



CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES MAROCAINES À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : CAS DE NESTLÉ FABRIQUE EL JADIDA

EL GUEDDAR*, O.E; SAHIB-EDDINE & A. et AAJJANE A

*Laboratoire de Géosciences Marines et Sciences du Sol (LGMSS : Unité Associée au CNRST – URAC 45) – Faculté des Sciences, Université ChouaibDoukkali, El Jadida, Maroc.

Laboratoire d'Etude et de Recherche en Science Economique et de Management, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université ChouaibDoukkali, El Jadida, Maroc.

Laboratoire de Géosciences Marines et Sciences du Sol (LGMSS : Unité Associée au CNRST – URAC 45) - Faculté des Sciences, Université ChouaibDoukkali, El Jadida, Maroc.

DOI: 10.5281/zenodo.1133517

Keywords: Economie sociale et solidaire, entreprises agroalimentaire, Nestlé fabrique El Jadida, coopérative, développement durable.

Abstract

La politique de l'économie sociale et solidaire au Maroc désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de pensée. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social, en privilégiant les principes d'égalité, d'équité, de solidarité et de la gestion communautaire de l'entreprise.

Les entreprises du secteur agroalimentaire dans le cadre d'une gouvernance participative et à travers la conjonction solidaire des ressources humaines et financières, contribuent à l'intégration d'une large partie de la population dans l'économie nationale, ainsi, elles participent à la création de richesses et de l'emploi, luttent contre la pauvreté et l'exclusion par leurs contribution à la création des coopératives. Les coopératives permettent aux membres de travailler ensemble vers des objectifs communs ce qui raffermi la cohésion sociale en favorisant l'inclusion, la confiance et l'équité entre les citoyens. En effet, l'atout majeur des entreprises agroalimentaires réside dans leur proximité avec les populations locales et leur connaissance des besoins au sein des territoires puisqu'elle privilégie la mise en valeur des ressources locales, contribuant ainsi au développement l'économie sociale et solidaire dans une vision durable.

L'objectif de ce travail consiste à étudier comment l'entreprise Nestlé Fabrique El Jadida contribue-elle à l'émergence de l'économie sociale et solidaire? *en soulignant son rôle central dans une performance durable*

Introduction

L'Economie Sociale et Solidaire œuvre à réconcilier les principes d'équité et de justice sociale avec le développement économique, réconciliant ainsi la vitalité des dynamiques économiques avec les principes et les finalités humaniste du développement. L'ESS est le troisième pilier sur lequel doit pouvoir reposer une économie équilibrée et inclusive aux côtés du secteur public et du secteur privé. Cette économie a le potentiel et les moyens de mobiliser et de créer des richesses importantes, aussi bien matérielles qu'immatérielles et favorise un bon équilibre dans l'affectation des investissements. Elle permet à toutes les catégories sociales, les entreprises de différents secteurs et les territoires de participer à la consolidation de la cohésion sociale et à l'amélioration de la croissance économique.

1. Contexte théorique de l'étude

Le domaine de l'économie sociale et solidaire recouvre l'ensemble des mouvements coopératifs et mutualistes et celui des associations. Elle peut être développée dans tous les secteurs qui répondent aux besoins de la population et de la collectivité. Ses forces tiennent à :

- Détecter les nouveaux besoins et de les satisfaire,
- Transformer ces besoins en emplois,
- Mobiliser les forces et les réseaux les plus divers et les plus nombreux.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

- Assurer une meilleure utilisation des ressources financières provenant de la redistribution étatique.

En s'appuyant sur l'implication des membres de la communauté, ESS contribue à :

- Démocratisation de la société
- Citoyenneté plus active.

Depuis une dizaine d'années, cette économie sociale se trouve relayée par de nouvelles formes d'actions, désignées sous le terme d'économie solidaire. Elle s'affirme par des initiatives venant de citoyens (Laville, 1994, 1996 ; Laville et Gardin, 1996 ; Gardin, 2006), qui cherchent à répondre aux nouvelles attentes des personnes, notamment en matière de solidarité, de protection de l'environnement et de création de services. Elle revendique un droit à produire autrement et à créer de la valeur économique en même temps que de la valeur sociale, à mettre l'activité économique au service de finalités solidaires.

Economie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire est l'ensemble des activités économiques et sociales organisées sous forme de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales avec une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et où l'adhésion est libre. Font aussi partie de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs en produisant des biens et services centrés sur l'élément Humain et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion.

D'un point de vue théorique, l'économie sociale et solidaire désigne une approche multidisciplinaire de l'économie qui tient compte de l'histoire, des institutions et des normes sociales, se démarquant ainsi des approches économiques dominantes.

Principes de l'ESS

Le concept d'ESS combine 3 termes :

Economie : renvoie à la production concrète des biens ou services ayant l'entreprise comme forme d'organisation contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

Sociale: réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique des activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. Elle contribue également à l'amélioration de la qualité de vie et du bien être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre d'emploi et de services. Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issues de l'entreprenariat collectif qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnements suivants :

- *Finalité des services aux membres ou la collectivité plutôt que le profit,
- *Autonomie de gestion par rapport à l'Etat,
- *Processus de décision démocratique.

Solidaire : la solidarité est une valeur, au même titre que l'équité et la justice sociale, ces trois valeurs fondent l'éthique collective d'une société, elle est souvent confondue avec l'altruisme, la compassion, la générosité qui sont d'autres valeurs morales. Ces derniers sont à l'œuvre dans les interventions de la société civile en direction des pauvres, des démunis, des exclus, des enfants abandonnés, des handicapés, des femmes victimes de violence. L'Etat intervient directement en faveur de ces groupes fragiles en accordant des subventions.

Composantes de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire (ESS) est « un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie (...). Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social » (2^{ème} Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité, octobre 2001, Québec). Les structures qui la composent sont des groupements



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

de personnes, et non de capitaux. Leurs activités peuvent être développées aussi bien en locale, nationale qu'à l'international. Plusieurs **critères** font consensus, dont :

- Libre adhésion
- Non lucrativité individuelle
- Gestion démocratique et participative
- Utilité collective ou sociale du projet
- Impartabilité des réserves.

a. Evolution

Née du mouvement ouvrier, pendant la révolution industrielle, l'économie sociale repose sur la **satisfaction collective de besoins individuels par et pour ses acteurs**. Elle est étroitement liée à la notion de collectif et démocratie. Les organismes créés dans ce mouvement sont des entreprises sociales, c'est à dire des entreprises partant du terrain, du constat de non prise en charge d'un besoin par le marché ou l'Etat, et entrepris par ses bénéficiaires eux-mêmes. Gérés et animés par son sociétariat (Clients mutualistes, coopérateurs, adhérents associatifs, ...), ces entreprises ont prouvé leur efficacité économique tout en avançant des notions innovantes de gouvernance démocratique et économique partagée.

Depuis la fin des années 1970, l'économie capitaliste a subi de nombreux changements, liés à la **mondialisation croissante** et à la **déréglementation des échanges**. C'est dans ce contexte que certains acteurs de l'économie ont choisi de renouer avec des pratiques des XIXe et XXe siècles, créant des **structures tournées principalement vers l'homme plutôt que vers le profit**. Ces structures ont des **formes juridiques diverses** (coopératives.....) et sont regroupées sous l'appellation « économie sociale et solidaire ».

b. Acteurs

Les acteurs classiques de l'économie sociale et solidaire sont les **mutuelles**, les **coopératives**, les **associations** et ce qu'on appelle les « **marges** », c'est-à-dire les fondations, les comités d'entreprises et les congrégations.

L'ESS s'applique à l'ensemble des **thématiques** dans lesquelles on peut trouver l'économie de capitaux (Y compris concurrentielles) et des secteurs historiquement dévolus au non lucratif :

- Agriculture et produits biologiques
- Aide et services à la personne
- Commerce équitable
- Solidarité internationale
- Financement solidaire, etc.
- Activité bancaire
- Assurance de personnes et de biens
- Travail social
- Culture

Le mouvement d'économie sociale est une réalité de plus en plus dynamique et reconnue à travers la planète (Neamtan, 2002). En Europe, les réseaux de l'économie sociale et solidaire sont très présents, notamment en France, en Italie, en Belgique, en Espagne et en Suède. Ils sont également en émergence dans les pays de l'Europe de l'Est comme manifestation d'une reconstruction de la société civile. Le développement de l'économie sociale et solidaire est maintenant devenu un enjeu dans le processus de construction de l'Union européenne (Saucier, 2005). *Economie sociale et solidaire est-elle présente au Maroc ?*

2. Economie sociale et solidaire au Maroc

Le Maroc connaît des pratiques de solidarité et de mutualisme ancrées dans sa culture. Une terminologie spécifique distinguait ce mode de participation collective selon les régions et les activités, allant de la Touiza, l'Agadir et l'Agoug au Chard, à l'Ouziaa et les Khattaras. Même si le Maroc a reconnu l'importance des coopératives et des associations en 1958, et celle des mutuelles en 1963, l'émergence d'un secteur sous une forme structurée et organisée ne remonte qu'aux années 2000. ESSM place la personne humaine au centre du développement économique et social, en privilégiant les principes :



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

- D'égalité,
- D'équité,
- De solidarité
- De la gestion communautaire de l'entreprise.

A travers la conjonction solidaire des ressources humaines et financières, l'économie sociale et solidaire participe à la création de richesses et de l'emploi et, par conséquent, au développement économique durable.

Composantes de l'économie sociale et solidaire au Maroc

La politique de l'économie sociale et solidaire au Maroc désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de pensée à travers des composantes :

Coopératives : Le tissu coopératif constitue la principale composante du secteur de l'ESSM au Maroc, tant par le nombre d'emplois créés que par sa participation à l'inclusion sociale et au développement économique. Un cadre juridique lui est dédié : la loi n°24.83 définit les coopératives, fixe leur statut juridique et établit ses missions. Au terme de l'année 2013, le sous-secteur coopératif comptait 12.022 coopératives regroupant 440.372 adhérents,

Les principes généraux de l'économie sociale ne datent pas d'aujourd'hui, le mouvement coopératif au Maroc s'inspire de la Chariâa Islamique incitant à la solidarité. Ils visent, l'organisation des métiers surtout les activités artisanales. Ces dernières se sont développées dans le cadre d'une organisation coutumière spontanée dite « corporation ». Chaque corporation de métier était régie par une organisation présidée par « l'amine » et comprend le « mataâlem » (apprenti), le « maâlem » (maître artisan), le « snaï » (ouvrier qualifié) et le « mouhtassib » (contrôleur de l'activité économique dans les domaines du contrôle de qualité, des prix et de l'arbitrage des litiges)

Association est « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes physiques mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ». Les associations sont régies par le dahir n°1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) qui règlemente le droit d'association. Et que ce texte a subi de nombreuses modifications à travers des Dahirs ou des Décrets. Selon le HCP, le nombre d'associations s'est élevé à 44.771 en 2009, et le ministère de l'intérieur avance un nombre de 89.385 pour l'année 2012. Dans tous les cas, le nombre de création d'associations s'est remarquablement accéléré depuis le lancement de l'INDH en 2005 ; ces dernières années, les associations ont fait preuve d'une dynamique exceptionnelle dans la mobilisation participative de différentes catégories de la population et en intégrant des domaines très variés. Cette contribution au développement national a été consacrée par la constitution de 2011. Les associations sont devenues un partenaire incontournable des pouvoirs publics, que ce soit au niveau local ou national, pour la réalisation des objectifs de développement durable et pour leurs actions de lutte contre la précarité, l'analphabétisme, et les déficits en matière de santé, d'habitat, d'infrastructure locale et d'équipements de base ;

Mutuelle : est « un groupement à but non lucratif qui, au moyen des cotisations de ses membres, se propose de mener dans l'intérêt de ceux-ci ou de leurs familles, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide tendant à la couverture des risques pouvant atteindre la personne humaine ». Selon le dispositif juridique en vigueur, le Dahir n°1-57-187 du 24 Jourmada II 1383 (12 novembre 1969) définit les mutuelles et précise leurs champs d'activités et leurs objectifs. Ce même Dahir explique le rôle de la société mutuelle, de ses organes et leurs modes de fonctionnement. Au Maroc, le tissu mutualiste est constitué d'une cinquantaine d'institutions qui se répartissent principalement entre les mutuelles de santé, les mutuelles d'assurance et les sociétés de cautionnement, et les mutuelles communautaires

Etudes des coopératives laitières au Maroc

Au Maroc, les coopératives jouent un rôle central en tant qu'interface entre les petits éleveurs et le secteur industriel (Oudin 2006 ; Sraïri, 2007). Elles constituent le lien entre deux acteurs qui n'ont pas de relations



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

directes. Ce rôle d'intermédiaire est indispensable à l'industrie de transformation dans un contexte où les éleveurs sont nombreux, dispersés et exploitent un cheptel souvent réduit. Ainsi, l'industriel peut réduire ses coûts de ramassage grâce au regroupement dans la coopérative de la production d'un ensemble d'éleveurs. En plus, ce regroupement réduit le nombre d'interlocuteurs pour l'industriel, facilitant les négociations avec les agriculteurs. En contact direct avec les éleveurs, les coopératives développent également des liens privilégiés avec eux et ont, par conséquent, une bonne connaissance des systèmes d'élevage qui aide à maîtriser des quantités et qualité du lait livré et de leur fluctuation (Dieye et al. 2005). La coopérative devient alors un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement industrielle pour la réalisation de ses objectifs et ceux définis par ses partenaires institutionnels.

Au niveau de la filière, les performances organisationnelles et technico-économiques des coopératives influencent sur celles des acteurs en amont et en aval :

- Les quantités et la qualité du lait collecté par la coopérative ont un impact direct sur les performances économiques de l'entreprise laitière.
- En amont, le prix payé aux éleveurs dépend de la quantité du lait livré et des coûts de collecte et de fonctionnement de la coopérative.

De plus, le bon fonctionnement des coopératives a un impact qui va au-delà de la filière :

- Contribuer à l'amélioration des conditions de vie de leurs membres et de la communauté.
- Investir dans l'amélioration de l'infrastructure ou fournir des services au sein de leur communauté,
- Jouer un rôle essentiel représentant l'intérêt de ses membres dans les politiques nationales de développement.

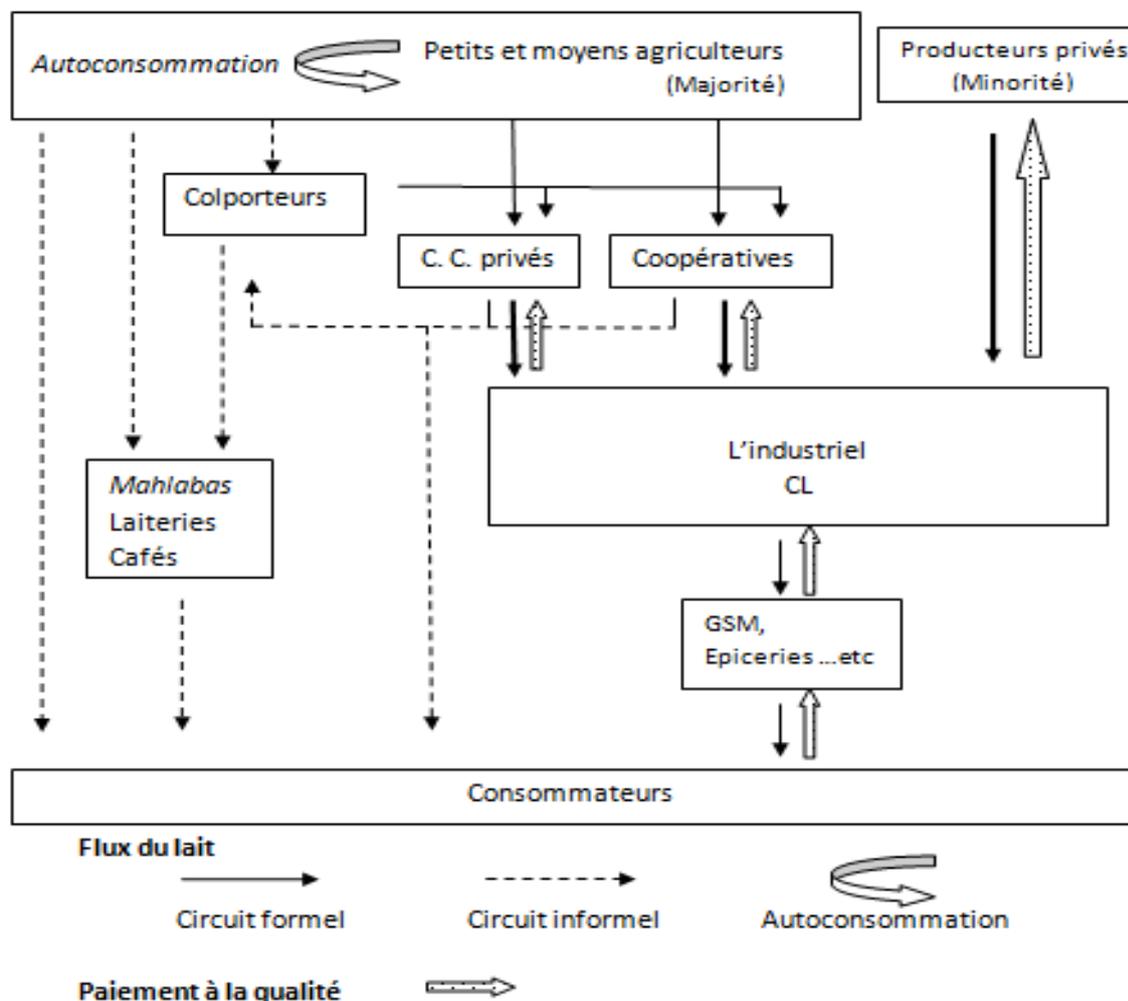


Figure 1 Chaines d'approvisionnement du lait

Etude de relation Nestlé Fabrique El Jadida et les coopératives laitières de la région des Doukkala

Les entreprises du secteur agroalimentaire dans le cadre d'une gouvernance participative et à travers la conjonction solidaire des ressources humaines et financières, contribuent à l'intégration d'une large partie de la population rurale dans l'économie nationale, ainsi, elles participent à la création de richesses et de l'emploi, luttent contre la pauvreté et l'exclusion par leurs contribution à la création des coopératives puisque ces entreprises sont en interaction directe avec la population rurale.

Dans ce contexte, au Maroc, la production laitière bovine assure un rôle fondamental dans l'agriculture du pays en terme de création d'emplois, de distribution de revenus (des exploitations agricoles jusqu'aux consommateurs) et de fourniture de protéines animales à une population urbaine en plein essor démographique, et dont les habitudes alimentaires évoluent vers davantage de qualité des produits consommés (Sraïri et Faye, 2004).

a. Potentialité de la région

Le choix de la région « des Doukkala » n'est pas anodin Il est à noter que la région est l'une des régions leader au Maroc en matière de production de lait : 453 millions de litres, dont une production usinée est de 250 millions.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Les usines de transformation se chargent de transformer le lait en lait frais, lait en poudre, et autres produits laitiers.

a. *Potentialités du secteur*

Le secteur laitier est parmi les secteurs les plus productifs à l'échelle de la Région.

- 147.000 vaches laitières (95% de races améliorées)
- 43.200 producteurs laitiers
- 05 Millions journées de travail/an crée
- 22% de la production laitière Nationale 453 Millions Litres/an,
- 1.495 Millions de Dhs/an valeur de production

b. *Production laitière*

La production laitière totale est estimée à 453 Millions de litres dont 300 ML commercialisables, soit 66%. La quantité usinée est de 250 millions réparties comme suit :

- Centrale Laitière : 68%
- Nestlé Maroc : 20%
- Safilait (Agroplus) : 6%
- Coop Super Lait : 5,5%
- Bon Lait (Marrakech) : 0,5%

La production laitière commercialisée a connu un développement continu depuis une vingtaine d'années :

- Renforcement du réseau de collecte
- Augmentation de la capacité des industriels laitiers
- Amélioration des techniques d'alimentation (ensilage maïs, utilisation des aliments concentrés dont l'aliment composé,.....)
- Amélioration relative de la productivité du cheptel bovin dû à l'amélioration du potentiel génétique de celui-ci.

c. *Infrastructure de collecte du lait*

- Centres de collecte de lait (CCL) : 418, dont 387 coopératives laitières et 31 Centres privés,
- Capacité de collecte de plus de 1.200 tonnes/j. à travers les provinces de Safi, El Jadida et Sidi Bennour.
- Usines laitières: 5 unités industrielles laitières collectent du lait dans la région, dont les deux principales sont installées au niveau d'El Jadida (Centrale Laitière et Nestlé) avec 88 % de la quantité de lait usinées et une capacité de transformation de plus de 1.500 tonnes/jour.

d. *Organisation du secteur*

Coopératives laitières, ce secteur est très développé au niveau de la région avec 418 coopératives laitières actives totalisant près de 43.200 producteurs laitiers. Il existe dans la région plusieurs associations des éleveurs, à savoir :

- 14 Associations Locales d'Éleveurs de Bovins, prennent en charge:
 - La réalisation des programmes d'insémination artificielle ;
 - L'identification des bovins ;
 - La réalisation des chantiers d'ensilage de maïs ;
- 1 Association Régionale des Éleveurs de Bovins des Doukkala,

Dans la région, les coopératives de collecte de lait sont la principale source pour l'approvisionnement en lait par les industriels. Ces **coopératives laitières** collectent le lait de leurs adhérents, le vendent à un industriel redistribuent la recette versée par l'industriel à leurs membres. À part le service de collecte, elles proposent d'autres services à leurs adhérents comme la fourniture d'intrants pour l'élevage, l'achat et l'utilisation collective de matériel agricole, la création d'épiceries ou desservices dans le domaine social (OudinE. 2006).

Par ailleurs, et malgré les conditions de sécheresse difficiles enregistrées dans la région dans les dix dernières années, la production laitière s'est plus au moins maintenue grâce à l'effort des producteurs et leurs assemblément dans des coopératives, ce qui montre l'importance socioéconomique de cette activité.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

e. Rôle de Nestlé fabrique El Jadida vis-à-vis des coopératives laitières :

La consommation des produits laitiers par la population marocaine a augmenté vers d'avantage des produits de qualité. La promotion de la qualité du lait est donc devenue un phénomène dont l'importance a accru de façon significative ces dernières années.

Pour répondre à cette demande de produits de haute valeur agrégée, Nestlé Fabrique El Jadida a de plus en plus besoin de disposer d'un lait cru de bonne qualité. L'industriel se trouve donc aujourd'hui avec d'un côté une demande croissante des produits de qualité par le consommateur, et d'autre, avec un approvisionnement par l'amont qui n'arrive pas à satisfaire les standards de qualité.

A cet égard, pour Nestlé Fabrique El Jadida le choix de l'implantation d'un centre de collecte dépend de divers critères:

- Existence d'une production laitière qui reste invendue,
- Proximité de l'eau et de l'électricité, la facilité d'accès à la route
- Volonté des agriculteurs de coopérer avec Nestlé Maroc.

Ainsi un nombre important des centres de collecte était construit, ces centres sont organisés sous forme de coopératives laitière.

Les coopératives laitières prévoient des encouragements sous forme de primes ou pénalités, et des systèmes de prix de base gradués en fonction de diverses caractéristiques physico-chimiques du lait. Même si on trouve la qualité comme un des axes stratégiques dans quelques coopératives, toute les coopératives, jusqu'en 2012, offrait un système de rémunération des livreurs à la quantité (OudinE.2006). En fait, la plupart des coopératives laitières au Maroc ont à gérer un problème de qualité du lait livré par les adhérents.

Nestlé Fabrique El Jadida soutient dans le cadre d'une amélioration continue de la qualité du lait et pour une meilleure gestion des centres de collecte de lait:

- Le financement des facteurs de production :
 - génisses importées,
 - semences d'insémination artificielle,
 - semences du maïs fourrager,
 - aliments du bétail,
- Le support technique permanent grâce à une équipe d'ingénieurs et de techniciens agricoles.
- La sensibilisation et la formation aux bonnes pratiques des producteurs laitiers quelle que soit leur taille, des plus petits aux plus grands.

Au travers de certaines autres actions, et tout en impactant l'activité productions de lait, Nestlé Fabrique El Jadidaparticipe à l'amélioration de la vie quotidienne des producteurs de lait en implantant des fontaines dans les centres de collecte de lait, afin d'aider les agriculteurs à nettoyer leur équipement une fois le lait livré, mais également de fournir l'eau dans les foyers.Pour assurer un maximum d'hygiène, Nestlé Maroc encourage à creuser les puits à proximité des centres de collecte, l'équipement des puits en groupes électrogènes et en châteaux d'eau.

Par ailleurs, L'entreprise a mis en place, en partenariat avec les coopératives laitières locales, un département service agricole. Ce département a démarré ses activités avec environ **10 coopératives**, et aujourd'hui il compte plus de **256 coopératives laitières** qui regroupent plus de 16 000 agriculteurs «partenaires de Nestlé» dans les régions de Doukkala, Abda, Chmaia, Berrechid et Settat. Nestlé Fabrique El Jadida recueille plus de 70 millions de litres de lait frais achetés directement auprès des agriculteurs de ces régions. Or, ces producteurs manquent de formation et des centres de collecte de lait, de moyens. D'où l'idée d'établir un partenariat avec « 24% des producteurs laitiers de la région ».

Ainsi, dans la continuité de sa politique de Création de Valeur Partagée, Nestlé Maroc signe un accord cadre de convention d'agrégation des producteurs de lait «desDoukkala» en partenariat avec l'agence pour le développement Agricole et la Direction Régionale de l'Agriculture « des Doukkala ».



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Cette convention d'agrégation a été initiée dans le cadre du Plan Maroc vert qui a inscrit le lait en tant que filière stratégique à développer en augmentant la production laitière actuelle de 50% à l'horizon 2020. Cette convention vise particulièrement à :

- Accroître la production laitière dans la région des Doukkala-Abda
- Améliorer la productivité du bétail et la qualité du lait.
- Augmenter la part de lait transformé
- Intégrer le secteur privé dans le développement de la filière laitière.

Par ailleurs l'agrégation est un modèle innovateur d'organisation des agriculteurs autour d'acteurs privés ou organisations professionnelles à forte capacité managériale. L'objectif étant de dépasser les contraintes liées à la fragmentation des structures foncières tout en assurant aux exploitations agrégées l'accès aux techniques modernes de production, l'accès au financement et l'accès au marché. Il s'agit ainsi d'un partenariat gagnant-gagnant sur la base de contrats clairement définis.

A travers cette convention d'agrégation, qui est déjà en place au Maroc avec les producteurs laitiers depuis 1992, Nestlé Maroc s'engagera auprès de 10766 producteurs de lait regroupés en 130 coopératives laitières et 8 fermes individuelles à apporter son expertise dans 4 domaines précis :

1. L'approvisionnement et la prestation de services : Cela consistera en :

- la sélection des facteurs de production adaptés aux élevages laitiers,
- la participation avec les agrégés en l'approvisionnement en semences importées d'insémination artificielle de haute valeur génétique

2. L'équipement des agrégés : En équipant les centres de collecte de lait en bacs à lait.

3. L'encadrement : Dans le cadre des opérations :

- Importation des génisses de races pures,
- Formation, organisation de journées de sensibilisation et de démonstration sur les différents thèmes de la conduite technique des élevages laitiers,
- Acquisition du matériel d'élevage tels que :
 - les bidons métalliques,
 - les machines à traire,
 - les salles de traite
 - le matériel de collecte et de conservation de l'ensilage.

4. Le financement : soutenir le financement :

- Facteurs de production,
- Unités mobiles de l'insémination artificielle,
- Contrôle laitier
- Identification des bovins,
- Construction
- Equipement des centres de collecte de lait en bidons d'aluminium pour la collecte de lait et en machines à traire mobiles et en salles de traite, équipement de contrôle....

Par ailleurs Nestlé Maroc s'engagera en vertu de cette convention cadre, par des contrats individuels avec les agrégés visant à :

- Assurer en aval la collecte et la réception du lait produit ainsi que son transport, sa valorisation
- Paiement au litre à la qualité du lait produit.

Cette initiative sera également créatrice d'emplois et de revenus stables pour les agriculteurs laitiers de la région. L'investissement global pour cette convention d'agrégation sera d'environ 50 millions de dirhams, par ce financement, qui doit s'étaler sur une période de 3 ans, Nestlé vise ainsi à augmenter de 50% la production laitière du pays à l'horizon 2020.



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT

Par ce transfert d'expertise, Nestlé Maroc cherche ainsi à marquer sur deux tableaux, à savoir :

- augmenter les capacités de production nationale de lait tout en s'assurant une mainmise « à la source » sur ladite production. Le lait joue en effet un rôle crucial pour l'entreprise qui s'en sert pour l'élaboration des très nombreux produits qu'elle commercialise (lait pour bébé, lait en poudre, chocolat au lait, etc.).
- Suite de la sécheresse qui a sévi au Maroc et en Europe cette année, la flambée des prix mondiaux de l'aliment composé pour le bétail (maïs et soja) a fait peser une « menace directe » sur le développement de la filière de production laitière, mettant ainsi en péril l'activité du groupe. En réaction, cette dernière a donc probablement dû revoir sa stratégie de développement en la réorientant vers un meilleur contrôle de la ressource lait, et ce, afin d'amoindrir l'impact des aléas du climat et du marché sur son prix. La mainmise de l'entreprise sur la production de ce qu'il convient d'appeler désormais « l'or blanc » marocain semble abonder dans ce sens.

Conclusion

Dans le cadre du concept de «Création de Valeur Partagée», Nestlé Maroc travaille depuis l'implantation de son usine d'El Jadida, en continu et directement avec quelque 16 000 agriculteurs, offrant un soutien logistique, matériel et financier aux communautés locales pour :

- Aider à accroître la productivité,
- Protéger l'environnement,
- Améliorer leur quotidien pour avoir un lait de qualité,

La chaîne d'approvisionnement de Nestlé Maroc permet ainsi à de nombreuses personnes dans la région « desDoukkala » d'améliorer leurs revenus et entend favoriser durablement l'économie locale et les conditions de vie des populations rurales et ce à travers :

- Développement rural,
- Création d'emplois locaux,
- Encouragement des bonnes pratiques de production durable,
- Achat direct aux petits fermiers à travers des coopératives laitières.

C'est ainsi que Nestlé Maroc contribue sensiblement et durablement au développement rural de la région contribuant à une Economie Sociale et Solidaire en établissant des réseaux d'échange et de savoir entre l'entreprise et les éleveurs organisés dans des coopératives laitière afin de permettre aux personnes exclus de s'intégrer en leur procurant des emplois permanents afin de retrouver leur dignité, elle offre plusieurs avantages à savoir :

- Développement de l'employabilité des individus et des collectivités,
- Soutien du développement durable et équitable sur le plan économique, social, politique et environnemental,
- Contribution à la revitalisation de la population rurale locale,
- Mobilisation des populations marginalisées ou avec des incapacités,
- Valorisation des conditions sociales, politiques, économiques et environnementales des communautés,
- Développement local par une exploitation des produits de terroir,
- Apport d'un cadre analytique s'adaptant aux activités des organismes communautaires,
- Transformation et application des politiques publiques dans le cadre d'une gouvernance participative,
- Innovation sociale,
- Renforcement de la solidarité locale, régionale, nationale et internationale,

A travers l'application des concepts de la gouvernance participative et de développement durable les industries agroalimentaires, par leur implication directe avec la population rurale contribuent à l'émergence de l'Economie Sociale et Solidaire qui constitue un irremplaçable instrument d'aménagement et de développement régional, valorisant, durablement les territoires, les populations, les patrimoines et diffusant ainsi,ses effets bénéfiques dans les endroits les plus reculés du royaume..

**References**

- [1] Bobot L. (2010) « Les coopératives face à la mondialisation : le cas de la franchise Yoplait. », *Marché et organisations* 1/2010 (N° 11),p. 189-214 URL: www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2010-1-page-189.htm.
- [2] Dieye P. N., Montaigne E., Duteurtre G., Boutonnet J.-P. (2005) « Déterminants des transactions et arrangements contractuels dans les systèmes de collecte du lait local au Sénégal. » Société Française d'Economie Rurale: les institutions du développement durable des agriculteurs du Sud, Journées de Montpellier: 7-9 novembre 2005.
- [3] Favreau L., R. Lachapelle et Lemay F. (2001). Rapport de synthèse de la 2ème rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité tenue du 09 au 12 octobre 2001 « économie sociale et solidaire perspective Nord –Sud »
- [4] Lahbabis. (2013). « Politique de l'économie sociale et défi du développement humain au Maroc ». Thèse de Doctorat National. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Rabat.
- [5] Neamtam N. (2009) présidente directrice générale Montréal Québec canada -Chantiers de l'économie sociale 2009 : concepts et définitions Organisation internationale du travail.
- [6] Oudin E. (2006). « Analyse et propositions d'améliorations du fonctionnement de coopératives de collecte laitière au Maroc : approche par les systèmes d'information. » Paris: Institut national agronomique de Paris-Grignon (Ina-Pg); Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Cirad.
- [7] Saucier, C. (2005), entre économie sociale et développement local : des principes aux pratiques, 5èmes Rencontre Inter-Universitaires d'Économie Sociale et Solidaire, 11 et 12 mai.
- [8] Sraïri M.T., Faye B. (2004). *Pratiques d'élevage de bovins laitiers considérées à l'aune du discours technique : quelques exemples à partir du Maroc*. Ethnozootecnie vol 74.
- [9] Sraïri M. T. et Chohin Kuper A (2007). « Conséquences de la libéralisation des marchés sur les opérateurs de la filière laitière au Maroc ». Revue d'Élevage et de Médecine vétérinaire des Pays tropicaux, vol. 60