doivent répondre à des minimas.

C'est un moyen de garantir la qualité des produits de terroir et d'améliorer encore leur niveau de différenciation.

- **LE CAHIER DE CHARGES/CONTRAT :**

Le marché solidaire vise à professionnaliser la relation commerciale avec les coopératives. Celles-ci connaissent certaines difficultés à établir des relations contractuelles avec des partenaires, ayant l'habitude de vendre directement leurs produits et ne disposant pas le plus souvent de la structuration nécessaire à la bonne conduite de la contractualisation.

L'une des étapes à venir serait d'établir un cahier de charges sur la base duquel la relations sera contractualisée avec les coopératives.

Il y a certes une précaution à prendre celle d'introduire le système par petites touches pour accompagner les coopératives dans le changement.

- **LE LABEL MARCHE DE SOLIDARITE :**

Alors que les produits continueraient à être commercialisés sous la marque des coopératives productrices, un label "*marché solidaire de Casablanca*" pourrait être apposé sur tout produit commercialisé au sein du marché.

C'est un autre niveau de différenciation des produits de terroir et un outil pertinent de marketing.

- **L'APPUI AU FINANCEMENT :**

Sauf dans des cas rares, le financement des activités de production, valorisation et commercialisation des produits de terroir est basé sur de la subvention. La stratégie de l'État étant celle d'appuyer les coopératives par la mise à leur disposition des moyens de travail.

Il a été également relevé que ces programmes de financement se limitent le plus souvent au physique : locaux, aménagements et équipements. Nombre de coopératives souffrent de manque de fonds de roulement, or aucun mécanisme n'a été mis en place pour répondre à ce besoin.

Le marché solidaire porte sa caution morale à des coopératives pouvant disposer de fonds de roulement auprès de la banque CAM²⁵ en relation avec leurs chiffres d'affaires réalisé avec le marché dans le cadre d'une convention multipartites.

Au-delà de l'apport financier à la coopérative, cette façon de faire améliore le professionnalisme de la coopérative et facilite son passage d'une organisation totalement soutenue à une entreprise autonome.

3.3.2.8. ANALYSE DU SYSTEME MARCHE DE SOLIDARITE :

Le système du marché solidaire de Casablanca améliore le système de commercialisation des produits de terroir au Maroc. Nous avons vu qu'il a réussi à allier le modernisme de la grande distribution à la spécificité patrimoniale des produits de terroir.

Au-delà de la situation actuelle, l'important est que le système ait des effets positifs voire un impact réel, et que sa durabilité ne soit pas mise en cause.

²⁵ Crédit Agricole du Maroc

- **PERTINENCE :**

Le niveau de différenciation qu'offre le marché solidaire de Casablanca aux produits de terroir assure la réussite de celui-ci et indique que la solution apportée répond bien aux besoins de la commercialisation des produits de terroir.

- **PERENNITE :**

Même si le marché solidaire de Casablanca est de création récente, il n'en dégage pas moins des indicateurs de pérennité. En effet :

- ✓ Il a atteint l'équilibre financier hors investissement. En effet, sans tenir compte de l'amortissement du matériel, la marge dégagée par la vente des produits couvre une grande partie des charges d'exploitation.
- ✓ La garantie de l'approvisionnement : le nombre de coopératives et GIEs affiliés, le nombre de produits référencés, ainsi que la diversité et les quantités de produits exposés (constatés lors de notre visite au marché) attestent de l'attractivité du marché et de la régularité de l'approvisionnement. Le chiffre d'affaires réalisé par le marché est un autre indicateur de l'attrait du marché et de la fidélisation des coopératives.
- ✓ L'attractivité des produits : le marché a d'ores et déjà mis en place le ciblage des segments du marché qui correspondent à son offre. Là aussi la fidélisation des clients est aussi en cours de mise en place.

3.3.2.9. CONCLUSIONS :

L'analyse des critères de réussite (cf. tableau n° 7 ci-dessous) font ressortir l'adéquation du système avec ses objectifs : différenciation des produits réussie, notoriété et crédibilité renforcée, fidélisation des coopératives, et management sur la base des techniques de la grande et moyenne distribution.

CRITERE D'ANALYSE	SITUATION	OBSERVATIONS
LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	COMMERCIALISATION SPECIFIQUE DES PRODUITS DE TERROIR	Différenciation réussie des produits de terroir
LE MONTAGE	FONDATION PLUS OPERATEURS INSTITUTIONNELS ET PROFESSIONNELS	Crédibilité accrue et mobilisation de l'expertise des partenaires
LE PORTEFEUILLE DES BENEFICIAIRES	PRES DE 400 COOPERATIVES	Attractivité du système du marché solidaire
LA GESTION	MODELE GMS	Mise en place des dispositifs professionnels de gestion

Tableau 6-Analyse du système du marché solidaire

3.4. LES PLATEFORMES LOGISTIQUES ET COMMERCIALES (PLC) DE L'ADA :

Les plateformes logistiques et commerciales font partie de la stratégie du MAPMDREF²⁶ pour la valorisation et la commercialisation des produits de terroir.

A ce jour, deux plateformes sont réalisées : la plateforme d'Agropolis de Meknès, la plateforme d'Ait Kamra, alors que la plateforme d'Agadir est en cours de réalisation.

²⁶ Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime du Développement Rural et des Eaux et Forêts

Après Meknès, Al Hoceima et Oujda, l'Agence de développement agricole travaille sur la généralisation de la mise en place de plateformes logistiques et commerciales (PLC).

L'année 2018 correspond à l'accélération de la mise en œuvre de toute la stratégie. Ce programme a pour objectif de **regrouper l'offre des produits du terroir et de massifier les flux**.

Ces plateformes permettront, entre autres, :

- D'améliorer la qualité du service logistique,
- De diminuer les coûts liés à la logistique de ces produits et
- D'acheminer les produits du terroir vers les centres de distribution nationaux et internationaux.

Et ce, dans les meilleures conditions permettant ainsi de préserver la qualité organoleptique et sanitaire des produits.

Déclarations ADA – L'économiste n° 5171 du 19/12/2017

Encadré 4-Stratégie de l'ADA pour la valorisation des produits de terroir en 2018

Le principe de mise en place et de fonctionnement de ces plateformes est le suivant :

- Le ministère construit et équipe la plateforme,
- Un privé, sur la base d'un appel à manifestation, gère la plateforme
- Les coopératives utilisent les équipements de la plateforme sous forme de prestation de services payantes,
- Elles disposent également de services transversaux : conditionnement, marketing, recherche de marchés, ...
- L'espace showroom est utilisé pour l'exposition et la commercialisation des produits de terroir,

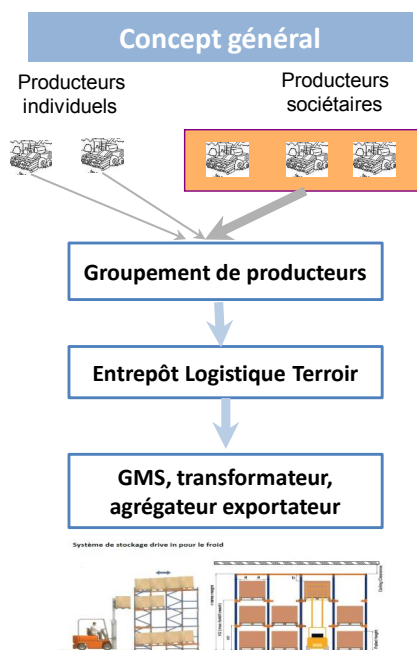


Figure 5- Schéma du modèle d'une PLC²⁷

²⁷ Potentiel du Maroc en produits de terroir. M. Mouline

3.4.1. PLATEFORME AIT KAMRA – AL HOCEIMA :

C'est l'une des trois premières plateformes logistiques et commerciales des produits de terroirs mises en place par le MAPMDREF. Elle est créée à la province d'Al Hoceima. A ce jour, elle n'a pas encore démarré son activité.



Photo 5 - Plateforme PLC d'Ait Kamra - province Al Hoceima

3.4.1.1. LE PROMOTEUR :

Le MAPMDREF à travers l'ADA dans le cadre de la stratégie de développement de la commercialisation des produits de terroir.

3.4.1.2. LE PROJET :

La plateforme est située dans la zone d'activité de la localité d'Ait Kamra, à 16 km d'Al Hoceima.

Cette plateforme destinée à la valorisation des amandes et des figues sèches (deux unités de valorisation de ces produits y sont installées), en plus des équipements de stockage froid et sec, ainsi que des locaux pour des services transversaux.

L'investissement est de l'ordre de 26 millions de Dirhams, réalisé par le ministère entre 2012 et 2015.

3.4.1.3. LE MODELE ECONOMIQUE :

L'exploitation de la plateforme a lieu sous la forme d'un PPP²⁸, selon les dispositions suivantes :

- **L'investissement est public** : l'État prend en charge tout le montant de cet investissement. La plateforme et les équipements demeurent propriété de l'État.
- **La gestion est privée** : la gestion de la plateforme est déléguée à un opérateur suite à un appel à manifestation public pour dix ans renouvelables.

²⁸ Partenariat Public Privé

- **Les prestations :**
 - ✓ La logistique pour la collecte des produits du terroir chez les Bénéficiaires et leur distribution aux Clients ;
 - ✓ Le stockage des produits du terroir ;
 - ✓ Le conditionnement des produits du terroir ;
 - ✓ La gestion de la traçabilité des produits du terroir ;
 - ✓ Le développement des portefeuilles Clients des producteurs des produits du terroir.
 - ✓ La recherche de débouchés des produits de terroir et de leur commercialisation
 - ✓ L'exposition des produits du terroir au niveau du Show-Room ;
 - ✓ Toute autre prestation liée à l'activité de valorisation et de commercialisation des produits du terroir en conformité avec la réglementation en vigueur.
- Les produits visés sont : les olives, l'huile d'olive, les PAMs, le cactus, le couscous²⁹
- **La contractualisation :** l'opérateur doit garantir le fonctionnement régulier de l'unité, réaliser les investissements complémentaires nécessaires, garantir l'accès de tous les producteurs à pied d'égalité, ne pas refuser les services aux petits producteurs, observer les dispositions de la loi et de la réglementation, utiliser les techniques adaptées, ...
 - **Les bénéficiaires** des services de la plateforme sont les producteurs de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima et des régions voisines.
Ils sont estimés à 56 176 petits agriculteurs et 420 coopératives.
 - **La facturation** des prestations aux bénéficiaires est pour le compte de l'opérateur. Les prix de facturation sont préalablement validés par l'Administration.
 - L'opérateur réalise les investissements et les entretiens nécessaires, et prend en charge les consommations nécessaires à la continuité du service.
 - **Les clients :** Tout acheteur professionnel effectif ou potentiel de produits du terroir.



Photo 6 - Showroom et aire de stockage à sec à la PLC d'Ait Kamra

3.4.1.4. LE BILAN :

A la suite de la réalisation de la plateforme, plusieurs appels à manifestations d'intérêt ont été lancés pour attribuer sa gestion à une entité privée.

Dernièrement sa gestion déléguée a été attribuée à une société de la place. Néanmoins elle n'a pas encore entamé d'activité.

Ce retard peut-il s'expliquer par la volonté du gestionnaire d'adapter l'outil à ses choix d'exploitation ou à des difficultés de faire adhérer les coopératives au système ?

²⁹ Brochure plateforme Al Hoceima

3.4.1.5. LES ATOUTS :

En dépit de la difficulté de faire fonctionner la plateforme sous le format prévu par la stratégie du ministère, celle-ci dispose de points positifs :

- Permettre de travailler les produits de terroir dans une zone industrielle est un indicateur d'une meilleure professionnalisation de la valorisation de ces produits,
- Mettre à la disposition des producteurs des produits de terroir, des équipements et des services pertinents et le plus souvent indisponibles,
- Prise en compte des besoins techniques des producteurs : logistique de collecte des produits, équipement et techniques de valorisation, offre de services liés à la commercialisation,

Hélas ces atouts n'ont pas suffi à rendre opérationnelle la plateforme sous le format du modèle économique arrêté par l'administration.

3.4.1.6. LES CONTRAINTES ET LES LIMITES :

Le système n'a pas fonctionné dès le lancement de la procédure de la délégation de la gestion à un opérateur.

Parmi les limites de ce système nous pouvons avancer :

- L'adéquation entre le système coopératives et celui de la plateforme :
La PLC est basée sur le recours à la prestation de service dans un cadre de mutualisation des moyens.
Or les coopératives ont le plus souvent bénéficié d'un appui direct de l'État sous forme de dotation en équipement, gratuitement.
- La présence de circuits conventionnels de valorisation et/ou de commercialisation :
Les producteurs et les coopératives ont recours à différents systèmes de valorisation et de commercialisation des produits de terroir. Pour changer leurs habitudes, il faut qu'ils y trouvent de meilleures conditions. Or à ce jour aucune proposition précise n'est faite aux producteurs. Ceux-ci d'ailleurs n'ont pas été associés à la concertation autour de ces réalisations.
- Le risque pour le gestionnaire délégué :
L'opérateur qui aurait la gestion déléguée de la plateforme aura à gérer plusieurs risques, dont :
 - ✓ L'absence de garantie pour l'adhésion des coopératives aux services de la plateforme,
 - ✓ Les coopératives ont souvent une activité saisonnière et écoulent leurs produits à travers les foires. Il n'y a pas forcément un surplus de production à faire traiter par la PLC.
A titre d'exemple nous citons le cas des amandes à la province d'Al Hoceima. La PLC dispose d'une unité de concassage des amandes. Alors que dans la province, il y a déjà deux unités de concassages arrêtées par manque de matière première.
 - ✓ L'opérateur est soumis au contrôle de l'administration. Pour adapter son système de gestion ou revoir les prix de prestations il doit obtenir l'approbation de l'administration,

3.4.1.7. L'ANALYSE DU SYSTEME :

- PERTINENCE :

- ✓ Les coopératives sont de petite taille, ont une activité saisonnière orientée vers les foires, les circuits courts, et l'approvisionnement des grossistes et autres intermédiaires,
- ✓ Pour une question d'accessibilité, la plateforme ne peut facilement s'approvisionner d'autres zones de production,
- ✓ La demande des coopératives est essentiellement d'obtenir le financement des investissements, et la prise en charge de leurs frais de production. Ils ne sont pas en majorité dans une dynamique de développement de l'autonomie et le recours à des prestations payantes.

Ces éléments participant constituent des risques pour que les coopératives intègrent le système de valorisation et de commercialisation de la plateforme.

- DURABILITE :

Le système plateforme ne semble pas remplir les conditions de durabilité.

Cette durabilité est pénalisée par :

- ✓ La faiblesse structurelle des coopératives
- ✓ La faible production en produits
- ✓ La présence d'une concurrence sur les matières premières : autres unités de transformation (GIE et coopératives), ventes dans les souks, vente dans les salons et foires, ...

3.4.1.8. LES CONCLUSIONS :

Le système mis en place renferme nombre de points positifs. Mais la difficulté de l'opérationnaliser est un indice de son inadéquation à la situation du terrain.

L'analyse des critères de réussite de la plateforme (cf. tableau 6 ci-dessous) fait ressortir un manque de concertation avec les professionnels et les coopératives au sujet de la mise en place de la plateforme.

La plateforme ne dispose – pour l'instant - ni de portefeuille, ni de gestion avérée.

CRITERE D'ANALYSE	SITUATION	OBSERVATIONS
LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	UN PPP POUR LA VALORISATION ET LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE TERROIR	Peu de concertations avec les professionnels
LE MONTAGE	PRESTATION DE SERVICES	Le système n'a pas été mis en place
LE PORTEFEUILLE DES BENEFICIAIRES	NEANT	La plateforme n'a pas fonctionné
LA GESTION	PRIVEE	La plateforme n'a pas fonctionné

Tableau 7 - Analyse système PLC d'AL Hoceima

3.4.2. PLATEFORME AGROPOLIS – MEKNES :

La plateforme de Meknès est installée sur l'Agropole de Meknès : l'Agropolis.
Les travaux ont été lancés fin 2012, pour un début d'activité prévu à fin 2013.

3.4.2.1. LE PROMOTEUR :

Le ministère de l'agriculture dans le cadre de la stratégie des plateformes logistiques de commercialisation.

3.4.2.2. LE PROJET :

C'est un local d'une contenance³⁰ de 7 332 m², dont les composantes sont :

- 1 200 m² d'entrepôts secs,
- 600 m² d'entrepôt froids,
- 300 m² de showroom commercial,
- 200 m² de locaux administratifs,

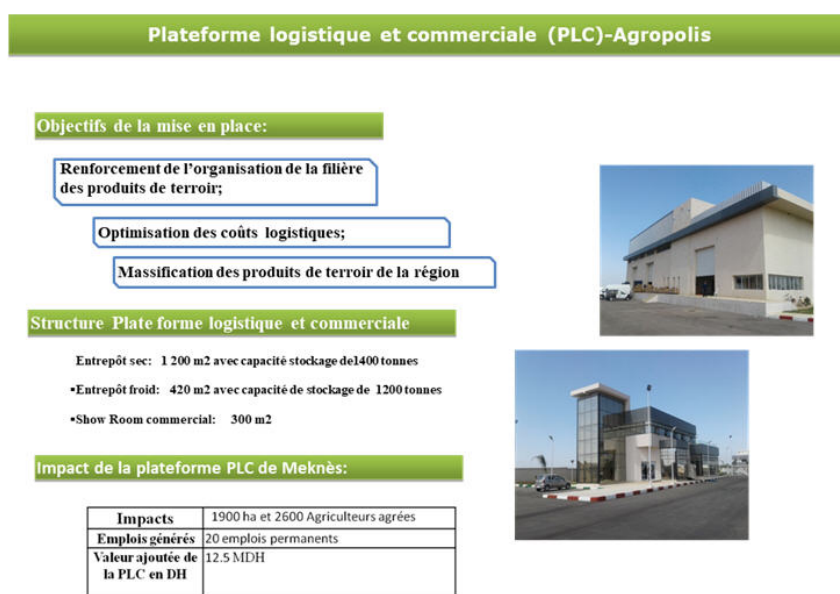


Figure 6 - Présentation de la plateforme de l'Agropolis de Meknès³¹

3.4.2.3. LE MODELE ECONOMIQUE :

La plateforme de Meknès est un outil de la stratégie du ministère de tutelle pour les produits agricoles.

Le modèle a le même schéma que la PLC d'Al Hoceima.

3.4.2.4. LE BILAN :

La gestion déléguée de la PLC a été attribuée à la société "Fair Business Company".

³⁰ Note du ministère de présentation de la plateforme

³¹ (<http://www.region-fes-meknes.ma/wp-content/uploads/2017/12/agropolis.jpg>)

C'est une entreprise qui commercialise des produits de terroir sous ses marques : ***Moroccan Legacy, Ossoul, et DalLkhir.***

La société dispose d'un magasin à Casablanca et travaille sur des projets d'exportation des produits de terroir marocain dans plusieurs pays : Les pays du Golfe, la Russie, ...

La société se présente aussi comme un prestataire de services de consulting et d'orientation stratégique. Elle se déclare aussi avoir une activité d'accompagnement des coopératives :

‘FBC a accompagné également une centaine de coopératives pour faire rayonner leurs divers produits terroir et donner une récompense à leur travail salubre. Cette collaboration prend forme dans un programme d'aide à l'autonomie.’

Animé par un engagement fort et une vision novatrice envers le secteur agricole et le développement socio-économique du Maroc, Fair Business Company se positionne comme étant l'un des acteurs incontestables du Plan Maroc Vert dans le secteur des produits de terroir. Dans ce sens et pour assurer son rang, FBC produit des références alimentaires et cosmétiques à partir du terroir marocain connues et reconnus au niveau mondial et local

fbcmaroc.com

Encadré 5 - Présentation de la société Fair Business Company

Il ne nous a pas été possible d'accéder à des informations précises sur la gestion déléguée de l'entreprise.

Néanmoins des sources nous ont indiqué que cette gestion déléguée n'a pas eu les résultats escomptés.

3.4.3. PROJET DE LA PLATEFORME D'OUIDA

La Région de L'Oriental a programmé la réalisation d'une plateforme. Les annonces faites présentent le projet de la plateforme de la sorte :

- Budget : 195 millions de Dirhams
- Superficie : 5 ha dont 3 ha couverts
- Site : technopole d'Oujda,
- Pôles : exploitation et administration, chambres froides, unités de traitement de valorisation et de conditionnement, et transport et manutention.
- Exploitation : produits marocains et produits de pays africains,



Photo 7- Maquette de la plateforme d'Oujda³²

Selon les informations disponibles, présentées ci-dessus, cette plateforme fait partie d'un projet territorial de grande envergure et qui dépasse le cadre de l'action de l'ADA.

3.5. LES AGROPOLES :

L'axe valorisation des produits agricoles se traduit au sein du Plan Maroc Vert par la stratégie d'agropoles.

Les agropoles sont des espaces de production et de commercialisation des produits agricoles. Ils sont destinés aux industries agro-alimentaires.

3.5.1. LE PROJET DES AGROPOLES

Les agropoles visent :

- L'amélioration de l'intégration de la production agricole à la transformation pour renforcer et améliorer la valorisation des produits agricoles de la région,
- Renforcer le tissu industriel régional et améliorer sa compétitivité,
- Induire un investissement générant des emplois et de la valeur ajoutée,
- Améliorer la qualité des produits et répondre aux attentes des consommateurs,

Les projets des agropoles correspondent aux opportunités naturelles, économiques et sociales des régions et amplifient les effets positifs des potentialités du territoire : la situation géographique et les infrastructures, le potentiel agricole, le savoir-faire local, le bassin d'emploi et le niveau de qualification du personnel, la présence d'instituts de formation et de recherche développement, ...

³² <http://agencehwau.com/plateforme-logistique-pour-les-produits-du-terroir-oujda/>

Comme indiqué ci-dessous (fig. 7) un agropole est composé de :

- L'agroparc : zone de production et d'installation des entreprises du secteur
- Le qualipole alimentation : où sont installés les services transversaux relatifs à la qualité, la recherche et l'export des produits (ONSSA, INRA, EACCE)

Le Plan Maroc Vert prévoit la création de sept agropoles.

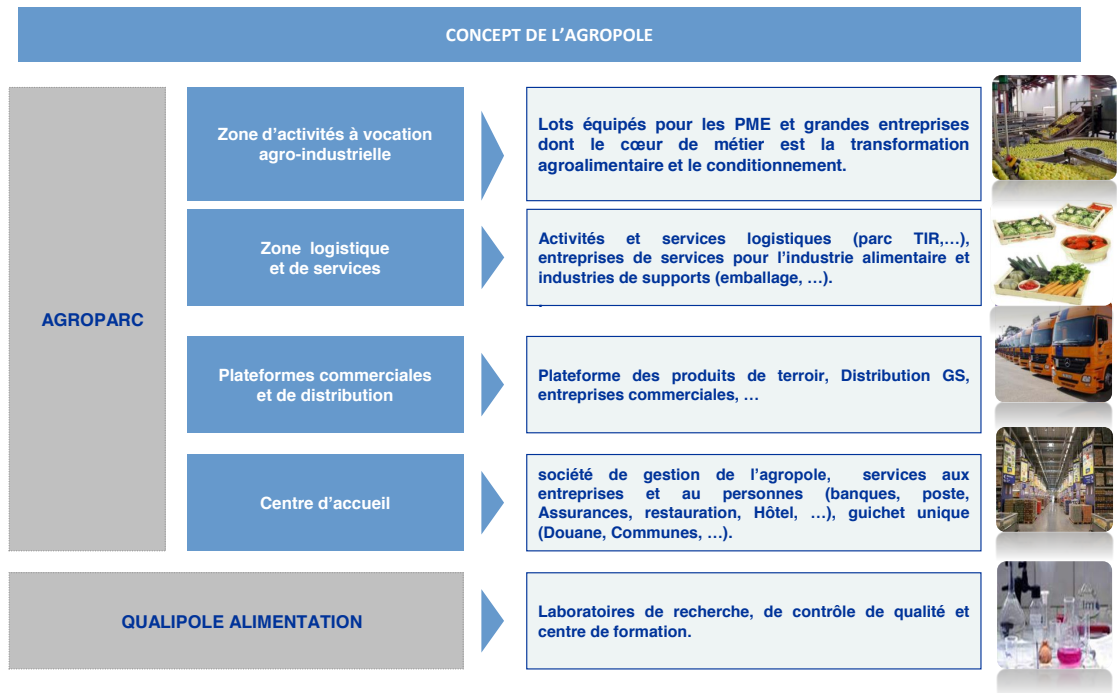


Figure 7- Concept des agropoles du PMV

3.5.2. LE MODELE ECONOMIQUE :

Il correspond à l'installation d'une zone industrielle classique avec certaines spécificités.

Les interventions, après la planification et les choix stratégiques, sont :

- Mobilisation de foncier,
- Sélection d'un aménageur
- Réalisation des aménagements
- Installation du qualipole par le ministère de l'agriculture,
- Commercialisation de parcelles,
- Création d'une association des industriels du parc pour la gestion de l'agropole

Les parties prenantes, sont le plus souvent :

- Le ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts
- Le ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique,
- Le ministère de l'économie et des finances,
- Les collectivités locales,
- L'organismes d'aménagement et de commercialisation des lots industriels

AGROPOLE	SITE	SUPERFICIE. Ha	AMENAGEUR	INVESTISSEMENT	EMPLOIS PREVUS	ANNEE DE REALISATION	COMMERCIALISATION		QUALIPOLE	GESTION	AUTRE
				Milliards DH			Ha	Nbre projets			
MEKNES	CR MOUL EL KIFANE (MEKNES)	136,2	MEDZ	4,00	18 000	2011	42,0	50	Depuis 2016	Association Industriels 2017	Cluster AGRINOVA
BERKANE	CR MDAGH	102,0	MEDZ	1,25	8 000	2012	20,7	30	Depuis 2013	-	-
TADLA	CR OULAD MBAREK	208,0	SAPINO	3,00	29 000	2016	En cours	-	En cours	-	-
SOUSS	SITE HALIOPOLIS	30,9	MEDZ	1,25	16 500	2016	6,0	27	En cours	-	-
GARB	CR OUKAD SLAMA	112,0	-	ETUDES EN COURS	-	-	-	-	-	-	-
HAOUZ	TAMANSOURT	210,0	-	ETUDES EN COURS	-	-	-	-	-	-	-
LOUKKOS	PROVINCE LARACHE	71,5	-	ETUDES EN COURS	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 8 - Tableau des agropoles



Photo 8 - Commercialisation de lots à l'agropole de Tadla

3.5.3. LE BILAN :

A ce jour quatre agropoles sont en fonction : Meknès, Berkane, Souss et Tadla. Le programme initial de l'État prévoyait 6 agropoles sur la période 2009-2015. Il était prévu un agropole Gharb/Loukkos, mais il a été décidé d'en créer deux un pour chacune des deux régions.



Photo 9 - Agropolis de Meknès

Le tableau 8 ci-dessus présente la situation de réalisation des agropoles.

La région Tanger- Tétouan- Al Hoceima aura donc son agropole, qui selon certaines indications serait opérationnel en 2020.

3.5.4. L'ANALYSE

Les agropoles sont des projets structurants et dépassent de loin la problématique des produits de terroir.

Néanmoins des PME du secteur peuvent s'installer dans les agropoles, alors que des PLC spécifiques aux produits de terroir sont installées dans certains agropoles : cas de l'Agropolis de Meknès, ou prévus dans d'autres.

La création de l'agropole du Loukkos dans la province de Larache est une opportunité pour les divers produits agricoles de la région et une occasion pour le conseil régional de participer à la promotion des industries agro-alimentaires de la région.

PARTIE III - ANALYSE ET CONCLUSIONS

4. ANALYSE GLOBALE :

Lors de l'analyse des différentes plateformes, nous avons constaté que certaines solutions sont opérationnelles et remplissent leurs rôles ou sont en cours de développement pour jouer ce rôle, alors que d'autres solutions trouvent du mal démarrer leur activité faute d'une bonne adaptation à la situation.

L'analyse de ces divers cas fait ressortir des conclusions particulières en relation avec l'objet de l'étude, et des conclusions génériques sorte de capitalisation des expériences passées en revue.

Pour la conclusion particulière, il apparaît que la réalisation d'une plateforme régionale du type PLC est encore prématurée, au vu de la situation actuelle. Les solutions les plus matures sont en relation soit avec la commercialisation soit avec la valorisation par l'innovation.

Toujours à ce niveau, il apparaît que les solutions qui sont portées par leurs promoteurs et/ou bénéficiaires sont les plus aptes à réussir.

En termes de conclusions générales, un certain nombre d'observations est à relever :

- **L'ATTRACTIVITE DE LA SOLUTION PROPOSEE :**

Les meilleures. Réalisations sont celles qui répondent à un besoin spécifique des bénéficiaires ou partenaires. Ce sont les solutions les plus pertinentes et sont appropriées par les bénéficiaires.

A titre d'exemple : le marché solidaire de Casablanca a réussi à nouer des relations commerciales soutenues et régulières avec les coopératives et les GIEs pour la simple raison que le service qu'il offre répond à leurs attentes. A ce jour, le marché travaille avec ses fournisseurs sans contrat commercial, et pourtant les approvisionnements sont maintenus et continus.

De même que les clusters, ils ont l'avantage d'être des solutions mises en place par les bénéficiaires eux même.

En somme plus la décision est prise hors bénéficiaires plus leur relation avec la solution mise en place est difficile.

- **LA PRISE EN COMPTE DES CHOIX DES BENEFICIAIRES :**

En dépit du fait que les coopératives et les GIE ne soient pas des organisations structurées et à même de mettre en œuvre des stratégies, le travail avec ces organisations est indispensable.

Il est vrai que l'actuel mode de travail de certains bailleurs de fonds a développé un certain opportunisme chez des groupes de producteurs qui ne sont plus intéressés que par des subventions et des dons.

Toute décision de mettre en place un dispositif pour appuyer les petits producteurs, les femmes rurales et autres, doit prévoir un travail de proximité, autrement les solutions mises en place ont peu de chance de remplir leur rôle.

- **LA GARANTIE DE L'ENGAGEMENT DES BENEFICIAIRES :**

Dans le même ordre d'idées, n'importe quel type de plateforme doit boucler au départ le portefeuille de clients ou bénéficiaires.

- **LE SYSTEME DE GOUVERNANCE ET DE MANAGEMENT :**

Ils constituent un point d'achoppement des projets.

Pour la création d'une plateforme, le système de gouvernance doit faire partie du projet et être mis en place avant la réalisation de la plateforme.

La meilleure des situations est celle où les bénéficiaires participent à la formulation et au montage et qu'ils prennent part au système de gouvernance.

A titre d'exemple, le cluster MENARA a nécessité plus de deux ans de travail entre les membres avant d'aboutir à la création dudit cluster.

- **LE CHOIX COMMERCIAL :**

Le projet commercial répond à une situation précise et se situe au bout de la chaîne sans s'impliquer dans la production. Les projets les plus aptes à réussir sont ceux à fonctionnement simple : travailler sur un seul domaine par exemple.

C'est le cas du marché solidaire.

- **LE CHOIX ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVE :**

Les produits de terroir constituent un secteur économique. Ils nécessitent des opérateurs qualifiés et autonomes.

Certes les coopératives et GIE souffrent de certaines incapacités dans le domaine. Néanmoins, mettre en place un système qui se substitue totalement aux coopératives n'est pas un gage de réussite.

Par ailleurs, les procédures administratives du secteur public ne sont pas adaptées à l'activité commerciale. Le cas de MAROC TASWIQ est assez significatif à cet égard. Dans la mesure du possible, les solutions apportées doivent être plus proches du secteur privé, et plus particulièrement managées par les bénéficiaires.

5. CONCLUSION :

A l'issue de ce travail, qui nous a permis de passer en revue les différentes situations actuelles en matière de plateforme dédiée aux produits de terroir, nous aboutissons aux constats suivants :

- Les clusters peuvent être un outil de travail adapté à la situation des produits de terroir pour développer la performance des coopératives et des GIEs. Ils permettent de faire jouer un rôle important aux membres et n'est pas construit autour d'un appui financier classique mais pour développer les capacités des coopératives et GIEs dans un cadre de travail collaboratif avec des experts.
- Les plateformes de type PLC nécessitent un travail direct avec les bénéficiaires pour définir, avant réalisation, le rôle et les activités de la plateforme, le mode de gestion, et les apports des parties.
- Les plateformes de commercialisation sont une solution pertinente quand leur gestion est attribuée à des professionnels du commerce et de la distribution,
- La création de l'Agropole du Loukkos à Larache est une occasion pour la Région de participer à la mise en place d'une plateforme industrielle, où les produits de terroir peuvent trouver une place,

La seconde phase de cette étude nous permettra d'analyser les filières de produits terroir phares de la région.

ANNEXES

ANNEXE 1 - LE CONCEPT GENERAL D'UNE PLATEFORME³³ :

La plateforme est un mode de mutualisation d'équipements et de service au bénéfice d'entités économiques.

Valeur ajoutée :

- Facilité accès équipements et/ou compétences non disponibles sur le marché
- Partage des coûts

Profils de plateforme :

- Opérateur de prestations de services
- Opérateur de transfert de technologie
- Hôtel à projets collaboratifs

Éléments constitutifs :

- L'immobilier économique
- Les services de base
- Les services spécialisés

Facteurs de succès :

- Le positionnement stratégique
- L'intégration dans un environnement adapté
- Le portefeuille de bénéficiaires
- La gouvernance de la plateforme
- La gestion entrepreneuriale
- La gouvernance juridique et financière

Freins et difficultés :

- La complexité des montages,
- La gouvernance
- La pérennité

³³ Composée à partir d'éléments de FRANCECLUSTER

ANNEXE 2 – LE CONCEPT DE CLUSTER³⁴

Le concept de cluster est né de l'observation de la tendance spontanée des entreprises industrielles à se regrouper pour partager des avantages liés à leur proximité et à la nature des relations économiques qui s'établissent entre elles.

Les responsables publics voyant dans ce mode d'organisation des opportunités pour améliorer la compétitivité de leurs systèmes productifs.

Terme générique, le cluster définit aujourd'hui un mode d'organisation collaboratif entre entreprises indépendantes et institutions de la connaissance. Il répond à trois grandes caractéristiques qui sont : une spécialisation autour d'un cœur de métier, une territorialisation et des coopérations entre industriels et avec les institutions de soutien à l'innovation.

L'organisation en cluster traduit de la part de ses acteurs un état d'esprit particulier, à savoir une volonté de se développer non pas seulement dans un climat de concurrence mais également de coopération et d'échanges. Cette posture particulière a donné naissance au concept de « compétition », combinaison de rapports de compétition et de coopération. Travaillant ensemble sur les leviers de la compétitivité, ces acteurs développent des projets communs qui touchent à l'ouverture à l'international, à l'innovation technologique, au développement commercial, à la formation, à la gestion des ressources humaines, aux compétences, à la performance industrielle, à la veille stratégique etc.

Les clusters peuvent recouvrir des réalités relativement anciennes (comme les districts industriels italiens) ou résulter d'impulsions provenant de la puissance publique.

- La nature de leur marché et leur visibilité (mondiaux, régionaux) ;
- Le type d'entreprises les composant (plus ou moins éloignées du marché), caractéristique qui induit des formes d'innovation particulières ;
- La taille des entreprises qu'ils regroupent. Ainsi est-il fréquemment opéré une distinction entre les clusters de PME et les clusters incluant de grandes firmes multinationales ;
- Des secteurs d'activité qu'ils recouvrent et donc de leur spécialisation. Si les clusters sont d'abord industriels, l'industrie n'est pas la seule activité représentée. D'autres secteurs peuvent également constituer la base de clusters : TIC, logistique, tourisme-loisirs, services financiers, énergie, activités agroalimentaires. Cette dernière catégorie, parfois appelée SYAL, systèmes agroalimentaires, présente des particularités : soumis à un ensemble de contraintes spécifiques (sécurité, traçabilité), les clusters de ce champ d'activité peuvent en contrepartie tirer des avantages de leur localisation (avec l'appellation d'origine), ce qui les met à l'abri de certaines formes de concurrence et favorise la clustérisation ;
- Leur forme juridique. C'est souvent sous l'influence de politiques publiques et de pratiques de conventionnement que les clusters se sont dotés d'une structure juridique et d'une gouvernance. Au Maroc, la forme associative retenue est celle de la loi de 1958. En Tunisie, il s'agit d'associations scientifiques. La position des partenaires que sont les organismes de recherche et plus largement les institutions de la connaissance varie également selon les formes juridiques, les incluant ou non formellement.

³⁴ Étude : CLUSTERS AU MAGHREB – vers un modèle de cluster maghrébin spécifique – IPAMED -juillet 2014

ANNEXE 3 – LES CLUSTERS AU MAROC

- **La smart city et l'économie verte** – Oujda
- **E-Medina, La ville intelligente** (smart city) – Casablanca
- **L'environnement et le développement durable** – Casablanca
- **MCIC/Cluster solaire**, les technologies solaires - Casablanca
- **MDC, Cluster denim**, tissus de jeans - Casablanca
- **C2TM, Le textile technique** (cluster textile à usage technique)
- **CLUSTER MENARA**, Les produits de luxe dans l'agroalimentaire et le cosmétique - Marrakech
- Cluster océanopole de Tan Tan
- **AHP**, Agadir Haliopolis Cluster : produits de la mer
- **CE3M** cluster de l'électronique et la mécatronique
- **EMC**, cluster de l'efficacité énergétique et du développement durable - Settat
- **MNC, Morocco Numeric Cluster** : les nouvelles technologies de l'information et de la communication
- **AGRINOVA**, cluster de l'agro-industrie à l'Agropolis de Meknès,
- **LOGIPOL SM**, cluster de logistique de la région Souss Massa - Agadir

Groupés dans l'organisme **MAROC CLUSTER**

ANNEXE 4 – PRESENTATION CLUSTER AGRINOVA³⁵

Le pôle de compétitivité AGRINOVA est le premier pôle de compétitivité en agro-alimentaire au Maroc. Il est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et des établissements de recherche publics ou privés, engagés dans une synergie autour de projets communs à caractère innovant.

Son objectif est de contribuer au développement de l'innovation dans les filières agricoles et agro-industrielles dans la région de Fès-Meknès, de répondre à la concurrence des territoires, d'être un facteur de développement et de création d'emploi, et d'améliorer la compétitivité des entreprises membres à travers :

- La stimulation de l'innovation en réponse aux besoins des agroindustriels en termes de nouveaux procédés et technologies de transformation des produits agricoles.
- La mise à niveau de l'amont agricole grâce à l'amélioration des rendements, et de la qualité des produits et la vulgarisation des techniques agricoles.
- La structuration de certaines filières et l'amélioration de l'intégration amont-aval.
- La dynamisation des investissements agro-industriels, notamment à travers l'AGROPOLIS de Meknès.

1. MISSIONS

Nos missions s'articulent autour de :

- La promotion et l'animation du pôle de compétitivité de Meknès.
- La mise en œuvre des outils de veille technologique et stratégique au profit des entreprises de la filière et du pôle de compétitivité, dans une perspective de montage d'un dispositif d'intelligence économique.
- La construction des partenariats forts avec d'autres pôles de compétitivité & clusters au niveau national et international en vue de faciliter les échanges, et d'accélérer la mise en marché de l'innovation.
- La contribution dans la valorisation du territoire et plus globalement au développement économique.

2. AXES STRATÉGIQUES

Le pôle de compétitivité AGRINOVA est un réseau d'acteurs économiques et scientifiques qui se rencontrent et se regroupent pour générer et développer de l'innovation et créer une dynamique de recherche collaborative autour de 3 axes stratégiques :

- La mise à niveau de l'amont agricole des filières phares de la région en améliorant l'efficacité des systèmes de production :
 - Création variétale ;
 - Recherche sur des alternatives aux produits phytosanitaires et fertilisants ;
 - Amélioration des équipements de production.
- La valorisation des produits agricoles :

Les recherches qui seront menées dans ce sens ne se limitent pas seulement aux enjeux de la transformation agro-alimentaires, mais vise également à accompagner les filières phares dans les démarches de perfectionnement en matière de qualité et au respect des normes internationales.
- Diversification : bioénergie et coproduits à valeur ajoutée :

Cet axe vise, à terme 3 objectifs majeurs :

³⁵ www.agrinova.ma

- Un Traitement des sous-produits de la région ;
- Une autonomie énergétique des exploitations ;
- Une rentabilité économique pérennisée.

3. LES MEMBRES :

- Collège des entreprises.
- Collège des Fédérations Professionnelles et Interprofessionnelles.
- Collège des établissements de recherche, d'enseignement supérieur et de formation et d'encadrement.

4. LA GOUVERNANCE :

AGRINOVA est géré par ses instances :

- Président
- Conseil d'administration composé de :
 - 2 représentants des membres de droit (MAPM, COMADER).
 - 32 administrateurs répartis en 3 collèges :
- Bureau exécutif : Composé de 9 membres choisis par le conseil d'administration
 - Président et 4 Vice-présidents.
 - Secrétaire Général et Secrétaire adjoint.
 - Trésorier et Trésorier adjoint.
 - Comités Comité de labellisation
- Comité technique
 - Direction technique :
 - Directeur du pôle
- Cellule d'animation
- Clubs d'innovation :



ANNEXE 5– NOTE (extraits) DE PRESENTATION DES PLATEFORMES LOGISTIQUES ET COMMERCIALES - ADA³⁶

Introduction

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations et conclusions du Plan Maroc Vert (PMV), le Ministère

l'Agriculture et de la Pêche Maritime a élaboré en 2010 une stratégie relative au développement et à la promotion des produits de terroir.

Le développement des produits de terroir est l'un des objectifs privilégiés du PMV. En effet ce secteur représente un potentiel de 2,3 milliards de dirhams. Son développement s'inscrit dans le cadre de la promotion d'une agriculture solidaire et équitable.

Pour amorcer cette stratégie, 5 leviers clés en été mis en évidence :

- Levier 1 : Développement de partenariats d'agrégation
- Levier 2 : Mise en place de plates-formes régionales de logistique et de distribution,
- Levier 3 : Promotion des labels des produits de terroir,
- Levier 4 : Mise en place de conventions avec les Grandes et Moyennes Surfaces au Maroc,
- Levier 5 : Réalisation d'une large campagne de communication aux niveaux national et international sur les produits de terroir.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de cette stratégie, La Direction du Développement de la Commercialisation des Produits du Terroir (DDCPT) est en charge de la mise en place de plateformes logistiques et commerciales régionales dédiées au développement et à la promotion des produits du terroir. A ce jour, 3 plateformes sont planifiées dont 2 en cours d'aménagement (Meknès et El Hoceima).

Mémoire d'information : Synthèse consolidée des flux des 3 PLC :

Pour les 3 plateformes, les agrégats consolidés se résument comme suit :

PLC	Tonnage Sec En T	Tonnage Froid En T	Total en T	% du flux régional sec	% du flux régional froid
Meknès Tafilalet	1 244	1 600	2 844	40%	1%
Taza El Houeima	2 385	726	3 111	8%	8%
Souss Massa	3 925	3 240	7 165	41%	20%
Total tonnage	7 554	5 566	13 120	-	-
Flux annuel de palettes	10 071	14 902	24 973	-	-

Flux traités consolidés : Impacts consolidés

	Meknès	Taza El Houeima	Souss Massa	TOTAL
Valeur ajoutée (MAD)	14 768 000	19 814 000	33 952 000	68 534 000
Emplois permanents PLC	16	13	26	55
Nombre de bénéficiaires	2 583	2 172	247 082	251 837

³⁶ <http://www.ada.gov.ma/page/note-de-presentations-des-plateformes-logistiques-et-commerciales>

ANNEXE 6 – FICHE PLATEFORME AIT KAMRA – PROVINCE D'AL HOCEIMA

- **Localisation** : Zone d'activité économique Ait Kamra
Province Al Hoceima
- **Superficie** : 4 542 m²
- **Composantes** :
 - 500 m² entrepôt à sec pour stockage de 1 760 T,
 - Entrepôt à froid capacité de 600 T,
 - Unité de concassage d'une capacité de traitement de 1 T/jour,
 - Unité de séchage de figues de capacité de 0,5 T/jour,
 - Show-room commercial de 100 m²
 - Bâtiment administratif de 100 m²
 - Autres (sanitaires, vestiaires, annexes, ...)
- **Coût du projet** : 26,7 Millions de Dirhams,
- **Période de mise en place** (études et travaux) : 2012 – 2015
- **Etat actuel** : Les appels à manifestation d'intérêt pour la gestion de la plateforme ont été infructueux, un privé a été désigné pour mettre en marche la plateforme

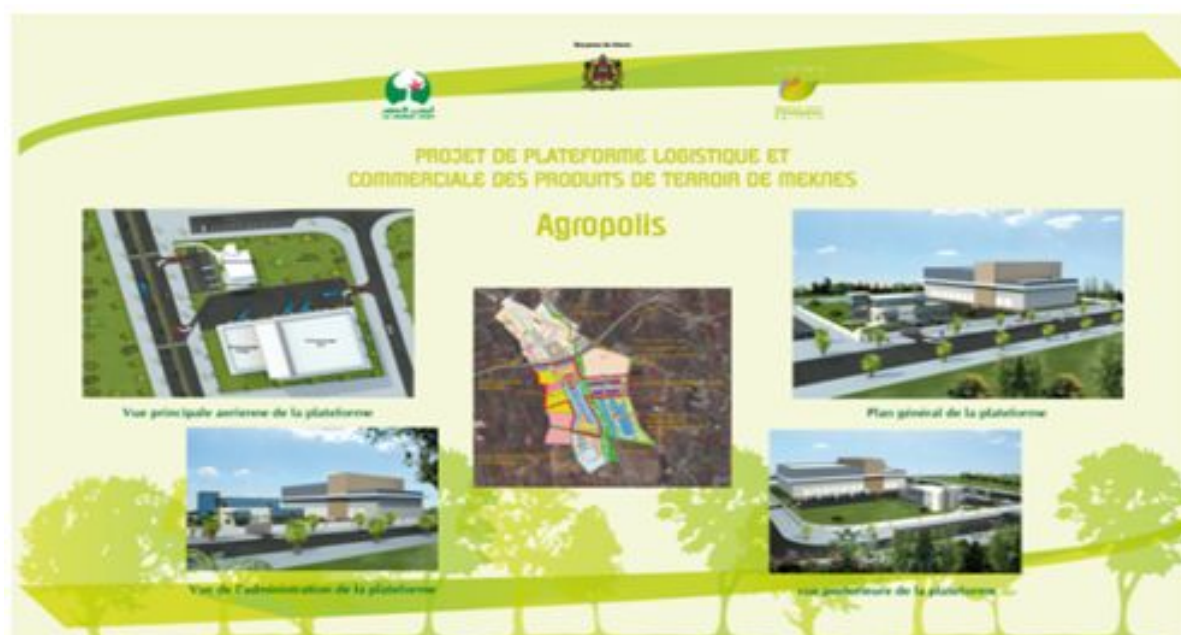
Composante	Superficie m ²	Tonnage Annuel
Showroom Commercial	160	-----
Locaux Administratifs	285	
Entreposage Sec	310	600
Entreposage Froid	500	900
Unité de concassage des amandes	295	-----
Unité de séchage des figues	295	
Locaux annexes en sous-sol et rez de chaussée	405	
Total	2250 m²	1500 Tonnes

Les principales filières ciblées :

Olive, Huile d'olive, Figs, PAM, Miel, Amandes, Cactus, Petits pois, Couscous;

ANNEXE 7 – FICHE PLATEFORME AGROPLOIS – PROVINCE DE MEKNES

- **Localisation :** AGROPLIS
Province Al Hoceima
- **Superficie :** 7 332 m²
- **Composantes :**
 - Infrastructures d'entreposage et logistique (sec et froid)
 - Showroom commercial et vitrine agrotouristique pour la vente directe et la valorisation du savoir-faire des producteurs du terroir
 - Des services support et des services commerciaux et marketing partagés.
- **Coût du projet :** 24,6 Millions de Dirhams,
- **Période de mise en place (travaux) :** 2012 – 2013
- **État actuel :** Gestion déléguée par FBC



ANNEXE 8 – FICHE MARCHÉ SOLIDAIRE CASABLANCA

- **STATUT JURIDIQUE :** Association
- **CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
 - ✓ FONDATION MOHAMED V
 - ✓ MINISTÈRE DE L'ARTISANAT ET DE L'ESS
 - ✓ ADA
 - ✓ ODCO
 - ✓ ONSSA
 - ✓ CDG
 - ✓ BARID AL MAGHRIB
 - ✓ CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC
 - ✓ MAMDA
 - ✓ SNTL
 - ✓ MARJANE
- **DATE DE LANCEMENT :** 13/03/2017
- **INVESTISSEMENT :** 16,5 millions de Dirhams
- **MODE DE FONCTIONNEMENT :** Dépôt vente
- **COOPERATIVES FOURNISSEURS :** 276 coopératives et 2 GIE
- **CHIFFRES D'AFFAIRES :**
 - ✓ Mars- Décembre 2017 : 24 millions de Dirhams
 - ✓ Janvier – Juin 2018 : 16 millions de Dirhams
- **CLIENTS :** 300 à 350 par jour
- **VENTES :**
 - ✓ PRODUITS COSMÉTIQUES
 - ✓ HUILES
 - ✓ MIEL
 - ✓ ÉPICES
 - ✓ FRUITS SECS
 - ✓ PRODUITS ARTISANAUX

ANNEXE 9 – L'AGROPOLE AGROPOLIS DE MEKNES

- **Localisation :** AGROPOLIS - MEKNES
- **Superficie :** 7232 m2
- **Composantes :**
 - Zone logistique
 - ✓ 1 200 m2 entrepôt de stockage à sec,
 - ✓ 600 m2 entrepôt stockage à froid,
 - Zones unité de valorisation :
 - ✓ Projets agrégation et prestation de services :
 - Unités de valorisation diverses,
 - Unités emballage,
 - Fournitures d'intrants,
 - ✓ Projet agrégation sociale (GIE) :
 - Unité de concassage des amandes
 - Unité de trituration
 - Unité de valorisation des PAM
 - Unité de valorisation du cactus
 - Miellerie,
- **Coût du projet :** 24,6 Millions de Dirhams,
- **Période de mise en place** (études et travaux) : 2012 – 2013
- **Etat actuel :** Les appels à manifestation d'intérêt pour la gestion de la plateforme ont été infructueux, un privé a été désigné pour mettre en marche la plateforme

