

L'évaluation des chances de réussite d'initiatives de valorisation des produits de l'élevage d'ovins et de caprins au Maroc

Chiche J.

in

Napoléone M. (ed.), Ben Salem H. (ed.), Boutonnet J.P. (ed.), López-Francos A. (ed.), Gabiña D. (ed.).

The value chains of Mediterranean sheep and goat products. Organisation of the industry, marketing strategies, feeding and production systems

Zaragoza : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 115

2016

pages 301-316

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=00007292>

To cite this article / Pour citer cet article

Chiche J. **L'évaluation des chances de réussite d'initiatives de valorisation des produits de l'élevage d'ovins et de caprins au Maroc.** In : Napoléone M. (ed.), Ben Salem H. (ed.), Boutonnet J.P. (ed.), López-Francos A. (ed.), Gabiña D. (ed.). *The value chains of Mediterranean sheep and goat products. Organisation of the industry, marketing strategies, feeding and production systems.* Zaragoza : CIHEAM, 2016. p. 301-316 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 115)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

L'évaluation des chances de réussite d'initiatives de valorisation des produits de l'élevage d'ovins et de caprins au Maroc

J. Chiche

IAV Hassan II, Madinat Al Irfane, B.P. 6203, Rabat (Morocco)
e-mail: chichejeanne@gmail.com

Résumé. Si les promoteurs d'un projet d'optimisation de la valeur ajoutée dans l'élevage d'ovins et de caprins veulent éviter les incompatibilités, entre les modèles de fonctionnement qu'ils ont expérimentés et la capacité des systèmes sur lesquels ils ont l'intention d'intervenir, il est alors utile qu'ils procèdent à la vérification préalable de la fiabilité et de la viabilité de leurs initiatives. Les outils de cette opération sont des grilles de confrontation les plus détaillées possibles entre l'existant, le préconisé et le possible dans tous les domaines de la pratique de l'élevage, matériel animal, conduite technique, marché, compétitivité, solvabilité et compétence des opérateurs, formes d'organisation, en privilégiant l'appréciation des apports des métiers intervenant respectivement aux différentes étapes de la chaîne de production et l'articulation entre leurs rôles.

Mots-clés. Outils de vérification – Fiabilité – Viabilité – Compatibilité du matériel animal – Marché – Concurrence – Métiers de l'élevage – Réussites – Opportunités.

Assessing the chances of succes of inicatives for adding valve to the sheep and goat products in Morocco

Abstract. *The success of a project meant to optimize the added value in the sheep and goat livestock industry relies on the compatibility between the management models the project designers developed under trial conditions and the capacity of the systems they address. The project designers can usefully perform an ex ante assessment of the feasibility and sustainability of their business plan. They should use validation grids as a tool to compare, with as many details as possible, current situations, recommended changes and opportunities in all aspects of livestock practices (animal material, technical management, markets, competitiveness, operators solvency and skills, and organizational arrangements), focusing on assessing the contribution in adding value by all professionals acting along the production chain and on the way they interact.*

Keywords. *Assessment tools – Feasibility – Sustainability – Animal material compatibility –Marketing – Competition – Livestock professionals – Success – Opportunities.*

I – Introduction

Au Maroc, l'expérience des programmes de valorisation des produits de l'élevage d'ovins et de caprins, qui se poursuivent depuis au moins le milieu du 19^{ème} siècle avec la passation de contrats d'exportation de laine et de viande du Maroc vers l'Europe, est assez ancienne en 2015 pour qu'on puisse en tirer des leçons. Il est alors possible de mesurer le degré de conformité entre les objectifs et les résultats de ces initiatives (§ II et III). Notre propos est cependant plus de rendre compte des outils méthodologiques de cette évaluation (§ IV).

La question de la fiabilité et de la viabilité des initiatives est en discussion entre les praticiens du développement zootechnique, économique et social. Le débat est sous tendu par la divergence entre deux états d'esprit. L'un, volontariste, privilégie l'objectif résolu et sans concession d'atteindre des formules de fonctionnement des systèmes conformes à des modèles conçus comme por-

teurs d'amélioration. L'autre s'inquiète des résultats médiocres de ces programmes et de l'avenir d'un cheptel dont il estime les effectifs démesurés par rapport à la restriction de la consommation d'ovins à la seule grande fête religieuse du sacrifice et sans encore formuler des positions sur les caprins. Les deux courants vivent cependant le même malaise, les premiers au nom de la difficulté qu'a le public à assimiler leurs prescriptions, les autres en vertu de la mauvaise qualité des résultats des actions des décideurs.

Quoi qu'on puisse penser de ces deux constats, il faut chercher les causes des problèmes dans plusieurs domaines. On ne peut nier que le plus marquant est la position assez faible des ingénieurs et autres conseillers dans les rapports de forces animant la prise des décisions. En attendant de reconnaître d'autres contraintes de différents ordres, il semble qu'on puisse mettre l'accent sur une déficience méthodologique à l'étape d'identification des projets et de leurs contextes et réfléchir aux outils permettant d'y remédier.

Les diagnostics et la conception des propositions qui doivent permettre de mettre en œuvre un programme souffrent d'une information insuffisante sur les systèmes auxquels on prévoit d'apporter des changements. Cette carence tient en grande partie à la valorisation, dans un esprit qui l'apparente aux lois scientifiques, du modèle selon lequel on est tenu de faire ses observations, sous estimant le vécu, qu'il devient de plus en plus justifié de considérer comme trop détaillé, trop empreint de particularités.

Ce glissement de la recherche appliquée oblige à une révision des outils méthodologiques mis en œuvre pour les études préparatoires à des interventions de développement rural. Pour les besoins des analyses des relations entre les stratégies des catégories sociales et professionnelles engagées dans des programmes, j'ai été amenée à élaborer des outils méthodologiques que je sou mets ici à la critique des chercheurs.

II – Les initiatives des organismes étatiques ou caritatifs et leurs résultats

Les interventions sur les systèmes d'élevage de petits ruminants entreprises par des organismes étatiques ou caritatifs, se groupent sous quatre formes d'actions : (1) la certification et la labellisation de viandes et d'animaux producteurs de viande (agneau Ben Guil, chevreau d'arganeraie), (2) la promotion du marché de la viande de caprin, espèce présentée comme de conduite peu coûteuse et de haute qualité diététique, (3) l'encouragement et l'aide à la création de chèvreseries-fromageries afin d'améliorer le niveau nutritionnel et budgétaire des ménages de petits paysans, d'émanciper les femmes rurales pauvres et d'ajouter de la valeur à un produit brut en le transformant, (4) la sélection de races et les croisements entre races visant l'amélioration génétique.

Ces initiatives visent toutes à affirmer, consolider, valoriser et verser à l'actif du développement les caractères rustiques spécifiques de systèmes écologiques ou zootechniques locaux. Or il se trouve que leurs résultats directs sont inégaux. Ceux des modifications techniques sont dans leur ensemble jugés par leurs promoteurs eux-mêmes insuffisants et médiocres. Mais ceux des interventions économiques, sociales et institutionnelles sont différentes de ce qu'en attendaient leurs concepteurs.

On impute le plus couramment ces écarts à une imperfection dans le choix ou dans le préparation des personnes à qui on les a destinées. Mais si au lieu de confronter les résultats des interventions aux attentes de leurs concepteurs, on observe les situations qui les suivent, on voit que, dans les faits, leurs effets sur les systèmes d'élevage témoignent du développement, par les éleveurs, de stratégies tirant le meilleur parti possible de ces actions compte tenu des opportunités dans un enchaînement de conjonctures de plus ou moins courtes durées et intéressant des territoires plus ou moins étendus.

Chez les éleveurs, les critères traditionnels courants de sélection des animaux restent la fertilité et la rusticité. La sélection de races, qui implique la protection des individus sélectionnés est alors jusqu'à nouvel ordre vécue comme source de subventions, par les éleveurs qui y adhèrent, en adjoignant à leur troupeau un petit lot de bêtes sélectionnées.

Les croisements entre races sont quant à eux pratiqués non pas dans des perspectives d'amélioration animale mais pour satisfaire des formes de demande particulières :

- Les pasteurs de la zone saharienne ont depuis les débuts du 21^{ème} siècle mis au point une formule particulière de croisement entre les types locaux et la race sardi de la zone semi-aride. En concevant des animaux directement adaptés au milieu où ils sont destinés à être vendus après le passage d'une courte durée dans la zone aride, ils donnent une valeur marchande aux animaux dès le premier stade de la chaîne biologique et économique en se fondant sur une bonne maîtrise de leurs limites physiologiques et des caractères géographiques et économiques de leur place sur le marché du pays. Cela se fait en gardant la valeur de rusticité des animaux et le souci de minimisation des coûts.
- D'autres éleveurs, se fondant sur le suivi de la demande de viande, installent près de petites villes ou, dans le Sud du pays, en milieu urbain, des troupeaux relativement petits composés de lots de diverses races entre lesquelles ils font des croisements afin de produire les types dont les bouchers savent qu'ils correspondent aux préférences de leur clientèle originaire de diverses régions du pays.
- Dans les régions où le pouvoir d'achat, relativement élevé, se manifeste par la surenchère sur les démonstrations de richesse, comme au Nord du pays où la production paysanne est systématiquement intégrée au marché, ou comme dans la région Souss où les ressources très précaires amènent à vivre de revenus réguliers de l'émigration, les spéculateurs optent plutôt pour le marché parallèle à la boucherie de la desserte en animaux destinés aux sacrifices, célébrations et rassemblements religieux, familiaux et communautaires.

Plutôt que de suivre la voie recommandée par les organismes d'encadrement de valorisation d'un type particulier par des croisements ou par des certifications et labellisations, ils reconnaissent comme atout la diversification. Pour pouvoir desservir toutes les catégories économiques d'acheteurs de leur région et fournir les produits adaptés à chaque type de d'occasions, ils proposent ainsi la gamme la plus large possible d'espèces, de robes, et d'états physiologiques, conformation, poids, graisse, sexe.

De son côté, les pratiques de production et de reproduction de petits éleveurs produisant du lait n'ont été orientées par les interventions sur le troupeau caprin que tant que le soutien financier et technique extérieur se poursuit. Partout, et surtout dans les régions où l'emploi salarié dans l'agriculture irriguée permet de disposer d'aliments gratuits, les petits ruraux optent pour l'élevage d'une ou deux vaches, dont les veaux sont vendus tous les 18 ou 24 mois dans les souks et le lait soit sur le marché informel quotidien, soit à des petits distributeurs, ou à des grandes entreprises.

Les professionnels de l'élevage qui se sont le mieux intégrés au mouvement d'interventions sur l'élevage des petits ruminants sont les petits entrepreneurs qui se sont spécialisées dans la vente de chèvres reproductrices et de lapins à des ONG et organismes étatiques qui en font don à des associations regroupant des femmes conduisant des troupeaux domestiques. Très souvent, les animaux commercialisés sont de type commun et ont été prélevés sur des troupeaux conduits extensivement alors que les chèvres sont présentées comme hautement productives en lait. Il est même arrivé que des bêtes homologuées par les contrôleurs au moment de la vente s'avèrent avoir dépassé l'âge de la réforme.

III – Les outils de vérification de la fiabilité et de la viabilité des changements projetés

L'analyse des initiatives passées en revue ci-dessus, s'est appuyée sur des grilles qui reprennent en substance les guides méthodologiques qui ont été détaillés dans diverses études auxquelles j'ai eu à collaborer. Cette série n'est certainement pas exhaustive et ne convient sûrement pas aux analyses menées dans toutes les régions, dans tous les pays, dans toutes les zones, et à tous les projets. Loin de prétendre à leur donner une efficacité universelle, je pense utile de les soumettre à la critique de chercheurs et de praticiens du domaine intéressés à leur amélioration, leur enrichissement, leur modification.

1. La définition du projet et la vérification de la fiabilité des références et outils de sa réalisation

Les personnes chargées de la conception d'un projet doivent, avant de passer à l'étape de sa programmation, passer par deux opérations. Il doit d'abord identifier les intérêts de ses commanditaires, l'insertion de ce projet dans leurs stratégies. Il lui faut ensuite s'obliger à la formulation de la fiabilité des matériels, opérations, montages qu'il prévoit de mettre en œuvre en s'appuyant sur des références bibliographiques (en n'oubliant jamais que les rapports d'évaluation occultent très souvent les distorsions et échecs en renvoyant régulièrement la réalisation des résultats à de nouveaux délais) mais surtout sur les expériences qu'ils ont vécues. Le détail de cette vérification est développé dans le tableau 2.

2. La situation sur laquelle on prend l'initiative d'intervenir

Les opérateurs publics ou privés qui ont l'intention d'intervenir décrivent le plus souvent les situations sans tenir compte des stratégies des acteurs, de leur façon de vivre et de fonctionner... On contraste que la façon de décrire est fonction de la situation attendue. Elle repose sur les termes du projet basé sur les normes du fonctionnement estimé optimal par ses concepteurs en agrégeant comme une seule et même qualité l'intérêt social individuel ou collectif et la valeur biologique et écologique du matériel vivant, identifié comme la référence principale et fondamentale de fiabilité. Le souci des décideurs d'intégrer les actions qui seront menées dans les systèmes industriels, financiers et institutionnels (y compris au nom de la nécessité de pouvoir faire des confrontations statistiques) oriente fortement ces diagnostics en leur imposant des formules et des formulaires dont le stéréotype est la bonne règle. Un exemple en est donné par l'équipe de chercheurs du Nord du Maroc (Alami *et al.*, 2005) qui considère comme « rentabilité objective » « une situation où il y aurait une amélioration de la conduite technique des troupeaux ».

Or il est aujourd'hui théoriquement admis, que les activités menées par les différents opérateurs et les niveaux de production qu'ils atteignent, s'inscrivent dans des stratégies déterminées par leurs conditions de production et leurs priorités économiques. De plus, la perception et la formulation des situations sont en général marquées par une inertie, issue du respect de l'écrit, du prestige des organismes étatiques et d'auteurs d'époques plus ou moins anciennes. Quoi qu'il en soit, les professionnels du conseil se doivent faire un travail systématique de confrontation entre le constat classique orthodoxe et un constat neutre en prenant du recul et en analysant les relations entre nature comme milieu et ressources et populations comme sociétés et techniciens. Le tableau 1, en annexe, permet de décrire les perceptions de la situation avant amélioration, de divers point de vue.

3. La compatibilité du matériel animal proposé ou des augmentations de productivité envisagés ou préconisés avec les ressources et conditions de production locales

La question de la compatibilité entre le nouveau matériel animal sur lequel sont fondés les programmes d'amélioration et le contexte écologique et économique dans lequel il est introduit nous donne un bon exemple de l'utilité de la vérification préalable de tous les termes d'une initiative. Avons nous besoin, pour savoir que des chèvres de plus grand gabarit et de plus haute productivité, des brebis plus prolifiques que celles qui sont acclimatées en un lieu, d'expérimentations, et même de la consultation de rapports d'évaluation sur des cas passés, pour prévoir des retombées biologiques sur le cheptel et sur les écosystèmes et l'alourdissement des coûts de production et des techniques de conduite ? Il est vrai que les changements ainsi apportés au système sont inscrits dans la planification des opérations, sous les lignes aides financières, formation et sensibilisation des éleveurs, aléas demandant un suivi. Mais cette attitude comporte une connotation de volontarisme imprévoyant de l'enchaînement des retombées qui va s'en suivre, et antagoniste d'un des objectifs clés des programmes de développement, puisque la viabilité du système sera déterminée par une dépendance structurelle d'aides financières et de tutelle technique. Et cela, l'ingénieur le sait de par son expertise de base, c'est sa mission d'amener les entrepreneurs et autres décideurs à admettre ses diagnostics. Le travail préalable à la mise en pratique d'une activité s'avère donc être l'approfondissement de la connaissance des rouages du système d'élevage abordé et non la recherche désespérée de parades aux nuisances et autres effets indésirés qu'on s'oblige à admettre comme inévitables au nom de la qualité intrinsèque des animaux introduits.

On doit ainsi changer de postulat. Le facteur d'amélioration d'un système n'est pas la valeur propre de l'animal (ou d'une espèce végétale pastorale autochtone « noble » à régénérer, ou allochtone à introduire, en toute improbabilité), toutes choses égales par ailleurs, mais la cohérence de son fonctionnement. En termes de chaîne de la production, ce n'est pas à l'étape de la constitution du troupeau qu'on doit agir pour ajouter de la valeur à un système, sauf si les besoins qu'il doit satisfaire sont un enjeu, vital pour la société, et porteur d'opportunités pour les entrepreneurs, comme c'est encore le cas pour la production de lait de vache, mais non de chèvre. Et la mission des ingénieurs est plus de s'attacher à la définition des seuils de fiabilité des génotypes et des objectifs de production optimaux (ou, en d'autres termes, permis) dans les conditions où sont prises des initiatives.

L'effort doit donc être mis sur la vérification des chances de réussite d'actions dans le milieu où on est appelé à intervenir. L'outil de cet exercice est la confrontation entre les résultats en situation ordinaire, les résultats en situation expérimentale, les moyens mis en œuvre dans les stations de recherche et les moyens qu'il est possible de mettre en œuvre dans les sites où on envisage de lancer les initiatives et que peuvent mobiliser les catégories de producteurs volontaires ou abordées par les concepteurs de l'intervention.

Le travail se préparera en consignnant les connaissances déjà acquises, en recensant les ménages et les entrepreneurs impliqués sur le site visé et en détaillant les pratiques auprès d'un groupe d'interlocuteurs de référence puis, avec des chefs et des membres de ménages rencontrés individuellement (tableau 2 en annexes).

4. Une évaluation des actions précédentes qui n'élude pas leurs résultats et effets

L'évaluation des actions entreprises dans le cadre des programmes sectoriels ou intégrés mis en œuvre avant un nouveau projet se fait assez souvent selon une logique interne du contrôle bureaucratique de la bonne réalisation des opérations planifiées. Pour vérifier la fiabilité d'une initiative et éviter la reprise de propositions dont la mise en pratique s'est soldée par des échecs ce sont

les résultats et effets des actions qui doivent être passés en revue. Cela peut se faire dans un tableau reprenant en ligne les mêmes faits et caractères que le tableau 2 et le tableau et en colonne les situations successives de l'objet d'intérêt (tableau 3 en annexes).

5. L'identification des régimes fonciers et des autres ressources sur les territoires touchés par un projet et la compatibilité entre ces statuts et les différents intérêts en présence

Les promoteurs d'un projet peuvent considérer que le statut des ressources naturelles exploitées doit être modifié pour convenir à l'exercice de nouvelles activités ou pour être mieux adapté à une modification des activités existantes. Cette conception volontariste demande une analyse comparée des stratégies que sous tendent les différents types de statuts de la terre, des eaux, de la végétation, des minerais, existants et ceux qui sont projetés (tableau 4 en annexes).

6. Les implications du statut des promoteurs d'un projet

Un projet va trouver des difficultés et des facilités dans l'exécution de ses différentes opérations selon qu'il est conçu par un organisme étatique, une association de développement, un bienfaiteur individuel ou un entrepreneur privé. La forme que cela donnera à sa mise en œuvre aura des répercussions sur ses résultats (tableau 5 en annexes).

7. La compatibilité entre les différents objectifs menés dans des projets spécifiques ou intégrés

Les antagonismes entre intérêts qui peuvent affecter la réussite d'un projet n'opposent pas seulement ses promoteurs à des opérateurs ayant des objectifs concurrents. Ils peuvent, dans les projets de développement intégrés, se manifester entre les objectifs des membres de différentes disciplines d'une même équipe. Des compromis et des conciliations visant à les limiter sont plus faciles à élaborer dans les modèles et plans de réalisation des programmes que dans la pratique. Les objectifs les plus incompatibles sont ceux qui influent sur le rapport entre coûts et recettes de la production. Une autre lourdeur tient à la contradiction entre le souci de voir s'améliorer les conditions de vie d'une majorité pauvre en les aidant à constituer des petites entreprises et l'objectif de créer des entreprises solvables (tableau 6 en annexes).

8. L'affinement de la vérification de la capacité des personnes destinées à être engagées dans le programme à mener à bien l'activité telle qu'elle est prévue

La capacité à assumer la conduite d'entreprises d'élevage de meilleure valeur des personnes engagées dans un projet, qu'elles en soient les promoteurs ou qu'elles bénéficient d'interventions extérieures, est de deux ordres, technique, financier et stratégique général. La connaissance du premier caractère doit être extraite du tableau de vérification de la compatibilité du matériel animal (tab. 1).

Le second, qui s'articule avec lui, demande la confrontation entre les comptes d'exploitation au moment de la conception du projet et ceux qui seront nécessaires à la réalisation des objectifs. Afin que soient identifiés les moments de blocage et d'entraînement, la grille ne doit pas agréger les postes budgétaires. Elle doit surtout détailler selon les mêmes lignes et postes la comptabilité dans les situations observées et dans celles qui sont préconisées de l'ensemble des systèmes économiques et non des systèmes techniques. Cette prise en considération de l'insertion des comptes de conduite de l'élevage dans la trésorerie générale des entreprises et des personnes destinées à s'y engager ou à y être engagées par des initiatives extérieures, donnera des éléments de com-

préhension des stratégies des opérateurs et, ainsi, d'appréciation non seulement des déficits et des avantages liés aux différents systèmes mais aussi des pertes ou gains de revenus, de la dégradation ou de la gestion prudente des ressources et autres moyens mis en œuvre faisant partie de systèmes centrés sur l'élevage ou sur d'autres activités et enfin du degré d'intensivité de leur conduite. Au cours de ces analyses, un intérêt particulier doit être porté à la mesure de la solvabilité des personnes engagées et sur le rapport entre évolution comparée des coûts de production et des prix de vente, avec ce qu'ils comportent de prévision de la viabilité des systèmes (nous abordons ce point à propos de la grille d'évaluation locale (§ 11 et Tableau 11).

La troisième analyse propre à reconnaître la valeur ajoutée à chacune des étapes de la chaîne de production d'ovins et de caprins par les opérateurs de chaque métier permettra d'éviter des décisions fondées sur des a priori et des idées reçues.

Il faut de plus veiller à ce que la promotion par les concepteurs d'un programme d'une catégorie d'une population dont ils ont choisi d'améliorer les conditions de vie ne lèse pas d'autres membres de cette société, qu'ils aient ou non des liens sociaux et économiques avec ceux jugés éligibles (Tableau 7 en annexes).

9. La préparation de la concertation et des négociations avec les personnes impliquées dans un projet

Afin d'orienter les tactiques qu'ils auront à mettre en œuvre pour la réalisation de leurs objectifs et la bonne marche de leurs stratégies, les promoteurs d'un projet doivent tenir à jour une grille de prévision et de suivi de l'évolution de l'attitude des différentes catégories sociales par rapport au projet qui leur a été présenté. Les interlocuteurs susceptibles de voir leurs points de vue converger avec ceux des promoteurs du projet seront ainsi distingués et les progrès de ces relations seront consignés pour entretenir la concertation et étayer les négociations (Tableaux 8 et 9 en annexes).

10. La place sur le marché et la compétitivité des produits destinés à être valorisés

Un des plus grands risques d'échec d'un projet est son fondement sur une activité exercée ou préconisée ailleurs, surtout si c'est en un lieu plus favorisé par une tradition de compétence, ou l'ancienneté de sa place sur le marché, ou une meilleure accessibilité...

De plus, il est utile, pour évaluer les chances de réussite d'une formule de commercialisation de s'informer sur celles déjà en vigueur dans la société où on prévoit d'apporter des innovations (Tableau 10 en annexes).

11. La circulation commerciale des animaux

La circulation commerciale des animaux est beaucoup plus difficile à suivre que celle de tous les autres produits, minéraux, végétaux, industriels, immatériels, et même de ceux issus de la transformation de produits de l'élevage. En effet, l'animal est un élément des activités rurales et agricoles particulier. Non seulement il est mobile, mais, contrairement aux végétaux qui ne deviennent des produits qu'au terme de leur cycle biologique, quand ils sont morts, il n'a de valeur et d'existence que tant qu'il est vivant. De plus, il a trois statuts totalement différents qui s'articulent entre eux uniquement leur régime biologique et de façon non visible. Pour son propriétaire, il est un capital, pour le berger, c'est un être vivant au bien-être duquel il doit veiller, et il n'est un moyen de production et un produit (en même temps) que pour les opérateurs qui commercialisent ses produits, viande, lait, peaux et laine, fumier.

En gardant une conception de la circulation commerciale fondée sur une confusion avec la circulation pastorale et sur une perception de l'élevage comme ayant essentiellement vocation à produire de la viande on s'expose à l'ignorance de la diversité et de la complexité des systèmes existants (§ IV).

D'un côté, doit se faire le travail fondamental de suivi statistique du cheptel, qui ne peut que s'améliorer au fur et à mesure que les pratiques prophylactiques se renforcent, en fonction de la rigueur de la tenue des registres de leur contrôle (elle est de plus en plus fermement érigée en obligation par les organismes de vigilance et d'intervention contre les épizooties et autres auxquels elle est indispensable). D'un autre côté une enquête systématique et fine avec les responsables des abattoirs et tueries, avec les bouchers et avec les maquignons opérant dans tous les marchés où sont échangés les animaux de sites d'élevage à partir desquels l'observateur doit rayonner permet de connaître et comprendre non seulement les modalités d'achats et de vente mais surtout l'état des animaux à chaque étape de la chaîne de marchés et d'acquéreurs entre la sortie des sites d'élevage et leurs destinations finales.

12. La compatibilité des projets avec les conditions des ressources et des sociétés locales

La compatibilité d'un projet avec les conditions du site où on a l'intention de le réaliser se vérifie dans un tableau détaillant la justification des facteurs de leur viabilité et de fiabilité écologique, technico-culturelle, économique et sociale. La notation permet de présenter aux commanditaires la hiérarchie du bien fondé des actions et activités proposées (Tableau 11 en annexes).

13. Les formes d'organisation des opérateurs et leurs effets selon les étapes de la chaîne où elles sont mises en œuvre

Quand des observateurs compétents qui pratiquent assidument des actions pour l'amélioration de l'élevage, après avoir noté que les éleveurs (du Nord Ouest, Amrani *et al.*, 2005) s'organisent peu malgré les cadres créés et les incitations et la sensibilisation soutenues des organismes institutionnels étatiques et associatifs d'animation, affirment « Il est évident que l'organisation des éleveurs en groupements et coopératives peut jouer un rôle déterminant dans le succès de toute intervention visant l'amélioration de la productivité du cheptel caprin » sans expliquer cette position, on s'aperçoit qu'il est non seulement utile mais indispensable, pour intensifier les effets des actions menées, de faire, avant de prendre des décisions, l'analyse de l'efficacité des différentes formes d'organisation des opérateurs et de leur efficacité selon les étapes de la chaîne où elles sont mises en action. Entreprise de droit commercial privé, Coopérative, GIE, Intégration d'entreprises, bonne Articulation des rapports entre professions le long de la chaîne de production, Association, Entreprise étatique, Organisation professionnelle.

Au cours du travail, cela se fera en inscrivant pour chaque produit ou système de production visé de façon circonstanciée sur des fiches reprenant selon la grille les effets programmés et ceux qu'on peut prévoir comme les plus probables au vu de la situation à laquelle on a affaire (Tableau 12 en annexes).

IV – Discussion et conclusion

L'évaluation à l'aide d'outils permettant d'avoir une vision systémique et exhaustive des effets des innovations apportées aux systèmes d'élevage au Maroc (§IV) aboutit à constater que leurs résultats sont médiocres selon les critères et normes de leurs concepteurs et que les interventions ont été soit ignorées soit exploitées comme opportunités par leurs partenaires de la profession.

La faiblesse la plus courante est le bas niveau des résultats atteints par rapport à ceux qui ont été programmés. La cause la plus visible en est la sous estimation, lors de leur planification, des suppléments de coûts de production nécessaires aux augmentations de production annoncées, en faisant fi des lois zootechniques soumettant l'amélioration des performances des animaux, en particulier des caprins, à un enrichissement de leur conduite alimentaire et au renforcement de leur suivi sanitaire. Quand cette sous estimation s'accompagne de la prévision de l'augmentation des prix de vente qui doit en résulter, uniquement comme un moyen d'élever les revenus des producteurs, en occultant le risque qu'elle puisse constituer une limitation à l'élargissement de leur marché, on ne peut aboutir qu'à des déceptions. Une illustration difficile à contester est donnée par l'élevage de chèvres pour la production de lait. Une forte production de lait est attendue, soit de chèvres de types peu productifs, soit de chèvres hautement productives, dans les deux cas sans que soit mise en pratique la conduite nécessaire aussi bien à une production de lait suffisante pour permettre la fabrication de fromage qu'aux exigences des races de grand gabarit pour qu'elles expriment leur pleine productivité. La première évaluation prévisionnelle que font les éleveurs des innovations proposées est celle du rapport entre moyens financiers et des procédures techniques nécessaires au bon fonctionnement qu'elles demandent et sécurité des résultats que leur permet le contexte et ses tendances. Sur cette base, à part ceux qui s'engagent pour bénéficier de soutiens financiers au cours de la période de lancement, une partie d'entre eux s'en détournent et ceux qui y adhèrent le font en mettant au point des ajustements a minima. Les seuls opérateurs qui arrivent à une maîtrise assez bonne des systèmes pour faire une récupération de bon aloi des prescriptions en s'orientant plus vers la viande sont alors des techniciens de l'élevage qui ont participé à l'élaboration du programme. Et cela prouve l'importance de la pleine cohérence technique et économique entre conceptions des promoteurs d'un projet et de ceux appelés à les mettre en pratique.

Un deuxième malentendu, plus fondamental, porte sur la conception de l'objet principal de l'élevage qu'est l'animal. Pour les praticiens guidés par des principes de conformité relevant d'une vision scientifiques, l'animal est un être vivant et la valeur d'un élevage est fondée sur les qualités génétiques et physiologiques des animaux le constituant et de ses produits. Or seul le berger partage cette vision biologique et conviviale. Pour les chefs d'élevages et autres opérateurs, l'animal est un élément d'un système économique, outil d'accumulation pour les grands et moyens entrepreneurs, outil de survie pour les plus pauvres. Les professionnels des systèmes directement orientés vers la boucherie considèrent les animaux comme des moyens de production et des produits qu'ils diversifient en fonction de la demande des différentes catégories de leur clientèle. Une variante de cette conception est celle des fournisseurs d'animaux pour les célébrations et rassemblements, qui revêtent leur mise sur le marché des animaux d'une image culturelle. Les opérateurs de la chaîne du grand commerce d'animaux, naisseurs, acheteurs et revendeurs en relai, perçoivent quant à eux l'élevage non comme la conduite d'animaux mais comme la spéculation sur des troupeaux constituant un capital de rente, une « monnaie blanche ».

Un troisième facteur de distorsion des objectifs est la confusion sur les étapes et les éléments du fonctionnement de la chaîne de la production, qui affecte en particulier les programmes de valorisation de produits d'un terroir. D'une part, les promoteurs de l'entreprise d'ajout de valeur à une viande, ou à un fromage, s'attachent à présenter leur projet comme fondé sur la valeur de la relation entre un animal et ses ressources, qui lui donne une valeur particulière supérieure à celle des autres races et espèces animale, alors que l'essentiel des efforts est mis (souvent sans ar-

rière pensées, mais sans analyse approfondie de la réalité) dans une opération de promotion en développant des arguments de vente culturels en termes d'appartenance du produit à un patrimoine social et territorial, de qualité gustative ou de qualité nutritionnelle, de création d'un label, d'une image de marque sous laquelle est rangé le produit. D'autre part, le fondement d'un projet visant à développer un groupe social, un territoire, sur la dévolution d'un statut d'excellence à des produits originaux comporte un lourd risque d'affaiblir ses chances de réussite. Les difficultés d'agneaux labellisés en Europe illustrent ce problème, et méritent que les cadres de ce secteur prennent un temps d'arrêt avant de continuer leurs inventaires et leurs encouragements. On s'achemine, à un rythme qui s'accélère et se densifie, vers un élargissement des actions arrivant à persuader les communautés d'un nombre grandissant de vallées, d'oasis, de campagnes, de villages, de toutes les régions, de tous les pays du monde, qu'un de leurs produits, matériels ou immatériels, est spécial, est le meilleur. Mais on ne met en jeu qu'une gamme très limitée de produits, agneaux, chevreaux, fromage, miel, huile, créant et attisant ainsi une concurrence de mauvais aloi entre producteurs des différents territoires.

Ajoutons que l'assimilation du bon produit à un site plutôt qu'à la compétence d'un producteur comporte peu ou prou une faible garantie de qualité.

De plus, les produits dont la promotion est fondée sur leur rareté sont dans leur ensemble du domaine de la consommation de luxe, superflue, ce qui les expose particulièrement à la fugacité de la faveur dont ils peuvent jouir, à l'enchaînement de l'effet de mode, non seulement entre produits de même nature mais aussi de toutes sortes, viande d'un agneau distingué, chapeaux de paille d'une plante d'un site d'un pays, chaussures en plastique créées à l'occasion d'un événement culturel ou sportif...

Ces interventions ajoutent donc une valeur marchande très faible, ou hasardeuse, voire aucune valeur, au matériel animal qu'elles traitent. Quant à la dynamique de la valeur génétique apportée par la sélection, les croisements et les certifications, elle comporte le plus souvent le risque, par des successions de croisements d'absorption avec des souches rustiques, de dégradation de caractères d'animaux soigneusement sélectionnés et du gaspillage budgétaires qui y est associé.

En définitive, les concepteurs de programmes d'amélioration de la qualité des systèmes d'élevage doivent prendre conscience que la source des distorsions dans la réalisation des programmes doit être recherchée, plus que dans les divergences, que nous avons mises en évidence, entre la conception des systèmes fondés sur l'analyse scientifique et celle des éleveurs, les interférences qui peuvent résulter de la mise en pratique abusive des mesures et pratiques divergentes proposées de l'extérieur. Il conviendrait alors qu'ils infléchissent et ajustent leurs stratégies dans le sens de la mise de leur contribution à la conservation et à l'amélioration des caractères génétiques et physiologiques du matériel animal au service non de l'établissement de prescription et de modèles de bonne pratique, dans une attitude d'entrepreneurs, mais de la compréhension des tendances des stratégies des opérateurs, en assumant leur mission d'expérimentation, de veille, de contrôle, de conseil.

Références

- Alami N., Ben Bati M., Boukharta R., Jout J. et Zahrou A., 2005.** Quelle stratégie de recherche-développement pour l'élevage caprin dans la Province de Chefchaouen – Maroc ?, Série de Documents de Travail N° 127 Maroc – 2005, ICRA – Conseil Régional de Tanger – Tétouan-INRA – INRA – CRRRA Tanger-Chambre d'Agriculture Chefchaouen – Direction Provinciale de l'Agriculture.
- ANOC, 2014.** Séminaire sur l'Indication Géographique Protégée Viande Agneau Beni Guil, Etat des lieux et perspectives.
- Chiche J., 2003.** Etude des conflits pastoraux sur le versant sud du Haut Atlas central, Conservation de la biodiversité par la transhumance sur le versant sud du Haut Atlas (CBTHA), MADRPM-FEM-PNUD.

- Chiche J., 2005.** Les actions d'intégration des femmes rurales au développement. Fascicule II, Programme DRI/GRN, MEDA/MAR/B7-4100/IB/98/0443/06) – Gouvernement marocain MADRPM- Union Européenne AGRINTER.
- Chiche J., 2008.** Bilan au mois de mai 2008 des actions engagées pour l'introduction d'activités génératrices de revenus au bénéfice des femmes. Programme DRI/GRN, MEDA/MAR/B7-4100/IB/98/0443/06 – Gouvernement marocain MADRPM-Union Européenne AGRINTER.
- Chiche J., 2009.** Etude des systèmes d'élevage de la province de Tantan. DPA de Tantan-Direction de l'élevage-MAPM-NOVEC.
- Mtimet N. et Kaabia M., 2012.** Les signes de qualité des produits agricoles et agro-alimentaires en Tunisie, (projet Agromed Quality de coopération tuniso-italien).
- Outmani A., 2000.** Le développement de l'élevage caprin au Maroc, Expériences de l'ANOC dans la province de Chefchaouen, MADRPM/DERD, N° 66, Mars 2000, PNTTA.
- Toukabri A., 2007.** La démarche tunisienne en matière de qualification géographique des produits agricoles, Séminaire FAO sur les produits alimentaires de qualité liée à l'origine et aux traditions méditerranéennes, Casablanca, 8-9 novembre 2007, APIA.

Annexe 1 : Les outils de vérification de la fiabilité et de la viabilité des changements projetés

Tableau 1. La confrontation entre les diagnostics formatés et les diagnostics ad hoc

Situation du système avant qu'y soient apportées des améliorations		
Selon les références bibliographiques autorisées	Selon les constats faits par traitement de recensements réguliers, enquêtes et recensements locaux plus détaillés et plus circonstanciés remplaçant l'élevage dans son contexte économique et social	Faits non ou mal connus, en débat ou controversés, sur lesquels il est nécessaire de se renseigner avant d'engager le programme

Tableau 2. La vérification de la compatibilité entre les éléments introduits et les potentialités

	Situations existantes		Situations proposées		
	Ordinaire	Expérimentale	Résultats prévus	Ressources du site	Moyens des personnes impliquées
Opérations					
Conduite et coûts					
Matériel animal					
Alimentation					
Abreuvement					
Reproduction					
Jetages					
Mortinatalité					
Mortalité des jeunes					
Prophylaxie et soins curatifs					
Age de la réforme					
Produits					
Destination des animaux vivants					
Etat et prix à la vente					
Poids, âge et état des carcasses abattues					
Destination du lait et prix éventuels					
Destination de la laine					
Destination des peaux					
Destination des déjections					
Aide et subventions					
Nature et origines des produits consommés					
Viande					
Lait					
Beurre					
Fromage					
Textiles					
Sources et niveaux des revenus					
Activités lucratives dominantes					
Coûts de leur conduite					
Recettes qui en sont tirées					
Dépenses jugées prioritaires					
Investissements à partir de ces revenus					

Tableau 3. Les résultats et effets des actions passées

Faits éléments et caractères	Situation avant toute intervention	Pour chaque projet précédent Actions et opérations réalisées	Situation lors de l'observation avant le nouveau projet
------------------------------	------------------------------------	--	---

Tableau 4. Objectifs et efficacité des statuts juridiques formels, de fait et préconisés des ressources

Ressource	Code juridique étatique	Statut juridique local de fait	Statut juridique projeté
	Objectif et compatibilités	Efficacité et incompatibilités	Statut
	Objectif et compatibilités	Efficacité et incompatibilités	Statut
	Objectif et compatibilités	Efficacité et incompatibilités	Statut

Tableau 5. Les intérêts et les moyens des différentes catégories de promoteurs de projets possibles

Statut	Echelle d'action	Bénéficiaires	Nature des objectifs	Financement	Gestion après réalisation
--------	------------------	---------------	----------------------	-------------	---------------------------

Tableau 6. La compatibilité entre les différents objectifs menés dans des projet spécifiques ou intégrés
(les objectifs doivent être portés en lignes et en colonnes ; nous ne les inscrivons ici qu'en colonnes)

	Commerce équitale	Allègement de la pauvreté	Habilitation du statut des femmes	Soutien aux jeunes	Protection des écosystèmes	Restauration des ressources	Augmentation de la productivité animale	Augmentation des gains	Modification des formules de commercialisation	Intégration au marché
--	-------------------	---------------------------	-----------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------------	---	------------------------	--	-----------------------

Comm.
Equit.
etc. ...

Tableau 7. La valeur ajoutée par chaque métier le long de la chaîne de production animale

Métier	Compétence	Intérêts	Risques	Valeur ajoutée
Propriétaire de cheptel				
Associé en confiage				
Berger				
Collecteur maquignon				
Transporteur				
Autorité de contrôle sanitaire et abattoirs				
Equarisseur				
Boucher				
Tripier				
Charcutier				
Tanneur				

Tableau 8. Identification et suivi des interlocuteurs possibles des concepteurs de projets d'amélioration pastorale

Personne	Susceptibles d'être pour l'équipe							Amené à		
	Un agent de transmission	Un allié	Un arbitre	Un médiateur	Un adversaire	Un meneur en sa faveur	Un meneur contre elle	S'allier	Réfléchir	Négocier un échange
Propriétaire de troupeaux-commerçants										
Fils de propriétaires										
Personnes à qui ils confient leurs troupeaux										
Transporteurs										
Bergers										
Maquignons										
Bouchers										
Marchands d'intrants										
Cadres d'associations professionnelles										
Cadres d'assoc. de dév.										

Tableau 9. Identification et suivi des interlocuteurs possibles des concepteurs de projets de protection de la biodiversité (nous reprenons tel quel le tableau conçu pour le CBTHA, Chiche, 2003)

Personne	Susceptibles d'être pour l'équipe							Amené à		
	Un agent de transmission	Un allié	Un arbitre	Un médiateur	Un adversaire	Un meneur en sa faveur	Un meneur contre elle	S'allier	Réfléchir	Négocier un échange
Nouab										
Imgharen										
Autres notables âgés										
Fils de notables lettrés										
Fils de notables illettrés										
Emigrants temporaires										
Emigrés à long terme										
Nouveaux riches										
Femmes âgées										
Femmes jeunes										

Tableau 10. Les formes de mise des produits sur le marché et la concurrence possible

Produit	Mode de commercialisation		Compétitivité	
	Proximité	Par des commerçants collecteurs, grossistes détaillants	Produits concurrents	Essai de valorisation par transformation ou par actions de promotion
	Locale Directe	Sur demande et selon disponibilité	Permanent par émigration de consommateurs émigrés et de détaillants	Marocains industrie ou artisanat Importés Sans suites notables Réussites

Tableau 11. L'évaluation interne de la compatibilité d'une action d'intégration des femmes au développement du Nord du Maroc avec les conditions locales (Chiche, 2005)

Critère	Note				
	5	4	3	2	1
Conditions physiques	Adéquates	Aménagements possibles par les moyens des populations	Aménagements exigeant des moyens que peut assurer la commune rurale	Aménagements importants exigeant des aides extérieures	Rédhibitoires
Emploi requis	En équilibre avec la main d'œuvre familiale, sans demander un travail trop pénible	Faible surcharge de travail	Surcharge de travail moyenne	Surcharge de travail forte	Exige de la main d'œuvre salariée
Investissements nécessaires	Faibles	Peu importants	Importants, infrastructures d'origine locale	Importants, infrastructures d'origine marocaine	Lourds, infrastructures importées devant être entretenues à partir de matériel venant d'autres pays (délais d'arrivée)
Coût de la production	Matières premières gratuites	Peu coûteux	Moyen	Fort	Fort et obligeant à une grande dépendance vis à vis de l'extérieur
Marché	Régulier, rémunérateur	Régulier, rémunération et concurrence moyennes	Régulier, concurrence moyenne	Local, forte concurrence	Aléatoire, forte concurrence
Attitude des populations	Vif intérêt, prêtes à investir	Intérêt, prêtes à discuter	Expectative	Rejet, faible connaissance	Rejet en connaissance de cause
Durabilité de l'activité	Conditions financières et techniques garantissant une longue durée	Possibilité d'abandon après amélioration des conditions de vie qui changent les conditions d'exercice de l'activité (scolarisation...)	Possibilité d'abandon par intérêt pour d'autres activités	Risque d'arrêt par modification des conditions techniques (main d'œuvre ...) de départ	Risque d'arrêt à la fin du financement de lancement
Impact social sur la région	Entraînement géographique et structurel	Entraînement géographique	Entraînement structurel localisé	Faible entraînement	Rupture du système sans amélioration
Effets écologiques	Aucun impact sur la nature	Faible	Faible mais progressif	Dégradation moyenne	Dégradation forte
Implication des femmes dans l'activité dans le village ou dans la région	L'activité est exercée par une seule femme par famille	L'activité est exercée par plusieurs femmes par famille	L'activité est exercée dans le cadre familial	Les femmes participent à l'activité avec un statut subordonné	L'activité est exercée par les hommes
Expérience locale dans le domaine	La compétence locale est bonne, l'extension de l'activité est largement possible	La compétence locale est bonne, la possibilité d'extension de l'activité est limitée	La compétence locale dans le domaine est faible, la possibilité de l'introduire est bonne	La compétence locale dans le domaine est faible, la possibilité de l'introduire est faible	Compétence locale nulle, facteurs limitants importants

Tableau 12. L'opportunité et les risques de voir les opérateurs organisés à chaque étape du processus de production dans une activité

Formes d'organisation	Domaines d'intervention													
	Conception du projet		Constitution de l'entreprise		Production brute		Vente		Achat		Transformation		Vente transformé	
n	Programmé	Probable	Programmé	Probable	Programmé	Probable	Programmé	Probable	Programmé	Probable	Programmé	Probable	Programmé	Probable