

Investissements des firmes européennes et modes d'organisation de la production : le cas de la filière maraîchère d'exportation du Maroc

Sana Bensalk *, Céline Bignebat **,
Fatima El Hadad-Gauthier ***, Philippe Perrier-Cornet ****

L'article s'intéresse aux différents modes de production et de commercialisation des firmes étrangères investissant dans le secteur maraîcher d'exportation au Maroc. On étudie, sur la base d'enquêtes qualitatives, les logiques d'implantation et les choix d'approvisionnement de ces firmes en matières premières : production en propre et agriculture contractuelle. Les résultats montrent que, malgré des objectifs communs, il existe une diversité des situations qui relèvent à la fois des profils des investisseurs et de la spécificité des produits concernés.

This article analyses the rationale of production and commercialisation decisions made by foreign-owned agricultural enterprises that invest in Morocco. We conducted qualitative surveys in the fresh fruit and vegetable export sector. We depict the forms of investment and unfold the choice to procure a portion of the marketed produce by local producers. The results highlight the large variety of firms' strategies, and relate them to the characteristics of the firms and the specificities of the produce.

* INRA et Montpellier SupAgro, UMR 1110 Moisa

** INRA, UMR 1110 Moisa

*** CIHEAM-IAMM, UMR 1110 Moisa

**** INRA, UMR 1110 Moisa

INTRODUCTION

L'évolution des modes d'approvisionnement en produits frais a été largement étudiée par la littérature empirique dans le cas de l'exportation de pays en développement vers les pays développés (les supermarchés européens, en particulier). Ces études analysent comment les exigences de qualité et de sécurité sanitaire des clients finaux ont influencé l'organisation du secteur de la production primaire et les opérateurs de la chaîne d'approvisionnement [Reardon *et al.* (2009)]. Elles montrent en particulier l'évolution vers une plus forte coordination dans les chaînes de valeur : celle-ci peut mener à une intégration verticale de la production par l'aval de la chaîne de commercialisation, avec des formes de production propre [Dolan et Humphrey (2000) pour le Kenya], ou au développement d'une agriculture contractuelle, pour l'approvisionnement des supermarchés [Minten *et al.* (2009) pour le cas malgache]. Les conséquences des choix de modes d'approvisionnement en termes d'intégration à ces filières à haute valeur ajoutée des producteurs locaux ont été documentées, en particulier dans le cas du maintien d'une agriculture familiale contrastant avec l'émergence d'une agriculture salariale [Maertens et Swinnen (2009)].

Notre article entend contribuer à cette littérature en étudiant les investissements directs à l'étranger (IDE) en agriculture et les formes d'organisation de la production et de l'approvisionnement en matière première qui sont choisies par les entités étrangères. Nous nous intéressons aux déterminants de l'IDE et aux logiques d'implantation des entreprises. On montre que ces questions sont en forte relation avec la spécificité du secteur étudié du maraîchage d'exportation. Ce secteur se caractérise par une forte périssabilité des produits, des marchés fortement concurrentiels, des exigences qualitatives croissantes, et une dynamique d'évolution des processus de production. Ces caractéristiques influencent fortement les motivations et les choix effectués par les entreprises.

À notre connaissance, les rares études empiriques sur les IDE en agriculture privilégient une entrée macro-économique [Cotula *et al.* (2009) ; Von Braun et Meinzen-Dick (2009), par exemple] et les approches micro-économiques sur les modes d'entrée des capitaux étrangers dans les secteurs agricoles domestiques sont l'exception [Rastoin *et al.* (2009) ; Visser et Spoor (2011), par exemple]. Le Maroc, lieu privilégié d'approvisionnement pour les marchés européens en primeur, a été retenu comme terrain d'étude. La restructuration de son secteur agricole et agroalimentaire le positionne comme

partenaire efficace de la grande distribution européenne [Garcia Martinez et Poole (2004)]. Cependant, et malgré un fort accroissement du montant des IDE à destination du Maroc tous secteurs confondus, la proportion des IDE alloués à l'agriculture demeure extrêmement limitée puisqu'elle ne représentait en moyenne que 0,1 % du montant total des IDE entre 2001 et 2006. Néanmoins, ces investissements ont augmenté de 2 millions de dirhams¹ environ en 1973 à 24,2 millions de dirhams en 2006 [OMC (2006)]. Le secteur des fruits et légumes absorbe plus de 90 % de ces IDE dont l'origine est, en majeure partie, française et espagnole [Fertoul (2004)].

L'étude est menée sur la base d'enquêtes de terrain réalisées en juin et juillet 2009 auprès des institutions marocaines, et d'un ensemble d'études de cas d'entreprises agricoles à capitaux étrangers². Le nombre limité des études de cas s'explique notamment par la difficulté d'accès aux informations (confidentialité) et le manque de données officielles sur les IDE au Maroc compte tenu de la sensibilité de cette question. Par ailleurs, notre objectif principal n'était pas tant l'exhaustivité de la description des comportements que de prendre en compte la diversité des situations. Nous présenterons, dans un premier temps, les profils des investisseurs. Nous étudierons ensuite leur choix de mode d'organisation de la production et/ou d'approvisionnement en agriculture contractuelle. Nous conclurons enfin sur les perspectives de développement des IDE dans la filière maraîchère d'exportation marocaine.

I. – INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER ET FORMES D'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

La littérature théorique étudie les investissements directs à l'étranger, en particulier dans le cadre des entreprises multinationales [Markusen (1984)]. En fonction de l'avantage relatif de chacune des localisations et des coûts de l'investissement, la firme décide de son implantation internationale. Ces décisions ont pour but d'étendre son marché à l'étranger ou d'approvisionner à coût moindre le marché domestique (outsourcing). L'entreprise peut avoir recours à de la sous-traitance ou choisir de produire en propre les éléments constitutifs du produit final. Les modes d'organisation de la production peuvent, en

¹ 100 dirhams = 8,9 €

² Ce projet a été financé par le PSDR INRA Région Languedoc-Roussillon Salagri-fel et par le projet Sustainmed – FP7 contrat n° 245233.

effet, être différents. On considèrera dans cet article une logique de production en propre et une logique d'approvisionnement contractuel (assimilé à de la sous-traitance), logiques qui restent pourtant, et de manière peu documentée dans la littérature, non exclusives l'une de l'autre. L'analyse de ces deux logiques et de leurs interactions nous amène à formuler deux hypothèses.

Tout d'abord, l'intégration de la production assure un approvisionnement de la firme sur le plan de la qualité et des quantités de produits mis en marché. Les exigences des marchés de destination (pour ce cas, européens) sont élevées et nécessitent une sécurisation de l'approvisionnement [Reardon et Timmer (2007)]. La production en propre permet de garantir les flux et de sécuriser la quantité mise en marché en maîtrisant le calendrier de production : une partie de la littérature empirique documente les phénomènes de consolidation de l'offre de biens agricoles et l'intégration de la production [Dolan et Humphrey (2000) ; Maertens et Swinnen (2009)], en particulier quand les compétences de l'entreprise spécifiques à l'agriculture sont grandes [Eastwood *et al.* (2010)].

Hypothèse 1 : Les firmes européennes s'implantant en production au Maroc privilégient une production propre dès lors qu'elles sont dans des logiques de relocalisation d'exploitations initialement localisées dans l'UE.

Par contre, la littérature en économie agricole insiste sur les déséconomies d'échelle fortes auxquelles les exploitations font face s'agissant de la supervision des travailleurs salariés [Eswaran et Kotwal (1986)] ; de même, les imperfections des marchés des intrants peuvent poser des limites à l'accès aux ressources. Singh (2002) présente ainsi l'agriculture contractuelle comme un moyen, pour l'agribusiness, de se défaire de la relation de dépendance qu'il entretient avec le facteur foncier et les intrants en général. Les entreprises intégrant les fonctions de commercialisation et/ou de transformation peuvent y trouver une flexibilité de l'approvisionnement en fonction des conditions de mise en marché.

Hypothèse 2 : Les firmes européennes rentabilisent des investissements aval (station de conditionnement, logistique de mise en marché vers l'Union européenne, réseau de commercialisation, etc.) en ayant recours à un approvisionnement par le biais de l'agriculture contractuelle dès lors que le coût des intrants limite la production propre.

Ces contrats de commercialisation peuvent prendre la forme d'arrangements informels pour la livraison de la production, mais des contrats de production plus élaborés incluent parfois la mise à disposi-

tion de l'input, une assistance technique et des clauses de sécurisation du prix de vente [Sartorius et Kirsten (2007) pour une description des catégories de contrats selon les attributs de la transaction]. Dans des contextes institutionnels faibles, comme ceux des pays en développement, l'exécution de ces contrats n'est pourtant pas garantie.

Ces éléments nous amènent à envisager une possible complémentarité entre les modes de production et d'approvisionnement, les entreprises agricoles pouvant ne pas se spécialiser sur l'un des choix. Cette proposition fait écho à l'analyse de Swinnen (2009) qui argumente sur la diversité de l'évolution des structures en refusant l'approche dualiste. Dans le développement qui suit, nous étudierons les choix de mode d'organisation de leur production et de leur approvisionnement. Nous mettrons en évidence les différences de stratégies des entreprises, et leur adaptation au cours du temps.

II. – CHOIX DES ZONES D'ÉTUDE ET MÉTHODE D'ENQUÊTE

Les régions marocaines du Souss-Massa et du Loukkos ont été sélectionnées pour leur poids dans la production de fruits et légumes du Maroc et leur expérience en matière d'implantation d'exploitations agricoles étrangères ou à capitaux étrangers avec respectivement 60 % et 20 % du montant de ces IDE, selon Fertoul (2004). De plus, les deux régions présentent des profils contrastés.

La région du Souss-Massa, située au sud du Maroc bénéficie de conditions pédoclimatiques favorables. Elle est la première zone de production et d'exportation de primeurs (cultures maraîchères de contre saison : tomate, haricot vert) du Maroc (53 % de la superficie, 71 % de la production nationale et 75 % des exportations marocaines en valeur) [ORMEVA (2007)]. Les IDE y sont implantés depuis le début des années 1980. Ils occupent désormais au moins 10 % des superficies du secteur maraîcher et contribuent à 30 % environ des exportations marocaines de fruits et légumes [entretien avec l'APEFEL³ (2009)].

La région du Loukkos, située au Nord du Maroc, est spécialisée dans la production et l'exportation de fraises (5 000 ha en 2008, soit 120 000 t dont 85 000 t destinées à l'export qui représentent 80 % des exportations marocaines). Les investisseurs étrangers, notamment espagnols, sont à l'origine de 65 % des exportations marocaines de

³ APEFEL : Association des Producteurs Exportateurs de Fruits Et Légumes du Maroc.

fraise. En particulier, des conditions hydriques favorables et la forte disponibilité de terres agricoles fertiles ont favorisé la délocalisation d'une partie de la culture de la fraise de l'Espagne vers le Maroc dans les années 1990 (3 000 ha).

En juin et juillet 2009, des enquêtes de terrain ont été menées auprès d'entreprises d'exportation, d'institutions publiques et d'associations de producteurs et d'exportateurs de fruits et légumes. Les résultats suivants sont tirés d'entretiens semi-directifs auprès des directeurs de 10 entreprises à capitaux étrangers (choisies grâce aux informations transmises par des institutions publiques régionales de développement de l'agriculture et à l'APEFEL), sur la base d'un questionnaire commun. Elles sont localisées dans la région du Loukkos (4) et dans celle du Souss-Massa (6). Dans la région du Loukkos, toutes les exploitations produisent de la fraise, pour la transformation (2) ou pour le frais (2). Pour la région du Souss-Massa, nous avons retenu les deux productions phare : la tomate (3) et le haricot vert (3). Pour la tomate, des exploitations spécialisées dans la production de tomate ronde classique (1), de la tomate cerise à forte valeur ajoutée (1) et une exploitation produisant différentes variétés de tomates (1). Les questions posées concernent les caractéristiques de l'entreprise, l'historique de son implantation dans la région, ses modes de commercialisation et ses marchés d'exportation et, le cas échéant, le mode d'approvisionnement auprès des producteurs locaux.

Un descriptif succinct de chacune des entreprises est proposé en annexe 1.

III. – PROFILS DES INVESTISSEURS ÉTRANGERS

Concernant le choix de l'implantation au Maroc, les résultats de l'étude ont fait émerger trois profils d'investisseurs étrangers. Certaines entreprises (4) sont des filiales de groupes internationaux diversifiant leurs implantations dans plusieurs régions du monde. D'autres (3) sont le résultat de la délocalisation de tout ou partie d'une production initialement réalisée dans l'Union européenne. Enfin, certaines exploitations (3) ont été créées par des entrepreneurs « aventuriers » venus s'installer au Maroc sur des projets personnels.

La classification de ces trois types d'entreprises permet d'identifier quelques éléments de compréhension des déterminants de l'investissement étranger en production au Maroc⁴. La complémentarité des

⁴ La question à laquelle les entreprises devaient répondre est : « Quels sont les avantages liés à son implantation au Maroc dont votre entreprise bénéficie ? »

calendriers de production reste un élément décisif avancé par les firmes. Autant pour ce qui concerne la firme 6, produisant du haricot vert frais au Benelux, en France, au Sénégal, en Éthiopie et sur deux zones au Maroc que pour la firme 5 impliquée dans la transformation de fruits et légumes et implantée en Espagne, Pologne, Hollande et aux États-Unis en plus de son unité marocaine, il s'agit de pouvoir approvisionner sur un calendrier le plus long possible les marchés européens (firme 6) ou mondiaux (firme 5).

Le faible coût de production et la proximité du marché (européen) sont également mis en avant par l'ensemble des entreprises comme déterminant dans leur choix de localisation. Concernant la proximité du marché, la firme 5 a arrêté sa production en Éthiopie en 2009 en considérant que les coûts d'acheminement par avion du produit étaient trop élevés. Pour ce qui concerne les coûts de production, on peut constater que des cultures particulièrement intensives en travail ont été délocalisées. On citera en particulier le cas de la firme espagnole 2 qui a choisi de délocaliser sa production de haricot vert et de maintenir la production des autres primeurs à Almeria (100 ha en Espagne, 100 ha au Maroc). D'autre part, les filiales issues de maisons mères espagnoles (firmes 2, 3 et 4, en particulier) insistent sur les contraintes en ressources naturelles dans leur région d'origine (Almeria et Huelva) : en premier lieu les disponibilités hydriques et foncières.

Ces firmes présentent des stratégies de production et d'approvisionnement différentes. Nous étudierons le choix entre production en propre et agriculture contractuelle et évaluerons ensuite l'importance de la forme de relation contractuelle choisie. Le résumé des résultats présentés ci-après est repris en annexe 2.

IV. – PRODUCTION EN PROPRE

Sur les 10 entreprises enquêtées, 8 sont engagées au moins pour partie dans une production propre, et 4 sur ces 8 le sont exclusivement et n'ont pas recours à un approvisionnement contractuel. Le pourcentage de l'approvisionnement provenant de la production propre varie entre 10 % et 85 %.

Les choix de développement de ces exploitations présentent quelques similitudes : la plupart ont entamé leur développement à partir d'une occupation du foncier modeste, à savoir respectivement 5 ha, 70 ha, 15 ha, 110 ha, 4,5 ha et 4 ha et se sont agrandies pour atteindre respectivement 65 ha, 100 ha, 80 ha, 200 ha, 25 ha et 100 ha. Les entre-

prises ayant choisi dès le début de grandes superficies sont le plus souvent celles qui ont relocalisé leur production de haricot vert (la firme 9 étant une création *ex nihilo* par un non producteur)⁵. Cette accession à la terre, faite exclusivement par location⁶, a été permise par la présence de producteurs propriétaires de superficies de taille moyenne [Bouchelka (2007)] et par le programme de mise en location des terres agricoles de la SODEA (firme 6), Société de développement agricole chargée de la mise en valeur du domaine privé de l'État dans le cadre d'un partenariat public-privé.

La production en propre est présentée, le plus souvent, comme jouant le rôle d'assurance d'approvisionnement, en termes de moyens techniques, de qualité (firmes n° 1, 2, 3 et 6) et de quantité (firmes n° 8 et 9).

Les produits exigeant une forte technicité du processus de production sont, pour cet ensemble d'entreprises, principalement produits en propre. Le haricot vert en est un exemple typique : la firme 6 s'approvisionnait initialement auprès des producteurs locaux dans le cadre des contrats d'achat classiques de 1979 à 2003. Elle a alors bénéficié du programme de mise en location des terres de la SODEA. De plus, selon la firme 2, les nouvelles variétés de haricot vert introduites au Maroc (Bobby, Coco, Helda et Judilla) nécessitent un suivi technique rigoureux au cours de leurs trois cycles annuels de production : une programmation complexe (apports hydriques, fertilisants, qualification de la main-d'œuvre pour l'ébourgeonnage, le palissage et la récolte). D'autres produits sont aussi concernés : la firme 1 produit une gamme variée de tomate (tomate ronde, cœur de bœuf et cerise) jouant sur un long cycle de production (10 mois) et la segmentation de l'offre.

De plus, la production en propre permet de garantir un certain volume et de maîtriser les calendriers de production. On constate que les firmes disent évoluer dans un contexte fortement concurrentiel. C'est le cas du haricot vert pour lequel la firme hollandaise 6 (ayant pourtant un potentiel de production de 20 000 t⁷, appartenant à une multinationale spécialisée dans la production et la commercialisation du haricot vert) déclare être en forte concurrence avec des entreprises espagnoles qui représentent 40 % des exportations marocaines [entretien avec l'APEFEL (2009)]. Implantées au Maroc depuis les années 90, elles produisent essentiellement pour approvisionner le marché

⁵ Exception faite de l'entreprise 8 engagée dans la production de tomate.

⁶ Depuis 1972, l'achat de terres agricoles est interdit.

⁷ 120 000 t de haricot vert (toutes catégories) ont été exportées du Maroc en 2007-2008 (Eurostat).

espagnol. De fait, les marchés de commercialisation du haricot vert restent en Europe très concurrentiels, avec peu de différenciation de produits possible. De plus, la volatilité des prix y est forte : 1,4 à 2,6 euros/kg en 2008/2009 pour les haricots en provenance du Maroc sur le marché français [Fruitrop (2009)].

Cette concurrence entre entreprises est aussi observable au niveau de l'approvisionnement auprès des producteurs locaux par les entreprises, augmentant l'intérêt de la production en propre. L'exemple, dans le secteur de la fraise, de trois firmes en forte interaction illustre ce phénomène. Les firmes 4, 5 et 7 sont engagées dans la commercialisation de fraises fraîches (firme 4 espagnole et 7 autrichienne) et la transformation de fraises (surgélation : firmes 5 hollandaise et 7 autrichienne). Implantées respectivement en 1993, 1994 et 1995, toutes avaient recours à de l'approvisionnement contractuel : en effet, après s'être alliée avec la firme 5, la firme 4 qui disposait jusqu'à 1996 d'une exploitation de 40 ha, passe en production contractuelle. Les deux firmes (d'une taille très différente : la production de fraises fraîches est de 3 000 t, celle de fraises pour la transformation de 40 000 t) contractualisent avec les mêmes producteurs, soit 200 petits producteurs (4 ha en moyenne). La complémentarité des calendriers de commercialisation des deux firmes (mars à juillet pour la firme 5, et janvier à mars pour la 4) permet de fidéliser les producteurs en leur assurant des débouchés sur une période longue. La firme 7 (10 000 t de fraises dont 15 % sont commercialisées en frais) est la filiale d'une entreprise belge, implantée en 1995⁸. S'approvisionnant initialement auprès d'apporteurs, elle contractualise depuis 1997 34 producteurs locaux de taille moyenne (25 ha en moyenne). Ce faisant, elle a tout d'abord tenté de se coordonner avec la firme 4 (fraise fraîche) pour garantir un calendrier de commercialisation long aux producteurs. Pourtant, la concurrence a persisté entre ces firmes. En 2003, l'entreprise choisit d'intégrer une partie de sa production (14 ha, soit 10% de son approvisionnement). En revanche, elle commercialise ses fraises fraîches (15 % des volumes) sur le marché local et concentre ses exportations sur la fraise surgelée. On peut conclure de la dynamique précédemment décrite que la concurrence entre les firmes pour l'approvisionnement est intense, du fait de l'absence de garantie d'exécution des contrats et d'une fidélisation difficile des producteurs (infra une description des modes de sécurisation utilisés par les firmes) : elle semble peser dans le choix de la production en propre, mais une coordination

⁸ Cette entreprise belge sera acquise par une firme autrichienne en 2006.

entre firmes semble permettre de sécuriser l'approvisionnement. On remarquera pourtant que les firmes engagées dans la production de fraises fraîches s'avèrent plus exposées aux risques d'approvisionnement puisque la firme 4 produisait en propre avant la mise en place de son partenariat, la firme 7 a investi dans une production en propre pour sa partie de fraise fraîche et que la firme 3, créée en 2003, cultive sur 40 ha 2 000 t de fraises dont 50 % sont destinées au marché frais (les 50 % restantes étant congelées par les firmes 5 et 7 agissant comme prestataires de service). L'hypothèse qui peut être faite ici est que la commercialisation sur le marché européen de la fraise fraîche est plus sensible que celle de la fraise surgelée : malgré l'avantage de la précocité de la production (janvier à mars), la fenêtre de commercialisation et le prix sur le marché européen fluctuent en fonction des conditions d'exportation des pays concurrents (Espagne, Turquie et Égypte).

Enfin, il est à noter que les producteurs, même sous contrat, peuvent aussi choisir de commercialiser leur production sur le marché local du frais (cas des firmes 7 et 5). Ces deux firmes sont en effet engagées dans la transformation et, du fait du différentiel de prix, la surgélation constitue un débouché résiduel une fois que l'offre sur le marché du frais devient excédentaire.

V. – LIMITES DE LA PRODUCTION EN PROPRE ET CHOIX DE LA CONTRACTUALISATION

Les avantages que peut représenter la production en propre de cultures intensives sont pourtant contrebalancés par les coûts croissants qu'elle implique, au fur et à mesure de l'augmentation de la taille de l'exploitation et de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Les contraintes d'accès aux ressources (terre, eau, main-d'œuvre) et aux financements sont telles que les exploitants semblent avoir recours à l'agriculture contractuelle en substitution ou en complément de la production propre. L'analyse de la dynamique du choix de la contractualisation éclaire ce phénomène. Elle nous amène à distinguer trois groupes.

Le premier groupe (firmes 1, 2, 3 et 10) est constitué de firmes qui se sont implantées et développées suivant une stratégie de production propre. Ce groupe est composé de firmes ayant délocalisé une production existant précédemment en Europe (firmes 2 et 3) et d'exploitations créées *ex nihilo* dans un choix d'installation en agriculture (firmes 1 et 10). Certaines considèrent qu'elles ont atteint leur taille optimale

(firme 1, attachée à une forme familiale d'entreprise) ; d'autres souhaitent augmenter leur taille (firme 3, établissant une exploitation dans une autre région du Maroc) ou leur tonnage (firme 2, intensifiant sa production et firme 10 recourant à l'approvisionnement contractuel) sans évoquer d'obstacles importants à le faire. En revanche, en 2007, l'ORMEVA a interdit d'étendre les superficies de production des cultures maraîchères dans la région du Souss-Massa compte tenu de la pression sur les ressources en eau.

Le second groupe (firmes 4, 5, 6 et 7) est constitué par des firmes qui sont engagées, soit à la fois dans la production propre et l'approvisionnement contractuel, soit exclusivement dans l'approvisionnement contractuel. Ces entreprises ont toutes investi suivant une stratégie d'approvisionnement du marché européen, le Maroc étant un choix de localisation garantissant la complémentarité de plusieurs sites de production. Elles pratiquent la production contractuelle à un plus ou moins grand degré (approvisionnement contractuel uniquement pour les firmes 4 et 5, de loin majoritaire pour la firme 7, à un quart pour la 6). La diversité des situations et les dynamiques de choix observées chez ces firmes nous permettent de formuler quelques hypothèses. Les firmes 4, 5 et 7 sont implantées dans la région où la pression sur les ressources foncières et hydriques est faible. Les évolutions observées sont celles d'une augmentation de la contractualisation (firme 4) dès lors que l'approvisionnement est sécurisé (voir paragraphe 4). Les contraintes déclarées font référence à des problèmes de ressources humaines : gestion de la main-d'œuvre, manque de qualification et coût du travail. Pour ce dernier point, en raison des exonérations de charges, le coût d'une journée de travail est de 3 € pour une exploitation familiale, et de 7 € pour une exploitation entrepreneuriale. La firme 6, située dans la région du Souss-Massa connaît l'évolution inverse, passant d'un approvisionnement uniquement basé sur des contrats d'achat classiques à partir de 1979 à un approvisionnement exclusivement en propre (création d'une unité de production en 2003 et d'une station de conditionnement en 2006 pour un montant de 800 000 €). Cette implantation au Maroc s'insère dans une logique de production à l'échelle internationale de la maison mère sur la base de complémentarité des calendriers de production et de commercialisation entre différentes zones d'implantations (Benelux, France, Espagne, Maroc, Sénégal, Éthiopie). Depuis 2007, pour maintenir sa croissance, elle développe des relations contractuelles avec des producteurs locaux. Cet approvisionnement contractuel, lui permet à la fois d'accroître son volume commercialisé (25 %) et de rentabiliser ses

investissements dans la station de conditionnement. Par ailleurs, la contractualisation est un moyen de partager des risques croissants (production, instabilité des marchés) avec les producteurs partenaires. L'accroissement de la superficie cultivée en propre n'est pas envisagée, compte tenu de l'augmentation ces dernières années des coûts de production (foncier, intrants, semences, construction des serres, etc.). La firme insiste sur l'augmentation du coût de la location, passé en trois ans d'environ 700 € à 900 €/ha.

Enfin, un troisième groupe (firmes 8 et 9) se détache où la stratégie de production en propre est dominante, mais où des compléments d'approvisionnement à la marge sont réalisés auprès des producteurs locaux apporteurs. Ces entreprises déclarent ne pas souhaiter accroître leurs superficies, non pas parce qu'elles ont atteint leur taille optimale, mais à cause des difficultés rencontrées avec l'environnement local : la firme 8 indique un climat social difficile et incertain, la firme 9 des difficultés d'accès au foncier. Face à ces contraintes, elles développent des contrats d'approvisionnement mais rencontrent des obstacles à la mise en place de cahiers des charges. L'approvisionnement est peu sûr, notamment en matière de qualité (hétérogénéité de l'offre). Pour les deux firmes, le recours à ces contrats fait suite à d'importants investissements en aval qui les obligent à traiter un volume minimum.

Pourtant, cette relation entre investissement aval et approvisionnement contractuel n'est pas systématique : on observe que les firmes du premier groupe, uniquement engagées dans la production propre, ont parfois investi dans des structures lourdes : la firme 1 a construit en 2006 une station de conditionnement mais a le souci d'une gestion anticipée de son calendrier de production, ce qui permet d'approvisionner régulièrement la station. De même, la firme 10 possède sa flotte de camions et a construit une station de conditionnement en 2006, mais n'a pas recours à l'agriculture contractuelle ; on notera cependant que la firme 10 est une joint-venture détenue à 50 % par des capitaux espagnols et à 50 % par des capitaux marocains. De ce fait, l'accès au foncier lui a été facilité.

Les entreprises 9 et 10 ne souhaitent pas développer plus l'agriculture contractuelle. La firme 9 a finalement investi hors de la région du Souss-Massa (60 ha dans la région de Safi). La firme 10 insiste sur les difficultés de mise en œuvre des contrats en décrivant un environnement des affaires dégradé (conflits sur la rémunération des produits, corruption, « opportunisme », non respect des cahiers des charges).

Ces décisions de contractualisation, choisies ou subies, laissent apparaître une très grande variabilité dans les relations contractuelles qu'elles prévoient.

VI. – LES CHOIX DE RELATIONS CONTRACTUELLES

L'évolution des relations contractuelles dans l'échantillon retenu d'entreprises est nette, et tend vers une sécurisation des échanges. Les entreprises 4, 5, 6 et 7 qui faisaient reposer leur approvisionnement sur des contrats informels, ont décidé de progressivement formaliser les relations qu'elles avaient avec leurs « producteurs apporteurs ».

La sécurisation de l'approvisionnement en termes de volume semble être un premier moteur de cette évolution, comme pour le cas de la fraise⁹. Cela s'explique notamment par le fait que la fraise est produite à la fois pour le marché du frais et la transformation (surgélation). Autrement dit, il n'y a pas de production dédiée exclusivement à la transformation, ce qui explique que l'on observe une concurrence forte entre ces deux débouchés se traduisant par des arbitrages par les « producteurs apporteurs » selon les niveaux de prix. La fraise destinée à la surgélation est un marché résiduel de la fraise fraîche (marché international ou local). Dès lors, les clauses fixant les prix auxquels le produit est acheté par l'entreprise de transformation sont précises. Pour le cas des entreprises 4 et 5, les prix sont prédéterminés au début de la campagne et calculés sur la base de la moyenne des prix de la campagne précédente, sur le marché local. Ces prix sont également ajustés au cours de la campagne de commercialisation selon l'évolution des prix sur le marché local. Une stratégie différente consiste pour l'entreprise 7 à mettre au point une variété de fraise adaptée à la surgélation et plus difficile à vendre sur le marché du frais. Elle assure l'approvisionnement en plants auprès de ses producteurs contractuels, ce qui constitue pour eux une avance en production qui est soldée lors de la vente du produit. Ce faisant, elle rend les producteurs « captifs » et sécurise son approvisionnement.

Un second élément de sécurisation des relations contractuelles est celui de la garantie de la qualité. La filiale hollandaise (firme 6) a privilégié un mode d'organisation de la production qui répond à des exigences de qualité, contrairement aux firmes espagnoles fortement présentes dans le secteur du haricot vert au Maroc. Ces dernières privilégient généralement une production en propre complétée par des contrats d'achat classiques sans cahiers des charges. Ces entreprises commercialisent leurs produits sur des marchés européens fortement demandeurs en volume (l'Espagne et la France). En revanche, la filiale hollandaise dont les marchés de destination sont exigeants en qualité

⁹ Même si la fraise est aussi un produit sensible (pesticides).

(la Hollande, l'Allemagne et l'Angleterre) complète sa production en propre par des contrats de production fortement incitatifs pour sécuriser l'approvisionnement (volume et qualité) compte tenu de la forte concurrence locale. Ces contrats prévoient une clause de prix minimum garanti sur une période (quinzaine) et indexé sur le niveau de qualité et sur les prix de vente. Ce système est à la fois une forte incitation à la qualité et un moyen de fidéliser les producteurs. Par ailleurs, l'entreprise fournit les intrants et assure l'encadrement technique des producteurs. Il semble donc que les relations aval et la stratégie de commercialisation aient une influence sur le type de contrat choisi.

En effet, les seules firmes qui ont ici choisi de conserver des producteurs apporteurs (firmes 8 et 9) travaillant sur la base de relations informelles sont celles qui passent par les marchés de gros. Pour la firme 8, les contrats d'achat classiques consistent en une simple convention orale avec 10 petits producteurs locaux, afin de compléter sa production en propre à hauteur de 25 % (soit 2 000 t). La firme prend contact avec son fournisseur local le jour même de la transaction, inspecte les produits, négocie et paye le prix des produits en se référant au prix du marché local. Aucune assistance technique ou fourniture d'intrants n'est prévue par la transaction. La firme n'exige pas de ses fournisseurs locaux le suivi d'un cahier des charges ou d'un standard de la qualité. Cette configuration dans le choix des relations s'explique notamment par le fait que les clients des marchés de destination des firmes 8 et 9 (la France et l'Espagne) sont peu exigeants en qualité. Dans le point 6, nous avons vu que l'approvisionnement de ces firmes auprès de producteurs locaux était principalement motivé par la nécessité de rentabiliser un investissement aval (station de conditionnement) coûteux, mais que ces firmes déclarent qu'elles auraient préféré pouvoir augmenter leur production propre. Les contrats passés avec les producteurs locaux ne semblent donc pas être l'objet d'une stratégie globale des firmes.

CONCLUSION

L'analyse menée a montré les différentes logiques d'implantation des entreprises agricoles européennes, principalement françaises et espagnoles, s'installant au Maroc. Malgré la diversité des situations et le nombre limité des études de cas, nous avons pu identifier des motivations communes : les investisseurs étrangers choisissent de délocaliser leur production en partie ou en totalité en raison du moindre coût

de la main-d'œuvre, de l'accès aisé aux ressources naturelles et de l'existence d'une forte complémentarité des calendriers de production et de gamme de produits avec les productions européennes.

Certaines entreprises semblent moins intéressées par le recours à une agriculture contractuelle et préfèrent consolider leur activité de production. En revanche, lorsque des investissements aval lourds ont été entrepris, l'approvisionnement contractuel (même peu encadré) leur permet de rentabiliser leur structure de mise en marché. Pour d'autres, engagées dans un approvisionnement contractuel, on observe un processus d'évolution vers des relations contractuelles plus sécurisées, pour le producteur comme pour la firme contractante. L'insertion des producteurs locaux dans ces formes complexes d'organisation de la production est fortement dépendante de leur capacité à se conformer aux exigences des marchés d'exportation. Les perspectives de développement des IDE au Maroc, se faisant sur la base d'un accès aux ressources toujours plus compliqué (saturation du foncier, augmentation du déficit hydrique notamment), devront sans doute compter avec les producteurs locaux.

Parallèlement, pour les petits et moyens producteurs marocains, les IDE peuvent constituer un moyen pour maintenir leur activité à l'exportation, accéder à des réseaux de commercialisation et moderniser leurs exploitations (progrès technique, acquisitions de compétences managériales). Malgré ces impacts positifs sur le secteur, le modèle d'implantation des IDE fait l'objet d'un débat et de fortes critiques : surexploitation des ressources naturelles et humaines, faibles retombées économiques pour les producteurs locaux engagés avec des entreprises étrangères. Selon les modes d'organisation de la production et de l'approvisionnement par les firmes étrangères, des résultats contrastés (en termes de sécurisation des débouchés, de soutien technique) semblent émerger de cette première étude, destinée à se poursuivre par une analyse des exploitations locales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOUCHEKHA M. [2007], « Mutations récentes et dynamiques socio-spatiales dans les milieux ruraux de Souss-Massa », Thèse, Université d'Ibn Zohr, Faculté des lettres et des sciences humaines d'Agadir, Maroc.
- COTULA L., VERMEULEN S., LEONARD R., KEELEY J. [2009], « Land grab or development opportunity? Agricultural investment and international land deals in Africa », *FAO IIED IFAD report*.

- DOLAN E., HUMPHREY J. [2000], « Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets on the African horticulture industry », *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, p. 147-176.
- ESWARAN M., KOTWAL A. [1986], « Access to capital and agrarian production organization », *Economic Journal*, vol. 96, n° 382, p. 482-98.
- EASTWOOD R., LIPTON M., NEWELL A. [2010], « Farm size », in Pingali P. et Evenson R., *Handbook of Agricultural Economics*, North Holland, Elsevier.
- FERTOUL Y. [2004], « Les investissements étrangers dans le secteur agricole au Maroc », Mémoire d'ingénieur d'État en agroéconomie, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II, Rabat, Maroc.
- FRUITROP [2009], « Dossier du mois : haricot vert », CIRAD, Montpellier, n° 169, 40 p.
- GARCIA MARTINEZ M., POOLE N. [2004], « The development of private fresh produce safety standards: implications for developing Mediterranean exporting countries », *Food Policy*, vol. 29, n° 3, p. 229-255.
- MAERTENS M., SWINNEN J. [2009], « Trade, standards, and poverty: Evidence from Senegal », *World Development*, vol. 37, n° 1, p. 161-178.
- MARKUSEN J. [1984], « Multinationals, multi-plant economies, and the gain from trade », *Journal of International Economics*, vol. 16, p. 205-226.
- MAROC – Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime [2008], « Présentation et perspectives du secteur des fruits et légumes au Maroc », Rabat.
- MAROC – Office Marocain des Changes (OMC) [2006], <http://www.oc.gov.ma> (consulté le 15 mai 2009).
- MINTEN B., RANDRIANARISON L., SWINNEN J. [2009], « Global retail chains and poor farmers: evidence from Madagascar », *World Development*, vol. 37, n° 11, p. 1728-1741.
- ORMEVA (Office régional de la mise en valeur agricole du Souss-Massa) [2007], « Présentation générale et perspectives du secteur des fruits et légumes dans la région du Souss-Massa », Agadir.
- RASTOIN J.L., BENABDERRAZIK H., EL HADAD-GAUTHIER F., EMLINGER C., MONTIGAUD J.C. [2009], « Perspectives et instruments de coopération régionale euro-méditerranéenne dans la filière des fruits et légumes », *PICFL-MED report*.
- REARDON T., BARRETT C., BERDEGUE J., SWINNEN J. [2009], « Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing countries », *World Development*, vol. 37, n° 11, p. 1717-1727.
- REARDON T., TIMMER C. [2007], « Transformation of markets for agricultural output in developing countries since 1950: How has thinking changed? », in Evenson R., Pingali P. et Schultz T.P. (eds), *Handbook of Agricultural Economics*, North Holland, Elsevier.
- SARTORIUS K., KIRSTEN J. [2007], « A framework to facilitate institutional arrangements for smallholder supply in developing countries: an agribusiness perspective », *Food Policy*, vol. 32, n° 5-6, p. 640-655.

- SINGH S. [2002], « Contracting out solutions: Political economy of contract farming in the Indian Punjab », *World Development*, vol. 30, n° 9, p. 1621-1638.
- SWINNEN J. [2009], « Reforms, globalization, and endogenous agricultural structures », vol. 40, n° s1, p. 719-732.
- VISSER O., SPOOR M. [2011], « Land grabbing in Post-Soviet Eurasia: The world's largest agricultural land reserves at stake », *The Journal of Peasant Studies*, vol. 38, n° 2, p. 299-323.
- VON BRAUN J., MEINZEN-DICK R. [2009], « Land grabbing by foreign investors in developing countries: risks and opportunities », *IFPRI Policy Brief*, n° 1.

ÉCONOMIES ET SOCIÉTÉS

SÉRIE « SYSTÈMES AGROALIMENTAIRES »

N° 10/2011

Sméa
LES PRESSES

SOMMAIRE

Gérard Destanne de Bernis (1928-2010)
In memoriam

J.L. RASTOIN	Création d'une chaire Unesco et d'un réseau Unitwin « Alimentations du monde » à Montpellier	1709
ÉCONOMIE, FILIÈRES ET MARCHÉS AGROALIMENTAIRES		
T. POUCH	La résurgence de la « souveraineté alimentaire »	1719
A.M. BOCQUET, C. JAMEUX	Filières durables et partenariats	1737
F. SAUCÈDE, J.M. CODRON, H. FENNETEAU	Déterminants de la performance des rayons fruits & légumes	1763
L. TEMPLE, F. LANÇON, F. PALPACUER, G. PACHÉ	Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire	1785
DOSSIER : AGRICULTURES D'ENTREPRISE ET AGROBUSINESS		
D. REQUIER- DESJARDINS, M. GUIBERT	Introduction au dossier thématique	1801
M. GUIBERT, M. SILI, P. ARBELETCHÉ, D. PIÑEIRO, S. GROSSO	Les nouvelles formes d'agriculture entrepreneuriales en Argentine et en Uruguay	1807
M. AUBERT, Z. BOUHSINA, F. CHERIET, J.M. CODRON, I. PAVEZ	Diversité des stratégies et importance du relationnel dans les exportations de fruits et légumes du Chili	1827
S. BENSALK, C. BIGNEBAT, F. EL HADAD-GAUTHIER, Ph. PERRIER-CORNET	Investissements des firmes européennes et modes d'or- ganisation de la production : le cas de la filière maraî- chère d'exportation du Maroc	1849
C.L. BEBER, C. CERDAN	Approche Syal et agribusiness	1869
NOTES DE LECTURE		
J. JAUSSAUD	U. Mayrhofer et S. Urban, <i>Management international : des pratiques en mutation</i> , 2011	1881
Ph. LACOMBE	J.L. Rastoin et G. Ghersi, <i>Le système alimentaire mon- dial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques</i> , 2010	1883
ÉVÈNEMENT SCIENTIFIQUE		
M. DE FERRIÈRE LE VAYER	Création d'une chaire « Sauvegarde et valorisation des patrimoines culturels alimentaires » à Tours	1891
APPEL À CONTRIBUTIONS		
POLITIQUE ÉDITORIALE ET NOTE AUX AUTEURS		

ÉCONOMIES ET SOCIÉTÉS - CAHIERS DE L'ISMÉA

Tome XLV, n° 10, octobre 2011,
Série « Systèmes agroalimentaires », AG, n° 33.
Directeur de la Série : Jean-Louis Rastoin.

ISSN 0013.05.67
CPPAP : n° 0914 K 81809