

- Un modèle d'organisation gagnant-gagnant entre agriculteurs d'une part et industriels ou organisations professionnelles d'autres part
- S'inspirant des expériences réussies dans les filières lait et sucre, le concept marocain d'agrégation a réussi à mobiliser de nombreuses entreprises, avec 57 projets en cours
- Augmentation de la production, encadrement des agriculteurs, sécurisation de l'approvisionnement des unités de conditionnement ou de transformation : les résultats des premiers projets mis en place sont encourageants
- Cependant, la clause contractuelle du prix reste parfois difficile à faire respecter
- Et les subventions aux agrégateurs se font encore attendre !



10 ans d'agrégation Notre enquête

© M.Dörr & M.Frommherz - Fotolia.com

Agrégation

Des entreprises
mobilisées

page 33

Une collaboration

win-win...
pour doper la production

page 34

Limites et risques

À surveiller !

page 36

10 ans d'agrégation

Notre enquête

L'agrégation agricole, cheval de bataille du Plan Maroc Vert (PMV), est un concept novateur d'organisation entre l'amont productif et l'aval commercial et industriel. Considéré comme un modèle gagnant-gagnant, ce mode d'organisation des agriculteurs autour d'acteurs privés ou d'organisations professionnelles permet de développer des filières plus compétitives et performantes, de renforcer l'intégration amont-aval et d'optimiser le lien entre le marché, l'amont productif, et toute la chaîne de valeur. Ce modèle d'organisation limite l'intervention d'une multitude d'intermédiaires et une érosion abusive des marges et contribue in fine positivement à la sécurité alimentaire du pays. Qu'en est-il réellement ? Notre enquête.

Nargys Es-sette

L'amélioration de la productivité agricole est confrontée à un déficit chronique d'investissement en raison de l'exiguïté du foncier agricole exacerbée par un très faible niveau d'organisation des agriculteurs. À l'autre bout de la chaîne, les unités agro-industrielles souffrent souvent de l'irrégularité d'approvisionnement en matières premières tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cette situation est due principalement au manque d'intégration avec l'amont agricole. L'agrégation agricole, qui représente l'un des fondements du PMV, est une solution idoine pour contourner ces problématiques », explique Elmahdi Arrifi, Directeur Général de l'Agence de développement agricole (ADA). Et d'ajouter : « le PMV a adopté l'agrégation comme modèle d'organisation privilégié des agriculteurs autour d'acteurs privés, qu'ils soient une personne physique ou morale ou toute organisation professionnelle (coopérative, association ou regroupement d'intérêt économique). » En effet, l'agriculteur fait face à des défis multiples et complexes, liés aussi bien à l'accès au marché et à la commercialisation des produits agricoles qu'au financement ou encore au recours à de nouvelles techniques. Face à ces problématiques, les actions individuelles des agriculteurs ne permettent pas de trouver

des solutions durables pour améliorer les processus de productivité et de commercialisation de leurs produits. « *L'agriculteur isolé ne pourra jamais faire face aux défis quotidiens qui se posent à lui, que ce soit sur le plan commercial, financier ou technique. La seule chance d'échapper à cette situation et de contourner ces problématiques est de se regrouper avec d'autres producteurs pour constituer une force ; laquelle force va permettre à l'agriculteur d'accéder à tous les avantages que peut offrir une coopérative ou une agrégation. L'agrégation est donc une condition élémentaire pour qu'un agriculteur, dans n'importe quelle filière, puisse s'épanouir, progresser et se développer* », souligne Moulay M'hamed Loultiti, Président de Copag.

Agrégation : cheval de bataille du Plan Maroc Vert

Michael George Hage, Responsable du bureau de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) à Rabat, souligne que le choix de l'agrégation, adopté par le PMV comme mode privilégié pour l'organisation des agriculteurs, permet d'optimiser le lien entre le marché, l'amont productif - en l'occurrence les agriculteurs agrégés - et toute la chaîne de valeur à travers les compétences de l'agrégeur en matière de connaissance des marchés, de capacité d'adaptation



© Centrale Danone



• Didier Lamblin, PDG de Centrale Danone (au centre), en présence de ses agrégés

de l'offre en fonction des débouchés potentiels, sans oublier le lien logistique à coût compétitif entre la production et le marché de destination. Et d'ajouter : « *l'agrégation devrait avoir un impact positif sur l'amélioration du revenu des agriculteurs à travers une meilleure valorisation de leur production, l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles technologies, l'accès à des intrants plus performants, à des moyens de financement plus adaptés et l'opportunité de reconversion dans des filières plus valorisantes.* À travers les projets d'agrégation, les ressources naturelles eau et sol peuvent également être gérées d'une manière durable. Le recours aux produits chimiques tels que les pesticides et les engrains peut être maîtrisé, ce qui confirme que les aspects environnementaux sont toujours une préoccupation dans ces projets d'agrégation. »

Des expériences réussies par les mastodontes de l'agrobusiness

Questionné sur l'accompagnement des projets d'agrégation agricole par l'ADA, M. Arrifi explique que ce mode d'organisation a été adopté en se basant sur des modèles réussis de l'agrégation agricole tels que :

- le modèle de mise en place d'une filière nationale de lait autour de centres de collecte assurant l'intégration avec les unités industrielles de transformation de lait ;
- le modèle d'agrégation agricole à grande échelle dans la filière sucrière autour des sucreries avec



une implication poussée dans l'amont agricole (encadrement, prestation de services et préfinancement). Ces success stories viennent appuyer la pertinence de ce choix stratégique. C'est le cas de Centrale Danone qui a accumulé plus de 60 ans

d'expertise dans ce domaine. « *Le modèle d'agrégation repose sur un format gagnant - gagnant des deux parties : l'éleveur est assuré d'écouler sa production, tout en étant encadré afin de mettre sur le marché un lait de haute qualité, assurant ainsi un revenu quotidien à même de sécuriser son activité. De son côté, Centrale Danone garantit son approvisionnement en lait auprès d'une filière de collecte tracée et sécurisée, en mettant en place les moyens idoines pour accroître la quantité de lait produit et industrialisé, au bénéfice des familles marocaines* », explique Didier Lamblin, Président Directeur Général de Centrale Danone.

Pour sa part, Meriem Alaoui Rizq, Manager Communication Externe & Corporate de l'industriel laitier, indique que, de par la nature de son activité, « *Centrale Danone a été précurseur dans l'implémentation du concept de l'agrégation, vu ses actions de développement et de*

financement des intrants (génisses à haut potentiel génétique, aliments du bétail, insémination à haut potentiel pour perpétuer l'héritage génétique du cheptel...) au profit des 120.000 éleveurs partenaires à l'échelle nationale ».

Plusieurs projets, récemment mis en place par Centrale Danone, viennent donner un nouvel élan à cette agrégation en touchant les aspects sociaux et environnementaux, à travers le projet Hlib Bladi notamment.

« *Dans le but de permettre à nos partenaires d'accéder aux incitations préférentielles accordées aux éleveurs agrégés, nous avons procédé à la formalisation de nos actions.*

Après quoi nous avons décroché nos attestations en tant qu'agrégeateur reconnu au niveau des régions du Haouz et Chaouia Ouardigha, respectivement en 2011 et 2015. Nous comptons actuellement 814 agrégés et nous avons un projet national en cours de préparation au profit de 3.031 agrégés », nous révèle Mme Alaoui.

Il en est de même pour la coopérative Copag qui est devenue un des opérateurs de référence dans le secteur laitier. « *Un bureau d'étude renommé a été mandaté par le Département de l'Agriculture pour diligenter l'étude sur la problématique de l'agriculture. Ce cabinet a fait le tour des principaux opérateurs à travers le Maroc, et notamment à Copag. C'est lors de cette visite qu'il s'est imprégné de notre modèle... L'exemple de Copag a été cité aux Assises de l'Agriculture de Meknès devant Sa Majesté*



© Centrale Danone

18^{ÈME} ÉDITION FORUM IAA-ENTREPRISES



Sous le thème :

**10ÈME ANNIVERSAIRE DU PLAN MAROC VERT :
QUEL BILAN POUR LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE MAROCAIN ?**



• Moulay M'hamed Loultiti, Président de Copag, remettant les clefs d'un tracteur à un agrégé

comme modèle d'agrégation », se souvient avec fierté le fondateur de Copag. Et d'ajouter : « nous avons réussi à intégrer 4 filières agricoles : lait, viandes rouges, agrumes et primeurs. Nous comptons actuellement 7.626 agrégés dans la filière lait, 757 en viandes rouges, 231 en agrumes et 99 en primeurs. Cette intégration commence de la ferme jusqu'à la commercialisation du produit fini. La force de Copag réside dans le fait que les agrégés sont les membres de la coopérative. Ils sont les propriétaires des outils de valorisation. Cette organisation permet la maîtrise de la chaîne des valeurs et l'intégration de notre activité depuis l'amont jusqu'aux outils de valorisation. De cette façon, nous arrivons à créer une valeur ajoutée qui revient à l'agrégé et l'encourage à progresser. » Ce que Corrobore M. Hage : « le cas de Copag est un exemple de réussite de projet d'agrégation. Cette coopérative joue un rôle économique très important et représente une locomotive de développement humain en créant des emplois et des richesses dans ses périmètres d'intervention et particulièrement dans le milieu rural. »

Un autre exemple éloquent est celui de Cosumar. En effet, Cosumar a été récompensé par la FAO lors de la journée mondiale de l'alimentation en 2009, comme modèle d'agrégation dans le cadre du PMV. « Ce travail collaboratif et de coopération, qui se fait en bonne harmonie et en bonne synergie, nous a permis d'obtenir des résultats très intéressants et très satisfaisants.

Ainsi, au cours des dix dernières années, nous avons multiplié la productivité par 2,5 et les revenus des 80.000 agriculteurs qui opèrent avec nous ont augmenté en moyenne de 10% (chaque

année, nous avons entre 45.000 et 50.000 agriculteurs qui contractent avec le groupe Cosumar) », rapporte avec fierté Mohammed Fikrat, Président-Directeur Général de Cosumar.

Du contrat de culture au contrat d'agrégation

Un cadre juridique et incitatif pour encourager l'agrégation

« En vue d'encourager ce mode d'organisation, l'État a mis en place un environnement institutionnel, juridique et incitatif favorable au développement des projets d'agrégation. Sur le plan juridique, l'État a promulgué la loi n° 04-12 relative à l'agrégation agricole et ses textes d'application, qui fixe le régime juridique applicable aux relations contractuelles entre un agrégateur et ses agrégés pour la réalisation de projets d'agrégation agricole en vue de sécuriser les transactions commerciales entre les parties contractantes. En matière d'incitation, les projets d'agrégation bénéficient, dans le cadre du Fonds de Développement Agricole, de deux types de soutien. D'une part, une subvention d'encouragement à l'agrégation permettant de contribuer au financement des actions d'encaissement entreprises par l'agréateur au profit des agrégés et d'autre part un soutien aux agrégés avec des subventions à taux préférentiels pour l'acquisition du matériel agricole et l'équipement en système d'irrigation localisée ou de complément. Sur le plan institutionnel, une cellule dédiée à l'agrégation a été créée au niveau de l'Agence pour le Développement Agricole qui opère en étroite collaboration avec les DRAs et qui veille notamment à la mise en place des conditions cadre de l'agrégation, le démarchage des agrégateurs potentiels, le placement de nouveaux projets d'agrégation et l'octroi des attestations d'agrégation aux agrégateurs et aux agrégés », indique Elmahdi Arrifi, Directeur Général de l'Agence de développement agricole.

Enfin, la loi n° 04-12 permet également de favoriser le règlement des différends nés à l'occasion de l'exécution des contrats d'agrégation en rendant obligatoire le recours à la médiation conventionnelle et en instituant un organe de médiation collégial présidé par la Direction Régionale de l'Agriculture et composé des représentants de la Chambre d'Agriculture, du département de l'Agriculture et de l'interprofession de la filière concernée.

L'agrégation agricole repose sur un partenariat sur la base de contrats définissant clairement les engagements des deux parties. « Contrairement aux contrats de culture, les contrats d'agrégation sont régis par la loi n° 04-12 relative à l'agrégation agricole qui vise notamment à sécuriser les transactions commerciales des parties contractantes en fixant les clauses obligatoires qui doivent figurer dans les contrats d'agrégation tels que le prix ou les modalités de fixation du prix, la nature de l'assistance technique de l'agréateur au profit de l'agrége, les normes de qualité minimales exigées par l'agréateur et l'obligation de livraison de la quantité de production convenue par les agrégés », note M. Arrifi. À titre indicatif, les Conserves de Meknès avaient établi, depuis 2000, des contrats de culture avec les agriculteurs pour approvisionner la société en tomates industrielles. Un

© Conserves de Meknès, Aïcha



• Plantation d'un figuier

concept répandu chez les acteurs du secteur dans le cadre de ce qu'on nommait des contrats de culture. « *Concernant la tomate industrielle, nous établissons depuis 2000 des contrats avec les agriculteurs dans la région du Gharb. L'agrégation est venue, en fait, pour organiser ce que nous faisions avant et nous sommes agrégateurs depuis 2013* », indique M'Hammed Messaoud, Directeur Général des Conserves de Meknès - Aïcha.

Des entreprises mobilisées

Pour l'aval industriel, l'amont agricole demeure un maillon incontournable de la chaîne de valeur agricole. Dans le but d'accompagner la dynamique dans le secteur primaire et d'assurer une meilleure intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur, des industriels se sont mobilisés pour développer la valeur ajoutée et assurer ainsi la sécurité alimentaire. En voici quelques exemples :

• Lesieur Cristal :

Leader marocain des corps gras, Lesieur Cristal assure ses approvisionnements grâce à ses propres plantations et à celles des agriculteurs agrégés. L'industriel a ainsi pu agréger 900 agriculteurs pour la

filière oléagineuse et plus de 200 agrégés pour la filière oléicole (plus de 350.000 oliviers répartis sur 1.500 hectares). « *En ce qui concerne la filière olive, nous sommes des agrégateurs dans plusieurs territoires du Maroc, notamment les régions de Meknès et de El Kelaa des Sraghna. Pour ce qui est de la filière oléagineuse, nous la développons notamment par la mise en œuvre de contrat d'agrégation avec les producteurs de graines oléagineuses à travers le Groupement Industriel des Oléagineux du Maroc (GIOM), regroupant Lesieur Cristal et le Groupe Belhassan* », révèle Abdelali Zaz, Directeur Adjoint, Filière Olive, Amont Agricole, chez Lesieur Cristal.

• Les Conserves de Meknès :

Dans le cadre du PMV, les Conserves de Meknès - Aïcha mènent 3 projets d'agrégation : les tomates industrielles, l'huile d'olive biologique et l'agrégation des figues. « *Ces projets s'articulent autour d'un dispositif cadre d'agrégation qui rassemble aujourd'hui une centaine d'agriculteurs agrégés pour la tomate industrielle, une quarantaine pour les olives bio et quelques agriculteurs pour les figues. En ce qui concerne l'agrégation autour de l'huile d'olive biologique, elle relève d'une filiale des Conserves de Meknès, Oléo Food. Les projets d'agrégation sur l'huile d'olive sont en cours et datent de 2017. Nous n'avons pas encore obtenu le certificat d'agrégation, mais nous les encadrons et nous les avons accompagnés pour obtenir la certification Ecocert biologique.*

Quant au projet figue, nous commençons à peine (septembre dernier) avec le ministère de l'agriculture. Nous avons implanté les premiers hectares de figuiers dans la région de Taounat », révèle M. Messaoud.

• Zine céréales :

Le Groupe Zine est un agrégateur

qui a la particularité d'intervenir depuis l'amont jusqu'à l'aval de la filière céréalière. Le groupe a réussi à tirer son épingle du jeu en intervenant depuis l'organisation des producteurs jusqu'à la distribution du produit fini, tout en tenant compte des spécificités régionales et des contraintes techniques et pédoclimatiques.

« *Depuis la mise en place du projet en 2011, les superficies et le nombre d'agriculteurs agrégés ont évolué au cours des campagnes agricoles. Ainsi, nous sommes passés de 2.500 Ha et 133 agrégés au début de la campagne 2011-2012, à 16.597 ha au profit de 558 agrégés pour la campagne 2016-2017. À l'horizon 2020, nous comptons étendre notre projet d'agrégation à une superficie de 25.000 ha au profit de 1.400 agrégés* », révèle Yassine Taybi, Directeur Général de Zine Céréales.

• Nestlé Maroc :

Depuis son implantation à El Jadida en 1993, Nestlé Maroc s'attache à accompagner les agriculteurs de la région de Doukkala-Abda pour améliorer leurs revenus en permettant ainsi de sécuriser leurs débouchés. C'est un système similaire à l'agrégation mais qui nécessite d'être formalisé pour pouvoir bénéficier des aides incitatives et du cadre législatif apportés par l'État. « *Nous avons été parmi les premiers opérateurs dans le domaine du lait frais. Notre appui aux producteurs se traduit essentiellement par la formation, l'organisation de journées et d'ateliers de sensibilisation et de démonstration sur les différents thèmes de la conduite technique des élevages, l'équipement des centres de collecte de lait en bacs à lait, etc. Nous travaillons avec 12.154 fermiers dans la région de Doukkala. Tous les jours, ces fermiers envoient le lait frais dans nos 256 centres de collecte* », relate Bruno Le Ciclé, Président Directeur Général de Nestlé Maghreb.

• Pack Souss :

Labellisée RSE par la CGEM pour sa contribution majeure dans les activités sociales, Pack Souss est une société de conditionnement des agrumes et un exemple d'entreprise qui adopte une orientation responsabilité sociale. « *L'agrégation est*

un très bon concept à effet multiplicateur, avec une capitalisation sur l'économie d'échelle. Toutefois, ce concept présente parfois des difficultés empêchant son développement. Dans le cadre du PMV, notre projet d'agrégation a vu le jour autour de la filière des agrumes avec un investissement de l'ordre de 120 millions de dirhams. Nous avons développé une nouvelle unité d'intensification et de valorisation de la production des agrumes. À son démarrage, 20 licenciés ont été formés sur la filière agrumes et sur les techniques de fertilisation. Actuellement nous comptons environ 50 agrégés pour 3.000 ha », déclare Khalid Bounejma, Directeur Général de Pack Souss et Président de l'Association professionnelle des Conditionneurs des Agrumes au Maroc (ASCAM).

• Mlah Mechiche Alami :

Inaugurée en 1958 par Feu Sa Majesté le Roi Mohammed V et considérée aujourd'hui comme étant un des professionnels ayant introduit la production du riz dans la région du Gharb, et également un des opérateurs pionnier en usinage, conditionnement et commercialisation du riz, l'entreprise Mlah Mechiche Alami participe au projet d'agrégation dans le cadre du PMV pour la filière céréales de printemps. « Nous sommes reconnus par l'ADA comme agrégateur pour ledit projet depuis 2015 et avons renouvelé notre agrégation en 2017. Dans la région de Rabat Salé-Kénitra, en 2015, nous comptons 169 agrégés pour une superficie de 733 hectares. Aujourd'hui, nous avons atteint les 200 agrégés pour 788 hectares. Ce fonctionnement permet, in fine, la valorisation et la mise en avant de la culture locale du riz dans le Gharb, encore méconnue aujourd'hui », rapporte avec fierté Fahd Mechiche Alami, Directeur Général de Mlah Mechiche Alami.

• FIVIAR :

Un autre modèle d'organisation est celui des professionnels de la filière viandes rouges. Il s'agit d'assurer aux agrégés la possibilité de bénéficier des techniques modernes d'abattage en respectant les normes d'hygiène prévues par la législation

en vigueur et de leur faciliter par la suite la commercialisation des viandes issues de ces abattoirs. Dans ce sens, des contrats d'agrégation sont conclus entre les deux parties pour définir les engagements respectifs. À noter que ces projets assurent aussi le service d'abattage au profit d'autres professionnels des régions situées à proximité, pour offrir au consommateur une viande saine de qualité. « Sur les 6 projets prévus dans le cadre du contrat-programme de développement de la filière viandes rouges, 3 ont été réalisés, sont agréés et fonctionnels, à savoir Biobœuf à Meknès, Best Viandes à Béni Mellal et Copag à Taroudant ; le 4^{ème} est en phase d'achèvement, à El Jadida », indique M'Hammed Karimine, Président de la Fédération Interprofessionnelle des Viandes Rouges (FIVIAR). Et d'ajouter : « par rapport aux objectifs tracés dans le cadre du contrat-programme en termes d'agrégation, notre taux de réalisation est donc actuellement de 67%. Grâce aux mesures prises par l'État en matière de réglementation et de fermeture des tueries dans les périphéries d'implantation de ces abattoirs, les investissements dans le domaine de l'abattage vont se déclencher pour atteindre les objectifs fixés. »

Une collaboration win-win

Les avantages de l'agrégation sont nombreux, aussi bien pour les agrégateurs que pour les agriculteurs fédérés. À titre d'exemple, le programme d'agrégation de Zine Céréales est concrétisé par un contrat gagnant-gagnant sur cinq ans entre la filiale et les agriculteurs agrégés. Ce contrat est axé autour de 4 piliers. Le 1^{er} concerne l'approvisionnement des agrégés en intrants agricoles au moment opportun, à savoir les semences sélectionnées, les engrains adaptés et les produits phytosanitaires. Le second pilier est celui de l'encadrement des agrégés à travers des réunions mensuelles. Les formations constituent le 3^{ème} pilier de l'agrégation et se font à travers la class-room mobile, un camion qui sillonne toutes les régions du Maroc et assure une formation



• Champ de riz

de proximité par groupes de 30 agriculteurs. La commercialisation des céréales constitue le 4^{ème} pilier. À cette étape, l'objectif de l'agriculteur est de garantir l'écoulement de sa production à un meilleur prix par rapport aux commerçants et écarter les intermédiaires. Par ailleurs, l'agrégation garantit à Zine Céréales un approvisionnement régulier en blé tendre local tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Citons un autre exemple, celui de Mlah Mechiche Alami, dont le projet d'agrégation est formalisé par le contrat d'agrégation qui lie les deux parties pendant une durée de 5 ans. Le développement économique est basé sur le financement sans intérêts des agrégés à travers la fourniture des semences de riz paddy et des produits de traitements, les avances financières afin de mener les opérations agricoles et l'accompagnement et l'assistance régulière des agrégés. L'agrégé livre sa récolte de riz paddy sur la base d'un prix contractuel, revu selon des paramètres liés à la qualité de sa récolte. Ce système permet à l'agrégé d'assurer la vente de sa récolte en amont, et à l'agrégeur d'assurer un approvisionnement en matière première. « Ce système contribue fortement à la création de richesses et d'emplois en milieu rural, et au renforcement du tissu d'acteurs dans le secteur agricole. De plus, ce mode de fonctionnement permet aux petits exploitants d'accéder au

© Mlah Mechiche Alami



• Fonctionnement du projet de Zine Céréales : financement, d'améliorer leur revenu et le niveau de vie de leurs familles, de valoriser la production locale à travers l'amélioration de la qualité et un accès à un marché fiable ; d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles technologies et enfin d'accéder à des intrants plus performants », juge M. Mechiche.

Pour doper la production et assurer un meilleur rendement...

Grâce à l'agrégation agricole, l'agrégeur pourra jouir entre autres d'une augmentation de sa productivité, d'un accès aux intrants et d'une assistance technique. « L'agrégation conduit à une meilleure productivité et une meilleure qualité. C'est ainsi que nous sommes passés d'une production de l'ordre de 15.000 litres de lait/jour en 1993 à 1,5 million L/jour en 2017. L'encadrement et l'assistance technique permettent d'augmenter la productivité, ce qui permet la création de richesse, l'ouverture d'horizons, le développement de l'agriculture et du milieu rural, l'amélioration du niveau de vie et des revenus des agriculteurs, la stabilité de la population rurale ainsi que la préparation de l'économie rurale face à la mondialisation. L'objectif de l'agrégation est d'accompagner les producteurs agrégés pour améliorer leur productivité et la qualité du produit dans toute filière. Cela se fait par le

conseil, l'encadrement, l'approvisionnement en intrants (engrais, produits

phytosanitaires, matériel agricole, outillage, les bonnes variétés, qualité de semences). La collecte de sa production vers un outil de valorisation (usine de transformation, station de conditionnement ou tout simplement entités de stockage et de commercialisation) permet de lui donner une valeur supplémentaire. Cela lui permet de commercialiser tranquillement, d'assurer la sécurité alimentaire mais également d'exporter les produits qui sont demandés à l'étranger pour participer au développement du pays, via l'entrée de devises et la présence du pays sur la scène internationale. De cette manière, nous arrivons à augmenter le volume de production, créer de l'emploi et de la richesse dans le but de stabiliser la population dans les régions agricoles », assure M.

Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM) : le bras financier de l'agrégation

Pour permettre l'accompagnement de l'agrégation, le GCAM a adopté une démarche de financement intégrée tenant compte des besoins de chaque filière en accompagnant tous ses maillons : production, transformation, conditionnement et commercialisation.

La stratégie du GCAM est basée sur le financement conjoint des agrégeurs et des agrégateurs. Pour les agrégateurs, la banque finance les besoins d'investissements, de fonctionnement et de commercialisation. Concernant les agrégeurs, la banque a mis en place des produits dédiés pour le financement des investissements, de la modernisation des outils de production, de la reconversion, de l'Extension... ainsi que des crédits de campagne. Le « Pack Al Fellah – Agrégation » est une offre globale, destinée aux agriculteurs sous contrat d'agrégation avec les agrégateurs agro-industriels ; les composantes de ce pack sont accompagnées des avantages tarifaires et des conditions préférentielles visant le développement de la double relation : professionnelle et personnelle.

Le GCAM a signé des accords avec les principaux agrégateurs de chaque filière afin de les accompagner et développer les filières de production aussi bien en amont qu'en aval. Des conventions ont par exemple été établies avec Cosumar, Centrale Danone, Copag, Nestlé et Lesieur Cristal... La banque accompagne également des coopératives, des GIE et des entreprises agro-industrielles agrégeant les petits producteurs et engagées dans le processus de l'agrégation.

Aujourd'hui, la banque s'est préparée pour l'accompagnement du nouveau contrat-programme signé entre l'État et les professionnels du secteur de l'agroalimentaire à travers la mise en place de produits adaptés à l'ensemble des activités qui interviennent dans le processus d'industrialisation des produits agricoles. Pour chaque filière agro-industrielle, une offre globale dédiée, qui englobe le financement de toute sa chaîne de valeur avec des conditions spécifiques et préférentielles a été mise en place.

Depuis le lancement du PMV, le GCAM a mobilisé plusieurs enveloppes budgétaires dédiées, totalisant à ce jour plus de 50 milliards de DH.



© Conserves de Meknès, Aicha

• Champs de tomates

Loulitti.

Outre la sécurisation des approvisionnements des agrégateurs et l'amélioration des revenus des agriculteurs, les impacts qu'engendrent les projets d'agrégation ne sont pas seulement économiques, mais aussi environnementaux ou encore sociaux. C'est ce qu'affirme le Directeur Général de Zine Céréales : « *d'après l'évaluation économique du projet d'agrégation de Zine céréales, les rendements moyens ont évolué de 59%, passant de 27 q/ha à 43 q/ha tout en permettant la diminution du coût de production du quintal. En ce qui concerne les impacts environnementaux, il s'agit de l'utilisation rationnelle des engrains. Quant aux impacts sociaux, il s'agit plus particulièrement de la dynamisation du marché du travail de la zone à travers la création de 316.000 journées de travail par campagne agricole, ainsi que le transfert de techniques modernes de conduite et de gestion dont devraient bénéficier les autres producteurs de la région.* »

L'agrégation permet au final à l'agréateur un contrôle plus étroit sur le processus de production. « *Quand nous avons commencé les contrats de culture en 2000, nous avions*

une capacité de transformation de 500 tonnes /jour. Avec les contrats dans le cadre de l'agrégation, nous sommes passés à 2.000 T/jour, ce qui veut dire 90.000 à 100.000 T/an. Cela nous a permis d'assurer non seulement un approvisionnement régulier tant sur le plan qualitatif que quantitatif, mais aussi de fidéliser les agriculteurs tout en évitant les intermédiaires : l'agriculteur bénéficie ainsi directement du prix final », aime à préciser M. Messaoud.

Limites et risques...

Comme tient à le rappeler Dr Aziz Fadlaoui, chercheur agroéconomiste à l'INRA de Meknès, l'agriculture contractuelle présente, comme nous l'avons vu, plusieurs avantages aussi bien pour les agrégateurs que pour les agrégés. Mais elle présente aussi des limites et des risques : pouvoir de négociation et abus de position dominante, perte d'autonomie et dépendance, spécialisation et monoculture, risque de vente parallèle hors contrat, etc. Et d'ajouter : « *la clause contractuelle la plus difficile est celle du prix. Cette clause se complique davantage quand on y ajoute la qualité des produits. À travers certaines investigations, nous avons pu remarquer une méconnaissance des acteurs (agrégateurs et agrégés) sur les différentes possibilités offertes pour négocier la clause des prix. Il va falloir accompagner ce processus en informant et en formant les acteurs sur l'agriculture contractuelle.* »

La fixation des prix est, en effet, une des problématiques qui concerne les projets d'agrégation. Dans la filière oléicole par exemple, de fortes variations sont enregistrées. M. Zaz en témoigne : « *ces dernières années, nous assistons à la problématique des fluctuations des prix. L'agriculteur est souvent perdu et notre approvisionnement n'est pas toujours sécurisé.* » Il en est de même pour M. Messaoud qui se plaint des grosses variations des prix de ladite filière : « *pour l'olivier, on assiste ces dernières années à une grosse variation des prix mais nous nous basons sur le prix à l'international avec une variation de plus ou moins 10 à 15 %.* » À cela s'ajoute le

manque d'engagement de quelques agrégés. « *Si un autre acheteur propose un prix plus rémunérateur, certains agrégés peuvent facilement céder et c'est vraiment dommage* », regrette M. Bounejma.

De son côté, M. Mechiche se souvient des premières difficultés qu'il avait rencontrées. « *Lorsque nous avons entrepris le projet d'agrégation agricole pour la filière du riz, notre première difficulté a été de convaincre les agriculteurs à s'engager avec nous sur une durée de 5 ans. En dehors de l'agrégation, la durée généralement pratiquée auparavant était de seulement une année et couvrait donc une seule campagne agricole. Nous avons réussi à surmonter cette réticence en mettant en avant les avantages de l'agrégation et le partenariat que cela représente. Pour cela, nous avons organisé des ateliers d'échange, faisant valoir une vision durable qui permet à la fois à l'agréateur et à l'agrégié d'évoluer, de se développer ensemble et de progresser sur les problématiques de rendement, de maladies pouvant affecter le riz paddy, etc.* », rapporte M. Mechiche.

Dans le cas de la filière des viandes rouges, certaines difficultés d'application du contrat d'agrégation se font sentir. « *L'agrégié considère le veau comme un bien mobilisable à tout moment selon les besoins de trésorerie, tandis que l'agréateur exige un état d'engraissement du veau et un contrôle des performances chez l'agrégié, son profil sanitaire et les conditions de commercialisation des viandes* », souligne le Président de la FIVIAR.

Des subventions étatiques qui tardent à arriver...

Le Directeur Général de l'ADA nous explique que les incitations à l'agré-

57 projets avec attestation d'agrégation

- Nombre d'agrégés à ce jour : 49.000
- Superficie agrégée à ce jour : 151.000 Ha
- Effectif cheptel agrégé : 127.000 têtes

gation ont été mises en place pour dynamiser ce mode d'organisation et encourager les agrégateurs et les agrégés à y adhérer en prévoyant les subventions suivantes :

- Une subvention à taux préférentiel au profit des agrégés pour les investissements réalisés en matière

d'acquisition du matériel agricole et/ou d'équipement en système d'irrigation localisée ou de complément. Cette majoration du taux est de 10 à 20% pour l'acquisition du matériel agricole et de 20 % pour les projets d'aménagement hydro-agricoles (un taux de 100% au lieu 80% pour

l'irrigation localisée et 70% au lieu de 50% pour l'irrigation de complément). Les plafonds sont également supérieurs de 25% à ceux du régime universel. Par exemple le plafond à l'irrigation localisée est de 45.000 DH contre 36.000 DH par hectare équipé pour un projet hors agrégation.

Un exemple de success-story à l'international : l'expérience d'agrégation de Olam Questions posées à Julie Greene, Corporate Responsibility & Sustainability Manager, Africa, Olam International

1. Tout d'abord, présentez-nous le groupe Olam

Le groupe Olam est une multinationale agricole présente dans 70 pays à travers le monde, approvisionnant 23.000 clients en matières premières agricoles. Notre siège est à Singapour et nous sommes cotés en bourse singapourienne. Nous avons lancé COBE (en anglais: Olam Livelihood Charter / OLC) en 2010 et touchons plus de 300.000 petits agriculteurs à travers 44 initiatives dans 19 pays (dont 9 en Afrique). Ces producteurs cultivent 11 produits: anacarde, cacao, café, coton, noisette, piment, poivre noir, riz, sésame, sucre, et oignon.

2. Quels sont les problèmes que vous avez pu régler grâce à l'agrégation ?

L'agrégation permet de proposer plus de services aux producteurs, surtout quand elle existe dans un cadre juridique et une dynamique sociale qui assure le respect des contrats. Dans ces cas, en tant que société, nous pouvons investir plus, quitte à supporter un risque, malgré le manque de garantie des petits producteurs. L'objectif est de favoriser ainsi de meilleurs rendements et revenus pour les producteurs partenaires. Aussi, l'agriculture contractuelle nous permet de mieux évaluer nos prévisions d'achat et de prendre un engagement de vente auprès de nos clients.

3. Quelles difficultés avez-vous rencontré pour vos projets d'agrégation ? Comment les avez-vous surmontées ?

Il existe des contextes dans lesquels il n'est pas habituel de

formaliser des partenariats par des contrats, ou dans lesquels les contrats ne sont pas respectés. Dans ces cas, il faut plus de temps et de sensibilisation pour tisser des relations solides permettant le bon déroulement des engagements mutuels. Pour y faire face, dans beaucoup de cas, nous proposons des systèmes de motivation, à moyen et à longue terme, par exemple des « Crédit Étoile » pour les producteurs de coton en Côte d'Ivoire, qui établissent des critères (qualité, fidélité, remboursement) qui permettent aux producteurs d'accéder à des montants de crédits plus élevés. Nous proposons également des récompenses des meilleurs groupement agricoles d'anacarde par exemple à la fin de chaque campagne en Côte d'Ivoire par la construction des magasins et des aires à séchage.

Un autre challenge est le suivi des activités (formation délivrées, intrants appliqués, champs exploités) et la traçabilité du produit depuis le producteur jusqu'au client, en passant par l'agrégeur (telle que la coopérative), les magasins et les unités de transformation de la société. Pour y faire face, nous avons créé en interne un logiciel au nom de OFIS (Olam Farmer Information System).

4. À votre avis, quels sont les facteurs de réussite des projets d'agriculture contractuelle entre agrégateur (Olam par exemple) et agrégés ?

Pour moi, les facteurs de réussite sont les suivants :

- Dans le cas des petits producteurs qui ne disposent pas de garantie, les



relations de confiance entre eux qui permettent de travailler en groupe, le groupe où l'engagement étant la seule garantie qu'ils peuvent offrir à la société en contrepartie des services rendus par la société ;

- La stabilité socio-politique et économique, permettant aux différentes parties d'envisager un partenariat à long terme ;
- Un contexte juridique et une dynamique sociale favorisant le respect des contrats
- Les systèmes de communication (réseau téléphonique), de paiement, et de transport dans des régions souvent très enclavées ;
- La disponibilité dans le pays/région d'intrants de qualité (semences améliorées adaptées au climat, engrains, pesticides) et la recherche agricole qui donne accès aux nouvelles variétés et aux recommandations sur les bonnes pratiques agricoles ;
- Un système (notamment digital) de suivi et de traçabilité fiable et adaptable.



© Pack Souss

- Une subvention forfaitaire d'encouragement à l'agrégation agricole destinée aux agrégateurs pour l'assistance et l'accompagnement technique au profit des agrégés. La dite subvention varie de 250 à 5.000 Dh/ha pour les filières végétales et de 28 à 900 Dh/tête pour les filières animales.

Fait marquant, les avis sont unanimes quant à la lourdeur et la lenteur des procédures. Les professionnels appellent de leurs voeux une approche plus proactive des procédures administratives d'octroi des différentes subventions. Comme tient à le souligner Mme Alaoui, seuls les agrégés ont bénéficié des subventions de ces projets. Mais, en janvier 2016, le Département de l'Agriculture a mis place de nouvelles instructions en amendement de l'ancienne procédure et ce, en vue de verrouiller et de mieux maîtriser les dits projets d'agrégation. Les anciens projets doivent se conformer aux nouvelles instructions. Toutefois, cette migration exige une mise en conformité du projet par rapport aux nouvelles dispositions réglementaires pour pouvoir bénéficier des subventions étatiques suscitées. « Ces nouvelles instructions lient d'une manière étroite les projets d'agrégation de la filière lait au système d'identification et traçabilité à l'échelle nationale mis en place, système qui fait encore l'objet d'améliorations en vue de nous permettre de répondre favorablement aux dites instructions »,

déclare Mme Alaoui.

« Tout d'abord, il faut avouer que les subventions sont plus intéressantes pour un agriculteur agrégé que pour un agriculteur hors cadre d'agrégation. Pour les agrégateurs, c'est plus compliqué ! Nous sommes agrégateurs depuis 2013 et, jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons pas encore bénéficié de subventions.

Cela est dû aux procédures qui sont longues, quoique dans la nouvelle loi de l'agrégation, beaucoup de choses ont été allégées et centralisées. Un effort a été fait et cela va sûrement aboutir », espère le Directeur Général des Conserves de Meknès.

De son côté, le Directeur Général de Pack Souss renchérit : « certes, l'État a encouragé l'agrégation avec des subventions plus élevées. Néanmoins, la subvention pour l'agrégeur reste faible au vu de l'effort que nous fournissons. De plus, la procédure d'octroi de cette subvention reste relativement lourde. » Il en est de même pour M. Zaz qui confirme que les procédures sont lourdes. « Concernant les subventions, jusqu'à maintenant, nous n'en avons pas encore bénéficié. Les procédures sont vraiment très compliquées », rappelle-t-il.

C'est le cas également du Président de Copag qui espère la simplification des procédures d'attribution des subventions : « pour certaines filières, comme celle des agrumes, c'est plutôt correct, pour d'autres c'est plus compliqué ! les procédures sont longues. »

À côté de cette lourdeur administrative, la faiblesse de certaines subventions est également un motif de mécontentement. « *Les subventions d'investissement restent très insuffisantes sinon négligeables. C'est le cas des constructions des nouvelles unités agroalimentaires comme les abattoirs. Le nôtre nous a couté 250 millions de dirhams alors que le montant octroyé par l'état est de l'ordre de 3,47 millions de dirhams* », explique Mohammed Belfqir, Directeur Chargé de mission de Copag. Pour sa part, le Président de la FIVIAR confirme qu'il reste des difficultés à surmonter pour favoriser l'agrégation dans la filière viandes rouges, dont notamment la modestie de la prime à l'investissement pour les projets intégrés et d'agrégation. Quant aux agriculteurs agrégés, la plupart interrogés estiment que la subvention afférente aux systèmes d'irrigation est très satisfaisante alors que celle concernant les matériels agricoles reste en deçà de leurs attentes.

L'agrégation, un vrai parcours du combattant ?

Comme tient à le préciser M. Arifi, en vue d'insuffler une nouvelle dynamique aux projets d'agrégation agricoles, un diagnostic approfondi a été établi en concertation avec les chambres d'agriculture, la COMADER, les interprofessions, les opérateurs et les agrégateurs.

Ces concertations ont abouti à l'adoption de plusieurs dispositions visant à dépasser les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces projets. Ces dispositions, qui ont été introduites dans les textes d'application de la loi sur l'agrégation agricole, s'articulent autour de trois axes :

- La régionalisation de la procédure relative à l'approbation des projets ;
- L'adaptation des modèles et des normes liées à l'agrégation agricole ;
- La simplification des procédures d'octroi des subventions.

L'ensemble des dispositions précisées ainsi que les aides importantes accordées aux projets d'agrégation témoignent de la volonté de l'État de développer ce mode d'organisation, qui constitue le moyen le plus adé-



• Class-room mobile de Zine Céréales

quat pour relever le défi de la valorisation et de la commercialisation de la production agricole, maintenant que cette dernière a connu un développement notable. « Je pense que nous venons d'initier un processus. L'agrégation existait avant le PMV. Ce

dernier a cherché à la réglementer et à l'étendre. Cela va prendre du temps pour qu'elle soit adoptée largement. À titre indicatif, les lois sur l'agriculture contractuelle aux États-Unis et en France remontent respectivement aux années 1950 et 1960. Pour certains

secteurs agricoles de ces pays, l'agriculture contractuelle dépasse actuellement 90% (vin, porc, aviculture, etc.) », rappelle M. Fadlaoui.

« En tant qu'organisation qui accompagne le Maroc dans le développement de l'agriculture et la sécurité alimentaire, nous pouvons témoigner que des efforts considérables ont été faits dans le domaine d'agrégation. Que ce soit en termes juridiques, notamment la promulgation du *dahir 1-12-15* du 27 chaabane 1433 (17 juillet 2012) de la loi n° 04-12 relative à l'agrégation agricole, afin de garantir une relation équitable entre les agrégateurs et les agrégés, ou en termes de développement de modèles de projets d'agrégation par filière et d'aide financière de l'État », conclut M. Hage. ■

Témoignage des agrégés :



• **Adil Abou El Kheir, Responsable de la coopérative Printemps et agrégé de Zine céréales**

Nous sommes une coopérative agricole qui dispose de 800

hectares dans la province de Settat et regroupe 120 agriculteurs. Nous sommes des agrégés de Zine Céréales qui nous encadrent depuis la production jusqu'à la commercialisation. Cet encadrement nous a permis d'obtenir un meilleur rendement : nous sommes ainsi passés de 10 quintaux/ha à 25 quintaux/ha. Année après année, le rendement devient meilleur.

La société nous propose les meilleurs prix du marché et le délai de paiement est très correct. L'agrégation présente beaucoup d'avantages pour les agrégés, surtout pour les petits agriculteurs qui ont des soucis de production et de commercialisation. C'est vraiment une expérience très réussie ! Cependant, certains agriculteurs, qui travaillent des terres appartenant soit aux Habous soit à des héritiers, souffrent de certains problèmes : ils n'ont pas pu réussir le partage légal entre les héritiers. Aussi, ne peuvent-ils jamais bénéficier des subventions accordées aux propriétaires terriens.



• **Alal Belkissari, agriculteur agrégé des Conserves de Meknès**

Cela fait plus de 10 ans que je suis contractuel avec la société Aïcha et

cela fait quelques mois depuis l'obtention de mon certificat d'agrégé auprès de l'État. Le contrat me permet de garantir un revenu régulier et je suis vraiment satisfait.

• **Abdellah Ous-salem, agrégé de Copag**

Je suis un adhérent de Copag depuis sa création. Copag a sensiblement changé la vie des agriculteurs. En s'organisant, ils sont devenus un interlocuteur crédible. Devant cette nouvelle donne, l'État a réagi favorablement en accordant des subventions substantielles quant à l'installation du système de goutte à goutte. Cependant, il reste beaucoup à faire, notamment en ce qui concerne le matériel agricole généralement très coûteux et qui reste faiblement subventionné. Il est à noter aussi que l'État doit résoudre le problème de la raréfaction de l'eau, ressource indispensable à tout essor agricole.



• **Mohamed Mousstaghfir, agrégé de Copag**

Être adhérent à la coopérative Copag présente des avantages

innombrables sur le plan professionnel. Nous bénéficions de plusieurs services : un matériel agricole mis à notre disposition, des engrains, des semences, etc. En plus, nous sommes payés en fonction de la qualité du lait et je trouve que c'est une très bonne chose. Cette organisation ne peut qu'être bénéfique à la fois aux agrégés et à l'agrégeur.



• **Boundid Abid, agrégé de Copag**

Je suis persuadé que la meilleure chose que nous ayons entreprise est de nous regrouper en coopérative : ainsi, chaque membre travaille comme s'il était question de sa propriété privée. Copag n'hésite pas à mettre à notre disposition tout le matériel agricole dont nous avons besoin.



• **Abdellah Mata, agrégé des Conserves de Meknès**

Je suis un agrégé des Conserves de Meknès après avoir été contractuel avec cette société depuis 2006.

Dans l'ensemble, je suis satisfait dans mes rapports avec Aïcha et satisfait aussi des subventions qui nous sont accordées par l'État, dont quelques-unes cependant, concernant le matériel agricole, doivent être revues à la hausse. Le handicap dont je souffre personnellement est que j'exploite la plus grande partie de mes terres en usufruit, sans en avoir la pleine propriété. De ce fait, je ne peux bénéficier des subventions qui naturellement me reviennent.

À votre avis, quelles sont les clés de réussite des projets d'agrégation entre agrérateur et agrégés ?

Elmehdi Arrifi, Directeur Général, Agence de développement Agricole

La clef de réussite de l'agrégation réside dans le respect des engagements de l'agréateur et de l'agrégié pris au niveau du contrat d'agrégation.

L'agréateur doit notamment assurer un encadrement technique approprié pour permettre aux agrégés de produire selon les normes de qualité exigées par ses clients et aussi déployer les moyens logistiques requis pour acheminer dans de bonnes conditions la production des agrégés vers son unité de valorisation. De son côté, l'agrégié doit surtout respecter l'itinéraire technique exigé par l'agréateur et livrer la production objet du contrat d'agrégation à l'agréateur et ce, dans les délais fixés. A ce titre, il y a lieu de rappeler que l'Etat a mis en place les conditions à même d'encourager les projets d'agrégation à travers la mise en place d'un cadre juridique approprié et d'un système incitatif spécifique à l'agrégation agricole.



Yassine Taybi, Directeur Général, Zine Céréales

Les facteurs de réussite des projets d'agrégation entre agréateur et agrégés reposent sur la relation de confiance bâtie et tissée entre les deux parties.



M'Hammed Karimine, Président, FIVIAR

À mon avis, la clé de réussite des projets d'agrégation est d'arriver à créer une certaine confiance entre l'agréateur et les agrégés. Les autres facteurs de réussite reposent sur les conditions de financement, un système incitatif et des normes d'éligibilité, et enfin un système d'assurances pour agréateur et agrégés.



Didier Lamblin, Président Directeur Général, Centrale Danone

Pour une agrégation réussie, il faut que l'agréateur dispose d'un capital humain compétent et engagé disposant de capacités techniques, financières et commerciales importantes. Les agrégés engagés sont appelés à être embarqués dans ledit projet. Un plan d'action cohérent avec des objectifs réalisables ainsi qu'un système incitatif adapté à la filière lait sont de mise. Enfin, des procédures administratives assouplies et réalisables doivent être prises en considération...



Michael George Hage, Responsable du bureau de la FAO à Rabat

La réussite d'une opération d'agrégation est basée sur une bonne identification du projet. Celle-ci doit se faire en concertation entre l'agréateur et les services concernés du Ministère de l'Agriculture. Mais il reste encore à trouver des solutions pour créer et développer une certaine confiance entre les agréateurs et les agrégés. Aussi, faut-il cibler des projets assurant la durabilité des ressources naturelles et garantissant l'employabilité.



Khalid Bounejma, Directeur Général, Pack Souss et Président de l'Association professionnelle des Conditionneurs des Agrumes au Maroc (ASCAM) .

La réussite des projets d'agrégation repose d'une part sur la confiance entre l'agréateur et les agrégés, et d'autre part, sur la facilitation des procédures d'octroi de la subvention et du règlement des conflits par l'intermédiation



Dr Aziz Fadlaoui, chercheur agroéconomiste, INRA Meknès

Aussi bien les agréateurs que les agrégés sont des agents économiques qui cherchent à réaliser des bénéfices. Je pense que les deux facteurs déterminants pour la réussite des projets d'agrégation sont : 1) la confiance, et 2) le bénéfice additionnel à générer à travers l'agrégation, qui doit être assez incitatif pour les deux partenaires. En vue de renforcer la position des agrégés dans le processus de négociation des contrats, il va falloir travailler l'aspect organisationnel des agrégés.



Moulay M'hamed Loultiti, Président, Copag

Il faut établir la confiance entre l'agréateur et les agrégés. Cette confiance a besoin de temps et nécessite une conduite exemplaire, surtout de la part de l'agréateur, et aussi des agrégés pour que cette collaboration puisse donner ces fruits. Cette confiance s'établit par la transparence, par la définition des règles du jeu dès le départ et aussi par le partage équitable de la valeur ajoutée créée. Il ne faut pas que l'agréateur accapare de la valeur ajoutée, mais que l'agrégié sente qu'il a bénéficié d'une meilleure valeur ajoutée que celle qu'il a l'habitude de réaliser seul, sur le marché normal.



Bruno Le Ciclé, Président Directeur Général, Région Maghreb, Nestlé

Cela nécessite la formation et l'éducation des gens. Il est très important de pouvoir gagner la confiance des agrégés. Ce travail de proximité se construit petit à petit...



M'Hammed Messaoud, Directeur Général, Les conserves de Meknès, Aïcha

L'intérêt et la confiance doivent être mutuels entre les agréateurs et les agrégés. Les deux parties doivent être demandeuses.



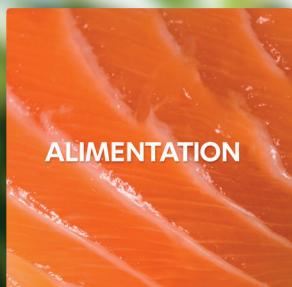
Fahd Mechiche Alami, Directeur Général, Mlah Mechiche Alami

Le projet d'agrégation agricole se veut un partenariat gagnant-gagnant entre l'agréateur et l'agrégié. À notre sens, l'écoute entre les deux parties est le fondement de cette relation durable. La communication réciproque permet à l'agréateur de comprendre les besoins et les contraintes de l'agrégié ; et à l'agrégié, à son tour, de mieux appréhender le fonctionnement et les obligations de l'agréateur en tant qu'entreprise. Bien évidemment, la réussite du projet d'agrégation repose également sur une relation de confiance partagée.

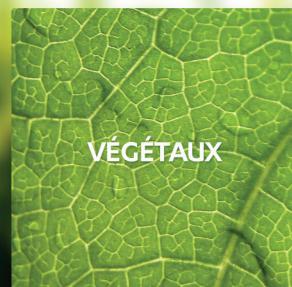




Reconnu pour la fiabilité
de ses analyses
et présent sur tout
le Maroc.



Accrédité ISO 17025
Certifié ISO 9001
Agréé par l'ONSSA
Reconnu par l'ONSSA
Agréé par le Ministère
de l'Agriculture

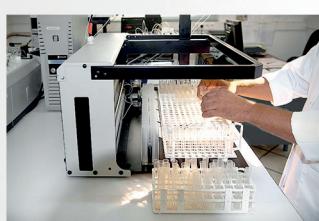


PLUS D'INFOS SUR
WWW.LABOMAG.MA



Nos analyses, votre assurance qualité!

Notre laboratoire d'analyses met à votre disposition l'ensemble des outils de diagnostic et d'aide à la décision nécessaires pour optimiser votre investissement et accroître votre productivité.



ANALYSES
PHYSICO-CHIMIQUES



ANALYSES
MÉTAUX LOURDS



ANALYSES
MICROBIOLOGIQUES



ANALYSES
RÉSIDUS DE PESTICIDES

© LABOMAG

Scanner pour ajouter Labomag
à votre répertoire mobile !



GROUPE LABOMAG

1, boulevard Bangkok
Sidi Bernoussi - Casablanca

CONTACTEZ-NOUS : **05 22 34 68 90**

VISITER NOTRE SITE : WWW.LABOMAG.MA