



USAID | **MOROCCO**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Ministère de l'Agriculture,
du Développement Rural
et des Pêches Maritimes

Agriculture & Agrobusiness Intégrés

EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION ET PLAN DE FORMATION



Chemonics International, Inc.
Contract No. 608-M-00-05-00043-01

Submitted to:
USAID/Morocco Mission
U.S. Agency for International Development

26 OCTOBRE 2005

Ce rapport a été préparé à l'intention de l'Agence Internationale pour le Développement International. Il a été élaboré par Chemonics International, Inc.

EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION ET PLAN DE FORMATION

26 OCTOBRE 2005

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur. Elles ne reflètent pas obligatoirement les points de vue de l'Agence Américaine pour le Développement International, ni ceux du Gouvernement américain.

TABLE DES MATIERES

SECTION I..... RESUME	7
SECTION II..... CONTEXTE	9
SECTION III..... EVALUATION DES BESOINS ACTUELS DE FORMATION.....	11
III.1..... Evaluation du marché des prestataires de service	12
III.1.1... Prestataires de service du secteur privé	12
III.1.2... Formation technique du secteur public agricole	14
SECTION IV APPROCHE DE FORMATION	15
IV.1 Formation d'appui aux activités pilotes spécifiques	15
IV.2 Renforcement des capacités des prestataires de service locaux .	16
IV.3 Formation en compétences et esprit d'entreprise	17
IV.4 Considérations de genre	17
IV.5 Evaluation et suivi des activités de formation	17
IV.6 Recommandations	18
SECTION V ACTIVITES DE FORMATION	19
V.1 Activités accélérées	19
V.2 Activités de la deuxième année du projet	21
V.3 Activités projetées pour la troisième année du projet et au-delà ..	21
ANNEXE 1 Calendrier des activités de formation	22
ANNEXE 2 Personnes interrogées	23
ANNEXE 3 Questionnaires sur les besoins de formation	25
ANNEXE 4 Formulaire de demande de formation	32

ACRONYMES

AED	Academy for Educational Development
BDS	Business Development Services
COP	Chief of Party (Directeur de Projet)
CT	Centre des Travaux
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
EACCE	Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations
EUREPGAP	Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practices
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
ONG	Organisation non gouvernementale
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
USAID	Agence américaine pour le Développement international

SECTION I RESUME

Le projet d'Agriculture & Agribusiness Intégrés est un programme d'activités de cinq ans financé par l'USAID. L'objectif de ce programme est d'améliorer les capacités de l'agriculture, de l'agro-industrie et des industries dérivées au Maroc pour qu'elles opèrent avec succès dans le cadre du récent accord de libre-échange signé avec les Etats-Unis ainsi que d'autres accords commerciaux conclus par le Royaume et qui ouvrent le pays à la concurrence internationale. Ce processus de libéralisation du commerce et de mondialisation implique des défis majeurs pour les agriculteurs et les opérateurs agro-industriels, dont un grand nombre sont mal préparés à relever.

Le programme utilise une approche *filières* ou chaîne de produit, en mettant d'abord l'accent sur les signaux du marché des produits agricoles ayant un grand potentiel et une importance stratégique pour le Maroc. En améliorant les liens du marché et les liens au sein de la chaîne de produits, le programme valorise leur intégration et par là même leurs performances et leur compétitivité. En réalisant des évaluations de la chaîne de valeur des filières, le programme identifie les domaines qui requièrent une amélioration, des investissements et une mise à niveau.

La première tâche de cette évaluation consistait à :

- identifier les besoins de formation exprimés par les partenaires, l'équipe et les bénéficiaires ;
- identifier et évaluer les ressources et capacités locales de formation ;
- élaborer un plan de formation initial pour le projet.

Les besoins de formation identifiés lors de cette évaluation ont été divisés en trois principales catégories : normes et certification, compétences techniques (techniques de production et de transformation) et capacités d'entreprise et de gestion. Un certain nombre de besoins de formation ont été identifiés pour chaque filière dans chacune des trois catégories. Ces besoins sont souvent guidés par l'exigence de la certification de la production et des processus de gestion.

Les connaissances locales en techniques de production et de transformation semblent excellentes et les institutions publiques, les consultants privés et le personnel du projet représentent beaucoup de ressources. Il est probable que les méthodologies de formation utilisées par des institutions publiques comme la Direction Provinciale de l'Agriculture doivent être améliorées. Il existe un marché de services commerciaux où on trouve de plus en plus de consultants privés. Mais la plupart de ces services visent les grandes entreprises agricoles, essentiellement dans les secteurs de la transformation et de l'exportation. L'un des enjeux de ce projet sera de mettre ces services à la disposition du niveau inférieur du marché et de la chaîne de valeur.

La sélection des activités pilotes de chaque filière orientera le développement du plan de formation au fil du temps. Ces activités pilotes permettront aux acteurs de la chaîne du marché d'exprimer leur demande en besoins spécifiques de formation et renforcement des capacités. Au fur et à mesure que le projet y répond au sein des activités pilotes, le contenu

et les méthodologies seront adaptés pour permettre la dissémination à large échelle des connaissances et des compétences à travers la filière ciblée.

Les recommandations pour les prochaines étapes comprennent le renforcement de toutes les activités de formation sous la coordination d'une même personne – Les responsabilités incluent la coordination programmatique entre les filières et les régions, ainsi que des dispositifs logistiques ; l'adaptation des outils de formation utilisés actuellement par les filières spécifiques ; l'élaboration d'un programme d'orientation pour les comités régionaux de gestion.

Le plan de formation présenté dans les pages suivantes propose un nombre d'activités visant la création d'entreprises agricoles efficaces et bien gérées, la réactivité et la compétence des prestataires de services, la coordination des interventions des secteurs public et privé et enfin une meilleure intégration et compétitivité des filières.

SECTION II CONTEXTE

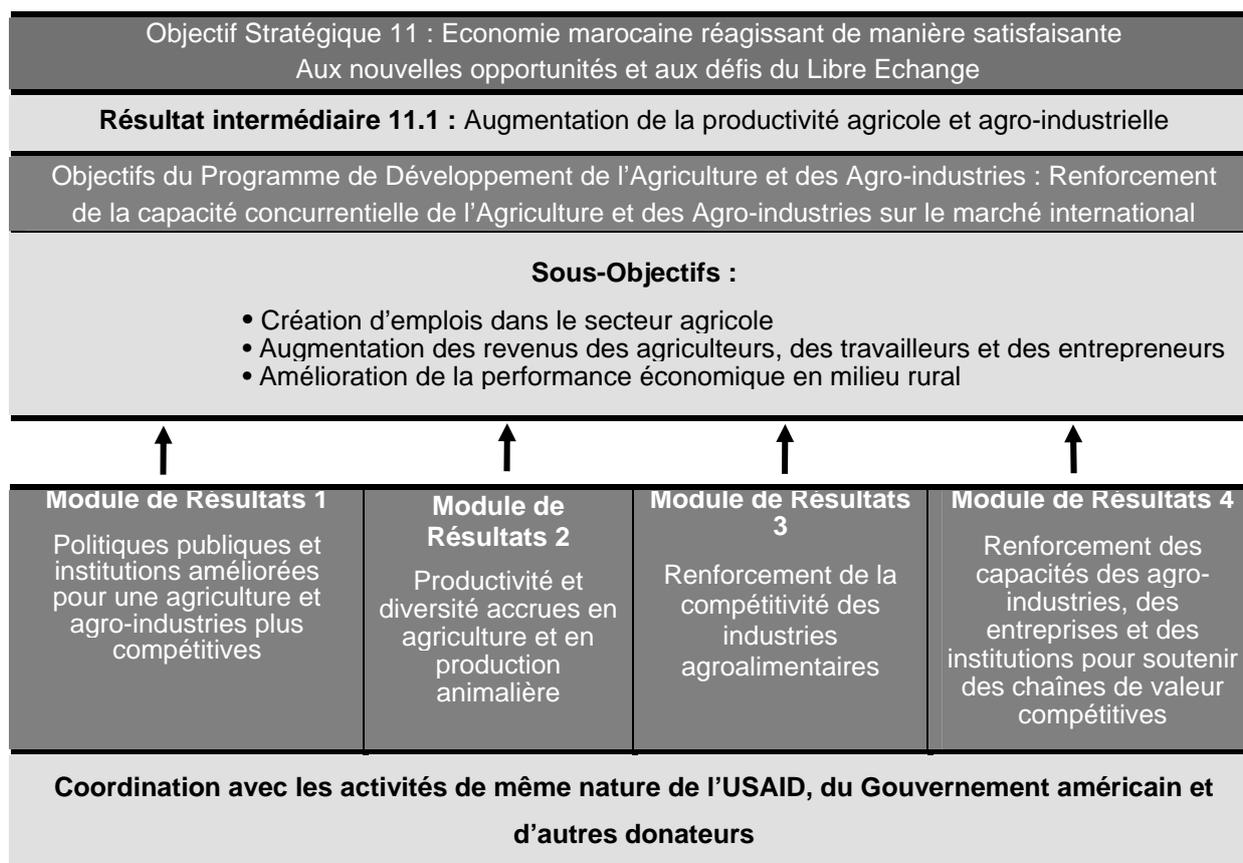
Le Programme Agriculture et AgroBusiness Intégrés est un programme de cinq ans, subventionné par l'USAID et mis en œuvre par Chemonics International Inc., en collaboration avec Making Cents, dans le cadre de l'Ordre No. 1 de service fédéral relevant du *Management, Organizational and Business Improvement Services (MOBIS)*, contrat # GS-23F-9800H expirant le 30 septembre 2009. Ce programme a pour principaux objectifs :

- Améliorer les capacités de l'agriculture, de l'agro-industrie et des industries dérivées au Maroc à concourir sur les marchés locaux et étrangers à travers des interventions ciblées dans quatre principaux domaines :
 1. Politiques publiques et institutions d'appui ;
 2. Production agricole et animalière ;
 3. Agro-industrie ;
 4. Autres agro-industries et industries dérivées.

A travers la compétition de plus en plus forte du marché mondial, contribuer à la création d'emplois et à l'augmentation des revenus pour les agriculteurs, des ouvriers et des autres entrepreneurs, particulièrement dans les zones rurales et les petites villes.

En relation avec l'objectif stratégique de la mission, le projet est directement lié au RI 11.1 ci-dessous :

Tableau 1 : Cadre des résultats du programme



SECTION III EVALUATION DES BESOINS ACTUELS DE FORMATION

L'une des tâches majeures était d'évaluer les besoins de formation de nombreux partenaires dans différentes régions et à travers des secteurs multiples. La méthodologie reposait essentiellement sur trois formulaires de collecte d'information basés sur :

- *des entretiens avec les partenaires-clés* - producteurs, intermédiaires, prestataires de service du secteur privé, personnel du projet et consultants, Ministère de l'Agriculture et personnel du service de vulgarisation ainsi que d'autres projets financés par l'USAID (Voir Annexe 2 pour la liste des personnes interrogées).
- *la participation à trois ateliers régionaux* – Lors de ces ateliers, les discussions de groupes ont été axées sur les filières spécifiques et ont abouti à l'identification de plusieurs thèmes potentiels de formation et de renforcement des capacités.
- *l'examen de documents* – Documents du projet, rapports et matériels de formation.

Le résultat de cette évaluation initiale des besoins a été l'identification d'un certain nombre de domaines-clés où le projet peut intervenir pour renforcer les capacités et compétences locales en vue d'une meilleure intégration et compétitivité des filières. Si cette liste énumère un certain nombre de domaines importants pour permettre au projet de démarrer ses activités de formation et de renforcement des capacités, elle ne peut en aucun cas être considérée comme exhaustive. Les services régis par la demande doivent constamment évoluer pour demeurer pertinents et utiles. Si plusieurs points de démarrage ont été identifiés, l'évaluation (formelle et informelle) des besoins doit être poursuivie tout au long de la durée du projet. En effet, l'un des facteurs les plus importants est que le projet développe les capacités des prestataires de services locaux, privés ou publics, afin qu'ils puissent rapidement discerner avec précision les besoins changeants de leurs clients et de leur secteur d'activité et y répondre.

Un résumé général des besoins identifiés pendant le processus d'évaluation est présenté ci-dessous. Les thèmes seront abordés plus en détail dans la section d'exécution du rapport et éclatés par groupe cible, région, etc. Beaucoup de ces thèmes ont été explicitement énoncés par les partenaires du projet, d'autres à l'issue de discussions avec des producteurs et des industriels, l'examen de documents et l'expérience du consultant dans des projets similaires. Pour la liste des besoins de formation identifiés lors des ateliers régionaux, voir l'annexe 3. Seuls les thèmes définis comme ayant la priorité la plus élevée et susceptibles d'avoir le plus grand impact seront inclus dans le plan de formation final. Dans la plupart des cas les thèmes identifiés peuvent être placés dans l'une de trois catégories de thèmes :

1. Formation en normes et certification – La formation aux normes internationales de production, de manutention et de transformation, procédures et procédés de certification. Le besoin de certification à diverses normes (ISO 9000, HACCP, etc.) a été exprimé par chacune des filières lors des trois ateliers régionaux. Un rapport mettant en avant les

stratégies des activités dans ce domaine est en cours de préparation. Toutes ces activités seront insérées dans le calendrier de formation au fur et à mesure de leur définition. Les thèmes incluent :

- traçabilité
- certification
- hygiène
- tenue de la comptabilité

2. Formation technique – La formation dans les techniques spécifiques de production et de transformation agricoles.

Production agricole :

- irrigation goutte-à-goutte
- protection de la nappe aquifère
- collecte, plantation et récolte des plantes médicinales et aromatiques
- amélioration des techniques de multiplication des pépinières
- techniques de production des câpres
- bonnes pratiques d'utilisation des engrais
- gestion de troupeaux

- techniques d'élagage de l'olivier
- application de pesticides

Transformation des produits agricoles :

- emballage
- transformation et cueillette des plantes médicinales et aromatiques
- hygiène
- testage des pesticides
- stockage
- conditionnement/préservation

3. Formation axée sur l'entreprise, la gestion et les compétences organisationnelles – Compétences en affaires, formation en gestion, renforcement des capacités organisationnelles

- techniques de négociation
- techniques de marketing pour les plantes médicinales
- usage des TIC en marketing
- développer une image de marque
- gestion/compétences en affaires des pépiniéristes
- développement et renforcement des associations
- gestion financière

Par ailleurs, plusieurs autres activités proposées peuvent se révéler intéressantes au fur et à mesure que le projet se développe et que les besoins émergent et soient plus clairement définis.

III.1 Evaluation du marché des prestataires de service

III.1.1 Prestataires de service du secteur privé

Tout en cherchant à renforcer la capacité locale à fournir la qualité et les services appropriés de développement des entreprises, le projet AAI s'appuiera aussi sur les fournisseurs existants pour offrir des services ciblés aux partenaires du projet et à leurs clients. Pour mieux comprendre la capacité et les qualifications disponibles sur le marché marocain des services de développement des entreprises, le consultant a rencontré plusieurs prestataires de services du secteur privé, les départements publics techniques agricoles de formation basés Rabat et à Casablanca, mais aussi certains autres basés en milieu rural. L'étude n'est certes pas exhaustive, mais elle donne un aperçu suffisant pour tirer quelques conclusions

sur les forces et les faiblesses du marché actuel des services. À la fin cependant, il ne sera pas possible de travailler réellement avec les prestataires de service sur le terrain pour déterminer leurs capacités.

Forces – Comme l'ont affirmé plusieurs prestataires de service privés locaux, le marché des services de développement des entreprises semble émerger lentement et un certain nombre de nouvelles entreprises ont été créées au cours des dernières années. Un prestataire a estimé que le nombre de sociétés de services avait plus que doublé au cours des cinq dernières années. Il est clair que ce nombre augmentera étant donné que beaucoup de fonctionnaires ont participé au programme de départ volontaire de la Banque mondiale pour s'engager dans des bureaux d'études ou mettre sur pied leur propre entreprise. La plupart des sociétés visitées offraient plusieurs services comme l'élaboration de plans d'entreprise, les études de faisabilité, la recherche de marché, la formation et le consulting en TIC. Ces services couvrent de multiples secteurs dont le bâtiment, la technologie, l'agriculture, l'agro-industrie et la fabrication. Plusieurs sociétés se sont spécialisées dans la prestation de services dans le secteur agricole.

Les bureaux d'études visités étaient caractérisés par la taille relativement réduite (3 - 5) du personnel professionnel, avec un réseau de spécialistes et de consultants dans divers domaines spécifiques. Le personnel professionnel a une bonne formation, semble compétent et montre un certain enthousiasme à offrir ses services au programme. Une société a en particulier impressionné le consultant par son appréciation de l'acquisition des connaissances et de leurs effets sur les changements comportementaux. Plusieurs bureaux d'études mettaient sur pied leur base de consulting en recrutant les fonctionnaires retraités de l'Etat qui apportent leur expertise et expérience à des filières spécifiques dans diverses régions.

Les associations et les fournisseurs d'équipement constituent aussi des moyens d'offrir des services spécifiques d'entreprise, étant donné leurs fortes relations comme membres ou liens et ont déjà, ou peuvent avoir, développé les liens forts vers le haut de la chaîne de valeur. La durée de cette consultation n'a pas permis d'évaluer leurs forces et faiblesses. Toutefois beaucoup de participants aux ateliers régionaux ont indiqué que les associations avaient besoin d'un important renforcement. Les spécialistes sectoriels du projet devraient explorer ces options en tant que partenaires de la mise en œuvre, en particulier en milieu rural.

Certaines évidences montrent que des services commencent à être offerts par des prestataires basés en milieu rural ou par des entreprises installées en milieu urbain ayant des représentants dans les zones rurales. Ces services incluent la formation à la gestion de base, certaines techniques de production et de traitement et la vente. Au moins deux prestataires cherchent à développer des services visant à aider les producteurs à obtenir la certification à diverses normes de sécurité alimentaire, à la production ou aux normes de gestion comme HACCP, organique ou ISO 9000.

Faiblesses – Conformément à la caractéristique du secteur privé des services d'entreprises, les prestataires de services considèrent ceux qui les payent comme des clients - une tendance naturelle basée sur des procédures de gestion prudentes. Malheureusement ceci signifie que la plupart considèrent les donateurs, les bailleurs de fonds du projet, le gouvernement marocain et certaines grandes entreprises privées comme leurs principaux clients. Cela entrave leur capacité à discerner les besoins des petits producteurs et industriels au niveau inférieur de la chaîne du marché et limite leur capacité à offrir des services de développement d'entreprise ciblés aux besoins réels de nombreux participants de la filière. La plupart des services offerts dans le secteur agricole sont principalement régis

par l'offre et il n'y a aucune (ou peu) évidence de relations à long terme tissées entre les fournisseurs et les destinataires des services.

Hormis l'exception notable mentionnée ci-dessus, les méthodologies de formation semblent être basées sur des approches pédagogiques traditionnelles d'enseignant/stagiaire. En particulier dans les secteurs ruraux, et avec des apprenants moins instruits, cette approche de formation peut ne pas mener aux changements de comportement souhaités ou à l'adoption de nouvelles pratiques recherchées par le projet. Les rares matériels de formation et de consulting d'entreprise passés en revue par le consultant visaient dans l'ensemble une assistance instruite et n'ont pas été généralement conçus en fonction d'un secteur particulier. La plupart sont très théoriques et manquent d'applications pratiques, d'études de cas ou d'exemples locaux.

En conclusion, la prise de conscience des services offerts par les prestataires privés et la faible appréciation de la valeur qu'ils offrent ont maintenu une baisse de la demande de services. En fait, aucun des cinq producteurs de Berkane à qui il était demandé de nommer un prestataire de service privé n'a réussi à en citer un seul. Tous ont indiqué que la Direction Provinciale de l'Agriculture était la seule à offrir une assistance.

En somme, il semble qu'il existe un certain nombre d'entreprises et d'organismes qui seront capables de travailler avec le projet pour offrir des services à d'autres prestataires, producteurs et agroindustriels dans les filières choisies. Il est cependant probable que même le prestataire le plus performant ait besoin d'aide pour développer des produits et services appropriés aux besoins des entreprises et des producteurs aux divers niveaux de la chaîne du marché. Par ailleurs, une certaine stimulation du marché sera requise dans les domaines où très peu (sinon aucune) activités existent actuellement.

III.1.2 Formation technique du secteur public agricole

Le Maroc revendique un système agricole extensif de recherche et de vulgarisation qui comprend huit universités régionales, 18 programmes nationaux de recherche, plus de 40 centres de formation, de nombreuses stations d'expérimentation et de démonstration et milliers d'agents de vulgarisation. Selon certains responsables, l'efficacité de plusieurs de ces services a été négativement affectée par le programme de retraite volontaire cité ci-dessus. Il n'est pas possible pour le consultant d'évaluer la compétence technique de ce système et de ses nombreuses composantes ; toutefois étant donné les connaissances techniques et les compétences de l'équipe du projet et de son réseau de consultants, les qualifications techniques exigées seront disponibles. Cependant, reste la question de la capacité des systèmes de vulgarisation et de recherche à devenir des partenaires efficaces en vue de transmettre les qualifications techniques appropriées aux producteurs et industriels. Le développement de cette capacité sera certainement au centre de plusieurs activités de formation et de renforcement des capacités entreprises par le projet.

SECTION IV APPROCHE DE FORMATION

Le projet d'AAI est confronté à trois importants enjeux de formation et de renforcement des capacités. Le premier enjeu est de fournir l'assistance technique et la formation nécessaires à la réussite de chacune des activités pilotes choisies. Ces activités pilotes, ou points d'entrée de chaque filière, serviront à approfondir rapidement les connaissances de l'équipe du projet sur les besoins de formation de chaque filière, à définir les priorités de renforcement des capacités et de formation à long terme et des stratégies et à accélérer l'adoption de nouvelles procédures de production agricole, de transformation et/ou d'entreprise et des pratiques de gestion par un fort effet de démonstration. Les besoins de formation inclueront certainement la production technique et les compétences de transformation, la gestion d'entreprise et les qualifications organisationnelles.

Le deuxième enjeu est de développer un réseau de prestataires de service prêts à satisfaire la demande en services et en formation créée sur le marché par le succès des activités pilotes. Une erreur courante de stratégie commise par beaucoup de projets est de stimuler la demande des services avant que les prestataires ne soient prêts à répondre en qualité ou en quantité des services requis. Ceci peut mener à une grande demande insatisfaite ou pis encore, à de mauvais services qui se répercutent négativement sur tout le secteur des services aux entreprises. Les études ont à plusieurs reprises prouvé que les consommateurs de services comptent fortement sur les références transmises par le bouche-à-oreille et une mauvaise expérience avec un prestataire de services (formation ou consulting) entrave souvent la future consommation des services offerts par ce prestataire ou un prestataire quelconque (chat échaudé craint l'eau froide).

Le troisième enjeu est de dispenser une formation en compétences et esprit d'entreprise aux producteurs installés en milieu rural. Cette formation visera à aider les producteurs et les associations à se considérer comme des entreprises et à adopter une approche entrepreneuriale dans leurs activités et leur prise de décision.

IV.1 Formation d'appui aux activités pilotes spécifiques

Au cours des semaines à venir, le projet AAI achèvera le processus d'identification des activités pilotes dans chacune des filières cibles. Plusieurs activités ont déjà été identifiées et des activités de formation connexes ont été programmées dans le plan d'action. Celles-ci incluent la formation en normes et en certification pour l'Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations et la formation aux bonnes pratiques agricoles dans plusieurs secteurs. D'autres activités de formation et de renforcement des capacités seront identifiées une fois que les activités pilotes seront en cours et insérées dans le plan de formation.

Les activités de formation menées pour appuyer les activités pilotes seront généralement animées par les membres de l'équipe du projet et des experts locaux et expatriés et seront directement dispensées au premier groupe cible d'entreprises, d'organismes, de producteurs

ou d'intermédiaires. L'objectif sera de transférer de la manière la plus directe les connaissances, la production et les techniques ou pratiques de transformation. Cela permettra à l'équipe du projet d'obtenir un feedback clair sur la pertinence des informations obtenues et d'apporter immédiatement les modifications nécessaires. Le deuxième objectif sera de renforcer les capacités locales de formation ; les prestataires de service peuvent être invités à assister à des activités de formation chaque fois que cela est possible et pratique.

Durant cette étape d'activités pilotes, la formation agricole technique et la formation en compétences d'entreprise seront dispensées parallèlement ou séquentiellement. Sur la base de ces expériences préliminaires de formation, de nouveaux modules intégrés de formation seront élaborés et testés à la fin de la deuxième année du projet.

IV.2 Renforcement des capacités des prestataires de service locaux

Préparer les prestataires de service locaux à satisfaire la demande en services émanant des activités pilotes nécessitera une série de stratégies diverses selon les individus ou les groupes demandant les services. La taille et l'emplacement de l'entreprise, la compétence technique et le niveau d'éducation du personnel ou de l'individu et la position dans la chaîne de valeurs sont des facteurs qui doivent être envisagés lors de la sélection des prestataires de service. Dans la plupart des cas, les variations de l'un des deux modèles de renforcement des capacités seront utilisées – qu'il s'agisse du modèle à un niveau ou à double niveau.

Le modèle à un niveau suppose que les bénéficiaires (ou les demandeurs) de la formation sont des organismes ou des institutions plus grandes, peu nombreuses, avec la capacité d'assimiler des concepts relativement complexes. Ils sont généralement au sommet de la chaîne de valeur et comprennent les exportateurs, les grands industriels, les grandes associations de producteurs, etc. Dans ce cas, le projet sélectionnera un ou plusieurs prestataires de service sur la base d'un appel d'offres ou autre procédure de sélection compétitive et s'assurera qu'ils sont capables de répondre aux techniques et conditions de la formation. Si les capacités du prestataire de service doivent être développées ou renforcées, le projet y veillera à travers les sessions de formation des formateurs ou à travers un consulting approprié. Un exemple est le développement des capacités des institutions et/ou prestataires de services sélectionnés pour former les industriels de l'olive aux étapes requises par la certification ISO 9000. Dans de nombreux cas, cette formation serait plutôt transversale et non spécifique à une seule filière.

Le modèle à double niveau suppose que de plus grands nombres de sociétés ou d'individus doivent être formés, que les entreprises sont plus petites et qu'elles se trouvent en général à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur. Cela peut inclure des petits groupes de coopératives et d'associations, différents producteurs et de petits industriels. Dans ce modèle, outre les formateurs qui fourniront des services à leurs clients, les prestataires de service seront choisis pour en former d'autres plus proches des demandeurs de formation et services. En plus de développer les prestations de services pour satisfaire la demande, un large éventail d'établissements peut être inclus comme les écoles techniques agricoles, les services de vulgarisation, les prestataires de service du secteur privé, les associations, etc.

Pour élargir l'exemple de la formation ISO 9000 à ces niveaux, il sera requis des producteurs—même des plus petits—de répondre aux conditions spécifiques si leurs produits sont destinés au marché de l'exportation. Des milliers de producteurs potentiels d'olive ou de clémentine seront obligés de se conformer. Au fur et à mesure que les producteurs y sont sensibilisés, la demande en formation pour répondre à ces conditions croîtra rapidement et devra être satisfaite.

IV.3 Formation en compétences et esprit d'entreprise

L'une des activités importantes du projet sera de dispenser une formation en entreprise aux producteurs, aux associations et aux coopératives. Ces groupes et individus ont tendance à se considérer eux-mêmes "comme de simples fermiers" et non en tant que propriétaires de petite entreprise. La formation en entreprise aidera les producteurs et les associations à penser plus stratégiquement, à renforcer leurs compétences en planification et négociation et à développer les compétences en comptabilité nécessaires pour maintenir leurs positionnement dans les chaînes du marché des exportations. En outre, ce changement de mentalité pousse généralement à adopter les nouvelles techniques de production qui débouchent sur des activités plus compétitives et plus profitables.

La formation des formateurs sera conduite avec des organismes publics et privés pour développer leur capacité à dispenser la formation en compétences d'entreprise. Ces compétences permettront aux prestataires de dispenser la formation et les services de consulting à une large gamme de bénéficiaires potentiels. Les partenaires de cette formation peuvent inclure de plus grandes associations de producteurs, des écoles techniques agricoles, des Centres de Travaux (CT) et les Directions provinciales de l'agriculture.

L'initiative actuellement entreprise par la Direction de l'Enseignement de la Recherche et du Développement et le projet ALEP (*Advanced Learning and Employability for a Better Future*) financé par l'USAID de former les fils d'agriculteurs fournit une excellente opportunité de collaboration et de renforcement d'une activité existante. L'objectif de ce programme est de former jusqu'à 300.000 jeunes dans 40 centres aux techniques agricoles modernes et à des qualifications dont ils peuvent ensuite se servir pour améliorer la gestion des fermes de leur père ou de leur famille.

ALEP offre aussi une excellente opportunité de reproduire le programme existant et de dispenser des sessions de formation des formateurs dans des centres de formation professionnelle et d'autres programmes appuyés par le projet.

IV.4 Considérations de genre

Les femmes continuent à représenter un petit pourcentage de la population engagé dans la production et la transformation agricoles, particulièrement au niveau supérieur de la chaîne de valeur. Il y a à peine cinq ans, les femmes représentaient seulement 2,7% des bénéficiaires des services de vulgarisation agricole (FAO : Fact Sheet: Maroc, Femmes, agriculture et développement rural, 1995). Le principe directeur est que les femmes doivent être incluses dans tous les événements de formation et de renforcement des capacités en tenant compte des considérations culturelles. Dans certains cas, particulièrement dans les zones rurales, des sessions de formation séparées peuvent être organisées pour assurer une participation active des femmes.

Les activités spécifiques identifiées incluent la formation en entrepreneuriat et compétences en entreprise pour plusieurs ONG locales et groupes de femmes et une formation en marketing pour les groupes de coopératives. Ces activités se dérouleront avec l'assistance des DPA.

IV.5 Evaluation et suivi des activités de formation

Un coordonnateur de formation doit s'assurer qu'une évaluation est effectuée à la fin de chaque activité de formation ou de renforcement des capacités. Cette évaluation peut se faire oralement, par écrit ou à travers une estimation pratique de l'acquisition des

connaissances. Chaque fois que cela est possible, en particulier pour les activités pilotes, un suivi périodique doit être effectué pour assurer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités de formation. Ceci doit être étroitement coordonné avec le plan de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les activités du projet progressent vers la réalisation des objectifs spécifiés.

IV.6 Recommandations

1. Concevoir une séance d'orientation ou de formation générale pour les comités régionaux de gestion. Pour être efficaces, les membres des comités devront avoir dès que possible une vision et une compréhension communes de l'approche du projet AAI. Un atelier d'orientation doit être organisé pour leur faire acquérir la vision du projet et définir les attentes quant aux actions et responsabilités des comités. Par ailleurs, des ateliers périodiques ou des activités de formation doivent être organisés en vue de l'échange d'information et d'expériences à travers les régions et secteurs.
2. Un poste de coordonnateur de formation doit être créé dès que possible. Un rapide coup d'œil sur le nombre des activités de formation identifiées montre déjà l'importance d'une étroite coordination de ces activités à travers les régions et les filières pour assurer une utilisation efficace des ressources et des apprentissages communs. Le coordonnateur doit prévoir une coordination logistique, s'assurer que la communication s'instaure à travers les secteurs et les régions, développer les bonnes pratiques, superviser la qualité des prestataires de service et des partenaires qui assurent la formation, gérer les procédures compétitives de passation des marchés et s'assurer qu'il y ait une supervision, une évaluation et un suivi adéquats.
3. Elaborer des termes de référence pour travailler avec le coordonnateur de formation en vue d'établir des procédures de demande d'activité de formation, établir un calendrier préliminaire de formation et les familiariser aux diverses ressources de formation (locales et extérieures) et méthodologies de formation de l'équipe (environ 6 jours).
4. Elaborer des outils pour aider les prestataires de service à construire des liens plus forts à travers la chaîne de valeur et les filières. L'adaptation du curriculum de simulation de Making Cents en vue d'y inclure tout le marché et la chaîne de valeur fournira un outil qui permettra aux acteurs à un niveau de la chaîne de valeur d'acquérir une vision utile des opérations, des forces de motivation et des défis qui se posent à tous les niveaux. Les producteurs par exemple peuvent mieux connaître les forces du marché de l'exportation régissant les décisions d'acheter ou de ne pas acheter un produit particulier. De même, les industriels comprendront le soutien dont les producteurs peuvent avoir besoin pour répondre aux nouvelles exigences de la production.
5. Méthodes de recherche pour médiatiser les "appels à offres" relatifs aux activités de formation dans la presse locale, les sites web, etc.
6. Elaborer un kit de renseignements pour tous les éventuels formateurs décrivant les objectifs généraux du programme, les lignes directrices de toutes les activités de formation, une liste des livrables requis et un modèle des informations spécifiques sur les activités individuelles de formation.

SECTION V ACTIVITES DE FORMATION

Les activités de renforcement des capacités et de formation ont été choisies sur la base d'une liste de besoins identifiés par des évaluations, des discussions détaillées avec des partenaires de projet et des demandes de formation. La liste représente des activités possibles, et souvent probables, de formation et de renforcement des capacités. En raison de la nature même du projet qui est régi par la demande, les activités de formation seront définies et programmées au fur et à mesure que cette demande est transmise à l'équipe du projet par le biais des partenaires, des associations professionnelles et des établissements publics. Les activités définies et programmées seront ainsi progressivement inscrites dans le calendrier de formation qui figure dans l'Annexe 1. La liste ci-dessous permettra à l'équipe du projet d'identifier les thèmes communs à travers les régions et les filières et de planifier les activités en conséquence. Il faut noter que ce plan de formation doit être traité comme un document évolutif. Les plans de formation doivent être dynamiques, opportunistes et suffisamment flexibles pour répondre aux besoins d'un éventail changeant de partenaires, de besoins et de circonstances. En tant que tel, il doit être régulièrement mis à jour et passé en revue par toute l'équipe au moins une fois par mois. La liste est divisée en trois sections selon la période d'exécution proposée et sera élargie au fur et à mesure que les activités pilotes commencent et que les besoins continuent à apparaître.

Le processus de sélection des activités à mener doit être clairement articulé pour toute l'équipe. Il peut être utile de recourir à une demande standard de formation ou à un formulaire de planification comme l'exemple de l'Annexe 4. Les activités de formation doivent être clairement liées à la réalisation des objectifs stratégiques au sein de chaque filière et des objectifs plus larges du projet.

V.1 Activités accélérées

Il est prévu que les activités accélérées démarrent entre novembre 2005 et mars 2006.

Thème de la formation, Secteur et Région	Destinataires	Dates ciblées	Formateur(s) principal
Formation aux Normes et à la Certification	Etablissement autonome de contrôle et de coordination des exportations, prestataires de service privés	Nov - Déc 2006	Consultant à court terme
Formation aux méthodologies de formation des adultes	Etablissement autonome de contrôle et de coordination des Exportations, prestataires de service locaux	Nov – Déc 2006	Making Cents
Emondage d'arbres, récolte et maintenance technique - Olives, Saïs et Oriental	Producteurs	Déc 2005 – Jan 2006	Consultants à court terme
Bonnes pratiques de production, transformation de l'olive, Saïs, Oriental	Industriels	Janvier 2006	Consultants à court terme
Association de gestion financière et de développement	Associations et groupes de coopératives		Making Cents, prestataires de service locaux
Exigences conditionnelles HACCAP, certification, baies, Saïs	Centres de cueillage et de transformation des plantes	Janvier 2006	Prestataires de service locaux, consultants à court terme
Mise à niveau de pépinière : acquisition de plants, techniques de pépinière, certification, olives, Saïs et Oriental	Producteurs et pépinières	Février 2006	TBD
Mise à niveau de pépinières : acquisition de plants, techniques de pépinière, certification, Berries, Saïs	Producteurs et pépinières	Février 2006	TBD
Sélection de variétés, pratiques de production, usage de l'eau, greffage, Clémentine, G/L	Producteurs	Février 2006	Consultants à court terme
Mise à niveau de pépinières, sélection des variétés, masse racinaire, assainissement, clémentine, G/L, Saïs, Oriental	Pépinières, producteurs	Février 2006	Consultants à court terme
Production de plants et gestion de pépinières, câpres, Saïs	Producteurs, pépinières	Mars – Août 2006	Consultants à court terme
Bonnes pratiques de production, câpres, Saïs	Producteurs	Mars – Août 2006	Consultants à court terme
Bonnes pratiques agricoles, clémentine, Oriental	Producteurs		Consultants à court terme
Formation et renforcement des associations, viandes rouges, Oriental	Producteurs		Making Cents, prestataires de service locaux
Compétences et esprit d'entreprise, secteurs transversaux	DPA, DRMVA et ONG locales	Mars 2006	Making Cents, prestataires de service locaux
Marketing	Associations professionnelles, coopératives et ONG locales		Making Cents, prestataires de service locaux

V.2 Activités de la deuxième année du projet

Thème de la formation, Secteur et Région	Bénéficiaires	Dates ciblées	Formateur(s) principal
Formation aux Normes et Certification (HACCP), Olives, Saïs	Industriels de l'olive		TBD
Multiplication des semences, culture et récolte, MAP, Oriental	Cueilleurs et producteurs	Avril 2006	Consultants à court terme
Plantation d'herbes forestières /rotation, MAP, Oriental	Cueilleurs et producteurs	Avril 2006	Consultants à court terme
Séchage, conservation, traçabilité, certification, MAP, Oriental	Cueilleurs, producteurs et industriels	Mai – Juin 2006	Consultants à court terme
Gestion des unités de distillation, MAP, Oriental	Industriels	Mai – Juillet 2006	TBD
Voyage d'étude, Olives, Saïs	Producteurs et industriels d'olive	TBD	
Normes et certification, câpres, Saïss	Industriels, exportateurs	Mai – Août 2006	TBD
Renforcer les organisations professionnelles, clémentine, G/L, Oriental	Organismes professionnels	Juin 2006 – continu	
Conservation et réhabilitation des zones de parcours, viandes rouges	Eleveurs	Mai 2006 - continu	TBD
Normes et certification dont la traçabilité, PAM, Oriental	Industriels, exportateurs		TBD
Normes et certification dont la traçabilité, Clémentine, Oriental	Industriels et producteurs		TBD
Comment gérer et exploiter un bureau de consulting	Prestataires de service locaux		Making Cents, Prestataires de service locaux
Techniques de protection de l'environnement	Secteurs transversaux		Consultants à court terme
Techniques d'économie de l'eau	Cultivateurs d'olive et de fraise		Consultants à court terme

V.3 Activités projetées pour la troisième année du projet et au-delà

Thème de formation, Secteur et Région	Destinataires	Dates ciblées	Formateur(s) principal
TBD			

ANNEXE 1 Calendrier des activités de formation

Activités	2005			2006								
	Oct	Nov	Dec	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep
Transversal Méthodologies de formation – EACCE Normes et Certification - EACCE												
Oriental Olives												
Clémentines												
Viandes rouges												
PAM												
Saïss PAM												
Olives												
Câpres												
Fruits secs												
Gharb/Loukkos Clémentines												
Fraises et petits fruits												

ANNEXE 2 Personnes interrogées

1. USAID et équipe du projet

Mario Kerby, Director Water and Development, Chemonics International

Criss Julliard, Directeur du projet Agriculture et AgriBusiness Intégrées

Andrew Lambert, Spécialiste Policy et BDS, Agriculture et AgriBusiness Intégrées

Ricardo Frohmader, spécialiste Production et transformation, Agriculture et AgriBusiness Intégrées

Fouad Rachidi, Coordonnateur, Agriculture et AgriBusiness Intégrés

Dr Joshua Mushkin, Chef du Projet *Advanced learning and Employability for a Better Future*

Dr Willy Holleweg dit Wegman, Directeur programme Formation – Emploi, Advanced Learning and Employability for a Better Future

Mme Aziza CHBANI, Directrice du programme Education et Formation, Advanced Learning and Employability for a Better Future

M. Abdelhader EZZALA, Advanced Learning and Employability for a Better Future

2. Consultants du secteur privé

M. DAIF, Abdenasser, Daif Conseil, Casablanca

M. Noureddine ZIZI, Expert, Prospective Etudes 5

Mlle BOUQSIM, Ahlam, Assistante Webmaster, Prospective Etudes 5

M. LAHLOU, Anass, Directeur de projet, DG, AmeriTech, Management Solutions and Consulting Group

M. AMZIR, Abdelhamid, PROMOCERT, Berkane – Prestataire de service, secteur privé

3. Responsables du secteur public

M. BOUZIDI, DPA, Berkane

M. Khalid MERZOUKI, ORMUAM – SPA, Berkane

Dr Issam BADREDDINE, CRI, Meknès

M. JOUAIBER, Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations, Fès

Pr Ahmed BAMOUH, Professeur d'Agronomie Transfert de Technologie en Agriculture, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II

M. Abdelkader ZAKARIA, Ingénieur Agronome, Chef de la Division des Etudes et Projets de Mise en Valeur et de l'Industrie Agricole

M. Akka OULAHBOUB, Chef de la Division de la Vulgarisation Agricole, Direction de l'Enseignement de la Recherche et du Développement

ANNEXE 3 Questionnaires sur les besoins de formation

L'Annexe 3 comprend les questionnaires remplis par les experts techniques du projet AAI chargés du suivi de chacun des trois ateliers régionaux. Ces questionnaires, qui concernent les thèmes identifiés par les groupes de travail de la filière, seront utilisés pour identifier d'éventuelles activités de formation et de renforcement des capacités.

Maroc

Agriculture & AgroBusiness Intégrés

Propositions de renforcement des capacités et de formation

Filière : Clémentine

Région : Oriental

Thème proposé	Prestataires de service ciblés (bénéficiaires de la formation de AAI)	Clients ciblés (Usagers finaux du service/ de la formation)	Nombres ciblés				Dates ciblées
			Nombre de prestataires de service		Nombre de clients/Usagers finaux		
			2 ^e année	Durée du projet	2 ^e année	Durée du projet	
Meilleures pratiques agricoles : optimisation de l'usage agrochimique (pour réduire les coûts de production et l'impact négatif sur l'environnement)	Techniciens & ingénieurs impliqués dans les services de vulgarisation	Producteurs					
Amélioration de l'efficacité des ressources en eau : gestion de l'irrigation, systèmes d'économie de l'eau, etc.	Techniciens & ingénieurs impliqués dans les services de vulgarisation	Producteurs et directeurs de fermes					
Gestion de la qualité des pépinières	Techniciens & ingénieurs impliqués dans les services de vulgarisation Fournisseurs de plantes	Producteurs et prestataires					

Maroc
Agriculture & AgroBusiness Intégrés

Propositions de renforcement des capacités et de formation

Filière : PAM, agrumes, câpres & fraises

Région : Oriental, Saïs, Loukkos

Thème proposé ¹	Prestataires de service ciblés ² (bénéficiaires de la formation AAI)	Clients ciblés ³ (Usagers finaux du service/ de la formation)	Nombres ciblés				Dates ciblées ⁴
			Nombre de prestataires de service		Nombre de clients/Usagers finaux		
			2 ^e année	Durée du projet	2 ^e année	Durée du projet	
Gestion de coopératives – Gestion	ODECO Prestataires de service du secteur privé	PAM et producteurs de câpres des régions de l’Oriental & du Saïs	20	30		700	2006 - 2007
Gestion de pépinières et multiplication de plants	Professionnels Instituts techniques	PAM, coopératives et producteurs de câpres – toutes les régions	30			500	2006 – 2007
Techniques modernes d’horticulture		Agrumes, horticulteurs, fraises, petits fruits			70	900	2006 – 2009
Bonnes pratiques agricoles	Selon le secteur	Tous les secteurs			70	900	2006 – 2007

¹ Préciser la capacité à renforcer ou la formation à dispenser.

² Lister les principaux participants à cette activité, formation, ateliers, etc. organisée par AAI, comme les agents de vulgarisation agricole du secteur public, les prestataires de service du secteur privé, les associations, ONG, etc.

³ Lister les clients ciblés des prestataires de service bénéficiant du renforcement des capacités.

⁴ Citer les dates précises pour la première et la deuxième année si possible. Tenir compte des saisons des cultures et des périodes où les prestataires de service ou clients seront disponibles.

Technologies de conservation et de l'usage de l'eau	Coopératives, Instituts techniques	Producteurs, coopératives et associations			70	900	2006 - 2008
---	------------------------------------	---	--	--	----	-----	-------------

Maroc
Agriculture & AgroBusiness Intégrés

Propositions pour le renforcement des capacités et la formation

Filière : Viande ovine

Région : Oriental

Thèmes proposés	Prestataires de service ciblés (bénéficiaires de la formation AAI)	Clients ciblés (Usagers finaux des services/de la formation)	Nombres ciblés				Dates ciblés
			Nombre de Prestataires de service		Nombre de clients/Usagers finaux		
			2 ^e année	Durée du projet	2 ^e année	Durée du projet	
Gestion, réhabilitation et développement des parcours	- Cadres et techniciens des DPA des CT et ORMVA - Eleveurs ou fils d'éleveurs - Membres des bureaux des coopératives pastorales - ONG locales	<i>Opérateurs dans le secteur élevage sur parcours</i>	25	100	300	1200	Avril 06
Conduite des troupeaux : Alimentation Reproduction Santé animale	- Cadres et techniciens des DPA des CT et ORMVA - Eleveurs ou fils d'éleveurs - Membres des bureaux des coopératives pastorales ONG ou associations locales	<i>Techniciens et éleveurs</i>	50	250	400	2500	Mars 2006 et septembre 2006 et janvier 2007
Hydraulique pastorale : Besoins en eau des animaux Gestion des points d'eau	Cadres, techniciens, fils d'éleveurs et bergers	Cadres, techniciens, éleveurs et bergers	25	100	300	1200	Avril 2006 et juin 2007
Conduite d'une unité d'engraissement	Techniciens, éleveurs et engraisseurs	Eleveurs et engraisseurs	600	400	700	1500	Octobre et novembre 2006 Septembre et octobre 2007
Gestion des coopératives pastorale	Membres des coopératives	Adhérents aux coopératives	100	300	150	600	Juin 2006 et mai 2007
Découpe de la viande	Bouchers	Bouchers	50	250	300	500	Mai 2007

Maroc
Agriculture & AgroBusiness Intégrés

Propositions pour le renforcement des capacités et la formation

Filière : Secteur transversal

Région : Toutes les régions

Thèmes proposés	Prestataires de service ciblés (bénéficiaires de la formation AAI)	Clients ciblés (Usagers finaux/formation)	Nombres ciblés				Dates ciblées
			Nombre de prestataires de services		Nombre de clients/Usagers finaux		
			2 ^e année	Durée du projet	2 ^e année	Durée du projet	
Normes/Traçabilité	Prestataires de service privés Associations de cultivateurs Grands cultivateurs, industriels	Industriels alimentaires, associations					
Bonnes pratiques agricoles de différentes cultures	Services publics de vulgarisation, DPA, associations	Cultivateurs, producteurs					
Techniques d'économie de l'eau	Services publics de vulgarisation, DPA, associations	Cultivateurs, producteurs					

Maroc
Agriculture & AgroBusiness Intégrés

Propositions de renforcement des capacités et de formation

Filière : Activités transversales – féminines

Région : Oriental, Saïss, Gharb/Loukkos

Thèmes proposés	Prestataires de service ciblés (bénéficiaires de la formation AAI)	Clients ciblés (Usagers finaux du service/ de la formation)	Nombres ciblés				Dates ciblées
			Nombre de prestataires de service		Nombre de clients/Usagers finaux		
			2 ^e année	Durée du projet	2 ^e année	Durée du projet	
Développement des compétences en entreprise et esprit d'entreprise	Groupes de femmes, DPA, DRMVA et ONG locales	Producteurs, cueilleurs et transformateurs					
Marketing	Coopératives, ONG et organisations professionnelles	Transformateurs et distributeurs					
Protection de l'environnement	Groupes de femmes et ONG locales	Cueilleurs et producteurs					

ANNEXE 4 Formulaire de demande de formation

Formulaire de demande d'activité de formation

Région : _____

Filière : _____

Demandeur : _____

1. Description de l'activité de formation ou de renforcement de capacité. (Prière d'inclure les principaux objectifs d'apprentissage)

2. Participants ciblés. (Inclure le nombre par sexe)

3. Qui dirigera l'activité ? (membre de l'équipe du projet, partenaire ou organisme extérieur)

4. Quels sont les participants partenaires du projet ?

5. Période proposée et durée de l'activité.

6. Lieu souhaité pour le déroulement de l'activité.

7. Besoins particuliers requis pour l'activité de formation – équipement (véhicules, projecteurs, etc.), lieu ?.

8. Autres considérations ?

Approuvé par : _____

Date : _____