

Par : A. FADLAOUI, N. BAHRI & A. BENTAIBI
 CRRA de Meknès

L'agrégation agroalimentaire : Cas du secteur oléicole

L'agrégation agroalimentaire : concept central du PMV

Le Plan Maroc Vert (PMV) a de tout avis imprimé de nouvelles orientations qui ont ouvert des horizons devant l'agriculture marocaine. Le PMV vise principalement de faire de l'agriculture le principal levier de croissance sur les 10 - 15 prochaines années en adoptant l'agrégation comme mécanisme d'organisation de l'agriculture tout en assurant le développement de l'agriculture marocaine dans son ensemble sans exclusion. La promotion de l'investissement privé, l'adoption d'une approche contractuelle de mise en œuvre ainsi que la refonte du cadre sectoriel constituent trois autres fondements du PMV en vue de pérenniser le développement de l'agriculture marocaine.

La nouvelle politique agricole a choisi d'articuler le secteur agricole en deux piliers, le premier consacré à l'agriculture performante et l'autre à l'agriculture solidaire. Cette stratégie opte aussi pour la reconversion des exploitations fragiles de la céréaliculture en des cultures à plus forte valeur ajoutée et le développement des produits de terroir. Pour la mise en œuvre de ces orientations, les pouvoirs publics misent sur une panoplie de mesures et

d'outils dont notamment la mobilisation et la pleine adhésion des acteurs de l'amont et de l'aval des filières ainsi que des organismes et institutions agricoles. Le développement de modèles d'agrégation qui consistent en un partenariat « public-privé » sur une base contractuelle demeure le noyau dur de cette stratégie.

Le concept d'agrégation renvoie à l'émergence de modèles de développement agroalimentaire basés sur la mise en valeur des ressources locales (produits, savoir, compétences, entreprises, institutions, etc.), plus attentifs à la diversité et à la qualité des produits agricoles et alimentaires, plus soucieux des dynamiques de développement local et des nouveaux enjeux du monde rural, et éventuellement de développer des formes spécifiques d'articulation avec les consommateurs. Ces modèles privilégient les aspects liés à la mise en valeur économique où prime l'activation de ressources spécifiques d'un territoire donné, qu'elles soient humaines, naturelles ou technologiques. Ils insistent notamment sur une dimension centrale liée à la dynamique des institutions locales permettant de stimuler les externalités d'agrégation et les économies d'échelle qui en découlent.

L'agrégation, en tant que mécanisme central du PMV, consiste en un partenariat volontaire entre différentes parties pour la réalisation d'un objectif commun. Ce système repose sur le fait d'intégrer un certain nombre d'agriculteurs (agrégés) autour d'un acteur (agrégateur) disposant d'une forte capacité managériale, financière et technique lui permettant d'optimiser le processus de production. Ce concept serait alors soutenu par une double intégration : d'abord une intégration verticale des filières de production depuis l'acquisition des facteurs de production jusqu'à la commercialisation en passant par l'agro-industrie ; ensuite, une intégration horizontale au niveau territorial des producteurs et des institutions et organisations d'accompagnement et d'appui autour de plans agricoles régionaux.

« Le concept d'agrégation renvoie à l'émergence de modèles de développement agroalimentaire basés sur la mise en valeur des ressources locales »

Pour les agrégés, ce mécanisme est supposé contourner les contraintes liées à la fragmentation des structures foncières, l'accès aux techniques modernes de production, l'accès au financement et au marché.

Pour les agrégateurs, l'agrégation est supposée leur permettre d'accéder au foncier à large échelle et de sécuriser leur approvisionnement en matière première. Le partage des risques de production et de commercialisation entre agrégateurs et agrégés constitue aussi une réelle force de cette démarche. Pour l'Etat, les bénéfices potentiels portent sur l'accroissement de l'investissement, le développement de pôles de croissance autour des entités agrégées, la stabilisation sociale grâce à une création de richesse et d'emploi en milieu rural, et le renforcement du tissu organisationnel et institutionnel.

De nombreux travaux de recherche ont mis en évidence l'importance de l'agrégation agroalimentaire aussi bien dans les pays



développés que dans les pays en voie de développement. En Inde, l'agrégation a permis de générer des accroissements substantiels de revenus et d'emplois. Elle a engendré une nette amélioration des revenus des producteurs d'arachide au Sénégal et des producteurs des pommes et oignons en Chine. En Indonésie, cette démarche a permis de réaliser de meilleurs rendements sur capital pour la volaille et la culture du maïs. A Madagascar, des recherches ont permis d'établir de façon causale l'effet de l'agrégation sur l'accroissement des revenus des ménages et l'accès au financement. Enfin, au Maroc, de nombreuses expériences d'agrégation ont enregistré de véritables succès. Ces expériences ont concerné, entre autres, les filières sucrières, laitières et celles des producteurs.

Néanmoins, d'autres expériences d'agrégation ont échoué pour causes d'organisation et de clauses de contrats (prix, quantité, qualité, etc.). En effet, l'agrégation présente deux types de risques. Le premier, supporté par l'agrégateur, est lié à la non maîtrise du processus d'agrégation (technicité, fraudes, etc.), de protection de l'investissement à l'amont des filières (rupture des contrats, dégradation des actifs) et de durabilité incertaine des programmes d'agrégation. Le second type de risques, encouru par les agrégés, porte sur les enjeux de dépendance, de spécialisation, de dégradation des ressources productives et d'abus de position dominante.

Cas de l'agrégation dans le secteur oléicole

Principale espèce fruitière cultivée au Maroc, l'olivier occupe une surface de

650.000 ha et contribue à hauteur de 11 millions de journées de travail annuellement en milieu rural. La production d'olive se situe autour de 560.000 T et permet de générer 50.000 T d'huiles d'olives et 90.000 T d'olives de table industrielles. Le diagnostic établi par le PMV a révélé un net retard de développement de cette filière dû essentiellement à un déficit massif aussi bien en matière d'investissement qu'en matière d'intégration verticale dans un contexte caractérisé par un marché mondial en forte croissance. La stratégie oléicole du PMV vise à quadrupler la valeur de la production, le développement de débouchés dans une perspective de valorisation durable et une plus forte intégration amont-aval. Elle s'articule autour de projets intégrés d'agrégation dans le cadre du pilier I et de projets de reconversion en oléiculture dans le cadre du pilier II.

L'analyse des perceptions et attitudes des acteurs centraux de l'agrégation ainsi que l'identification des forces et des exigences de cette stratégie requièrent désormais, dans ce cadre, un intérêt capital en tant que facteurs déterminants du succès de sa mise en œuvre. Ainsi, des recherches récentes en la matière ont été délibérément centrées sur des entretiens approfondis auprès des acteurs dont les structures du ministère d'agriculture, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, les structures de financement, les organisations professionnelles représentant les agrégés ainsi que les agrégateurs potentiels. Les entretiens effectués ont porté sur les perceptions, exigences et attentes des acteurs de l'agrégation agroalimentaire, d'une part, et la reconversion en oléiculture, d'autre part. En matière de reconversion

en oléiculture, cette mesure demeure hautement appréciée par les différents acteurs. Par ailleurs, elle alimente des attentes encore insatisfaites en termes de mécanisme de mise en œuvre et de concrétisation qui doit prendre en compte les contraintes inhérentes à l'intégration culture-élevage qui caractérisent les systèmes de production ainsi que la gestion de la période de transition notamment l'indemnisation en période de non production des vergers oléicoles. Globalement, les acteurs s'accordent à inscrire cette mesure dans le cadre d'une démarche qui vise en priorité les exploitations agricoles dont les cultures et l'élevage sont faiblement intégrés, d'une part, et à adopter un processus progressif de plantation pour les exploitations agricoles dont les cultures et l'élevage sont fortement intégrés.

S'agissant de l'agrégation, les résultats escomptés convergent tous vers une conclusion essentielle : l'agrégation en tant que mécanisme central de concrétisation des nouvelles orientations du développement du secteur oléicole constituerait une réponse adaptée aux contraintes de production, de financement, d'approvisionnement, de valorisation et de commercialisation. Telle que conçue, cette démarche permettrait de réaliser des bénéfices économiques moyennant des économies d'échelle et la réduction des coûts de transaction aussi bien pour l'Etat, que pour les agrégés et les agrégateurs. Toutefois, les perceptions des acteurs sont entachées de scepticisme à l'égard de sa concrétisation. Du côté des agrégés, les craintes s'expriment en termes de garanties de collaboration « gagnant-gagnant » et certains d'entre eux proposent leur pleine intégration dans tous les

maillons des filières aux côtés des agrégateurs.

Du côté des agrégateurs potentiels, l'accent est mis sur la définition des rôles et attributions des parties prenantes (Etat, agrégateurs, agrégés) en matière de **préfinancement**, d'encadrement et de responsabilisation. Pour intégrer ce processus, les agrégateurs expriment des attentes et exigences ayant trait à des considérations d'ordre structurel, technique et organisationnel. Sur le plan structurel, les exigences des agrégateurs potentiels portent sur la superficie minimale oléicole qui devrait dépasser en moyenne cinq hectares, l'irrigation du verger à travers une source d'eau durable, l'accès facile et sans restrictions au verger oléicole et la non pratique des cultures associées. Sur le plan technique, les attentes intéressent aussi bien la taille, la fertilisation que les conditions de récolte et de stockage qui constituent des facteurs déterminants de la qualité de l'huile d'olive. Sur le plan organisationnel, les agrégateurs potentiels considèrent que l'agrégation constitue une forme d'organisation des activités agroalimentaires au sein de laquelle les dynamiques territoriales jouent un rôle déterminant quant à la coordination des acteurs et au développement des activités productives.

« les exigences des agrégateurs potentiels portent sur la superficie minimale oléicole qui devrait dépasser en moyenne cinq hectares »

Le succès de l'agrégation reste tributaire en effet de l'efficacité collective et d'un certain type d'entreprenariat collectif territorial. Ainsi, la présence préalable d'un dispositif institutionnel et organisationnel s'avère indispensable ; une proximité géographique et organisée entre les acteurs doit être établie. Trouver les modalités et les règles qui permettraient d'établir et de stabiliser les coordinations entre les acteurs est une exigence fondamentale du processus d'agrégation. Cela implique non seulement les acteurs individuels, mais également les acteurs collectifs, les divers types d'organisation et d'institutions qui constituent un patrimoine territorial. Les contrats constituent le mécanisme de coordination verticale le plus développé et le plus adopté. Le diagnostic sur les perceptions à l'égard des contrats a révélé que les clauses relatives aux modalités de fixation des prix, de préfinancement, d'encadrement, d'assurance et de partage des risques constituent les points de discorde entre les agrégés et les agrégateurs potentiels. Les pouvoirs publics sont donc appelés à jouer le rôle de facilitateur en vue de trouver des consensus entre les parties prenantes des modèles d'agrégation. Les principales conclusions dégagées de ces investigations confirment l'intérêt attaché à l'agrégation en tant que mécanisme de promotion du secteur agricole et agroalimentaire. Cette démarche en dynamique de mise en œuvre gagnerait toutefois à adopter une démarche progressive et une communication de proximité adaptée visant les agriculteurs, maillon central de son succès. En plus, les organismes d'encadrement agricole seraient davantage appelés à redoubler les efforts en matière de mise à niveau des organisations professionnelles des agriculteurs agrégés comme condition à un meilleur positionnement de ceux-ci dans le processus d'agrégation. ■