

Réponse du Directeur général de l'OCE sur la synthèse du rapport de la Cour des comptes

SYNTHESE COUR DES COMPTES	OBSERVATIONS OCE
<p>I-BILAN DE LA RESTRURATION ET DU REPOSITIONNEMENT</p> <p>1. Restructuration de l'Office</p> <p>a- Le projet de loi transformant l'OCE en SA n'a pas abouti</p> <p>b- Cinq filiales n'ont pas encore été liquidées</p> <p>c- L'OCE a continué le préfinancement sous diverses formes</p>	<p>1.</p> <p>a- Le Ministère de tutelle a transmis un nouveau projet de loi au SGG en Aout 2014. Il est actuellement au niveau du MEF. On est là.</p> <p>b- Les sociétés non encore liquidées relèvent d'autres parties sur lesquelles l'Office n'a nullement d'emprise pour agir. Toutes les relances sont faites d'une façon régulière auprès des liquidateurs de ces sociétés, aussi bien judiciaires que ceux désignés par l'Etat. Pour le cas de Soplem, il a été désigné récemment un nouveau liquidateur qui semble animé de volonté pour faire avancer la liquidation de cette société. L'OCE a désigné son nouveau Chef du Département Adit interne et Contrôle de Gestion comme interlocuteur dudit liquidateur.</p> <p>c- L'OCE n'a jamais accordé de préfinancement à partir de ses fonds propres, et ce conformément aux orientations de la feuille de route élaborée en 2005. Il ne servait que des acomptes sur réalisation à l'export une fois le produit vendu sur les marchés internationaux, et ce en attendant la liquidation définitive opérée à la fin de la variété. Une fiche explicative détaillant l'ensemble des montants ayant été considérés par la Cours des Comptes comme étant des préfinancements, a été remise parmi les réponses de l'OCE à Messieurs les Magistrats.</p> <p>Messieurs les Magistrats ont relevé que Socamar a accordé des préfinancements. Il y a lieu de souligner que si Socamar accorde des avances ou facilités, elle agit dans le cadre de ses activités qu'elle exerce depuis 1972. A ce titre, la nouvelle Direction de Socamar installée depuis juillet 2013, a constaté des créances en souffrance de plus de 20 millions de dh qui s'inscrivent dans le cadre de l'activité normale de cette entreprise totalement indépendante. Ceci dit, les différentes créances de Socamar sont couvertes par les garanties exigées habituellement par cette entreprise.</p>
<p>2. Repositionnement stratégique de l'Office</p> <p>2.1 Politique de sourcing</p> <p>b. le financement des campagnes agricoles et le soutien à l'agrofourniture des producteurs</p> <p>- la mise en œuvre de la convention avec l'OCP a bénéficié à la région de Souss-Massa au lieu de celle de Doukkaka-Abda</p>	<p>2.1</p> <p>b- L'Office n'a utilisé même pas 18% de l'enveloppe allouée à cette convention et par conséquent, la problématique à laquelle il s'est heurté était non pas un manque de financement des producteurs de la région de Chtouka-Abda-Oualidia qui ont bénéficié néanmoins de plus de 35% de l'enveloppe engagée effectivement, au profit des régions du Souss-Massa, de Casablanca-Mohammedia et de Chaouia auxquelles il s'est adressé, mais exclusivement au décalage très important entre le moment où l'OCP a pu mettre les intrants à sa disposition et le moment crucial et fixe des semis. S'agissant de producteurs essentiellement de plein champ, pratiquement aucun d'entre eux qui étaient inscrits auprès de l'OCE par plusieurs dizaines, n'a voulu prendre d'intrants parce que la date des semis était amplement dépassée. Par conséquent, aucun, absolument aucun, producteur de Chtouka-Oualidia-Abda, n'a été privé du financement et des intrants OCP.</p>

<p>c. la valorisation</p> <p>- le fonctionnement de la station de Sidi Slimane n'est régi par aucun référentiel technique</p> <p>-l'OCE est incapable d'exercer sa mission légale qui est l'exportation des produits agricoles et agroalimentaires</p> <p>2.2 Principaux axes de la stratégie de commercialisation</p> <p>a. Positionnement produits/marchés</p> <p>-l'OCE n'a pas de présence effective sur le marché international</p> <p>b.Branding et labellisation</p> <p>-hormis l'initiative engagée par l'office en mai 2014 avec les coopératives de l'huile d'argan, aucune action de branding n'a été engagée par l'Office pour les autres produits</p>	<p>Quant au basculement vers la région de Souss Massa, au même titre qu'à son recours à la région de Casa-Mohammedia et à la région de Chaouia, l'OCE était contraint de le faire pour honorer les engagements pris et signés avec les partenaires commerciaux à l'étranger, dont l'OCP a fait une condition préalable à la mise en œuvre de son partenariat avec l'OCE. Bien plus, sachant que le basculement vers d'autres régions n'était pas spécifiquement prévu dans la convention de base entre l'OCE et l'OCP, la Direction de l'OCE l'a soumis à la validation du Conseil d'Administration, auquel a pris part le représentant de l'OCP. Faut-il souligner ici que toutes les décisions appliquées au sein de l'Office, sans exception, ne sont qu'une déclinaison des résolutions préalables des Conseils d'Administration.</p> <p>c- La station de Sidi Slimane est en phase d'être certifié Global Gap. Ceci a nécessité une mise à niveau de la station au niveau des infrastructures et des process.</p> <p>Pour ce qui est des exportations, l'OCE a renoué avec l'export à partir du 29 octobre de la campagne 2015-2016 en exportant jusqu'au 05 décembre 2015, 20 conteneurs d'agrumes et de légumes sur la France, le Canada et la Russie. Cette action a été menée pour démontrer que l'OCE est en mesure d'exporter et que son intervention est hautement sollicitée par les producteurs et les coopératives, et qu'il suffit que son projet de loi soit adopté et son contrat-programme soit mis en œuvre pour que cet organisme intégralement réformé, restructuré et assaini, reprenne sa mission principale d'exportation.</p> <p>2.2</p> <p>a- l'OCE ne dispose d'aucun moyen ni légal ni humain pour ce faire. Comment un organisme public à vocation d'exportation qui ne compte aucun cadre ni marketing ni commercial ni logistique parmi ses effectifs, peut-il exporter ?</p> <p>b- une telle œuvre est complexe et lourde parce qu'elle appelle une double action : l'adhésion des producteurs et des Coopératives et la valorisation des produits exportables.</p> <p>Après l'action au profit des coopératives de l'Argan qui a été couronnée par un franc succès, une action identique a concerné l'huile d'olive, le miel et les fruits et légumes. Il a été créé une marque pour les produits de terroir alimentaires à l'export "Treasure", une marque pour les produits cosmétiques à l'export "Novel", une marque pour les produits de terroir marché local "Amurino" et une marque fruits et légumes à l'export "Maroc Végétal". Les conteneurs de fruits et légumes exportés au 05.12.2015, portent cette marque.</p> <p>Outre les sites institutionnels et e-commerce déjà opérationnels et qui ont été intégralement repris dans le cadre d'une nouvelle logique avec ITC-ONU, un site e-commerce "Marocness" pour les produits de l'excellence à l'export, a été réalisé et un site institutionnel "Maroc végétal" pour les fruits et légumes a été ouvert.</p>
---	---

<p>II-APPRECIATION DE L'EXECUTION DES MISSIONS LEGALES</p> <p>1. L'agrégation 1.1 Agrégation des petits et moyens producteurs</p> <p>-Les performances réalisées dans le cadre des sept projets d'agrégation restent insignifiantes</p> <p>-le circuit de commercialisation pratiqué par l'OCE est le même pratiqué par les producteurs qui arrivent à écouler à des prix meilleurs que ceux obtenus par l'Office</p> <p>-les comptes rendus de réunions font état d'un reste à recouvrer au 4 juin 2013 d'environ 1,5 millions DH pour le projet des agrumes et 1 million DH pour le projet d'artichaut</p>	<p>Il est utile de relever que les missions traitées ici par Messieurs les Magistrats, sont celles retenues dans le cadre de sa nouvelle stratégie adoptée par le Conseil d'Administration de l'OCE le 7.01.2010. Néanmoins, Messieurs les Magistrats n'en ont retenu que l'axe agrégation fruits et légumes, l'axe produits de l'économie solidaire et l'axe approvisionnement des industries de la Conserve, alors qu'il y a un 4^{ème} axe stratégique qui est celui de l'approvisionnement des FAR et des Provinces du Sud, qui n'est nullement une activité secondaire dans la nouvelle stratégie de l'Office. D'autant plus que cet axe stratégique qui renferme un potentiel d'exportation important de part l'expérience accumulée par l'Office, mobilise les 2/3 des effectifs actuels, brasse plus de 2 milliards de dh/an et s'exerce dans les meilleures conditions de bonne gouvernance, à la plus grande satisfaction des pouvoirs publics et des bénéficiaires.</p> <p>1.</p> <p>-Messieurs les Magistrats ont comparé les objectifs annoncés dans les conventions d'agrégation signés en 2010 avec le Ministère de l'Agriculture avec les résultats de ces agrégations jusqu'en 2014, alors que ces projets d'agrégation n'ont pas pu être mis en œuvre à cause du non respect par le CAM de ses engagements, de la non signature du nouveau contrat-programme de l'Office et de la non mise en œuvre de son programme d'investissement, qui sont les outils incontournables de mise en œuvre notamment, de ses projets d'agrégation. Même le projet Pommes de Tadla pourtant mis en œuvre, n'est nullement réalisé dans ce cadre. Sa particularité hautement exceptionnelle, a amené l'OCE à le mettre en œuvre dans une petite dimension correspondant au très peu de moyens humains dont il dispose. Et sachant qu'il s'agit d'un produit phare pour Socamar, c'est le Groupe qui s'est attelé à ce défi tout particulier. Et par conséquent, là aussi il n'ya pas lieu de comparer entre les objectifs de base de ce projet et les résultats atteints même s'ils ont permis de multiplier par 5 à 10 fois la recette nette producteur, et ce en raison du fait que là aussi le CAM et le dispositif de moyens n'ont pas suivi.</p> <p>- Concernant les prix de vente des produits des agrégés de pomme puisque c'est l'unique projet en cours, il est lieu de souligner que le prix net avancé au producteur pour la campagne 2014/15 est de 4,60 dh le Kg alors qu'avant le début de l'agrégation, il se situait entre 0,50 dh et 1 dh.</p> <p>- Pour les créances envers les producteurs artichauts et agrumes du Gharb, SOCAMAR détient toutes les garanties nécessaires pour protéger ses intérêts. Il est même à souligner que les remboursements ont été entamés et atteint respectivement 706.364,26 DH et 246.195,37 DH.</p>
---	--

<p>1.2 Agrégation et valorisation des produits de terroir de l'économie Solidaire</p> <p>-les chiffres avancés par l'OCE sont exagérés : sur les 780 coopératives déclarées, on recense 230 coopératives et 10 GIE dont les produits sont référencés par l'Office et quant au chiffre d'affaires des magasins 2013-2014, il n'est que de 2,2 millions. La différence, soit 14,5 millions DH, correspond à des opérations de vente d'huile d'olive à certaines administrations</p>	<p>1.2</p> <p>- L'OCE n'a absolument aucune raison d'exagérer les chiffres des coopératives qui lui sont affiliées. Il s'interdit de telles pratiques. Le nombre de coopératives affiliées à ce jour a atteint 875 coopératives. Un fichier "SAGE" complet a été remis à Messieurs les Magistrats parmi les annexes de réponse au Rapport d'observations, où sont consignés les noms des coopératives, leurs produits, le nom du président, l'adresse et le téléphone. Donc tous les moyens de contrôle de la crédibilité du chiffre annoncé par l'OCE. Ceci étant, l'OCE a expliqué qu'il ya un nombre de coopératives qui ont signé les conventions de partenariat et qui étaient effectivement à l'époque de l'ordre de 780, mais celles qui ont effectivement livré leurs produits ne sont que de l'ordre de 230 coopératives et 10 GIE comptant 90 coopératives, ce qui fait un total de coopératives actives de 320 en 2014. Pour le reste des coopératives, l'OCE les accompagne dans la maîtrise de la qualité, la valorisation, l'emballage et l'étiquetage, avant de passer avec elles à la phase de référencement de leurs produits, à la livraison et à la vente.</p> <p>- Pour le chiffre d'affaires, la vente de l'huile d'olives obéit exactement au même schéma commercial mis en place par Socamar pour les produits de l'économie solidaire. Ce produit est collecté par Socamar dans les locaux des coopératives, livré à l'Administration concernée selon son exigence, payé par cette dernière à Socamar qui règle les coopératives concernées après encaissement du produit de cette vente, et ce à l'identique des autres produits des coopératives. Le chiffre d'affaires comptabilisé par l'OCE ne couvre pas que les ventes passées à travers ses magasins ou sites e-commerce, mais également les ventes qui peuvent aller directement de la coopérative vers le client qui peut être une entreprise qui achète des colis cadeaux, une Administration pour le cas des huiles ou toutes autres collectivités ou gros client.</p>
<p>2. Commercialisation</p> <p>2.2 Commercialisation sur le marché local</p> <p>b. les autres canaux de commercialisation</p> <p>- les ventes de la pomme de Tadla restent faibles sachant que la Socamar agit comme un simple intermédiaire</p> <p>- Pour la campagne 2010-2011, le taux de réalisation des chiffres d'affaires pour le marché local est de 1,41%. Ce taux est de 0,04%, 2,13% et 3,39% pour les 3 campagnes suivantes</p>	<p>2.2</p> <p>b.</p> <p>- tel qu'il a été développé plus haut, l'intervention du Groupe au Tadla ne peut s'inscrire dans le cadre du projet signé avec le Ministère de l'Agriculture, l'OCE n'ayant pas le droit de se substituer au CAM ni n'a eu la signature de son nouveau contrat-programme ni encore la mise en œuvre de son programme d'investissement. Par conséquent, les ventes ne concernent que les quantités que le Groupe a reçu des coopératives qui lui sont affiliées. Le potentiel de la région est énorme et si l'OCE est accompagné par le CAM, il a les atouts nécessaires, dont ses capacités de stockage frigorifique, pour pouvoir le valoriser et le commercialiser. 4 nouvelles coopératives ont adhéré en juin dernier à l'OCE ce qui témoigne de la réussite de l'Office.</p> <p>- Là aussi, force est de relever que le taux de réalisation est un croisement entre des objectifs et des résultats, alors que la réalisation de ces objectifs est conditionnée par des moyens dont l'OCE n'a pas été doté. Faut-il souligner ici la tautologie qu'à obligation de résultat il y a une obligation de moyens et que les résultats atteints par l'Office, quoique modestes, ont été réalisés sans moyens alloués.</p>

<p>III-APPRECIATION DE LA SITUATION FINANCIERE DU GROUPE OCE</p> <p>1. Pour l'établissement public OCE - Les indicateurs financiers de l'OCE montrant que celui-ci ne crée aucune valeur ajoutée</p> <p>2. Pour la filiale SOCAMAR - Socamar est une entité structurellement déficitaire</p>	<p>Pour l'OCE :</p> <p>La situation financière de l'Office a été structurellement et substantiellement redressée et améliorée. L'OCE est passé d'un organisme à résultats nets négatifs avant 2008/2009, à un organisme systématiquement excédentaire. Ceci est le résultat d'une politique volontariste et déterminée de maîtrise drastique des charges et de sécurisation des recettes de façon à ce que l'Office n'ait aucunement recours à une quelconque subvention publique au moment de la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie. Ceci est un acquis aujourd'hui.</p> <p>Pour Socamar :</p> <p>Malgré que le programme d'investissement triennal adopté en 2012, n'a pas encore été mis en œuvre pour permettre à Socamar de se moderniser et de s'ouvrir à de nouveaux produits, de nouvelles régions et activités, cette filiale retrouve depuis sa prise en main par la Direction actuelle de l'OCE en 2013, une nouvelle santé financière que reflète son résultat net certifié, au titre de 2013/2014, de l'ordre de +1.867.466,55 dh que cette société n'a pas réalisé depuis plusieurs années. L'exercice 2014/2015 en cours de clôture va s'inscrire dans la même logique. A ceci s'ajoute le fait qu'au titre de l'exercice 2015/2016, Socamar aura remboursé l'intégralité du prêt contracté en 2006 et qui ne lui a apporté aucune valeur ajoutée, ce qui va permettre davantage d'amélioration de sa situation financière. Ce prêt lui coûtait un remboursement annuel de 3 à 4 millions de dh,</p>
---	---

Recommandations

....(...)

Après une première mission réalisée par la Cour des Comptes en 2010 suite à laquelle les pouvoirs public ont été invités à engager une réflexion quant à l'avenir de l'OCE eu égard à sa situation précaire, la présente mission a permis de revenir sur les mêmes constats avec des dimensions plus problématique qui nécessitent, de la part des autorités compétentes, des réponses immédiates.

Situation de l'OCE jusqu'en 2008, à la veille de l'arrivée de la Direction actuelle

Perte en considérable en image et en compétitivité et en vision stratégique distinctive, qui en a fait au fur et à mesure, un modèle économique dépassé et non viable qui était pratiquement en cessation d'activité avec des réalisations nulles à l'export, une mise en cause par les FAR et le Ministère de la Gouvernance, de sa prestation d'approvisionnement, des résultats déficitaires malgré des recettes exceptionnelles et des filiales quasiment toutes à l'arrêt. L'OCE était un grand corps structurellement malade à tous points de vue.

La thérapie préconisée en 2005 par la Primature sous forme de feuille de route retenant sa restructuration, son repositionnement stratégique notamment, autour de la petite offre, sa transformation en S.A et sa relance, n'a été matérialisée de 2005 à 2009 que par le départ volontaire de 95% du personnel qui a vidé cet organisme de ses compétences et son expertise, et la cession de biens non nécessaires à l'action de l'Office. Aucune des actions stratégiques structurantes de la feuille de route, n'a été engagée.

A partir de 2009, une thérapie lourde, multidimensionnelle et salutaire

Il a été procédé en 1^{er} lieu, à l'assainissement du portefeuille du Groupe, la consolidation de ses infrastructures en Pôle Technique de valorisation des produits et de régulation commerciale, le redressement de ses résultats financiers, l'assainissement drastique de son système de gestion et de couverture sociale, la modernisation intégrale de son système d'information. Tous les exercices de cette phase ont été excédentaires.

Tous les outils de bonne gouvernance (manuel de procédures comptables, manuel d'audit interne, règlement des marchés, système d'information, cartographie des risques, organigramme, manuel d'organisation générale, statut du personnel) ont été élaborés entre 2009 et 2011, puis approuvés par les Conseils d'Administration successifs entre 2010 et 2011. Ils ont été mis en œuvre au fur et à mesure de leur approbation par le MEF. Derniers en date, le Statut en août 2014, l'organigramme en mars 2015, le manuel de procédures de gestion et le Comité d'Audit en septembre 2015, ce qui a permis à l'Office de boucler l'ensemble de son dispositif de bonne gouvernance.

En outre, l'Office a remis en marche la machine de gouvernance en panne, à travers la tenue régulière des Conseils d'Administration, l'audit externe et la certification des comptes, l'approbation des budgets par les organes compétents, la déclaration du patrimoine du management et la mise en place du Comité d'Audit.

En termes d'infrastructures techniques du Groupe, il a été procédé à la liquidation de Slimaco, Socober et Soficom sur les plans juridique, social et financier avec le maintien du patrimoine, la modernisation et la certification technique de Slimaco, et la redynamisation de Socamar sur les plans technique et d'assainissement social et financier avec extension de ses activités.

Toutes les orientations stratégiques de la feuille de route de la Primature, de 2005, ont été intégralement réalisées. Bien plus, beaucoup d'autres initiatives ont été prises et réalisées pour honorer le Service Public et rehausser ses nobles valeurs. Tous les blocages de mise en œuvre sont dus à des facteurs strictement exogènes et ne peuvent occulter ni banaliser tous les résultats atteints ni la dynamique insufflée par l'OCE dans un secteur nouveau et prometteur qui renferme toutes les potentialités humaines et naturelles pour être érigé parmi les métiers mondiaux du Royaume et devenir un des leviers importants de croissance

	<p>économique, de développement social et de développement des exportations. Ceci étant, le management de l'OCE souscrit parfaitement à la dernière conclusion de La Cour des Comptes. En effet, l'OCE n'est pas viable dans sa configuration actuelle.</p>
--	---