

Analyse SWOT de la filière de l'arganier: Etat des lieux, défis et des perspectives

N. IBNEZZYN¹, M. BENABDELLAH¹, A. AITLHAJ²

(Reçu le 24/04/2022; Accepté le 28/05/2022)

Résumé

Depuis l'entrée en vigueur du contrat-programme signé en 2012 dans le cadre du Plan Maroc Vert, la filière de l'arganier a connu un développement remarquable grâce aux efforts entrepris par les professionnels et les pouvoirs publics. Les avantages potentiels et les perspectives de la filière de l'arganier nécessitent un examen complet du secteur pour comprendre le potentiel de la filière et les perspectives de son développement, en tenant compte des forces et des faiblesses associées. Par conséquent, le présent article vise à présenter la situation de la filière de l'arganier à l'aide d'une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Les points forts comprennent l'exclusivité d'exploitation de la matière première au niveau national, la possibilité de stockage du fruit d'arganier pour une longue durée et le développement de la mécanisation des processus de production. Les faiblesses comprennent la dépendance de la production des conditions climatiques, la fluctuation des prix de la matière première et la persistance du secteur informel dans la filière de l'arganier. Les opportunités comprennent la croissance de la demande internationale de l'huile d'argane et l'émergence de nouveaux marchés à l'international, spécialement en Asie et en Amérique. Les menaces comprennent la présence de l'écosystème arganier dans des zones vulnérables aux changements climatiques et soumises aux contraintes de la désertification et le risque de monopole de la matière première par des intermédiaires. L'analyse SWOT montre que malgré les graves contraintes, l'arganier est toujours une filière vitale pour l'ensemble de la région de l'arganeraie avec un potentiel de développement important.

Mots clés: Développement durable, filière de l'arganier, Analyse SWOT

SWOT analysis of the argan value chain: State of art, challenges and prospects

Abstract

Since the entry into force of the programme contract signed in 2012 as part of the Morocco Green Plan, the argane sector has experienced remarkable development thanks to the efforts made by professionals and public authorities. The potential advantages and prospects of the argane sector is in a need for a comprehensive review from the upstream to downstream of the value chain to understand the true potential of the sector and its development, considering the associated strengths and weaknesses. Therefore, this paper aims to assess the argane sector using a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats). The strengths include the exclusivity of exploitation of the raw material at the national level, the possibility of argane fruit storage for a long time and the development of the mechanization of the production processes. Weaknesses include the dependence of production on climatic conditions, fluctuating raw material prices and the persistence of the informal sector in the argan value chain. Opportunities include growing international demand for argan oil and the emergence of new international markets, especially in Asia and America. Threats include the presence of the argane ecosystem in areas vulnerable to climate change and subject to the constraints of desertification and the risk of commodity monopoly by intermediaries. The SWOT analysis shows that despite serious constraints, the argane is still a vital sector for the entire region where it is present with significant development potential.

Keywords: Sustainable development, argane sector, SWOT analysis

INTRODUCTION

Grâce à ses usages multiples et diversifiés (productions, exportations, emplois etc.) (El Fasskaoui, 2009), l'arganier assure un rôle incontournable dans la vie socio-économique de la population de l'arganeraie justifiant ainsi, l'attention particulière portée par les pouvoirs publiques à son développement. En effet, dans une optique de préserver et de mieux valoriser ce patrimoine endémique du Maroc, le gouvernement a signé en 2012 avec l'Interprofession de la filière un contrat-programme 2012-2020 avec comme objectif la réhabilitation de 200.000 ha de la forêt naturelle de l'arganier, la domestication de l'arganier sur 5.000 ha, l'amélioration des conditions cadres de la filière, la promotion des exportations de l'huile d'argane et l'émergence d'un pôle de compétences en recherche et développement intégré dédié à l'arganier.

Depuis lors, le secteur de l'arganier au Maroc se développe d'une manière significative. En termes de réhabilitation de la forêt naturelle, 146.000 ha (MAPMDREF, 2020) ont été réhabilités durant la période 2012-2020, soit 73% de

l'objectif assigné dans le contrat programme. En termes d'avancement dans le programme d'arganiculture, et grâce au projet de développement de l'arganiculture dans les zones vulnérables (DARED) Co-financé par le gouvernement marocain et le Fonds Vert pour le Climat (FVC), une superficie de 10 000 ha a été plantée (ANDZOA, 2021). L'aval de la filière a connu également une affluence d'opérateurs qui œuvrent dans la transformation et la commercialisation des produits de l'arganier (plus de 800 coopératives et Groupements d'intérêt économique, plus de 500 petites et moyennes entreprises (PME), des industriels et des exportateurs) (ODCO, 2021). Les exportations mondiales d'huile d'argane ont connu une croissance annuelle moyenne de 14 % depuis dix ans. La filière d'argane a connu une forte croissance des exportations lors des dix dernières années, dépassant les 1 200 tonnes en 2020 (Morocco Foodex, 2021) générant près de 279 millions dirhams. En outre, l'organisation professionnelle de la filière de l'arganier a connu un saut qualitatif avec la toute récente reconnaissance de la Fédération interprofessionnelle de la filière de l'argane (FIFARGANE), attribuée conformément

¹ Département des Sciences Humaines, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat, Maroc

² Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier, Agadir, Maroc

à la loi n° 03-12 relative aux interprofessions agricoles et halieutiques, avec pour mission «la coordination et la concertation entre les différents acteurs et partenaires du secteur». Toutefois, le modèle d'organisation de la filière d'argane continue à souffrir de plusieurs vulnérabilités qui se répercutent sur les performances socio-économiques de ses acteurs. Ce modèle requiert une révision commune, profonde et concertée pour identifier les mesures et les mécanismes à mettre en place afin d'assurer un développement de la filière dans les années à venir.

Le présent article se veut une présentation de l'état des lieux de la filière de l'arganier au Maroc. Sur la base d'analyses et études documentaires présentées sous forme d'une matrice SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats = forces, faiblesses, opportunité, menaces), nous mettons en lumière les principaux obstacles qui entravent le développement de la filière de l'arganier et nous proposons des pistes d'action. Dans la section 2, nous présentons brièvement la méthode d'analyse SWOT et décrivant l'approche de collecte des données. La section 3 est consacrée aux résultats et à l'analyse. Finalement, notre travail conduira à des recommandations et des points de vigilance à prendre en considération dans les stratégies futures pour une filière durable et économiquement viable.

MATÉRIEL ET MÉTHODES

Concepts de base

L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) est utilisée depuis les années 1960 comme outil d'aide à la planification stratégique dans divers types d'organisations, projets et programmes (Gurel, 2017). Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics:

1- **Un diagnostic interne:** Description des forces et faiblesses existants

- Une force est définie comme tout atout interne en termes de savoir-faire, de technologie, de motivation et d'esprit organisationnel, de finance, de liens commerciaux, etc. Cela peut aider à exploiter les opportunités et à lutter contre les menaces.

- Une faiblesse est définie comme tout déficit interne qui met en danger la position concurrentielle d'une organisation ou entrave l'exploitation des opportunités.

2- **Un diagnostic externe:** Description des menaces existantes et les opportunités inexplorées

La revue critique a montré que l'analyse SWOT est un outil puissant pour mener une planification stratégique et fournit un cadre systématique reliant les facteurs internes et externes, stimulant ainsi de nouvelles stratégies (Lu, 2010).

Processus de collecte de données

Les données ont été collectées à partir de divers rapports, manuels et guides publiés par l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) ainsi que les publications des autres administrations publiques intervenants dans la filière de l'arganier. De même, des articles scientifiques de chercheurs nationaux et internationaux ont été examinés et analysés pour dresser l'état des lieux de la filière.

RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse SWOT appliquée au contexte de la filière d'arganier permet de mettre en exergue les principaux éléments qui ressortent du diagnostic global. Plusieurs dimensions de l'environnement interne et externe sont prises en compte dans cette analyse à savoir les aspects socio-économiques, le cadre juridico-institutionnel, le capital humain, la certification, la labélisation et la transition numérique. Ces aspects peuvent constituer soit des leviers dans l'amélioration du fonctionnement des acteurs de la filière (les opportunités qui deviennent des forces) ou bien des facteurs de blocage (des menaces qui s'ajoutent aux faiblesses) limitant ainsi l'atteinte des objectifs escomptés en termes de création de richesse et d'emploi durable et surtout l'inclusion sociale des femmes et des jeunes.

Les forces

La filière de l'arganier se caractérise par des atouts indéniables notamment en termes de savoir-faire ancestral et des méthodes authentiques de préparation de l'huile, reconnus par l'UNESCO en tant que patrimoine culturel immatériel, accentuant l'image «rare» de l'huile d'argane et de l'exclusivité d'exploitation de la matière première au niveau national. Contrairement au caractère périssable de plusieurs produits agricoles, le fruit de l'arganier se caractérise, quant à lui, par une possibilité de stockage durant une longue période (Harhar *et al.*, 2010) permettant un usage multiple des produits d'argane et réduisant les risques de dépendance à un seul marché/une seule activité. Les forces à mettre à l'actif de la filière d'arganier figurent dans le développement de la mécanisation des processus de production au niveau des coopératives permettant l'amélioration des rendements et des volumes, mais aussi l'image d'une production garantie en matière d'hygiène grâce à la mise en place de structures dédiées à la recherche et développement dans la filière et le soutien national et/ou international dont profitent les coopératives et leurs groupements. La dynamique observée dans le secteur s'est traduite par la constitution de groupements/Unions de coopératives permettant de renforcer le circuit de commercialisation et la recherche de clients ainsi que l'émergence d'un contexte politique national et régional œuvrant pour l'émancipation des femmes au niveau régional et local et pour le développement des produits du terroir sur le plan international.

Il est à noter que le lancement de plusieurs initiatives et stratégies nationales: Initiative nationale pour le développement humain, La stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire et le Plan Maroc Vert a contribué au soutien des activités des coopératives et la valorisation de leurs produits à l'échelle nationale et internationale. Comme résultat de ces efforts, on note l'augmentation du nombre de producteurs marocains autorisés par l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA) (huit établissements dans la filière d'argane autorisés en 2014, contre 284 unités autorisées à l'échelle nationale) et la mise en place de lois et de normes nationales (loi 28-07/loi 25-06), pour la protection des amandons, le contrôle de la sécurité sanitaire sur toute la chaîne de valeur et ce depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'au produit fini.

Sur le plan de la normalisation, la mise en place de plusieurs certifications régissant les produits de l'huile d'argane: IGP, Bio, certification des produits cosmétiques accordée par le ministère de la Santé a permis un soutien à la promotion du produit «Made in Morocco» sur le plan international.

Ces éléments avantageux doivent constituer des points d'amorce pour bâtir un écosystème plus solide profitable à l'ensemble des acteurs de la filière et offrant de nouvelles perspectives à leur développement.

Opportunités

L'évolution de l'environnement économique, social et institutionnel offrent des opportunités considérables que les acteurs publics et privés sont appelés à exploiter en vue d'améliorer leur fonctionnement et tirer profit des potentiels réels qui pourraient contribuer au développement de la filière d'arganier.

Si l'arganier fait face à une dégradation environnementale prononcée, l'encouragement à la domestication et à la création de vergers d'arganier (arganiculture) dans le cadre de

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir-faire ancestral et méthodes authentiques de préparation, reconnus par l'UNESCO en tant patrimoine culturel immatériel; 2. Exclusivité d'exploitation de la matière première au niveau national; 3. Possibilité de stockage du fruit d'arganier pour une longue durée; 4. Les produits d'argane sont à usage multiple; 5. Développement de la mécanisation des processus de production; 6. Lancement de plusieurs stratégies nationales pour le développement du secteur agricole: le Plan Maroc Vert et la stratégie Génération Green; 7. Constitution de groupements/Unions de coopératives permettant de renforcer le circuit de commercialisation et la recherche de clients; 8. Mise en place de plusieurs certifications régissant les produits de l'huile d'argane: IGP, Bio, Certification des produits cosmétiques accordée par le ministère de la Santé; 9. Augmentation du nombre de producteurs marocains autorisés à par l'Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires (ONSSA). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Production du fruit d'arganier dépendante des conditions climatiques; 2. Persistance du secteur informel dans la filière d'argane; 3. Fluctuation du prix du fruit d'arganier pouvant faire augmenter le prix d'achat de la matière première; 4. Faible capacité d'investissement des coopératives pour l'achat de matériaux développés; 5. Faible positionnement des produits conditionnés marocains sur le marché international; 6. Qualification de l'huile d'argane en tant que produit de luxe et par conséquent vendu à un prix relativement cher; 7. Réticence de certaines coopératives à prendre des commandes internationales en raison des défauts de paiement des clients; 8. Recours des clients internationaux majoritairement aux sociétés exportatrices pour des commandes très importantes en raison de leur capacité élevée de production et de la rapidité de leurs processus.
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> 1. Essor de la médecine alternative et du recours à des remèdes naturels; 2. Attrait de la clientèle pour les dermo-cosmétique et les produits cosmétiques naturels; 3. Les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de produits multifonctionnels comptabilisant plusieurs vertus; 4. Demande internationale croissante de l'huile d'argane; 5. Émergence de nouveaux marchés à l'international, spécialement en Asie et en Amérique; 6. Développement renforcé du e-commerce et de la numérisation de la vente dans un contexte de pandémie due à la COVID-19; 7. Potentiel de valorisation et de commercialisation des autres produits dérivés à savoir la pulpe, la coque, le tourteau et les feuilles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence croissante des produits de substitution; 2. Régression et épuisement de la forêt naturelle de l'arganier; 3. Présence de l'écosystème arganier dans des zones vulnérables aux changements climatiques et soumises aux contraintes de la désertification; 4. Risque de monopole de la matière première par des intermédiaires; 5. Pandémie due à la COVID-19 entraînant des crises financières sur le plan international et pouvant réduire considérablement les exportations.

la stratégie agricole vise à pallier aux risques climatiques et aux limites de la production forestière naturelle pour favoriser l'émergence d'un secteur de «culture» parallèle au secteur forestier. À ce titre, il convient de noter l'essor considérable de la médecine alternative et du recours à des remèdes naturels tels que l'huile d'argane qui est utilisée comme antiprolifératif, antidiabétique et cardiovasculaire-protecteur (Bennani *et al.*, 2009; Monfalouti *et al.*, 2010). Les consommateurs sont de plus en plus tentés par la recherche de produits multifonctionnels comptabilisant plusieurs vertus. Pour ces produits, la demande internationale et l'émergence de nouveaux marchés est en croissance soutenue à l'international, spécialement en Asie et en Amérique.

En outre, la publication de plusieurs travaux de recherche scientifique sur l'huile d'argane et ses sous-produits a suscité l'intérêt d'un bon nombre d'entreprises étrangères. On cite notamment les travaux relatifs à la fabrication d'émulsifiant naturel à base de coque du fruit d'argane (Bouhoutte *et al.*, 2020), la teneur de certains sous-produits de l'arganier en éléments actifs en quantité importante, en l'occurrence les feuilles de l'arganier (Ibourki *et al.*, 2021) et la pulpe (Zouhair *et al.*, 2020). La démocratisation de ces recherches entraîne un afflux publicitaire considérable des grandes firmes ce qui présente une opportunité d'accroissement de la demande. Elle présente aussi l'opportunité de l'essor d'un marché parallèle des sous-produits de l'arganier.

Malgré ses effets négatifs sur plusieurs secteurs d'activités, la crise pandémique due à la COVID-19 a permis le développement renforcé du e-commerce et de la numérisation de la vente ce qui peut être un potentiel à la valorisation et la commercialisation des produits dérivés à savoir la pulpe, la coque, le tourteau et les feuilles.

Faiblesses

Le modèle d'organisation de la filière d'argane souffre de plusieurs vulnérabilités qui se répercutent sur les performances socio-économiques de ses acteurs et requièrent une révision commune, profonde et concertée des mécanismes à mettre en place pour concrétiser les recommandations et les mesures prises par les autorités et la coopération internationale pour un développement de la filière dans les années à venir. Ces fragilités, touchent la dépendance de la production du fruit d'arganier aux conditions climatiques, ceci affecte considérablement la quantité de fruits récoltés d'une année à l'autre. À cela s'ajoute la persistance du secteur informel dans la filière d'argane qui accapare une part importante de la valeur ajoutée au détriment de l'économie nationale.

D'autres facteurs de fragilité limitent la performance des coopératives comme la fluctuation du prix du fruit d'arganier et l'augmentation du prix d'achat de la matière première, surtout lorsque celle-ci devient rare en période de sécheresse prolongée. La faible capacité d'investissement des coopératives pour l'achat de matériaux développés affaiblit le positionnement et la commercialisation des produits de l'huile d'argane conditionnés sur le marché international et explique les difficultés que rencontrent les producteurs à se positionner sur des marchés internationaux et la réticence de certaines coopératives et PME à prendre des commandes internationales.

Menaces

Les fragilités mentionnées peuvent être amplifiées si les risques avérés ne font pas l'objet d'une attention particulière permettant de prémunir les différents acquis réalisés ou en cours de réalisation. Il s'agit de la concurrence croissante des produits de substitution ayant des composants communs avec l'huile d'argane (polyphénols, vitamine E, etc.) et/ou les mêmes propriétés que l'huile d'argane et pouvant être moins chers. Aussi, la présence de l'écosystème arganier dans des zones vulnérables aux changements climatiques et soumis aux contraintes de la désertification aggrave l'état des ressources forestières. Le monopole de la matière première par des intermédiaires disposant de fonds de roulement importants et entraînant une fluctuation des prix représente un risque majeur qui guette l'activité des coopératives et des PME.

Enfin, si la pandémie due à la COVID-19 a permis la valorisation de l'e-commerce, il n'en demeure pas moins que la fragilité des coopératives sur le plan des technologies de l'information pourrait transformer l'opportunité en risque de perte d'une part du marché compte tenu de leur absence des marchés virtuels.

CONCLUSION

En conclusion, la filière de l'arganier a connu une dynamique importante au cours de la dernière décennie, visant à préserver, valoriser et promouvoir cet arbre endémique du Maroc. Pour atteindre cet objectif et soutenir le développement de l'arganier, les décideurs politiques et les professionnels doivent d'abord comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces associées à cette filière. Sur la base de ces informations, un plan stratégique devrait être élaboré pour formuler des programmes de développement, orienter ses activités futures et améliorer ses performances. L'analyse SWOT a été adoptée dans cette étude comme outil d'analyse des faits et actions qui caractérisent la filière de l'arganier. Il en ressort des points de vigilance à prendre en considération dans la formulation des stratégies futures, à savoir:

- La professionnalisation de la filière et le développement d'une saine gouvernance;
- Faire profiter la population locale de la valeur ajoutée de l'argane;
- Prévenir la dégradation de la forêt naturelle;
- Assurer un approvisionnement durable en matière première de qualité;
- Développer une offre de produits de qualité à haute valeur environnementale et sociale sur le marché national;
- Développer des gammes de produits plus spécialisés et l'augmentation des parts sur les marchés internationaux.

Deux limites de l'étude doivent être soulignées à ce stade. Premièrement, l'analyse SWOT a été réalisée uniquement sur la base d'une étude documentaire. Bien qu'elle offre un moyen pertinent pour la collecte des données et connaissances, les résultats de l'étude aurait pu être améliorée avec des entretiens avec les acteurs de la filière pour une triangulation de l'information. Deuxièmement, bien qu'un certain nombre de forces, faiblesses, opportunités et menaces associées à la filière de l'arganier ont été identifiées dans cette étude, l'utilité des résultats aurait été meilleure si les problèmes identifiés étaient prioritaires.

RÉFÉRENCES

- Bennani H., Fiet J., Adlouni A. (2009). Impact de l'huile d'argan sur le cancer de la prostate: étude de l'effet antiprolifératif des polyphénols. *Revue Francophone Des Laboratoires*, 416: 23–26.
- Bouhoute M., Taarji N., Vodo S., Kobayashi I., Zahar M., Isoda H., Nakajima M., Neves M. A. (2020). Formation and stability of emulsions using crude extracts as natural emulsifiers from Argan shells. *Colloids and Surfaces A: Physicochemical and Engineering Aspects*, 591: 124536.
- El Fasskaoui B. (2009). Fonctions, défis et enjeux de la gestion et du développement durables dans la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie (Maroc). *Etudes caribeennes*, 12.
- Gurel E. (2017). Swot Analysis: A theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10: 994–1006.
- Harhar H., Gharby S., Guillaume D., Charrouf Z. (2010). Effect of argan kernel storage conditions on argan oil quality. *European Journal of Lipid Science and Technology*, 112: 915–920.
- Ibourki M., Gharby S., Guillaume D., Sakar E. H., Lakinifi A., El Hammadi A., Charrouf Z. (2021). Profiling of mineral elements and heavy metals in argan leaves and fruit by-products using inductively coupled plasma optical emission spectrometry and atomic absorption spectrometry. *Chemical Data Collections*, 35: 100772.
- Lu W. (2010). Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136:1317–1328.
- Monfalouti H. El, Guillaume D., Denhez C., Charrouf Z. (2010). Therapeutic potential of argan oil: a review. *The Journal of Pharmacy and Pharmacology*, 62: 1669–1675.
- Zouhair F. Z., Benali A., Kabbour M. R., EL Kabous K., El Maadoudi E. haj, Bouksaim M., Essamri A. (2020). Typical characterization of argane pulp of various Moroccan areas: A new biomass for the second generation bioethanol production. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 19: 192–198.