



Chaînes de valeur résilientes et motrices du développement territorial durable

20 Avril 2017 - Meknès, Maroc

Conclusions du Forum

Contexte

L'agriculture contribue de manière significative à l'économie marocaine et emploie 40% de la main-d'œuvre du pays. Depuis la mise en œuvre du Plan Maroc vert en 2009, des progrès remarquables ont été réalisés tant au niveau de la modernisation de la production agricole que dans l'organisation de nouvelles filières. Néanmoins, le secteur doit faire face à des défis majeurs et des mesures importantes devront être prises pour le rendre plus durable. La mise en œuvre de nouveaux partenariats, via la promotion d'organisations interprofessionnelles, ainsi que l'amélioration de l'accès aux financements, apparaissent aujourd'hui comme des leviers de développement importants.

Dans ce contexte, le Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM), la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont organisé un forum sur les chaînes de valeur durables le jeudi 20 avril 2017, en partenariat avec le Ministère Marocain de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural, et des Eaux et des Forêts (MAPM).

Le forum a réuni des participants de tous les segments de la chaîne de valeur - agrobusiness, associations de producteurs, institutions financières - pour étudier les améliorations possibles dans le secteur de l'agroalimentaire marocain au regard des enjeux de durabilité économique, sociale et environnementale. Il s'est tenu à Meknès, pendant le Salon international de l'agriculture au Maroc (SIAM) qui connaît un succès continu et dont le thème annuel est l'agro-industrie et les chaînes de valeur durables. Considérée comme l'une des plus grandes foires internationales du Maghreb, le SIAM attire chaque année plus d'un million de visiteurs et regroupe plus de 1220 entreprises.

A travers son plan d'action pour la Méditerranée à l'horizon 2025 (PACMED 2025), le CIHEAM défend une approche intégrée des chaînes de valeurs agricoles avec la conviction que les partenariats entre les petits producteurs et les acteurs de l'industrie agro-alimentaire peuvent favoriser un développement agricole territorialisé et durable. Ainsi, ce forum a constitué un espace de dialogue privilégié où les valeurs d'intégration économique et de durabilité, partagées par le CIHEAM, la FAO, la BERD et le MAPM ont pu trouver un écho favorable.

Deux table-rondes ont permis d'échanger et de dresser des perspectives sur le thème des chaînes de valeur et leurs impacts environnementaux, sociaux et économiques sur les territoires ruraux : la première s'attacha à réfléchir sur l'organisation des chaînes de valeur durables et résiliente et la seconde fut centrée sur leur accompagnement.

Chaque table-ronde fut précédée d'un exposé introductif, respectivement sur le Plan Maroc Vert et sur l'appui spécifique proposé par certains programmes de la BERD.

1. Table ronde sur l'organisation des filières, agrégation et accès aux marchés

Présentation des résultats du Plan Maroc Vert

Si l'agriculture marocaine dispose de réels atouts¹, elle doit également faire face à de nombreux enjeux socio-économiques² tels que l'accès à emploi ou le renforcement du tissu économique local. Le Plan Maroc Vert a été mis en œuvre en 2009, dans la perspective de répondre à ces défis et de faire du secteur agricole le principal levier de croissance économique. Fondé sur une stratégie volontariste, il propose une approche intégrée prenant en compte les composantes économique, écologique et sociologique des territoires.

Le Plan Maroc Vert s'articule autour de deux piliers : Le développement d'une agriculture performante et adaptée aux règles du marché via des investissements privés³; La lutte contre la pauvreté à travers l'augmentation du revenu des exploitations les plus fragiles (Pouvoir publics, Bailleurs)⁴.

Afin de faciliter la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, le MAPM a fait l'objet d'une importante restructuration incluant un redéploiement des ressources de l'Etat et une implication plus importante du secteur privé dans la mise en œuvre de certains projets. L'approche par filière a été retenue comme un axe stratégique de développement par le MAPM pour accroître la compétitivité du Maroc sur le marché des produits agricoles. A ce titre 19 contrats-programmes, proposant un plan d'action par filière de production, ont été développés. Ils ont permis d'améliorer les techniques de valorisation, les conditions de commercialisation et la qualité des produits.

Les organisations interprofessionnelles, qui regroupent différents acteurs d'une même filière, peuvent jouer un rôle essentiel de coordination. Par ailleurs, la présence d'un acteur économique « fort », capable de fédérer des producteurs autour d'un objectif commun, peut être un levier de développement et de modernisation pour une filière de production.

Discussion

La première table ronde, animée par Othman Tlemcani (BERD), s'est structurée autour de 4 axes :

- 1 La convergence des normes entre les produits destinés à l'exportation et les produits destinés au marché intérieur
- 2 L'accès au marché international et le développement de l'exportation
- 3 La création de valeur ajoutée dans les filières
- 4 La promotion de chaînes de valeurs inclusives

¹ Potentiel du marché national ; Main d'œuvre qualifiée ; Avantages comparatifs ; Situation géostratégique du Maroc

² Impacte sur la croissance et la stabilité macro-économique ; Accès à la nourriture

³ Pilier n°1 : 150 milliards de dirhams investis sur 10 ans

Les différents échanges entre les intervenants ont mis en exergue les avantages compétitifs des filières agricoles marocaines ainsi que les axes prioritaires qui pourraient être améliorés pour permettre un meilleur développement des chaînes de valeurs.

- **La création de chaînes de valeur constituées autour de filières de production -transformation et distribution est un préalable au développement du secteur agricole et alimentaire sur le territoire marocain et au développement du commerce à l'exportation.** La filière huile d'olive, organisée autour d'unités de taille différente, alliant tradition et modernité, est exemplaire de ce défi.
- **La conformité avec les standards de qualité est indispensable, tant sur le marché national qu'à l'exportation et ne pourra se faire sans une implication forte des pouvoirs publics marocains.** Selon plusieurs intervenants, l'amélioration de la qualité des filières de production n'est envisageable qu'à travers un engagement politique fort.
- Si l'agriculture marocaine s'est considérablement modernisée, une étape importante reste à franchir pour qu'elle puisse s'insérer dans le marché international. La création d'un label valorisant le « Made in Maroc » faciliterait la reconnaissance des savoir-faire marocains.
- **Le processus d'agrégation ne pourra se faire sur le terrain sans un changement des pratiques et donc un accompagnement des agriculteurs.** Qu'il s'agisse du développement d'une nouvelle filière ou d'un regroupement de producteurs, il est important de convaincre les agriculteurs via la promotion d'exemples concrets et fonctionnels (ex : Développement de la culture de la fraise par le groupe AICHA).
- **Le Plan Maroc Vert a permis de développer la production agricole. Dans un souci de compétitivité, il est primordial que celle-ci puisse s'articuler davantage avec la demande.** Pour cela les acteurs agro-industriels, en lien avec le marché, doivent s'associer avec des producteurs performants et développer une stratégie commune.
- **Pour que le Maroc puisse renforcer sa compétitivité sur les marchés agricoles, d'importants investissements doivent être réalisés pour développer des infrastructures logistiques, dont notamment la chaîne du froid.**
- **Les dispositifs d'incitation fiscale sont surtout orientés vers l'agriculture.** Bien que de récentes mesures aient été prises par le MAPM, comme la récupération de la TVA, il existe encore une asymétrie fiscale qui n'est pas favorable au secteur de la transformation.

L'ensemble des participants a souligné l'importance d'avoir une offre cohérente par rapport à la demande et de favoriser un processus d'accompagnement des producteurs.

2. Table ronde sur le développement des capacités et accès aux financements

Présentation du rôle de la BERD dans le développement des chaînes de valeurs

La BERD apporte un soutien technique et financier à de nombreux acteurs présents dans la chaîne de valeur agroalimentaire dans le cadre de son objectif de développement du secteur privé. La BERD favorise une approche de développement intégré qui prend en compte l'analyse du secteur, celle du marché national et international ainsi que

l'environnement public du secteur. Elle porte un soin attentif à l'atteinte des standards de production, indispensable à la conquête de nouveaux marchés et à la création de valeur ajoutée, par l'appui à l'investissement mais aussi par le renforcement de capacité. La BERD promeut également, en amont, un développement agricole durable et intégré. A l'heure actuelle, beaucoup de petites et moyennes entreprises ne sont pas en mesure de répondre aux exigences administratives et sanitaires de certains marchés d'exportation comme l'Union Européenne. A titre indicatif, les petites et moyennes entreprises représentent au Maroc 99% des entreprises et concentrent 80% des emplois. Or, seulement 19% de ces entreprises disposent des certifications nécessaires pour accéder aux marchés internationaux⁵. Les coûts élevés du crédit, la faible disponibilité des produits financiers et le manque de connaissances techniques des institutions financières, sont autant de défis à relever.

Dès lors, la BERD intervient auprès des PME mais également auprès des entreprises plus importantes qui ont accès aux marchés internationaux et qui de fait peuvent faciliter le processus d'agrégation. Cette double approche permet de transformer une chaîne d'approvisionnement locale en une véritable chaîne de valeurs, facilitant ainsi l'accès à de nouveaux marchés.

Discussions

Le développement du secteur agricole a toujours été une priorité pour le Maroc. Si cette volonté répondait au départ à un impératif majeur, celui de la sécurité alimentaire, elle s'inscrit aujourd'hui dans une stratégie de développement économique. En intervenant sur la formation et le groupement des agriculteurs, le MAPM a largement contribué au renforcement des capacités en milieu rural et à l'amélioration de la productivité. Parallèlement, il a renforcé le rôle des acteurs privé en développant le secteur financier et l'accès aux financements pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Malgré cette réforme, beaucoup de PME rurales n'ont pas accès au crédit. L'investissement dans l'agriculture demeure une activité risquée qui exige une connaissance fine de l'ensemble des acteurs. Les opérateurs financiers et les institutions gouvernementales devront donc consolider leurs connaissances et leurs capacités afin d'être en mesure de répondre aux attentes des entreprises agricoles. Ce défi est d'autant plus important car ces entreprises doivent supporter des coûts de financement de plus en plus élevés.

Cette seconde table ronde, animée par Nuno Santos (FAO), s'est organisée autour des quatre thématiques suivantes :

- 1 Le financement des filières de production
- 2 Le rôle et l'avenir des services de conseil
- 3 Les groupements d'intérêt économique (GIE)
- 4 La formation des acteurs des filières agroalimentaires

Au cours de cette table ronde, l'ensemble des panélistes a souligné l'importance de l'accès au crédit comme moteur du développement agricole. L'offre de financement doit être souple et s'adapter aux contraintes de chaque opérateur sur la chaîne de valeurs. Les échanges ont également porté sur la nécessité de renforcer la mutualisation des moyens et le partage de connaissances entre les producteurs. La modernisation des coopératives agricoles

⁵ Certifications des PME: 20% SEMED (Méditerranée méridionale et orientale) ; 57% Union Européenne

visant un renforcement des capacités techniques et commerciales est un objectif vers lequel doivent converger l'ensemble des acteurs. Comme l'a souligné M Bergeret (CIHEAM), les compétences ne sont plus à construire mais à renforcer.

- **L'accompagnement financier des filières de production agricole nécessite une connaissance fine et précise de chaque acteur et de chaque unité de production/transformation.** Ce travail d'identification permettra de maîtriser les flux financiers et d'adapter au mieux les besoins à la réalité (ex : Saisonnalité).
- **Le développement d'un partenariat étroit entre les acteurs du système bancaire et les producteurs présente de nombreux avantages.** Outre la professionnalisation des agriculteurs, il permettra de réduire les risques grâce à la connaissance des filières et contribuera à l'amélioration de la traçabilité des flux pour le secteur bancaire.
- **Depuis la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, les banques se sont dotées progressivement de produits standards pour chaque filière de production.** Les agents de crédits sont formés sur ces produits qu'ils pourront adapter en fonction de chaque opérateur économique et de sa place dans la chaîne de valeurs. Il existe aujourd'hui des forces de vente spécialisées par type d'acteurs.
- **A l'heure actuelle, le Crédit Agricole du Maroc est le principal partenaire du MAPM pour le financement des petits producteurs agricoles qui bénéficient du Plan Maroc Vert.** Cette mission de service public lui confère un positionnement favorable mais de nouveaux acteurs pourraient intégrer le marché dans les prochaines années.
- Les chaînes de valeurs sont financées à la fois par des financements externes (ex : Crédit accordé par une banque à un entrepreneur agricole) et des financements internes (Crédit fournisseur...). **Il est important de bien prendre en considération les financements internes pour développer une offre de crédit adaptée. Par ailleurs, le marché interne doit être encadré pour éviter « une anthropophagie » des acteurs entre eux sur une même chaîne de valeurs.**
- **Le partage de la connaissance entre les différents acteurs est important et peut contribuer au développement économique des filières agricoles.** A ce titre, l'Office National du Conseil Agricole, a développé de nouveaux outils de diffusion de l'information visant à faciliter le rapprochement entre les agriculteurs et l'accès à la connaissance (Village itinérant). Cette stratégie, qui privilégie une approche participative, a été formalisée dans les Plans régionaux de Conseil Agricole regroupant partenaires institutionnels et professionnels du secteur agricole.
- **L'agrégation de petits producteurs, valorisée dans le cadre du Plan Maroc Vert, contribue au renforcement de certaines filières agricoles.** Organisés en Groupes d'Intérêts Economiques (GIE) ou en coopératives, les petits producteurs peuvent mutualiser les moyens, diminuer les coûts de production et augmenter leurs chiffres d'affaire. L'agrégation des GIE sur un axe de commercialisation permet d'aller plus loin en intégrant la commercialisation et l'exportation des produits. La filière phoenicicole oasisienne marocaine bénéficie à ce titre d'un accompagnement de l'Agence Belge de Développement pour le renforcement des capacités managériales des GIE.
- Sous l'impulsion de grands groupes comme la Coopérative de Primeurs et d'Agrumes (COPAG), qui regroupe près de 14500 petits producteurs, les coopératives se modernisent. De complexes agricoles regroupant commerces d'intrants, supermarchés,

centres de formation et parcs agricoles mutualisés, se développent et accroissent leur visibilité. **En effet, malgré les efforts des pouvoirs publics pour structurer les filières de production, il est nécessaire que chaque filière dispose d'un représentant qui garantira la promotion de la filière. Outre l'accès aux financements, les coopératives doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement technique (Insémination, contrôle laitier...) pour une meilleure intégration au marché.**

- **La formation de cadre de l'agriculture et des filières agroalimentaires est indispensable. Or, les systèmes qui sont chargés de renforcer les compétences des acteurs sont en pleine mutation. L'offre de formation doit donc être souple et modulable afin de pouvoir s'adapter au temps de présence des professionnels.** De nouveaux parcours diplômant, intégrant des technologies de l'information (MOOC, Applications, Web conférence...) sont à imaginer.
- **La modernisation des processus de production traditionnels destinés à satisfaire les normes de qualités est primordiale pour accéder à de nouveaux marchés.** Pour cela, il faut renforcer les compétences existantes par de nouvelles compétences techniques.
- **La compétence en marketing est cruciale pour favoriser l'accès aux marchés.** Celle-ci regroupe l'amélioration des produits, l'analyse des besoins des consommateurs et la prospection de marchés de niche. Le renforcement des capacités collectives est tout aussi déterminant.
- **La mise en réseaux de personnes d'horizons différents autour d'une problématique donnée permet d'enrichir la réflexion et d'apporter des solutions nouvelles.** Un partenariat européen pour l'innovation en vue d'une agriculture durable est en cours actuellement. Il regroupe des praticiens, des vulgarisateurs, des entrepreneurs et des chercheurs et permet d'expérimenter une mise en réseaux de groupes traitant de sujets similaires.

3. Conclusion et remarques du Forum

L'agriculture marocaine s'est considérablement modernisée depuis le début des années 2000. L'engagement de l'Etat dans ce secteur économique majeur, formalisé à travers le Plan Maroc Vert, a permis la mise en œuvre d'une stratégie nationale cohérente visant à réduire les contraintes structurelles qui pèsent encore aujourd'hui sur le secteur. L'agriculture marocaine dispose d'atouts majeurs, tels qu'une main d'œuvre qualifiée et compétitive, des avantages comparatifs avérés sur plusieurs produits ou encore la proximité avec le marché européen, mais elle fait face à de nombreuses contraintes qui limitent son intégration aux marchés agricoles internationaux. Outre les questions de la sécurisation foncière et du morcellement des parcelles, l'agriculture marocaine souffre encore d'une faible capacité d'investissement et d'une organisation insuffisante des filières de production.

Partant de ce constat, le forum « Chaines de valeur résilientes et motrices du développement territorial durable » a offert un état des lieux intéressant de l'agriculture marocaine en présentant les expériences menées dans différentes filières et en identifiant les défis auxquels sont confrontés les producteurs et acteurs de l'industrie agro-alimentaire :

- Les unités de production traditionnelles sont encore prédominantes dans le tissu économique marocain et posent la question du respect des normes de qualité. La normalisation des standards de qualité est un enjeu majeur qui conditionnera l'accès et l'intégration des productions agricoles marocaines vers de nouveaux marchés.

Il s'agira donc de faire évoluer les pratiques en favorisant le partage d'expérience. Par ailleurs, les questions liées aux normes ne doivent pas occulter les filières de production déjà présentes à l'exportation. Pour ces filières, il est important que le savoir-faire marocain puisse être reconnu et labélisé.

- Malgré une réelle progression depuis la mise en œuvre du Plan Maroc vert, tissu agro-industriel marocain reste relativement faible. L'association stratégique entre des PME agricoles agrégées et des acteurs agro-industriels, permettrait de développer le secteur de la transformation et de renforcer ainsi la compétitivité de l'agriculture marocaine. En effet, il reste aujourd'hui une étape à franchir pour une meilleure articulation entre l'offre agricole marocaine et la demande internationale. Certains intervenants ont précisé qu'une fiscalité plus incitative envers les acteurs agro-industriels irait également dans ce sens. De la même manière, la modernisation de la chaîne du froid s'impose également comme un préalable indispensable pour renforcer la compétitivité de l'agriculture marocaine.
- Le financement des filières de production est un enjeu majeur. Dans le cadre du second volet du Plan Maroc Vert, consacré au renforcement des petites et moyennes exploitations familiales, de nombreux efforts ont été réalisés pour faciliter l'accès au crédit à moyen et long terme. L'accompagnement financier des filières de production nécessite une connaissance fine des acteurs et des unités de production. Il suppose un compromis entre l'homogénéisation des produits bancaires et la nécessité d'avoir une offre de crédit « à la carte ». La formation d'agents de crédit disposant des connaissances nécessaires est une étape primordiale.
- L'agrégation de petits producteurs recouvre plusieurs enjeux. Certes, il permet de renforcer et structurer une filière de production mais pas seulement. Le regroupement des petits exploitants peut contribuer à transformer l'agriculture marocaine à travers la valorisation des savoir faire traditionnels et le partage d'expérience. Les dispositifs d'accompagnement, développés notamment par l'Office national du Conseil Agricole vont dans ce sens. A terme, le renforcement des compétences techniques (technique, marketing, commercialisation) au niveau d'une coopérative permettra d'accroître la visibilité des productions marocaines sur les marchés nationaux et internationaux.



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

المملكة المغربية
Royaume du Maroc



وزارة الفلاحة والصيد البحري
والتنمية القروية والمياه والغابات
Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime,
du Développement Rural et des Eaux et Forêts



European Bank
for Reconstruction and Development



CIHEAM
International Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic Studies