

## **La Contractualisation dans les Chaînes d'Approvisionnement Agricoles au Maroc : Enjeux, Pratiques et Perspectives Managériales**

### **Contractualization in Agricultural Supply Chains in Morocco: Challenges, Practices and Managerial Perspectives**

Faissal EDDAOUDI

*Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.*

Sawsane AKKAOUI

*Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

---

**Résumé.** Le secteur agricole marocain connaît depuis deux décennies une transformation structurelle profonde, impulsée par le Plan Maroc Vert puis par la stratégie Génération Green 2020-2030. Au cœur de cette transformation se situe la contractualisation, mécanisme de gouvernance régissant les relations entre agriculteurs, agrégateurs, industriels agroalimentaires et distributeurs. Cet article examine, sous l'angle du management, dans quelle mesure les dispositifs contractuels constituent un levier efficace de coordination verticale et de création de valeur dans les chaînes d'approvisionnement agricoles marocaines. En mobilisant un cadre théorique articulant la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et l'approche par les ressources (Barney, 1991), et en s'appuyant sur une étude de cas multiples couvrant les filières oléicole, agrumicole et maraîchère, cet article apporte une contribution originale à une littérature managériale marocaine encore peu développée sur ce thème. Les résultats révèlent que si la contractualisation améliore la coordination, réduit l'incertitude et facilite l'accès aux ressources stratégiques, elle reste fragilisée par des asymétries d'information, des déséquilibres de pouvoir structurels et une faiblesse institutionnelle persistante. Des recommandations opérationnelles différenciées par type d'acteur sont formulées pour renforcer l'équité et la durabilité des chaînes de valeur agricoles marocaines.

**Mots-clés :** *Contractualisation, Chaîne d'approvisionnement agricole, Chaîne de valeur, Maroc, Coordination verticale, Théorie des coûts de transaction, Agriculture contractuelle, Gouvernance managériale.*

**Abstract.** The Moroccan agricultural sector has undergone profound structural transformation over the past two decades, driven by the Green Morocco Plan and its successor Generation Green 2020-2030. At the heart of this transformation lies contracting a governance mechanism regulating relationships among farmers, aggregators, agri-food processors and distributors. This article examines, from a management perspective, the extent to which contractual arrangements constitute an effective lever for vertical coordination and value creation in Moroccan agricultural supply chains. Drawing on a theoretical framework combining transaction cost theory (Williamson, 1985), agency theory (Jensen and Meckling, 1976) and the resource-based view (Barney, 1991), and building on a multiple case study covering the olive, citrus and vegetable sectors, this article makes an original contribution to a still underdeveloped managerial literature on this topic in the Moroccan context. Results show that while contracting improves coordination, reduces uncertainty and facilitates access to strategic resources, it remains undermined by persistent information asymmetries, structural power imbalances and weak institutional environments. Differentiated

operational recommendations by actor type are proposed to strengthen equity and sustainability in Moroccan agricultural value chains.

**Keywords:** *Contracting, Agricultural supply chain, Value chain, Morocco, Vertical coordination, Transaction cost theory, Contract farming, Management governance.*

---

## 1. Introduction

Le secteur agricole constitue un pilier fondamental de l'économie marocaine : il représente entre 12 et 14 % du Produit Intérieur Brut, emploie près de 40 % de la population active et demeure le principal pourvoyeur de revenus en milieu rural (Haut-Commissariat au Plan, 2022). Face aux défis conjoints de la mondialisation des marchés, de la volatilité des prix agricoles, du changement climatique et de l'intensification des exigences normatives des marchés d'exportation, le Maroc a engagé depuis 2008 une série de réformes structurelles visant à moderniser ses filières agricoles et à améliorer leur compétitivité. Le Plan Maroc Vert (PMV), puis la stratégie Génération Green 2020-2030, ont placé l'intégration verticale des filières et la professionnalisation des acteurs au rang de priorités stratégiques nationales, en faisant de la contractualisation entre agriculteurs et opérateurs économiques le mécanisme pivot de cette transformation.

La contractualisation agricole entendue comme l'ensemble des arrangements formels ou semi-formels régissant les échanges entre producteurs et acheteurs en amont de la récolte a suscité une littérature économique substantielle à l'échelle internationale (Eaton et Shepherd, 2001 ; Ménard, 2004 ; Masakure et Henson, 2005). Au Maroc, les travaux existants se sont principalement concentrés sur les dimensions économiques et agronomiques de ces arrangements évaluation des revenus agricoles, impact sur la productivité, analyse des politiques sectorielles (El Aich et al., 2018 ; Mahdi, 2014). La dimension managériale de la contractualisation, qui interroge la gouvernance organisationnelle, les dynamiques de pouvoir, les mécanismes d'incitation et la création de valeur au sein des chaînes d'approvisionnement, demeure en revanche insuffisamment explorée dans la littérature académique marocaine.

C'est précisément ce gap que cet article entend combler. Plus spécifiquement, trois lacunes de la littérature sont identifiées. Premièrement, les études sur la contractualisation agricole marocaine n'ont pas systématiquement mobilisé les théories managériales de la gouvernance notamment la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et l'approche par les ressources pour analyser les logiques d'adoption et les défaillances des contrats agricoles. Deuxièmement, la littérature existante traite rarement des mécanismes d'incitation et des problèmes d'aléa moral et d'antisélection dans les relations contractuelles agricoles marocaines, laissant dans l'ombre des dynamiques organisationnelles pourtant déterminantes pour l'efficacité des filières. Troisièmement, les recommandations formulées dans la littérature restent généralement au niveau des politiques publiques, sans descendre au niveau opérationnel des décisions managériales des différents types d'acteurs agrégateurs, coopératives, producteurs individuels.

La contribution originale de cet article est triple : (i) il propose la première analyse comparative multi-filières de la contractualisation agricole marocaine sous un prisme explicitement managérial et multi-théorique ; (ii) il met en évidence des mécanismes d'aléa moral et d'asymétrie de pouvoir jusqu'ici peu documentés empiriquement dans le contexte marocain ; (iii) il formule des recommandations opérationnelles différenciées par type d'acteur, comblant ainsi le fossé entre analyse académique et applicabilité pratique.

La question de recherche centrale est la suivante : dans quelle mesure la contractualisation constitue-t-elle un mécanisme de gouvernance efficace pour les chaînes d'approvisionnement agricoles au Maroc, et quelles en sont les limites managériales et institutionnelles au niveau de chaque catégorie d'acteurs ?

La suite de l'article est organisée comme suit : la section 2 présente le cadre théorique ; la section 3 décrit le contexte agricole marocain ; la section 4 expose la méthodologie ; la section 5 présente et discute les résultats en mobilisant les trois cadres théoriques ; la section 6 formule des recommandations opérationnelles différenciées ; la section 7 conclut.

## **2. Cadre Théorique**

### **a. La théorie des coûts de transaction (TCT)**

La théorie des coûts de transaction, développée par Williamson (1985) dans le prolongement des travaux fondateurs de Coase (1937), offre un cadre analytique pour comprendre le choix entre les différentes formes de gouvernance des échanges économiques marché, hiérarchie, ou formes hybrides telles que les contrats. Selon cette théorie, les acteurs cherchent à minimiser les coûts liés à la réalisation des transactions : coûts de recherche d'information, de négociation, de rédaction et d'exécution des contrats, ainsi que les coûts ex post de renégociation et de résolution des litiges. Trois attributs des transactions sont déterminants : la spécificité des actifs engagés, l'incertitude environnementale et la fréquence des échanges (Williamson, 1985).

Dans le contexte agricole marocain, la TCT permet d'expliquer pourquoi les entreprises agroalimentaires optent pour des contrats de long terme plutôt que le marché spot lorsque les investissements spécifiques sont importants serres équipées, variétés sous licence, infrastructures de froid. Elle permet également de rendre compte des formes hybrides d'intégration observées dans les filières, situées entre le marché et l'intégration verticale complète (Ménard, 2004).

### **b. La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence, formalisée par Jensen et Meckling (1976), analyse les relations contractuelles dans lesquelles un principal délègue une tâche à un agent dans un contexte d'asymétrie d'information et de divergence d'intérêts. Deux problèmes centraux en découlent : l'antisélection (adverse selection), qui survient ex ante lorsque le principal ne peut évaluer correctement les caractéristiques de l'agent avant de contracter, et l'aléa moral (moral hazard), qui survient ex post lorsque l'agent adopte des comportements non observables contraires aux intérêts du principal.

Dans les chaînes agricoles marocaines, cette théorie éclaire les relations entre entreprises agroindustrielles ou agrégateurs (principaux) et agriculteurs (agents). Elle permet d'analyser la conception des mécanismes d'incitation primes à la qualité, pénalités, audits de terrain destinés à aligner le comportement des producteurs sur les objectifs des acheteurs, ainsi que les coûts d'agence générés par les comportements opportunistes des producteurs (vente à des tiers en période de prix élevés) ou des agrégateurs (modification unilatérale des conditions de prix).

### **c. L'approche par les ressources et la chaîne de valeur**

L'approche par les ressources et compétences (Resource-Based View, RBV), développée par Barney (1991), considère que l'avantage concurrentiel durable repose sur la possession de

ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (VRIN). Transposée à l'analyse des chaînes d'approvisionnement, cette approche invite à considérer la contractualisation comme un mécanisme permettant de mobiliser, de développer et de protéger des ressources stratégiques distribuées entre les acteurs de la filière : savoir-faire agronomique spécifique, accès à des marchés premium, certifications de qualité, réseaux relationnels.

Le concept de chaîne de valeur de Porter (1985), adapté par Gereffi et al. (2005) dans leur cadre des chaînes de valeur mondiales (Global Value Chains), permet de compléter cette analyse en identifiant les nœuds de création de valeur et les mécanismes de gouvernance qui structurent les relations de pouvoir entre acteurs à différents échelons de la filière. Ces trois approches forment un cadre intégré qui permet d'analyser la contractualisation sous ses dimensions transactionnelles (TCT), informationnelles et incitatives (agence), et stratégiques et créatrices de valeur (RBV et chaîne de valeur).

### **3. La Contractualisation Agricole au Maroc : Contexte et Politiques**

#### **a. Le Plan Maroc Vert et l'émergence de l'agrégation**

Lancé en 2008, le Plan Maroc Vert a constitué une rupture majeure dans la politique agricole nationale, en structurant ses interventions autour du modèle d'agrégation. Ce modèle désigne le regroupement de petits et moyens agriculteurs autour d'un « agrégateur » entreprise industrielle, coopérative ou grande exploitation jouant le rôle d'organisateur de filière et d'interface avec les marchés (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, 2012). Les contrats d'agrégation, formalisés par la loi n° 04-12 relative à l'agrégation agricole, définissent les obligations réciproques : l'agrégateur s'engage à fournir intrants, encadrement technique et débouchés garantis, tandis que les agriculteurs s'engagent à respecter des cahiers des charges précis.

#### **b. Génération Green 2020-2030 : approfondissement de la contractualisation**

La stratégie Génération Green 2020-2030 a réaffirmé la centralité de la contractualisation tout en élargissant ses ambitions : renforcement du tissu coopératif, développement de l'entrepreneuriat agricole des jeunes, amélioration de la valeur ajoutée par une meilleure intégration verticale des filières (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, 2020). Des contrats de performance entre l'État et les interprofessions agricoles constituent un mécanisme de pilotage sectoriel reposant sur des engagements réciproques en termes d'investissements, de volumes de production et d'emplois.

#### **c. Les principales filières contractualisées**

Plusieurs filières agricoles marocaines ont développé des dispositifs contractuels significatifs. La filière oléicole, première filière nationale en superficie, mobilise des contrats entre huileries et producteurs pour sécuriser un approvisionnement en olives de qualité contrôlée. La filière agrumicole, fortement orientée vers l'export, repose sur des contrats de fourniture assortis d'exigences strictes de traçabilité et de certification internationale (GlobalG.A.P., BRC). La filière maraîchère sous serre dans la région de Souss-Massa fait l'objet de contrats intégrateurs avec des exportateurs qui fournissent plants, intrants et encadrement technique en échange d'une exclusivité de commercialisation (El Aich et al., 2018).

### **4. Méthodologie**

### a. Positionnement épistémologique et approche qualitative

Cette recherche adopte un positionnement épistémologique interprétativiste, cohérent avec l'objectif de compréhension approfondie des significations que les acteurs des chaînes agricoles attribuent à leurs pratiques contractuelles. L'approche qualitative permet de saisir la richesse et la complexité des relations contractuelles dans leur contexte institutionnel et organisationnel spécifique (Miles et Huberman, 2003).

### b. Design : étude de cas multiples

Nous avons adopté un design d'étude de cas multiples (Yin, 2018), portant sur trois filières : l'oléiculture dans la région de Meknès-Tafilalet, l'agrumiculture dans la région du Gharb et le maraîchage sous serre dans la région de Souss-Massa. Ce choix repose sur la représentativité de ces filières dans l'agriculture marocaine, la diversité des arrangements contractuels qu'elles mobilisent et leur importance différenciée dans les logiques d'exportation et d'approvisionnement du marché intérieur. La logique de réplification permet de renforcer la robustesse des conclusions par comparaison inter-cas.

### c. Échantillonnage et collecte des données

La collecte des données a reposé sur 28 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 75 minutes chacun. L'échantillonnage a suivi une logique raisonnée (purposive sampling) visant à couvrir l'ensemble des catégories d'acteurs impliqués dans les dispositifs contractuels de chaque filière, avec une attention particulière à la diversité des profils en termes de taille d'exploitation, de niveau d'intégration contractuelle et de localisation géographique.

Le tableau 1 présente la répartition des répondants par catégorie d'acteurs et par filière.

**Tableau 1 : Répartition des répondants par catégorie et par filière**

Catégorie d'acteurs	Oléiculture (Meknès)	Agrumiculture (Gharb)	Maraîchage (Souss-Massa)	Total
Petits producteurs (< 5 ha)	3	2	3	8
Producteurs moyens (5-20 ha)	1	2	2	5
Agrégateurs / Exportateurs	2	2	2	6
Directeurs coopératives / OP	1	1	1	3
Responsables entreprises agroalim.	1	1	1	3
Agents ONCA / institutionnels	1	1	1	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

Les critères de sélection des répondants ont été les suivants : (i) implication directe et avérée dans un dispositif contractuel agricole depuis au moins deux campagnes agricoles ; (ii) représentativité de la diversité des profils (taille, localisation, type de contrat) au sein de chaque filière ; (iii)

disponibilité et accord de participation. Pour les producteurs, une attention particulière a été accordée à l'inclusion de profils variés en termes de niveau d'alphabétisation et d'expérience contractuelle, afin d'éviter un biais de sélection en faveur des acteurs les plus formalisés. Le recrutement a été effectué avec l'appui des délégations régionales du Ministère de l'Agriculture et des directeurs des coopératives identifiées.

La collecte a également combiné une analyse documentaire (contrats types, rapports d'activité des interprofessions, textes réglementaires, études sectorielles) et des observations directes lors de visites de terrain dans les trois régions. Les entretiens ont été enregistrés avec accord des participants, intégralement retranscrits et soumis à une analyse thématique par codage mixte (déductif à partir des cadres théoriques et inductif à partir des données empiriques) à l'aide du logiciel ATLAS.ti.

#### **d. Critères de validité**

La validité interne a été renforcée par la triangulation des sources (entretiens, documents, observations), la vérification des interprétations auprès d'un sous-échantillon de répondants (member-checking) et la révision par un pair externe au projet. La validité externe est limitée, conformément à la logique de l'étude de cas ; la transférabilité des résultats à d'autres filières marocaines est discutée en section 6.

### **5. Résultats et Discussion**

#### **a. Les formes contractuelles dominantes et leurs fonctions**

L'analyse des données révèle une diversité des formes contractuelles mobilisées dans les chaînes étudiées. On distingue principalement trois configurations. Les contrats de fourniture d'intrants avec clause de rachat, dans lesquels l'agrégateur ou l'entreprise agroalimentaire avance semences, engrais et produits phytosanitaires en échange d'un engagement de livraison à un prix partiellement prédéfini. Les contrats de production sous cahier des charges, qui spécifient les pratiques agronomiques, les variétés, les calendriers de livraison et les normes de qualité, accompagnés d'un encadrement technique. Les contrats d'intégration totale, plus rares, dans lesquels l'entreprise pilote prend en charge l'ensemble de l'itinéraire technique et rémunère le producteur sur la base d'un forfait à l'hectare ou à la tonne.

#### **b. Lecture par la théorie des coûts de transaction**

La TCT offre la grille de lecture la plus immédiatement opératoire pour comprendre le recours aux contrats dans les filières étudiées. Dans la filière maraîchère de Souss-Massa, la très forte spécificité des actifs serre tunnels et multi-chapelles représentant des investissements de 200 000 à 800 000 dirhams, variétés sous licence achetées aux semenciers internationaux rend le recours au marché spot particulièrement risqué. L'incertitude sur les prix spot est amplifiée par la volatilité saisonnière et la dépendance aux marchés européens. Ces deux facteurs, combinés à la fréquence élevée des transactions (plusieurs livraisons hebdomadaires), poussent l'ensemble des acteurs vers des formes hybrides de gouvernance contractuelle, conformément aux prédictions de Williamson (1985).

Dans la filière oléicole, en revanche, la spécificité des actifs est plus faible (les oliveraies peuvent alimenter plusieurs huileries concurrentes), ce qui explique la prévalence de contrats moins

formalisés, souvent fondés sur des engagements verbaux et des relations de confiance interpersonnelle de longue date. Cette observation rejoint les travaux de Ménard (2004) sur la pluralité des formes hybrides, qui varient en fonction du profil transactionnel des filières.

### **c. Lecture par la théorie de l'agence**

La théorie de l'agence révèle des dynamiques insuffisamment traitées dans les études antérieures sur la contractualisation agricole marocaine. Nos entretiens mettent en évidence des problèmes d'aléa moral significatifs dans les trois filières. Le phénomène de « rupture sauvage » désigné ainsi par les responsables industriels interrogés consiste pour le producteur à vendre à un acheteur concurrent offrant un meilleur prix en période de forte demande, en violation de ses engagements contractuels. Ce comportement, rapporté par 17 des 28 répondants, illustre la difficulté à contrôler ex post le comportement de l'agent lorsque les opportunités de déviation sont nombreuses et les mécanismes de sanction peu opérationnels.

À l'inverse, des comportements opportunistes du côté des principaux ont également été documentés. Plusieurs producteurs interrogés signalent des pratiques de déclassement abusif de leurs livraisons consistant à baisser arbitrairement le grade de qualité attribué aux produits livrés, permettant ainsi à l'acheteur de payer un prix inférieur au prix contractuel. Ces comportements révèlent que l'asymétrie d'information joue dans les deux sens : le producteur ne dispose pas toujours des capacités techniques pour contester les évaluations qualitatives de l'acheteur, tandis que l'acheteur ne peut observer directement toutes les conditions de production.

Ces constats plaident pour le développement de mécanismes d'incitation plus sophistiqués primes de qualité vérifiées par un tiers indépendant, systèmes de notation partagés, plateformes numériques de traçabilité qui permettraient de réduire les coûts d'agence tout en renforçant la confiance entre les parties (Jensen et Meckling, 1976).

### **d. Lecture par l'approche par les ressources**

L'approche par les ressources (Barney, 1991) permet de révéler une dimension stratégique de la contractualisation peu explorée dans la littérature marocaine : la question de l'appropriation de la valeur créée le long de la chaîne. Nos données montrent que les contrats d'agrégation permettent effectivement aux petits producteurs d'accéder à des ressources stratégiques qu'ils ne pourraient acquérir individuellement certifications de qualité, savoir-faire agronomique transféré par l'encadrement technique de l'agrégateur, accès à des marchés premium à l'export. À ce titre, la contractualisation peut être analysée comme un mécanisme de développement de ressources et compétences distribuées au sein de la filière (Gereffi et al., 2005).

Toutefois, nos données révèlent également que la valeur générée par ces ressources est très inégalement répartie entre les acteurs. Dans les filières d'exportation, la marge nette capturée par les exportateurs-agrégateurs est structurellement plus élevée que celle des producteurs, en raison du contrôle que les premiers exercent sur les ressources rares et inimitables de la chaîne : relations commerciales avec les importateurs européens, maîtrise des certifications internationales, accès au fret frigorifique. Les producteurs, dont les compétences agronomiques bien que précieuses peuvent être plus facilement substituées (par le recrutement d'autres producteurs ou l'externalisation des fonctions agricoles), se retrouvent dans une position de dépendance stratégique structurelle. Cette configuration est cohérente avec les analyses des chaînes de valeur mondiales de Gereffi et al.

(2005), qui montrent que la distribution du pouvoir et de la valeur au sein des chaînes dépend du contrôle des ressources critiques.

#### **e. Synthèse : la contractualisation comme gouvernance imparfaite**

La lecture croisée de ces trois cadres théoriques permet de construire une image intégrée de la contractualisation agricole marocaine. La TCT explique le recours aux contrats comme réponse rationnelle à la spécificité des actifs et à l'incertitude ; la théorie de l'agence révèle les tensions informationnelles et incitatives qui en compromettent l'efficacité ; l'approche par les ressources met en lumière les enjeux de pouvoir et d'appropriation de la valeur qui en structurent les déséquilibres. Ces trois dimensions sont interdépendantes : la faiblesse des mécanismes d'incitation (agence) amplifie les coûts ex post (TCT) et renforce les déséquilibres de pouvoir (RBV), dans une dynamique cumulative qui fragilise la durabilité des arrangements contractuels.

Ces résultats rejoignent les travaux de Ménard (2004) sur les formes hybrides, qui soulignent que les contrats ne sont pas des mécanismes auto-suffisants mais s'inscrivent dans des institutions de soutien règles juridiques, normes professionnelles, organisations interprofessionnelles dont la qualité est déterminante pour leur efficacité. Dans le contexte marocain, le renforcement de ces institutions constitue un prérequis à l'approfondissement de la contractualisation.

### **6. Recommandations Opérationnelles**

Les recommandations suivantes sont formulées de manière différenciée par type d'acteur, en réponse aux défaillances identifiées dans la section précédente. Elles visent à renforcer l'efficacité, l'équité et la durabilité des dispositifs contractuels dans les chaînes agricoles marocaines.

#### **a. Recommandations pour les pouvoirs publics**

Premièrement, créer des tribunaux ou des chambres d'arbitrage agricoles spécialisés dans chaque région agricole, avec des procédures accélérées et des coûts accessibles aux petits producteurs. L'absence de recours juridique effectif constitue la principale source de comportements opportunistes dans les deux sens de la relation contractuelle.

Deuxièmement, développer et rendre public un système d'information sur les prix agricoles en temps réel, accessible via application mobile, qui réduise l'asymétrie d'information entre producteurs et acheteurs. Des expériences similaires au Kenya (mFarmer) et en Inde (Reuters Market Light) montrent l'efficacité de tels dispositifs pour rééquilibrer les rapports de force informationnels.

Troisièmement, réviser le cadre juridique de la loi n° 04-12 pour y intégrer des clauses obligatoires de transparence sur les prix de référence utilisés pour les déclassements de qualité, ainsi que des plafonds sur les pénalités contractuelles imposées aux producteurs, afin de limiter les abus de position dominante.

Quatrièmement, conditionner l'accès aux subventions du Fonds de Développement Agricole pour les agrégateurs à la démonstration de pratiques contractuelles équitables, vérifiées par des audits indépendants ou des enquêtes de satisfaction auprès des producteurs partenaires.

#### **b. Recommandations pour les agrégateurs et entreprises agroalimentaires**

Premièrement, mettre en place des systèmes de primes à la qualité transparents et vérifiables par des tiers indépendants laboratoires d'analyses, organismes de certification afin de réduire les comportements opportunistes liés au déclassement abusif et de renforcer les incitations à la qualité chez les producteurs.

Deuxièmement, investir dans des plateformes numériques de traçabilité partagées avec les producteurs, permettant à ces derniers de visualiser les données de réception, de classement et de commercialisation de leurs livraisons. Cette transparence informationnelle réduirait les coûts d'agence et renforcerait la confiance dans la relation contractuelle.

Troisièmement, adopter des clauses de partage des gains de productivité dans les contrats de long terme : lorsque les pratiques techniques promues par l'agrégateur génèrent des économies substantielles ou permettent d'accéder à des marchés premium, une partie de la valeur créée doit être rétrocédée aux producteurs sous forme de primes ou de tarifications revalorisées.

#### **c. Recommandations pour les coopératives et organisations de producteurs**

Premièrement, développer la capacité de négociation collective en professionnalisant les fonctions de direction des coopératives : formation aux techniques de négociation contractuelle, recrutement de gestionnaires compétents en analyse financière et juridique, adhésion aux interprofessions pour bénéficier d'un poids de négociation renforcé.

Deuxièmement, mutualiser les fonctions de contrôle de la qualité en amont de la livraison, en dotant les coopératives d'équipements de tri et d'analyse qui permettent aux producteurs de connaître avec précision la qualité de leur production avant la confrontation avec l'acheteur, réduisant ainsi le risque de déclassement abusif.

Troisièmement, jouer un rôle d'interface informationnelle entre les membres et les marchés, en organisant des réunions régulières d'information sur les tendances de prix, les exigences qualitatives des acheteurs et les évolutions réglementaires, pour réduire l'asymétrie d'information structurelle au détriment des producteurs individuels.

#### **d. Recommandations pour les producteurs**

Premièrement, privilégier l'adhésion aux coopératives et organisations de producteurs avant de s'engager individuellement dans des contrats d'agrégation, afin de bénéficier d'un rapport de force plus équilibré dans la négociation et d'un accompagnement en cas de litige.

Deuxièmement, conserver systématiquement une copie écrite du contrat signé et des bons de livraison, et ne pas hésiter à solliciter l'appui des agents de l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) pour comprendre les clauses contractuelles avant signature. La connaissance des droits et obligations contractuels constitue la première ligne de défense contre les comportements opportunistes.

Troisièmement, diversifier prudemment les partenaires contractuels lorsque cela est possible en évitant la dépendance exclusive à un seul agrégateur afin de préserver une marge de manœuvre commerciale et de ne pas se retrouver en situation de vulnérabilité totale en cas de défaillance ou de comportement abusif de l'acheteur.

## 7. Conclusion

Cet article a examiné la contractualisation dans les chaînes d'approvisionnement agricoles marocaines sous l'angle du management, en mobilisant de manière articulée trois cadres théoriques complémentaires la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et l'approche par les ressources et en s'appuyant sur une étude de cas multiples portant sur les filières oléicole, agrumicole et maraîchère.

La contribution originale de cet article est triple. En premier lieu, il propose une analyse comparative multi-filières de la contractualisation agricole marocaine sous un prisme explicitement managérial et multi-théorique, comblant une lacune identifiée dans la littérature académique nationale. En deuxième lieu, il met en évidence des mécanismes d'aléa moral et de déséquilibre dans l'appropriation de la valeur jusqu'ici peu documentés empiriquement dans le contexte marocain notamment les pratiques de déclassement abusif et de rupture sauvage. En troisième lieu, il formule des recommandations opérationnelles différenciées par type d'acteur, offrant une applicabilité pratique rare dans la littérature académique sur l'agriculture contractuelle marocaine.

Les résultats confirment que la contractualisation constitue un mécanisme de gouvernance pertinent pour les chaînes agricoles marocaines : elle permet la coordination verticale, réduit les coûts de transaction et facilite l'accès aux ressources stratégiques pour les producteurs. Toutefois, son efficacité reste conditionnelle à la qualité de l'environnement institutionnel, à la sophistication des mécanismes d'incitation et à l'équilibre des rapports de force entre les parties. Ces conditions ne sont que partiellement réunies dans le contexte marocain actuel, ce qui explique les défaillances contractuelles observées et les résistances de certains producteurs face aux formes d'agrégation les plus intégrées.

Cette recherche comporte des limites. Le design qualitatif retenu, bien qu'il permette une compréhension approfondie des phénomènes, limite la généralisabilité statistique des résultats. Des recherches quantitatives ultérieures, portant sur des échantillons plus larges, permettraient de tester les hypothèses formulées. Par ailleurs, la dimension genrée de la contractualisation les femmes agricultrices étant souvent exclues des arrangements formels et la contractualisation numérique émergente dans certaines filières marocaines mériteraient une attention spécifique dans de futures recherches.

Au total, cet article contribue à la littérature managériale sur la gouvernance des chaînes d'approvisionnement dans les contextes en développement, et formule des pistes concrètes pour améliorer l'équité et la durabilité des chaînes de valeur agricoles marocaines dans le cadre de la stratégie Génération Green 2020-2030.

## 8. Références

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Eaton, C., & Shepherd, A. W. (2001). Contract farming: Partnerships for growth. *FAO Agricultural Services Bulletin*, 145. Food and Agriculture Organization.
- El Aich, A., Doumari, A., & Hamimaz, R. (2018). L'agriculture contractuelle au Maroc : entre opportunités et contraintes. *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, 6(2), 145-158.

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Haut-Commissariat au Plan. (2022). *Annuaire statistique du Maroc 2022*. HCP.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- MacNeil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press.
- Mahdi, M. (2014). Le Plan Maroc Vert et ses contradictions. *Alternatives Rurales*, 2, 1-15.
- Masakure, O., & Henson, S. (2005). Why do small-scale producers choose to produce under contract? Lessons from nontraditional vegetable exports from Zimbabwe. *World Development*, 33(10), 1721-1733.
- Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345-376.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives (2e éd.)*. De Boeck.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. (2012). *Plan Maroc Vert : Bilan et perspectives*. Gouvernement du Maroc.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime. (2020). *Génération Green 2020-2030 : Stratégie nationale de développement agricole*. Gouvernement du Maroc.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage.