

La différenciation par l'organisation de filières : l'expérience d'AGROPOL

Guénaél Le Guilloux^{*}, Augustin David et André Pouzet

AGROPOL, 11 rue de Monceau, 75008 Paris, France

Reçu le 27 février 2018 – Accepté le 15 mars 2018

Résumé – Agropol, association des membres de la filière oléo-protéagineuse française et de ses partenaires, accompagne le développement des filières oléagineuses en dehors du territoire national, en accord avec la conviction que le schéma interprofessionnel tel qu'il est mis en œuvre en France peut également contribuer à répondre aux grands défis de l'Afrique : sécurité alimentaire, réduction de la pauvreté et durabilité des exploitations agricoles familiales. Deux exemples d'intervention d'AGROPOL sont présentés : l'accompagnement du développement des cultures de colza et de tournesol dans le cadre du Plan Vert Marocain et le projet de développement du soja au Burkina-Faso. L'analyse de ces expériences se fait selon la trame définie dans un accord de partenariat avec la FAO en 2012. Il résulte de l'analyse des deux expériences que la réussite de l'action interprofessionnelle permet la création de valeur et la différenciation des acteurs. Elle repose bien sûr sur une organisation en filière pour répondre à la demande d'un marché, une gouvernance basée sur une concertation permanente entre les différents acteurs, et un partage des orientations avec les pouvoirs publics, mais le facteur le plus sensible est certainement l'efficacité de l'organisation des producteurs dans le temps, tant au niveau local qu'au niveau national.

Mots-clés : filière / organisation / interprofession / oléagineux / Plan Maroc Vert / Burkina-Faso

Abstract – The differentiation by the management of supply chains : the experience of AGROPOL. Agropol is the association of the members of the French oilseeds and proteins crops supply chain and of its partners, to support the development of oilseeds supply chains outside the national territory. This support is based on the conviction that the inter-branch pattern, as it is applied in France, can also help to give accurate answers to the huge challenges in Africa: food security, poverty alleviation, and sustainability of family farms. Two examples of support by Agropol are presented: i) rapeseed and sunflower development under the frame of the Moroccan Green Plan, and ii) soybean development in Burkina-Faso. The analysis of these examples is achieved through the frame elaborated in the partnership agreement with FAO in 2012. As a result of analyzing these two examples, we conclude that the success of inter-branch allows value creation and differentiation of economic players. It is based on i) supply-chain management to meet market demand, ii) governance with a permanent consultation between different actors and iii) partnership with the Government. At the end, the most sensitive factor for the success is the efficiency of farmers' organizations overtime, both at the local and national levels.

Keywords: supply chain / management / inter-branch organization / oilseeds / Moroccan Green Plan / Burkina-Faso

1 Introduction : brève histoire et positionnement d'Agropol

Agropol est une association entre les différentes composantes de la filière française des huiles et protéines végétales, principalement Terres Univia, le groupe Avril, la FOP

(Fédération Française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux) et Terres Inovia, auxquels se sont joints également le CIRAD (Centre international en recherche agronomique pour le développement), l'UFS oléagineux (Union française des semenciers oléagineux), l'ITERG et l'ANAMSO (Association nationale des agriculteurs multiplicateurs de semences d'oléagineux) pour accompagner le développement des filières oléagineuses en dehors du territoire national et promouvoir les produits, les compétences et

^{*}Correspondance : guenael.leguilloux@agropol.fr

l'expérience française pour répondre aux besoins générés par ces dynamiques.

Ses premières actions (début des années 1980) se sont déroulées sur le pourtour du bassin méditerranéen (Égypte et Maroc) et visaient à favoriser le développement local des cultures oléagineuses en accompagnement des actions de coopération internationale des pouvoirs publics français. À la fin des années 90, Agropol a également participé à la mise en place de partenariats avec les organisations agricoles de Pologne et de Roumanie avant leur entrée dans l'Union Européenne. Dans toutes ses interventions, Agropol contribue à structurer les filières locales basées sur l'existence d'organisations efficaces, dans le domaine de la production, de la mise en marché et de la transformation industrielle, et sur leur mise en relation au sein des interprofessions, pour partager les mêmes valeurs et définir des objectifs communs.

Au cours des 15 dernières années, l'activité d'Agropol s'est principalement développée dans les pays du continent africain, avec la conviction que le schéma interprofessionnel, générateur d'innovations et de différenciation pour ses acteurs, peut contribuer à répondre aux grands défis du continent que sont la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la durabilité des exploitations agricoles familiales. La démarche permet également une différenciation pour les acteurs économiques français sur ces marchés des pays où Agropol intervient. En effet, elle apporte un large éventail d'appui/aide/solutions nécessaires au développement des filières oléo protéagineuses des pays partenaires qui sont autant de marchés pour les sociétés françaises. Par ailleurs, les pays qui auront adopté les oléagineux français développeront l'intérêt de leurs consommateurs pour les produits oléo protéagineux français importés.

Ces valeurs ont été reconnues par la FAO (Food and Agriculture Organization) par la signature en octobre 2012 d'un accord de partenariat avec Agropol et la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles), pour encourager l'expérience des organisations professionnelles agricoles françaises, et en particulier celles de la filière des oléagineux.

Dans cet accord de partenariat, quatre conditions essentielles pour la réussite des actions engagées en réponse aux marchés sont identifiées :

- l'affirmation d'une politique nationale déclinée aux niveaux régional et local ou régionale définissant les objectifs et incitant les acteurs privés à s'organiser pour l'efficacité des actions ;
- l'existence ou la mise en place d'outils économiques et de développement indispensables pour la création de valeur tout au long de la filière ;
- la capacité à identifier et mobiliser les investissements nécessaires ;
- l'accompagnement du développement local des productions.

Dans une première partie, nous appliquerons cette grille d'analyse à deux actions d'Agropol, (l'une au Maroc est arrivée à maturité, l'autre au Burkina Faso vient de démarrer), vont nous permettre de présenter deux démarches de filière, avant de proposer dans une deuxième partie nous discuterons de l'impact de ces démarches sur la différenciation qu'elles peuvent offrir aux acteurs de la filière et à l'ensemble de la société.

2 Présentation de deux démarches de filière

2.1 La relance des oléagineux au Maroc dans le contexte du Plan Maroc Vert (PMV)

2.1.1 Affirmation d'une politique nationale

Le Plan Maroc Vert a été mis en place en 2009 pour faire face à plusieurs contraintes impactant les performances du secteur agricole, notamment :

- des investissements insuffisants ;
- un niveau d'organisation insuffisant ;
- des capacités de gestion et d'encadrement insuffisantes ;
- des ressources en eau limitées ;
- un morcellement excessif de la propriété et le fait que peu de producteurs disposent de titres fonciers ou de contrats de location ;
- la dominance des cultures céréalières avec une moyenne de rendements en deçà des potentiels ;
- la montée en puissance des élevages et des besoins en matières premières pour leur alimentation au premier rang desquels les protéines végétales, avec des enjeux sociaux-économiques majeurs, compte tenu de l'impact du secteur agricole sur la croissance (20% environ du PIB), sur la balance commerciale, sur l'emploi et sur la stabilité en milieu rural (Saoud B, 2011).

Les deux instruments sur lesquels se fonde la stratégie du PMV sont l'investissement public et l'organisation du secteur au travers de programmes d'incitation à la création d'organisations sous-sectorielles représentant les producteurs et les transformateurs. Le plan se propose de promouvoir deux grands piliers ou secteurs d'intérêt, avec la mise en œuvre d'une démarche mettant en avant la construction de projets collaboratifs entre les acteurs. Le premier pilier est l'accélération du développement d'une agriculture à plus forte valeur ajoutée et à plus haute productivité. Le deuxième pilier est le soutien aux petits producteurs afin de lutter contre la pauvreté dans les zones rurales et péri-urbaines (D. Jackson *et al.*, 2016).

L'appui au premier pilier du Plan Maroc Vert a été bâti sur le principe de l'agrégation comme outil de développement.

Sa mise en œuvre réside dans la création d'un partenariat gagnant-gagnant entre l'amont productif (nommé « agrégé ») et l'aval commercial et/ou industriel (nommé « agrégateur »).

L'agrégateur a pour objet principal d'optimiser le lien entre le marché et l'amont productif grâce à sa connaissance du marché et à sa capacité d'adaptation de l'offre de production en fonction des débouchés. Le lien logistique entre la production et le marché est ainsi simplifié, en évitant le recours aux intermédiaires et l'érosion des marges. L'agrégateur peut également verser aux agriculteurs des fonds bancaires pour les investissements sur la base des contrats d'agrégation (processus de triangulation), et des avances et intrants octroyés directement par l'agrégateur aux agrégés. Enfin, c'est à l'agrégateur de mobiliser les équipes d'encadrement. La base de cette relation est la transparence et la conformité aux engagements des parties dans l'accord interprofessionnel validé par l'État. Ainsi, les risques liés à la production sont principalement pris en charge par les agrégés, les risques liés à

la commercialisation sont principalement pris en charge par les agrégateurs. Une partie des risques peut faire l'objet d'assurances adaptées.

Pour favoriser le processus d'agrégation de l'amont, les pouvoirs publics se sont engagés à verser une prime aux acteurs de l'aval.

2.1.2 Agrégation de la filière oléagineuse

Le développement de la filière oléagineuse a fait l'objet d'un contrat programme entre le ministère de l'Agriculture du Maroc et FOLEA¹, l'organisation interprofessionnelle pour les oléagineux au Maroc², en avril 2013. Ce document fixe des objectifs quantitatifs précis à l'horizon 2020 :

- extension et diversification des surfaces en oléagineux avec 85 000 hectares de tournesol et 42 000 hectares de colza ;
- amélioration des rendements pour atteindre une moyenne de 18 quintaux par hectare pour le tournesol (en 2012 elle était de 11 quintaux) et de 20 quintaux par hectare pour le colza ;
- production de 93 000 tonnes d'huile alimentaire contre 8000 tonnes en 2012, permettant une augmentation du taux de couverture des besoins à partir de la production de graines locales de 2 % en 2012 à 19 % ;
- production de tourteaux pour atteindre 15 % des besoins à l'horizon 2020 ;
- la mise à niveau de l'outil industriel et l'équipement en infrastructures de collecte.

Pour atteindre ces objectifs, un programme de mise à niveau de la filière oléagineuse a été défini avec trois axes prioritaires :

- mise à niveau de l'amont agricole (diversification des espèces oléagineuses cultivées, adoption d'itinéraires techniques grâce à l'encadrement technique, la formation et le conseil agricole, développement de la mécanisation pour le semis et la récolte, assurance contre les effets des calamités naturelles, renforcement de la recherche/déve-

loppement, promotion de l'organisation professionnelle et développement des projets d'agrégation) ;

- mise à niveau de l'aval de la filière (installation d'unités de réception et de contrôle dans les zones de production, mise en place de silos de stockage tampons, amélioration des conditions d'agrégation et de paiement, modernisation de l'outil industriel) ;
- amélioration des conditions du cadre relationnel amont-aval (mise en place d'un accord interprofessionnel, encadrement et renforcement des capacités des associations provinciales et régionales des producteurs et de leur fédération, mise en place de programmes de recherche appliquée, d'encadrement et de formation professionnelles adaptés aux besoins de la filière).

En complément, les pouvoirs publics marocain ont mis en place un dispositif de paiement compensatoire. Cette mesure permet aux industriels de s'engager sur une campagne avec l'assurance de payer les graines aux cours internationaux tout en garantissant aux producteurs un prix attractif 5000 MAD pendant la phase de relance de la filière.

En 2015, deux conventions complémentaires ont précisé certaines actions. Elles sont présentées plus précisément au point ci-dessous.

AGROPOL a contribué à l'élaboration de la déclinaison du Plan Maroc Vert pour les oléagineux en réalisant une étude prospective sur les besoins du pays en huiles et protéines végétales ainsi qu'en assurant l'accompagnement technique avec les spécialistes de Terres Inovia et en accompagnant la création de FOLEA. Le groupe AVRIL (alors SOFIPROTEOL) est également intervenu dans le processus, en tant qu'actionnaire de référence de Lesieur Cristal, premier opérateur marocain pour la transformation des graines oléagineuses et la commercialisation des huiles végétales.

Les éléments qui viennent d'être présentés montrent bien la volonté politique du gouvernement Marocain d'une nouvelle relance des oléagineux, traduite en projets et en actions pour l'accompagnement d'une organisation de filière, de la production à la mise en marché de la graine, ainsi que de la recherche et du secteur semencier, domaines clés pour la durabilité de la dynamique initiale.

2.1.3 La mise en place d'outils économiques et de développement

Dans le cas de la filière oléagineuse, la fonction d'agrégateur est confiée aux industriels de la transformation, regroupés au sein d'un groupement d'intérêt économique, le GIOM (Groupement des industriels des oléagineux au Maroc).

2.1.4 La capacité à mettre en place les investissements nécessaires

Les investissements matériels concernent principalement l'aval et la partie industrielle de la filière. En l'absence de production intérieure significative et stable, les opérateurs industriels ont en effet dû s'approvisionner en huile brute sur les marchés internationaux. Avec le développement des productions locales et la dynamique impulsée par le Plan

¹ Conformément à ses obligations pour sa reconnaissance en tant qu'interprofession, FOLEA est composé de deux associations : l'Association Marocaine des producteurs de graines oléagineuses (AMAPROL) et l'Association nationale des industriels des oléagineux au Maroc (ANIOM). Au sein de l'AMAPROL, sept associations régionales sont rassemblées (une pour la région de la Chaouia-Ouardigha, deux pour la région du Gharb, une pour la région du Loukkos, une pour la région de Meknès, et deux pour la région de Zaer. Deux industriels constituent l'ANIOM : Lesieur Cristal et le Groupe BelHassen.

² Au début des années 1990, un organisme public, la COMAPRA, avait reçu une mission interprofessionnelle, au moment d'une première intervention d'AGROPOL pour le développement des oléagineux au Maroc. Cet organisme, avait essentiellement une fonction dans la collecte des graines et le paiement des subventions aux producteurs. L'évolution des modalités de paiement des graines de tournesol (baisse du prix garanti) n'avait alors pas permis la poursuite de la croissance de la surface en tournesol qui avait atteint le niveau historique de 200 000 hectares en 1992 (Gosselet N., 2014), alors qu'au début des années 2010, on en comptait moins de 25 000 hectares.

Maroc Vert, les industriels se sont engagés à valoriser les graines de colza et de tournesol et, si besoin, à mettre à niveau leurs outils de trituration.

Le développement des activités dans le domaine de la fabrication d'aliments pour animaux permet une valorisation des tourteaux.

Enfin, conformément avec l'objectif de valorisation des productions affiché dans la convention entre l'État Marocain et FOLEA, l'investissement relatif à l'installation d'unités de stockage des graines oléagineuses au niveau des zones de production peut être accompagné par des subventions à hauteur de 10 %. Il n'a pas été nécessaire d'activer cette mesure, les unités de stockage étant en capacité de gérer les volumes produits.

2.1.5 L'accompagnement du développement local des productions

Avec la mise en place du Plan Maroc Vert, une nouvelle stratégie du conseil agricole a été définie au Maroc, avec un objectif principal : la responsabilisation des acteurs privés, l'État restant garant d'un service public de proximité aux agriculteurs. Il en découle trois principes directeurs, à savoir la pluralité à travers l'implication d'acteurs dotés de missions claires et complémentaires, l'adoption d'une démarche « bottom-up » pour assurer un service personnalisé et de proximité, et l'intégration d'outils innovants au système national d'encadrement et de conseil.

Il s'en suit une institutionnalisation de la profession libérale de conseiller agricole privé, dont les domaines d'intervention et les modalités d'exercice sont définis par la loi, et une évolution du rôle des chambres d'agriculture et des autres organisations professionnelles, qui participent à la gouvernance du dispositif de conseil au sein de l'Office national du Conseil Agricole (ONCA). Ces organisations professionnelles sont en charge de promouvoir l'organisation agricole et la sensibilisation des agriculteurs au regroupement et contribuent d'une part à l'alimentation du dispositif de gestion de la connaissance en collectant les meilleurs pratiques auprès des agriculteurs et d'autre part à l'amélioration et à la mise en œuvre des projets de développement agricole qui répondent aux besoins des agriculteurs.

Un accord a été signé entre l'Office national de Conseil Agricole et l'interprofession FOLEA pour accompagner le contrat programme 2013–2020 relatif au développement et à la relance de la filière oléagineuse.

Les deux conventions évoquées plus haut, signées en 2015, apportent des compléments aux actions de développement engagées sous l'égide de l'ONCA. La première convention entre le ministère de l'Agriculture et FOLEA concerne le renforcement de la recherche appliquée et l'encadrement technique des producteurs dans le domaine des cultures oléagineuses. L'engagement pour chaque signataire d'apporter 10 millions de DH sur cinq ans (2015–2020) doit permettre l'amélioration des performances des cultures oléagineuses. La deuxième convention, signée par la société nationale de commercialisation des semences au Maroc (SONACOS) et l'agrégateur de la filière oléagineuse, le groupement des industriels oléagineux du Maroc (GIOM), apporte un cadre pour la commercialisation des semences oléagineuses. Elle encourage la réalisation d'essais sur les variétés et d'autres techniques de production pour la production du colza, la

promotion et la commercialisation des semences oléagineuses identifiées par le GIOM et la relance de la multiplication des variétés oléagineuses au Maroc.

Également prévue pour une durée de 5 ans (2015–2020), cette deuxième convention vise aussi la formation des producteurs et des techniciens sur la production et la commercialisation des oléagineux.

Ces actions sont complétées par celles du CECAMA, Centre de conseil agricole Maroc-Allemand qui offre une formation continue des professionnels du monde agricole et propose les technologies allemandes (notamment en matière de variétés et d'équipements) pour améliorer leur savoir-faire. Le CECAMA collabore avec les organisations professionnelles de la filière oléagineuse au Maroc, et notamment l'interprofession FOLEA et l'agrégateur GIOM³ qui a financé l'achat de matériel pour l'expérimentation et la démonstration auprès des producteurs (semoir de précision, herse rotative et rouleau en 2015).

Il existe encore des freins importants à lever pour installer de façon pérenne la filière oléagineuse dans le secteur agricole marocain et en particulier sur la mobilisation et l'animation de ressources de développement au niveau territorial. Toutefois, les parties prenantes ont mis en place un dispositif de développement volontaire et ils peuvent s'appuyer sur une volonté des pouvoirs publics pour accompagner le développement des cultures oléagineuses au Maroc.

2.2 Le développement du soja au Burkina-Faso

2.2.1 L'affirmation d'une politique nationale

Le soja est cultivé au Burkina-Faso depuis plusieurs décennies dans un contexte politique neutre, c'est-à-dire sans mesure incitative ni encouragements durables⁴. Ce contexte n'a pas favorisé son développement.

Le projet porté par AGROPOL a été concrétisé en janvier 2017 par la signature d'une convention de collaboration avec le ministre de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques (MAAH) du Burkina-Faso et la fondation Avril pour « structurer et développer la filière soja au Burkina-Faso en vue de contribuer à :

- réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition des populations rurales et urbaines par la production d'une alimentation saine et durable ;
- réduire la pauvreté rurale par l'amélioration du revenu des agricultrices et des agriculteurs familiaux ;
- promouvoir la croissance d'emplois pérennes et décents dans les territoires par le développement des activités économiques, artisanales et agro-industrielles ;
- favoriser la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires durables et résilients face aux changements climatiques. »

³ Le rapport d'activité d'AGROPOL pour l'année 2016 présente de manière plus complète le mode d'intervention du CECAMA (Le Guilloux G. *et al.*, 2017)

⁴ Dans les années 1980, le soja était fortement encouragé par le gouvernement, mais l'absence de débouché industriel n'a pas permis de concrétiser ces encouragements.

La mise en œuvre de cette politique ambitieuse se traduit pour le ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques notamment par :

- la mise en place d'un environnement porteur (*via* un cadre réglementaire national) pour le développement durable de la filière en collaboration avec les acteurs de la filière ;
- l'intégration du soja dans les programmes d'intrants subventionnés et de soutien aux semences ;
- la collaboration étroite avec les institutions de recherche, notamment l'Institut de l'environnement et des recherches agronomiques (INERA) du Burkina-Faso en particulier en matière de recherche/développement (R&D) et de production de semences pour le développement de la filière ;
- la mobilisation des services déconcentrés du ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques concernés par le plan de développement de la filière soja pour l'appui en matière de conseil et de renforcement des capacités des acteurs ;
- la reconnaissance à moyen terme de l'association de promotion et de développement de la filière soja (APDS), qui rassemble les principaux acteurs de la filière soja, en tant qu'interprofession selon la réglementation burkinabé ;
- l'appui à la mise en place des fonds qui seront créés pour le financement des programmes d'action et pour la mise en place de crédits de campagne.

Cette politique nationale en faveur de la culture du soja se concrétise avec l'objectif particulièrement ambitieux de parvenir à une production de 100 000 tonnes de soja en 2022.

2.2.2 La mise en place d'outils économiques et de développement

La demande en soja au Burkina-Faso est soutenue par les besoins pour l'alimentation humaine et pour l'alimentation animale. En outre, une partie de la production peut être destinée à l'exportation, notamment pour contribuer à l'approvisionnement en soja BIO des pays européens.

Il est donc nécessaire d'organiser les circuits de collecte, de transformation et de distribution des graines de soja et des produits élaborés, et d'assurer une confiance réciproque et des relations logistiques et financières fluides entre les différents maillons de la chaîne de valeur pour permettre l'atteinte des objectifs du projet. La démarche de structuration de la filière a donc été voulue progressive et inclusive : si l'objectif à moyen terme est bien de rassembler l'ensemble des acteurs concernés par la filière soja sur l'ensemble du territoire national, le démarrage s'effectue avec un nombre restreint d'acteurs et à des échelles locales. Cette approche permet d'élaborer de façon participative le cadre contractuel d'un plan de développement partagé par tous les intervenants de la filière (fournisseurs d'intrants, producteurs, stockeurs, transformateurs et éleveurs). De plus, l'approche locale est pertinente pour faciliter la transformation et la consommation locale du soja sous des formes diverses, comme cela a été établi dans des projets soutenus par la fondation Avril au Bénin. Un acheteur des graines de soja locales approvisionne un atelier de transformation des graines de soja qui est mis à la disposition d'un groupement de femmes. Le tofu ou les brochettes de pâte de soja ainsi élaborés sont commercialisés par les femmes elles-mêmes, ce qui permet une augmentation de leur revenu

disponible et l'amélioration de l'alimentation des jeunes enfants et des adultes.

Enfin, l'approche locale permet d'identifier mieux et plus rapidement les facteurs limitants de la production ou les contraintes logistiques afin de capitaliser plus rapidement l'expérience et les connaissances qui pourront être valorisées dans d'autres lieux de production. Ce suivi et cette capitalisation supposent un effort d'accompagnement important de la part de conseillers de développement.

Pour assurer la réussite du projet, les aspects financiers doivent être pris en compte. C'est pourquoi il est prévu la mise en place d'un fonds de développement pour le préfinancement des intrants et les avances sur récoltes. La Fondation Avril contribuera à la dotation de ce fonds et à la recherche de financements complémentaires. Elle apportera également l'expertise nécessaire pour le suivi de la gestion de ce fonds.

2.2.3 La capacité à mettre en place les investissements nécessaires

À ce stade, les investissements nécessaires à la modernisation ou à la création de moyens de stockage ou de nouveaux outils industriels pour la transformation du soja n'ont pas été identifiés. Il en est de même pour les ateliers de fabrication d'aliments pour animaux à partir de tourteaux de soja, et plus généralement pour l'ensemble de la filière avicole, dont le potentiel de développement au Burkina-Faso est particulièrement important. En effet, la consommation de viande de poulet devrait atteindre environ 160 000 tonnes en 2028 (elle est inférieure à 80 000 tonnes à ce jour) compte tenu de l'évolution de la démographie (de 16 millions à ce jour à 28 millions en 2028) et d'une consommation par habitant en légère progression). Des analyses complémentaires préciseront la stratégie artisanale et/ou industrielle à mettre en place.

2.2.4 L'accompagnement du développement local des productions

Nous avons abordé ci-dessus les questions relatives à l'accompagnement à court terme (à l'échelle de la campagne agricole) et local (à l'échelle infra-provinciale au Burkina-Faso). En complément, nous aborderons donc dans cette partie l'organisation de l'accompagnement du développement du soja sur une échelle de temps plus longue (de 5 à 10 ans) et à une échelle géographique plus vaste (de l'ensemble du Burkina-Faso à l'ensemble de l'Afrique occidentale).

En effet, sur l'exemple du développement du soja au Burkina-Faso, les seules perspectives prises en compte à moyen terme et pour l'ensemble du pays portent sur l'évolution de la population burkinabé et de son alimentation. Or, il y a au moins deux conditions qui peuvent interférer avec la probabilité de réussite de la composante agricole de ce projet : l'adaptation au changement climatique et l'évolution de la qualité des sols. La fondation Avril soutient les recherches conduites au Burkina-Faso par l'INERA et le CIRAD sur l'adaptation des systèmes de culture locaux au changement climatique et à la lutte contre la dégradation des sols. L'idée directrice est que l'amélioration de la résilience des sols agricoles, favorisée par l'amélioration des propriétés physiques et biologiques du sol, est un facteur essentiel pour l'adaptation des productions agricoles au changement climatique. Les pratiques traditionnelles des agriculteurs, résultant

d'une adaptation aux conditions climatiques et édaphiques locales, peuvent être utilisées pour proposer des objets de recherche pertinents pour les problématiques que nous évoquons. C'est cette approche qui est engagée depuis le début de l'année 2017 par l'INERA et le CIRAD sur les associations entre céréales et légumineuses. Les associations entre différentes variétés de sorgho et de niébé sont donc étudiées avec l'objectif d'identifier les marqueurs d'une association efficace pour la microflore, mais aussi pour la régularité des productions. Pour le soja, des développements équivalents sont envisagés, notamment par rapport aux questions qui se posent sur les interactions entre la microflore spontanée et la bactérie du genre *Bradyrhizobium japonicum* utilisée pour favoriser la fixation de l'azote atmosphérique par le soja. Ce point est essentiel pour le rendement du soja bien sûr, mais aussi pour sa contribution à la réduction des émissions des gaz à effet de serre liés aux apports d'azote sur les cultures non fixatrices d'azote atmosphérique.

3 Discussion : la démarche interprofessionnelle, source de différenciation des acteurs et des produits

Les deux exemples que nous venons de présenter ne sont pas au même stade de leur évolution : le projet Marocain a passé la moitié de la durée prévue (2013–2020), et des résultats peuvent être discutés, alors que le projet Burkinabé en est au stade de la mise en œuvre.

Pour le projet Marocain, on peut d'abord constater l'accroissement de la collecte de graines de colza, de 51 tonnes en 2012 à 525 tonnes en 2015, et celle du tournesol, de 3300 tonnes en 2012 à 21 300 en 2015. La campagne 2016 a marqué un recul prononcé de la collecte, en raison d'une sécheresse importante, qui a affecté l'ensemble de l'agriculture marocaine. Même si l'impact de cette sécheresse a entraîné une baisse des semis pour la campagne 2017, la dynamique est donc bien engagée pour le développement des productions oléagineuses au Maroc. Il en résulte d'abord une diversification des systèmes de culture marocains avec les effets positifs induits pour les rendements des cultures de céréales grâce aux effets sur la structure et la composante biologique des sols et sur le contrôle des adventices et des parasites des cultures de céréales. Les effets des inévitables accidents climatiques sont partiellement neutralisés par un dispositif d'assurance. L'amélioration du revenu des agriculteurs et de la régularité qui en découle est donc encourageante pour les producteurs.

Pour les industriels, cette production accrue de colza et de tournesol permet une offre en huiles végétales sur le marché alimentaire nettement plus diversifiée que celle que l'on pouvait observer dans les années précédant le démarrage du projet⁵. C'est notamment le cas de la commercialisation d'huile de colza produite localement en huile pure ou en association avec d'autres huiles. La diversité des matières premières est une source de différenciation des industriels et d'adaptation aux attentes des consommateurs. C'est également

une assurance de disponibilité en protéines végétales pour le secteur de l'élevage alors que les prospectives soulignent la difficulté à fournir la demande mondiale dans les prochaines années. À titre d'exemple, on lit dans les rapports d'activité de Lesieur Cristal disponibles sur son site internet (www.lesieur-cristal.ma), que le chiffre d'affaires sur l'activité « tourteaux » est passé de 41,2 à 120,6 MDH entre 2013 et 2016.

Le bilan rapide de l'action de relance des oléagineux dans le cadre du Plan Maroc Vert que nous venons de présenter montre bien la complémentarité et la cohérence des actions interprofessionnelles avec les orientations des pouvoirs publics tant au niveau national qu'au niveau international⁶. Nous avons vu les impacts de ces actions en matière de diversification des productions et de différenciation des produits proposés aux consommateurs. Dans le cas du Maroc, le modèle de développement basé sur les filières de production est donc indéniablement source de progrès relativement rapides pour les agriculteurs et pour les consommateurs. Une clé de ces progrès est certainement qu'en passant d'une situation où les importations d'huiles brutes constituent quasiment la seule source d'approvisionnement pour les industriels, à une filière nationale longue avec les fournisseurs d'intrants, les agriculteurs, les stockeurs, les triturateurs et les fabricants d'aliments du bétail, la valeur créée au niveau national est accrue. Sa répartition fait l'objet d'une concertation au sein de la filière, entre ses acteurs d'une part et avec les pouvoirs publics d'autre part pour ce qui concerne les stratégies de long terme. C'est ensuite la stratégie de chacun des acteurs qui les amène à rechercher et à mettre en œuvre une différenciation génératrice d'un complément de valeur.

Pour le projet Burkinabé, encore en phase de démarrage, la volonté politique d'encourager le développement de la culture de soja dans un cadre interprofessionnel est bien affirmée, et les modalités d'accompagnement sont en cours d'élaboration. Cependant, on note qu'à ce jour il n'y a pas de contrat entre le ministère de l'Agriculture et l'Association de promotion et de développement de la filière soja (APDS), en attendant la reconnaissance de cette association comme interprofession de plein droit. Par ailleurs, et à la différence de la situation Marocaine, les questions de logistique (approvisionnement en intrants, collecte des récoltes et transport vers les sites de transformation) et d'infrastructures routières sont importantes. L'amélioration des performances des organisations de producteurs membres de l'APDS sera une étape importante pour aborder ces questions et associer les producteurs à la commande groupée d'intrants et à la réalisation des pesées et des ventes au niveau du village. Enfin, une concertation entre utilisateurs de la graine et l'amont agricole sur les objectifs quantitatifs, sur la qualité attendue et sur les prix se met en place aujourd'hui. Ces discussions, typiquement de la compétence d'une interprofession, ainsi que la mise en place des outils nécessaires à leur mise en œuvre, doivent être encouragées pour assurer une valorisation optimale de la production de soja au Burkina-Faso et la réponse aux attentes des consommateurs, source de différenciation et donc de valeur ajoutée.

⁵ La consultation des sites internet de GHB et de Lesieur Cristal (ainsi que ses rapports d'activité en ligne pour ce dernier) montre bien la dynamique de différenciation qui existe pour les huiles végétales qui résulte de la diversité accrue de matières premières.

⁶ La démarche de filière est l'un des objectifs de la démarche AAA (Adaptation de l'Agriculture Africaine) impulsée par le ministère de l'Agriculture Marocain lors de la COP 22.

4 Conclusion

Cette revue de deux exemples de développement de filières oléagineuses, l'une au Maroc et l'autre au Burkina-Faso montre bien tout l'intérêt d'une démarche interprofessionnelle pour l'organisation d'une filière, en permettant la création de valeur sur la base de la complémentarité des différents maillons de cette filière. Si ces deux exemples n'ont pas la même maturité, il est toutefois possible de dégager deux éléments nécessaires pour le bon fonctionnement des filières :

D'une part, il est difficile de construire une filière durable sans un investissement majeur des producteurs et d'un (ou plusieurs) leader(s) industriel(s). Au Maroc, l'interprofession FOLEA est présidée par un industriel, et ce sont également les industriels, par l'intermédiaire du Groupement des industriels oléagineux du Maroc qui ont la responsabilité opérationnelle de la filière. À ce titre, ils ont la responsabilité opérationnelle d'actions dans les domaines du développement agricole tant au niveau national qu'au niveau local et doivent prendre en compte des enjeux politiques et techniques (pour lesquels ils n'ont pas nécessairement les compétences). De plus, le coût des actions de développement ou d'appui et de conseil au niveau local n'est pas supportable par une seule filière, et encore moins s'il n'y a pas d'implication des organisations de producteurs. En contraste, les organisations agricoles apparaissent cantonnées à leur rôle de spectateurs, plus que d'acteurs du devenir et de la réussite de la filière. Il est donc à craindre que les agriculteurs, ne s'impliquant pas dans la dynamique de la filière, conservent des attitudes seulement opportunistes par rapport aux cultures oléagineuses. Ce risque est particulièrement clair pour le tournesol, perçu comme une culture de rattrapage lorsque les cultures d'hiver se sont mal implantées en raison d'une sécheresse en début de campagne. Il faut alors que les agriculteurs soient moteurs pour la recherche de solutions, qu'elles soient techniques (par exemple avec la recherche de nouvelles techniques d'implantation) ou économiques (par exemple avec la mise en place d'un système d'assurances). L'implication des agriculteurs doit aussi se faire dans l'animation de la mise à disposition des facteurs de production et du conseil tant au niveau local que pour l'ensemble de leurs cultures (et pas seulement pour une filière). Le renforcement de la participation des agriculteurs à l'élaboration de la stratégie de la filière suppose ainsi que les participants aux instances des organisations nationales soient personnellement intéressés par les cultures oléagineuses et par l'économie de cette filière dans le contexte de leurs

exploitations agricoles et au niveau national. Au Burkina-Faso, l'APDS regroupe des acteurs de l'amont et de l'aval, notamment autour de l'intérêt mutuel d'un développement de leurs relations commerciales pour répondre à une opportunité de marché. Le processus est encore embryonnaire et les outils, ainsi que la confiance restent à bâtir. Toutefois, la concertation interprofessionnelle constitue un moyen pour apporter une réponse adaptée à la demande et assurant une répartition équilibrée de la valeur captée. La démarche engagée vise à élaborer un schéma mettant à disposition des outils facilitant et sécurisant les échanges entre les différents maillons et à les accompagner sur le plan technique et organisationnel pour leur permettre de répondre à leurs engagements. Une des clés de succès de cette démarche sera l'émergence et l'implication de leaders au sein des organisations de producteurs impliquées dans l'APDS et au niveau de la Confédération du Faso. Cet engagement des producteurs pour participer à la définition et à l'adaptation de la stratégie de la filière sur le long terme justifie leur participation au financement de l'outil interprofessionnel sur des sujets de long terme tels que la recherche technique et la formation de techniciens spécialisés. Cette démarche est indispensable au développement à long terme des productions oléagineuses, au-delà des durées prévues pour les soutiens publics.

D'autre part, le partenariat public-privé est nécessaire pour le développement de filières importantes pour l'économie nationale, pour assurer des services d'intérêt général et pour élaborer une réglementation adaptée aux enjeux et aux engagements des pouvoirs publics. Il convient donc de différencier les besoins de court terme des partenariats possibles à long terme entre l'État et les interprofessions. Le dispositif interprofessionnel permet de confronter les visions stratégiques de ses différentes composantes et de proposer des plans d'orientation successifs au soutien de l'État pour assurer la durabilité de la filière en cohérence avec les politiques publiques.

Références

- Gosselet N. 2014. The global market for oilseeds prospects and challenges for Morocco. *OCL* 21(2): D204.
- Jackson D *et al.* 2016. Maroc Étude du secteur des Oléagineux. Ed. FAO 210 p.
- Le Guilloux G, Rodier L, David A. 2017. Rapport d'activité d'AGROPOL Année 2016, 52 p.
- Saoud B. 2011. AAF 2011, Séance du 12 octobre.

Citation de l'article : Le Guilloux G, David A, Pouzet A. 2018. La différenciation par l'organisation de filières : l'expérience d'AGROPOL. *OCL* 25(2): D210.