



Accompagner l'organisation des agriculteurs : L'expérience de Fert au Maroc

Taha Labbaci, Mélanie Canet

Association Fert – fert@fert.fr

Propos recueillis par Nicolas Faysse

Qu'est-ce que Fert ?

Fert¹ est une association française de coopération internationale créée en 1981.

Elle bénéficie du soutien des organisations céréalières françaises et accompagne l'émergence et la consolidation d'organisations de producteurs agricoles en Afrique et en Europe centrale.

L'action de Fert part du constat que chaque agriculteur est un entrepreneur responsable capable de prendre de bonnes décisions mais que seul il ne dispose que de faibles marges de manœuvre. C'est en se regroupant dans des organisations adaptées que les agriculteurs peuvent avoir accès à des services répondant à leurs besoins, peser sur leur environnement et défendre des intérêts communs.

Dans sa démarche d'accompagnement, Fert mobilise des techniciens et agriculteurs français pour partager leur longue expérience d'engagement professionnel et de gestion de leurs organisations.

Quelles sont vos actions actuelles au Maroc ?

Fert intervient actuellement dans deux zones au Maroc. Elle accompagne une union de coopératives apicoles dans la province de Taza et divers groupes d'arboriculteurs, dont des coopératives, dans le cercle d'Errich, province de Midelt.

Comment Fert conçoit-elle son action ? Quelle est sa démarche d'accompagnement ?

Fert n'a pas de solution prédéfinie mais elle s'impose une approche, une démarche.

Dans cette approche, l'élément central est l'agriculteur ; il est naturellement au centre, en tant qu'acteur du développement agricole. La dimension humaine est au cœur de cette action ; sans objectifs partagés, il ne peut y avoir d'actions communes. Fert accompagne l'agriculteur dans un cheminement qui lui permettra d'entreprendre avec ses pairs la construction et la gestion de services dont ils

¹ Voir www.fert.fr

ont besoin. Tout cela est déterminé par l'évolution des situations et des besoins et par les décisions des groupes d'agriculteurs engagés dans le processus d'organisation. Fert doit ainsi s'adapter en permanence aux évolutions.

Fert soutient la création et le développement d'organisations de producteurs avec la conviction forte que celles-ci ne peuvent naître et se consolider que dans une interaction permanente entre des réalisations concrètes apportant des services durables à leurs membres (actions techniques, commerciales, financières ...) et l'animation associative de ces membres (gouvernance, ...).

Fert s'impose également d'agir en proximité, dans la durée et la continuité. En effet, l'engagement auprès de partenaires dans la construction d'organisations humaines suppose d'être prêt à rester présent le temps nécessaire pour accompagner l'évolution qui permet à ces organisations, ainsi qu'aux services qu'elles offrent, d'être viables. Il s'agit de processus longs et progressifs de développement ; les changements au niveau des agriculteurs s'observent souvent à l'échelle de générations.

Pouvez-vous illustrer la démarche de Fert en décrivant un exemple concret au Maroc ?

Dans le cercle d'Errich, Fert a rencontré en 2015, au travers de l'Association Nationale des Arboriculteurs de Montagne (Anarbom), des élus de la coopérative Takbilte récemment constituée, mais également des arboriculteurs d'autres communes.

La production de pommes est récente dans cette zone de montagne. Les arboriculteurs de la région d'Errich disposent de peu de compétences techniques : ils maîtrisent mal la taille et pratiquent peu l'éclaircissage ; ils

raisonnent peu les apports minéraux et les doses de traitement...



Aussi, certains arboriculteurs ont des vergers de plus de dix ans dont ils n'ont jamais récolté les pommes. L'une des préoccupations des arboriculteurs réside dans la disponibilité en intrants (notamment les produits phytosanitaires) qui sont chers et de mauvaise qualité. Les arboriculteurs s'endettent souvent auprès d'intermédiaires pour accéder aux intrants. Pour se garantir leur remboursement, les intermédiaires négocient l'achat de la production de pommes sur pied. Les arboriculteurs n'étant plus responsables de la récolte et des ventes, ce système limite leurs possibilités de commercialisation et donc, généralement, leurs revenus.

Dans un premier temps, la coopération entre les arboriculteurs d'Errich et Fert s'attache à

répondre aux besoins techniques immédiats des producteurs.

L'amélioration des performances techniques et économiques

Pour Fert, l'important est de travailler au plus près des agriculteurs. A partir de 2017, cinq groupes, d'une dizaine d'arboriculteurs chacun, ont été constitués autour de « vergers pilotes ». Un technicien est mobilisé 6 fois par an, à des étapes clés de l'itinéraire technique des pommiers. Autour de ces « écoles au champ », les arboriculteurs discutent entre eux de l'itinéraire technique, de leurs difficultés, testent certaines pratiques et en analysent les résultats.



Le technicien a une bonne connaissance de la région et une longue expérience de l'activité arboricole puisqu'il gère une exploitation de pommiers vers Midelt. La confiance s'installe progressivement entre lui et les groupes. De plus, au sein des groupes, il a cherché à regrouper des producteurs appartenant à des mêmes communautés rurales afin de valoriser l'esprit de solidarité pouvant préexister dans les douars, même si aucune action collective

n'était en œuvre au niveau de la production de pommes.

Dès la fin de la première campagne (2017), des résultats positifs ont pu être observés ; avec des vergers déjà installés, il est possible d'améliorer les pratiques et ainsi les rendements et la qualité des pommes. Ces résultats et les échanges qui en découlent confortent la relation de confiance et permettent de fédérer plus largement les producteurs autour de ces enjeux techniques.

Les améliorations techniques peuvent conduire à des améliorations économiques avec une augmentation des revenus des producteurs. Améliorer techniquement les activités agricoles n'a de sens et d'intérêt que quand il y a un gain que l'on peut mesurer par des données économiques. Il s'agit alors, dans un deuxième temps, de quantifier en termes de revenu l'amélioration du potentiel technique et d'approfondir la démarche par des notions d'analyse économique. Le suivi technico-économique initié en 2018 devrait permettre de mettre en place des groupes d'analyse et de discussion des données entre producteurs.

Afin de renforcer ces groupes de progrès et de valoriser les connaissances et compétences acquises, les divers groupes vont organiser des journées de bilan de campagne, qui pourront s'adresser à un cercle plus large de producteurs.

Grâce à la démarche de groupe, les producteurs apprennent à se connaître et à se faire confiance. Ils comprennent progressivement l'intérêt de s'unir autour de fonctions communes que chacun d'entre eux ne peut prendre en charge tout seul (approvisionnement en intrants, gestion de matériel ...).

L'objectif de l'accompagnement de Fert consiste ainsi à aider les producteurs à prendre une part active dans la maîtrise de leurs outils

de développement, c'est-à-dire leurs services, grâce à l'organisation professionnelle agricole.

L'organisation des producteurs

Par son dispositif d'accompagnement, Fert aide les producteurs à réfléchir, à se former et à s'organiser.

Par exemple, parmi les arboriculteurs organisés autour des vergers pilotes, il y a des membres et élus de la coopérative Takbilte créée en 2014. Cette dernière regroupe plus de 250 producteurs de pommes ; elle a été créée dans le but d'augmenter les revenus des arboriculteurs, en améliorant les productions en quantité et qualité et en les valorisant et commercialisant mieux. Comme bien d'autres coopératives au Maroc, la coopérative Takbilte, malgré ses ambitions, n'apportait initialement aucun service concret et durable à ses membres.

Dans le cadre des travaux de groupes, certains élus de la coopérative ont montré leur dynamisme et fait preuve d'une certaine maturité en termes d'organisation. Ils témoignent souvent de leur volonté de relever le défi de faire vivre leur coopérative de producteurs et, grâce à l'animation externe apportée par Fert, s'impliquent progressivement dans le développement de leur organisation.

A ce stade, douze personnes ont été formées de façon plus spécialisée à la taille des pommiers. Les arboriculteurs de la région pourront contacter la coopérative qui va organiser leurs interventions dans les exploitations de la région.

La coopérative compte prendre en charge le conseil technique de ses adhérents. Fert mobilise ainsi le technicien pour repérer et former les agriculteurs relais qui joueront par

la suite le rôle de référents locaux et de ponts entre agriculteurs et bonnes pratiques agricoles. La coopérative compte démarrer avec 6 agriculteurs relais. Cette démarche est à tester et réajuster au fil de l'eau.

Elle développe par ailleurs un service de location de caisses ; les caisses permettent aux agriculteurs de stocker leurs pommes dans les unités frigorifiques existantes et d'accéder, dans de bonnes conditions de transport et stockage, à des marchés régionaux ou nationaux potentiellement plus rémunérateurs.

Par rapport aux difficultés d'accès aux intrants, la coopérative réfléchit à la mise en place d'un approvisionnement collectif. Elle envisage d'utiliser sa trésorerie pour offrir des facilités de crédit à ses membres. Cela a récemment été approuvé en assemblée générale. Si la coopérative réussit ce changement, les arboriculteurs pourront accéder à des intrants sans être « contraints » à la vente sur pied et accéder à différents marchés.

Dans son accompagnement, parce qu'elle sollicite sans cesse les producteurs et élus à donner leur avis, se questionner, débattre, ..., Fert veille à ce que l'organisation considère son ambition de long terme, mais avance « à petit pas » et de façon réaliste (en termes technique, financier et organisationnel) dans la construction de ses chantiers, en cherchant à maintenir un bon fonctionnement coopératif (gestion, gouvernance ...) et à former des leaders, deux éléments clés de la viabilité de l'organisation.

La coopérative Takbilte est encore jeune. Elle a de nombreux défis à relever pour être et rester au service de ses membres, s'adapter dans un environnement changeant ...



Quelles leçons tirez-vous de ces expériences en termes de méthode d'accompagnement ?

La structure du dispositif d'accompagnement joue un rôle primordial dans la réussite de l'accompagnement. Souvent, dans les projets d'appui aux organisations professionnelles agricoles, le consultant commence à interagir avec un cadre d'action très défini en avance, qui spécifie par exemple ce qu'il doit faire, le nombre voire la thématique des sessions de formations, etc. Souvent, cela se traduit par un ensemble de prestations ponctuelles et les indicateurs utilisés sont des indicateurs d'actions et non d'effets.

Fert met au centre de son action le projet de l'organisation professionnelle et non le « projet de développement » en soi.

D'abord, nous cherchons à construire une relation de proximité avec l'organisation professionnelle. Nous construisons avec elle son projet, à court et moyen terme. Une fois élaboré, nous identifions les actions qui pourront être inscrites dans un chronogramme sur 2 ou 3 ans, en fonction des objectifs de court terme. Il faut prendre le temps de faire cette construction ensemble, il ne faut pas « se précipiter » Cela nous a souvent pris 6 mois de construire le cadre logique des activités à mener sur 3 ans avec une organisation

professionnelle. Dans ce cadre logique, nous cherchons à ne pas donner trop d'importance aux indicateurs d'activités : ce qui compte, ce sont plutôt les résultats qui seront obtenus à la fin de la période. Si ce travail de construction conjointe du cadre logique est bien fait, alors les objectifs sont réalistes et en général 80% de ce qui a été prévu sera effectivement réalisé.

Ensuite, il ne faut pas hésiter à faire des modifications en court de route. Nous définissons une vision sur 3 ans mais, ensuite, en fonction de la dynamique d'avancement avec les agriculteurs, des évolutions et de leurs priorités, nous ajustons notre accompagnement, il faut avoir de la flexibilité dans l'approche. Il ne faut pas hésiter à faire des changements, même s'il y a un cadre logique. L'objectif n'est pas de réaliser le projet de développement, mais d'accompagner et de réussir le projet de l'organisation professionnelle.

Enfin, nous mettons en place une approche de long terme, en cherchant à maintenir la continuité des actions d'un financement à un autre.

Et quelles leçons en termes de thématiques d'accompagnement ?

On parle souvent de la question de la commercialisation lorsqu'on pense aux organisations professionnelles agricoles.

Cependant, la première étape doit être un travail au niveau des exploitations agricoles : il faut d'abord réussir à produire une meilleure qualité, plus homogène et avec une marge nette plus importante. Ce n'est qu'ensuite qu'on peut chercher à être plus présent sur les marchés.