This item was submitted to Loughborough's Research Repository by the author.
Items in Figshare are protected by copyright, with all rights reserved, unless otherwise indicated.

Apprendre à coopérer : un défi pour l'adhésion des agriculteurs au Plan Maroc Vert

PLEASE CITE THE PUBLISHED VERSION

http://newmedit.iamb.it/edizioni_new_medit,229,229,2015,159,1016,apprendre-a-cooperer-:-un-defi-pour-lâadhesion-des-agriculteurs-au-plan-maroc-vert.htm

PUBLISHER

IAM (Bari, Italy)

VERSION

AM (Accepted Manuscript)

PUBLISHER STATEMENT

This work is made available according to the conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) licence. Full details of this licence are available at: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

LICENCE

CC BY-NC-ND 4.0

REPOSITORY RECORD

Vitry, Chloe, Abdellaoui El Hassane, Patric Dugue, and Eduardo Chia. 2019. “Apprendre À Coopérer : Un Défi Pour L'adhésion Des Agriculteurs Au Plan Maroc Vert”. figshare. https://hdl.handle.net/2134/25308.

APPRENDRE A COOPERER : UN DEFI POUR L'ADHESION DES AGRICULTEURS AU PLAN MAROC VERT

Classification JEL

Q18 Agricultural Policy • Food Policy

Auteurs

Chloé Vitry, UMR Innovation, INRA, 2 Place Pierre Viala - 34060, Montpellier, cedex, chloe.vitry@supagro.inra.fr.

Abdellaoui El Hassane, enseignant-chercheur au Département Ingénierie de développement, ENA, B.P S/40 Meknès, 50001 Maroc.
elhassanea@aol.com

Patric Dugué.[1,2],
[1] CIRAD, UMR INNOVATION, F-34398 Montpellier, France
[2] ENA Département Ingénierie de développement, B.P S/40 Meknès, 50001 Maroc
patrick.dugue@cirad.fr

Eduardo Chia, UMR Innovation, INRA, 2 Place Pierre Viala - 34060, Montpellier, cedex, chia@supagro.inra.fr.

Auteur correspondant

Chloé Vitry, UMR Innovation, INRA, 2 Place Pierre Viala – 34060, cedex.

chloe.vitry@supagro.inra.fr, 04 99 61 21 73

Résumé

La question de la coopération entre acteurs suscite des nombreux travaux. Pour moderniser l'agriculture marocaine, l'Etat marocain a mis en place un programme décennal : le Plan Maroc Vert (PMV), qui incite les agriculteurs à se réunir en coopérative ou association. Les premiers résultats du PMV montrent une réticence de ces agriculteurs à coopérer. Notre objectif est d'éclairer cette question de la capacité à coopérer : quelles conditions réunir pour développer la coopération ? Nous avons mis un accent particulier sur les questions d'apprentissage, en menant une série d'entretiens compréhensifs avec des agriculteurs, en particulier des coopérateurs et des

techniciens du développement de la plaine du Saïs à proximité de Meknès. Nous avons analysé les freins à la coopération et les facteurs de pérennité des coopératives, identifiant huit apprentissages de coopération, puis construit une grille d'analyse des apprentissages. Cette grille peut être utilisée pour identifier les leviers d'action possible pour améliorer les situations de coopération, notamment dans le cadre du Plan Maroc Vert.

Abstract

The subject of cooperation between stakeholders incites a lot of research. To modernize Moroccan agriculture, the Moroccan State instated a decennial program: the Plan Maroc Vert (PMV), which incites farmers to form cooperatives or associations. The first results of the PMV show farmers are reluctant to cooperate. Our goal is to explore this question: what are the conditions to developing cooperation? From the angle of organizational learning, we conducted a series of semi-structured interviews with farmers, cooperative workers and development workers in and around Sebâa Ayoune, close to Meknès. We analyzed obstacles to cooperation and factors of cooperative durability, identifying eight types of cooperation learning. We then built an analytical framework that can be used to identify possible levers of action to enhance situations of cooperation, particularly in the case of the PMV.

Mots-clés

Coopérative agricole, Apprentissage, système de production, commercialisation, Plan Maroc Vert

INTRODUCTION

L'augmentation du prix des produits alimentaires sur le marché international en 2008 et la stagnation de la production marocaine en produits de base (céréale, lait, huile) ont révélé l'état de dépendance du Maroc vis-à-vis des importations. Cette situation de crise potentielle a poussé l'Etat à investir massivement dans le secteur agricole en mettant en place un programme décennal (2008 – 2018): le Plan Maroc Vert (PMV). Ce programme vise à moderniser les exploitations agricoles en les aidant à investir dans différents domaines (plantation, irrigation, vaches de races améliorées) pour développer certaines filières et améliorer leur compétitivité. Il fournit aussi des appuis à des coopératives et à des GIE (groupement d'intérêt économique) pour améliorer la

transformation des productions et leur commercialisation. Le PMV comprend deux piliers. Le pilier 1 doté de 110 à 150 Milliards de DH sur 10 ans vise le développement d'une agriculture à haute valeur ajoutée et à forte productivité selon le modèle de l'agrégation (Akesbi, 2013). Le pilier 2 doté de 15 à 20 milliards de DH sur 10 ans, vise à lutter contre la pauvreté en milieu rural en améliorant la production agricole dans les petites et moyennes exploitations.

Pour bénéficier des appuis du PMV pilier 2 (subventions, formations),les agriculteurs doivent se regrouper en associations ou en coopératives. Cependant, une des difficultés majeures rencontrées par le PMV est la réticence des agriculteurs à se regrouper en coopératives, d'autant plus que ce programme veut mettre en place rapidement des projets sans avoir le temps de construire et de renforcer les capacités organisationnelles du monde rural. Les coopératives organisées pour la plantation d'arbres (oliviers en particulier) ou la gestion de petites unités de transformation se sont avérées peu fonctionnelles (Faysse et al., 2014).

On peut dès lors s'interroger sur les chances de réussite de cette politique. Dans cet article, notre objectif est d'éclairer cette question de la capacité à coopérer. Qu'est ce qui pousse les gens à coopérer ? Quelles conditions réunir pour développer la coopération ? Les sciences sociales (économie, sociologie, sciences de gestion) ont étudié depuis longtemps les processus de coopération, en particulier de la réalisation d'un projet productif (matériel ou immatériel) en commun ou de formation à la défense de leurs intérêts ou toute autre action qui va améliorer leur quotidien. Nous nous appuierons sur la théorie des apprentissages pour éclairer les freins à la coopération et les solutions possibles, en utilisant les outils développés par les sciences de gestion, Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas dans la province d'El Hajeb, à proximité de Meknès au Maroc.

1. ETUDE DE LA COOPERATION AGRICOLE DANS LA PROVINCE D'EL HAJEB

1.1 Les coopératives[1] agricoles au Maroc

[1] Dans cet article ne sera abordée qu'une forme d'action collective en milieu rural et agricole : la coopérative. Il existe 3 autres formes d'actions collectives formelles: les AUEA (Association d'usagers de l'eau agricole), les Associations et les GIE qui permettent entre autres aux coopératives de s'associer avec d'autres acteurs privés pour commercialiser des produits agricoles, les exporter ou les transformer.

L'Office de Développement de la Coopération(ODCO) évalue en 2013le nombre de coopératives à environ 15 0000 dont 62% sont des coopératives agricoles. La progression du nombre de coopératives est d'environ 10% par an (une centaine de coopératives est créée chaque mois) depuis la mise en place du PMV ainsi que des projets de l'INDH[2]. Selon les données de recensement disponibles (RGA 1996, ODCO 2013) on considère que le nombre d'agriculteurs adhérents à une coopérative est compris entre 180 000 et 240 000, soit entre 12% et 16% des exploitations au Maroc.

L'ODCO manque de ressources humaines pour pouvoir accompagner les coopératives dans la durée, et elle a surtout pour fonction d'enregistrer la création des coopératives. Dans le secteur agricole les agents des Centres des Travaux (CT) et des Directions Provinciales de l'Agriculture (DPA) sont souvent mobilisés pour expliquer aux agriculteurs les intérêts du mouvement coopératif vis-à-vis des activités du PMV.

Le terme de coopérative reflète cependant plusieurs formes de coopérations. Dans les années 60 les coopératives étaient peu nombreuses, basées sur l'adhésion volontaire des agriculteurs et organisées pour l'approvisionnement de leurs membres en intrants (engrais, semences), l'utilisation en commun de matériels agricoles et la commercialisation des productions. Certaines coopératives ont disparu ou maintenu leurs activités sans chercher à se développer (cas de nombreuses coopératives céréalières). Dans d'autres cas, elles ont été à l'origine de la mise en place d'Unions de Coopératives et même de sociétés agro-industrielles de transformation pouvant concurrencer le secteur privé comme c'est le cas pour la filière lait avec la COLAIMO, la COLAINORD et la COPAG (Mahdi et Chattou, 2002).

Avec la mise en œuvre de la réforme agraire dans les années 1970-1980, réforme qui a donné naissance à 26 555 exploitations et concerné 340 000 ha, apparaît la figure de la coopérative de la réforme agraire. Il s'agissait en premier lieu de distribuer à chaque nouveau chef d'exploitation un lot de terre découpé dans le parcellaire de l'ancienne exploitation du colon. Ces attributaires devaient obligatoirement adhérer à la coopérative correspondant le plus souvent à la surface de l'ancienne exploitation du colon afin de bénéficier des services qu'elles fournissaient

[2]L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) est un dispositif public visant à lutter contre la pauvreté en milieu rural et urbain, la précarité, et l'exclusion sociale pour la « mise à niveau » territoriale.

(approvisionnement, commercialisation, matériels en commun). L'encadrement des coopératives de la réforme agraire et des coopérateurs par les services publics était très dirigiste. Les décisions étaient prises pas les directeurs de coopérative, tous fonctionnaires. Les dysfonctionnements des coopératives de la réforme agraire se sont accumulés au fil des années. Des conflits sociaux ont éclaté et la faiblesse des infrastructures des coopératives s'est maintenue faute d'entretien et d'investissement. Aujourd'hui, les exploitations nées de la réforme agraire ne bénéficient plus de services organisés par ces coopératives et n'ont en commun que le fait d'habiter le même douar et de travailler sur le même territoire.

La loi dite « de la mainlevée » ou de « melkisation » de 2005 a accentué ce processus d'individualisation et accélère la fin des coopératives : les attributaires n'ayant pas de dettes vis-à-vis de la coopérative et de l'État peuvent obtenir grâce à cette loi et après versement d'une taxe d'enregistrement le droit de propriété sur les terres dont ils ont été attributaires. Ce processus a amené bon nombre d'entre eux à vendre tout ou partie de leur terre, surtout dans des régions comme la plaine du Saïs où le prix de la terre est très élevé, ce qui a accéléré la fin des activités de ce type de coopératives.

Les politiques agricoles et foncières successives expliquent aujourd'hui la diversité des types de coopératives au Maroc. Hormis les secteurs du lait, des agrumes et des primeurs caractérisés par la présence de grandes coopératives, on peut considérer qu'une minorité d'agriculteurs adhère actuellement au système coopératif. Avec les difficultés rencontrées par les coopératives de la réforme agraire, le mouvement coopératif peine à se développer en dehors des filières citées et ceci quelle que soit la région. Les agriculteurs restent méfiants vis-à-vis de différentes formes d'actions collectives qui leur sont proposées dont celle de la coopérative, malgré les incitations des programmes de développement pour celle-ci. Ce passé permet en partie de comprendre les difficultés actuelles rencontrées par les acteurs concernés par le PMV, en particulier pour la mise en place des projets du pilier 2 du PMV.

Notre objectif est donc de comprendre comment ces difficultés s'expliquent chez les agriculteurs et autres acteurs dans la périphérie de Meknès. Quelles sont les barrières à la formation de coopératives agricoles dans le cadre du PMV ? Et comment peut-on lever ces barrières pour augmenter la capacité des agriculteurs à coopérer et apprendre à travailler ensemble ?

2.2 Saisir la question de la coopération par les apprentissages

Pour répondre à la question de recherche, nous utilisons la théorie des apprentissages. On appelle apprentissage le processus qui modifie les connaissances et/ou comportements des individus en leur permettant d'acquérir de nouveaux savoir-faire, des nouvelles compétences et connaissances. La notion d'apprentissage organisationnel désigne le même type de modifications au niveau d'une organisation : ce sont donc des connaissances, compétences et savoir-faire qui permettent aux acteurs de travailler ensemble, d'accomplir des tâches communes. Argyris et Schön (Argyris and Schön, 2001) différencient « le groupe » de « l'organisation » dans la capacité qu'ont les membres d'une organisation de parler en son nom, de représenter les autres membres du groupe, etc. Cela sous-tend l'« apprentissage de coopération ». Le *social learning* (apprentissage social) est souvent utilisé dans le champ des sciences de l'environnement pour parler de la capacité des acteurs à travailler ensemble (Crona and Parker, 2012; Pahl-Wostl, 2009; Rist et al., 2007).

Les apprentissages, qu'ils soient individuels (une personne seule) ou collectif (tout un groupe apprend),ont une dimension « performative ». Ils permettent non seulement d'apprendre mais aussi de réaliser l'action ou au moins de s'engager dans l'action. Ainsi, Hatchuel(1994) affirme que « l'apprentissage collectif, ce n'est pas seulement un régime de coordination entre acteurs déjà là, c'est aussi le processus de formation des acteurs ». Par ailleurs, de nombreux auteurs ont identifié la confiance comme facteur facilitant le partage du savoir et de l'expérience (Chia and Torre, 1999; Sol et al., 2013). Van Assche et al. (2013) par exemple soulignent l'importance de buts communset d'interdépendances comme facilitateur des apprentissages collectifs. Ces conditions semblent cruciales lorsqu'il s'agit d'élaborer un processus participatif dans un territoire construit autour de personnes qui ne partagent pas forcément les mêmes intérêts initiaux. Il apparaît également important de partager entre autre un cadre mental collectif(Senge, 2010)ou modèles mentaux partagés (Dieleman, 2013). Selon Senge (*op. cit.*), les « modèles mentaux » sont les représentations internalisées du monde que chacun possède et qui guident nos actions. Il est indispensable, pour qu'une organisation soit capable « d'apprendre » et de devenir un lieu de coopération, que les acteurs qui la composent soient capable d'abandonner leurs modèles mentaux individuels pour construire ce cadre mental collectif. Duguid et al. (2007)relèvent également la capacité à communiquer, à coopérer, et à travailler en équipe comme des éléments centraux de la gouvernance.

Apprendre à coopérer signifie pour nous a minima « apprendre à travailler ensemble », mais cela recoupe bien plus : il s'agit d'apprendre à partager valeurs, modèles mentaux, langage, à définir des buts communs et à acquérir des capacités organisationnelles (se réunir, prendre la parole, etc.). C'est lorsque ces apprentissages ont été réalisés que naît véritablement le « collectif ».

2.3La commune urbaine de Sebâa Ayoune dans la plaine du Saïs

Notre étude porte sur la commune de Sebâa Ayoune à proximité de Meknès (figure 1).

Insérer ici FIGURE 1

Bien qu'elle soit qualifiée d'urbaine, cette commune garde une forte spécialisation agricole : 1850 ha cultivés relevant de l'agriculture familiale s'ajoutent aux 1300 ha de grandes entreprises.210 exploitations agricoles, dont plus de 95% sont de type familial, se caractérisent par une production diversifiée : maraîchage, arboriculture, céréales, élevage bovin laitier, ovins.

Actuellement avec la loi dite de « la main levée » une grande partie des terres de la réforme agraire est « melkisée » et les deux coopératives issues de cette réforme dans la commune ne sont plus fonctionnelles. Avec l'avènement du PMV quelques collectifs d'agriculteurs tentent de définir des projets de type pilier 2 et pour cela, de créer des coopératives mais rien de concret n'a abouti à ce jour. La seule coopérative agricole véritablement active ces 20 dernières années – une coopérative laitière – a cessé de fonctionner en 1999, depuis le départ du fondateur de la coopérative.

De ce fait l'étude s'est intéressée à d'autres collectifs d'agriculteurs hors de la Commune de Sebâa Ayoune mais toujours dans la plaine du Saïs et relevant tous du CT[3] d'Aïn Taoujdate, et ceci dans le but de comprendre si les dynamiques de Sebâa Ayoune présentaient un caractère exceptionnel ou reflétaient une tendance plus globale de la région.

2.4Entretiens avec les acteurs

[3] Centre de Travaux, le CT rattaché à la Direction Provinciale de l'Agriculture d'El Hajeb et donc au ministère de l'agriculture et des pèches maritimes, comprend une équipe de conseillers agricoles et de quelques ingénieurs chargée de la vulgarisation et de l'appui aux agriculteurs pour l'obtention de subventions

Nous avons réalisé des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2011) auprès de producteurs (8), de responsables de coopératives (7) et d'associations (4), de techniciens du développement (2) de la commune urbaine de Sebâa Ayoune, et des techniciens et responsables du ministère de l'agriculture de la province d'El Hajeb dont cette commune dépend.

Ces entretiens ont porté sur leur expérience et leurs attitudes vis-à-vis de la pratique coopérative. Après avoir précisé le rôle et l'histoire de l'enquêté dans son organisation, nous leur avons demandé de nous parler de l'histoire, de la coopérative ou l'association par exemple, des objectifs poursuivis, des moyens mobilisés et de la trajectoire suivie. Dans un deuxième temps nous leur avons demandé de nous parler de la façon dont ils coopèrent, comment les décisions sont prises, avec quels outils, et quelles difficultés ils pouvaient rencontrer. Cela nous a permis de comprendre dans quelle mesure ces situations leur ont permis d'améliorer leurs capacités à décider et à travailler ensemble, comment ils utilisent dans d'autres situations ce qu'ils ont appris auparavant, comment ils transmettent ces savoir-faire et connaissances , etc. Nous partons de l'idée que les apprentissages ne sont pas suscités seulement par les experts mais s'acquièrent et se développent aussi entre pairs (Darré, 1994).

3. LES FREINS A LA CREATION DES COOPERATIVES

Nous avons identifiés dans nos entretiens quatre types de freins à l'action coopérative, qui témoignent d'apprentissages nécessaires pour se libérer de ces « freins » dans la situation des agriculteurs enquêtés (Tableau 1). Ces quatre situations sont transversales à la diversité des situations individuelles rencontrées au cours des entretiens, c'est-à-dire qu'elles sont partagées par pratiquement tous les acteurs « agriculteurs ».

Insérer ici TABLEAU 1

3.1 L'expérience de la réforme agraire : apprendre à désapprendre (1)

La principale observation que nous avons pu tirer de nos entretiens est le peu d'enthousiasme pour l'action collective chez les agriculteurs de la province d'El Hajeb. Non seulement les

coopératives officiellement en fonctionnement[4] sont peu nombreuses (une trentaine pour 12 00 exploitations sachant que les 60 coopératives issues de la réforme agraire n'ont plus d'activités et ne tiennent plus d'assemblée générale), mais pour les agriculteurs les tentatives de création de nouvelles coopératives dans le cadre du PMV sont laborieuses, peu attractives et n'ont débouché que sur quelques cas de création effective. Ceci peut s'interpréter comme une sorte de « méfiance » vis-à-vis de l'action collective.

Un élément, souvent avancé, expliquant cette « peur » de l'action collective est le « fantôme » de la coopérative de la réforme agraire. En effet, la plupart des acteurs interrogés (agriculteurs, techniciens, institutionnels) mentionnent souvent l'expérience du passé comme frein à de nouvelles formes d'action collective. D'une façon générale, l'expérience des coopératives de la reforme agraire a été négative pour une grande majorité d'agriculteurs. Un maraîcher nous explique par exemple la tentative d'achat collectif et de partage d'un tracteur dans sa coopérative de la réforme agraire. Le tracteur subventionné par l'Etat fut acheté à crédit, puis un « tractoriste » fut désigné parmi les agriculteurs de la coopérative et formé. Chacun devait attendre son tour pour louer le tracteur (la location couvrant les frais de fonctionnement et servant à rembourser le crédit), si bien que très vite, et dans un contexte d'aléas pluviométrique les agriculteurs les plus aisés, voyant l'intérêt du travail du sol motorisé, ont préféré acheter leur propre tracteur. Ensuite, les agriculteurs ne possédant pas de tracteurs sont allés louer ceux de leurs voisins plutôt que celui de la coopérative, préférant les arrangements informels : ils pouvaient négocier le prix ou un report de paiement, bref « s'arranger ». Le tracteur de la coopérative étant peu utilisé, le crédit ne fut pas remboursé. La coopérative s'est endettée (et par conséquent les adhérents), et chacun a montré du doigt cet endettement comme preuve de l'inutilité de la coopérative. La méfiance naquît !Ainsi, ces agriculteurs qui avaient déjà une incitation à négocier les prix ont dû faire face à une autre difficulté : le tour d'utilisation du tracteur basé sur un tirage au sort n'était pas un système satisfaisant. Or, plutôt que de résoudre ce problème de manière collective (en se mettant d'accord sur un système de partage différent), ils ont choisi de résoudre le problème de manière individuelle (achat d'un tracteur personnel).On

[4] Les coopératives au Maroc doivent tenir une Assemblée Générale annuelle à laquelle un représentant de la DPA notamment doit assister. Lorsque les coopératives ne remplissent pas cette condition plusieurs années de suite et ce, malgré les relances de l'administration, la DPA enregistre la coopérative comme « non active ». Celle-ci reste alors dans les registres mais n'est plus considérée comme « fonctionnelle ».

peut, à partir de cet exemple, affirmer que la proximité géographique – ancienne ferme du colon – ne suffit pas à faire émerger la coopération et qu'il est nécessaire de partager un objectif commun, et donc à développer une certaine proximité organisationnelle, soit le partage d'un modèle mental, de savoirs, de pratiques, et d'un système commun de représentations (Gilly et Perrat, 2003).

Cet exemple marquant illustre d'une part le poids du passé chez les agriculteurs issus de la réforme agraire, qui ont « appris » que la coopération n'était pas efficace, ou en tout cas trop contraignante. Il apparaît important de pouvoir « désapprendre » ces expériences pour pouvoir créer de nouveaux apprentissages de coopération détachés de ce passé.

3.2 Des difficultés à mobiliser et à constituer un collectif : apprendre à explorer et à décider ensemble (2)

Un autre élément que nous avons observé est la difficulté qu'ont les agriculteurs enquêtés à passer de l'idée à l'action. Ainsi, le groupe de jeunes agriculteurs qui nous avaient indiqué souhaiter se constituer en coopérative (laitière) étaient toujours à l'état d'idée six mois plus tard. Un leader semblait émerger de manière spontanée (l'initiateur de l'idée) : il s'était engagé à prendre des renseignements quant aux démarches et conditions mais n'était pas allé jusqu'au bout et avait arrêté le processus subitement, sans que les autres agriculteurs ne s'en inquiètent ou se réunissent pour en discuter. Ainsi, des compétences primordiales telles que *savoir se réunir* ou bien *se répartir des tâches* ne semblent pas avoir été mobilisées dans la situation, faute de voir émerger un noyau dur porteur effectif du projet collectif.

3.3 Les agriculteurs dans l'attente d'un « leader » (Etat ou personne acteur privée) : apprendre à s'engager (3)

Les agriculteurs avec lesquels nous avons discuté du PMV nous ont expliqué en avoir été informés (soit par la télévision, soit par une journée d'information), mais ils sont restés ensuite dans l'attente d'une proposition venant des services de l'Etat quant aux actions à mener. Ainsi, ils sont convaincus que c'est le rôle de l'Etat de leur donner des directives plutôt que de leur demander de faire émerger une action collective. Cette posture rappelle celle en vigueur durant la

période de fonctionnement des coopératives de la Réforme Agraire : l'Etat imposait les assolements, la coopérative avait à sa tête un directeur fonctionnaire qui a plus de poids que le président agriculteur.

Aujourd'hui comme dans le passé, ceux qui tentent d'organiser une action collective restent dans une recherche d'un leader émergeant : tous les acteurs concernés par ce type de situation ont mentionné l'existence d'un leader en qui ils ont confiance comme facteur principal à la bonne marche d'une coopérative. L'expérience de la coopérative laitière de Sebâa Ayoune illustre la fragilité de ce fonctionnement : lorsque le leader disparaît, la coopérative cesse de fonctionner.

Au-delà même de la figure du leader consensuel, certains agriculteurs sont dans l'attente d'une *success story* observable *localement* pour se lancer. Les agriculteurs rencontrés ne semblaient pas faire preuve de curiosité pour connaitre des coopératives fonctionnant effectivement dans d'autres provinces que la leur soit par un déplacement in situ soit par internet ou échanges avec des cadres des DPA, alors que certains captent des informations techniques sur les cultures sur des sites web en français, espagnol ou arabe. Ainsi, un agriculteur nous a confié être intéressé par la possibilité d'intégrer une coopérative de commercialisation d'oignons, mais souhaite attendre de voir si la coopérative va marcher avant de la rejoindre. Nous pensons qu'il s'agit là d'une manière de réduire l'incertitude avant de s'engager dans un effort collectif, mais cette préférence pour le local témoigne de la dimension *située* des apprentissages, les agriculteurs étant peu sensibles aux expériences de coopératives hors de leur territoire de référence.

3.4 La difficulté des démarches administratives : apprendre à accompagner et se faire accompagner (4)

Plusieurs agriculteurs et autres acteurs nous ont révélé avoir dû abandonner les démarches liées à l'accès à diverses subventions à l'équipement d'irrigation localisée et aux matériels agricoles. Leur accès étant trop compliqué[5] pour eux, le parcours trop long et chronophage, ils ont préféré

[5] Par exemple, l'obtention de la subvention pour l'irrigation localisée implique de présenter une autorisation de creusement du puits ou du forage ainsi qu'une autorisation de pompage. L'obtention de ces autorisations n'est pas facile soit parce que l'agriculteur n'en a jamais fait la demande au bon moment soit il se trouve dans une situation où officiellement ce type

abandonner et trouver d'autres moyens, souvent informels, pour régler leur besoin. Le parcours pour créer une coopérative est tout aussi compliqué que celui pour obtenir des subventions individuelles et nécessite de mobiliser diverses compétences non disponibles dans le groupe des initiateurs du projet. Ceci, entre autres, explique le peu de coopératives existantes dans la province et créées récemment dans le cadre du PMV. Il s'agit de compétences particulières (juridiques, en gestion, …) trop coûteuses à acquérir pour les agriculteurs, d'autant plus que les tentatives de formation de coopératives de la DPA (Direction Provinciale Agricole) sont limitées par le manque de moyens humains des agences concernées (Centres techniques, DPA, ODECO…) et l'injonction de « rapidité » dans la constitution des dossiers de projets candidats au PMV. Ainsi les agriculteurs vont déléguer les démarches et se désengager du processus.

Cependant, l'apprentissage n'est pas qu'à la charge des agriculteurs, en témoigne la complexité de l'accompagnement agricole. Jusqu'en 2013 les services d'appui et de conseil technique aux producteurs étaient l'affaire de l'Etat[6] à travers les Centre des Travaux (CT) Agricoles en zone d'agriculture pluviale et les Centres de Mise en valeur agricole, (CMV) en zone irriguée. Si les CT arrivent à maintenir quelques services comme l'approvisionnement en semences sélectionnés et en engrais, et le conseil technique, peu d'entre eux abordent la question du renforcement des capacités des individus ou des collectifs et de leur accompagnement. Ils ont surtout un rôle administratif dans le PMV. De plus la profession agricole dans son ensemble est faiblement organisée : les OPA (sauf quelques grandes coopératives citées en début d'article) n'ont pas les moyens de rémunérer des conseillers polyvalents et les chambres d'agriculture, peu représentatives de la diversité du monde agricole, n'ont quasiment pas d'actions concrètes sur le terrain. Les techniciens ont souvent aussi l'attitude traditionnelle de l'Etat paternaliste qui doit penser et faire à la place des agriculteurs. Les techniciens doivent aussi apprendre à désapprendre !!!

---

d'autorisation n'est plus attribuée. Dans les deux cas les agriculteurs qui peuvent mobiliser des réseaux et proches des décideurs sont en mesure d'obtenir rapidement ce type d'autorisation

[6] Avec la création de l'Office National du Conseil Agricole, les CT et CMV ont été transformés entre Centre de conseil agricole pour le conseil public et des prestataires de services de conseil agricole privés vont être agréés par l'Etat pour compléter l'offre de conseil

4 LES FACTEURS DE PERENNITE DE LA COOPERATION

Au-delà des freins identifiés à la coopération, nous avons identifié des apprentissages facteurs de pérennité, parfois sous-jacents aux situations rencontrées, et parfois explicitement identifiés par les acteurs.

Se rassembler autour d'un problème commun : apprendre à fabriquer du « sens commun » (5)

Nos enquêtes sur l'émergence d'actions collectives dans le secteur agricole et plus particulièrement dans le cadre du Plan Maroc Vert ont révélé que les seules coopératives fonctionnelles sont celles qui s'étaient créées autour d'un problème commun (organisation de la transhumance, commercialisation,…) et avec un temps de maturation suffisant. Les tentatives de création de coopératives (dans la précipitation) dans le but d'obtenir des subventions (par le biais d'un projet Pilier 2), que cela soit à l'initiative des institutions publiques ou des agriculteurs, étaient quasi-systématiquement vouées à l'échec ou éphémères.

Le problème commun (compris et partagé par tous) comme déclencheur de l'action collective est une condition nécessaire à la bonne marche des coopératives mais ne semble pas être suffisant pour sa durabilité. Encore faut t-il s'assurer, au préalable, d'un capital confiance partagé et entretenu par l'ensemble des coopérateurs……

Une question de confiance : apprendre à se connaître (6)

En effet les propos de nombreux agriculteurs et acteurs institutionnels conditionnent la réussite de toute action collective au degré de confiance existant entre les membres du groupe coopératif. .Néanmoins certains agriculteurs pensent que la confiance en question ne renvoie pas nécessairement à une confiance systématique et généralisée àtous les membres du collectif, mais doit être l'affaire d'un leader armé d'un savoir technique, juridique, relationnel en plus d'une certaine moralité acceptée et ancrée dans le territoire.

Apprendre à se réunir (7)

Se réunir fréquemment semble primordial au bon fonctionnement des coopératives. Ainsi, le président d'une coopérative laitière nous apprend qu'il réunit le bureau tous les mois pour traiter des difficultés rencontrées. Par ailleurs, le bureau a mis en place des commissions de travail qui sont chargées non seulement de contrôler le bon fonctionnement des services de la coopérative mais surtout de détecter des dysfonctionnements. Afin que tous les membres s'imprègnent des spécificités du travail des différentes commissions, ils ont décidé d'échanger leurs places dans ces commissions.

Une autre coopérative, plus petite et organisée autour de la production de miel, a mis en place une réunion mensuelle de la totalité de ses membres, dont la fonction n'est pas tant d'organiser le travail que de pouvoir aborder les problèmes de chacun et s'assurer qu'aucune dette ne « traine ».

Ainsi, la réunion ou la commission de travail comme outil de gestion sert d'opportunité pour le développement de l'interconnaissance des membres de la coopérative, qui permet à son tour de donner du sens à l'action collective.

Apprendre à changer de «leader » (8)

Les deux coopératives mentionnées précédemment ont eu par le passé une expérience similaire : celle d'un premier président « leader » charismatique, « bâtisseur » mais concentrant le pouvoir, agissant de manière opaque et souhaitant garder son poste. A l'issue d'assemblées générales extraordinaires, les deux coopératives ont procédé à l'élection d'un nouveau bureau, au changement de président et de la mise en place de ces réunions mensuelles. L'outil « réunion » semble être alors un outil de contrôle des membres les uns sur les autres.

A partir de ce constat et de types d'apprentissage que nous avons identifiés nous proposons dans le paragraphe suivant une grille d'analyse des leviers de coopération

5. VERS UNE GRILLE D'ANALYSE DES LEVIERS DE COOPERATION

L'identification de freins (dans des situations de non-coopération) et d'apprentissages garantissant la pérennisation de la coopération (dans des situations de fragilité) permettent de mettre en évidence la diversité des apprentissages de coopération : tous ne sont pas situés au

niveau du collectif, certains peuvent être des apprentissages individuels (par exemple, apprentissage individuel d'un leader en premier temps, puis apprentissage collectif par tous les membres dans un deuxième temps). De même, les contrastes entre les situations de non-coopération et les exemples de coopératives « à succès » illustrent deux raisonnements bien distincts : d'une part, certains agriculteurs rencontrés raisonnent (c'est-à-dire cherchent des solutions) encore à l'échelle de leur exploitation (comme c'était le cas du premier exemple des agriculteurs de la réforme agraire), alors que d'autre cherchent à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontées collectivement (cas des coopératives qui se sont constituées autour d'un problème commun). Nous proposons alors deux axes de lecture des apprentissages de coopération : le niveau d'apprentissage (exploitation, coopérative, territoire) et le type d'apprenant (ou celui qui effectue l'apprentissage : l'individu, le groupe restreint, l'ensemble des partis-prenants).

5.1 Le niveau d'apprentissage

La majorité des agriculteurs sont focalisés sur leur exploitation et leurs performances technico-économiques[7]. Si un problème apparaît, ils vont tenter de le résoudre dans ce cadre de référence là. Toutefois, lorsque la situation le justifie, certains commencent à raisonner de manière collective généralement au sein d'une seule filière de production. Lorsqu'un problème apparaît, l'action collective telle que la formation d'une coopérative peut répondre à leur besoin.

Enfin, nous pouvons imaginer un troisième « cadre », celui du territoire, où l'agriculteur pourrait interagir avec d'autres acteurs (habitants-consommateurs ou « usagers » des paysages, élus, agriculteurs d'une autre filière) pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Un apiculteur a mentionné l'idée d'une concertation avec la « ville » pour planter des arbres fruitiers mellifères plutôt que des plantes ornementales, ce qui lui éviterait une transhumance trop longue des ruches. Nous n'avons cependant pas observé ce profil là dans la majorité de nos enquêtes car pour que le territoire devienne un cadre de référence il faut qu'il existe un projet pour ce territoire. Tout semble indiquer qu'en matière de production agricole le sentiment d'appartenance à un territoire au sens de construit social soit absente du référentiel des agriculteurs enquêtés.

[7]Ce qui ne veut pas dire « agir seul », mais dans le cadre de réseaux informels, de relations entre l'agriculteur individu et le commerçant, l'agriculteur et le conseiller technique …

Dans notre zone d'étude les agriculteurs se réfèrent d'abord à des filières agricoles, et le PMV renforce cette position.

Nous pensons que le premier niveau de raisonnement, « classique », est le raisonnement « par défaut » des agriculteurs. Si certaines situations problématiques peuvent se résoudre à l'échelle de la parcelle, du troupeau ou de l'exploitation, d'autres n'évoluent pas. Or, c'est pour passer d'un niveau à l'autre que les apprentissages de coopération sont nécessaires. Cela s'illustre notamment par la difficulté des agriculteurs à « dépasser » certaines difficultés qui ne peuvent se résoudre que collectivement (la régulation du prix de vente et la négociation du partage de la plus value avec les commerçants de l'oignon et de la pomme de terre par exemple).

5.2 Le type d'apprenant

Un second niveau d'analyse est le caractère individuel ou collectif de l'apprentissage même. Il ne s'agit pas ici de savoir si l'agriculteur apprend à travailler avec les autres, mais s'il produit des apprentissages seul, ou en travaillant avec les autres. Nous proposons ici trois « types d'apprenant » : l'individu (en référence à l'apprentissage individuel), la communauté de pratiques (en référence à l'apprentissage d'une communauté de pratiques, groupe centré sur une activité commune), et l'ensemble des partis prenant (en référence à l'apprentissage organisationnel).

Ainsi, un agriculteur dans le premier niveau de coopération (individu) peut très bien échanger avec son voisin ou ses fils et développer des apprentissages au sein d'un groupe sur une technique de production (Baudoin, 2013). Les cas les plus fréquents d'apprentissage en agriculture ont lieu entre père et fils ou entre le détenteur du savoir-faire[8] et l'apprenant actif (familial ou salarié). De même, un agriculteur participant à une coopérative peut également apprendre à « jouer le jeu » de la coopération de son côté (c'est l'exemple d'un agriculteur qui rejoint une coopérative déjà formée : il effectue alors des apprentissages que les autres ont fait avant lui).

5.3 Reconnaître les leviers de l'apprentissage de coopération

[8] Pas toujours le chef d'exploitation, mais aussi un des actifs familiaux ou un ouvrier temporaire ayant appris ailleurs (au Maroc, dans de grandes exploitations, par exemple)

Nous avons ainsi deux axes de l'apprentissage coopératif caractérisés par le niveau ou « lieu » ou « espace » d'apprentissage et le type d'apprenant (Tableau 2). Nous pouvons y positionner les apprentissages de coopération spécifiques identifiés dans notre étude (de 1 à 8).Nous proposons alors d'appeler apprentissage de coopération la capacité des agriculteurs à passer du niveau d'apprentissage centré sur l'exploitation (première colonne) au niveau d'apprentissage centré sur la coopérative (deuxième colonne). De même, nous appellerons le passage du niveau centré sur l'exploitation (première colonne) ou du niveau centré sur la coopérative (deuxième colonne) au niveau centré sur le territoire(troisième colonne) un apprentissage de coordination ou de gouvernance.

Insérer ici TABLEAU 2

En positionnant les apprentissages (cercles dans les tableaux) identifiés dans notre étude sur la grille, nous pouvons analyser la manière dont les freins peuvent-être levés, i.e. quels apprentissages sont nécessaires et à quels niveaux. Par exemple, la nécessité de « désapprendre » ou oublier l'expérience de la coopérative de la réforme agraire est un apprentissage individuel : chaque agriculteur doit être convaincu des raisons sous-jacentes à son comportement coopératif. Cet apprentissage est d'ailleurs très proche du besoin d'apprendre à s'engager (3) : c'est souvent parce que les agriculteurs ne sont pas individuellement convaincus de l'utilité d'une coopérative qu'ils attendent l'émergence du leader ou de la *success story* qui les persuadera du contraire.

De même, le levier d'action sur les situations (4) et (8) est similaire : dans un cas, il s'agit d'apprendre à un groupe émergent à utiliser les ressources disponibles (conseillers, techniciens des services,..) ; dans l'autre, il s'agit d'apprendre à un groupe de dirigeants d'une coopérative agricole à se mobiliser collectivement pour se séparer de leur *leader originel*. Ces apprentissages doivent s'opérer au niveau de la communauté de pratique, car les savoirs produits doivent être portés par le groupe, soit pour assurer la conduite de l'action[9], soit comme garant de la

[9] Nous avons rencontré dans un des exemples la situation d'un groupe dont seule une personne portait l'initiative : lorsque la personne se retirait, le groupe n'était pas capable de poursuivre l'action.

démocratie au sein de la coopérative (les agriculteurs qui votent un changement de leader doivent tous être convaincus de la raison pour laquelle le changement est nécessaire).

Enfin, certains apprentissages ne peuvent s'opérer que par l'ensemble des parties prenantes pour lever certains freins. Par exemple, apprendre à fabriquer du sens commun (5) répond à la question fondamentale « pourquoi devons-nous coopérer ? ». Nous postulons qu'il ne peut exister de coopération sans réponse à cette question fondamentale, et qu'aucune personne n'a d'intérêt à se contraindre à des formes de coopération si elle n'y voit pas une raison.

6. CONCLUSION

Ce travail exploratoire, en terme d'apprentissages de l'action collective des agriculteurs, nous a permis d'identifier les principaux blocages à la constitution de coopératives (mais aussi GIE) pour bénéficier des aides du PMV deuxième pilier. L'analyse par les groupes ou communautés apprenantes permet d'apporter des éléments de compréhension concernant les comportements des agriculteurs dans « l'attente » de l'émergence d'un leader ou d'un mouvement qu'ils pourront rejoindre : il est plus coûteux et plus difficile d'effectuer un apprentissage par exploration, essayer des choses nouvelles qui risquent de ne pas fonctionner, que d'effectuer un apprentissage par imitation (reproduire un comportement nouveau, adopter des compétences nouvelles, déjà validés par d'autres). Ce phénomène de « passager clandestin » illustre bien la fragilité de l'action collective et la situation des coopératives dans la province d'El Hajeb : les apprentissages coopératifs sont coûteux, longs et risqués au vu des échecs du passé. Chacun attend que son voisin accepte de jouer le rôle du pionnier avant de pouvoir l'imiter !

Il existe cependant des pistes pour résoudre ce problème. En effet, l'un des « coûts » ou plutôt un des freins liées à l'action collective vient du passé, de l'échec de la coopérative de la réforme agraire. Comme nous l'avons vu précédemment, il est donc nécessaire de « désapprendre » les expériences du passé pour pouvoir ré-apprendre à coopérer. Cela revient dans ce cas à transformer la connotation négative de la coopération venue de la réforme agraire à une connotation positive. La constitution d'associations d'agriculteurs pourrait être un instrument de ce désapprentissage, puisque les enjeux liés à ce type d'organisations sont moins forts que ceux d'une coopérative (surtout financièrement), et que les démarches pour la créer sont moins

compliquées. Bien que l'association ne soit pas un substitut complet à la coopérative (par exemple, apprendre à redistribuer les bénéfices d'une activité ne peut se faire dans une association, puisque par définition l'association n'a pas de but lucratif), elle est déjà le support cadre pour les apprentissages les plus fondamentaux : faire confiance, apprendre à se réunir, se rassembler autour d'un problème commun (changer de « cadre de référence »).

Le PMV impose dans le cadre du pilier 2aux agriculteurs familiaux de se rassembler pour élaborer puis mettre en œuvre un projet d'investissement qui sera largement subventionné par l'Etat. La figure de l'action collective comme levier pour améliorer la compétitivité (économie d'échelle à différents niveaux, synergie entre exploitations, innover) est centrale dans le PMV. Dans ce contexte, la coopérative apparaît comme l'outil qui doit favoriser non seulement l'action collective nécessaire à la durabilité de l'agriculture sensu largo mais elle pourrait initier ou contribuer à l'émergence des apprentissages nécessaires pour mettre en place des dispositifs et instruments de gouvernance territoriale. Cependant, cette vision de l'action collective telle que véhiculée par le PMV ne coïncide pas avec la réalité telle que nous l'avons observée. Nos résultats illustrent bien les limites du Plan Maroc Vert telles que (Akesbi, 2012) les avaient posées notamment du second pilier comme « dépotoir du premier pilier », ou comment le PMV réduit l'agriculture familiale à une « vision simplifiée » (Hatchuel et Weil, 1992) qui ne reflète pas la diversité des situations et donc limite l'accès aux subventions à des coopératives souvent déjà existantes et durables. Le recours aux sciences de gestion et en particulier à la théorie des apprentissages, nous a permis d'identifier des freins majeurs à l'action collective dans la province d'El Hajeb et en particulier à Sebâa Ayoune, ainsi que les conditions de pérennisation des coopératives créées lors du PMV.

La question capitale est de savoir, si l'Etat continue à penser que pour aider les petits agriculteurs ceux-ci doivent s'organiser, comment mettre en place, favoriser d'autres instruments d'action collective que les seules coopératives. Une réponse, piste que suggère notre analyse est de laisser les acteurs locaux explorer et proposer des formes innovantes d'action collective en mettant en place des dispositifs ou plateformes d'innovation et de simplifier les procédures d'attribution des subventions.

Remerciements

Cette recherche a été financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR) via le projet DAUME (Durabilité des Agricultures Urbaines en Méditerranée) n° ANR-2010-STRA-007-01. http://www1.montpellier.inra.fr/daume/

Bibliographie

Akesbi, N., 2012. Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine: Le Plan Maroc Vert. New Medit, 11: 12–23.

Akesbi, N., 2013. L'Agriculture marocaine, entre les contraintes de la dépendance alimentaire et les exigences de la régulation sociale. Maghreb - Machrek, 215: 31–56.

Argyris, C., and Schön, D.A., 2001. Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique. De Boeck Supérieur, Paris.

Baudoin A., 2013. Apprentissage de la durabilite par les producteurs de coton dans la commune de Koumbia, Burkina Faso. Montpellier, Supagro. Master Recherche 2 – A2D2 (Agriculture, Alimentation et Développement Durable). 135 pp.

Chattou Z., Gonin P. and Hily M.A., 2010. Rôle et place des migrants dans l'espace public à Agouraï. Norois, 214 : 41-53.

Chia, E., and Torre, A., 1999. Règles et confiance dans un système localisé. Le cas de la production de Comté AOC. Sciences de la Société, 48: 49–68.

Crona, B.I., and Parker, J.N., 2012. Learning in Support of Governance: Theories, Methods, and a Framework to Assess How Bridging Organizations Contribute to Adaptive Resource Governance. Ecology and Society, 17.

Cundill, G., and Rodela, R., 2012. A review of assertions about the processes and outcomes of social learning in natural resource management. Journal of Environmental Management, 113: 7–14.

Darré, J.-P.,1994. Pairs et experts dans l'agriculture. Dialogue et production de connaissance pour l'action, érès, Ramonville Saint-Agne.

Dieleman, H., 2013. Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. Journal of Cleaner Production, 50: 171–180.

Duguid, F., Mündel, K., and Schugurensky, D., 2007. Volunteer work, informal learning, and the quest for sustainable communities in Canada. Canadian Journal for the Study of Adult Education, 20: 41–56.

Faysse N., El Amrani M., Errahj M., Addou H., Slaoui Z., Thomas L., and Mkadmiyss S., 2014. Des hommes et des arbres : relation entre acteurs dans les projets du Pilier II du Plan Maroc Vert. Alternatives Rurales 1, (à paraitre).

Gilly, J-P, and Perrat J., 2003. La Dynamique Institutionnelle Des Territoires: Entre Gouvernance Locale et Régulation Globale. Cahier du GRES, 2003-5.

Hatchuel, A., 1994. Apprentissages collectifs et activités de conception. Revue française de gestion, 99: 109–20.

Hatchuel A., and Weill B., 1992. L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts. Economica, Paris.

Kaufmann, J.-C., 2011. L'entretien compréhensif. Armand-Colin, Paris.

Mahdi M., Chattou I, 2002. Dispositif institutionnel et organisations de développement rural au

Maroc. In : Programme d'action régionale – politique agricole et alimentaire relatif au développement rural et aux politiques agricoles dans le contexte de la mondialisation. Montpellier, Réseau RAFAC, Meknès Ecole Nationale d'Agriculture (ENA), 92p.

Pahl-Wostl, C., 2009. A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. Global Environmental Change, 19: 354–365.

Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., Zimmermann, A., 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. Journal of Rural Studies, 23: 23–37.

Senge, P., 2010. The fifth discipline: The art and science of the learning organization. Random House, New-York.

Sol, J., Beers, P.J., and Wals, A.E.J., 2013. Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. Journal of Cleaner Production, 49: 35–43.

Van Assche, K., Beunen, R., Holm, J., and Lo, M., 2013. Social learning and innovation. Ice fishing communities on Lake Mille Lacs. Land Use Policy, 34: 233–242.