



ROYAUME DU MAROC

COUR DES COMPTES

**Synthèse du rapport relatif au contrôle
de la gestion de L'Office de commercialisation et d'exportation
(OCE)**

Mars 2016

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^{ème} gamme¹ 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^{ème} 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.

▪ *Branding² 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

¹ Les produits 4^{ème} gamme sont des fruits et légumes prêts à la consommation (lavés, préparés, découpés et prêts à l'emploi).

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

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.

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 labellisation³, 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 LEGALES

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.

³ 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.

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 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'OCE⁴, 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.

⁴ 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.

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.