



**ROYAUME DU MAROC**  
**COUR DES COMPTES**

**Rapport sur le contrôle de la gestion de  
l'Office de commercialisation et d'exportation**

**Mars 2016**



## Délibéré

Conformément aux dispositions de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières ;

Suite à la mission de contrôle de la gestion de l'Office de commercialisation et d'exportation réalisée, au niveau de la Chambre IV de la Cour des comptes, par l'équipe composée de MM. Mouhcine Hanoun, conseiller maître et Mustapha Laghlimi, premier conseiller.

Sur la base du rapport particulier relatif à ladite mission délibéré dans la chambre sus-citée par la formation composée de M. Mohammed Kamal Daoudi, président, et M. Mouhcine Hanoun, conseiller rapporteur et de M.M. Takidine Ahandour, Lhassane Afellah et Mohamed Elbaoussi, membres ;

Le présent rapport a été préparé pour la publication par le Comité des programmes et des rapports de la Cour, et a été délibéré à cette fin par la formation composée de :

- M. Driss Jettou, Premier président de la Cour des comptes, président ;
- M. Mohammed Diyer, Secrétaire général de la Cour des comptes par intérim, membre ;
- M. Mohammed Essaouabi, Président de la première Chambre, membre ;
- M. Mohammed Bastaoui, Président de la deuxième Chambre, membre ;
- M. Mohammed Hadhoudi, Président de la troisième Chambre, membre ;
- M. Brahim Benbih, Président de la Chambre de discipline budgétaire et financière, membre ;
- M. Yahya Bouassal, Président de la Chambre d'appel, membre ;
- M. Abdellah Boulassafer, Président de la Chambre de déclaration obligatoire du patrimoine, de vérification des dépenses des opérations électorales et audit des comptes des partis politiques, membre ;
- M. Bouchaib Bibat, Président de la chambre de vérification et de jugement des comptes, membre ;
- M. Abdelaziz Koulouh, Rapporteur général de la Cour des comptes, membre ;
- M. Abdessamad Lazrag, chargé de la coordination des Cours régionales des comptes, membre.

Fait à Rabat, le 24 mars 2016.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
LISTE DES TABLEAUX .....	4
LISTE DES ABREVIATIONS .....	5
SYNTHESE .....	6
PREAMBULE.....	15
I. LE BILAN DE LA RESTRUCTURATION DE L'OCE.....	16
<i>I.1 Volet institutionnel</i> .....	17
<i>I.2 Volet portefeuille et participations</i> .....	17
<i>I.3 Volet social</i> .....	19
<i>I.4 Volet financier</i> .....	21
II. REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'OCE .....	25
<i>II.1 Politique de "sourcing"</i> .....	25
<i>II.2 Principaux axes de la stratégie de commercialisation</i> .....	39
III. APPRECIATION DES MISSIONS DE L'OCE .....	46
<i>III.1 L'agrégation</i> .....	47
<i>III.2 Commercialisation des produits sur le marché local et international</i> .....	57
<i>III.3 Approvisionnement de collectivités</i> .....	67
IV. GOUVERNANCE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE.....	68
<i>IV.1 Appréciation de la situation financière du groupe OCE</i> .....	68
<i>IV.2 Appréciation du système de contrôle interne</i> .....	75
<i>IV.3 Acquisitions immobilières</i> .....	80
<i>IV. 4 Gestion des ressources humaines</i> .....	82
ANNEXES.....	84
TABLE DES MATIERES .....	92

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Situation du portefeuille des filiales et participations de l'OCE .....	18
Tableau 2: Opération de départ volontaire (2005-2014) .....	20
Tableau 3 : Effectif global du groupe OCE.....	20
Tableau 4 : Situation des postes vacants (voir détail en annexe n° 1).....	21
Tableau 5 : Les créances recouvrées par les sociétés de recouvrement .....	22
Tableau 6 : Situation des créances liées au préfinancement des agriculteurs (en millions DH) .....	23
Tableau 7 : Rapprochement entre la présence réelle de l'OCE sur les bassins prioritaires et celle prévue par son plan stratégique .....	27
Tableau 8 : Positionnement "Produits/marchés" cible .....	40
Tableau 9 : Résultat du positionnement de l'OCE par couple produits/marchés (chiffre d'affaires en dirhams).....	41
Tableau 10 : Objectifs des conventions d'agrégation.....	48
Tableau 11 : Bilan global des agrégations de l'OCE .....	49
Tableau 12 : Sommes mobilisées pour assurer le préfinancement des producteurs de pommes dans le cadre de la convention d'agrégation de Tadla-Azilal .....	49
Tableau 13 : Bilan de l'agrégation « pomme de Tadla-Azilal ». ....	50
Tableau 14 : Taux de réalisation des objectifs du projet d'agrégation des pommes de Tadla-Azilal ...	50
Tableau 15: Objectifs de l'agrégation artichaut du Gharb .....	54
Tableau 16 : Exportations de l'OCE .....	58
Tableau 17 : Exportations de l'OCE en quantités (Tonnes) par type de produits .....	58
Tableau 18 : Exportations de l'OCE en DH (situation arrêtée au 31 mai 2014) .....	59
Tableau 19: Taux de réalisation des objectifs en termes de transactions à l'export.....	60
Tableau 20 : Classement des "top 20" exportateurs par filière .....	60
Tableau 21 : Transactions réalisées par l'OCE sur le marché local par canal.....	62
Tableau 22 : Chiffre d'affaires et charges directes par magasin solidaire.....	63
Tableau 23 : Marge sur coût direct réalisée par les magasins solidaires .....	64
Tableau 24 : Chiffre d'affaires E-commerce par campagne.....	65
Tableau 25 : Transactions réalisées via les GMS .....	66
Tableau 26 : Taux de réalisation des objectifs en matière de ventes sur le marché local.....	67
Tableau 27 : Approvisionnement des collectivités et commissions OCE .....	67
Tableau 28 : Principaux indicateurs comptables et financiers de l'OCE .....	70
Tableau 29 : Taux de rentabilité financière de l'OCE.....	72
Tableau 30 : Principaux indicateurs comptables et financiers de la SOCAMAR. ....	73
Tableau 31 : Ratios de répartition de la valeur ajoutée (VA).....	74
Tableau 32: Taux de rentabilité financière de la SOCAMAR.....	74

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

OCE : Office de Commercialisation et d'Exportation

SOCAMAR : Société de Commercialisation d'Agrumes et Autres fruits et légumes au Maroc

DAPS : Département d'Approvisionnement des Provinces du Sud

ADA : Agence de Développement Agricole

DRA : Direction Régionale de l'Agriculture

EACCE : Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations

OCP : Office Chérifien des Phosphates

CAM : Crédit Agricole du Maroc

SFDA : Société de financement pour le développement agricole

FICOPAM : Fédération des Industries de Conserve des Produits Agricoles du Maroc

ASPAM : Association des Producteurs d'Agrumes du Maroc

ADS : Agence de Développement Social

ORMVAG : Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Gharb

# SYNTHESE

## Présentation

L'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE) est un établissement public créé en 1965. Il disposait du monopole de l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires, du contrôle de ces exportations et de l'organisation des participations marocaines aux foires et manifestations internationales à l'étranger.

Après la libéralisation du secteur des exportations en 1986, la loi n° 30.86 de 1993 portant réorganisation de l'OCE a mis fin à ce monopole et a redéfini son champ d'intervention désormais limité à l'exportation des produits agricoles et de ceux des industries alimentaires.

Pour permettre à l'OCE de s'adapter à son nouveau contexte, un plan de restructuration a été initié en 2005 par les pouvoirs publics. En 2009, l'office a fait l'objet d'une étude stratégique pour définir un plan de repositionnement stratégique. Toutefois, ces deux actions n'ont pu permettre à l'OCE de réussir sa transition pour pouvoir opérer dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

## I. BILAN DE LA RESTRUCTURATION ET DU REPOSITIONNEMENT

### I.1 Une restructuration inachevée

Le plan de restructuration de l'OCE, engagé depuis 2005, porte essentiellement sur les volets (i) institutionnel, (ii) portefeuille et participations, (iii) social et financier.

Pour le volet institutionnel, le plan a préconisé la transformation de l'OCE en société anonyme intégrant les activités des filiales SOCOBER et SOCAMAR. Pour concrétiser ce volet, un projet de loi portant transformation de l'OCE en société anonyme a été examiné en 2006. Neuf ans après, ce projet de loi n'a pas abouti.

Pour le volet portefeuille et participations, le plan de restructuration a prévu l'assainissement du portefeuille de l'OCE en procédant à la liquidation des entreprises en cessation d'activité et le maintien de celles en activité. Or, en 2014, cet assainissement n'était toujours pas achevé. En effet, cinq sociétés n'avaient pas été liquidées bien que certaines soient en cessation d'activité depuis les années 1990 (SOPLM et IMEC).

Concernant le volet social, si l'opération de départ volontaire a permis à l'OCE de contracter sa masse salariale de manière graduelle, elle a eu comme conséquence directe le rétrécissement de son effectif et la vacance de plusieurs postes clés de responsabilité.

Dans le cadre du même plan de restructuration, il a été recommandé à l'OCE de se désengager du préfinancement des campagnes agricoles compte tenu des problèmes que pose ce système et le recouvrement des montants avancés aux agriculteurs, qui sont évalués jusqu'à la campagne 2012-2013 à 300,26 millions DH, soit 15 fois les recettes annuelles moyennes de l'OCE. Toutefois, il a été constaté que l'OCE a continué à préfinancer les producteurs sous diverses formes. En plus, les actions menées par l'office pour recouvrer ses créances n'ont pas réussi, même avec le recours aux services de sociétés spécialisées.

### I.2 Un repositionnement stratégique manqué

L'office a confié en 2009 à un cabinet privé la réalisation d'une étude pour la définition d'un nouveau plan stratégique et sa déclinaison en termes de plans d'actions pluriannuels ainsi que

la conception et la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel et ce pour 1,8 millions DH.

L'étude a débouché sur un plan stratégique proposant un nouveau positionnement. Adopté par le conseil d'administration de l'OCE en janvier 2010, ce plan s'articule autour de deux axes majeurs, à savoir une politique de "sourcing" (1) et une stratégie commerciale (2).

### **I.2.1 Politique de "sourcing"**

La politique de sourcing consiste à déterminer les zones géographiques prioritaires pouvant accueillir les projets d'agrégation de l'office eu égard à leur potentiel en matière de production agricole, puis à définir les modalités de l'organisation locale de la valorisation à travers la recherche de mécanismes de financement des campagnes agricoles et de soutien à l'agrofourniture des producteurs.

#### **▪ Le ciblage géographique**

L'étude a recommandé un ciblage géographique des producteurs, des cultures et des bassins prioritaires. Les bassins devraient être servis à travers quatre stations de conditionnement et d'emballage et 21 plateformes de collecte et de valorisation réparties entre les quatre régions prioritaires retenues, à savoir : l'Oriental, le Gharb, le Doukkala-Abda et Tadla en sus de quatre centres frigorifiques situés à Casablanca, Agadir, Berkane et Tadla.

Cependant, il a été constaté que hormis les stations frigorifiques détenues par la filiale de l'OCE à Casablanca, Agadir et Berkane, l'OCE n'a pu assurer une présence effective dans ces bassins prioritaires.

#### **▪ Le financement des campagnes agricoles et le soutien à l'agrofourniture des producteurs**

Le système d'intervention de l'OCE dans le cadre du préfinancement aux producteurs devait mettre en place une contractualisation tripartite entre les producteurs, un organisme financier et l'OCE dans le cadre des avances financières sur production. Ces avances devaient être servies exclusivement sous forme d'intrants pour l'agrofourniture des producteurs. Dans ce cadre, l'OCE a signé en 2009 une convention avec l'OCP pour un budget de 90 millions DH.

Or, l'OCE n'a pas respecté ses engagements contractuels. En effet, si la convention visait les producteurs de la région Doukkala-Abda, sa mise en œuvre a bénéficié plutôt à la région de Souss-Massa avec environ 60% des intrants distribués. En outre, l'essentiel des intrants a bénéficié aux grands agriculteurs. C'est ainsi que quatre producteurs ont accaparé plus de 86% des intrants distribués, sur un total de 26 producteurs, contrairement à ce qui a été prévu par la convention qui ciblait exclusivement les petits et moyens agriculteurs.

Par ailleurs, l'analyse des dossiers administratifs des bénéficiaires des intrants dans le cadre de la convention sus-indiquée, a montré que l'OCE a géré ce projet avec peu de rigueur, vu d'une part les sommes importantes d'intrants avancées à certains producteurs, et d'autre part, l'expertise qu'il n'a pas mis au service de ce projet.

En conséquence, ce projet a laissé des créances non recouvrées de près de 11,23 millions DH dues à l'OCP (sur une somme mobilisée d'environ 16,48 millions DH). Ceci a causé la perte par l'OCE d'un partenaire de choix (OCP) qui aurait pu l'appuyer dans d'autres actions dans le cadre de ses missions et partant contribuer à résoudre le problème du préfinancement des producteurs.

## ▪ **La valorisation**

Le plan stratégique de l'OCE prévoit un certain nombre d'actions au niveau des stations de valorisation. Il a également préconisé la mise en place d'un dispositif pour la labellisation des produits agricoles afin d'améliorer leur compétitivité, maîtriser leur traçabilité et s'ouvrir à de nouveaux marchés à l'export.

### ***Dispositifs à mettre au niveau des stations***

Le conditionnement et l'emballage constituent une étape importante pour la préparation des produits agricoles aussi bien à la consommation au niveau national qu'à l'exportation. Cependant, si pour de nombreux produits distribués localement, ces opérations sont limitées, les produits exportés nécessitent un conditionnement et un emballage conformes à la réglementation et aux exigences des consommateurs des marchés de destination.

A ce niveau, le plan stratégique a préconisé à l'OCE de mettre en place les dispositifs et les outils nécessaires pour l'alignement des processus de conditionnement, de stockage et d'emballage aux normes et exigences des marchés cibles.

Or, il a été constaté que l'OCE n'a mis en œuvre aucun élément de ce dispositif de valorisation. En effet, pour les centres frigorifiques, seules infrastructures techniques du groupe OCE en activité, aucun des dispositifs sus-indiqués n'a été mis en place. C'est le cas aussi de la station de conditionnement de Sidi Slimane, que l'OCE a mis gratuitement à la disposition de la SOCAMAR. En effet, il a été constaté, que le fonctionnement de ladite station n'est régi par aucun référentiel technique ou cahier des charges définissant les procédures de valorisation à suivre et les exigences techniques à respecter par type de culture et par marché cible.

### ***Programme de soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles***

Le choix de l'OCE de se positionner au niveau du créneau des produits de terroir et de l'économie solidaire l'a mis en relation directe avec de petits agriculteurs regroupés autour de coopératives ou groupements d'intérêt économique (GIE) agricoles, qui sont généralement de petites structures de production de type artisanal.

Or, pour commercialiser cette catégorie de produits à l'international, en particulier au niveau des marchés européen et américain, des exigences techniques d'accès aux marchés sont à observer. Les grandes surfaces qui accaparent l'essentiel du commerce dans ces pays imposent, à leurs fournisseurs, la certification aussi bien des productions exportées que des infrastructures de leur conditionnement. Ces certifications doivent être établies sur la base de processus identifiés par lesdites chaînes et attestés par des cabinets de renom.

Pour pouvoir pénétrer ces marchés, l'OCE a signé en septembre 2011 une convention de partenariat avec les ministères en charge du commerce extérieur et des finances, portant sur un programme de soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles pour la période allant de 2011 à 2013. La convention porte sur la certification de 3.818 bénéficiaires et de 158 infrastructures pour une superficie de 10.450 hectares sur la période de 2011-2013.

Pour réaliser ce programme, l'Etat s'est engagé à mobiliser de 10,6 millions DH, dont huit millions DH ont été débloqués en mai 2012 pour financer un programme d'emploi pour le soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles pour la campagne 2012-2013. Or, jusqu'à juin 2014, aucune action n'a été engagée dans ce cadre.

Il ressort de tout ce qui précède que l'OCE demeure incapable d'exercer sa mission légale qui lui est dévolue par la loi n°30.86, à savoir l'exportation des produits agricoles et agroalimentaires. Ce constat a été corroboré par l'analyse de l'activité export de l'OCE qui a montré que celle-ci a atteint des niveaux très bas, voire insignifiants : un chiffre d'affaires d'environ 246.412 DH pour la campagne 2013-2014, réalisé via les sites E-commerce de l'office qui acheminent à l'étranger des produits en petites quantités considérés souvent comme des échantillons.

### **I.2.2 Principaux axes de la stratégie de commercialisation**

Le plan stratégique de l'OCE a prévu un positionnement par couple produits/marchés et des actions de "branding" et de labellisation pour permettre aux produits de l'office une meilleure pénétration des marchés.

#### **▪ *Positionnement produits / marchés***

Pour se conformer aux orientations de la commission interministérielle et aux dispositions de la stratégie gouvernementale dans les domaines agricoles et du commerce extérieur, le plan stratégique a proposé à l'OCE de se consacrer à son secteur de base à savoir le secteur agricole et agroindustriel dans l'ensemble de ses composantes : produits conventionnels à l'état frais et transformé, produits biologiques (bio), produits du terroir, produits du commerce équitable, produits 4<sup>ème</sup> gamme<sup>1</sup> et produits destinés à l'agroalimentaire.

Or, en termes de réalisations, l'éclatement des ventes du groupe OCE par couple produit/marché a démontré qu'il n'a aucune présence sur les marchés local et international des produits destinés à l'agroalimentaire et des produits 4<sup>ème</sup> gamme.

Pour les autres produits, l'OCE n'a pas de présence effective sur le marché international sur la période sous revue qui s'étale de la campagne agricole 2009-2010 à 2013-2014.

#### **▪ *Branding<sup>2</sup> et labellisation***

Il s'agit de la mise en place d'une différenciation des produits OCE (marque, étiquetage, qualité, origine) autour de laquelle l'office pourrait communiquer. Il s'agit aussi de l'organisation et l'accompagnement de la certification et de la labellisation des produits commercialisés et exportés par l'OCE.

L'analyse de cet aspect a permis de constater que le groupe OCE n'a pas encore de politique de marque bien définie par catégorie de produits (biologique, commerce équitable, ...) et n'a pas mis en œuvre de dispositif de branding des produits comme prévu dans son plan de repositionnement stratégique. La concentration de ses efforts de sourcing et de commercialisation autour des produits de terroir et du commerce équitable l'a mis en difficulté. En effet, les petits producteurs des coopératives proposent des produits sous diverses marques de fabricant avec des qualités, des prix et des formes de conditionnement différents de telle sorte qu'il y a autant de marques, de prix et de qualités qu'il y a de producteurs pour un même produit. Or, pour s'adresser au marché international, il faut une offre homogène et valorisante en termes de marque, d'emballage et de prix. Toutefois, hormis l'initiative engagée par l'office en mai 2014 avec les coopératives de l'huile d'argan (portant sur la création d'une marque pour l'huile d'argan de consommation et une autre pour l'huile d'argan cosmétique), aucune action de branding n'a été engagée par l'office pour les autres produits, sachant qu'il référence plus de 2936 produits.

---

<sup>1</sup> Les produits 4<sup>ème</sup> gamme sont des fruits et légumes prêts à la consommation (lavés, préparés, découpés et prêts à l'emploi).

<sup>2</sup> Le branding (ou gestion de la marque) est tout le travail qui consiste à construire l'image de la marque.

Par ailleurs, l'OCE a procédé en 2013 à la création d'une marque dénommée "Amurinou". Toutefois, aucune communication n'a été réalisée autour de cette marque, ni de stratification par filière ou par niveau de qualité nécessaire à son utilisation horizontale pour des produits de différentes filières.

Pour la labellisation<sup>3</sup>, la convention signée par l'OCE en septembre 2011 pour le soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles est restée bloquée depuis cette date.

## **II. APPRECIATION DE L'EXECUTION DES MISSIONS DE L'OCE**

Les missions de l'OCE, telles qu'elles sont exercées, résultent aussi de son plan de repositionnement stratégique, notamment en ce qui concerne le commerce des produits de terroir et de l'économie solidaire, ainsi que du commerce local. Pour ce dernier aspect, il est à souligner que l'office arrive à écouler les produits à l'intérieur du pays via sa filiale SOCAMAR, vu que la loi n° 30.86 précitée ne l'autorise à opérer que sur le marché international.

Par ailleurs, l'OCE exerce d'autres missions qui lui ont été confiées dans un cadre conventionnel et qui consistent en l'approvisionnement de certaines administrations.

Pour réaliser ses missions, l'OCE effectue principalement les activités suivantes : 1) l'agrégation des petits et moyens agriculteurs, 2) la commercialisation des produits sur le marché local et international et 3) l'approvisionnement des collectivités.

### **II.1 L'agrégation**

Ce modèle d'organisation des agriculteurs autour d'acteurs à forte capacité managériale, permet notamment d'assurer aux producteurs agrégés la possibilité de bénéficier des techniques modernes de production et du financement et d'accéder au marché intérieur et extérieur. Il repose en effet sur un partenariat entre l'amont productif et l'aval commercial et industriel et ce, sur la base de contrats définissant les engagements des deux parties dans le cadre de projets d'agrégation bien identifiés.

Pour l'OCE, en tant qu'agrégateur, trois formes d'agrégation ressortent de son repositionnement stratégique : 1) l'agrégation des petits et moyens producteurs, 2) l'agrégation des produits de terroir de l'économie solidaire et 3) l'agrégation pour l'approvisionnement des industries de transformation.

#### ***II.1.1 Agrégation des petits et moyens producteurs***

Dans le cadre du plan Maroc Vert, l'OCE en tant qu'agrégateur a signé en mai 2010 sept conventions d'agrégation avec l'Agence de Développement Agricole (ADA) et les Directions régionales d'agriculture (DRA) concernées.

D'après les informations fournies par l'OCE, à l'exception de l'agrégation "Pommes de Tadla-Azilal", aucune des agrégations précitées n'a été mise en œuvre. Les investigations ont montré l'existence d'autres agrégations qui ont été mises en œuvre, mais sans résultats.

En terme global, les performances réalisées dans le cadre des sept projets d'agrégation restent insignifiantes. C'est ainsi que pour la campagne 2012-2013, les réalisations n'ont guère

---

<sup>3</sup> Un label est un signe distinctif (ou étiquette créée par une organisation professionnelle) apposé sur un produit pour en certifier l'origine, la qualité et les conditions de fabrication avec des normes préétablies dans un cahier des charges.

dépassé 0,41% en termes de production, 1% en termes de superficie agrégée et en termes de nombre d'agriculteurs concernés.

Le circuit de commercialisation proposé par l'OCE est le même pratiqué par les producteurs par leurs propres moyens qui arrivent à écouler leurs produits à des prix meilleurs que ceux obtenus par l'office.

Ainsi, l'agrégateur OCE n'a apporté aucune valeur ajoutée au produit et a failli à ses engagements contractuels vis-à-vis des agriculteurs agrégés.

Les comptes rendus de réunion de l'OCE avec ses partenaires (ADA, DRA, ORMVAG, agriculteurs,...) font état d'un reste à recouvrer au 4 juin 2013 d'environ 1,5 millions DH pour le projet des agrumes et un million DH pour le projet d'artichaut.

### ***II.1.2 Agrégation et valorisation des produits de terroir de l'économie solidaire***

C'est une forme d'agrégation à caractère commercial, puisque l'OCE intervient essentiellement dans la phase de commercialisation des produits en constituant l'interface entre l'offre et la demande. Cette "agrégation de la commercialisation" permet, entre autres, de réduire les circuits d'intermédiaires et garantir aux producteurs agrégés la commercialisation de leur production au niveau local et à l'export avec des revenus plus élevés. Elle permet aussi, en cas de vente à l'international, de mutualiser les coûts d'export.

Le bilan de cette forme d'agrégation tel que présenté par le groupe OCE fait état de 780 coopératives agrégées pour la campagne 2013-2014 avec un chiffre d'affaires de plus de 17 millions DH. Pour la commercialisation des produits de terroir, l'office a créé 8 "magasins solidaires" (à travers lesquels il a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 16,7 millions DH pour la campagne 2013-2014) et des sites web marchands.

Les investigations menées, notamment auprès du service chargé de la gestion des approvisionnements auprès des coopératives partenaires, ont montré que les chiffres avancés par l'OCE sont exagérés. En effet, sur les 780 coopératives déclarées, on recense 230 coopératives et 10 GIE dont les produits sont référencés par l'office.

Quant au chiffre d'affaires des magasins solidaires qui a atteint, selon l'OCE, 16,7 millions DH pour la campagne 2013-2014, il n'est réellement que de 2,2 millions DH. La différence, soit 14,5 millions DH, correspond à des opérations de vente d'huile d'olive à certaines administrations.

### ***II.1.3 Agrégation pour l'approvisionnement des industries de transformation et le développement des exportations des produits transformés***

Selon le plan stratégique, l'office devrait proposer des services marketing et de commercialisation déclinés par type de client. Les agroindustriels font partie des clients de l'OCE. Ce dernier doit leur proposer une panoplie de services, dont l'approvisionnement à partir des plateformes de collecte et de valorisation et le regroupement de l'offre.

Dans ce cadre, l'OCE a signé une convention cadre avec la Fédération des Industries de Conserve des Produits Agricoles du Maroc (FICOPAM), le 10 février 2014, qui a pour objectif l'organisation de l'approvisionnement des filières des olives de table, des câpres, des plantes médicinales et aromatiques et des conserves de fruits et légumes par les coopératives et les producteurs individuels via l'action d'agrégation et de valorisation du groupe OCE.

Cependant, en date de juillet 2014, aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre ladite convention et aucune convention par filière n'a été signée dans ce cadre.

## **II.2 Commercialisation**

### ***II.2.1 La commercialisation sur le marché international***

L'analyse de l'activité "export" de l'OCE montre que cette mission n'est exécutée que d'une manière accessoire. Sa part dans les exportations des produits agricoles et agroalimentaires n'a cessé de se rétrécir au fil des années suite, d'une part à son incapacité à s'adapter à la démonopolisation du secteur intervenue en 1986 et l'apparition de nouveaux groupes exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires structurés et à fort potentiel de croissance et d'autre part, à l'incapacité de l'office à s'assurer un approvisionnement adéquat en produits exportables.

Si la meilleure performance en termes de quantités exportées sur la période étudiée correspond à la campagne 2009-2010 avec environ 6.337 tonnes de produits végétaux transformés, de primeurs et d'agrumes exportés réunis, ce chiffre reste très faible par rapport à celui réalisé quelques années auparavant. En effet, l'OCE réalisait, rien que pour les agrumes et les primeurs, en 1998-1999, une quantité de 90.218 tonnes.

Par ailleurs, la comparaison avec les objectifs de ventes à l'export fixés dans le cadre du plan stratégique montre que les réalisations restent insignifiantes, puisqu'elles n'atteignent même pas 1% des objectifs escomptés par campagne.

Enfin, pour la place de l'OCE en tant qu'exportateur, il convient de signaler qu'il n'a pas de présence réelle sur le marché de l'export. Les quantités exportées restent insignifiantes par rapport à celles exportées par les autres groupes exportateurs du "top 20".

Il va sans dire que les analyses précédentes convergent toutes vers la même conclusion : **L'OCE n'est plus un acteur significatif dans le secteur de l'export des produits agricoles et agroalimentaires, et partant n'accomplit plus sa mission légale.**

### ***II.2.2 La commercialisation sur le marché local***

L'OCE n'étant pas habilité à opérer sur le marché local, il y procède à travers sa filiale SOCAMAR. Pour cela, plusieurs canaux de commercialisation sont utilisés, à savoir : les magasins solidaires et équitables, les grandes et moyennes surfaces (GMS), le E-commerce et la vente directe.

- **Les magasins solidaires et équitables**

L'intérêt du groupe OCE pour les produits de terroir et de l'économie solidaire, l'a amené à mettre en œuvre un dispositif dédié aux coopératives et aux petits producteurs qui consiste, entre autres, en la commercialisation de leurs produits à travers une chaîne de magasins de vente en gros, semi-gros et détail. C'est ainsi qu'un premier magasin a été ouvert en avril 2012 à Casablanca, puis cinq autres en 2013 à Mohammedia, Agadir, Larache, Fès et Témara. L'année 2014 quant à elle a connu l'ouverture de deux magasins, le premier à Béni-Mellal, le second à Marrakech.

Pour les chiffres d'affaires réalisés au titre des campagnes 2012-2013 et 2013-2014, respectivement de 6 et de 16,74 millions DH, ils sont réalisés pour l'essentiel par le magasin de Casablanca avec une part au chiffre d'affaires de près de 86% et 94% successivement.

Les chiffres d'affaires des magasins solidaires pour les campagnes 2012-2013 et 2013-2014, (après neutralisation des opérations de vente de l'huile d'olive à certaines administrations), sont faibles, soit respectivement 3,01 et 2,22 millions DH.

- **Les autres canaux de commercialisation**

La commercialisation des produits de terroir et du commerce équitable est réalisée aussi via la plateforme de commerce électronique dont dispose le groupe OCE composée de quatre sites de vente en ligne. A travers ce canal, les produits sont vendus aussi bien au niveau local qu'à l'international. Le chiffre d'affaires réalisé pour ce canal reste faible, environ 0,32 millions DH pour la campagne 2013-2014 tous marchés confondus.

Pour la vente aux GMS, l'OCE via sa filiale SOCAMAR effectue plutôt de petites opérations ponctuelles portant sur des produits agricoles non transformés.

Pour la vente directe, sur toute la période étudiée, la SOCAMAR a commercialisé uniquement la pomme de montagne de Tadla dans le cadre de la convention d'agrégation liant le groupe OCE aux petits et moyens producteurs de la région. A travers cette convention, le groupe s'est engagé à collecter la récolte dans ses frigos pour la commercialiser sur le marché local et à l'export. Les ventes réalisées dans ce cadre restent faibles sachant que la SOCAMAR agit comme un simple intermédiaire.

En conclusion, le niveau des transactions réalisées pour le marché local, tous canaux confondus, demeure faible et très loin des objectifs escomptés. C'est ainsi que pour la campagne 2010- 2011, le taux de réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaires est de 1,41%. Ce taux est de 0,04%, 2,13% et 3,39% pour les trois campagnes suivantes.

### **II.3 Approvisionnement de collectivités**

Hormis sa mission légale consacrée par la loi n° 30.86 et consistant en l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires, l'OCE remplit d'autres missions accessoires qui lui ont été confiées dans un cadre conventionnel par certaines administrations. Ces opérations ne donnent lieu à aucun mouvement de fonds de l'OCE, puisque le paiement est assuré directement par les administrations concernées. L'office joue uniquement le rôle de maître d'ouvrage qui procède à la préparation et au lancement des appels d'offres et à l'établissement des règlements de consultation.

Pour d'autres approvisionnements dans le cadre de l'assistance aux populations, l'OCE puise dans ses fonds, dans un premier temps, pour le règlement de ses fournisseurs qu'il récupère par la suite auprès de la Caisse de compensation, de l'ONICL et auprès des vendeurs agréés. Toutefois, il a été constaté que ces opérations ne sont pas retracées au niveau de la comptabilité OCE.

## **III. APPRECIATION DE LA SITUATION FINANCIERE DU GROUPE OCE**

En l'absence de comptes consolidés du groupe OCE (OCE, établissement public et sa filiale SOCAMAR, SA) comme exigé par la loi n° 38-5 relative aux comptes consolidés des établissements et entreprises publics, la Cour a procédé à l'appréciation de la situation financière de chaque entité prise séparément sur la période allant de la campagne 2008-2009 à la campagne 2012-2013. Ainsi, elle a procédé dans un premier temps à l'analyse de la

composition des produits d'exploitation de l'OCE<sup>4</sup>, puis, dans un deuxième temps à l'étude et l'interprétation de certains indicateurs comptables et financiers intéressant chacune des entités.

### **III.1. Pour l'établissement public OCE**

L'analyse des recettes provenant des différentes activités et missions exercées par l'OCE montre que l'essentiel de celles-ci provient, de plus en plus des missions accessoires. De même, une part importante de ses produits provient de la location d'immeubles non affectés à l'exploitation. En effet, depuis la campagne 2009-2010, la part des recettes provenant de l'export qui est la mission légale de l'OCE ne cesse de chuter sur toute la période étudiée. C'est ainsi que pour la campagne 2012-2013, les commissions d'intervention de l'OCE liées à sa mission sont pratiquement nulles (0,08%), contre 56,02% pour les prestations rendues pour l'administration et 43,90% correspondant aux loyers reçus. Cette situation rend l'office dépendant d'activités accessoires et éphémères.

Par ailleurs, l'analyse des indicateurs comptables et financiers de l'OCE, a montré que celui-ci ne crée plus de valeur. Sur la période étudiée, sa valeur ajoutée demeure négative. Autrement dit, la production de l'office est inférieure à sa consommation intermédiaire. Les charges fiscales et celles du personnel accentuent le déficit pour obtenir une insuffisance brute d'exploitation qui dépasse parfois 80% du total des produits (cas de la campagne 2010-2011).

De même, la rentabilité financière est faible, voire négative, ce qui signifie que les capitaux investis par l'OCE ne dégagent plus de profit.

### **III.2. Pour la filiale SOCAMAR**

Pour la SOCAMAR, filiale à 100% de l'OCE et son levier opérationnel dans l'exercice de son métier, c'est une entité structurellement déficitaire. Si contrairement à l'OCE, elle dégage une valeur ajoutée positive, celle-ci est absorbée par le facteur travail et le facteur technique. Pour certains exercices, notamment 2009-2010 et 2012-2013, la valeur ajoutée demeure insuffisante pour couvrir les deux facteurs de production. Ceci a comme conséquence directe un résultat d'exploitation négatif et partant un résultat net déficitaire sur toute la période étudiée.

Par ailleurs, les capitaux propres ont connu une contraction due à un cumul des déficits subis au titre des différentes campagnes.

En conclusion, les analyses précédentes convergent vers le même constat : **l'OCE et la SOCAMAR sont deux structures non rentables financièrement.**

## **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

**Après une première mission réalisée par la Cour des comptes en 2010 suite à laquelle les pouvoirs publics 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 problématiques qui nécessitent, de la part des autorités compétentes, des réponses immédiates. Dans sa configuration actuelle, l'organisme n'est pas viable.**

---

<sup>4</sup> L'analyse de la composition des produits d'exploitation a porté uniquement sur l'OCE. Pour le reste des analyses, elles ont porté sur les deux entités, l'OCE et la SOCAMAR.

## PREAMBULE

Conformément à loi n° 62.99 formant code des juridictions financières, notamment ses articles 75 à 85, la Cour des comptes a inscrit l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE) dans son programme de travail au titre de l'année 2014.

La mission, objet du présent rapport, s'est déroulée du 13 mars au 14 juillet 2014 et avait comme objectif majeur, outre l'appréciation de la qualité de la gestion de l'OCE, de déterminer dans quelle mesure cet établissement exerce-t-il toujours sa mission légale pour laquelle il a été créé et dans quelles conditions d'efficacité, d'efficience et d'économie.

La mission a porté sur la période allant de la campagne agricole 2009-2010 à 2012-2013. Mais pour certains aspects, le contrôle a dépassé ce cadre temporel pour toucher la période 2008-2009 à 2013-2014. Aussi, si la mission intéresse l'OCE, l'intersection des activités de ce dernier avec celles de sa filiale SOCAMAR a nécessité l'appréciation de certains aspects liés à l'activité de cette dernière.

Pour l'exécution de cette mission, la méthodologie d'approche adoptée est articulée autour des axes suivants :

- Entretiens avec les responsables et agents du groupe OCE ;
- Vérifications sur place et sur pièces des aspects liés aux thématiques retenues ;
- Demande d'informations relatives à l'OCE auprès de certains établissements et administrations publics, notamment l'Agence de Développement Agricole (ADA), l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE), le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.

Les thématiques de contrôle retenues dans la présente mission, sont :

- Le bilan de la restructuration de l'OCE ;
- L'appréciation de son repositionnement stratégique ;
- L'appréciation des missions et activités de l'OCE ;
- La gouvernance et gestion comptable et financière.

Enfin, il est à signaler qu'en date du 14 juillet 2010, un nouveau nom commercial (*Maroc Taswiq*) et logo de l'OCE ont été présentés et adoptés par le Conseil d'administration. La Cour a retenu dans le présent rapport la dénomination de "l'OCE". Aussi, par "groupe OCE" il faut entendre l'OCE (établissement public) ainsi que sa filiale<sup>5</sup> en activité, la SOCAMAR (société anonyme).

Il y a lieu de rappeler que la Cour des comptes avait effectué une première mission portant sur l'OCE en 2010.

---

<sup>5</sup> L'OCE dispose d'autres filiales en cessation d'activité qui sont en cours de liquidation. Elles sont traitées au niveau du volet portefeuille et participations de la partie I, consacrée au bilan de la restructuration.

## **I. LE BILAN DE LA RESTRUCTURATION DE L'OCE**

1. Institué par le décret royal n° 223.65 du 9 juillet 1965, sous la tutelle du Ministère chargé du Commerce Extérieur, l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE) disposait du monopole de l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires, du contrôle de ces exportations et de l'organisation des participations marocaines aux foires et manifestations internationales à l'étranger.
2. Après la libéralisation du secteur des exportations intervenue en 1986, la loi n° 30.86 du 28 mai 1993, portant réorganisation de l'OCE, a mis fin à ce monopole et a redéfini son champ d'intervention désormais limité à l'exportation des produits agricoles et de ceux des industries alimentaires.
3. En vertu de la même loi, l'OCE s'est vu déchargé de la mission de contrôle des exportations des produits alimentaires au profit de l'Établissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE). Quant à La mission de représentation du Maroc aux manifestations d'ordre économique pour la promotion des exportations, elle relève depuis 1997 de « Maroc Export ».
4. Telles que définies par la loi n°30.86, les missions de l'OCE se présentent comme suit :
  - assurer l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires ;
  - entreprendre toute action de nature à favoriser les exportations qu'il assure en prenant toute action de nature à favoriser les exportations qu'il assure en prenant toute initiative qu'il juge utile dans les domaines industriel, commercial et des services, notamment par la création de sociétés ou groupements ayant pour objet la production, le conditionnement, la commercialisation et la distribution des produits cités ci-dessus ainsi que par la prise de participation dans de tels groupements ou sociétés ;
  - effectuer toutes opérations d'importation nécessaires à l'accomplissement de ses missions d'exportation ou pour le compte de l'état et à la demande de ce dernier.

L'OCE exerce d'autres missions qui lui ont été confiées dans un cadre conventionnel et qui consistent en l'approvisionnement en denrées alimentaires des Forces Armées Royales stationnées dans les zones du sud et de la population civile des provinces sahariennes.

5. Par ailleurs, vu que la démonopolisation des activités de l'OCE ne s'est pas accompagnée de mesures appropriées à même de lui permettre de faire face à l'environnement concurrentiel où il était contraint d'opérer, l'office a connu des difficultés à s'adapter à sa nouvelle mission. Devant cette situation, un plan de restructuration de l'Office a été initié en 2005 par les pouvoirs publics. il a été établi sur la base des conclusions de l'étude sur la restructuration du groupe OCE réalisée en 2004-2005 par le cabinet "P. C." dans le cadre du programme MEDA d'appui à la

privatisation et sur la base des orientations du Premier ministre lors de la réunion du comité interministériel tenue le 24 octobre 2005.

Les principaux axes de restructuration préconisés par ledit plan sont comme suit :

1. Volet institutionnel ;
2. Volet portefeuille et participations ;
3. Volet social ;
4. Volet financier.

### **I.1 Volet institutionnel.**

6. Le rapport de l'étude réalisée en 2004- 2005 par le cabinet Pohl Consulting dans le cadre du programme MEDA d'appui à la privatisation sur la restructuration du groupe OCE, a souligné le poids du double contrôle exercé par les tutelles techniques et financières de l'office et a considéré que ceci alourdit la gestion courante des affaires au sein de ce dernier, alors qu'il est contraint d'évoluer dans un environnement fortement concurrentiel. Le consultant a par ailleurs préconisé, entre autres, la transformation de l'OCE en société anonyme intégrant les activités des filiales SOCOBER et SOCAMAR.

D'un autre côté, le comité interministériel du 24 octobre 2005 présidé par le premier ministre a préconisé à l'office d'engager les procédures d'adoption des projets de textes de transformation de l'OCE en société anonyme absorbant les deux filiales sus indiquées.

7. Pour concrétiser ce volet, un projet de loi n°26-09 portant transformation de l'OCE en SA a été examiné déjà en 2006.
8. En juin 2014, soit environ 9 années après la décision du comité interministériel de 2005 chargé de la restructuration de l'office de commercialisation et d'exportation, le projet de loi n° 26-09 portant transformation de l'OCE en SA n'a toujours pas abouti.

#### **Réponse de l'OCE**

un nouveau projet de loi a été élaboré en étroite collaboration entre le Ministère Délégué au Commerce Extérieur et l'OCE, et a été transmis par Monsieur le Ministre le 15 août 2014 au Secrétariat Général du Gouvernement pour approbation par le Conseil du Gouvernement.

En fixant les missions de l'OCE sur l'agrégation, la valorisation et la commercialisation des produits particulièrement de la petite offre, ce projet élargit la cible de l'Office en termes de secteurs, à l'Artisanat et au Cuir, et en termes d'opérateurs, aux coopératives, unions de coopératives, groupements d'intérêt économique, associations, consortiums d'exportation et toutes petites entreprises.

### **I.2 Volet portefeuille et participations**

9. Avant le démarrage du processus de restructuration du groupe OCE, celui-ci disposait d'un portefeuille important de filiales et de participations dans des sociétés qui opéraient, pour la plupart, dans les domaines du conditionnement et de la commercialisation des produits agricoles et qui le confortaient dans l'exercice de ses missions. Au fil du temps, ces entités ont commencé à présenter des signes

d'essoufflement, et sont devenues pour la plupart des entités structurellement déficitaires, voire non viables.

Le plan de restructuration a prévu l'assainissement du portefeuille de l'OCE en procédant à la liquidation des entreprises en cessation d'activité et le maintien de celles en activité.

Comme le montre le tableau ci-dessous, en 2014 l'assainissement du portefeuille de l'OCE n'est toujours pas achevé. En effet, cinq sociétés n'ont toujours pas été liquidées bien que certaines sont en cessation d'activité depuis les années 1990 (SOPLEM et IMEC).

Tableau 1: Situation du portefeuille des filiales et participations de l'OCE

Raison sociale de la société émettrice	Capital en Dirhams	Participation OCE		Observations
		Montant en Dirhams	%	
<b>SOCAMAR</b>	36.000.000	36.000.000	100	En activité
<b>SOCOBER</b>	28.000.000	28.000.000	100	Société en liquidation suite à l'accord du Conseil d'Administration de l'OCE en date du 14/07/2010 et la décision de l'AGE de cette société du 9/08/2010.
<b>FRUMAT</b>	13.000.000	483.900	2,98	Société en liquidation judiciaire
<b>COMANAV</b>	1.485.781.600	5.205.500	0,35	Les participations de l'OCE ont été cédées et encaissées par le Trésor pour un montant de 7.875.242,00 DH
<b>SASMA</b>	10.000	9.450	94,5	Société en cessation d'activité depuis 2000 Sa dissolution a été décidée par son AGE du 21/11/2000.
<b>IMEC</b>	9.000.000	2.918.450	32,43	Société en cessation d'activité depuis 1998. Sa dissolution a été décidée par son AGE du 10/02/1998.
<b>SOPLEM</b>	2.700.000	2.700.000	100	Société en liquidation judiciaire. Elle est en cessation d'activité depuis 1995.
<b>GSPAS</b>	1.000.000	1.000.000	100	Société liquidée le 29/04/2008.
<b>SOFICOM</b>	2.000.000	2.000.000	100	Société liquidée le 09/08/2010.
<b>SLIMACO</b>	2.600.000	2.600.000	100	Liquidation clôturée en 2011. Société en cessation d'activité depuis 2002. Sa dissolution a été décidée par son AGE du en date du 13/07/2009.

Source : OCE.

## Réponse de l'OCE

Se référant aux dispositions des textes de création de l'Office et aux termes de l'article 2 de la loi n°30.86 portant réorganisation de l'OCE, cet organisme est habilité à engager toute action pouvant soutenir les exportations qu'il assure notamment par la création ou la prise de participation dans des sociétés ou groupement ayant pour objet la production, le conditionnement, la commercialisation et la distribution des produits agricoles.

C'est dans ce cadre que l'OCE, dans la période du monopole, a créé des filiales et acquis des participations dans des sociétés qui opéraient dans les domaines de son activité pour mieux conforter son action dans l'exercice de ses missions.

La démonopolisation des activités de l'OCE en 1987, ne s'est pas accompagnée de mesures appropriées à même de lui permettre de faire face à l'environnement concurrentiel où il était contraint d'opérer. Cette situation s'est répercutée négativement sur le niveau d'activité et la situation financière du portefeuille OCE qui constituait autre fois, le fer de lance de la conquête des marchés extérieurs.

Nous reproduisons ci-après les principales contraintes rencontrées par ces entités, en l'absence de mesures d'accampagement nécessaires à la démonopolisation des activités de l'Office :

- Pour les stations de conditionnement (SOPLEM – SLIMACO et SOCOBER): l'effectif est disproportionné par rapport à l'activité, dont la masse salariale et les conditions de travail très conflictuelles, sont à l'origine de grandes difficultés financières pour ces entreprises.
- Pour FRUMAT : manque d'approvisionnements en orange. Les producteurs et actionnaires de ladite société préfèrent vendre les écarts de triage sur le marché local pour bénéficier, dans l'immédiat, de liquidités ou d'un différentiel de prix.
- Pour SASMA : Refus de la part des producteurs de continuer à financer son budget.

Pour l'IMEC : La taxe d'inspection sur les exportations finançant son budget, a été supprimée.

(...)

Il est à souligner enfin, les trois faits suivants :

- Toutes les liquidations ou restructuration de filiales relevant de la compétence de l'OCE, ont été (Slimaco, Soficom, Socamar) ou sont en phase finale de réalisation (Socober), et ce entre 2009 et 2014 à l'initiative de la Direction actuelle de l'Office ;
- Les liquidations relevant de la compétence de liquidateurs nommés par l'Etat ou de liquidateurs judiciaires sont suivies par l'Office ;
- L'effectif très limité au sein de l'Office n'est pas pour faciliter ce suivi ni pour en activer le rythme.

## I.3 Volet social

10. Sur le plan social, la restructuration consiste en la réalisation d'une opération de réduction des effectifs permanents et occasionnels de l'OCE et de ses filiales à travers un plan de départ volontaire pour d'une part, adapter ses effectifs à ses besoins réels et d'autre part, réduire la masse salariale du groupe.

11. Cette opération a concerné l'indemnisation de 96 agents (dont 41 occasionnels) de l'OCE et de 615 agents de ses filiales répartis comme suit :

- SLIMACO : 217 agents ;
- SOCOBER : 396 agents ;
- SOFICOM: 2 agents.

Pour la filiale SOCAMAR, le volet social de sa restructuration a été financé par ses propres moyens pour indemniser 38 agents.

Cette opération de restructuration a coûté au groupe OCE 55,8 millions DH, dont 14,37 millions DH payés par la SOCAMAR.

Le tableau suivant détaille le coût du volet social de la restructuration :

Tableau 2: Opération de départ volontaire (2005-2014)

	NOMBRE TITULAIRES	NOMBRE OCCASIONNELS	NOMBRE SAISONNIERS	NOMBRE TOTAL	MONTANT (millions DH)
<b>OCE</b>	54	42	-	96	28,99
<b>SLIMACO</b>	14	-	203	217	4,71
<b>SOCOBER</b>	23	-	373	396	6,78
<b>SOFICOM</b>	2	-	-	2	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>42</b>	<b>576</b>	<b>711</b>	<b>41.48<sup>6</sup></b>

Source : OCE.

12. L'effectif global du groupe OCE après restructuration compte 128 agents avec une masse salariale annuelle d'environ 22,23 millions de DH.

Tableau 3 : Effectif global du groupe OCE

	Catégories		Total	Masse salariale (en millions de DH) Exercice 2012_2013
	Cadres	Autres catégories		
<b>OCE (effectif arrêté le 28/02/2014)</b>	23	25	48	10,51
<b>SOCAMAR (effectif arrêté le 30/09/2013)</b>	14	66	80	11,72
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>91</b>	<b>128</b>	<b>22,23</b>

Source : OCE.

13. Si l'opération de départ volontaire a permis à l'OCE de contracter sa masse salariale de manière graduelle, elle a eu comme conséquence directe le rétrécissement de son effectif qui s'établit le 28 février 2014 à 48 agents, dont 32 au niveau du siège et 14 agents affectés aux délégations régionales de l'OCE au sud du royaume et 2 agents affectés aux centres de vacances. Ce constat a été corroboré par l'analyse de l'organigramme de l'OCE qui a permis de relever la vacance de plusieurs postes clés de responsabilité :

<sup>6</sup> Le chiffre communiqué à la commission de contrôle au départ était de 43.150.547,05 DH. Le chiffre de 41.480.447,51 DH a été rectifié par l'OCE lors de la phase de contradiction, c'est le cas notamment de certaines informations liées aux effectifs qui devrait normalement être maîtrisées. Cette contradiction au niveau des chiffres fournis par l'OCE montre qu'il y a une maîtrise imparfaite de cet organisme de l'information malgré la mise en place en 2009-2010 d'un nouveau système d'information qui lui a coûté environ 1,9 Millions DH.

Tableau 4 : Situation des postes vacants (voir détail en annexe n° 1)

Direction/Département	Rapport (postes vacants/ postes prévus au niveau de l'organigramme)
Département stratégie et développement	1/3
Département pilotage et contrôle	3/3
Direction agrégation et valorisation	2/7
Direction marketing et commerciale	6/7
Direction support	3/7

Source : OCE.

14. Pour la SOCAMAR, seule filiale de l'office en activité, elle compte 44 agents titulaires (dont 14 cadres) et 36 agents occasionnels.
15. Il convient de souligner que la direction de cette filiale est assurée par le directeur général de l'OCE qui assure aussi la fonction de président du conseil d'administration de la SOCAMAR, ce qui est de nature à concentrer de multiples pouvoirs entre les mains d'une seule personne.

### Réponse de l'OCE

La Direction de la filiale de SOCAMAR est assurée par le Directeur Général de l'OCE, Président du Conseil de ladite société. Le but recherché n'est pas une concentration de pouvoirs, mais un redressement urgent de cette société focale pour le Groupe et la réalisation d'économies importantes afférentes aux charges liées à cette fonction.

D'ailleurs, le Directeur Général de l'OCE ne perçoit pour ses services à SOCAMAR aucune rémunération ou avantages. Cette situation est d'ailleurs précisée dans les résolutions du Conseil d'Administration de cette société tenu en date du 1<sup>er</sup> juillet 2013.

(...)

Ceci dit, les statuts de la société, autorisent le Directeur Général de l'OCE, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, de la diriger en tant que Directeur Général.

### I.4 Volet financier

16. Dans le cadre du plan de sa restructuration, il a été recommandé à l'OCE de se désengager du préfinancement des campagnes des agriculteurs partenaires de l'office vu les problèmes que pose ce système en terme de recouvrement des montants avancés aux agriculteurs, qui sont évalués jusqu'à la campagne 2012-2013 à 300.259.480,73 DH, soit plus de 15 fois les recettes annuelles de l'OCE.

Parmi les décisions majeures prises par le comité interministériel réuni le 24 octobre 2005, sous la présidence du Premier ministre dans le cadre du plan de restructuration du groupe OCE, figure l'engagement d'une opération "énergique" de recouvrement des créances en recourant le cas échéant, aux services de sociétés privées spécialisées.

Pour mettre en application cette décision, l'office a signé en 2007 trois conventions avec les sociétés "C.", "F." et "R. A." pour le recouvrement d'un montant de près de 197,59 millions DH qui leur était confié. Toutefois, les trois sociétés réunies n'ont pu recouvrer que 9,84 millions DH, soit moins de 5% des montants qui leurs sont confiés.

Tableau 5 : Les créances recouvrées par les sociétés de recouvrement

société de recouvrement	montants confiés pour recouvrement (DH)	montants recouvrés (DH)	coût total du recouvrement (DH)
R. A.	72.054.939.40	4.066.474.24	309 508,39
F.	60.715.496.61	1.759.476.73	189 936,01
C.	64.819.295.11	4.017.768.00	348 417,00
<b>Total</b>	197.589.731.12	9.843.718.97	847 861,40

Source : OCE.

### Réponse de l'OCE

(...)

✓ Quant au montant de 300,2 millions de dirhams, il représente les créances anciennes de OCE sur les producteurs, les stations et autres. Si les groupes, dont l'OCE, accumulent des créances envers des producteurs, c'est surtout à cause d'aléas climatiques et/ou de mévente sur les marchés internationaux, en précisant que pour les aléas climatiques, le secteur ne dispose pas d'assurance « intempéries », alors que pour le risque du marché, l'OCE dispose d'un système interne de couverture partielle des pertes commerciales des producteurs, qui remonte aux années soixante.

Il est à souligner tout d'abord que certes l'Office a signé en 2007 trois conventions avec des sociétés de recouvrement, mais la mise en œuvre effective de ces conventions n'a commencé qu'en 2009 en ce sens que l'Office a affecté l'intégralité des dossiers des producteurs concernés et présentés à la Direction générale, à parts pratiquement égales aux trois sociétés.

En 2010 déjà, la Direction générale a alerté le Conseil d'Administration sur le rythme très lent des recouvrements et lui a proposé de s'ouvrir à plusieurs sociétés de recouvrement de renom à la fois, au lieu de suivre le rythme de sociétés avec peu de moyens financiers et s'appuyant sur de petits cabinets d'avocats.

(...)

Ceci dit, la situation a heureusement évolué ces tous derniers mois dans la mesure où le Règlement amendé a été signé et le dernier Conseil de l'Office tenu le 23 juillet 2014, a adopté une résolution consistant à confier l'ensemble des dossiers de recouvrement à des Cabinets d'avocats de renom dans des conditions avantageuses pour l'Office.

Parallèlement à cette résolution, la Direction de l'Office a adressé en mois de septembre 2014, une correspondance à l'Agence Judiciaire du Royaume lui suggérant d'accompagner l'OCE dans le traitement de ses créances au même titre que le traitement des créances publiques.

- Nonobstant les problèmes posés par le système de préfinancement, il a été constaté que l'OCE continue toujours à préfinancer les producteurs sous diverses formes. Si en effet, l'office a préfinancé les agriculteurs partenaires pour les campagnes 2009-2010 et 2010-2011 (voir tableau n°6). Pour les campagnes 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014, la SOCAMAR, filiale à 100% de l'OCE, a fourni aux producteurs de pommes de montagne d'Aghbala Beni Mellal des avances sous forme d'intrants (voir tableau n°12) et ce dans le cadre de la convention d'agrégation signée par l'OCE en 2010.

## Réponses de l'OCE

Au cours des campagnes d'exportation 2009/2010 et 2010/2011, l'OCE a confirmé son désengagement du préfinancement des producteurs. Son intervention quasi exclusive commence systématiquement à partir de la réception de la production dans l'une des stations de conditionnement filiales de l'OCE ou qui lui sont affiliées.

(...)

Pour le préfinancement des producteurs de pommes de montagne du Tadla, il y a lieu de préciser ce qui suit :

- ✓ L'intervention du C.A.M (Tamwil El Fellah), dans ce préfinancement, prévue dans la convention d'agrégation des pommes de cette région, signée en 2010, n'a pas été mise en œuvre par cette institution.

Le préfinancement de ces producteurs par SOCAMAR est effectué conformément à l'objet de son activité, précisé à l'article 2 des statuts (...)

Il est à signaler que la problématique du préfinancement a pesé de tout son poids et posé des problèmes majeurs dans la réalisation des engagements dans tous les projets d'agrégation.

Elle a été vécue par l'OCE avec acuité dans la mesure où le non accampnement de l'Office jusqu'à présent par le Système bancaire, dont relève normalement la compétence du financement des producteurs, le déstabilise fortement, le discrédite auprès des agrégés et le discrimine vis-à-vis des autres groupes exportateurs qui financent systématiquement et intégralement leurs producteurs.

Il est indéniable que la stratégie d'agrégation est difficile à démarrer comme toute nouvelle stratégie. Néanmoins, ce n'est pas le concept d'agrégation qui connaît des limites mais plutôt les mécanismes de son accampnement.

(...)

Concernant les financements opérés par SOCAMAR, cette société détient toutes les garanties nécessaires et légales qui couvrent ses droits, tel qu'elle l'a toujours fait et continue à le faire dans tous les compartiments de son activité.

18. De ce fait, la situation des créances liées au préfinancement des agriculteurs en fin de campagne 2012-2013 se présente comme suit :

Tableau 6 : Situation des créances liées au préfinancement des agriculteurs (en millions DH)

	Montant des créances en début de période	Créances de l'exercice	Recouvrement par moyens propres de l'OCE	Recouvrement par tiers	Restes à recouvrer en fin de période
<b>2009/2010</b>	291,65	18,94	1,63	3,12	305,84
<b>2010/2011</b>	305,84	0,94	0,21	3,44	303,13
<b>2011/2012</b>	303,13	-	0,16	2,32	300,65
<b>2012/2013</b>	300,65	-		0,39	300,26
<b>Total général</b>		<b>19,88</b>	<b>2,00</b>	<b>9,27</b>	

Source : OCE.

19. Les créances liées au préfinancement des agriculteurs qui sont de près de 300,26 millions DH représentent l'essentiel du total des montants dus par l'OCE à ses divers débiteurs retracés au niveau du compte clients et comptes rattachés qui est, selon les situations comptables fournies par l'office, de 315,40 millions DH, soit plus de 95%.
20. Par ailleurs, les formules de financement des campagnes agricoles faisant intervenir une troisième partie pour assurer le préfinancement n'ont pas abouti. En effet, pour la convention cadre signée avec le Crédit Agricole du Maroc (CAM) le 22 août 2006, elle n'a pu être mise en œuvre en raison notamment du faible intérêt qu'elle représentait pour les agriculteurs affiliés à l'OCE.
21. En 2010, l'OCE a signé sept conventions d'agrégation avec les Directions régionales d'agriculture (DRA) et l'Agence de Développement Agricole (ADA) qui prévoient l'intervention du CAM (à travers la formule "tamwil Elfellah") dans le préfinancement des campagnes agricoles. Toutefois, le volet financier desdites conventions n'a pu être mis en œuvre pour l'ensemble des agrégations ; ce qui a contraint le groupe OCE à utiliser les moyens financiers de la SOCAMAR pour assurer le préfinancement des agriculteurs (notamment pour l'agrégation pomme de Tadla).

#### **Réponse de l'OCE**

En 2010, malgré les multiples réunions et relances de l'OCE et de son Ministère de tutelle, la position négative du C.A.M est restée inchangée bien que les sept conventions d'agrégation OCE, signées avec la Direction régionale de l'Agriculture (D.R.A) et l'Agence de Développement Agricole (A.D.A), prévoyait son intervention dans le volet financier desdites agrégations.

Tel que développé plus haut, l'OCE n'a nullement recouru aux moyens financiers de Socamar pour préfinancer ses projets d'agrégation. C'est plutôt Socamar qui a profité de tout le travail accompli sur le terrain par l'OCE, en préparation de la mise œuvre des projets d'agrégation qu'il a signé mais qu'il n'a pu mettre en œuvre, pour prendre des parts d'activités relevant parfaitement de son objet. Bien plus, l'ADA a finalement confié le projet pommier à Socamar.

#### **Recommandation n°1**

***La Cour des comptes souligne l'importance pour l'OCE d'achever toutes les actions prévues par les différents volets de sa restructuration. A ce titre, les points suivants sont à rappeler :***

- ***Engager des actions de recouvrement ciblant en priorité les gros débiteurs pour réduire au maximum les créances douteuses de l'office et chercher une alternative au préfinancement des campagnes agricoles ;***
- ***Profiter des possibilités de synergie qu'offrent les effectifs disponibles à l'OCE et la SOCAMAR.***

## **II. REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'OCE**

22. Le processus de restructuration de l'OCE étant enclenché déjà en 2005, l'office a confié en 2009 au Cabinet "M. M." une étude pour la définition de son plan stratégique et sa déclinaison en termes de plans d'actions pluriannuels ainsi que la conception et la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel moyennant le prix de 1.800.000 DH. C'est en effet, une étude qui avait pour principal objectif de proposer un repositionnement de l'office en fonction des différentes contraintes auxquelles il est soumis.
23. L'étude a débouché sur un plan stratégique proposant un nouveau positionnement, adopté par le conseil d'administration de l'OCE du 7 janvier 2010, qui s'articule autour de deux axes majeurs :
  - Une politique de sourcing ;
  - Une stratégie commerciale.

### **II.1 Politique de "sourcing"**

24. L'OCE en tant qu'exportateur ne disposant pas de production propre, se trouve dans l'obligation de créer une assise solide à la production en créant des liens privilégiés avec les producteurs. L'un des outils généralement utilisés par les groupes exportateurs pour assurer leur approvisionnement en produits agricoles destinés à l'exportation, est "l'agrégation" qui est une forme d'organisation des agriculteurs (appelés agrégés), autour d'acteurs à forte capacité managériale (appelés agrégateurs). C'est un partenariat entre l'amont productif et l'aval commercial et industriel qui permet notamment de dépasser les contraintes liées à la fragmentation des structures foncières tout en assurant aux exploitations agrégées de bénéficier des techniques modernes de production et du financement et d'accéder au marché intérieur et extérieur.
25. Pour sécuriser son approvisionnement l'OCE a été appelé à adopter une politique de sourcing articulée autour de petits et de moyens producteurs et basée sur (1) un ciblage des zones géographiques prioritaires pouvant lui permettre d'assurer son approvisionnement en produits agricoles via (2) des formules d'agrégation et (3) une organisation locale de la valorisation et de l'encadrement.

#### **II.1.1 Ciblage géographique**

26. Le consultant a proposé au groupe OCE un ciblage géographique des producteurs, des cultures et des bassins prioritaires à travers des filiales (les maisons de l'agrégé), qui seront directement positionnées au niveau des bassins de production, et auront la charge des activités d'agrégation des producteurs et de la valorisation des produits agricoles. Leur emplacement géographique obéit à quatre principes majeurs :
  - Le potentiel agricole de ces bassins et filières cibles telles qu'elles sont définies par le Plan Maroc Vert ;
  - L'importance du tissu des petits et moyens producteurs ;

- La faible présence de regroupements structurés assurant l'agrégation des produits agricoles ;
  - La présence historique de l'OCE sur ces bassins.
27. Le consultant a préconisé une structuration des maisons de l'agrégé en fonction du métier et du découpage géographique. Il a en effet, proposé cinq maisons de l'agrégé disposant de 4 stations de conditionnement et d'emballage et 21 plateformes de collecte et de valorisation réparties entre les 4 régions prioritaires retenues, à savoir: l'Oriental, le Gharb, le Doukkala-Abda et Tadla en sus de 4 centres frigorifiques situés à Casablanca, Agadir, Berkane et Tadla (voir tableau n°7). Le consultant a préconisé aussi l'extension du modèle progressivement à de nouveaux bassins.
28. Pour concrétiser sa présence au niveau des bassins prioritaires proposés par le consultant, l'OCE a procédé à la création en novembre 2009 d'une maison de l'agrégé à Sidi Slimane. Toutefois, celle-ci a été aussitôt dissoute en juin 2010.

#### **Réponse de l'OCE**

La maison de l'agrégé était une société anonyme créée le 9 Novembre 2009 par Socamar, avec un capital social de 300.000 DH. C'était une filiale dont le capital est détenu à 100% par SOCAMAR.

- L'autorisation de création de cette société a été donnée par le Conseil d'Administration de SOCAMAR réuni le 14 Septembre 2009 et ce sur la base de la résolution n°6 du Conseil d'Administration de l'OCE du 7 Janvier 2010 (où siège le Ministère des Finances, de l'Agriculture et Monsieur le Ministre du Commerce Extérieur), et qui avait décidé de faire de SOCAMAR le pôle technique de l'Office.
- Sa dissolution anticipée a été décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire de SOCAMAR du 17 Juin 2010 après qu'elle s'est aperçue que cette création nécessitait au préalable l'autorisation particulière et séparée du Ministère de l'Economie et des Finances.

29. Par ailleurs, la dissolution de ladite filiale et l'abandon du projet des maisons de l'agrégé n'est pas de nature à empêcher l'OCE d'être présent sur ces bassins prioritaires puisqu'il détient des infrastructures de collecte et de valorisation appartenant au groupe (OCE/SOCAMAR), auxquelles il pourrait rajouter d'autres au niveau des zones géographiques prioritaires précitées en plus des relations de partenariat qu'il peut nouer avec des stations tierces, comme prévu par son plan stratégique.
30. Cependant, l'analyse détaillée de l'état desdites infrastructures a permis de constater que hormis les stations frigorifiques détenues par la filiale de l'OCE à Casablanca, à Agadir et à Berkane (en sus de deux stations de conditionnement appartenant à l'office à Sidi Slimane et à Berkane mais en arrêt) l'OCE n'a pas de présence réelle dans ces bassins prioritaires. Le tableau suivant détaille par zones géographique le type de présence du groupe OCE :

Tableau 7 : Rapprochement entre la présence réelle de l'OCE sur les bassins prioritaires et celle prévue par son plan stratégique

Zone géographique	Nature de présence préconisée par le consultant	Réalisé
<b>L'oriental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 station de conditionnement et d'emballage de Berkane (agrumes);</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Berkane (oliviers).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Station de conditionnement Agrumes SOCOBER à Berkane d'une capacité de 10.000 à 15.000 tonnes en arrêt et qui nécessite des Aménagements et modernisation pour l'exploiter.</li> </ul>
<b>Gharb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 station de conditionnement et d'emballage de Sidi Slimane (agrumes);</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Sidi Slimane (artichauts).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Station de conditionnement Agrumes SLIMACO à Sidi Slimane d'une capacité de 25.000 tonnes en marche mais à moderniser. Elle est donnée en location depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2010 à SOCAMAR.</li> </ul>
<b>Doukkala-Abda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 station de conditionnement et d'emballage de Oualidia (maraichers);</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Safi (câpres) ;</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Fès (câpres et oliviers) ;</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Meknès (oliviers).</li> </ul>	<b>Aucune présence</b>
<b>Tadla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 station de conditionnement et d'emballage de Béni Mellal (maraichers);</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Tadla (pommes) ;</li> <li>- 3 plateformes de collecte et de valorisation de Marrakech (oliviers).</li> </ul>	<b>Aucune présence</b>
<b>SOCAMAR SA) : filiale à 100% de la OCE,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-centres frigorifiques situés à :</li> <li>- Casablanca;</li> <li>- Agadir;</li> <li>- Berkane;</li> <li>- et Tadla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-centres frigorifiques situés à :</li> <li>- Casablanca;</li> <li>- Agadir;</li> <li>- Berkane.</li> </ul>

### Réponse de l'OCE

Dans sa réponse, l'OCE a rectifié les données fournies à la Cour en affirmant disposer des stations suivantes :

#### Dans la région de Doukkala-Abda :

- 1 station de conditionnement Primeurs à Oualidia à réaménager et moderniser intégralement ;
- 1 station de conditionnement Primeurs opérationnelle à Oualidia en partenariat avec un producteur de la région

#### **Dans la région de Tadla :**

- L'Office détient 35% de la station de conditionnement Agrumes de la Sodea à Beni Mellal ;

(...)

Pour les centres frigorifiques détenus par la SOCAMAR (à Casablanca, Agadir et Berkane), ils sont à moderniser.

Par ailleurs, L'OCE possède une grande station d'Agrumes actuellement louée, mais qui serait libérée sous peu. Il a également un partenariat avec la station Rmila d'Agrumes et la station Ben Salah primeurs.

31. Il s'avère que, par rapport aux recommandations du consultant, l'OCE n'a aucune présence effective sur les bassins prioritaires à travers des plateformes de collecte et de valorisation ou des stations de conditionnement et d'emballage permettant de regrouper les producteurs autour de ce type d'infrastructures nécessaires à toute opération d'agrégation de la production. La seule station de conditionnement pouvant être exploitée par l'OCE, située à Sidi Slimane (le Gharb) est donnée en location à la SOCAMAR à titre gratuit à partir du 1er octobre 2010. Toutefois, et comme constaté sur place, elle est en arrêt.
32. Pour la station de Berkane (l'oriental), elle est en arrêt et ne peut être exploitée sans réaliser des opérations d'aménagement et de rénovation.
33. Quant aux régions de Doukkala-Abda et de Tadla, pour lesquelles le consultant a préconisé une présence à travers respectivement dix et sept stations de différentes natures, l'OCE est absent de ces bassins prioritaires.
34. Quant aux centres frigorifiques gérés par la SOCAMAR, qui sont au nombre de trois, ils sont installés à Agadir (12000 Tonnes), à Berkane (10000 Tonnes) et à Casablanca (15000 Tonnes). Pour la station frigorifique de Casablanca, elle est composée de trois tranches, de capacités respectives de 6000 Tonnes pour la première et deuxième tranches chacune et de 2400 Tonnes pour la troisième. Toutefois, l'état délabré des équipements de la deuxième tranche a contraint le groupe OCE à fermer cette dernière ce qui réduit la capacité de la station de Casablanca de 6000 Tonnes.

#### **Réponse de l'OCE**

Il est à souligner des faits majeurs :

- Depuis 2009, l'Office n'a cédé aucune infrastructure de conditionnement en sa possession, et ce malgré les décisions de leur liquidation. Bien au contraire, leur liquidation sur le plan social, juridique et financier, quoiqu'elle soit coûteuse sur le plan comptable, a permis à l'Office de détenir des atouts techniques non négligeables qui en font l'un des plus grands agrégateurs potentiels au Maroc ;
- Mais suffit-il de détenir de si importantes infrastructures si elles ne sont pas modernes et aux normes exigées par les marchés internationaux ? A ce titre et dans le cadre de la stratégie adoptée en 2010, l'Office a soumis à son Conseil d'Administration un programme

d'investissement très ambitieux atteignant les 150 millions de dh pour moderniser toutes ses infrastructures actuelles, installer des plateformes de collecte et de valorisation et moderniser et étendre ses installations frigorifiques en vétusté avancée.

Ce programme d'investissement qui a été adopté aussi bien par le Conseil d'Administration de l'Office que de celui de Socamar, n'a pu être mis en œuvre depuis, parce qu'il est tributaire d'autorisations de cession de biens de Socamar et de l'OCE pourtant retenues dans lesdits Conseils.

Il est à souligner que l'une des originalités dudit programme d'investissement c'est qu'il ne compte sur aucune contribution financière de l'Etat, dans la mesure où il sera intégralement financé par le produit de cession de l'un des terrains de Socamar à Aïn Sebaa, qui couvrira tout l'investissement et générera un disponible financier très important pour le Groupe ;  
(...)

- Pour amener l'Etat à accompagner la nouvelle dynamique voulue et insufflée par la feuille de route de 2005 déjà, le management de l'OCE a présenté en 2011, un projet de Contrat-programme avec l'Etat, à son Conseil d'Administration qu'il a adopté.

Plusieurs réunions d'étude et de validation dudit contrat-programme ont eu lieu entre le Ministère de l'Economie et des Finances et l'OCE et permis d'en approuver l'essentiel, dont un programme de recrutement triennal, des projets d'investissement. Mais sa mise en œuvre s'est heurtée au retard constaté jusqu'à présent dans l'approbation de la nouvelle loi de l'office.

D'où le présent rapport très pertinent de la Cour des Comptes qui présente à juste titre un organisme qui tourne en rond et livré à lui-même.

35. Par ailleurs, le groupe OCE risque de se voir retirer les tranches une et deux du centre frigorifique de Casablanca en raison d'une hypothèque grevant le foncier sur lequel elles se trouvent. En effet, et comme signalé dans le rapport de la Cour des Comptes de 2011, la SOCAMAR a donné des cautions hypothécaires injustifiées pour garantir des prêts accordés par des établissements financiers de la place à la société FRUMAT pour financer ses investissements, sans qu'il y est de lien juridique ni de participation directe ou indirecte de SOCAMAR dans FRUMAT. Il convient de souligner à ce niveau que les bailleurs de fonds au profit desquels la caution hypothécaire a été effectuée ont eu gain de cause en deuxième instance devant la cour d'appel de commerce de Casablanca statuant en dernier ressort dans son arrêt n° 2014/452 du 28 janvier 2014.
36. La conséquence de l'absence d'infrastructures de collecte et de valorisation des produits agricoles, est l'incapacité de l'office à agréger la production des agriculteurs en vue de la valoriser et partant assurer l'approvisionnement (sourcing) du groupe en produits agricoles et agroalimentaires susceptibles d'être commercialisés, surtout que le groupe OCE n'a pas de production propre.

### ***II.1.2 Formule d'agrégation***

37. Pour exploiter les plateformes de conditionnement et de valorisation implantées dans les zones géographiques à fort potentiel pour l'OCE, le consultant a proposé quatre formules d'agrégation en fonction de deux critères (voir détail en annexe n° 2) :

- la durée de la convention (temporaire ou pérenne) ;
  - et de son étendue (totale ou partielle).
38. Toutefois, les quatre types d'agrégations proposées n'ont pas été détaillés, encore moins les caractéristiques de chacune, ses avantages et ses inconvénients pour permettre par la suite à l'office de choisir la formule la plus adaptée à son champ d'activité.
39. Par ailleurs, l'analyse de l'aspect "agrégation" au sein de l'office montre que la formule d'agrégation privilégiée cible des producteurs individuels ou groupements de producteurs affiliés à des associations ou coopératives moyennant des conventions d'agrégation pour une durée pluriannuelle, allant jusqu'à onze années. Ces conventions sont renouvelables par accord express des parties contractantes. A ce niveau, il convient de signaler que l'OCE a signé sept conventions d'agrégation en mai 2010 (voir détail en annexe n°3).
40. Toutefois, il a été constaté qu'excepté la convention d'agrégation portant sur la filière pomme de montagne de Tadla, aucune convention n'est opérationnelle. Soit parce qu'elle n'a jamais été mise en œuvre (c'est le cas des conventions d'agrégation des produits maraîchers et des produits maraîchers biologiques Doukkala-Abda, et des agrumes de Tadla), soit qu'elle a été mise en œuvre mais a connu des problèmes dans son exécution (c'est le cas notamment des deux conventions d'agrégation du Gharb portant sur l'artichaut et les agrumes).
41. Par ailleurs, pour la seule convention d'agrégation opérationnelle (pomme de Tadla), l'office s'est vu retirer son attestation d'agrégation le 27 février 2014 par l'ADA pour non-respect des engagements contractuels. En effet, l'OCE n'a pas réalisé les investissements prévus par cette convention.

### **Réponse de l'OCE**

Il est à souligner ici les faits majeurs très édifiants suivants :

- La décision qui retire cette agrégation à Socamar, date du 3 février 2014. La date a son importance car le 5 février 2014, le Groupe OCE à travers sa filiale Socamar, a signé dans les bureaux de Monsieur le Wali de Tadla-Azilal, une convention complémentaire avec les trois coopératives de pommiers bénéficiaires du projet "Pommier de montagne".

Et précision de taille : cette convention a été paraphée par Monsieur le Wali de Tadla-Azilal et Monsieur le Directeur Régional de l'Agriculture à Tadla-Azilal qui est à l'origine de la décision de l'ADA. (...)

42. D'un autre côté, voulant se positionner sur le marché du commerce équitable et des produits du terroir, comme recommandé par le consultant, l'office a noué à partir de 2010 des relations techniques et commerciales avec un certain nombre de coopératives nationales et de GIE qui peuvent lui assurer l'approvisionnement de son réseau de distribution. Les données fournies par l'OCE font état d'environ 780 coopératives concernées par ce partenariat en 2013-2014 pour un chiffre d'affaires réalisé d'environ 17,24 millions DH pour la même période. Le chiffre d'affaires à l'export ne constitue que 246 412 DH réalisé via les sites E-commerce, soit environ 1,43% du total des ventes, alors que l'export constitue la principale mission de l'office.

## Réponse de l'OCE

L'opération de rapprochement avec des coopératives et GIE s'inscrit dans le 2<sup>ème</sup> axe du nouveau positionnement stratégique de l'Office, relatif aux produits de terroir de l'Economie Solidaire. Cette opération a débuté en janvier 2012 par la signature avec l'Office, d'une vingtaine de coopératives de 3 régions du Royaume et détenant 37 articles.

En deux ans maintenant et au 11 août 2014, le Groupe OCE compte 802 coopératives et TPE des 16 Régions du Royaume, dont 622 ont déjà signé, 180 sont en cours de signature et 364 ayant déjà commercialisé plus de 3000 articles dans la chaîne du Groupe.

### II.1.3 Organisation locale de la valorisation et de l'encadrement

- **Financement des campagnes agricoles et soutien à l'agrofourniture des producteurs**

43. Dans le but de favoriser le développement des exportations, un système de financement des agriculteurs avait été mis en place afin de leur permettre de faire face aux besoins de la campagne. Dans le cadre de ce système de financement, des avances notamment en numéraire sont octroyées aux producteurs de l'OCE. Ce système a été à l'origine d'importants dérapages qui ont occasionné un important reste à recouvrer global estimé à plus de 300 millions DH à la fin de la campagne 2012-2013<sup>7</sup>. Ceci a été déjà signalé par la Cour des comptes dans son rapport particulier n° 07/10/CH II de juin 2011,

#### Réponse de l'OCE

Dans le but de favoriser le développement des exportations, l'OCE a mis en place un système de financement des producteurs pour leur permettre de faire face aux besoins de la campagne, et ce, en application des dispositions de l'article 2 du décret Royal n°223-65 du Juillet 1965, portant loi relative à la création de l'Office de Commercialisation et d'Exportation.

Actuellement, tous les groupes exportateurs recourent à ce système pour assurer leurs productions et exportations. Ils octroient des avances pour la préparation de la campagne, et des avances sur récolte, sur export etc...

44. Pour rappel, en date du 24 octobre 2005, le Comité interministériel chargé du suivi de l'exécution du plan de restructuration de l'OCE<sup>8</sup> a décidé de le désengager du financement des campagnes des agriculteurs et de remplacer le système en place par une convention de partenariat OCE-Banques-Producteurs. Même recommandation lui a été faite par le consultant qui a préconisé à l'office de mettre en place un système de contrat tripartite entre les producteurs, un organisme financier et l'OCE dans le cadre des avances financières sur production. L'implication de l'OCE dans ce système devait se limiter à domicilier le règlement du producteur après liquidation de la vente au niveau de l'organisme financier ayant accordé le prêt au producteur.
45. Afin de concrétiser l'orientation dudit comité interministériel, une convention a été signée avec le Crédit Agricole du Maroc (CAM) en date du 22 août 2006 pour le

<sup>7</sup> Voir détail au niveau de la partie réservée à la restructuration (volet financier).

<sup>8</sup> Idem

financement des producteurs et stations de conditionnement affiliés à l'OCE. L'OCE a signé des conventions d'agrégation faisant intervenir le CAM pour le financement des campagnes agricoles. Toutefois, ce volet financier n'a pas été mis en œuvre.

46. Le système d'intervention de l'OCE dans le cadre du préfinancement aux producteurs proposé par le consultant qui écarte l'octroi des avances financières sur production préconise que ces avances soient faites exclusivement sous forme d'intrants pour l'agrofourniture des producteurs. Dans ce cadre, l'OCE a signé en 2009 une convention avec l'OCP pour assurer l'agrofourniture nécessaire à la production agricole des petits et moyens agriculteurs agrégés par l'office pour la région Doukkala-Abda au titre de la campagne 2009-2010, dans la limite d'un budget de 90 millions DH .
47. Or, l'OCE n'a pas respecté ses engagements contractuels. En effet, si ladite convention visait les petits et moyens producteurs de la région Doukkala-Abda, sa mise en œuvre a bénéficié plutôt à la région de Souss-Massa avec environ 60% des intrants distribués. La région de Doukkala-Abda n'a reçu, quant à elle, que l'équivalent de 37% des intrants.

#### **Réponse de l'OCE**

(...)

#### **REGION : DOUKKALA ABDA**

(...)

- Malgré l'engagement exceptionnel des équipes OCP-OCE, la complexité de la mise en place des outils de mobilisation des fonds, aussi bien sur le plan juridique, financier, administratif que technique ; n'a permis la réalisation des premières livraisons d'intrants qu'au mois d'Août, dépassant ainsi les délais imposés par le calendrier des semis programmé début Juillet.

Ce retard, associé à l'apparition dans la région du ravageur TUTA ABSOLUTA qui s'attaque à la tomate, plus particulièrement dans les serres basses, répandues dans cette zone, ont engendré un désistement massif des producteurs de Chtouka-Oualidia-Abda, atteignant plus de 90% en nombre des producteurs et de superficies.

#### **REGION : SOUSS-MASSA**

(...)

De part les engagements commerciaux pris par l'OCE avec les partenaires commerciaux, il s'imposait le recours à des producteurs de la région Souss-Massa pour combler le gap généré par les désistements massifs du Centre, d'autant plus que l'OCP a fait des conventions avec les partenaires internationaux, un préalable incontournable à toute fourniture d'intrants. D'ailleurs, ces conventions ont été remises à l'OCP avant la signature de l'accord avec l'OCE.

(...)

48. En outre, l'essentiel des intrants a bénéficié aux grands agriculteurs. C'est ainsi que quatre producteurs ont accaparé plus de 86% des intrants distribués, d'un total de 26 producteurs, contrairement à ce qui a été prévu par la convention qui ciblait exclusivement les petits et moyens agriculteurs.

## Réponses de l'OCE

La distribution des intrants est en rapport avec les superficies exploitables de chaque producteur.

Ainsi, les quatre producteurs bénéficiaires de 86% des intrants distribués, disposent de 89% de la superficie sous-serre.

(...)

- De toute l'enveloppe financière de 90 millions de DH mise à sa disposition par l'OCP pour une durée d'un an, l'OCE n'en n'a utilisé que 17,5%, témoignant par là de son souci majeur de ne s'engager que sur les projets retenus par son Conseil d'Administration, convenus avec l'OCP et comportant une certaine visibilité.

(...)

49. Par ailleurs, l'analyse des dossiers administratifs des bénéficiaires des intrants dans le cadre de la convention sus-indiquée, a montré que l'OCE a géré ce projet avec un manque de rigueur, compte tenu d'une part des sommes importantes d'intrants avancées à certains producteurs, et d'autre part, l'expertise qu'il a pu développer en la matière tout au long de son existence et qu'il n'a pas mis au service de ce projet. En effet, en l'absence de procédures clairement définies pour la mise en œuvre de cette formule de financement, la commission de contrôle a procédé à la comparaison de quelques dossiers de producteurs avec un dossier témoin qui date de 2003. Il ressort de l'analyse de celui-ci que pour bénéficier des intrants, le producteur doit respecter certaines exigences basiques qui permettent de préserver le patrimoine de l'OCE. Il doit notamment :

- Présenter une copie de la CIN ;
- Signer une convention avec l'office définissant les engagements de chaque partie ;
- Présenter une caution solidaire valable pour la campagne en question ;
- Inscrire une hypothèque au profit de l'OCE équivalente au montant prévu de l'avance ;
- Signer une reconnaissance de dette ;
- Présenter un programme de culture ;
- Présenter une déclaration sur le tonnage des produits ;
- Justifier la propriété ou l'exploitation (en cas de location par exemple) d'un terrain agricole.

50. Les principales anomalies constatées de cette analyse peuvent être présentées à travers les cas suivants à titre illustratif (sur un total de 26 cas) :

▪ **Cas "A. A." (1 117 836,66 DH) :**

51. Le dossier administratif de ce bénéficiaire comporte deux contrats signés avec l'OCE. Le premier en tant que producteur, le deuxième en tant que représentant d'une station de conditionnement (ART 2 PRIM). L'intéressé n'a présenté aucune garantie valable à l'OCE en contrepartie de l'avance d'intrants qu'il a reçus d'un montant de 1 117 836,66 DH. Aussi, le dossier du producteur ne comporte aucun programme de culture ni de déclaration du tonnage des produits.

- **Cas "B. A." (7 249 466,25 DH)**
52. Ce producteur qui a bénéficié d'intrants d'environ 7 249 466,25 DH, n'a constitué aucune garantie au profit de l'OCE. Son dossier administratif comporte un protocole d'accord entre les deux parties (OCE, producteur), mais non signé par le directeur de l'office, à travers lequel l'intéressé s'engage à payer sa dette sur plusieurs tranches.
53. Par ailleurs, certains bons de livraison justifiant la réception par l'intéressé des intrants nécessaires à la production ne sont pas signés, ce qui est de nature à compromettre toute action de recouvrement des montants dus.
- **Cas "KH. M." (3 786 543,62 DH)**
54. Comme les cas cités plus haut, le dossier de l'intéressé ne comporte aucune garantie réelle constituée au profit de l'OCE. Aussi, ce producteur a bénéficié d'intrants d'une valeur de 3 786 543,62 DH sans qu'il justifie la propriété ou l'exploitation d'un terrain agricole.
- **Cas "M. M." (1 410 819,20 DH)**
55. La pièce d'identité présentée par ce bénéficiaire, montre qu'il exerce la profession d'expert maritime. Or, son dossier ne comporte aucun document justifiant qu'il exploite un terrain agricole (propriété propre ou location). Aussi, 1 410 819,20 DH d'intrants accordés par l'OCE n'a nécessité de la part de Monsieur "M" aucune garantie au profit de l'office ni même la signature d'un contrat définissant les engagements de chaque partie.

### **Réponse de l'OCE**

Les principales observations relevées par la commission de contrôle au niveau de dossiers administratifs des producteurs, portent essentiellement sur les garanties, le programme de culture, la déclaration de tonnage et la justification d'exploitation du terrain et de la station.

- En matière de garanties, les groupes privés exportateurs de fruits et légumes utilisent tous la même procédure que l'OCE, étant donné que l'usage dans le secteur depuis plusieurs décennies pour des cultures saisonnières, est l'utilisation de la lettre de change et la reconnaissance de dette tel que précisé dans l'étude réalisée par le cabinet "P. C. et Associates" dans le cadre du projet MEDA d'appui au programme de privation au Maroc.
- Le programme de culture et la déclaration de récolte sont des éléments constitutifs du dossier administratif des producteurs.
- Pour ce qui est de la justification d'exploitation du terrain et de la station, aucun producteur ou conditionneur n'a été approvisionné sans que des visites sur les lieux n'aient été réalisées, pour vérifier à priori leur existence, disponibilités et conformité, puis pour vérifier à posteriori l'utilisation à bon escient des intrants fournis. Le suivi sur le terrain depuis le lancement des premiers semis à la mise en place des programmes d'exportation, est effectué par les services de l'OCE en étroite collaboration avec les deux représentants de notre partenaire commercial « la Compagnie Fruitière », venus de France et du Sénégal spécialement pour être affectés à cet effet à Agadir et Casablanca.

### **Commentaire :**

Pour l'ensemble des cas cités, les documents fournis par l'OCE n'apportent pas d'éléments nouveaux aux constatations de la commission de contrôle, au vu des observations suivantes :

- Les reconnaissances de dettes sont signées à blanc ;
- Le programme de culture est une feuille vide ne comportant aucune information sur la nature des cultures ni de la superficie concernée ;

- Les dossiers remis en guise d'annexes aux observations de la Cour soit ne comportent pas de déclaration de récolte ou contiennent des déclarations signées à blanc ;
- L'office, avance que l'affiliation des producteurs à l'OCE se fait après justification de l'exploitation d'un terrain agricole à travers des enquêtes sur place, or aucun rapport n'a été remis à la commission à ce sujet.

56. Par ailleurs, pour l'ensemble des dossiers analysés, plusieurs mauvaises pratiques ont été constatées. Il s'agit, entre autres, de la signature à blanc par les producteurs de reconnaissance de dettes, de la non signature par l'OCE des contrats le liant aux producteurs, de l'existence de bons de livraison non signés ou comportant des signatures différentes et non conformes à celle du producteur concerné.

57. En conséquence, la conduite par l'OCE de ce projet laisse toujours apparaître des créances non recouvrées de près de 11,23 millions DH dues à l'OCP (sur une somme mobilisée d'environ 16,48 millions DH).

Ce préjudice causé à un organisme de grande envergure, comme l'OCP, conjugué au non-respect par l'OCE des termes de la convention signée entre les deux parties, a eu comme conséquence majeure la perte par ce dernier d'un partenaire de choix qui aurait pu l'appuyer dans d'autres actions rentrant dans le cadre de ses missions et partant résoudre le problème du préfinancement des producteurs que l'OCE ne cesse d'invoquer.

- **La valorisation**

58. L'objectif de la mise en place des plateformes régionales de valorisation et de conditionnement est de mettre à la disposition des producteurs, des infrastructures de stockage et de conditionnements ainsi que des services techniques et commerciaux de proximité, afin de valoriser leurs productions et la rendre plus attractives auprès des circuits de distribution moderne et réduire les coûts de transport et de packaging.

Pour les produits de terroir et de l'économie solidaire, la valorisation passe avant tout par la certification de la production et des infrastructures de leur conditionnement, qui reste un outil efficace pour accéder au marché international.

Dans ce cadre le plan stratégique de l'OCE prévoit un certain nombre de dispositifs à mettre au niveau des stations de "valorisation". Il a prévu aussi la mise en place d'un dispositif pour la labélisation des produits agricoles pour améliorer la compétitivité des produits, maîtriser la traçabilité des produits agrégés et s'ouvrir à de nouveaux marchés à l'export.

**Dispositifs à mettre au niveau des stations :**

59. Le conditionnement et l'emballage constituent une étape importante pour la préparation des produits agricoles aussi bien à la consommation au niveau national qu'à l'exportation. Cependant, si pour de nombreux produits distribués localement, les opérations de conditionnement et d'emballage sont limitées, les produits exportés bénéficient d'un conditionnement et d'un emballage devant être conformes à la

réglementation en vigueur d'une part et aux exigences des consommateurs des marchés de destination d'autre part.

60. A ce niveau, le plan stratégique a préconisé à l'OCE de mettre en place les dispositifs et des outils nécessaires pour l'alignement des processus de conditionnement, de stockage et d'emballage aux normes et exigences des marchés cibles au profit des Unités de Valorisation et de Conditionnement (UVC) afin de garantir la conformité des produits commercialisés aux exigences des marchés nationaux et à l'export et pour maîtriser la traçabilité des produits.
61. Pour mettre en œuvre son dispositif de valorisation des produits à commercialiser, le consultant a proposé à l'OCE de :
  - Définir un cahier des charges pour la valorisation des produits agricoles par nature de culture destiné aux : stations de conditionnement, plateformes de collecte et centres frigorifiques.
  - Définir un cahier des charges pour la valorisation des produits agricoles par marché cible (UE, USA,...) ;
  - Etablir une procédure d'évaluation et de suivi des actions de la valorisation ;
  - Etablir les conventions régissant la relation entre l'OCE et les différentes UVC en matière de valorisation ;
  - Concevoir les fiches de suivi et de contrôle des actions de la valorisation ;
  - Définir un système de *scoring* des stations de conditionnement, des plateformes de collecte et des centres frigorifiques en matière de respect des orientations de la valorisation.
62. Il a été constaté que l'OCE n'a mis en œuvre aucun élément de ce dispositif de valorisation. C'est en effet une conséquence naturelle de l'absence d'unités de valorisation et de conditionnement (UVC) et de projets d'agrégations regroupant les producteurs autour de celles-ci. Pour les centres frigorifiques, seules infrastructures techniques du groupe OCE en activité, aucun des dispositifs sus-indiqués n'a été mis en œuvre.
63. Pour la station de conditionnement de Sidi Slimane, que l'OCE a mis gratuitement à la disposition de la SOCAMAR, la commission de contrôle a constaté, lors d'une visite sur place que le fonctionnement de ladite station, actuellement en arrêt, n'est régi par aucun référentiel technique ou cahier des charges définissant les procédures de valorisation à suivre et les exigences techniques à respecter par type de culture et par marché cible.

**Programme de soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles :**

64. Le choix de l'OCE de se positionner au niveau du créneau des produits de terroir et de l'économie solidaire l'a mis en relation directe avec de petits agriculteurs regroupés

autour de coopératives ou GIE agricoles, qui sont généralement de petites structures de production de type artisanal.

65. L'OCE essaie d'assurer son approvisionnement en produits de terroir et de l'économie solidaire en multipliant les partenariats avec les coopératives agricoles, seul moyen pour garantir des quantités critiques commercialisables à grande échelle. Or, pour commercialiser cette catégorie de produits à l'international, en particulier au niveau des marchés européen et américain, des exigences en termes de conditions techniques d'accès aux marchés sont à observer. En effet, les grandes surfaces qui accaparent l'essentiel du commerce dans ces marchés, imposent à leurs fournisseurs de tous pays, la certification aussi bien des productions exportées que des infrastructures de leur conditionnement. Ces certifications doivent être établies sur la base de processus identifiés par lesdites chaînes et attestées par des cabinets reconnus à l'échelle internationale.
66. Dans ce cadre et pour pouvoir pénétrer ces marchés, l'OCE a signé le 30 septembre 2011 une convention de partenariat, avec le ministère du commerce extérieur et le ministère de l'économie et des finances, portant sur un programme de soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles pour la période allant de 2011 à 2013.
67. La convention porte sur la certification de 3.818 petits et moyens producteurs pour une superficie de 10.450 hectares sur la période de 2011-2013 et de 158 infrastructures.
68. Pour réaliser ce programme, l'Etat s'est engagé à mobiliser de 10,6 millions DH desquels il a débloqué 8 millions le 16 mai 2012 pour financer un programme d'emploi pour le soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles pour la campagne 2012-2013.
69. Or, jusqu'à juin 2014, aucune action n'a été engagée dans ce cadre. L'office explique ce blocage par la non approbation dudit programme d'emploi par les autorités compétentes, en l'occurrence les tutelles technique et financière.

#### **Réponse de l'OCE**

Monsieur le Ministre du Commerce Extérieur actuel a donné immédiatement son accord pour la signature dudit programme d'emploi mais il s'est avéré que la convention se termine le 31.12.2013. Une nouvelle convention a été élaborée allant de 2014 à 2017 et s'est élargi même aux TPE. Elle est en dernière phase d'approbation au niveau du Comité de Suivi de ce projet, pour être immédiatement après, signée par les autorités de tutelle.

70. Devant cette situation, et en l'absence des certifications exigées par les marchés cibles, l'OCE demeure incapable d'exercer sa mission légale qui lui est dévolue par la loi n°30.86, portant sa réorganisation, promulguée par le dahir n°1.88.239 du 28 mai 1993, qui précise, dans son article 2, que « *l'office de commercialisation et d'exportation est habilité à assurer l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires* ». Ce constat a été corroboré par l'analyse de l'activité export de l'OCE

qui a montré que celle-ci a atteint des niveaux très bas, voire insignifiants, environ 246.412 DH de chiffre d'affaires pour la campagne 2013-2014, réalisé via ses sites E-commerce qui permettent d'acheminer à l'étranger des produits en petites quantités considérés souvent comme des échantillons.

- **l'encadrement et l'orientation des producteurs**

71. Pour accompagner la mise en œuvre de ses projets d'agrégation, le consultant a préconisé à l'OCE de définir des programmes d'encadrement, de conseil et d'orientation des producteurs agrégés après avoir évalué le potentiel productif de ces derniers (par bassin, culture, ...etc.). L'élaboration du programme d'encadrement doit passer par les phases suivantes :
  - Définir les objectifs opérationnels du programme d'encadrement ;
  - Etablir un programme d'encadrement par localisation géographique et par type de culture ;
  - Définir les modalités de déploiement du programme d'encadrement en collaboration avec le Ministère de l'Agriculture.
72. Or, l'analyse de cet aspect, pour la période 2012-2014, a montré que la majeure partie des actions engagées ne peuvent rentrer dans le cadre de l'encadrement des agriculteurs puisqu'il s'agit plutôt de journées de sensibilisation des coopératives aux actions de l'OCE ou la participation à des foires et salons. En effet, entre 2012 et 2014 uniquement 4 actions sur un total de 21 engagées à ce niveau portent sur l'encadrement des agriculteurs.
73. Par ailleurs, les actions d'encadrement ne sont pas réalisées, comme préconisé par le consultant, dans le cadre d'un programme d'encadrement défini par localisation géographique et par type de culture ayant des objectifs fixés préalablement. Ceci peut être expliqué par l'absence de conventions d'agrégation opérationnelles permettant à l'OCE d'avoir une certaine visibilité quant à la production attendue, sa nature, son importance,... etc. ce qui lui permettrait en conséquence de définir les besoins en matière d'encadrement des producteurs ainsi que les objectifs recherchés des actions engagées dans ce sens.
74. En plus des constats relevés au niveau de l'encadrement, l'OCE ne dispose pas d'une vision globale qui permet d'inscrire le volet encadrement dans une politique plus globale de "sourcing" visant d'une part l'accompagnement des agriculteurs et le transfert du savoir-faire agricole sur le terrain et d'autre part, assurer à l'office un approvisionnement régulier en quantité et en qualité suffisantes.

D'un autre côté, il est à souligner que l'agrégation dépend de l'encadrement. Or, en l'absence de relations opérationnelles avec le réseau institutionnel (DRA, ORMVA...), l'OCE se contente de réaliser cette activité à travers le faible nombre de

cadres dont il dispose<sup>9</sup>, ce qui ne lui permet pas d'assurer un réel encadrement des agriculteurs et rend ses actions , dans ce domaine, éparpillées et occasionnelles.

75. C'est dire que l'encadrement ne peut être engagé séparément des autres activités de l'office (agrégation, commercialisation ...) et ne peut être réalisé convenablement sans encadrement de proximité, et encore moins sans concertation avec les autres acteurs du secteur, notamment les services du ministère chargé de l'agriculture.

## **II.2 Principaux axes de la stratégie de commercialisation**

### ***II.2.1 Positionnement produits vs marchés***

76. Pour se conformer aux orientations de la commission interministérielle et aux dispositions de la stratégie gouvernementale dans les domaines agricoles et du commerce extérieur, le plan stratégique a proposé à l'OCE de se consacrer à son secteur de base à savoir le secteur agricole et agroindustriel dans l'ensemble de ses composantes notamment de :
- produits conventionnels à l'état frais et transformé,
  - produits biologiques (bio),
  - produits du terroir,
  - indications géographiques protégées,
  - produits mineurs,...
77. En effet, sur la base d'une étude des potentialités des différents marchés de l'OCE, que ce soit au niveau local ou à l'international, le cabinet conseil a proposé à l'office le positionnement produit/marché suivant :

---

<sup>9</sup> L'équipe chargée de l'encadrement est composée de 5 personnes et pilotée par le directeur d'agrégation qui participe lui-même aux actions d'encadrement.

Tableau 8 : Positionnement “Produits/marchés” cible

Catégorie de produits	Marchés cibles
Produits biologiques	<p><b>Marché international :</b> Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, France, Pays-Bas, Belgique, Autriche, Suisse, Danemark, Suède) ; Etats-Unis ; Asie (Japon).</p> <p><b>Marché local :</b> Agroindustriels et GMS</p>
Produits du terroir et dits exotiques	<p><b>Marché international :</b> Europe (Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, France, Pays-Bas, Belgique, Autriche, Suisse, Danemark, Suède) ; Etats-Unis, Canada et Asie (Japon)</p> <p><b>Marché local :</b> GMS</p>
Produits du commerce équitable	<p><b>Marché international :</b> Europe (Pays bas, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, France, Belgique, Italie, Espagne) ; USA et Canada</p> <p><b>Marché local :</b> GMS ; Agroindustriels</p>
Produits destinés à l’agroalimentaire	<p><b>Marché local :</b> Agroindustriels</p>
Produits conventionnels traditionnels	<p><b>Marché international :</b> Europe (Pays bas, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, France, Belgique, Italie, Espagne) ; USA et Canada ; Asie (Chine) ; Moyen-Orient et Afrique.</p> <p><b>Marché local :</b> GMS ; Marchés de gros et Collectivités.</p>
Produits conventionnels de niche	<p><b>Marché international :</b> Europe (Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, France, Pays-Bas, Belgique, Autriche, Suisse, Danemark, Suède) ; Etats-Unis, Canada ; Asie (Japon)</p> <p><b>Marché local :</b> GMS ; Marchés de gros et Collectivités</p>
Produits 4 <sup>ème</sup> gamme	<p><b>Marché international :</b> Europe (Pays bas, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, France, Belgique, Italie, Espagne)</p>
Produits transformés	<p><b>Marché international :</b> Europe (Pays bas, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, France, Belgique, Italie, Espagne) ; USA et Canada et Afrique</p>

Source : livrables de l’étude stratégique réalisée par le cabinet conseil "M. M." en 2009.

En termes de réalisations, l’éclatement des ventes du groupe OCE par couple produit/marché donne, pour la période étudiée, le positionnement suivant :

Tableau 9 : Résultat du positionnement de l'OCE par couple produits/marchés (chiffre d'affaires en dirhams)

Catégorie de produits <sup>10</sup>	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
<b>Produits biologiques</b>	-	1.373.539 (grande Bretagne)	-	565.430	1.012.806
<b>Produits du terroir et dits exotiques</b>			8.081.953	11.148.485	15.680.484
<b>Produits du commerce équitable</b>	-	3.415.042			
<b>Produits destinés à l'agroalimentaire</b>	-	-	-	-	-
<b>Produits conventionnels traditionnels (marchés)</b>	54.692.209 Russie/Hollande/France	12.520.935	10.039.064	9.661.621	1.880.175
<b>Produits conventionnels de niche</b>	-	1.573.179.50 (grande Bretagne)	163.150	25.992 France/Mexique	332.229 Hong Kong-France-Belgique-Italie-Espagne-Luxembourg
<b>Produits 4ème gamme</b>	-	-	-	-	-
<b>Produits transformés</b>	-	-	679.147 Italie	367.820 Italie	-
<b>Produits conventionnels traditionnels (collectivités) (**)</b>	1.316.711.659	1.390.097.045	1.443.782.362	1.647.313.134	1.440.703.990

Source : OCE.

(\*) Chiffres arrêtés au 31 mars 2014 ; (\*\*) il s'agit de l'approvisionnement de collectivités.

78. L'analyse du positionnement actuel du groupe OCE par couple produit/marché, montre que ce dernier n'a aucune présence sur les marchés local et international des produits destinés à l'agroalimentaire et des produits 4<sup>ème</sup> gamme.

79. Pour les produits du terroir et dits exotiques et ceux du commerce équitable, le groupe OCE n'a aucune présence sur le marché international. Toutefois les ventes de ces produits sur le marché local connaissent un trend haussier sur la période étudiée.

<sup>10</sup> Voir définition de chaque catégorie de produits en annexe n° 4.

80. Pour les produits conventionnels traditionnels, la campagne 2009-2010, où le groupe OCE a touché les marchés français, néerlandais et russe, marque la fin de la vente à l'export de cette gamme de produits qui est depuis lors commercialisée uniquement sur le marché local avec un chiffre d'affaires qui a connu une baisse substantielle sur la période étudiée.
81. Quant aux produits transformés, hormis une petite opération d'exportation de la cêpre qui a intéressé le marché italien sur deux campagnes 2011-2012 et 2012-2013, le groupe n'a aucune présence sur les marchés européen, américain, canadien, africain et local comme prévu par son plan de repositionnement stratégique.
82. Par ailleurs, pour les produits biologiques et les produits conventionnels de niche, le groupe OCE n'a pas de présence réelle sur le marché européen, puisque sur la période étudiée il a exporté ces deux gammes de produits vers le marché britannique une seule campagne 2010-2011. Pour les campagnes suivantes, le groupe a commencé la commercialisation des produits biologiques sur le marché local à partir de 2012-2013. Pour les produits conventionnels de niche le caractère insignifiant des transactions réalisées, que ce soit pour le marché local ou pour le marché international, rend toute analyse du positionnement par couple/marché sans réel intérêt.

### Réponse de l'OCE

Pour être mis en œuvre, le nouveau positionnement stratégique de l'OCE était tributaire, tel que le développe le Cabinet "M. M" et le décline le projet de contrat programme élaboré par ce même Cabinet, il y avait un certain nombre de préalables dont aucun n'a existé : programme d'investissement, sources de préfinancement, moyens humains de l'Office, projet de loi, contrat de développement avec l'Etat ...etc.

(...)

### II.2.2 Branding<sup>11</sup> et labellisation

83. Parmi les principaux axes de la stratégie de commercialisation proposés par le consultant au groupe OCE dans le cadre de son repositionnement, figure l'axe *branding* et labellisation. Il s'agit en effet de la mise en place d'une différenciation des produits OCE (marque, étiquetage, qualité, origine) autour de laquelle l'office pourrait communiquer. Il s'agit aussi de l'organisation et l'accompagnement de la certification et de la labellisation des produits commercialisés et exportés par l'OCE par segment.
84. L'analyse de cet aspect a permis de constater que le groupe OCE n'a pas encore de politique de marque bien définie par catégorie de produits (biologique, commerce équitable, ...) et n'a mis en œuvre aucun dispositif de branding des produits comme prévu dans son plan de repositionnement stratégique. En effet, la concentration de ses efforts de sourcing et de commercialisation autour des produits de terroir et du

---

<sup>11</sup> Le terme vient de l'anglais « brand » qui signifie « marque ». Le branding (ou gestion de la marque) est tout le travail qui consiste à construire l'image de la marque.

commerce équitable l'a mis en relation avec une multitude de petits producteurs (coopératives). Ces derniers proposent des produits sous diverses marques de fabricant avec des qualités, des prix et des formes de conditionnement différents de telle sorte qu'il y a autant de marques, de prix et de qualités qu'il y a de producteurs pour un même produit.

85. Or, pour s'adresser au marché international il faut une offre homogène et valorisante en termes de marque, d'emballage et de prix. Toutefois, hormis l'initiative engagée par l'office en mai 2014 avec les coopératives de l'huile d'argan (portant sur la création d'une marque pour l'huile d'argan de consommation et une autre pour l'huile d'argan cosmétique), aucune action de *branding* n'a été engagée par l'office Pour les autres produits, sachant qu'il référence plus de 2936 produits.
86. Par ailleurs, l'OCE a procédé en 2013 à la création d'une marque qu'il a dénommé "*Amurinou*". Toutefois, aucune communication n'a été réalisée autour de cette marque, ni de stratification par filière et/ou par niveau de qualité nécessaire à son utilisation horizontale pour des produits de différentes filières.
87. Pour la labellisation<sup>12</sup>, et comme souligné plus haut, pour pouvoir accéder au marché international (notamment européen), des exigences en termes de conditions techniques d'accès aux marchés sont à observer, dans ce cadre l'OCE a signé le 30 septembre 2011 une convention de partenariat, avec le ministère du commerce extérieur et le ministère de l'économie et des finances, portant sur un programme de soutien à la certification des petits et moyens producteurs agricoles pour la période allant de 2011 à 2013. Or, à ce jour aucune action n'a été engagée dans ce cadre pour non approbation du programme d'emploi y afférent par les autorités compétentes.
88. Trois types de certifications sont couverts par les dispositions de ladite convention :
  - les certifications qualité exigées par les marchés internationaux, notamment les certifications Global Gap, BRC, ISO et IFS ;
  - les certifications de valorisation et de développement telles que la certification produits biologiques, la certification commerce équitable, la certification des indications géographiques protégées et la certification de label et produits de terroir ;
  - les certifications exigées de l'OCE en tant qu'exportateur ainsi que les marques utilisées par l'OCE pour l'export.

---

<sup>12</sup> Un label est un signe distinctif (ou étiquette créée par une organisation professionnelle) apposé sur un produit pour en certifier l'origine, la qualité et les conditions de fabrication avec des normes préétablies dans un cahier des charges.

### **Réponse de l'OCE**

Monsieur le Ministre du Commerce Extérieur actuel a donné immédiatement son accord pour la signature dudit programme d'emploi, mais il s'est avéré que la convention se termine le 31.12.2013 et ne peut être appliquée sans être actualisée par une nouvelle convention. Cette nouvelle convention a été élaborée allant de 2014 à 2017 et s'est élargie même aux TPE. Elle est en dernière phase d'approbation au niveau du Comité de Suivi de ce projet, pour être immédiatement après, signée par les autorités de tutelle.

### **II.2.3 Autres actions marketing**

89. Dans le cadre de son plan stratégique, approuvé par son conseil d'administration du 7 janvier 2010, l'OCE doit mettre en place un dispositif de veille sur les conditions d'accès aux marchés, à travers la réalisation d'études de marchés portant sur la clientèle potentielle, les segments de marché, la concurrence directe et indirecte, l'environnement économique, les cadres normatifs et réglementaires des marchés cibles...etc. Le dispositif de veille passe aussi, selon toujours le même plan stratégique, par l'établissement d'un planning de participation aux foires et expositions liées au secteur d'activité de l'OCE.
90. Ledit plan prévoit aussi la définition d'une stratégie marketing par couple produit/marché en vue de développer des offres adaptées aux exigences des marchés cibles. L'objectif recherché étant de consolider le positionnement sur les marchés existants, l'ouverture sur de nouveaux marchés nationaux et internationaux et le développement de la marque OCE.
91. L'analyse de ces aspects a montré que l'OCE n'a pas développé de dispositifs de veille aux conditions d'accès aux marchés cibles pouvant l'éclairer sur les opportunités et les menaces ainsi que sur les actions marketing et commerciales à entreprendre pour réaliser ses objectifs.

### **Réponse de l'OCE**

L'Office ne compte aucun agent pouvant assurer cette activité

92. Aussi et contrairement aux orientations du plan stratégique, l'OCE ne dispose pas d'un plan Marketing par couple produit/marché. les produits distribués ne bénéficient pas en effet de différenciation ou de promotion aussi bien au niveau du marché national qu'international.

### **Réponse de l'OCE**

L'Office a lancé courant mois d'août 2014, un marché visant l'élaboration d'un Plan marketing orienté export. Il faut espérer que d'ici à l'étude des offres, l'OCE sera parvenu à recruter l'effectif minimal de cadres spécialisés en marketing et commercialisation, qui devraient être la cheville ouvrière de mise en œuvre dudit Plan.

93. Pour la participation aux foires et expositions, comme élément du dispositif de veille commerciale et aussi comme moyen pour démarcher de nouveaux prospects, il a été constaté que l'OCE a participé à plusieurs d'entre elles, notamment en Allemagne en Espagne, au Canada...etc. mais sans que cette participation ne donne lieu à la concrétisation d'opérations commerciales avec un des clients potentiels démarchés (voir annexe n°5). Aussi, les participations à ces événements ne donnent lieu à aucun rapport ou compte rendu pouvant constituer une source d'informations pour développer sa veille commerciale.

### **Réponse de l'OCE**

L'objectif de ces participations était quasi exclusivement de prendre connaissance de l'offre de la concurrence, des tendances des marchés internationaux et de faire connaître le nouveau positionnement stratégique de l'OCE dans des événements importants à l'international dans la perspective de préparer l'arrivée de notre offre sur ces marchés.

Le souci majeur était que de telles participations atteignent l'objectif fixé mais au moindre coût possible. En effet, l'OCE est toujours parvenu à avoir des stands gratuits et à assurer l'envoi et le retour des produits des coopératives gratuitement.

Ceci dit, la grande instabilité du très peu de personnel commercial en des moments sporadiques, n'était pas pour tirer le meilleur profit de nos participations.

94. Sur le plan de la communication, l'OCE a signé le 25 décembre 2012 une convention spécifique avec l'Agence de Développement Social (ADS) pour la mise en œuvre d'actions de promotion, de développement et de commercialisation des produits agricoles des petits producteurs et ce, dans le cadre de leurs programmes et missions respectifs, à savoir le projet de valorisation et commercialisation des produits de l'économie sociale et solidaire pour l'OCE et les programmes "Mouwakaba" et "Tatmine" pour l'ADS. Ladite convention s'étend sur une année renouvelable par tacite reconduction sans toutefois dépasser trois ans.

95. Le volet financier de la convention porte sur un montant global de 2 745 000DH et prévoit la participation de l'ADS à hauteur de 990 000DH dont 80% a été versé le 23 juillet 2013, le reste étant à la charge de l'OCE.

Or, jusqu'à juillet 2014, aucune action de communication rentrant dans le cadre de ladite convention n'a été entreprise dans ce cadre.

### **Réponse de l'OCE**

Pendant un an, ce dossier a été gelé à cause de la mention "Marché local" abordée dans la convention entre l'ADS et l'OCE mais fermement contestée par le Ministère des Finances qui avait donné son accord sur ladite convention dans une première phase et qui s'est rétracté après, arguant que l'OCE n'intervient pas sur le marché local.

Aucune action de communication ne pouvait être mise en œuvre en dehors du cadre qui a été tracé entre les deux partenaires et confié au Cabinet de communication retenu.

De surcroît, cette période a enregistré le départ du Directeur Marketing et commercial qui n'a pas

encore pu être remplacé à cause de la suspension des recrutements par la D.E.P.P.

**Recommandation n°2 :**

***La Cour des comptes recommande à l'OCE de n'engager une nouvelle stratégie qu'après avoir assuré les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre et garanti un large consensus avec toutes les parties prenantes.***

***La Cour attire aussi l'attention du conseil d'administration de l'OCE sur l'importance de son rôle dans toutes les phases du processus de repositionnement stratégique de l'office. Sa vigilance est requise pour éviter l'annonce d'objectifs impertinents et surdimensionnés ainsi que le décalage entre réalisations et prévisions.***

### **III. APPRECIATION DES MISSIONS DE L'OCE**

98. La promulgation de la loi n° 30.86 portant réorganisation de l'OCE par le dahir n° 1.88.239 du 28 mai 1993 a mis fin au monopole exercé par cet organisme sur les exportations des produits agricoles et agroalimentaires et a redéfini ses missions comme suit :
- assurer l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires ;
  - entreprendre toute action de nature à favoriser les exportations qu'il assure en prenant toute action de nature à favoriser les exportations qu'il assure en prenant toute initiative qu'il juge utile dans les domaines industriel, commercial et des services, notamment par la création de sociétés ou groupements ayant pour objet la production, le conditionnement, la commercialisation et la distribution des produits cités ci-dessus ainsi que par la prise de participation dans de tels groupements ou sociétés ;
  - effectuer toutes opérations d'importation nécessaires à l'accomplissement de ses missions d'exportation ou pour le compte de l'Etat et à la demande de ce dernier.
99. Les missions de l'OCE, telles qu'elles sont exercées, résultent aussi de son plan de repositionnement stratégique, notamment en ce qui concerne le commerce des produits de terroir et de l'économie solidaire, ainsi que du commerce local. Pour ce dernier aspect, il est à souligner que l'office écoule les produits à l'intérieur du pays via sa filiale la SOCAMAR, vu que la loi n° 30.86 précitée ne l'autorise à opérer que sur le marché international.
100. Par ailleurs, l'OCE exerce d'autres missions qui lui ont été confiées dans un cadre conventionnel<sup>13</sup> et qui consistent en l'approvisionnement en denrées alimentaires de certaines collectivités.

---

<sup>13</sup> Il s'agit :

- De l'instruction conjointe du 31/12/1986 signée par le ministre chargé des finances, le secrétaire général de l'administration de la défense nationale et le directeur général de l'OCE ;
- De la convention du 01/10/1987 signée entre l'OCE et le ministère du développement des provinces sahariennes ;

101. Pour réaliser ses missions, l'OCE effectue principalement les activités suivantes :

- Agréger principalement les petits et moyens agriculteurs,
- Commercialiser les produits sur le marché local et international,
- Approvisionner les collectivités.

### **III.1 L'agrégation**

102. L'agrégation agricole qui est l'un des fondements du Plan Maroc Vert, est présentée comme une solution pour dépasser les problématiques liées à l'exiguïté des exploitations et au manque d'intégration entre l'amont agricole et l'aval industriel et commercial.

103. En effet, ce modèle d'organisation des agriculteurs autour d'acteurs à forte capacité managériale, permet notamment d'assurer aux producteurs agrégés la possibilité de bénéficier des techniques modernes de production et du financement et d'accéder au marché intérieur et extérieur. Il repose en effet sur un partenariat entre l'amont productif et l'aval commercial et industriel et ce, sur la base de contrats définissant les engagements des deux parties dans le cadre de projets d'agrégation bien identifiés.

104. Pour assurer une relation équilibrée entre agrégateurs et agrégés, l'Etat a instauré un cadre juridique spécifique à l'agrégation agricole. Il s'agit essentiellement de la loi n° 04-12 relative à l'agrégation agricole 17 juillet 2012.

105. Pour l'OCE, en tant qu'agrégateur, trois formes d'agrégation ressortent de son repositionnement stratégique :

- Agrégation des petits et moyens producteurs ;
- Agrégations des produits de terroir de l'économie solidaire ;
- Agrégation pour l'approvisionnement des industries de transformation.

Or, Ces dernières ne rentrent pas tous dans le cadre légale est réglementaire en vigueur.

#### ***III.1.1 Agrégation des petits et moyens producteurs***

106. Dans le cadre du plan Maroc Vert, l'OCE en tant qu'agrégateur a signé en mai 2010 sept conventions d'agrégation avec l'Agence de Développement Agricole (ADA) et les Directions régionales d'agriculture (DRA) concernées, portant sur ce qui suit :

- 
- Et de la convention signée le 5 juin 2014 entre l'OCE, le ministre délégué auprès du chef du gouvernement chargé des affaires générales et de la gouvernance et le ministre de l'économie et des finances.

Tableau 10 : Objectifs des conventions d'agrégation

	objet de la convention d'agrégation	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre d'agrégés	Pommes de Tadla-Azilal	100	200	300	400	500
	Agrumes du Tadla-Azilal	50	80	100	120	150
	Artichaut du Gharb	50	70	90	120	150
	Agrumes du Gharb	100	600	1 100	1 150	1 200
	Agrumes de l'Oriental	52	56	65	65	67
	primeurs conventionnelles du Doukkala	237	370	390	410	420
	Maraichage Biologique Doukkala-Abda	45	85	110	110	110
	<b>Total</b>	<b>634</b>	<b>1 461</b>	<b>2 155</b>	<b>2 375</b>	<b>2 597</b>
Superficie (ha)	Pommes de Tadla-Azilal	200	400	600	800	1 000
	Agrumes du Tadla-Azilal	800	900	1 070	1 150	1 250
	Artichaut du Gharb	200	300	400	500	580
	Agrumes du Gharb	200	800	1 400	1 450	1 500
	Agrumes de l'Oriental	280	305	330	355	380
	primeurs conventionnelles du Doukkala	1 155	1 900	2 030	2 150	2 200
	Maraichage Biologique Doukkala-Abda	170	490	540	540	540
	<b>Total</b>	<b>3 005</b>	<b>5 095</b>	<b>6 370</b>	<b>6 945</b>	<b>7 450</b>
Production (tonnes)	Pommes de Tadla-Azilal	2 400	5 200	8 400	12 000	17 000
	Agrumes du Tadla-Azilal	20 000	23 400	29 960	32 200	37 500
	Artichaut du Gharb	3 200	5 100	7 200	9 500	11 020
	Agrumes du Gharb	4 400	20 000	37 800	43 500	48 000
	Agrumes de l'Oriental	7 000	7 625	6 930	7 810	7 600
	primeurs conventionnelles du Doukkala	28 500	68 500	90 150	112 000	118 300
	Maraichage Biologique Doukkala-Abda	4 500	14 200	17 000	18 300	19 600
	<b>Total</b>	<b>70 000</b>	<b>144 025</b>	<b>197 440</b>	<b>235 310</b>	<b>259 020</b>

Source : OCE.

107. D'après les informations fournies par l'OCE à la commission de contrôle, il s'avère qu'à l'exception de l'agrégation "Pommes de Tadla-Azilal", aucune des agrégations citées plus haut n'a été mise en œuvre.

L'office explique l'échec des six conventions qui n'ont pu être opérationnalisées par le non-respect de l'Agence de développement Agricole (ADA) de ses engagements, notamment ceux liés à la dimension "préfinancement" des projets, qui lui relève dans l'ensemble des conventions d'agrégations. L'OCE ajoute que les différentes conventions d'agrégation signées entre l'ADA, les différentes DRA des régions concernées et l'OCE prévoient expressément parmi les obligations de l'ADA « la prise des dispositions

nécessaires auprès de Tamwil Elfellah<sup>14</sup> (SFDA) pour permettre l'accès au financement aux petits agriculteurs agrégés »<sup>15</sup>.

108. Or, il s'est avéré que l'intervention de l'ADA dans le volet financier des conventions d'agrégation se limite à transmettre les dossiers des agriculteurs agrégés au CAM après certification des listes y afférentes et que l'office n'a pas présenté de listes d'agrégés pour toutes les conventions signées. Les investigations ont montré aussi l'existence d'autres agrégations qui ont été mises en œuvre, et non pas une seule comme avancé par l'OCE, il s'agit, en plus de la convention d'agrégation "Pommes de Tadla-Azilal", des conventions suivantes :

- Artichaut du Gharb ;
- Agrumes du Gharb ;
- Agrumes de l'oriental.

109. En terme global, les performances réalisées dans le cadre des sept projets d'agrégation restent insignifiantes. Le tableau suivant fait la synthèse du degré de réalisation des objectifs fixés :

Tableau 11 : Bilan global des agrégations de l'OCE

Campagne	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Nombre d'agrégés	4%	7%	6%
Superficie (ha)	2%	3%	3%
Production	1%	1%	0,41%

• **Agrégation "Pommes de Tadla-Azilal"**

110. Pour le projet d'agrégation des "Pommes de Tadla-Azilal", l'OCE a assuré le préfinancement des producteurs de pommes à travers sa filiale SOCAMAR sous forme d'intrants. Le tableau suivant détaille les sommes mobilisées pour assurer le financement des producteurs ainsi que le nombre total des bénéficiaires de cette opération.

Tableau 12 : Sommes mobilisées pour assurer le préfinancement des producteurs de pommes dans le cadre de la convention d'agrégation de Tadla-Azilal

CAMPAGNE	ENGRAIS (en DH)	PHYTOSANITAIRES (en DH)	TOTAL (en DH)	NOMBRE DE BENEFICIAIRES
2011-2012	212 374,88	37 722,00	250 096,88	78
2012-2013	138 127,00	128 655,00	266 782,00	65
2013-2014	94 485,00	237 380,00	331 865,00	64
<b>TOTAL</b>	<b>444 986,88</b>	<b>403 757,00</b>	<b>848 743,88</b>	

Source : OCE

<sup>14</sup> Société de financement pour le développement agricole (SFDA) créé par le groupe Crédit Agricole du Maroc (CAM) en partenariat avec l'Etat pour donner accès au financement bancaire aux petits et moyens agriculteurs.

<sup>15</sup> Article 8 des conventions

111. Pour les réalisations du projet d'agrégation « Pomme de Tadla-Azilal », elles se présentent comme suit :

Tableau 13 : Bilan de l'agrégation « pomme de Tadla-Azilal ».

Campagne	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014/2015
<b>Nombre d'agrégés</b>	25	107	120	126	225
<b>Superficie (ha)</b>	48	130	180	200	350
<b>Production commercialisée (tonnes)</b>	610.9	1879.5	810.7		

Source : OCE

112. Comparées aux objectifs fixés dans le cadre de ladite convention (voir tableau n° 10), **les réalisations restent très en deçà des attentes.** En effet, la production réalisée dans le cadre de cette convention d'agrégation s'est établie à 810,7 tonnes au titre de la campagne 2012-2013, soit 10% des quantités prévues. Pour le nombre d'agrégés, il a atteint, au titre de la même campagne, 120 alors que l'OCE prévoyait d'agréger 300 producteurs. Pour la superficie agrégée, elle n'est que de 180 ha pour 600 ha prévus, soit un taux de réalisation de 30%. Le tableau ci-dessous fait la synthèse des taux de réalisation des objectifs :

Tableau 14 : Taux de réalisation des objectifs du projet d'agrégation des pommes de Tadla-Azilal

Campagne	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Nombre d'agrégés</b>	25%	54%	40%
<b>Superficie (ha)</b>	24%	33%	30%
<b>Production commercialisée (tonnes)</b>	25%	36%	10%

### Réponse de l'OCE

Il est à souligner là également, qu'il n'a jamais été question pour Socamar de se référer aux objectifs de l'agrégation pour les tenir, et ce pour les raisons suivantes :

- Dès lors que la problématique du financement desdits projets n'a pas été réglée avec l'ADA et le CAM, l'OCE lui-même n'était plus tenu par les engagements des conventions qu'il a signées ;
- Outre l'aspect "financement" certes important, l'OCE n'a pu avoir ni les moyens pour ce faire, prévus dans le projet de contrat programme, ni les recrutements des profils et responsables incontournables pour mener de tels projets (l'Office ne compte aujourd'hui que 12 cadres moyens et supérieurs tous profils et toutes activités confondus), ni l'autorisation de mettre en œuvre les investissements requis dont la création de Plateformes de Collecte et de Valorisation, ni le cadre légal pour exercer les missions et actions prévues dans les projets qui lui ont été pourtant confiés par Monsieur le Ministre de l'Agriculture, ni l'accompagnement technique prévu dans la convention de certification des petits producteurs ;

- L'intérêt très limité et partiel de Socamar à des aspects de ces projets, était donc à la demande de celle-ci dans le cadre de ce que lui permettent ses statuts et ses moyens ;
  - L'intérêt très particulier accordé par l'OCE exclusivement au projet "Pommier de Tadla" revient à la grande particularité de ce projet qu'il fallait absolument réussir quel qu'en soit le prix pour le Groupe OCE ;
- (...)

113. Cette convention, pour laquelle l'OCE a reçu une attestation d'agrégation en date du 13 octobre 2010 de la part de l'ADA lui a été retirée par décision n° 05/2014 du 27 février 2014. Ceci est dû notamment au non-respect par l'OCE de ses engagements contractuels. En effet, la convention d'agrégation signée entre l'OCE, l'ADA et la délégation régionale de l'agriculture (DRA) de Tadla-Azilal le 22 mai 2010 prévoit dans son article 6 que l'agrégateur s'engage à réaliser des investissements d'un montant total de 29,7 millions DH pour, entre autres, l'équipement des agrégés en plateforme de collecte de la production de pommier et l'installation d'une unité frigorifique de 2500 tonnes. Or, il s'est avéré que les réalisations entreprises par l'agrégateur sont largement en deçà de ses engagements dans le cadre du projet en question, se manifestant en particulier par la non réalisation des deux équipements sus-indiqués, ce qui a poussé l'ADA à rendre caduque ladite attestation.

### **Réponse de l'OCE**

Outre les éléments de réponse relatifs à ce projet et fournis plus haut, il est nécessaire de souligner ce qui suit :

- Sur le principe, l'OCE n'a négligé aucun moyen pour informer ses tutelles administratives et financières de l'obligation pour lui d'honorer ses engagements en termes d'investissement, mais aucune disposition concrète n'a été prise pour ce faire ;
  - Quant à l'intérêt de ces investissements, au regard de la présence effective de Socamar sur le terrain, il est nécessaire de relater ce qui suit :
1. La région a une capacité de production actuelle de plus de 15.000 tonnes détenue par un millier de petits producteurs. Le fait d'y installer deux frigos d'une capacité de 1000 tonnes chacun, suffirait à qui ? L'évaluation des besoins du projet, faite par la Direction régionale de l'Agriculture n'était pas du tout rationnelle ni même applicable. De tels frigos allaient occasionner une situation conflictuelle chaotique et ingérable entre les producteurs de la région. Et même si l'OCE avait de quoi financer la mise en place d'une capacité frigorifique pour 15.000 tonnes, ce serait un véritable gâchis dans la mesure où les principaux marchés de consommation sont à Casa, Agadir et Oujda et pour les approvisionner il faut une chaîne de camions frigos des montagnes du Tadla vers ces marchés pour éviter toute rupture de froid. Chose qui est inconcevable ni applicable ni encore moins, financièrement supportable.  
 Cette réflexion a été communiquée en son temps par le Directeur général de l'OCE à Monsieur le Wali, aux coopératives et responsables régionaux de l'Agriculture. Si Monsieur le Wali et les coopératives ont bien saisi l'erreur d'appréciation originelle, les responsables de l'Agriculture y sont restés attachés ;
  2. La thèse alternative présentée par le Directeur général de OCE à Monsieur le Wali, aux coopératives et aux responsables régionaux de l'Agriculture, et ayant été retenue dans la convention complémentaire signée entre toutes ces parties le 5.2.2014, consiste à répartir la production en deux parties, à savoir celle destinée à la consommation de bouche qui constituerait

70% des récoltes et doit être acheminée vers les frigos de Socamar à Casa, Agadir et Berkane auprès du consommateur. Et celle ne pouvant pas être consommée à l'état frais et sera destinée à la transformation et la valorisation localement à Tizi n'isly, en vinaigre, compote, confiture et jus de pommes.

(...)

- **Agrégation “Agrumes du Gharb”**

114. Selon les informations fournies par l'OCE, la convention d'agrégation “agrumes du Gharb” n'a pas été mise en œuvre. Or, les investigations menées, auprès notamment des partenaires de l'office, ont montré que ladite convention a été effectivement mise en œuvre, mais n'a pas réalisé les objectifs escomptés en raison principalement du non-respect par l'OCE de ses engagements vis-à-vis des agrégés.
115. En effet, à l'instar des autres conventions d'agrégation, l'agrégation “agrumes du Gharb” a été signée le 22 mai 2010 entre l'OCE, l'ADA et la DRA du Gharb-Chrarda-Bni Hssen pour agréger 1200 producteurs d'agrumes affiliés à l'association des producteurs d'agrumes du Maroc (ASPAM) relevant de la province de Sidi Slimane. Pour cette convention, l'OCE n'a pu agréger que 54 producteurs avec une superficie de 323 ha. Les principaux problèmes soulevés au niveau de cette convention d'agrégation peuvent être résumés dans ce qui suit :
  - Difficultés de financement des agrégés par l'OCE ;
  - Absence d'un programme d'encadrement de l'OCE à la hauteur des aspirations des agrégés ;
  - Absence d'une stratégie de l'OCE pour la commercialisation des productions des agrégés.

#### **Volet financement des agrégés :**

116. En vertu des dispositions de la convention d'agrégation “agrumes du Gharb”, notamment son article 4, l'OCE s'est engagé à assurer l'approvisionnement des producteurs agrégés en intrants en début de campagne pour 3500 à 5500 DH par hectare, en plus d'avances en numéraire de 1 DH / Kg exporté.
117. Or, d'après les comptes rendus des réunions relatives à ce projet d'agrégation auxquelles ont assisté les représentants des agriculteurs, l'OCE et les représentants de la DRA, de l'ORMVAG et de l'ADA, il s'est avéré que l'approvisionnement des agrégés en intrants n'a obéi à aucun programme prévisionnel établi, en commun accord entre l'agrégateur et les agrégés, sur la base des besoins des cultures (quantité, nature de l'engrais ou du produit, date d'apport ou de traitement). En effet, comme il ressort des comptes rendus sus-indiqués, aussi bien pour les engrais que pour les produits phytosanitaires, les quantités livrées par l'OCE aux agriculteurs agrégés restent insuffisantes par rapport aux besoins. En plus, l'approvisionnement n'a concerné qu'une partie des producteurs.
118. Il en est de même pour les avances en numéraire sur la production. elles n'ont concerné qu'une partie des agriculteurs (pour la campagne 2010-2011, la première avance en

numéraire qui a eu lieu en octobre 2010, a concerné uniquement 17 agriculteurs sur 54 et pour la deuxième, effectuée en mars 2011, elle a concerné 20 agriculteurs sur 54).

**Volet encadrement :**

119. la convention d'agrégation précitée prévoit parmi les engagements de l'OCE, la mise en place d'une structure d'encadrement technique et commercial des producteurs en matière d'export des agrumes.
120. Cependant, comme le relèvent les comptes rendus précités, les agriculteurs agrégés déclarent que l'OCE n'a pas respecté ses engagements en matière d'encadrement, qui demeure insuffisant. En effet, l'équipe mise en place pour assurer l'encadrement technique des vergers d'agrumes d'environ 330 ha est composée de deux personnes uniquement, un ingénieur et un technicien. La même équipe assure l'encadrement des producteurs dans le cadre de la convention d'agrégation "Artichaut du Gharb" (50 ha) en plus des tâches administratives et la gestion de la station de conditionnement et de commercialisation.

**Volet commercialisation :**

121. Pour le conditionnement et la commercialisation, où l'OCE en tant qu'agrégateur était le plus attendu, il n'a pas tenu ses engagements. Ainsi, l'opération de conditionnement d'un tonnage prévisionnel d'agrumes de 9.846 tonnes des variétés Marisol, Navel, Sanguines et Maroc Late durant la campagne agricole 2010/11 et sa commercialisation à l'export et au niveau local, n'a pas été réalisée comme prévu. Le tonnage traité par la station est très faible, ne dépassant guère 356,3 T réparti comme suit :
- Pour la variété Marisol : Aucun tonnage n'a été traité par la station de conditionnement.
  - Pour la Navel : 300 kg uniquement sont vendus à la chaîne de distribution "M".
  - Pour les Sanguines : 156 T ont été conditionnés dont 60% d'écart de triage (l'agriculteur concerné n'est pas un agrégé).
  - Pour la Maroc Late : 200T traitées dont 80 T, destinées à l'export, ont été refoulées et le reste (120 T), considéré comme écart de triage, et vendu sur le marché local.
122. Pour la production restante (96%), les agriculteurs dénoncent le fait qu'elle n'a pas été collectée à temps par l'OCE comme convenu. Face à cette situation, l'office a demandé aux agriculteurs concernés de la vendre sur le marché local. Ce retard a eu un impact négatif sur la qualité de la production et a entraîné une chute des fruits et une dévalorisation de la production non récoltée au moment opportun et par conséquent des pertes pour les agriculteurs et une perte de la crédibilité de l'OCE dans la région.

**Volet certification des vergers :**

123. A travers la convention d'agrégation "Agrumes du Gharb", le groupe OCE s'est engagé à accompagner les agriculteurs dans la mise en place du système de traçabilité de leur production et de certification des vergers. A ce niveau, sur les 54 vergers agrégés, seulement 4 vergers (15 ha, 4,5 % de la superficie totale agrégée) ont été certifiés Global Gap.

- **Agrégation “artichaut du Gharb”**

124. Il s’agit de la deuxième convention intéressant la région du Gharb, signée aussi en 2010. Elle porte en effet sur l’agrégation de 150 producteurs d’artichaut avec une superficie de 580 ha et une production agrégée d’environ 11020 tonnes à l’horizon 2014-2015 (voir détail supra, tableau n° 12). Pour cette convention d’agrégation, l’OCE n’est arrivé à agréger que 42 producteurs avec une superficie d’environ 50 ha. Le tableau suivant donne le détail des objectifs fixés pour cette agrégation.

Tableau 15: Objectifs de l’agrégation artichaut du Gharb

<b>Campagne</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014/2015</b>
<b>Nombre d’agrégés</b>	50	70	90	120	150
<b>Superficie (ha)</b>	200	300	400	500	580
<b>Production commercialisée (tonnes)</b>	3200	5100	7200	9500	11020

125. A l’instar de la convention portant sur les agrumes du Gharb, la convention d’artichaut a buté aussi sur des problèmes liés au préfinancement des producteurs, à l’encadrement, au conditionnement de la production et à sa commercialisation.

126. Les producteurs agrégés dénoncent en effet le retard au niveau de leur approvisionnement en engrais. Selon eux, le premier apport a été effectué avec retard (quatre mois après la plantation), et en quantité insuffisante ne permettant pas de couvrir tous les besoins de la culture durant son cycle de développement. En plus, seuls 19 agriculteurs (sur 42 agrégés) ont reçu des engrais.

127. Pour le volet encadrement, les agriculteurs ont soulevé une grande défaillance au niveau de l’encadrement technique due au faible effectif dédié par l’OCE à cette mission (un ingénieur et un technicien) et l’insuffisance des moyens logistiques mis à leur disposition.

128. Par ailleurs, l’OCE n’a pas honoré ses engagements prescrits au niveau de la convention et des contrats d’agrégation, notamment en matière de collecte de la production des agrégés, son conditionnement et sa commercialisation sur les marchés de l’export et local. En effet, sur une production attendue d’environ 1000 tonnes<sup>16</sup>, la part traitée par l’OCE est très faible et n’a concerné que 10 tonnes livrées à une grande surface. Les agriculteurs dénoncent aussi que le circuit de commercialisation proposé par l’OCE est le même pratiqué par les producteurs par leurs propres moyens qui arrivent à écouler leurs produits à des prix meilleurs que ceux obtenus par l’office.

<sup>16</sup> Objectif tel que ressort des comptes rendus de réunion de l’OCE avec ses partenaires (ADA, DRA, ORMVAG, agriculteurs,...)

129. Ainsi, l'agrégateur OCE n'a apporté aucune valeur ajoutée au produit et a failli à ses engagements contractuels vis-à-vis des agriculteurs agrégés d'artichaut du Gharb.
130. En conclusion, pour les deux conventions d'agrégation mises en œuvre par l'OCE dans la région du Gharb, agrume et artichaut, des créances liées au préfinancement des agriculteurs agrégés ne sont toujours pas recouvrées. Les comptes rendus de réunion de l'OCE avec ses partenaires (ADA, DRA, ORMVAG, agriculteurs,...) font état d'un reste à recouvrer au 4 juin 2013 de 1.496.555,00 DH pour le projet des agrumes et 1.007.339,81 DH pour le projet d'artichaut.

- **Agrumes de l'oriental**

131. A ce niveau, il convient de souligner que l'OCE n'a pas fourni d'informations sur cette agrégation. Toutefois, le PV du conseil d'administration du 26 janvier 2011 fait état de 45 agrégés avec une superficie d'environ 100 ha. Le même PV dresse un bilan négatif de cette agrégation puisque l'office n'a pu exporter les agrumes produits en raison notamment de la non mise en place de la station de conditionnement avant la saison des récoltes, mais aussi pour des problèmes de préfinancement des agriculteurs.

**Réponse de l'OCE**

Si la convention d'agrégation Pommes Tadla a été une réussite totale, que ce soit du respect des engagements pris par SOCAMAR ou de ceux pris par les producteurs, celles des artichauts et des agrumes ont connu certaines difficultés d'application non par la faute de SOCAMAR, mais par le non-respect des producteurs quant aux engagements pris au départ.

(...)

**Recommandation n° 3**

*A ce titre, la Cour recommande à l'OCE d'honorer les engagements qu'il prend vis-à-vis des agriculteurs agrégés, surtout qu'il s'agit de petits et moyens producteurs vulnérables pour lesquels toute défaillance risque d'engendrer des conséquences socio-économiques graves, en sus de la dégradation de l'image de l'office.*

**III.1.2 Agrégation et valorisation des produits de terroir de l'économie solidaire**

132. L'OCE promeut une autre forme d'agrégation, c'est "l'agrégation" des produits de terroir de l'économie solidaire. C'est une forme d'agrégation à caractère commercial, puisque l'OCE intervient essentiellement dans la phase de commercialisation des produits en constituant une interface entre l'offre et la demande. Cette "agrégation de la commercialisation" permet, entre autres, de réduire les circuits d'intermédiaires et du coup garantir aux producteurs agrégés la commercialisation de leur production au niveau local et à l'export avec des revenus plus élevés, elle permet aussi, en cas de vente à l'international, de mutualiser les coûts d'export.
133. Le bilan de cette forme d'agrégation tel que présenté par le groupe OCE fait état de 780 coopératives agrégées pour la campagne 2013-2014 avec un chiffre d'affaires de plus de 17 millions DH. Pour la commercialisation des produits de terroir, l'office a créé 8 "magasins solidaires" (à travers lesquels il a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 16,7

millions DH pour la campagne 2013-2014) et des sites web marchants pour écouler lesdits produits.

134. Toutefois, les investigations menées, notamment auprès du service chargé de la gestion des approvisionnements auprès des coopératives partenaires, ont montré que les chiffres avancés par l'OCE sont exagérés. En effet, sur les 780 coopératives déclarées on recense 230 coopératives et 10 Groupements d'intérêt économique (GIE) dont les produits sont référencés par l'office.
135. L'analyse des règlements effectués au profit des coopératives et GIE intervenus après la vente de leurs produits, a montré quant à elle qu'au titre de la campagne 2011-2012 le groupe OCE a commercialisé les produits de 113 coopératives et GIE et 195 au titre de la campagne 2012-2013.

Quant au chiffre d'affaires des magasins solidaires qui a atteint, selon l'OCE, 16,7 millions DH pour la campagne 2013-2014, il n'est que de 2,2 millions DH. La différence, soit 14,5 millions DH, correspond à des opérations de vente de l'huile d'olive à certaines administrations.

136. Par ailleurs, la commercialisation de ces produits se fait selon deux canaux. Le premier consiste en la vente des produits directement dans « les magasins solidaires et équitables » gérés par la SOCAMAR, filiale de l'OCE. Le deuxième canal, consiste en la vente en ligne des produits de terroir que ce soit au niveau local ou à l'international<sup>17</sup>.

### ***III.1.3 Agrégation pour l'approvisionnement des industries de transformation et le développement des exportations des produits transformés***

137. Selon le plan stratégique, l'office devra proposer des services marketing et de commercialisation déclinées par type de client. Les agroindustriels font partie des clients de l'OCE auxquels il devra proposer une panoplie de services parmi lesquels leur approvisionnement à partir des plateformes de collecte et de valorisation et le regroupement de l'offre.
138. Dans ce cadre l'OCE a signé une convention cadre avec la Fédération des Industries de Conserve des Produits Agricoles du Maroc (FICOPAM) le 10 février 2014 qui a pour objectif l'organisation de l'approvisionnement des filières des olives de table, des câpres, des plantes médicinales et aromatiques et des conserves de fruits et légumes par les coopératives et les producteurs individuels via l'action d'agrégation et de valorisation du groupe OCE.
139. A travers cette convention, l'OCE s'est engagé à assurer la gestion des PCV dans les régions retenues, dans le cadre de conventions par filière, afin de faciliter la collecte et l'acheminement régulier des produits des coopératives et petits producteurs individuels aux usines de transformation. En contrepartie, la FICOPAM s'est engagée à

---

<sup>17</sup> Les aspects liés à la commercialisation des produits de terroir seront traités au niveau du point consacré au volet commercialisation.

réceptionner la totalité de la récolte produite et collectée dans les PCV de l'OCE et à assurer le préfinancement des agriculteurs.

140. Cependant, en date de juillet 2014, aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre ladite convention et aucune convention par filière n'a été signée dans ce cadre.

***Recommandation n° 4 :***

***La Cour des comptes recommande à l'OCE d'activer les conventions de partenariat signées avec ses partenaires pour d'une part, dynamiser son activité et pour d'autre part, reconstruire son image et sa crédibilité dans le secteur.***

## **III.2 Commercialisation des produits sur le marché local et international**

### ***III.2.1 La commercialisation sur le marché international***

141. En vertu de l'article 2 de la loi n° 30-86, « l'OCE est habilité à assurer l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires ». Cette mission a été consacrée aussi par le plan de repositionnement stratégique de l'office qui a préconisé à ce dernier d'être présent sur le marché international en développant des partenariats commerciaux, que ce soit pour les marchés traditionnels du Maroc que pour les nouveaux marchés.
142. L'analyse de l'activité "export" de l'OCE montre que cette mission n'est exécutée que d'une manière accessoire. Sa part dans les exportations des produits agricoles et agroalimentaires n'a cessé de se rétrécir au fil des années suite, d'une part à son incapacité à s'adapter à la démonopolisation du secteur intervenue en 1986 et l'apparition de nouveaux groupes exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires structurés et à fort potentiel de croissance et d'autre part, à l'incapacité de l'office à s'assurer un approvisionnement adéquat en produits exportables (sourcing). Le tableau ci-dessous met en lumière la perte par l'OCE de parts de marché à l'export durant les six dernières campagnes.

Tableau 16 : Exportations de l'OCE

<b>Total exportations des produits végétaux transformés, des agrumes et des primeurs (en Tonnes)</b>						
<b>Campagne</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>
<b>OCE</b>	4 276,75	6 337,62	138,37	43,56	30,04	0,00 <sup>18</sup>
<b>Total général</b>	1 476 226,38	1 408 145,43	1 561 555,31	1 504 996,24	1 470 439,43	1 641 403,21
<b>Part OCE %</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Source : EACCE, traitement par la commission de contrôle.

143. Il convient de souligner à ce niveau que si l'OCE a réalisé la meilleure performance en termes de quantités exportées sur la période étudiée au titre de la campagne 2009-2010 avec environ 6.337 tonnes de produits végétaux transformés, de primeurs et d'agrumes exportés réunis, ce chiffre reste insuffisant par rapport à ce qu'il réalisait quelques années avant. En effet, l'OCE faisait rien que pour les agrumes et les primeurs en 1998-1999 une quantité de 90.218 tonnes.

144. Par ailleurs, l'analyse des exportations de l'OCE par type de produits montre qu'il n'est plus présent sur le marché de l'export des primeurs depuis 2010-2011 et sur celui des agrumes depuis la campagne 2012-2013. Pour ce dernier type de produits, l'OCE a vu ses exportations divisées presque par cent entre 2008-2009 et 2011-2012, qui sont passées de 4252,93 Tonnes à 43,56 Tonnes.

145. Pour les produits végétaux transformés, l'office n'a pas une présence régulière sur le marché de l'export. Il se contente en effet d'opérations ponctuelles de faible ampleur (34 tonnes en 2010-2011 et 30 en 2012-2013). Le tableau ci-dessous éclaire les exportations de l'OCE par type de produits et par campagne.

Tableau 17 : Exportations de l'OCE en quantités (Tonnes) par type de produits

<b>Campagne</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>
<b>Produits végétaux transformés</b>	0	0	34,423	0	30,04	0
<b>Agrumes</b>	4 252,93	4 773,40	103,95	43,56	0	0
<b>Primeurs</b>	23,823	1 564,22	0	0	0	0

Source : EACCE

146. Pour les exportations de l'OCE en valeurs, elles se présentent comme suit :

<sup>18</sup> Pour la campagne 2013-2014, l'OCE a exporté une quantité insignifiante de produits, via ses sites internet, qu'il achemine à l'extérieur sous forme d'échantillons, et par conséquent n'est pas comptabilisée par les services de l'EACCE.

Tableau 18 : Exportations de l'OCE en DH (situation arrêtée au 31 mai 2014)

Campagne	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013/2014
<b>E-commerce</b>	L'activité n'avait pas encore débuté				246 412,74
<b>Export Direct dont:</b>	<b>42 654 879,27</b>	<b>1 526 397,71</b>	<b>679 147,22</b>	<b>367 820,49</b>	
<b>Agrumes</b>	26 287 697,30	152 857,81			
<b>Primeurs</b>	16 367 181,97	1 373 539,90			
<b>Câpres</b>			679 147,22	367 820,49	
<b>Total ventes à l'export</b>	<b>42 654 879,27</b>	<b>1 526 397,71</b>	<b>679 147,22</b>	<b>367 820,49</b>	<b>246 412,74</b>

Source : OCE.

147. Le tableau ci-dessus corrobore l'analyse précédente et permet de conclure que l'office ne remplit plus sa mission légale. En effet, depuis la campagne 2009-2010 l'OCE n'est plus un acteur opérant dans le secteur de l'export des produits agricoles et agroalimentaires avec un total des transactions de 42,6 millions DH qui ont dégringolé à 1,5 millions de DH la campagne suivante. Pour les campagnes 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014 les transactions réalisées par l'OCE à l'export restent insignifiantes. A noter que pour la campagne 2013-2014, l'OCE n'a effectué aucune opération d'export direct et les opérations réalisées, d'un montant de 0,24 millions DH, portent sur l'export des produits de terroir et du commerce équitable, commercialisés via son site de commerce en ligne créé pour la vente de ces produits au Maroc et à l'international.
148. Même cette activité marginale de l'OCE n'est exempte de problème. En effet, Sur le plan comptable et financier, et pour gérer les flux financiers résultant de la vente desdits produits, l'office a utilisé un compte bancaire ouvert à la BMCE BANK. Toutefois, depuis le début de la commercialisation des produits de terroir et de l'économie solidaire sur sa plateforme électronique, l'office n'a pu reverser les recettes des ventes aux coopératives concernées en raison du refus du trésorier payeur de viser les ordres de paiement y afférents.

### Réponse de l'OCE

Il y a lieu de souligner ce qui suit :

- La liquidation des ventes à l'export, réalisée à travers le site e-commerce, a été effectuée sur la base de la convention signée à cet effet avec SOCAMAR, et dont copie a été remise à la Commission de contrôle, qui stipule, en matière de liquidation des ventes à l'export, que l'OCE paie SOCAMAR et non les coopératives.  
(...)
- Il y a lieu de relever enfin que la multiplicité des missions de contrôle dont a fait l'objet l'OCE en peu de temps (IGF, Cour des Comptes, Office des Changes, Audit Externe, Commission parlementaire, ...), les démissions pour les causes citées ci-avant, le blocage des recrutements, ... n'a pas facilité la tâche au peu du personnel dont dispose l'OCE, qui se trouve confronté à gérer les urgences, sans pouvoir consacrer le temps à la refonte des procédures nécessitant du temps et de l'expertise.

149. Par ailleurs, la comparaison aux objectifs de ventes à l'export fixés dans le cadre du plan stratégique montre que les réalisations restent insignifiantes, puisqu'elles n'atteignent même pas 1% des objectifs escomptés par campagne.

Tableau 19: Taux de réalisation des objectifs en termes de transactions à l'export

Total transactions à l'export (en DH)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Objectifs</b>	396 000 000	637 800 000	786 400 000	929 000 000	1 109 400 000
<b>Réalisations</b>	1 526 397,71	679 147,22	367 820,49	246 412,74	-
<b>ratio R/O</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,03%</b>	-

150. Pour la place de l'OCE en tant qu'exportateur, le tableau suivant donne un aperçu sur sa position par rapport aux autres groupes exportateurs (Top 20) par type de produits et par campagne.

Tableau 20 : Classement des "top 20" exportateurs par filière

Top 20 Exportateurs (en tonnes)						
Agrumes						
Exportateur	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Premier	161 259,373	108 864,377	129 241,948	75 579,747	66 700,672	108 336,014
Dernier (20 <sup>ème</sup> )	643,100	758,860	179,381	4 519,193	2 987,880	5 705,055
<b>O.C.E</b>	<b>4 252,930</b> (14 <sup>ème</sup> )	<b>4 773,402</b> (14 <sup>ème</sup> )	<b>103,950</b>	<b>43,560</b>		
<b>Total Général Agrumes</b>	<b>483 147,078</b>	<b>489 171,238</b>	<b>529 363,779</b>	<b>490 131,360</b>	<b>385 198,821</b>	<b>563 536,544</b>
Primeurs						
Exportateur	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Premier	139 326,364	100 485,779	112 110,311	109 075,689	117 114,235	124 670,582
Dernier (20 <sup>ème</sup> )	5 829,018	6 831,151	5 628,447	5 472,509	5 587,822	5 200,359
<b>O.C.E</b>	<b>23,823</b>	<b>1 564,217</b>				
<b>Total Général Primeurs</b>	<b>786 830,078</b>	<b>674 962,827</b>	<b>731 446,054</b>	<b>754 007,430</b>	<b>808 170,273</b>	<b>830 675,389</b>
Produits végétaux transformés (PVT)						
Exportateur	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Premier	14 353,438	16 379,633	21 172,373	16 333,455	16 930,390	16 563,130
Dernier (20 <sup>ème</sup> )	905,954	2 481,500	3 256,556	1 403,120	1 647,708	1 617,843
<b>O.C.E</b>			<b>34,423</b>		<b>30,040</b>	
<b>Total Général PVT</b>	<b>206 249,225</b>	<b>244 011,367</b>	<b>300 745,479</b>	<b>260 857,453</b>	<b>277 070,334</b>	<b>247 191,276</b>

Source : EACCE. Traitement par la commission de contrôle.

151. Comme il ressort du tableau ci-dessus, pour la filière agrumes, le dernier du top 20 a exporté plus de 103 fois les quantités exportées par l'OCE pour la campagne 2011-2012. Le leader de la filière quant à lui a fait plus de 1735 fois les exportations de l'office pour la même campagne.

152. Pour les primeurs, l'OCE a exporté au titre de la campagne 2009-2010 l'équivalent de 1,56 % des quantités exportées par le premier de la filière et 22,90% du dernier du top 20.
153. Pour les produits végétaux transformés, l'OCE n'a pas de présence réelle sur le marché de l'export. Les quantités exportées au titre des campagnes 2010-2011 et 2012-2013 (34 et 30 tonnes) restent non significatives par rapport à celles exportées par les autres groupes exportateurs du top 20 (entre 3.256 et 21.172 tonnes au titre de la campagne 2010-2011 et entre 1.647 et 16.930 tonnes pour la campagne 2012-2013).
154. Il va sans dire que les analyses précédentes convergent toutes vers la même conclusion : **L'OCE n'est plus un acteur significatif dans le secteur de l'export des produits agricoles et agroalimentaires, et partant ne remplit plus sa mission légale.**

### ***III.2.2 la commercialisation sur le marché local***

- Vu que l'OCE n'est pas habilité à opérer sur le marché local, il procède à la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires sur ce marché à travers sa filiale SOCAMAR. Pour ceci, plusieurs canaux de commercialisation sont utilisés, à savoir : les magasins solidaires et équitables, les grandes et moyennes surfaces (GMS), le E-commerce et la vente directe.
155. Le tableau suivant scinde les transactions réalisées par le groupe OCE sur le marché local, par canal et par campagne.

Tableau 21 : Transactions réalisées par l'OCE sur le marché local par canal

Campagne	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013/2014
<b>Magasins solidaires</b>	L'activité n'avait pas encore débuté			6 000 452,32	16 738 953,66
<b>GMS</b>		199 639,60	156 250,60	13 896,00	21 900,00
<b>E-commerce</b>	L'activité n'avait pas encore débuté		6 899,80	12 096,38	79 207,00
<b>Opération Pommes Tadla stockées et commercialisées aux frigos de Casa</b>		3 415 042,00	8 081 953	5 302 262,00	4 610 265,94
<b>Total ventes sur le marché local</b>		<b>3 614 681,60</b>	<b>8 245 103,40</b>	<b>11 328 706,70</b>	<b>21 450 326,60</b>
<b>Opération Pommes de terre Centre et Oriental aux frigos de Casa et Berkane</b>	9 249 286,81	8 961 800,36	8 068 158,85	8 563 771,33	3 828 660,00
<b>Opération Agrumes Souss Massa Drâa au frigo d'Agadir</b>	2 788 043,47	3 559 134,32	1 970 905,53	1 097 849,42	1 886 174,63

Source : OCE

156. Le tableau ci-dessus appelle les commentaires suivants :

- Les transactions afférentes aux deux opérations pommes de terre Centre et Oriental et agrumes Souss Massa Drâa (les deux dernières lignes) ne peuvent faire partie des ventes réalisées par le groupe OCE du fait qu'il s'agit plutôt d'un service de froid que la SOCAMAR offre aux agriculteurs utilisant ses frigos, qui se chargent eux-mêmes de la vente de leurs récoltes entreposées dans ces derniers ;
- A partir de la campagne 2012-2013, l'effort de l'OCE s'oriente de plus en plus vers la vente des produits de terroir et de l'économie solidaire via essentiellement les magasins dédiés (les magasins solidaires et équitables) ;
- Les ventes sur le marché local ont connu une reprise à partir de la campagne 2011-2012, grâce notamment aux opérations portant sur la pomme de montagne de Tadla et grâce aussi aux ventes réalisées par les magasins solidaires à partir de la campagne 2012-2013.

- **Les magasins solidaires et équitables**

157. L'intérêt du groupe OCE pour les produits de terroir et de l'économie solidaire, l'a poussé à mettre en œuvre un dispositif dédié aux coopératives et aux petits producteurs qui consiste, entre autres, en la commercialisation de leurs produits à travers une chaîne de magasins de vente en gros, semi-gros et détail. C'est ainsi qu'un premier magasin a été ouvert en avril 2012 à Casablanca, puis cinq en 2013 à Mohammedia, Agadir, Larache, Fès et Témara. L'année 2014 quant à elle a connu l'ouverture de deux magasins, le premier à Béni-Mellal, le deuxième à Marrakech.

158. Le tableau suivant éclaire le chiffre d'affaires, les commissions perçues ainsi que le total des charges directes par magasin et par campagne (chiffres arrêtés au 30 mai 2014).

Tableau 22 : Chiffre d'affaires et charges directes par magasin solidaire

magasins solidaires	total des ventes en DH par magasin		commission (OCE/SOCAMAR)		Total des charges par magasin	
	2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014
<b>Casablanca</b>	5 155 222,05	15 736 323,19	862 241,29	1 985 454,28	552 036,61	1 060 844,35
<b>Mohammedia</b>	185 018,84	154 627,87	44 404,52	37 110,69	56 808,44	21 285,11
<b>Agadir</b>	119 875,86	561 166,9	28 770,21	70 776,06	24 426,28	83 021,05
<b>Larache</b>	59 108,80	35 000,00	14 186,11	8 400,00		
<b>Fès</b>	481 226,77	232 831,3	115 494,42	55 879,51		
<b>Temara</b>	(*)					
<b>Béni-mellal</b>	0,00	19 004,4	0,00	4 561,06		2 260,18
<b>Marrakech</b>						
<b>Totaux</b>	<b>6 000 452,32</b>	<b>16 738 953,66</b>	<b>1 065 096,55</b>	<b>2 182 151,60</b>	<b>633 271,34</b>	<b>1 167 410,68</b>

Source : OCE

(\*) Le magasin solidaire de Temara s'approvisionne directement de la plateforme de Casablanca et ses ventes sont comptabilisées dans les ventes du magasin de Casablanca.

159. Pour les magasins de Casablanca, Agadir, Mohammedia et Béni-Mellal, ils sont gérés directement par la SOCAMAR. Pour les autres, ceux de Larache, Fès, Temara et Marrakech, ils sont en franchise.

160. Pour les chiffres d'affaires réalisés au titre des campagnes 2012-2013 et 2013-2014, respectivement de 6 000 452,32 et de 16 738 953,66 DH, ils sont réalisés pour l'essentiel par le magasin de Casa avec une part au chiffre d'affaires successivement de près de 86% et 94%.

161. Toutefois, et comme souligné plus haut, une part importante du chiffre d'affaires réalisé au titre de ces deux campagnes concerne des opérations liées à la vente de l'huile d'olive à certaines administrations qui devraient plutôt être considérées comme des ventes directes, au lieu d'être intégrées au chiffre d'affaires des magasins solidaires (magasin de Casablanca), eu égard à leur nature.

162. Les chiffres d'affaires des magasins solidaires pour les campagnes 2012-2013 et 2013-2014, après neutralisation des opérations avec certaines administrations, sont respectivement de 3,01 et 2,22 millions DH.

163. Par ailleurs, pour l'approvisionnement en huile d'olives destinée à certaines administrations, le groupe OCE s'est approvisionné de près de 58,50% auprès d'un seul fournisseur, à savoir le GIE "W", alors qu'il a dans son répertoire plus de 100 coopératives opérant dans la filière huile d'olives.
164. Il est à souligner, d'après ce qui précède, que les opérations de vente de l'huile d'olive aux administrations sortent du cadre des conventions signées pour la commercialisation des produits de terroir et de l'économie solidaire fournis par les coopératives et les petits producteurs dans les magasins solidaires du groupe OCE même si ce dernier s'est approvisionné auprès des coopératives et GIE partenaires.
165. Du côté de la rentabilité, la comparaison des commissions perçues par le groupe OCE au titre des ventes des produits dans les magasins solidaires aux charges directes engagées pour le fonctionnement de ces derniers laisse apparaître des résultats maigres. C'est ainsi que pour la campagne 2012-2013, le résultat obtenu après déduction des charges directes des magasins solidaires représente 7,20% du chiffre d'affaires, alors que pour la campagne 2013-2014 ce taux est de 6,06%, soit un résultat global pour les deux campagnes de 1,4 millions DH dégagé d'un chiffre d'affaires de plus de 22,7 millions DH. Ceci sans compter les frais de structure et le coût du personnel du siège appartenant à l'OCE et à la SOCAMAR dédié principalement aux activités des magasins solidaires. Ajouté à cela le fait que les commissions contiennent une part importante de marge liée aux opérations de vente de l'huile d'olive aux administrations. Sans compter le prix du loyer de deux magasins, à Casablanca et à Agadir, appartenant à l'OCE (5000 DH/mois pour chacun) que la SOCAMAR ne paye pas.

Le tableau suivant donne le détail des commissions et des résultats obtenus des activités des magasins solidaires par campagne.

Tableau 23 : Marge sur coût direct réalisée par les magasins solidaires

	C A	Total charges Directes	Commission globale (OCE/SOCAMAR)(**)	Résultat (*) (R)	%
					(R/CA)
<b>2012/13</b>	6 000 452,32	633 271,34	1 065 096,55	431 825,21	7,20%
<b>2013/14</b>	16 738 953,66	1 167 410,68	2 182 151,60	1 014 740,92	6,06%
<b>TOTAUX</b>	22 739 405,98	1 800 682,02	3 247 248,15	1 446 566,13	6,36%

(\*) Il s'agit d'une marge sur coût direct.

(\*\*) y compris les commissions perçues sur les ventes de l'huile d'olives à certaines administrations

### Réponse de l'OCE

(...) le Groupe OCE s'achemine au fur et à mesure des résultats de toutes les opérations commerciales qu'il met en œuvre, vers une flexibilité transparente et tracée des taux de ses marges en fonction de l'importance des filières, des volumes disponibles à la vente, du mode de vente (en gros ou au détail) ... etc. Il ne peut appliquer des taux de 20 ou 30% pour la vente de 40.000 tonnes d'huiles d'olives que les GIE et coopératives peuvent lui confier. De même qu'il ne peut appliquer ces taux pour 50 ou 60.000 tonnes d'agrumes ou 40.000 tonnes de grenadines. Des forfaits par exemple de 50 ou 75 cts au kg ou au litre de ces produits, peut lui générer des recettes très confortables sans compromettre la compétitivité de ses produits ni l'équité des recettes de ses coopératives.

Il est très difficile pour le Groupe OCE à ce stade de commencer déjà à tirer des conclusions sur la rentabilité ou le taux des commissions. On est au tout début d'un processus qui nécessite une phase d'observation, d'enseignement et d'apprentissage.

- **Les autres canaux de commercialisation**

166. La commercialisation des produits de terroir et du commerce équitable est réalisée aussi via la plateforme de commerce électronique dont dispose le groupe OCE composée de quatre sites de vente en ligne. A travers ce canal, les produits sont vendus aussi bien au niveau local qu'à l'international. Le chiffre d'affaires réalisé pour ce canal reste faible. Le tableau suivant donne le détail des réalisations par campagne.

Tableau 24 : Chiffre d'affaires E-commerce par campagne

<b>CA E-commerce (en DH)</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013/2014</b>
<b>International</b>	-	-	246 412,74
<b>Local</b>	6 899,80	12 096,38	79 207,00
<b>Total E-commerce</b>	<b>6 899,80</b>	<b>12 096,38</b>	<b>325 619,74</b>

Source : OCE.

### Réponse de l'OCE

Au-delà de toutes les carences liées au retard dans la mise en œuvre de tous les moyens légaux, financiers, humains ... etc., ce projet dans son intégralité est trop récent pour pouvoir être jugé ;

Le e-commerce connaît une ascension fulgurante à travers le monde et de plus en plus au Maroc. C'est par conséquent, un moyen de vente sur lequel l'OCE compte d'une façon stratégique comme support privilégié d'exportation. (...)

Pour la vente aux GMS, l'OCE via sa filiale SOCAMAR effectue plutôt de petites opérations ponctuelles portant sur des produits agricoles non transformés.

Tableau 25 : Transactions réalisées via les GMS

Campagne	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013/2014
<b>GMS</b>		199 639,60	156 250,60	13 896,00	21 900,00

167. Concernant la commercialisation des produits de terroir et de l'économie solidaire sur les GMS, l'OCE a présenté une convention de partenariat signée avec la chaîne "A. S." le 20 décembre 2013, à travers laquelle cette dernière a obtenu l'exclusivité de la commercialisation des produits de terroir de l'OCE. Cependant, jusqu'à juillet 2014 aucune opération commerciale n'a eu lieu suite à la signature de ladite convention.

### Réponse de l'OCE

Il est à souligner ce qui suit :

- La mise en œuvre de ce partenariat n'est nullement aisée. Il a fallu pour le partenaire d'aménager les locaux affectés à Mohammedia pour le 1<sup>er</sup> magasin, de même qu'il a fallu aux deux partenaires de travailler et finaliser les listes des produits, leur référencement aux codes de "A. S.", et à Socamar de passer les commandes auprès des coopératives, de réceptionner, contrôler et acheminer les produits chez "A. S.";
- Quant à l'exclusivité, elle a été amplement présentée et argumentée auprès du Conseil d'Administration de l'Office tenu le 14 février 2014. Elle est une exclusivité déguisée que le Groupe OCE a négociée pendant longtemps.

Elle repose sur le fait que "A. S." ne percevra aucun droit d'entrée ni honoraires de référencement auprès du Groupe OCE, alors que c'était une exigence à laquelle ce dernier s'est heurté lors des négociations avec les autres GMS de la place et qui est extrêmement prohibitive ;

Le magasin de "A. S." à Mohammedia, s'inscrivant dans le cadre de ladite convention, a été ouvert le 31 juillet 2014 et commence à réaliser des recettes journalières convenables.

168. Pour la vente directe, et sur toute la période étudiée, la SOCAMAR a commercialisé uniquement la pomme de montagne de Tadla (voir tableau supra n° 22) dans le cadre de la convention d'agrégation liant le groupe OCE aux petits et moyens producteurs de la région, à travers laquelle le groupe s'est engagé à collecter la récolte dans ses frigos pour la commercialiser sur le marché local et à l'export. Les ventes réalisées dans ce cadre restent faibles sachant que la SOCAMAR agit comme un simple intermédiaire.

En conclusion, le niveau des transactions réalisées pour le marché local, tous canaux confondus, reste faible et très éloigné des objectifs escomptés. Comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26 : Taux de réalisation des objectifs en matière de ventes sur le marché local

Total transactions /marché local (en DH)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Réalisé	3 614 681,60	163 150,40	11 347 702,88	21 627 736,74
Objectif (plan stratégique)	257 250 000	421 750 000	533 250 000	637 250 000
% (R/O)	1,41%	0,04%	2,13%	3,39%

**Recommandation n°5**

*Il est recommandé à l'OCE de doubler d'effort pour améliorer son chiffre d'affaires, surtout à l'export, qui reste sa vocation première et l'essence même de sa mission. Mais avant, l'office est appelé à adopter une stratégie de sourcing lui permettant d'assurer l'approvisionnement de ses différents canaux de commercialisation en produits de qualités et quantités suffisantes.*

**III.3 Approvisionnement de collectivités**

169. Hormis sa mission légale consacrée par la loi n° 30.86 et consistant en l'exportation des produits agricoles et des produits des industries alimentaires, l'OCE assure d'autres activités accessoires qui lui ont été confiées dans un cadre conventionnel par certaines administrations. Les transactions réalisées dans ce cadre sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 27 : Approvisionnement des collectivités et commissions OCE

Transactions en DH	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Total collectivités	1 262 019 450	1 377 576 110	1 433 743 298	1 637 651 513
Total commissions	9 603 113,33	10 638 073,28	10 255 000	10 255 000

Source : OCE

170. Pour assurer ces missions, l'OCE dispose d'une structure dédiée à la gestion des opérations y afférentes (le département de l'approvisionnement des provinces du sud (DAPS)) et plusieurs dépôts d'entreposage des denrées alimentaires dans les provinces sahariennes (Laayoune, Smara, Dakhla, Sidi Ifni, Boujdour et Tan Tan).

171. Pour certaines opérations d'approvisionnement, elles ne donnent lieu à aucun mouvement de fonds de l'OCE, puisque le paiement est assuré directement par les administrations concernées. L'office joue uniquement le rôle de maître d'ouvrage qui procède à la préparation et au lancement des appels d'offres et à l'établissement des règlements de consultation.

172. Pour d'autres approvisionnements réalisés dans le cadre de l'assistance aux populations, l'OCE puise dans ses fonds, dans un premier temps, pour le règlement de ses

fournisseurs qu'il récupère par la suite auprès de la Caisse de compensation, de l'ONICL et auprès des vendeurs agréés. Toutefois, il a été constaté que ces opérations ne sont pas retracées au niveau de la comptabilité OCE. Le DAPS, tient une comptabilité indépendante de celle tenue par les services de l'office.

173. Par ailleurs, comme le montre le tableau ci-dessus, l'OCE perçoit en contre partie de ces missions une commission d'intervention.
174. En juin 2014, l'OCE a signé une convention avec le ministre délégué auprès du chef du gouvernement chargé des affaires générales et de la gouvernance et le ministre de l'économie et des finances ayant pour objet, entre autres, de définir les conditions et les modalités de financement des charges de fonctionnement relatives à l'activité de l'approvisionnement des provinces sahariennes en alimentation humaine. A travers cette convention, l'Etat s'engage à financer lesdites charges dans la limite de 5 millions DH annuellement sur une durée de 3 ans.

## **IV. GOUVERNANCE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE**

### **IV.1 Appréciation de la situation financière du groupe OCE**

175. En l'absence de comptes consolidés du groupe OCE (OCE établissement public/SOCAMAR filiale SA) comme exigé par la loi n° 38-05 relative aux comptes consolidés des établissements et entreprises publics, la commission de contrôle a procédé à l'appréciation de la situation financière de chaque entité prise séparément. Ainsi, il a été procédé d'un premier temps à l'analyse de la composition des produits d'exploitation de l'OCE<sup>19</sup>. Puis, dans un deuxième temps à l'étude et l'interprétation d'un certain nombre d'indicateurs comptables et financiers intéressant chacune des entités.

#### **Réponse de l'OCE**

L'organisation financière et comptable de l'OCE a toujours été régie par un arrêté ministériel :

- du 11 Juillet 1983, et du 30 Avril 2003 en vertu des dispositions du paragraphe 5 de l'article 5 du dahir du 14 Avril 1960 ;
- du 8 Juillet 2005 fixant les modalités d'application de la loi 69.00 pour le cas de l'OCE.

Aucune de ces dispositions ne prévoit l'établissement de comptes annuels consolidés du groupe. La performance globale du groupe OCE peut être appréciée à travers les comptes annuels séparés de l'OCE et de ses filiales en activité.

Néanmoins, l'OCE tiendra compte, à l'avenir, de l'observation de la Commission de contrôle concernant cette consolidation.

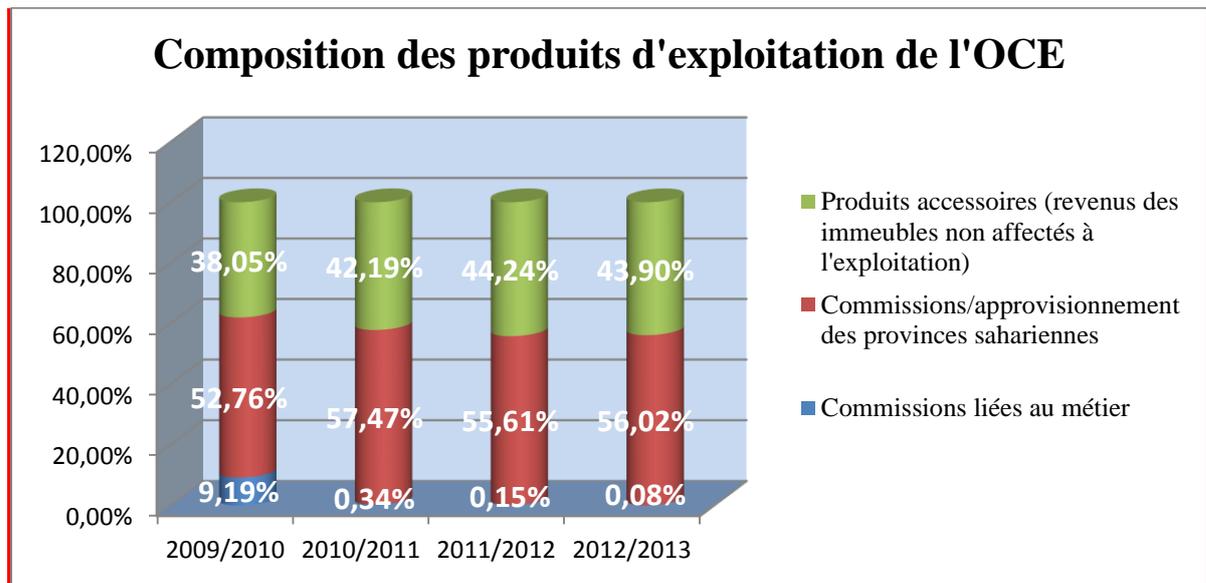
---

<sup>19</sup> L'analyse de la composition des produits d'exploitation a porté uniquement sur l'OCE. Pour le reste des analyses, elles ont porté sur les deux entités, l'OCE et la SOCAMAR.

#### IV.1.1 Pour l'établissement public OCE

176. L'analyse des recettes provenant des différentes activités et missions exercées par l'OCE, montre que l'essentiel de celles-ci provient, de plus en plus des missions accessoires (opérations DAPS) et de moins en moins de ses missions légales. De même, une part importante de ses produits provient de la location d'immeubles non affectés à l'exploitation. Le graphique ci-dessous éclaire les produits d'exploitation de l'OCE en ses différentes composantes (voir détail tableau en annexe n°6).

Graphique n° 1 : Composition des produits d'exploitation de l'OCE



177. Le graphique ci-dessus montre que depuis la campagne 2009/2010 la part des recettes provenant de la mission légale de l'OCE ne cesse de chuter sur toute la période étudiée. C'est ainsi que pour la campagne 2012-2013, les commissions d'intervention de l'OCE liées à sa mission sont pratiquement nulles, contre 56,02% pour celles liées à l'approvisionnement des provinces du sud et 43,90% correspondant aux loyers reçus. Cette situation rend l'office dépendant d'activités accessoires qui peuvent lui être retirées à tout moment.

## Réponses de l'OCE

C'est absolument évident tant que le contrat programme et l'ensemble du dispositif de relance de l'Office et de mise en œuvre de son nouveau positionnement stratégique, n'ont pas encore été activés.

Quant à la mission d'approvisionnement des Collectivités, l'office a rappelé les points suivants :

- elle a été retenue dans le nouveau positionnement stratégique comme axe parmi les quatre axes d'intervention de l'Office et donc il ne devrait pas être traité en dehors de ce cadre ;
- à la reconnaissance générale, aussi bien des autorités centrales et locales que des opérateurs interlocuteurs de l'Office dans l'exercice de cette prestation, l'OCE a accumulé une expertise et un savoir-faire non négligeables qui en font aujourd'hui un intervenant privilégié. Lors des travaux des différents Conseils d'Administration de l'Office, les Ministères concernés témoignent systématiquement de la qualité de son intervention et soutiennent l'effort de bonne gouvernance constaté à partir de 2009. La signature de la nouvelle convention avec l'Etat est l'expression de la confiance placée à l'OCE aussi bien en termes d'intervention que de gouvernance ;
- elle constitue un vivier d'opportunités réelles pour l'OCE et pour le Royaume à l'échelle internationale. Au regard du savoir-faire accumulé par l'Office, son intervention particulièrement pour le compte de pays africains et asiatiques au profit de leurs collectivités est un créneau porteur qui leur assurera les bénéfices de la mutualisation des achats sur les marchés internationaux, la qualité des produits et l'assurance des approvisionnements.

### Recommandation n° 6

*Il est recommandé à l'OCE de développer ses recettes en provenance de son métier de base pour qu'il ne reste plus tributaire d'activités annexes pouvant lui être retirées à tout moment, et ce pour maintenir son équilibre financier à moyen et long termes.*

178. Pour l'OCE, les principaux indicateurs comptables et financiers se présentent comme suit :

Tableau 28 : Principaux indicateurs comptables et financiers de l'OCE

Source : Etats de synthèse OCE

OCE (en K DH)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>-1 228,65</b>	<b>-3 224,32</b>	<b>-2 523,85</b>	<b>-2 603,82</b>	<b>-2 179,21</b>
<b>IMPOTS ET TAXES</b>	1 883,26	2 021,23	1 732,29	1 734,28	1 732,69
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	10 747,70	11 107,96	11 092,50	10 113,22	10 510,24
<b>EBE/IBE</b>	<b>-13 859,61</b>	<b>-16 353,50</b>	<b>-15 348,64</b>	<b>-14 451,33</b>	<b>-14 422,14</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-2 438,61</b>	<b>-1 894,70</b>	<b>-689,74</b>	<b>3 556,33</b>	<b>2 010,08</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-5 824,81	1 351,90	2 462,47	525,78	364,62
<b>RESULTAT COURANT</b>	-8 263,42	-542,80	1 772,73	4 082,11	2 374,70
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	9 671,65	2 249,34	48,53	-1 359,81	-270,96
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 358,78</b>	<b>1 649,32</b>	<b>1 770,20</b>	<b>2 672,36</b>	<b>2 055,41</b>
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>-2 444,91</b>	<b>2 027,02</b>	<b>-1 833,46</b>	<b>5 072,36</b>	<b>4 004,08</b>
<b>Distribution de bénéfices</b>	-	-	-	-	-
<b>AUTOFINANCEMENT</b>	<b>-2 444,91</b>	<b>2 027,02</b>	<b>-1 833,46</b>	<b>5 072,36</b>	<b>4 004,08</b>
<b>DOTATION D'EXPLOITATION</b>	<b>3 034,64</b>	<b>2 271,09</b>	<b>7 758,61</b>	<b>2 400,00</b>	<b>2 048,23</b>

## Réponse de l'OCE

L'analyse des performances de l'OCE doit prendre en considération les spécificités ci-après, telles que soulignées dans le rapport d'audit de gestion en 2003, conduit par le cabinet EL QUORTOBI, diligenté par le Ministère des Finances :

- l'objectif de l'Office n'est pas de maximaliser les bénéfices mais d'atteindre l'équilibre ;
- la valeur ajoutée de l'Office n'est pas chiffrable en totalité. En effet, l'OCE joue avant tout un rôle de régulateur du marché local ;
- certaines prestations de l'Office ne sont pas facturées aux producteurs : assistance, encadrement, importations pour le compte des producteurs ;
- l'Office est le seul organisme exportateur d'agrumes et de primeurs qui ne dispose pas d'une production qui lui est propre ».

En outre, l'OCE ne perçoit aucune redevance de la part des autres groupes exportateurs utilisant son logo « Maroc » pour exploitation commerciale.

Ainsi, le chiffre d'affaires OCE est amputé de la partie de la prestation non facturée, telle que précisée plus haut et de la quasi-totalité des recettes afférentes aux activités annexes (approvisionnement des provinces sahariennes) imputées pour raison de commodité comptable à la rubrique : reprises d'exploitation – transferts de charges

(...)

La recette « transfert DAPS » est une rémunération d'un service rendu, de ce fait, elle est une partie intégrante du chiffre d'affaires OCE. Pour une étude rationnelle, sa réaffectation de la rubrique « transfert des charges » à celle des « ventes de biens et services produits » est justifiée et nécessaire.

(...)

179. Le premier constat à tirer des indicateurs comptables et financiers sus-indiqués, est que l'OCE ne crée plus de valeur. Sur toute la période étudiée, sa valeur ajoutée (VA) demeure négative. Autrement dit, la production de l'office est inférieure à sa consommation intermédiaire. Les charges fiscales et celles du personnel accentuent le déficit pour obtenir une insuffisance brute d'exploitation (IBE) qui dépasse parfois 80% du total des produits (campagne 2010-2011).

## Réponse de l'OCE

L'OCE conteste et affirme que sa VA doit être considérée comme positive car il faut y inclure d'autres éléments, notamment les transferts de charges. Selon l'office, sur toute la période étudiée, sa valeur ajoutée (V.A) demeure non seulement positive, mais enregistre d'année en année des performances pour atteindre, à la fin du dernier exercice, une croissance de l'ordre de 30% (soit + 1,5 millions de dirhams).

### - L'INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION (I.B.E)

Elle est due essentiellement à l'élément déterminant qui est le coût de la structure consistant au fait que l'Office, malgré la démonopolisation, a gardé une structure surdimensionnée par rapport à son activité réelle. Cette structure surdimensionnée est manifestée au niveau des effectifs et des charges de fonctionnement en général.

Face à cette situation, l'Office a initié une politique de rationalisation des dépenses qui s'est traduite essentiellement par :

- des opérations successives de départs volontaires entraînant une réduction quoique non ciblée, de l'effectif;
- la compression drastique et la rationalisation des autres charges,
- l'amélioration de ses recettes pour stabiliser la structure et assurer son autonomie financière.

En conséquence de ce qui précède, l'I.B.E. s'est amélioré de deux millions de dirhams durant la période de 2009-2010 à 2012-2013.

180. Toutefois, le passage de l'IBE au résultat d'exploitation, permet d'atténuer le déficit sur toute la période étudiée, voire l'éponger totalement, notamment pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 qui enregistrent des résultats d'exploitation positifs respectivement de 3,55 millions DH et de 2,01 millions DH. Ceci est grâce essentiellement à un transfert de charges lié aux activités du DAPS que l'OCE opère chaque exercice et qui correspond aux commissions perçues pour l'approvisionnement de certaines administrations. Ces commissions ajoutées à d'autres recettes non liées à l'exploitation et/ou ayant un caractère exceptionnel permettent à l'OCE d'assurer des résultats nets bénéficiaires. C'est le cas notamment pour l'exercice 2008-2009 où les cessions d'actifs ont atteint un montant de 17,3 millions DH.

181. Par ailleurs, sur toute la période étudiée, la capacité d'autofinancement évolue de manière erratique. Elle est tantôt positive mais d'une faible valeur, tantôt négative (campagnes 2008-2009 et 2010-2011). Rapportée aux capitaux propres, elle donne les taux de rentabilité financière (ou *Return on Equity* (ROE)). suivants :

Tableau 29 : Taux de rentabilité financière de l'OCE.

OCE (en K DH)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)</b>	-2 444,91	2 027,02	-1 833,46	5 072,36	4 004,08
<b>FONDS PROPRES (FP)</b>	154 116,41	155 765,73	157 535,94	160 208,29	162 263,70
<b>RENTABILITE FINANCIERE (ROE=CAF/FP)</b>	<b>-1,59%</b>	<b>1,30%</b>	<b>-1,16%</b>	<b>3,17%</b>	<b>2,47%</b>

182. Selon le tableau ci-dessus, la rentabilité financière est faible, voire négative. Ce qui signifie que les capitaux investis par l'OCE ne dégagent plus de profit.

## Réponse de l'OCE

(...)

le rapport C.A.F./fonds propres ne peut être significatif sachant que l'Office dispose d'une structure financière saine et équilibrée :

- Des capitaux permanents couvrant l'actif immobilisé, et dégagant par la même un fond de roulement important,
- Un bilan financier honorable. L'OCE n'ayant jamais sollicité le budget de l'Etat mais ayant à plusieurs reprises apporté généreusement sa contribution notamment dans le cadre du programme de la privatisation ;
- Un endettement structurellement nul (l'OCE ne dispose pas de crédit à long et moyen terme et n'a aucun découvert bancaire).

### IV.1.2 Pour la filiale SOCAMAR

183. Pour la SOCAMAR les principaux indicateurs comptables et financiers se présentent comme suit :

Tableau 30 : Principaux indicateurs comptables et financiers de la SOCAMAR.

SOCAMAR (en K DH)	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>19 567,21</b>	<b>13 766,11</b>	<b>17 136,42</b>	<b>15 594,90</b>	<b>9 218,24</b>
<b>IMPOTS ET TAXES</b>	1 082,70	1 054,09	841,93	951,67	1 069,69
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	14 545,13	12 632,64	12 074,31	10 972,87	11 718,14
<b>EBE/IBE</b>	<b>3 939,38</b>	<b>79,38</b>	<b>4 220,17</b>	<b>3 670,36</b>	<b>-3 569,59</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-1 160,73</b>	<b>-4 926,31</b>	<b>-3,40</b>	<b>-1 232,89</b>	<b>-7 566,22</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-963,65	-709,17	-924,80	-909,96	-783,12
<b>RESULTAT COURANT</b>	-2 124,38	-5 635,48	-928,20	-2 142,86	-8 349,34
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	1 778,45	1 510,41	539,25	668,86	1 458,62
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-520,58</b>	<b>-4 279,61</b>	<b>-563,46</b>	<b>-1 638,88</b>	<b>-7 036,51</b>
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>2 906,88</b>	<b>-396,07</b>	<b>3 318,82</b>	<b>2 141,43</b>	<b>-3 438,80</b>
<b>Distribution de bénéfices</b>		-	-	-	-
<b>AUTOFINANCEMENT</b>	<b>2 906,88</b>	<b>-396,07</b>	<b>3 318,82</b>	<b>2 141,43</b>	<b>-3 438,80</b>
<b>DOTATION D'EXPLOITATION</b>	<b>5143,09</b>	<b>5026,14</b>	<b>4474,54</b>	<b>4952,91</b>	<b>4061,46</b>

Source : états de synthèse SOCAMAR.

184. Pour la SOCAMAR, filiale à 100% de l'OCE et son levier opérationnel dans l'exercice de son métier, c'est une entité structurellement déficitaire. Si contrairement à l'OCE, elle dégage une valeur ajoutée positive, celle-ci est répartie entre le facteur travail et le facteur technique comme suit :

Tableau 31 : Ratios de répartition de la valeur ajoutée (VA)

<b>RATIOS DE REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>
<b>Facteur travail (Charges de personnel/Valeur ajoutée)</b>	74,33%	91,77%	70,46%	70,36%	127,12%
<b>Facteur technique (DA d'exploitation/Valeur ajoutée)</b>	26,28%	36,51%	26,11%	31,76%	44,06%
<b>Total facteurs de production (travail ; technique)</b>	<b>100,61%</b>	<b>128,28%</b>	<b>96,57%</b>	<b>102,12%</b>	<b>171,18%</b>

185. Comme le montre le tableau ci-dessus, sur toute la période étudiée, la valeur ajoutée de la SOCAMAR est absorbée par le facteur travail et le facteur technique. Pour certains exercices, notamment 2009/2010 et 2012/2013, la VA demeure insuffisante pour couvrir les deux facteurs de production susmentionnés. Ceci, donne comme conséquence directe un résultat d'exploitation négatif et partant un résultat net déficitaire sur toute la période étudiée.

### Réponse de l'OCE

L'activité de base de SOCAMAR est liée aux variations cycliques de la production agricole nationale et à la disponibilité des caisses en plastique qui constituent "la matière première" de l'entreposage frigorifique.

Outre ces deux dimensions structurelles qui conditionnent son chiffre d'affaires, l'état de vétusté de ses infrastructures datant des années 70, plus particulièrement celles de Casablanca, pèsent davantage sur son niveau de consommation énergétique et dans le même temps, sur ses performances financières.

Socamar n'était pas en reste de la dynamique générale de réforme au sein du Groupe. Elle a besoin d'un parc additionnel de 1 million de caisses et doit sans plus tarder, mettre en œuvre son programme de modernisation et d'extension de ses infrastructures qui a été élaboré à la suite de l'audit respectivement en 2009 de son appareil de production réalisé par la Société "G-E" et en 2010 de son dispositif énergétique par la Société "G. EN."

Si le programme d'investissement de Socamar a été élaboré en 2010 et adopté aussi bien par son Conseil d'Administration que par le Conseil de l'OCE, mais dont la mise œuvre reste tributaire de considérations administratives, l'ambition de la doter de 1 million de caisses est en très bonne voie de réalisation dans le cadre d'une approche novatrice qui ne coûtera aucun investissement à l'entreprise.

186. Pour la capacité d'autofinancement, elle évolue aussi de manière erratique et donne les taux de rentabilité financière suivants :

Tableau 32: Taux de rentabilité financière de la SOCAMAR

<b>SOCAMAR (en K DH)</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)</b>	2 906,88	-396,07	3 318,82	2 141,43	-3 438,80
<b>FONDS PROPRES (FP)</b>	43 745,27	39 465,67	38 902,21	37 263,33	30 226,82
<b>RENTABILITE FINANCIERE (ROE=CAF/FP)</b>	<b>6,65%</b>	<b>-1,00%</b>	<b>8,53%</b>	<b>5,75%</b>	<b>-11,38%</b>

188. Le premier constat à tirer du tableau ci-dessus est que les capitaux propres ont connu une contraction sur la période étudiée due à un cumul des déficits subis au titre des

différentes campagnes. L'activité de la SOCAMAR dégage aussi un taux de rentabilité financière erratique, qui est négatif pour certaines campagnes. Toutefois, Si on calcule le ROE suivant la formule **Résultat net/FP**, la rentabilité financière de la SOCAMAR serait négative sur toute la période étudiée.

189. En conclusion, les analyses précédentes convergent vers le même constat : il s'agit de deux structures non rentables.

## **IV.2 Appréciation du système de contrôle interne**

190. L'appréciation du système de contrôle interne a été effectuée à travers l'analyse de quelques éléments déterminants de son bon fonctionnement. Il s'agit de ce qui suit :

### ***IV.2.1. Implication des organes de gouvernance et du management de l'office***

L'appréciation du niveau d'implication du management de l'office en matière de contrôle interne a permis de relever un certain nombre d'observations.

191. Les prescriptions de la circulaire du premier ministre n° 3/2012 du 19 mars 2012, et du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP), adopté le 10 octobre 2011 par la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise (CNGE) ainsi que de la norme « IntosaiGov 9100 » insistent sur le rôle actif que doit jouer le conseil d'administration dans le contrôle et la bonne gouvernance des EEP à travers notamment la création de comités spécialisés. Or, il a été constaté que le degré d'implication du conseil d'administration est insuffisant dans ce domaine. en témoigne l'absence d'un comité d'audit ou d'une structure chargée de la surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne que le conseil d'administration, en tant qu'organe de gouvernance, est appelé à créer. C'est ainsi que le code marocain de bonne gouvernance précité préconise, dans son point II-7, aux organes de gouvernance « *d'instituer autant de comités et de commissions spécialisées que cela est nécessaire* ». le même code dénombre les différentes missions que peut jouer un comité d'audit, dont la plus part d'entre elles concourt à l'amélioration du système de contrôle interne.

192. D'un autre côté, le comité de direction, prévu par l'article 6 de la loi n° 30-86 et son décret d'application n° 2-93-525 du 14 juin 1993, ne tient pas ses réunions régulièrement. En fait, ledit comité n'a tenu qu'une seule réunion le 11 novembre 2010. A signaler, que ledit comité a un rôle important à jouer dans la surveillance du système de contrôle interne, en s'assurant de l'existence d'un environnement positif dans lequel s'effectuent les activités de l'entreprise et les contrôles s'y attachant.

### ***Recommandation n°7***

***La Cour des comptes invite le Conseil d'administration à user de ses pouvoirs pour mettre en place les outils et mécanismes permettant de surveiller le bon fonctionnement du contrôle interne et envisager l'utilité de l'institution d'un comité d'audit.***

#### ***IV.2.2 Organigramme***

193. En application des résolutions du conseil d'administration du 7 janvier 2010, l'OCE a mis en place un nouvel organigramme pour schématiser sa structure organisationnelle et formelle et partant fournir aux acteurs de l'OCE un cadre général censé clarifier les tâches et responsabilités, ainsi que les relations de pouvoir et d'interdépendance entre acteurs.
194. Toutefois, l'examen de l'organigramme de l'OCE a permis de relever les observations suivantes :
- L'organigramme n'est toujours pas approuvé par le ministère des finances depuis le 23 avril 2012 malgré les rappels de l'OCE.
  - L'organigramme compte plusieurs postes de responsabilité vacants (notamment, directeur marketing et commercial, chef de département pilotage et contrôle...), ce qui est de nature à influencer négativement sur le bon fonctionnement de l'office.
195. Les insuffisances sus-indiquées, seraient de nature à réduire, l'efficacité du système de contrôle interne.

#### ***Recommandation n°8***

***L'OCE est invité à revoir son organigramme pour être en mesure de s'acquitter efficacement de ses missions.***

#### ***IV.2.3.Délégations de pouvoir et séparation des tâches***

196. Il a été constaté que toutes les décisions concernant la gestion de l'office sont concentrées entre les mains du directeur général. Ainsi, il y a lieu de souligner l'absence au sein de l'OCE d'un véritable système de délégation de pouvoir qui permet de s'assurer que toutes les opérations et transactions sont autorisées et exécutées par les personnes qui y sont spécialement habilitées.

#### **Réponse de l'OCE**

L'article 7 de la loi 30-86 stipule que le Directeur général peut déléguer une partie de ses pouvoirs aux cadres dirigeants quand cela est nécessaire. Le Directeur n'en demande pas mieux, mais l'instabilité du personnel à travers les démissions très rapprochées et fréquentes, rend très difficile la mise en place de telles délégations. Comment déléguer des pouvoirs et donc des responsabilités, à des cadres supérieurs dont la moyenne de présence au sein de l'Office oscille entre 6 et 9 mois.

197. Par ailleurs, il a été relevé que certaines personnes cumulent plusieurs fonctions. Ce cumul comporte le risque de réunir entre les mains d'un seul responsable des fonctions incompatibles comme le cas de monsieur "D. A.", qui cumule la responsabilité des services budget, comptabilité, trésorerie et règlement.

#### ***IV.2.4. Archivage et garde des documents***

198. Les archives jouent un rôle primordial dans le contrôle interne, dans la mesure où ils comportent des documents « vivants » que l'on conserve pour être consultés ultérieurement par les agents de l'organisme lui-même pour les besoins de sa gestion courante ou par des acteurs externes, de contrôle en particulier. Il en est ainsi, à titre

d'exemple, des documents relatifs aux marchés publics et des autres documents comptables.

199. L'article 25 de l'arrêté n°2-3576 du 8 juillet 2005 du Ministre des finances portant organisation financière et comptable de l'OCE impose à ce dernier de prendre les dispositions nécessaires pour que les procédures d'archivage soient définies et respectées.
200. La commission de contrôle a relevé la difficulté éprouvée par l'OCE pour produire les documents demandés, particulièrement ceux afférents aux marchés publics.

#### ***Recommandation n° 9***

***La Cour recommande à l'OCE de mettre en place un dispositif d'archivage efficace structuré suivant les règles et normes reconnues dans ce domaine afin de mieux conserver et classer les documents comptables et administratifs et faciliter ainsi leur utilisation future.***

#### ***IV.2.5. Le manuel de procédures***

201. Le conseil d'administration de l'OCE a pris, le 7 janvier 2010 en application de l'article 24 de l'arrêté n°2-3576 précité, une résolution relative à la mise en place d'un manuel de procédures. En application de cette résolution, l'OCE a élaboré un document destiné à décrire les procédures comptables et financières.
202. Toutefois, le document communiqué par l'OCE à la commission de contrôle semblent avoir la vocation de guide plutôt que de manuel de procédures et ne couvre que les procédures de la fonction comptable et financière.
203. L'OCE a présenté un autre document qu'il a appelé "manuel d'organisation générale", qui définit les principes directeurs de l'organisation de l'OCE et propose une organisation cible avec une définition des missions et objectifs de chaque poste. Ledit document a été réalisé dans le cadre du marché n°001/2009/DAF portant sur la définition du plan stratégique de l'OCE ainsi que la conception et la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel (livrable 5 et sa synthèse). Ce document ne peut en aucun cas faire office de manuel de procédures puisqu'il ne traite tout simplement pas des procédures.

#### **Réponse de l'OCE**

Au sein de l'OCE existe le manuel d'organisation générale qui définit l'organigramme de l'office ainsi que les tâches et missions de chaque poste. Chaque département, en collaboration avec le « pilotage & contrôle » établit le jeu de procédure qui lui assure la meilleure organisation lui permettant de réaliser ses missions. Ces procédures sont diffusées au sein du département et mises à jour selon les besoins de gestion.

Parallèlement, et conformément à la loi 9-88, art 4, modifiée par la loi 44-03, l'OCE s'est doté d'un manuel de procédures comptables qui n'était pas exigé par l'arrêté n° 2-3576. A l'avènement du code marocain de gouvernance des EEP en 2008, l'Office avait déjà entrepris de mettre à jour tout son référentiel pour s'adapter à ses nouvelles réalités d'organisation et de gestion.

La loi 9-88, et le code marocain de gouvernance des EEP, n'ont pas défini un format précis ou des mentions obligatoires du manuel de procédures comptables. Aussi chaque entité est-elle libre de concevoir son manuel d'organisation comptable selon ses besoins propres.

### **Commentaire**

Par ailleurs, l'article 24 de l'arrêté n° 2-3576 exige la mise en place d'un manuel d'organisation comptable et financière. Ledit arrêté vient en application de la loi 69-00.

Certes chaque entité est libre de concevoir son manuel comptable selon ses besoins propres, mais il n'en demeure pas moins qu'il existe des principes, normes et éléments universels applicables à tous les organismes quelles que soient leurs activités. Aussi est-il à signaler que l'OCE est un organisme public dont la liberté d'action est limitée par la double tutelle administrative et financière.

Ainsi l'arrêté n° 2-3576 présente dans son article 24 les éléments essentiels que doit contenir un manuel de procédure comptable et financier. Il en est de même de l'arrêté du ministre des finances n° 1549-05 du 18kaada 1426 (20 décembre 2005) fixant les instruments de gestion des établissements publics éligibles au contrôle d'accompagnement, qui pourrait constituer une source d'inspiration pour l'OCE dans la conception de son manuel comptable et financier.

#### ***IV.2.6. Système d'information (SI)***

Le système d'information constitue un élément déterminant du bon fonctionnement de tout système de contrôle interne puisqu'il concourt à la transparence des processus et permet ainsi d'avoir une information fiable et de qualité, qui est l'un des principaux objectifs du contrôle interne.

204. C'est ainsi que dans le cadre du processus de modernisation de la gestion de l'OCE, celui-ci a conclu en 2009 le marché n°002/2009/DAF d'un montant de 1 921 253,52 DH en vue de réaliser la refonte de son système d'information. L'analyse de celui-ci a permis de relever les observations suivantes :

- Le SI ne couvre pas l'ensemble des opérations et comptes de l'OCE de manière intégrée. C'est le cas de la comptabilité du DAPS qui n'est pas intégrée dans le dispositif comptable de l'office ce qui risque d'altérer la sincérité de ses comptes et l'image fidèle de son patrimoine ;
- Certains modules ne sont pas toujours opérationnels (exemple : module décisionnel), ce qui est de nature à compromettre le bon fonctionnement de tout système de *reporting* et à rendre difficile aux utilisateurs, au management et au contrôleur de disposer aisément et à temps d'une information complète, fiable et vérifiable ;
- L'inexploitation du module relatif aux immobilisations se traduit par une gestion non intégrée et non formalisée des opérations correspondantes, notamment :
  - Les opérations d'inventaire physique ;
  - Les opérations de mouvement des immobilisations ;
  - Les opérations relatives aux amortissements ;Ces opérations sont effectuées, isolément, sous Excel ;

- le module de la gestion budgétaire n'est pas installé chez le trésorier payeur. Ce dernier aurait pu assister les services de l'OCE et assurer une gestion intégrée des opérations budgétaires de l'OCE concernant l'exécution des dépenses et recettes surtout au niveau de l'engagement (suivi des seuils des bons de commande, suivi des

seuils des crédits..), l'ordonnancement, la liquidation, l'encaissement et le décaissement, ainsi qu'au niveau de la gestion du budget de trésorerie.

- Si L'OCE tient une comptabilité analytique, il n'en demeure pas moins que celle-ci reste rudimentaire et inefficace vis-à-vis de la complexité et la diversité des tâches et activités de l'OCE. En effet d'après des entretiens effectués avec les agents de l'OCE, la répartition des charges communes est réalisée de manière forfaitaire et ne repose pas sur des clés de répartition rationnelle. De plus, ladite comptabilité s'arrête à un niveau préliminaire de répartition des charges indirectes et reste incapable de rendre compte des coûts complets des produits et/ou activités de l'OCE.

### **Réponse de l'OCE**

- Le système d'information de l'OCE couvre l'ensemble des comptes souhaités. La comptabilité DAPS est opérationnelle sur le nouveau système depuis 2009 et jusqu'à ce jour. Elle est indépendante de la comptabilité générale de l'Office parce qu'elle brasse des dépenses non financées par son budget. La question a été posée lors du dernier Conseil de l'OCE, tenu le 23-07-2014 par l'auditeur externe à qui cette explication a été donnée. Ceci dit la Direction de l'Office a annoncé qu'elle va étudier l'impact organisationnel, administratif et financier d'une éventuelle fusion des deux comptabilités et rendra compte au prochain Conseil.
- Tous les modules du SI sont installés. Par contre certains modules ne sont pas utilisés en raison de la vacance des postes dont ils relèvent.

(...)

- Madame le Trésorier payeur a toujours refusé l'installation d'un ordinateur dans son bureau. Au regard de la présente observation de la Cour des Comptes, un ordinateur lui a été installé, lui permettant d'accéder à toute la comptabilité SAGE, dont la gestion budgétaire. Un Login et un mot de passe, ont été conçus et attendent son retour de pèlerinage.
- L'OCE est un prestataire de service qui ne dispose pas de stock et par conséquent, il n'y a pas d'obligation à en disposer sur le plan légal. Ceci dit, le système SAGE permet parfaitement l'éclatement des charges, le calcul des coûts par entité, mais de par la dimension actuelle de l'Office, il ne fait recours à ce dispositif qu'à titre ponctuel. Les clés de répartition utilisées ont été déterminées sur la base de plusieurs critères, dont notamment le nombre des postes téléphoniques par entité, les superficies et contenu des locaux, les effectifs ..... etc., et ce en fonction des charges à affecter.
- Le système d'information de l'OCE permet la consolidation des comptes avec les filiales.
- L'OCE transmet mensuellement des reporting à la DEPP comprenant un ensemble d'indicateurs, dont la situation de trésorerie. En outre, il fournit au fur et à mesure de demandes particulières de la DEPP, portant notamment sur la trésorerie.  
Par ailleurs, le trésorier payeur reçoit quotidiennement la situation de trésorerie de l'Office.
- Le trésorier payeur reçoit à sa demande systématique, l'ensemble des éléments comptables et budgétaires relatifs à l'Office avec la plus grande diligence. Leur fréquence est bien en deçà des 15 jours.

### **Commentaire**

- La comptabilité DAPS fait jouer les comptes de disponibilités de l'OCE ;
- Une question se pose : Comment l'OCE gère les stocks des magasins réservés aux produits de terroir, les

stocks de matières et fournitures consommées, ainsi que les stocks de denrées alimentaires entreposées dans les différents postes d'approvisionnement implantés dans la zone sud ;

- Dans le marché du système d'information, l'OCE a commandé un module consacré à la gestion des stocks (page 9 du CPS). D'après le CPS ce module est destiné à gérer les stocks localisés au niveau des postes régionaux.
- D'après les entretiens avec les responsables du système comptable et avec certains cadres de l'OCE, il s'est avéré que celui-ci ne dispose pas de comptes consolidés. Une situation communiquée par l'OCE à la Commission confirme ce constat (voir observation 235). A ce titre, l'OCE n'a présenté à la commission aucun état de synthèse consolidé.
- L'arrêté n°2-3576 portant organisation financière et comptable de l'OCE parle de budget de trésorerie. Il faut respecter la terminologie et l'esprit de l'article 2 de cet arrêté ;
- Le Trésorier Payeur a fait remarquer à la commission de la Cour que l'envoi des situations relatives à la comptabilité budgétaire se fait avec un retard considérable.  
Par ailleurs, l'envoi de ces situations doit être systématique et non à la demande du Trésorier payeur.

### **Recommandation n° 10**

**La Cour attire l'attention des responsables de l'OCE sur les éléments suivants :**

- ***Intégrer d'autres activités, opérations et comptes dans le système d'information pour qu'il puisse couvrir toute la chaîne des activités de l'OCE et jouer ainsi pleinement son rôle d'information et d'aide à la décision ;***
- ***Mettre en exploitation tous les modules encore non opérationnels et qui ont déjà été parmi les livrables du marché relatif au système d'information ;***
- ***Procéder à la consolidation des comptes suivant les normes en vigueur afin d'harmoniser les présentations des comptes du groupe OCE et pour donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ;***
- ***Se conformer à l'arrêté du ministre des finances concernant la tenue d'une comptabilité de trésorerie.***

### **IV.3 Acquisitions immobilières**

205. L'OCE a procédé en juillet 2010 à une opération d'acquisition d'immobilisations auprès de sa filiale en liquidation SLIMACO d'un montant de 7 550 000,00 DH. Concernant des aménagements et constructions pour 6 000 000,00 DH<sup>20</sup> et du matériel et outillage pour un montant de 1 550 000,00 DH.

206. Nonobstant la situation de conflit d'intérêt de l'OCE vis-à-vis de sa filiale en liquidation ainsi que les éventuels risques de recours des tiers, l'analyse de cette opération a permis de relever les observations suivantes :

- L'acquisition des bâtiments a été effectuée en l'absence d'un acte authentique d'acquisition. C'est ainsi que le dossier relatif à cette opération ne contient pas de pièces ou documents justifiant les droits réels de l'OCE sur ces biens, surtout un acte justifiant la propriété et un certificat attestant l'immatriculation des immeubles en question. Par ailleurs, cette opération engendre un manque à gagner pour le trésor en matière fiscale et de droits de mutation ;

---

<sup>20</sup> Le terrain étant propriété de l'OCE.

- Cette opération n'a pas été prévue par le budget d'investissement de l'office ;
- Vu le montant de l'acquisition des bâtiments et constructions (6 000 000 DH), celle-ci n'a pas reçu le visa du contrôleur d'Etat, exigée pour toute acquisition dont le montant dépasse 250 000,00 DH tel que prévu par la décision du ministre des finances n° 2 5721 du 15 novembre 2005.
- L'analyse des comptes utilisés par l'OCE pour retracer cette opération dans sa comptabilité, a montré que celui-ci a utilisé deux comptes de liaison 1610 (compte de liaison comptabilité centrale) et 1625 (comptabilité commerciale). Or, le CGNC qui s'applique à l'OCE en vertu de l'article 17 de l'arrêté du Ministre des finances n° 2-3576 du 8 juillet 2005 portant son organisation financière et comptable prévoit l'utilisation de deux comptes de liaison à savoir, le compte 1601 « compte de liaison du siège » et le compte 1605 « compte de liaison des établissements ». Ces comptes *« sont ouverts par des entreprises qui ont des succursales ou établissements tenant des comptabilités distinctes en vue de recevoir les écritures destinées à assurer les liaisons indispensables entre ces comptabilités et la comptabilité centrale du siège »*. Dans le cas de l'espèce, l'OCE a fait jouer des comptes de liaison alors qu'il s'agit de deux entités juridiques distinctes (OCE établissement public ; SLIMACO filiale ayant SA comme forme juridique).
- Par ailleurs, l'utilisation du compte 3424 montre que l'OCE avait des créances douteuses sur SLIMACO qui ont été compensées par l'opération d'acquisition des immobilisations et matériels en question par l'OCE. Or la compensation et la contraction entre dettes et créances sont interdites tant par le CGNC, en vertu du principe de clarté, ainsi qu'en vertu de l'article 15 de l'arrêté du Ministre des finances n°2-3576 portant organisation financière et comptable de l'OCE.

### **Réponse de l'OCE**

1. Il y a lieu de souligner les points suivants :

- Il s'agit d'un remboursement partiel de la créance de l'OCE sur sa filiale SLIMACO suite à sa liquidation et ce, par imputation sur son compte courant chez l'OCE.
- Cette opération n'engage pas le budget de l'OCE et c'est la raison pour laquelle, elle n'a pas été budgétisée.

### **Recommandation n° 11**

***La Cour attire l'attention de l'OCE sur le respect de la réglementation en vigueur en matière d'acquisition et de comptabilisation des immobilisations.***

#### **IV. 4 Gestion des ressources humaines**

207. La vérification d'un échantillon de dossier de personnel appartenant à l'OCE a permis de relever le cas d'un agent recruté sur la base de documents falsifiés (affaire "E. A.").
208. En effet, en 2010 l'OCE a recruté madame "E.A." à partir du 1<sup>er</sup> Mars par contrat, en tant que chef de service approvisionnement des producteurs, des stations, des plateformes et des collectivités à la direction agrégation et valorisation.
209. Le recrutement de l'intéressée a été effectué sur la base d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) "Management du développement international de l'entreprise" délivré en 2010 par "ROUEN BUSINESS SCHOOL (France)", en plus d'une décision du ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n° 2413.11 du 4 août 2011 relative à l'équivalence entre certains diplômes, publiée au bulletin officiel n°5973 bis du 30 août 2011. Ladite décision a été appuyée par une lettre adressée à l'intéressée le 3 août 2011 par le directeur des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé du ministère sus-indiqué l'informant de l'équivalence de son diplôme au diplôme "Master spécialisé en management et techniques du commerce international".
210. Les investigations menées, auprès notamment du secrétariat général du gouvernement et du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique ont révélé que certaines pièces constitutives du dossier de l'intéressée sont falsifiées, il s'agit notamment du bulletin officiel n° 5973 bis, de la lettre du directeur des affaires juridiques et de l'enseignement supérieur privé et du diplôme de l'intéressée.

#### **Réponse de l'OCE**

Saisie par la commission de contrôle à ce sujet, la direction de l'OCE a apporté les éléments de réponse suivants :

La Direction de l'Office a décidé de mener des investigations sur l'authenticité même de la licence remise par l'intéressée au moment de son recrutement.

C'est dans ce cadre qu'une correspondance a été adressée à la Faculté émettrice de la licence de l'intéressée, lui demandant l'authentification dudit diplôme. La réponse de la Faculté était sans appel et par écrit : même ce diplôme est falsifié.

Sur cette base, la Direction a nommé une commission disciplinaire qui a été chargée de recevoir Madame "A.E" pour l'informer des faits et entendre sa version sur cette situation.

Un procès-verbal a sanctionné la mission de ladite commission et une décision de licenciement à l'encontre de l'intéressée a été signée dès réception par la Direction dudit PV.

En outre, un dossier complet a été adressé à l'Agence Judiciaire du Royaume, partenaire systématique de l'Office depuis 2009 dans tous ses dossiers de contentieux de toutes natures, pour opérer les démarches qui s'imposent à l'encontre de Madame "A .E."

***Recommandation n° 12***

***L'OCE est appelé, à chaque recrutement, de procéder à l'authentification, auprès des autorités compétentes, des diplômes et de tous documents présentés par les nouvelles recrues.***

***Recommandation n° 13***

***Après une première mission réalisée par la Cour des comptes en 2010 suite à laquelle les pouvoirs publics 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 problématiques qui nécessitent, de la part des autorités compétentes, des réponses immédiates.***

***Dans sa configuration actuelle, l'organisme n'est pas viable.***

# **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : Situation des postes vacants

Direction/Département	Postes vacants	Rapport (postes vacants/ postes prévus au niveau de l'organigramme)
<b>Département stratégie et développement</b>	Chef du service veille stratégique, communication, relations extérieures et coopération internationale	1/3
<b>Département pilotage et contrôle</b>	Chef du département	3/3
	Chef du Service audit et certification qualité	
	Chef du service contrôle de gestion	
	Service affaires juridiques	
<b>Direction agrégation et valorisation</b>	Chef du service agrégation et contractualisation	2/7
	Service transit et transport	
<b>Direction marketing et commerciale</b>	Directeur	6/7
	Chef du département commerce conventionnel	
	Chef du service stratégie marketing et veille commerciale	
	Chef du service commerce conventionnel	
	Chef de la délégation régionale provinces du sud	
	Chef du service commerce électronique et commerce équitable	
	Chef du service commerce des collectivités	
<b>Direction support</b>	Chef du département comptabilité et finances	3/7
	Chef du service trésorerie et règlement des partenaires	
	Chef du service moyens généraux	

## ANNEXE N° 2 : Formules d'agrégation proposées par le cabinet conseil "M. M."

	Souple / Partielle	Totale
Pérenne	Contracting individuel de cession de production	Intégration dans une forme coopérative
Temporaire	Groupement d'achat par appel collectif à la concurrence pour chaque campagne agricole	Convention annuelle renouvelable

Source : livrable de l'étude menée par le cabinet "M. M."

### ANNEXE N° 3 : Caractéristiques des conventions d'agrégation signées par l'OCE

Convention	Objet	Périmètre	durée	Parties prenantes
<b>Convention agrumes oriental</b>	Projet d'agrégation dans la filière agrumicole	- Superficie 329ha - 56 producteurs et groupement de producteurs	- Cinq campagnes agricoles - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA de l'oriental -OCE
<b>Convention artichaut gharb (Gharb- chrarda- bni hssen)</b>	Projet d'agrégation dans la filière maraîchage agroindustriel, sous filière : artichaut	- 350 producteurs d'artichaut groupés en association	- trois ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA du Gharb- chrarda- bni hssen - OCE
<b>Convention produits maraîchers Doukkla-Abda</b>	Projet d'agrégation dans la filière maraîchage de primeurs (tomate sous serres, pomme de terre et autres légumes)	- 600 producteurs de maraîchage de primeurs groupés en 7 coopératives relevant des provinces d'El Jadida, Sidi Bennour et Safi.	- onze ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA des Doukkala-Abda - OCE
<b>Convention Agrumes Gharb</b>	Projet d'agrégation dans la filière agrumes	- 1200 producteurs d'agrumes affiliés à l'association des producteurs d'agrumes	- trois ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA du Gharb- chrarda- bni hssen - OCE
<b>Convention produits maraîchers biologiques Doukkala-Abda</b>	Projet d'agrégation dans la filière maraîchage de primeurs	- 50 producteurs de maraîchage biologique groupés en 3 coopératives relevant des provinces d'El Jadida, Sidi Bennour et Safi.	- onze ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA des Doukkala-Abda - OCE
<b>Convention pomme de Tadla</b>	Projet d'agrégation dans la filière pomme de montagne	- 500 producteurs qui seront groupés en coopératives	- trois ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA de Tadla- Azilal - OCE
<b>Convention agrumes Tadla</b>	Projet d'agrégation dans la filière agrumes	- 165 producteurs qui seront groupés en coopératives	- trois ans - convention renouvelable par accord expresse	- ADA - DRA de Tadla- Azilal - OCE

**ANNEXE N° 4 : Contenu des différentes catégories de produits que l'OCE devrait proposer dans le cadre de son plan stratégique**

Catégorie de produits	Produits
Produits biologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶▶ Fruitiers bio dont agrumes</li> <li>▶▶ Maraîchers bio</li> <li>▶▶ Légumes bio</li> </ul>
Produits du terroir et dits exotiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶▶ Produits brutes ou mineurs transformés : Figs de barbarie, Miel, Argan, Rosacée, Plantes aromatiques et médicinales, Henné, niora, huiles d'olives</li> <li>▶▶ Produits brutes : dattes, Safran, Menthe</li> </ul>
Produits du commerce équitable	▶▶ Fruits secs ; Épices ; Produits du terroir
Produits destinés à l'agroalimentaire	▶▶ Produits pour condiments (Câpres, cornichons) ; Fruits et légumes pour jus, conserves et surgélation ; produits destinés à la déshydratation ; Épices ; Olives
Produits conventionnels traditionnels	▶▶ Agrumes ; Primeurs, notamment les tomates sous abri, melon, pastèques, haricots, courgette
Produits conventionnels de niche	▶▶ Radis, brocoli ; Fruits rouges (cerise, framboise, groseilles,..) ; persil, fenouil, céleri, aneth, coriandre ; Aubergine, carottes, artichauts, patate douce, poivron, potiron ; Maïs...
Produits 4ème gamme	▶▶ Fruits et légumes prêts à la consommation (lavés, parés, découpés et prêts à l'emploi)
Produits transformés	▶▶ Olives ; Huiles d'olive ; Câpres ; Cornichons ; Produits de la tomate ; Conserves de fruits ; Conserves de légumes ; Fruits et légumes surgelés ; Jus de fruits et légumes ; Produits séchés et déshydratés ; Épices

**ANNEXE N° 5 : Liste des participations de l'OCE aux salons internationaux**

Salon	Date	Structures prospectées	Produits proposés	Actions	Opérations de ventes réalisées suite à la présence sur ces salons
<b>BioFach (Nuremberg en Allemagne)</b>	du 13 au 16 Février 2013	15	-Safran -Huile d'olives -Huile d'argan	- Envoi d'un mailing de présentation de Maroc Taswiq avec les liens vers les sites e-commerce dédiés à l'export. - Relance par téléphone - Réception de demande de devis - Envoi des devis	0
<b>ALGUSTO (Bilbao)- Espagne</b>	Du 04-10-13 au 06-10-13	20	-Couscous -Sel (alimentaire et cosmétique) -safran	- Envoi d'un mailing de présentation de Maroc Taswiq avec les liens vers les sites e-commerce dédiés à l'export. - Relance par téléphone - Réception de demande de devis - Envoi des devis	0
<b>ANUGA (Allemagne)</b>	Du 04-10-13 au 10-10-13	30	-Couscous -Huile d'argan bio -Huile d'olive bio - Eau de rose -Safran -Câpres -Huile de cactus et dérivés	- Envoi d'un mailing de présentation de Maroc Taswiq avec les liens vers les sites e-commerce dédiés à l'export. - Relance par téléphone - Réception de demande de devis - Envoi des devis	0

<b>SIAL Toronto</b>	Du 30 au 02 mai 2013	3	- Des rencontres B2B initiés par Maroc Export pour promouvoir les produits de Maroc Taswiq	Discuter de la possibilité de mise en place d'une plateforme agro-alimentaire au Canada intitulée SAVEUR DU MAROC et qui sera implantée à Montréal et dédiée aux entreprises et coopératives marocaines pour la promotion de leur produits au Canada.  Une initiative menée en partenariat avec Maroc export et adexia INTC	0
<b>ALIMENTARIA (Barcelone)- ESPAGNE</b>	Du 31-03-14 au 03-04-14	35	-Huile d'argan (alimentaire et cosmétique) -huile d'olive -safran -produits a base de Cactus (vinaigre, jus, huiles ....)	- Envoi d'un mailing de présentation de Maroc Taswiq avec les liens vers les sites e-commerce dédiés à l'export. - Relance par téléphone - Réception de demande de devis - Envoi des devis	0

Source : OCE.

**ANNEXE N° 6 : Composition des produits de l'OCE**

<b>RECETTES</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>
<b><u>I-PRODUITS D'EXPLOITATION</u></b>	<b><u>18 201 160</u></b>	<b><u>18 511 425</u></b>	<b><u>18 439 492</u></b>	<b><u>18 305 042</u></b>
<b>- COMMISSION D'INTERVENTION DE L'OCE :</b>	<b>11 275 881</b>	<b>10 700 903</b>	<b>10 282 166</b>	<b>10 269 713</b>
<b>Agrumes</b>	1 070 393	7 889		
<b>Primeurs</b>	602 374	54 942		
<b>Produits du terroir</b>			27 166	14 713
<b>Approvisionnement des provinces sahariennes</b>	9 603 113	10 638 073	10 255 000	10 255 000
<b>- PRODUITS ACCESSOIRES :</b>	<b>6 925 280</b>	<b>7 810 522</b>	<b>8 157 326</b>	<b>8 035 329</b>
<b>Revenus des immeubles non affectés à l'exploitation</b>	6 925 280	7 810 522	8 157 326	8 035 329
<b><u>II-PRODUITS FINANCIERS</u></b>	<b><u>1 337 802</u></b>	<b><u>467 589</u></b>	<b><u>572 385</u></b>	<b><u>302 402</u></b>
<b>Revenus des titres de participation</b>	1 000 000			
<b>Gains de change</b>			1 269	
<b>Intérêts et produits assimilés</b>	107 359	297 633	181 720	41 299
<b>Revenus des créances rattachées à des participations</b>	230 442	169 956	389 396	261 103
<b><u>III-PRODUITS NON COURANTS</u></b>	<b><u>2 254 054</u></b>	<b><u>69 860</u></b>	<b><u>1 903</u></b>	<b><u>25 995</u></b>
<b>Produits des cessions d'immobilisations corporelles</b>	158 070	12 260		
<b>Autres produits non courants</b>	2 095 984	57 600	1 903	25 995
<b>TOTAL</b>	<b>21 793 016</b>	<b>19 048 874</b>	<b>19 013 780</b>	<b>18 633 439</b>

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	3
LISTE DES TABLEAUX .....	4
LISTE DES ABREVIATIONS .....	5
SYNTHESE .....	6
PREAMBULE.....	15
I. LE BILAN DE LA RESTRUCTURATION DE L'OCE.....	16
<i>I.1 Volet institutionnel.....</i>	<i>17</i>
<i>I.2 Volet portefeuille et participations .....</i>	<i>17</i>
<i>I.3 Volet social .....</i>	<i>19</i>
<i>I.4 Volet financier.....</i>	<i>21</i>
II. REPOSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'OCE .....	25
<i>II.1 Politique de "sourcing" .....</i>	<i>25</i>
<i>II.1.1 Ciblage géographique.....</i>	<i>25</i>
<i>II.1.2 Formule d'agrégation .....</i>	<i>29</i>
<i>II.1.3 Organisation locale de la valorisation et de l'encadrement.....</i>	<i>31</i>
<i>II.2 Principaux axes de la stratégie de commercialisation .....</i>	<i>39</i>
<i>II.2.1 Positionnement produits vs marchés .....</i>	<i>39</i>
<i>II.2.2 Branding et labellisation .....</i>	<i>42</i>
<i>II.2.3 Autres actions marketing .....</i>	<i>44</i>
III. APPRECIATION DES MISSIONS DE L'OCE .....	46
<i>III.1 L'agrégation.....</i>	<i>47</i>
<i>III.1.1 Agrégation des petits et moyens producteurs .....</i>	<i>47</i>
<i>III.1.2 Agrégation et valorisation des produits de terroir de l'économie solidaire .....</i>	<i>55</i>
<i>III.1.3 Agrégation pour l'approvisionnement des industries de transformation et le développement des exportations des produits transformés .....</i>	<i>56</i>
<i>III.2 Commercialisation des produits sur le marché local et international .....</i>	<i>57</i>
<i>III.2.1 La commercialisation sur le marché international .....</i>	<i>57</i>
<i>III.2.2 la commercialisation sur le marché local .....</i>	<i>61</i>
<i>III.3 Approvisionnement de collectivités .....</i>	<i>67</i>
IV. GOUVERNANCE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE.....	68
<i>IV.1 Appréciation de la situation financière du groupe OCE .....</i>	<i>68</i>
IV.1.1 Pour l'établissement public OCE .....	69
IV.1.2 Pour la filiale SOCAMAR.....	73

<i>IV.2</i>	<i>Appréciation du système de contrôle interne.....</i>	<i>75</i>
<i>IV.2.1.</i>	<i>Implication des organes de gouvernance et du management de l'office .....</i>	<i>75</i>
<i>IV.2.2</i>	<i>Organigramme .....</i>	<i>76</i>
<i>IV.2.3.</i>	<i>Délégations de pouvoir et séparation des tâches .....</i>	<i>76</i>
<i>IV.2.4.</i>	<i>Archivage et garde des documents .....</i>	<i>76</i>
<i>IV.2.5.</i>	<i>Le manuel de procédures .....</i>	<i>77</i>
<i>IV.2.6.</i>	<i>Système d'information (SI) .....</i>	<i>78</i>
<i>IV.3</i>	<i>Acquisitions immobilières .....</i>	<i>80</i>
<i>IV. 4</i>	<i>Gestion des ressources humaines .....</i>	<i>82</i>
<i>IV. 4.1</i>	<i>Recrutement d'un agent sur la base de documents falsifiés (affaire "E. A.") .....</i>	<i>82</i>
ANNEXES.....		84