

Le Plan Maroc Vert



CONTINUITÉS ET RUPTURES

Hassan Benabderrazik

Paris, 17-19 décembre 2009 (séminaire IPEMED-CIHEAM « La sécurité alimentaire en Méditerranée »)

Les points traités



- I. Le Plan Maroc Vert : une stratégie globale**
- II. Le premier pilier : l'impératif de solidarité**
 - Reconversion
 - Agrégation
 - Investissement solidaire
- III. Le second pilier : l'impératif d'efficacité**
 - Partenariats publics privés
 - Investissements privés
- IV. Les axes horizontaux**
 - Le foncier
 - L'eau
 - Commercialisation
 - Réformes de l'action publique
- V. La stratégie est un art d'exécution**

Le Plan Maroc Vert : un contexte et une méthode



- **Un contexte**

 - Crise alimentaire

 - Retard et blocage

- **Une méthode**

 - Cabinet de stratégie extérieur

 - Agrégation au cœur

 - Suivi par équipe de haut niveau

- **Clairement une rupture dans la démarche même si elle est nourrie des travaux et débats passés**

Le Plan Maroc Vert : une stratégie globale



- **Une stratégie**

Développer une vision, fondée sur un diagnostic partagé

Développer l'adhésion, par le dialogue et l'écoute

Agir ensemble, vers le même but

- **Une volonté d'être global et de ne rien laisser de côté**

Toutes les filières

Tous les acteurs

Tous les problèmes

STRATEGIE DE REFORME ARTICULEE AUTOUR DE DEUX PILIERS

Focus du de di

Relance de l'agriculture afin d'en faire un moteur de croissance économique et social :

- Croissance ciblée autour de filières intégrées compétitives
- Préservation des équilibres sociaux-économ. et du tissu rural existant

Filières sociales – objectif stabilisation du tissu des acteurs existants

- Filières nationales de subsistance
- TPE, fermiers individuels

Filière HVA – objectif PIB

- Orientation export autour des filières clefs/acteurs structurés
- Projets intégrés y.c. IDE

Pilier 2: Mise à niveau solidaire du tissu: investissement social et lutte contre la pauvreté agricole

Projets de reconversion

- Périmètres propices
- Agrégation communautaire
- Stratégie de basculement graduel
- Généralisation des outils de financement et d'encadrement

Projets d'intensification/valorisation

Accroissement de la productivité et meilleure valorisation pour les exploitations existantes (e.g. encadrement des éleveurs par l'ANOC)

Projets de diversification/de niche

Appui à la diversification des exploitants afin de créer des revenus agricoles complémentaires (productions additionnelles)

200-400 projets de référence dans les zones sensibles • Ciblage des bailleurs de fonds / investisseurs sociaux •

Refonte de la politique de financement des projets sociaux

Politique rurale intégrée

- Développement des services publics (santé, éducation)
- Soutien aux politiques sociales
- Diversification des revenus (ex. tourisme rural)

Pilier 1: Développement agressif d'une agriculture à haute valeur ajoutée / haute productivité

Plan de développement accéléré des filières à haute valeur ajoutée

Micro-ciblage des débouchés • Périmètres d'agrégation prioritaires • Conditions cadres spécifiques (y.c. plateformes d'exportation)

Plan de développement accéléré des filières à haute productivité

Business models cibles • Périmètres d'agrégation prioritaires • Conditions cadres spécifiques (y.c. développement de la distribution moderne) • Déprotection graduelle

700-900 projets de référence autour d'investisseurs nationaux et internationaux à forte capacité managériale "Offre Investisseurs Maroc" clairement définie

AG Accès compétitif au foncier autour d'un nouveau modèle d'agrégation attractif et socialement responsable (CARE)

Business model par filière et relation contractuelle CARE-fermier agrégé • Stratégie go-to-market et mode d'attribution des licences CARE •

AGF Création de fonds de Private Equity agricoles

- | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| <p>Refonte de la politique de l'eau</p> <p>Mise en gestion déléguée des ORMVA et extension graduelle du réseau en périmètre irrigué</p> <p>Tarification agressive en périmètre privé</p> | <p>Modernisation de la distribution</p> <p>Poursuite du développement national de la grande distribution</p> <p>Promotion de formats intermédiaires (ex. dans la viande)</p> | <p>Recyclage des ALE</p> <p>Amélioration des conditions cadres à l'export</p> <p>Libéralisation graduelle des filières protégées</p> | <p>Introduction d'une fiscalité productiviste</p> <p>Mise en place d'un système de taxation forfaitaire (à l'hectare) lié au potentiel de la terre</p> | <p>Accélération de la privatisation des terres</p> <p>Continuation du processus de privatisation des terres de l'Etat</p> <p>Poursuite des efforts de titrisation</p> | <p>Doing business agricole</p> <p>Accès au financement</p> <p>Mécanismes de subvention</p> |
|---|---|---|---|--|---|

Réforme du Ministère de l'Agriculture et des fonctions d'encadrement de l'Etat

Gestion déléguée des ORMVA / Externalisation de quelques fonctions clés / Mise en place de GIE / Création d'une Agence Publique de Développement

Création d'une Agence publique de Développement

Program management • Mise en place des transactions

Le premier pilier : l'impératif de solidarité



➤ **Reconversion**

- Oléiculture / terroirs / niches

➤ **Agrégation sociale**

- Les groupements, les coopératives, les associations
- Les relations entre chaînons
- Un cadre juridique à consolider

➤ **Investissement solidaire**

Gestion sociale et gestion de production

Rôle de l'Etat

Le second pilier : l'impératif d'efficacité



- **Partenariats publics privés**
 - SODEA et terres collectives
 - Agrégation
- **Investissements privés**
 - Le contrat de nappe de la région Souss-Massa
 - Les contraintes d'accès aux marchés extérieurs ?

Une méthode : l'agrégation



Contract farming

Dévolution des terres domaniales conditionnelles

Une rénovation du cadre de conduite des transactions

- **Interprofession**
- **Contrat standardisé**
- **Arbitrage simplifié**

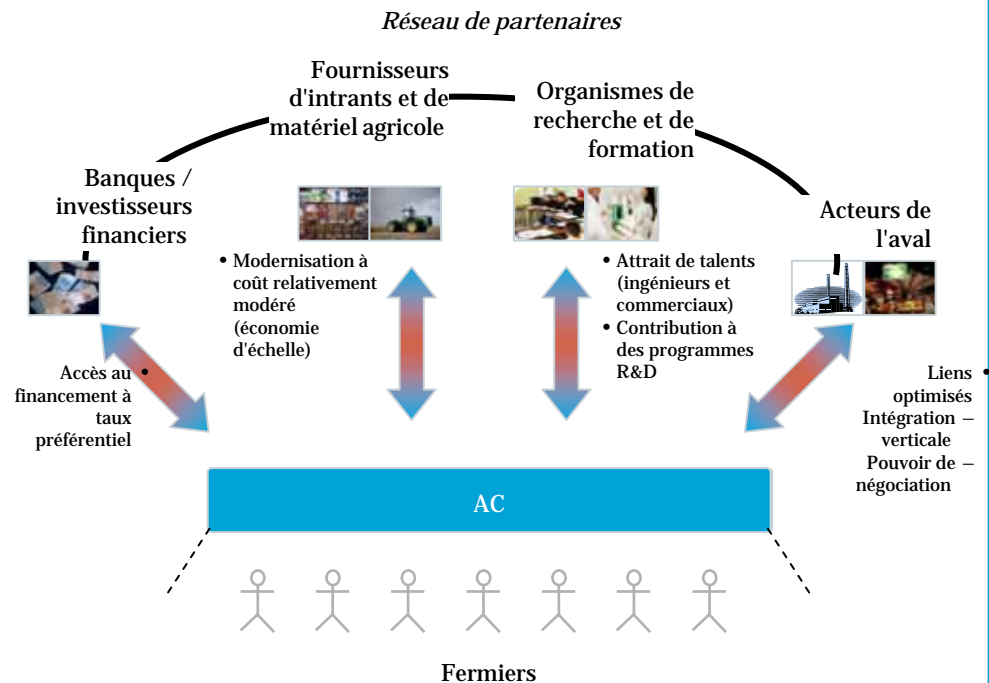
L'AGRÉGATION COMME MOYEN DE DÉVELOPPER UNE AGRICULTURE PRODUCTIVISTE, À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Des problèmes structurels interconnectés dans l'agriculture des PED: tissu d'acteurs faible et ressources limitées

- Un tissu d'acteurs fragile et peu organisé
 - Dominance de la petite agriculture extensive: faible taille et morcellement extrême des exploitations
 - Intégration verticale peu répandue
 - Coopératives et associations de producteurs peu efficaces: cadre réglementaire peu favorable et manque de capacités de gestion
 - Manque de coordination intra et interprofessionnelle, faible représentativité auprès des autorités, et pouvoir de négociation limité avec l'aval
- Un déficit massif et général de ressources
 - Investissements limités: faible attraction des capitaux privés et financement bancaire freiné notamment par la précarité du foncier
 - Des capacités managériales quasi-inexistantes dans l'agriculture: faible attraction des talents et niveau d'instruction généralement bas

Agriculture faible, peu productive et source de pauvreté (cercle vicieux: sous-investissement → faible productivité → faible valorisation)

L'AC, à travers son expérience et des partenariats ciblés, peut agir comme un moteur de développement dans l'agriculture



- Développement de *pôles de croissance* autour d'une agriculture à *forte productivité et forte valeur ajoutée*
- Accroissement des revenus des fermiers
- Dynamique de croissance dans les zones rurales

L'eau



- **La fin des Offices**
 - Difficultés de recouvrements et d'entretiens
 - Renouvellement des leaderships par les agrégateurs privés (industriels ou associations)
- **La conscience des limites**
 - Surexploitation des nappes
 - Réchauffement climatique
- **BOT, gestion concédée, subventions, contrats de nappe**

Le foncier



- **Morcellement et faible investissement**
- **Terres publiques et mise en valeur réduite**

Un projet double : agrégation et dévolution

Commercialisation intérieure



- **La normalisation des transactions**
 - Il faut voir pour acheter
 - Les prix sans informations
- **Les marchés de gros et les abattoirs**
 - Monopoles communaux
 - Obstacles à l'intégration commerciale des agriculteurs
- **Une vieille guérilla et de nouvelles réponses**
- **L'intégration à l'extérieur est à construire**
 - Union Européenne
 - OMC
 - Marchés mondiaux

Réforme de l'action publique



- **Les textes**
 - Code des investissements agricoles 1969
 - Limites à la propriété agricole 1972
 - Terres collectives 1919
- **Les administrations**
 - Faible moyens du régalien
 - Modèle d'action pour le développement à reconstruire
- **Continuité et difficultés**

La stratégie est un art d'exécution



- **Le plan Maroc vert : une réussite**
Redonner confiance et partager une vision d'avenir
- **Le plan Maroc vert : une promesse**
Résoudre les problèmes
Arbitrer les conflits et les dépasser
Doubler la valeur ajoutée agricole
Tirer la croissance du pays
- **Le plan Maroc vert : un défi difficile**
Le mouvement et l'inertie
Les moyens humains et financiers