

## Rôle des coopératives dans le fonctionnement du bassin de collecte laitier du Tadla, Maroc

P.-Y. Le Gal, E. Oudin, M. Kuper, C.-H. Moulin, T. Sraïri

► **To cite this version:**

P.-Y. Le Gal, E. Oudin, M. Kuper, C.-H. Moulin, T. Sraïri. Rôle des coopératives dans le fonctionnement du bassin de collecte laitier du Tadla, Maroc. Marcel. Kuper, Abdel Aziz Zaïri. Troisième atelier régional du projet Sirma, Jun 2007, Nabeul, Tunisie. Cirad, 12 p., 2008. <cirad-00261987>

**HAL Id: cirad-00261987**

**<http://hal.cirad.fr/cirad-00261987>**

Submitted on 10 Mar 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Rôle des coopératives dans le fonctionnement du bassin de collecte laitier du Tadla, Maroc

Le GAL P.-Y.<sup>1</sup>, OUDIN E.<sup>1</sup>, KUPER M.<sup>2</sup>, MOULIN C.-H.<sup>3</sup>, SRAÏRI T.<sup>4</sup>

1 Cirad, UMR Innovation, 34398 Montpellier Cedex 5, France

2 UMR G-Eau, Cirad, 34398 Montpellier Cedex 5, France

3 Agro-M – ENSAM, 2, place Pierre Valla 34060 Montpellier Cedex 1, France

4 IAV Hassan II, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II, BP 6202-Instituts, 10101-Rabat, Maroc

**Résumé** — Le bassin de collecte laitier situé sur le périmètre du Tadla se structure autour d'une usine de transformation industrielle approvisionnée par une myriade de petits éleveurs. Cette atomisation de l'offre a rendu nécessaire la mise en place de coopératives de collecte chargées d'agréger l'offre et d'assurer la chaîne du froid au plus près des producteurs. De fait, ces coopératives jouent un rôle central d'intermédiaire dans la chaîne d'approvisionnement allant de l'eau d'irrigation à la fourniture de lait à l'usine. Cet article, tiré d'une enquête approfondie conduite sur 12 cas, présente dans une première partie les différentes fonctions assurées par les coopératives. Différentes stratégies émergent, fonction de la place tenue par l'équilibre entre volume et qualité du lait produits et la place des activités de diversification dans les performances et les revenus des cas étudiés. Leurs pratiques gestionnaires sont ensuite analysées, concernant leur gestion financière, le paiement des adhérents et leur système d'information. Une relative complexité des circuits de gestion de l'information, couplée à une multiplicité des données et supports à gérer favorisent une certaine opacité des résultats technico-économiques, dommageable à la durabilité de ces organisations. Différentes propositions de recherche et d'intervention tirées de cette analyse sont présentées en conclusion.

## Introduction

La filière laitière marocaine s'est développée à partir des années 1970, sur la base d'un plan national visant la couverture en 2000 des besoins minimaux de la population pour limiter le recours à l'importation de poudre de lait (Medkouri, 1997). Ce plan comprenait l'amélioration du cheptel par une politique très active d'importation de génisses Pie Noire et Prim'Holstein, le développement de fourrages pour l'alimentation du cheptel, la mise en place d'un réseau dense de centres de collecte pour assurer une collecte efficace auprès des plus petits producteurs, le développement d'un tissu industriel pour transformer le lait et la taxation des importations de poudre de lait accompagnée d'une subvention directe à la production pour favoriser l'émergence de la production nationale (MARA, 1975 ; Bourbouze, 2001).

Le bassin de collecte laitier situé sur le périmètre du Tadla s'est développé sur ces bases, avec l'installation d'une laiterie industrielle alimentée aujourd'hui par environ 18 000 éleveurs possédant 55 000 vaches laitières (VL), pour un volume annuel livré à la laiterie d'environ 115 Ml. Cette production est basée sur l'utilisation de cultures fourragères irriguées qui couvrent 25 à 30 % de la superficie totale du périmètre du Tadla, essentiellement de la luzerne avec un accroissement récent des surfaces en maïs ensilage. La production laitière est ainsi à la fois un gros consommateur en eau, qu'elle soit de surface ou souterraine, et une source significative de revenu (Kuper *et al.*, 2005). La valorisation de l'eau sur le Tadla est donc largement fonction des performances de cette production, à travers trois objectifs affichés (Le Gal, 2004) : accroître la

productivité par vache, actuellement faible (3000 l/vl/an) au regard du potentiel génétique des vaches, améliorer la qualité physico-chimique et hygiénique du lait, réduire la saisonnalité des livraisons.

Un réseau de 84 coopératives de collecte a été mis en place pour jouer un rôle d'intermédiaire entre l'offre atomisée des éleveurs et l'usine. Ces coopératives sont chargées de collecter le lait auprès de leurs adhérents via la mise en place de centres de collecte pourvus de tanks de réfrigération et de les rémunérer en retour, une fois les quantités livrées payées par l'usine. Elles jouent donc un rôle central dans le fonctionnement du bassin de collecte, dont elles peuvent influencer les performances *via* leurs pratiques de gestion.

Pour tester cette hypothèse et compléter les premiers travaux conduits au niveau « exploitation agricole » (Le Gal *et al.*, 2006), une étude a été réalisée en 2006 sur un échantillon de 12 coopératives pour répondre aux deux questions suivantes (Oudin, 2006) :

- Q1 : en quoi les performances techniques et économiques des coopératives sont-elles déterminées par leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement ;
- Q2 : en quoi ces stratégies, modes de fonctionnement et performances influent-ils sur les relations qu'entretiennent les coopératives avec leurs adhérents et l'industriel, sur leur durabilité et sur la réalisation des objectifs du bassin d'approvisionnement ?

Après une rapide description des caractéristiques générales des coopératives, cet article présente les principaux résultats tirés de cette étude autour de trois dimensions et de leurs liens avec les performances : les stratégies observées, les fonctions assurées et les pratiques gestionnaires. Les perspectives de recherche et d'intervention sont discutées en conclusion.

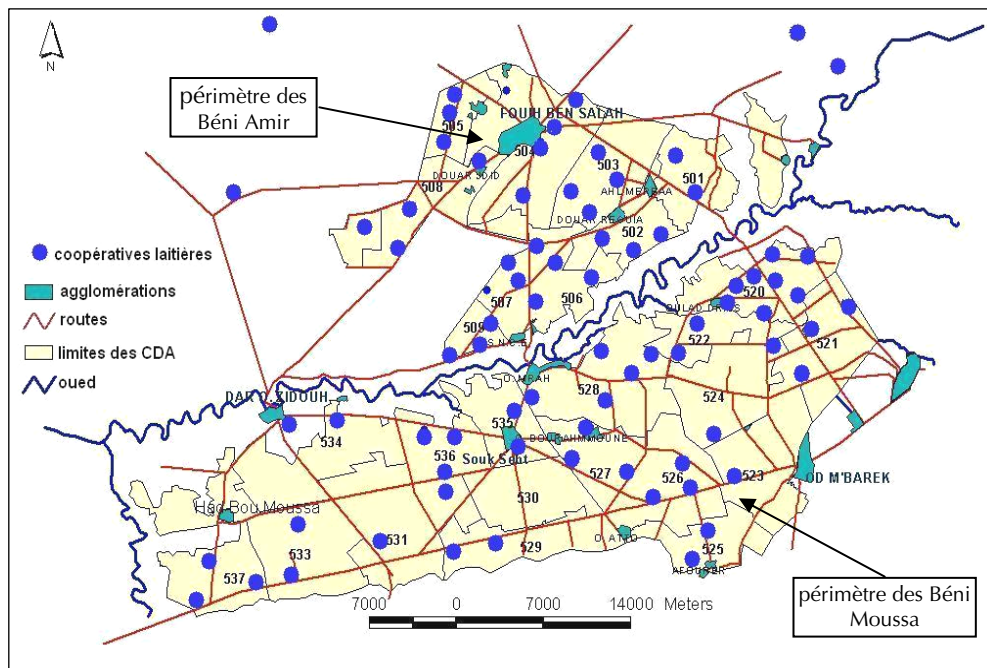
## Cadre général de fonctionnement des coopératives laitières

Le développement des coopératives de collecte laitière sur le Tadla a connu trois phases : création intense sous l'impulsion de l'Etat jusqu'au début des années 1980 (34 coopératives créées), stagnation entre 1982 et 1988 (4 coopératives créées), reprise depuis 1989, sous l'impulsion des éleveurs eux-mêmes, aboutissant au chiffre actuel de 84 coopératives fonctionnelles et 116 centres de collecte répartis sur l'ensemble du bassin de collecte (figure 1). La tendance actuelle est plutôt à l'ouverture de nouveaux centres de collecte adossés à une coopérative déjà existante qu'à la création de nouvelles coopératives. Cela permet de rapprocher les livreurs du lieu de livraison, avec des effets positifs sur le nombre de livraisons quotidiennes, le nombre d'exploitations prêtes à rentrer dans la filière, la réduction des délais de livraison et *in fine* l'amélioration de la qualité et de la quantité du lait livré.

Les coopératives sont régies par une loi directement inspirée des principes définis par l'*International Co-operatives Alliance* (Shah, 1995). Cette loi passe en revue les modalités d'adhésion, le droit de vote (« un homme, une voix »), l'utilisation des excédents, la rémunération du capital ou l'interdiction de commercialiser des produits ne venant pas de leurs propres membres. Les coopératives sont structurées autour de quatre organes principaux : les adhérents, le conseil d'administration, chargé d'assurer le bon fonctionnement de la coopérative, le personnel rémunéré (notamment pour la réception du lait) et les tiers chargés de la comptabilité (le « fiduciaire ») et de la certification des comptes.

Les coopératives présentent une grande disparité de situations en termes de nombre de livreurs, de volumes collectés ou volume livré par éleveur. Le nombre de livreurs (permanents et occasionnels) varie entre 14 et 980 par coopérative, avec une moyenne de 212. Les volumes collectés s'échelonnent entre 100 000 l/an et 4 800 000 l/an avec une moyenne dépassant légèrement les 1 000 000 l/an. Les volumes collectés ne sont qu'en partie corrélés au nombre de livreurs, le volume livré par livreur variant de 880 l à 13 700 l, avec une moyenne de 5 200 l (figure 2). Le volume collecté par une coopérative s'explique donc d'une part par le nombre de livreurs mais aussi par les performances de ses livreurs en termes de volume traité, ces performances étant liées en amont à la taille du cheptel des livreurs et à la productivité laitière des vaches.

Cette diversité nous a conduit à construire notre échantillon enquêté autour des critères suivants (tableau I) : *localisation* pour couvrir l'ensemble du périmètre ; *date de création* selon l'hypothèse que les coopératives récentes sont plus dynamiques que les plus anciennes (Sraïri et Medkouri, 1999) ; *volumes de lait collectés, a priori* liés au chiffre d'affaires ; *nombre de livreurs et statuts des livreurs (permanents, occasionnels)*, les contraintes de gestion augmentant avec le nombre ; *nombre de centres de collecte* par rapport à l'amélioration de la qualité.



**Figure 1.** Localisation des coopératives sur le périmètre du Tadla (source: ORMVAT).

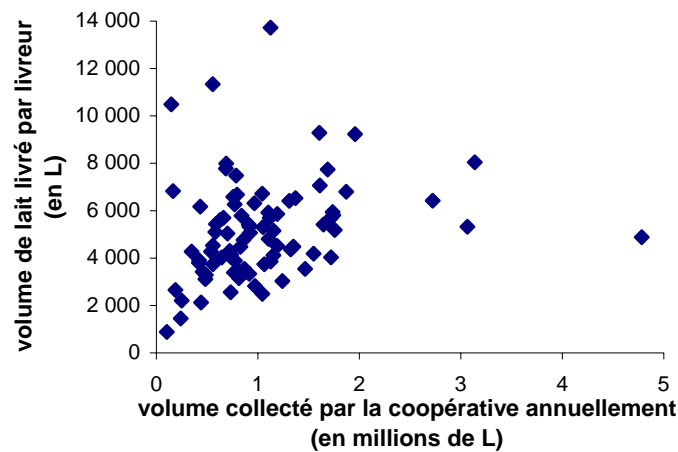
**Tableau I.** Caractéristiques des 12 coopératives enquêtées.

Critères Coopérative	Localisation	Date de création	Volume collecté (L)	Nb de livreurs permanents	Nb de livreurs occasionnels	Nb de centres de collecte
A	Béni Amir	1971	1 876 622	120	92	3
B	Béni Amir	1972	2 884 754	310	80	4
C	Béni Amir	2001	521 816	111	21	1
D	Béni Amir	1976	548 478	49	0	1
E	Béni Amir	1998	1 100 830	176	20	1
F	Béni Amir	1987	1 691 970	300	0	1
G	Béni Amir	1996	1 148 503	212	12	4
H	Béni Moussa	1977	1 052 894	168	18	1
I	Béni Moussa	1993	628 151	123	39	1
J	Béni Moussa	1975	1 700 041	192	100	1
K	Béni Moussa	1974	1 083 981	140	38	1
L	Béni Moussa	2001	475 801	101	47	1

(\* : le volume est la moyenne sur les exercices 2003/2004 et 2004/2005).

## Une diversité de stratégies et de fonctions

Les coopératives étudiées cherchent à atteindre trois objectifs majeurs. Tous les dirigeants souhaitent d'abord maximiser leur excédent (recettes – dépenses) en fin d'exercice, un déficit conduisant le plus souvent à la révocation du conseil d'administration par l'assemblée générale. Un excédent est considéré par les adhérents comme un signe de bonne gestion, *a fortiori* s'il est redistribué individuellement. Ils cherchent ensuite à accroître leur chiffre d'affaires, en traitant des volumes importants de lait. Ils souhaitent enfin « rendre des services aux adhérents et à leur famille et de leur faciliter la vie » (citation de l'un des présidents) en leur proposant des services annexes à la collecte du lait. En intervenant dans la vie des adhérents et de la communauté villageoise, la coopérative renforce ainsi sa position et sa légitimité (Shah, 1995).



**Figure 2.** Disparité des performances laitières par coopérative (source : données ORMVAT, année 2005).

Les entretiens conduits avec les dirigeants ont permis d'identifier trois axes autour desquels s'articulent les stratégies des coopératives. Le premier axe consiste à *augmenter les volumes de lait collectés*, que ce soit par accroissement du nombre de livreurs ou par augmentation de la productivité par VL. Sept cas sont concernés, présentant des volumes totaux et un nombre de livreurs très variables, depuis ceux ayant des volumes réduits (proches de 500 000 l/an) et un nombre de livreurs inférieur à 200 (3 cas), jusqu'à ceux beaucoup plus gros en termes de volumes (1,8 et 2,8 millions de l/an) et de nombre de livreurs (proches des 300) (deux cas) en passant par des coopératives avec des volumes plus importants (autour de 1 million de l/an) et moins de 200 adhérents (2 cas).

Cette stratégie de croissance quantitative fait appel à plusieurs leviers. Certaines coopératives cherchent à augmenter le nombre de livreurs en acceptant les livreurs occasionnels, bien que cela soit contraire au statut de la coopération. Ces occasionnels sont généralement fidèles dans leurs livraisons, mais n'ont pas suffisamment de revenus pour acheter des parts sociales. Un autre levier consiste à ouvrir de nouveaux centres de collecte, dans des zones éloignées du siège central de la coopérative, afin d'attirer de nouveaux livreurs. Lorsque le maillage des centres est dense et que les coopératives rentrent en compétition, elles cherchent à se distinguer en accordant des facilités de paiement des parts sociales pour fidéliser ces livreurs occasionnels (réduction du montant unitaire, étalement des paiements), ou en proposant des services annexes attractifs (cf. infra).

Le deuxième axe stratégique consiste à améliorer la qualité du lait collecté, sachant que les primes à la qualité versées par l'usine ne sont pas reversées par la coopérative aux éleveurs, faute de pouvoir les individualiser. Les lots sont en effet mélangés dès leur arrivée au centre de collecte, les analyses effectuées se limitant à l'acidité et à la densité sur certains d'entre eux. Six coopératives ont opté pour cette stratégie, dont deux en complément de leur stratégie d'amélioration de la productivité. Cette option s'impose pour les coopératives limitées dans leur croissance quantitative.

Améliorer la qualité passe par plusieurs leviers : livraison exigée deux fois par jour, sauf pour les petits livreurs, afin de raccourcir les durées de stockage à la ferme ; réduction des périodes d'ouverture des centres de collecte pour obliger les éleveurs à livrer leur lait rapidement après la traite ; contrôles de qualité (acidité, mouillage/écrémage) réalisés plus fréquemment que dans les autres coopératives et directement pris en charge par le conseil d'administration sur un mode aléatoire ; pénalités financières en cas de fraude ; incitation, voire exigence, à l'achat de bidons en aluminium ; ouverture de nouveaux centres de collecte ou collecte directe chez les éleveurs, pour limiter les distances entre le lieu de production et de collecte. Cette dernière solution comporte néanmoins le risque que les centres annexes créent de nouvelles dépenses ou cherchent à s'autonomiser.

Le troisième axe stratégique concerne la diversification des activités. Toutes les coopératives étudiées sont concernées, mais six d'entre elles n'offrent que des services centrés sur la production laitière, à savoir l'approvisionnement en aliments concentrés, la fourniture en matériel d'élevage et l'insémination artificielle, combinés chez les six autres à une offre de services diversifiés. Ces derniers comprennent les services commerciaux (approvisionnement en intrants agricoles, travail à façon, épicerie, téléboutique, etc.) et les services sociaux (assurance, voyage à la Mecque, crédit). Le développement de nouveaux services est largement lié aux

excédents dégagés par l'activité laitière et ces activités annexes. Certaines coopératives de création récente préfèrent concentrer leurs efforts sur le développement de la production laitière ; d'autres ont été amenées à recentrer leurs activités suite à des difficultés financières générées par une offre trop large de services non rentables. D'autres, enfin, préfèrent externaliser ces activités pour en réduire le coût et les risques.

La stratégie effective d'une coopérative s'interprète comme une combinaison des axes stratégiques associés à l'activité laitière avec ceux associés aux activités annexes (figure 3). Les 12 coopératives se répartissent entre cinq pôles stratégiques : *pôle 1* « qualité lait / services lait », *pôle 2* « volume lait / services lait », *pôle 3* « qualité lait / services diversifiés », *pôle 4* « volume lait / services diversifiés » et *pôle 5* « qualité lait / volume lait / services diversifiés ». Cette diversité dépend à la fois de facteurs externes que la coopérative ne peut maîtriser (taille du cheptel, ouverture de sous-centres par une coopérative proche entraînant le départ de livreurs, par exemple), de facteurs internes sur lesquels la coopérative a du poids (type de services proposés) mais aussi de la personnalité des gestionnaires et de leurs relations entre eux et avec les adhérents (proposition et développement de services ou d'activités éloignés du domaine laitier, implication dans le contrôle du lait).

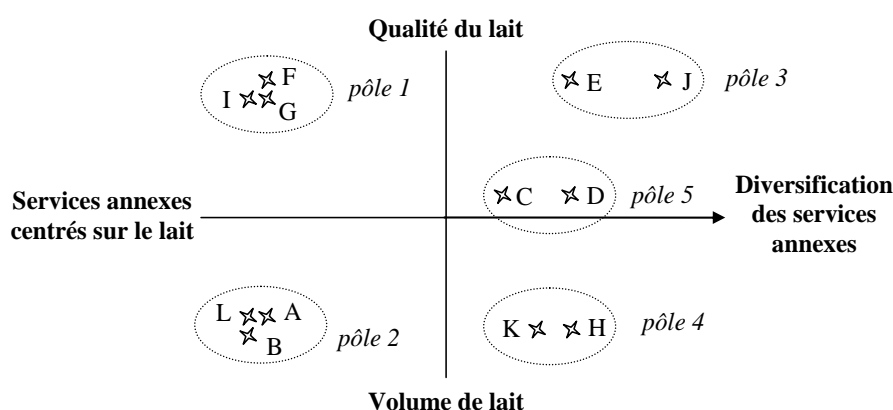


Figure 3. stratégie propre des 12 coopératives enquêtées.

## Des pratiques gestionnaires relativement homogènes

La gestion des coopératives devrait théoriquement distinguer, d'une part, les activités liées à la collecte laitière (gestion des livraisons et paiement des livreurs), d'autre part, la gestion des services annexes. Dans les faits il n'existe pas de frontière nette entre ces différentes activités, le tout étant piloté sous forme de trésorerie gérée à partir du compte bancaire unique possédé par chaque coopérative. Celui-ci voit en effet passer aussi bien les versements de l'industriel pour le paiement du lait, les entrées pour ventes de biens et services, les sorties pour le paiement des adhérents, pour les différents achats, pour le paiement des employés, etc. Ce compte est alimenté toutes les quinze jours par les recettes de la vente du lait.

Ces entrées régulières entretiennent un certain flou quant à la santé financière des coopératives, les déficits éventuels en fin de quinzaine étant couverts par les entrées de la quinzaine suivante. Ce flou est accentué par l'absence de compte d'épargne où pourraient être placées, pour investissement ultérieur, les sommes correspondant aux parts sociales, voire aux primes de qualité non reversées. Les primes agissent ainsi comme un bonus venant masquer d'éventuels déséquilibres des comptes courants.

Cette situation n'est pas corrigée par l'intervention d'un comptable externe. Le « fiduciaire » se limite en effet à dresser un compte d'exploitation et un bilan annuel consolidé des différentes activités, sans calcul séparé de leurs résultats. Un excédent global peut donc masquer les résultats déficitaires de certaines activités. On ne trouve pas non plus de gestion budgétaire, alors que des budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement sont établis. Mais ils ne servent pas ensuite d'outils de gestion pour suivre et contrôler les dépenses réalisées. La coopérative n'a donc pas ou peu de visibilité quant à sa situation financière réelle à un moment donné de l'exercice par rapport au budget prévu. Ses capacités d'anticipation sont faibles et la gestion s'effectue au jour le jour sans aucune planification.

Le paiement des livreurs, en liquide tous les 15 jours, représente l'activité majeure du conseil d'administration, d'autant qu'il nécessite un ensemble de manipulations de données pour arriver au net à payer, une fois défalqués le montant de la redevance et l'ensemble des avances consenties sur les biens

et services consommés par le livreur durant la quinzaine. Ces manipulations renvoient directement à la manière dont est conçu et géré le système d'information des coopératives. Relativement homogènes à quelques supports papier prêt, elles sont détaillées sur les figures 4 et 5.

Ces calculs se révèlent complexes. Certaines dépenses sont prélevées sur plusieurs quinzaines (travail à façon, achat d'équipements d'élevage) et nécessitent un suivi des remboursements et des soldes, particulièrement lorsque l'éleveur sollicite un report de quinzaine par manque de recette lait. Ces difficultés sont accentuées par la gestion déficiente des systèmes d'information internes aux coopératives. La collecte des données est réalisée sur de nombreux registres et cahiers, dont la tenue reflète le mode de gouvernance de la coopérative. Dans les coopératives où le conseil d'administration ne joue pas pleinement son rôle de gestionnaire, ils se résument à de simples feuilles volantes ou des bouts de papier faisant office de reçu de paiement des livreurs, sans nom ni numéro de l'adhérent. D'autres coopératives ont au contraire un carnet de reçus préremplis où seuls le numéro d'adhérent et les montants sont à inscrire. L'original est donné à l'adhérent et le double sert de pièce justificative pour la coopérative. L'informatisation de ces systèmes de collecte est encore peu développée en dehors de quatre cas utilisant un tableur, voire un gestionnaire de base de données.

Le traitement des données, et notamment le calcul du net à payer, ne s'en trouve pas facilité, avec des risques d'erreur liés à la manipulation des nombreux registres. L'archivage des données pose également problème : absence de classement dans certaines coopératives, éparpillement des documents dans différents lieux de stockage. Conséquence de cette multiplicité de supports d'information et de leur traitement essentiellement manuel, l'analyse des données et leur communication demeurent restreintes dans la plupart des cas, que ce soit pour calculer le coût réel des activités et le choix des tarifs à appliquer en conséquence, ou la présentation des comptes en assemblée générale avec explicitation des résultats obtenus.

## **Des performances économiques variables et peu maîtrisées**

Stratégies et pratiques gestionnaires se traduisent-elles dans les performances économiques des coopératives étudiées ? Le chiffre d'affaires total (CAT), résultat des ventes de lait, de biens et de services divers, donne un bon reflet des stratégies déployées. Son montant est très variable d'une coopérative à l'autre, essentiellement en fonction du volume de lait traité (figure 6). Les activités annexes jouent néanmoins leur part dans la constitution du CAT : inférieur à 25 % pour les coopératives où la collecte du lait reste l'activité principale, jusqu'à 40 % pour celles qui ont développé des activités commerciales.

Les recettes de l'activité laitière sont alimentées par la redevance perçue sur chaque litre collecté et par les primes versées par la laiterie. L'équilibre entre ces deux sources de revenu varie d'une coopérative à l'autre (figure 7), mais l'apport des primes est généralement élevé (plus de 50 %). Cet apport se décompose en deux parties : une recette stable tirée de la prime d'efficacité et de qualité, une recette variable tirée du taux de matière grasse. *La prime d'efficacité* est systématiquement versée à toutes les coopératives, en fonction du volume livré et de la période de livraison (0,12 Dh/l en basse lactation pour 0,04 Dh/l en haute lactation). Elle favorise donc une stratégie de volume et un lissage des livraisons durant l'année. *La prime de qualité* est versée aux coopératives répondant aux critères exigés par l'industriel, notamment en terme bactériologique. Elle est perçue au volume (0,10 Dh/l) et représente environ 50 % de la recette totale des primes pour les coopératives qui en bénéficient. Elle incite à développer une stratégie qualitative associée à une stratégie de volume.

*A contrario la bonification liée au taux de matière grasse* est très variable d'une coopérative à l'autre, et pendant l'année au sein d'une même coopérative (figure 8). Les plus fortes teneurs sont observées en automne et hiver, elles diminuent au printemps pour atteindre leur minimum en été pendant la période de haute lactation. Mais les valeurs obtenues peuvent augmenter entre deux exercices, par exemple de 77 % pour un cas, quand elles chutent de 49 % dans un autre cas, sans que ces variations soient imputables à des changements de pratiques. Cette prime se révèle donc très volatile et non maîtrisable par les coopératives car, d'une part, elle s'élabore au niveau des exploitations, d'autre part, aucune incitation n'est mise en place en l'absence de mesure individuelle et de paiement des éleveurs à la qualité. Seuls des leviers indirects tels que le conseil en alimentation des animaux et la fourniture d'aliments concentrés peuvent permettre de l'influencer.

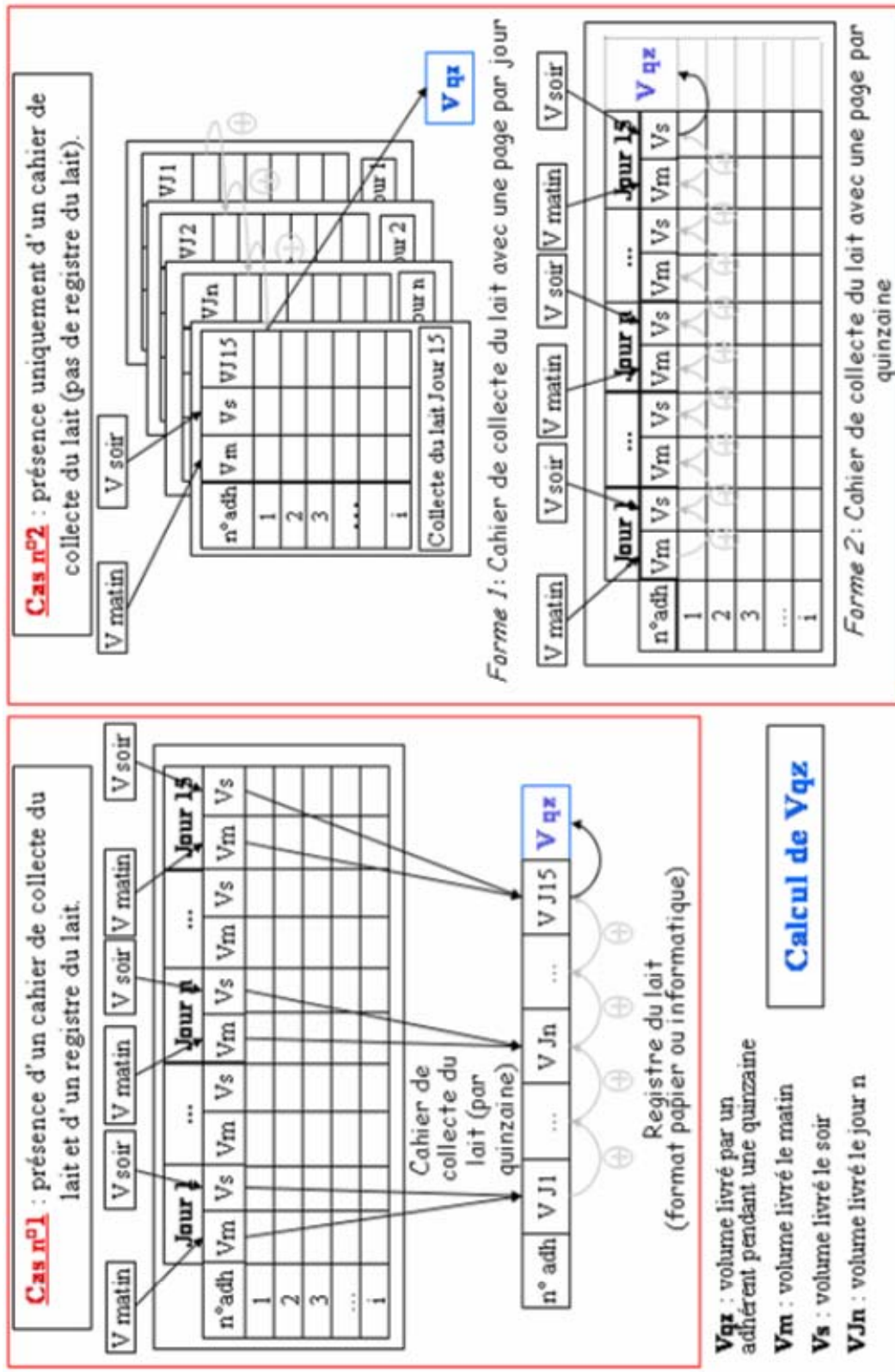


Figure 4. Les flux d'information pour le calcul du volume livré par un adhérent pendant une quinzaine donnée.



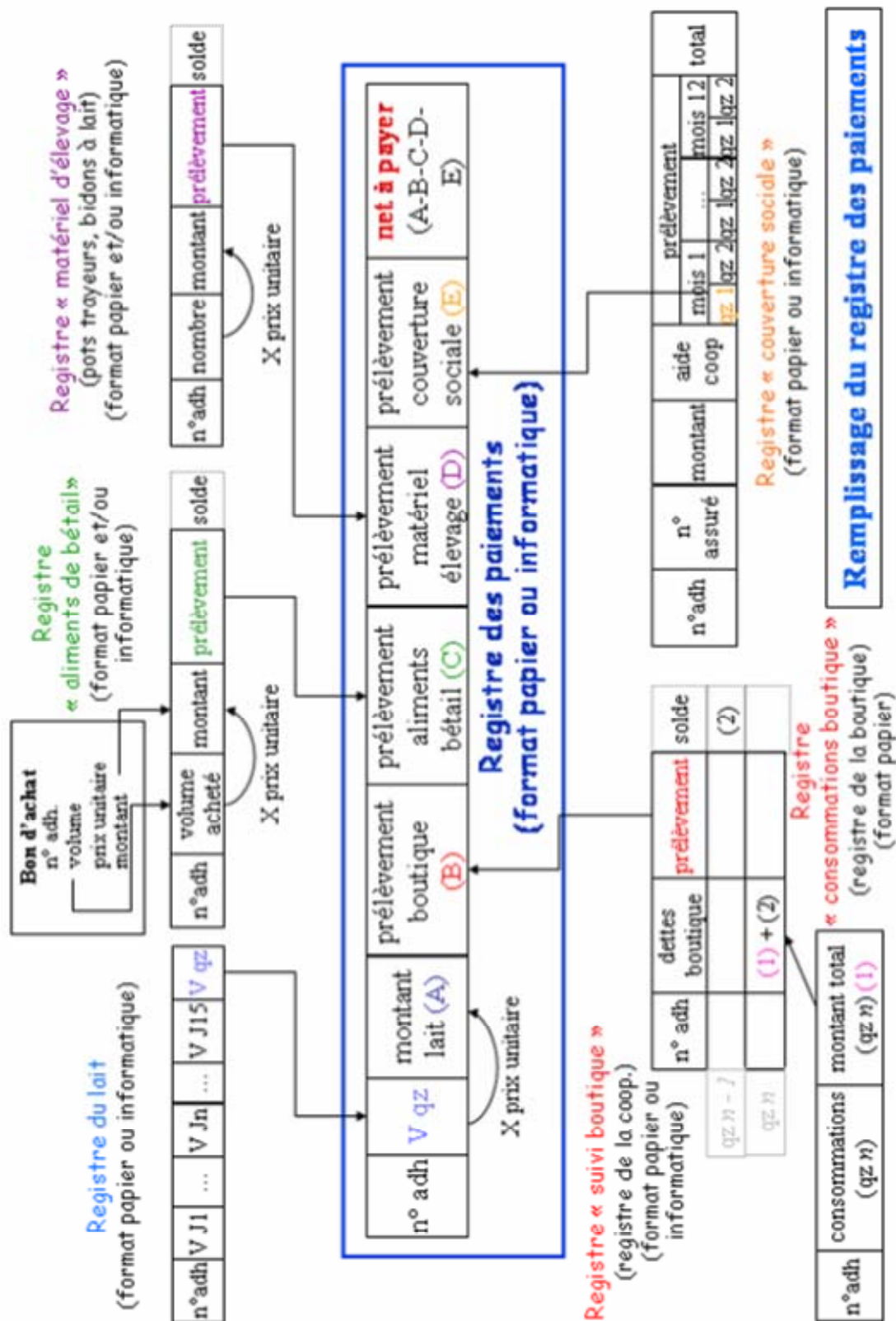


Figure 5. Les flux d'information pour le calcul du net à payer pour un adhérent pendant une quinzaine donnée.

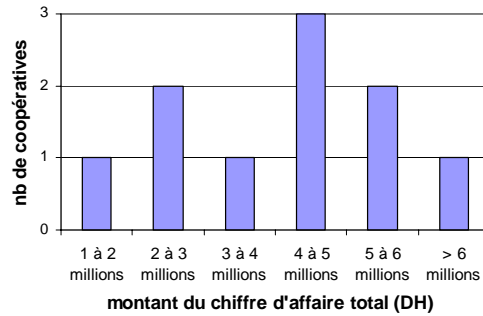


Figure 6. Répartition des coopératives par classe de chiffre d'affaires total.

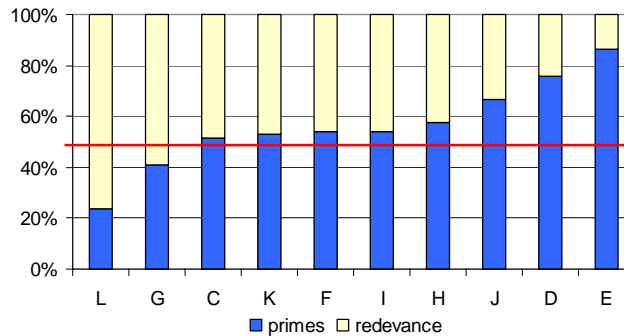


Figure 7. Part des primes dans le chiffre d'affaires tiré de l'activité de collecte laitière (exercice 2004-2005).

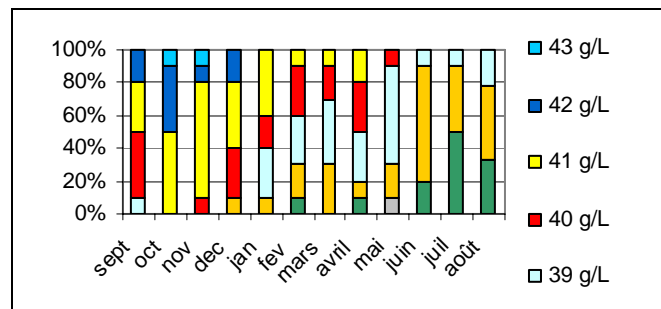


Figure 8. Variations des taux de matière grasse au cours de l'année sur la coopérative E (cumul sur 5 exercices).

La redevance perçue sur chaque litre de lait livré dépend au contraire des décisions prises par les coopératives. Mais en l'absence d'estimation précise des charges de l'activité laitière, le montant choisi relève plus d'un choix politique des gestionnaires que d'un objectif de couverture des dépenses générées par la collecte. Des coopératives de création récente peuvent ainsi fixer un montant élevé pour couvrir leurs besoins d'investissement, alors que les coopératives plus anciennes se contentent de reproduire un montant fixé depuis de nombreuses années. D'où des niveaux très variables selon les coopératives, et indépendants de leurs volumes collectés, alors que des économies d'échelle auraient pu être attendues (figure 9). En conséquence les montants perçus ne couvrent les dépenses liées à l'activité laitière et aux charges de gestion que dans 40 % des cas. La non-distribution des primes permet de gommer ce différentiel en alimentant le compte de la coopérative au-delà de ses dépenses réelles.

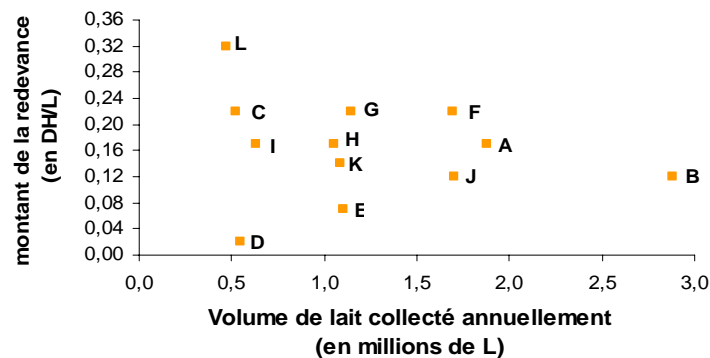


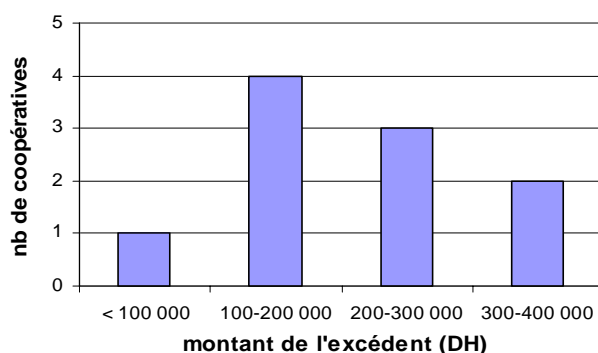
Figure 9. Montant de la redevance par coopérative en fonction du volume de lait collecté.

Les résultats économiques des activités annexes ajoutent un peu plus à la confusion. Les estimations faites lors de l'étude montrent que les charges propres à chaque activité ne sont pas systématiquement équilibrées par les recettes, à savoir le paiement des services par les adhérents (tableau II). Les tarifs pratiqués relèvent en effet de plusieurs logiques : (i) être inférieur aux prix du secteur privé pour attirer les adhérents ; (ii) caler le prix sur le coût plus quelques dirhams pour couvrir les dépenses lorsqu'elles sont estimées (aliments du bétail, intrants) ; (iii) vendre à prix coûtant (matériel d'élevage, assurance) ; (iv) subventionner le service (insémination artificielle, travail à façon). Parallèlement les adhérents peuvent solliciter un délai de paiement lorsque leurs livraisons ne permettent pas de couvrir toutes leurs dettes de la quinzaine. Des accumulations de dettes peuvent survenir, qui compliquent le suivi des comptes.

**Tableau II.** Résultats économiques des services annexes (Dh, exercice 2004/2005).

Coop.	Aliments de bétail	Semences / engrais	Epicerie	Pots trayeurs	Bidons lait	Insémination artificielle	TAF	Station-service	Téléboutique
A	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
B	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
C	11 591		-6 457						
D	0	0				0	-7 441		22 726
E	7 335		21 301	0	0	-7 633		-9 199	
F						-4 900			
G	0					-39 653			
H	10 471					0			
I	0			0		0			
J	81 634		ND	10 755		0	ND	ND	ND
K	3 133					136			6 300
L	2 620					0			

L'équilibre financier général des coopératives est de fait fortement lié au montant des primes perçues et non redistribuées. Cette stratégie est d'ailleurs revendiquée par les dirigeants, comme un moyen de s'assurer une marge de sécurité financière et de développer des activités sociales en contre partie du non-versement individuel des primes. Dans certains cas l'excédent total, toujours positif dans les 12 cas étudiés (figure 10), peut être reversé aux adhérents, au prorata de leurs volumes livrés. Cette situation pose deux problèmes majeurs : d'une part, elle n'incite pas les dirigeants à gérer plus rigoureusement leurs coopératives, d'autre part, elle incite les éleveurs à opter pour une stratégie de volume plutôt qu'à améliorer la qualité chimique de leur lait. Ceci pousse d'ailleurs les plus gros éleveurs à sortir des coopératives et à livrer leur lait directement à la laiterie industrielle afin de recevoir les primes correspondant à leurs efforts.



**Figure 10.** Répartition des coopératives par classe d'excédent.

## Conclusions

Les coopératives de collecte laitière du Tadla représentent un bon exemple d'organisation de producteurs jouant le rôle d'intermédiaire entre de petites exploitations familiales et un industriel. Sans elles, les éleveurs pourraient difficilement s'insérer dans une telle filière agro-industrielle. De ce fait leur positionnement peut se comparer à celui des associations d'utilisateurs de l'eau (AUEA), situées entre l'agriculteur individuel et le gestionnaire de grand périmètre.

Les résultats exposés ici recourent d'ailleurs certaines observations faites sur des AUEA au Sénégal (Le Gal *et al.*, 2003), à savoir : (i) un dynamisme économique évident, supporté ici par la filière lait, source de revenus réguliers ; (ii) une tendance à la diversification des activités au-delà du périmètre central de la collecte laitière, à la fois pour attirer-fidéliser les adhérents et faire fructifier les excédents ; (iii) une difficulté à planifier et piloter des ensembles rendus plus complexes par cette diversification des activités, avec des risques non nuls de faillite ; (iv) un déficit d'outils de gestion pour assurer ces fonctions et rendre la gestion transparente vis-à-vis des adhérents.

S'y ajoute, concernant l'activité laitière, une difficulté à organiser la relation avec les adhérents, bien que certaines coopératives cherchent à jouer un rôle d'information et de formation, et une asymétrie d'information avec l'industriel, générant des suspicions concernant l'attribution des primes et des pénalités et les modalités d'échantillonnage et de contrôle du lait. De ce point de vue le rapport de force est nettement à l'avantage de l'industriel, à la fois juge pour la mesure des indicateurs et partie pour le paiement des primes. Ce déséquilibre est un obstacle supplémentaire à une implication des coopératives dans une politique de qualité.

Ce diagnostic amène à proposer des interventions à trois niveaux : la conception de systèmes d'information informatisés, la réflexion sur les outils d'incitation à la qualité et la conception d'outils de planification. Les systèmes d'information sont des outils de pilotage au service de la gestion des entreprises (Courbon, 1993). Leur informatisation permet de traiter et archiver de façon plus rigoureuse un ensemble de données touchant aux différentes composantes de l'organisation. La relative homogénéité des pratiques gestionnaires des coopératives étudiées a permis d'élaborer un modèle conceptuel générique (Oudin, 2006), dont la traduction en outil informatique et l'implémentation dans quelques cas pilotes restent à conduire. D'expérience ce type d'innovation demande un pas de temps long pour aboutir (voir Passouant *et al.*, 2003 pour une expérience sur le périmètre irrigué de l'Office du Niger au Mali). Ce travail nécessite donc le montage d'un projet spécifique.

La réflexion sur les outils d'incitation à la qualité doit pouvoir s'engager dès à présent, en prenant en compte les différentes dimensions du problème (physico-chimique et hygiénique). L'étude conduite en parallèle sur l'incidence des pratiques des éleveurs sur la qualité du lait (Benhouda, 2006) permet d'envisager un dispositif faisant appel à un cahier des charges plutôt qu'à des mesures analytiques dont le coût dépasserait probablement le bénéfice espéré. Un tel dispositif reviendrait à proposer aux éleveurs un ensemble de menus définis par des pratiques correspondant à un niveau supposé de qualité du lait et à relier chaque menu à un prix différencié du lait. Ce type de système existe dans les caves coopératives du Languedoc (Biarnès et Touzard, 2001). Il pose trois types de questions : comment définir les cahiers des charges ? Quels montants attribués à chaque menu de manière à être réellement incitatif tout en ne déséquilibrant pas les comptes de la coopérative ? Comment contrôler l'ensemble du dispositif ? Ces questions pourraient être traitées sur un à deux cas.

La conception d'outils de planification vise essentiellement à fournir des éléments de prospective aux coopératives concernant l'évolution des livraisons (quantités et saisonnalité), les types de formation technique à promouvoir auprès des éleveurs, les impacts d'une stratégie donnée sur les résultats économiques. La voie suivie consiste à travailler avec une coopérative dont les adhérents sont recensés et décrits par enquête, puis à classer ces adhérents dans différents types correspondant à des stratégies d'élevage contrastées, à simuler différents scénarios d'évolution pour chaque type (Le Gal *et al.*, 2006) puis à agréger les résultats à l'échelle de la coopérative. Ce protocole est actuellement implémenté sur un exemple.

Ces travaux visent à aider les coopératives à améliorer leurs performances et la qualité des services rendus aux éleveurs, dans un contexte de désengagement de l'Etat des fonctions de conseil. Mieux gérer, ces coopératives devraient à la fois remplir ce rôle d'appui à leurs adhérents tout en profitant des opportunités proposées par les marchés, que ce soit en rééquilibrant leur rapport de force avec la laiterie actuelle ou en participant à des alternatives industrielles. La valorisation de l'eau consommée par la filière lait ne peut qu'en tirer profit. Qui plus est ces coopératives fournissent un exemple pour les AUEA, à ceci près qu'elles tirent bénéfice d'un secteur en expansion, quand les AUEA apparaissent plutôt dans la colonne « dépenses » des exploitations et doivent gérer une ressource limitante.

## Références bibliographiques

BENHOUDA H., 2006. Analyse des facteurs déterminant la qualité du lait dans quelques exploitations bovines au Tadla. Mémoire de fin d'étude IAV Hassan II, 93 p.

BIARNES A., TOUZARD J.-M., 2001. Entre règles et arrangements : comment classer le raisin pour faire du vin de qualité dans une coopérative ? In : Compte rendu des 12<sup>e</sup> journées du Gesco, Agro-M, pp. 105-116.

- BOURBOUZE A., 2001. Le développement des filières lait au Maghreb. Algérie, Maroc, Tunisie : trois images, trois stratégies différentes. *Agroligne* n°44, 11 p.
- COURBON J.-C., 1993. *Systèmes d'information : structuration, modélisation et communication*. InterEditions, 288 p.
- KUPER M., Le GAL P.-Y., SRAÏRI M.T., MOULIN C.H., PUILLET L., 2005. Increasing irrigation water productivity through supply-chain management of agro food products: the case of dairy farming in the Tadla irrigation scheme (Morocco). Communication au séminaire Wademed « Instruments économiques et modernisation des périmètres irrigués dans les pays de la Méditerranée », Kairouan, Tunisie, 21-25 novembre 2005, 14 p.
- Le Gal P.-Y., 2004. Première analyse de la filière lait dans le périmètre irrigué du Tadla (Maroc). CIRAD/TERA n°39/04, 20 p.
- Le GAL P.-Y., RIEU TH., FALL CH., 2003. Water pricing and sustainability of self-governing irrigation schemes. *Irrigation and Drainage Systems*, 17: 213-238.
- Le GAL P.-Y., MOULIN C.-H., PUILLET L., KUPER M., SRAÏRI M.T., 2006. Utiliser la modélisation pour évaluer l'impact du fonctionnement d'élevages laitiers sur l'économie et la valorisation de l'eau d'irrigation. Cas du Tadla (Maroc). Communication à l'atelier Sirma 29-31 mai, Marrakech, Maroc. 16 p.
- MEDKOURI H., 1997. Etude du fonctionnement des coopératives laitières du cercle de Tiflet (province de Khemisset) et stratégies de production de leurs adhérents. Mémoire de troisième cycle, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II - Maroc, 145 p.
- MARA, 1975. Plan laitier 1975. Ministère de l'agriculture et de la réforme agraire, Rabat, Maroc, 83 p.
- OUDIN E., 2006. Analyse et propositions d'améliorations du fonctionnement de coopératives de collecte laitière au Maroc : approche par les systèmes d'information. Mémoire de fin d'études INA-Pg – Cirad, 64 p.
- PASSOUANT M., Le GAL P.-Y., KEÏTA M., ELIÈS L., 2004. Mieux gérer l'information sur les périmètres irrigués collectifs : un outil au service de leur efficacité. In *La modernisation de l'agriculture irriguée dans les pays du Maghreb*, Séminaire INCO-WADEMED, Rabat, 19-21 avril 2004, 13 p.
- SHAH T., 1995. *Making farmers' co-operatives work: design, governance and management*. Sage Publications, 275 p.
- SRAÏRI, M.T., MEDKOURI, H., 1999. Production et écoulement du lait en région d'agriculture pluviale au Maroc, *Tropicultura*, 16-17 (4) : 201-206.