

Mémoire de fin d'études

**Présenté pour l'obtention du Master 3A
Spécialité : MOQUAS**

Quels rôles peuvent jouer les OPA dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation et d'appui-conseil dans les périmètres irrigués au Maroc ?

**Cas spécifique du périmètre de grande hydraulique du Tadla :
Raccord et Chambre Régionale d'Agriculture**



Par Raphaël MONOT

Année de soutenance : 2015

Organisme d'accueil : Fondation FARM

Mémoire de fin d'études

**Présenté pour l'obtention du Master 3A
Spécialité : MOQUAS**

Quels rôles peuvent jouer les OPA dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation et d'appui-conseil dans les périmètres irrigués au Maroc ?

Cas spécifique de la région du Tadla : Raccord et Chambre Régionale d'Agriculture



par Raphaël MONOT

Année de soutenance : 2015

**Mémoire préparé sous la direction de :
Carole Lambert**

Présenté le : 04/11/2015

Devant le jury :

Pierre GIRARD (Fondation FARM)

Patrick DUGUÉ (CIRAD)

Romain VIDAL (BRL)

Betty WAMPFLER (IRC)

Carole LAMBERT (IRC/Défis)

Organisme d'accueil : FARM

Maître de stage : Pierre GIRARD

RESUME

Après 20 ans de désengagement, l'Etat marocain réinvestit le secteur agricole depuis 2008 à travers une politique volontariste appelé « Plan Maroc Vert ». Les enjeux liés à l'eau et sa raréfaction ont conduit à la mise en œuvre d'un Programme National d'Economie d'Eau visant à économiser et à mieux valoriser l'eau d'irrigation. Un important mécanisme de subvention a été déployé afin d'inciter les agriculteurs à adopter des techniques d'irrigation localisée moderne, le goutte-à-goutte. Les périmètres irrigués, notamment les zones de grande hydraulique, font l'objet d'une attention particulière dans ce programme. Cependant, l'adoption de ce type de technique moderne exige de la formation et de l'encadrement pour les petites et moyennes exploitations qui caractérisent majoritairement ces périmètres.

Parallèlement, l'Etat a engagé en 2010 une réforme importante sur le conseil agricole. Cette stratégie consiste à mettre en place un dispositif qui soit pluriel, fondé sur l'autonomisation progressive des agriculteurs et la responsabilisation des acteurs.

En même temps que la redynamisation du rôle de l'Etat, la prise en main du conseil et de la formation doit se faire par le secteur privé. Les organisations professionnelles agricoles (OPA), à l'exception des chambres d'agriculture et interprofessions, ne sont pas considérées comme des acteurs stratégiques de cette nouvelle réforme.

Pourtant, elles assurent de nombreux services aux petites et moyennes exploitations familiales.

Le but de cette étude est de comprendre le rôle que peuvent jouer les organisations professionnelles dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation professionnelle en zone irriguée. Pour répondre à cette question, l'étude s'est focalisée sur deux organisations professionnelles qui opèrent dans le périmètre de grande hydraulique de la région du Tadla-Azilal.

A travers une série d'entretiens avec des agriculteurs et les autres acteurs impliqués dans des formations courtes portées par ces deux OPA, nous avons cherché à voir quels effets avaient pu être produits et dans quelle mesure les dispositifs pouvaient être améliorés dans une perspective durable.

Les OPA sont capables de mettre en place des dispositifs de formation qui permettent le renforcement de compétences techniques sur les exploitations. Cependant, dans un contexte où l'offre globale de services à l'agriculture reste réduite, les petites et moyennes exploitations ne sont pas en mesure d'optimiser les effets de la formation technique. Au-delà d'améliorations possibles en termes d'ingénierie de la formation, ces effets sont aussi liés à l'accès à d'autres services, pour un développement durable des petites et moyennes exploitations.

Les OPA suffisamment structurées pour porter un dispositif de formation/conseil ne doivent pas être exclues du dispositif national. Leur soutien par les pouvoirs publics contribuerait à améliorer l'impact des divers efforts entrepris, bien coordonnés. Les OPA ont un rôle essentiel à jouer dans la gouvernance du dispositif national qui se met en place.

Mots clés

[Plan Maroc Vert, PNEEI, conseil agricole, formation professionnelle, OPA, services, économie d'eau]

ABSTRACT

Title: What roles can play farmer's organizations in the conception and the implementation of plan of training and support-advice system in the irrigated perimeters in Morocco?

After 20 years of disengagement, the Moroccan State has been reinvesting the farming sector since 2008 through a proactive policy called " Green Morocco Plan". Water-related issues and its rarefaction led to the implementation of a National Irrigation Water Saving Programm aiming to save and to increase the value of irrigation water

An important mechanism of subsidy was deployed to encourage farmers to adopt drip irrigation. The irrigated perimeters, particular in large-scale irrigation schemes, are the object of a particular attention in this program. Nevertheless, the adoption of this type of modern technique requires vocational training, technical support for small and medium scale family farmers, which characterize mainly these perimeters.

In parallel, in 2010 State committed in 2010 an important reform on the agricultural advisory.

This strategy consists in setting up a plan which would be plural, based on the progressive autonomy of the farmers and the empowerment of the actors.

At the same time that the revitalizing of the role of the State, the handling of the advisory and training has to be made by the private sector. Farmers' organizations are not considered as strategic actors of this new reform. However they assure a lot of services to the small and medium scale family farmers.

The purpose of this study is to understand the role that can play farmers' organizations in the conception and the implementation of plan of vocational training measures / plan in irrigated perimeters. To answer this question, the study focused on two farmer's organizations that operate in large-scale irrigation schemes of the region of Tadla-Azilal.

Through a series of interview with farmers and others actors involved (implied) in short vocational training implementation by these two farmer's organizations, we tried to see which effects had been able to be produced and how this plan could be improved for the future.

Farmer's organizations are able to sett up training plans which allow the strengthening of technical skills on farms. However, in a context where the global offer of agricultural services remains reduced, the small and medium scale family farmers are not able to optimizing the effects of the technical training.

Beyond possible improvements in terms of training engineering, these effects are also connected to other services access, for a sustainable development of the small and medium scale farms. Farmer's organizations structured enough to carry a plan of training/advisory should not be excluded from the national plan. Their support by public authorities would contribute to improve the effects of the diverse undertaken, well-coordinated efforts. Farmer's organisations have an essential role to play in the governance of the national reform that is setting up.

Key words

[Green Morocco Plan ; PNEEI ; agricultural advisory ; vocational training ; farmer's organizations ; services ; drip irrigation]

REMERCIEMENTS

Avant toute chose je tenais à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

Merci à toute l'équipe du projet pour m'avoir soutenu pendant ce stage

Merci à Pierre GIRARD,
Mon maître de stage qui a su se rendre disponible quand il fallait pour m'éclairer et me soutenir pendant ce stage.

Merci à Carole LAMBERT,
Mon encadrante de stage pour l'IRC-Supagro pour son aide, son suivi et sa disponibilité pendant le stage.

Merci à Mostafa ERRAHJ
Mon encadrant de stage au Maroc.

Merci à Abdelkrim ANBARI,
Président de RACCORD, qui a été comme un second encadrant de stage et sans qui ma mission dans le TADLA n'aurait pu se faire, merci pour sa disponibilité, l'intérêt et la confiance dont il a fait preuve à mon égard.

Merci à mes deux traducteurs,
Qui ont su se mobiliser pour moi alors que d'autres activités les occupaient déjà. Merci pour leur patience au cours des entretiens qui pour le premier traducteur se sont déroulés dans des conditions très difficiles.

Merci à l'équipe de la CRA,
Qui ont accepté rapidement d'être le second cas de notre étude et qui se sont mobilisés le temps nécessaire.

Merci à toutes les autres personnes dans le Tadla qui ont favorisé mon travail de terrain.

Et merci aux agriculteurs, pour leur hospitalité et gentillesse

Table des matières

Résumé	3
Abstract.....	4
Remerciements	5
Table des matières	6
Sigles et Acronymes.....	8
1. Introduction	10
2. Méthodologie de l'étude.....	13
2.1. Cadre d'analyse mobilisé	13
2.1.1. Politique publique/agricole : conception, définition, et grille d'analyse....	14
2.1.2. OPA : Définition, rôles et grille d'analyse	15
2.1.3. Les services à l'agriculture.....	16
2.1.4. Formation professionnelle agricole.....	17
2.1.5. Conseil en agriculture	18
2.2. Méthodologie de collecte des données	19
2.2.1. Le choix du qualitatif	19
2.2.2. Phase 1 : Enquêtes exploratoires et inventaire des dispositifs	19
2.2.3. Phase 2 : Les études de cas : Justification / Critères et échantillonnages	20
2.3. Limites méthodologiques et difficultés rencontrées.....	24
3. Contexte agricole marocain.....	26
3.1. Le Plan Maroc Vert	26
3.1.1. Une stratégie nationale	26
3.1.2. L'eau et l'irrigation : vers un programme ambitieux.....	29
3.1.3. La nouvelle stratégie du conseil agricole	31
3.1.4. Rôles et place des OPA au Maroc.....	35
3.2. L'agriculture dans la grande hydraulique du Tadla-Azilal	37
3.2.1. Monographie de l'agriculture	37
3.2.2. Les services à l'agriculture : de lourdes contraintes pour les petites et moyennes exploitations.....	40
3.2.3. Les acteurs du conseil et de la formation professionnelle	42
4. Etude des dispositifs de formation de RACCORD et la Chambre régionale d'agriculture	47
4.1. RACCORD	47
4.1.1. Contexte d'émergence	47
4.1.2. Statut et organisation	48
4.1.3. Les activités de RACCORD.....	49

4.1.4.	La formation professionnelle	51
4.1.5.	Analyse transversale – Eléments de compréhension globale.....	76
4.1.6.	RACCORD : une OPA en manque d'autonomie et de légitimité ?	79
4.1.7.	Propositions	82
4.2.	La chambre régionale d'agriculture	87
4.2.1.	Contexte d'émergence	87
4.2.2.	Statut et organisation	87
4.2.3.	Les activités de la CRA	87
4.2.4.	La formation professionnelle	88
4.2.5.	Analyse transversale – Eléments de compréhension globale.....	105
4.2.6.	La CRA – une gouvernance trop politisée ?	107
4.2.7.	Propositions	109
4.3.	Eléments de comparaisons des deux dispositifs	110
5.	Discussion	113
6.	Conclusions.....	119
	Références bibliographiques	120
	Listes des Tableaux et Figures	122
	Annexes	123

SIGLES ET ACRONYMES

ADA : Agence de développement agricole

AUEA : Association des usagers de l'eau agricole

CCA : Centre de conseil agricole

CDA : Centre de développement agricole

COSTEA : Comité d'orientation scientifique et technique sur l'eau agricole

CRA : Chambre régionale d'agriculture

DPA : Direction provinciale de l'agriculture

EA : Exploitation agricole

ENA-M : Ecole nationale d'agriculture de Meknès

FARM : Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

FDA : Fond de développement agricole

IF : Ingénierie de formation

ONCA : Office national de conseil agricole

OP(A) : Organisation professionnelle (agricole)

ORMVA(T) : Office régionale de mise en valeur agricole (du Tadla)

PALCA : Plan agricole local de conseil agricole

PAR : Plan agricole régional

PARCA : Plan agricole régional de conseil agricole

PAS : Plan d'ajustement structurel

PIB : Produit intérieur brut

PMV : Plan Maroc vert

PNEEI : Programme National d'économie d'eau en irrigation

RACCORD : Réseau d'accompagnement des coopératives et organisations rurales de développement

RCP-SIRMA : Réseau de compétences en partenariat sur les systèmes irrigués au Maghreb

Réseau FAR : Réseau Formation agricole et rurale

RIM : Réseau des irrigants méditerranéens

SAU : Surface agricole utile

SCADA : Service de coordination avec l'agence de développement agricole

1. Introduction

Le secteur agricole tient une place stratégique dans le développement socio-économique du Maroc. Les enjeux de sécurité alimentaire, de croissance économique et de lutte contre la pauvreté ont justifié de nombreux programmes de développement et réformes structurelles pour ce secteur depuis l'indépendance en 1956. Premier secteur créateur de richesses et employeur le plus important du pays, il est aussi le principal utilisateur et le responsable le plus direct de la gestion des ressources naturelles renouvelables (HCP, 2008), particulièrement l'eau.

Au Maroc, les enjeux liés à l'eau agricole ont toujours fait l'objet d'une attention particulière. Les surfaces irriguées représentent environ 1,5 million d'hectares, soit 15 % de la surface agricole utile et contribuent à 45 % de la valeur ajoutée du secteur agricole.

Depuis l'indépendance, les efforts et moyens de l'Etat se sont concentrés sur les zones aménagées, appelées « périmètres de grande hydraulique ». Ainsi, jusqu'au milieu des années 1980, les pouvoirs publics assuraient toutes les missions de développement agricole et rural dans un cadre d'intervention dirigiste. Les agriculteurs étaient placés en situation « d'usagers captifs ».

Ce cadre interventionniste s'est aussi appliqué à l'encadrement technique des agriculteurs et à la vulgarisation. Pendant toute cette période, l'intervention étatique n'aura pas permis de favoriser l'autonomie des agriculteurs et l'émergence d'autres acteurs (privés ou associatifs) du développement.

La période qui a suivi, dans un contexte de crise économique, s'est caractérisée par la mise en place des plans d'ajustements structurels en 1983. L'Etat du Maroc se désengage brutalement de différents secteurs économiques dont l'agriculture. Les responsabilités d'une grande partie des services aux agriculteurs historiquement assurés par l'Etat (approvisionnement, commercialisation, entretien des périmètres irrigués, formation, etc.) doivent être transférées au secteur privé et aux organisations professionnelles agricoles (OPA).

Dans les périmètres irrigués de grande hydraulique, un nouveau modèle de gestion de l'eau tente de se mettre en place. Les agriculteurs sont appelés à se constituer en Association des Usagers de l'Eau Agricole (AUEA) pour devenir des co-gestionnaires de l'eau avec l'Etat. Ce sont 1633 AUEA qui sont créées. Cette coordination participative n'aura pas eu les résultats escomptés en raison de l'accompagnement limité des AUEA par l'Etat à remplir leurs nouvelles fonctions (El Alaoui 2004).

Les périmètres irrigués, sont caractérisés par une majorité de petites et moyennes exploitations qui font face à de lourdes contraintes pour se développer individuellement. Le retrait brutal de l'Etat n'a pas permis l'émergence d'une offre globale de services à l'agriculture répondant de manière satisfaisante à la demande de ce type d'exploitation.

Pendant la période post-ajustement structurel, un grand nombre d'opérateurs nouveaux apparaît dans le paysage agricole. Les acteurs privés ont pris une place importante dans le monde du développement, notamment en termes de services de conseil et de formation. Cependant, en raison du manque de soutien par l'Etat auprès des petites et moyennes exploitations agricoles, leurs services sont le plus souvent orientés vers des grandes exploitations « viables ». Le conseil public touche moins de 5 % des agriculteurs (MAPM, 2010). Quant au développement des organisations professionnelles, il est moins marqué. Les

chambres d'agriculture avaient peu de moyens et leur rôle était essentiellement consultatif. Les organisations interprofessionnelles restaient peu développées (à l'exception de quelques filières). Un grand nombre d'autres organisations professionnelles, principalement des coopératives ont vu le jour (1724 coopératives au recensement de 2008). Il s'agit principalement de coopératives rendant des services économiques à leurs membres (collecte, approvisionnement, commercialisation...). Cependant, le retrait brutal de l'Etat n'a pas permis l'émergence d'un tissu coopératif structuré. Ces structures n'ont pas été impliquées dans la mise en place d'action de conseil.

En 2008, l'Etat du Maroc a élaboré une nouvelle politique agricole très volontariste, appelée « Plan Maroc Vert » (PMV). Les enjeux d'économie d'eau et les questions de formation et de conseil aux agriculteurs sont intégrés comme des axes transversaux conditionnant la réussite de cette politique agricole.

Par ailleurs, dans un contexte de changement climatique, où la ressource en eau se raréfie alors que les besoins de la population et de l'agriculture augmentent, le Maroc s'est doté en 2009 d'un Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI). Il vise à économiser et mieux valoriser l'eau d'irrigation. Notamment, il prévoit la reconversion des systèmes d'irrigation classiques vers l'irrigation localisée (technique du goutte-à-goutte) sur 395 000 ha dans les périmètres de la grande hydraulique (550 000 ha au total). Des mécanismes de soutien et de subventions ont été mis en place visant à encourager les agriculteurs à adopter ce type de système. L'adoption de ces techniques modernes modifie radicalement les pratiques traditionnelles et conduit souvent à devoir intégrer de nouvelles cultures, dites à haute valeur ajoutée. Au-delà des contraintes que rencontrent habituellement les petites et moyennes exploitations, ces techniques modernes exigent de la formation et de l'accompagnement).

Ainsi, dans le cadre du PMV, l'Etat marocain a élaboré en 2010 sa nouvelle stratégie du conseil agricole. Cette stratégie se base sur « *un dispositif pluriel de conseil agricole fondé sur l'autonomisation progressive des agriculteurs et la responsabilisation des acteurs.* » Le développement du « *conseil privé* » est l'axe majeur sur lequel repose cette réforme. Cependant, l'Etat a prévu d'intégrer les chambres d'agriculture et les associations interprofessionnelles (qui sont des organes représentatifs des agriculteurs) pour participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Or on constate que les autres formes d'organisations professionnelles (coopératives, AUEA, associations de développement agricole) ne sont pas considérées comme des acteurs légitimes dans cette nouvelle stratégie. Elles restent des bénéficiaires plutôt que des partenaires du dispositif. Pourtant, elles jouent un rôle majeur dans le développement de l'agriculture.

Au regard de ce contexte institutionnel, politique, socio-économique et des enjeux concernant l'eau et l'irrigation, cette étude cherche à comprendre **les rôles que jouent et peuvent jouer les OPA dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation professionnelle dans les périmètres irrigués du Maroc.**

Pour répondre à cette question, l'étude s'est focalisée sur l'étude de deux OPA dans la région du Tadla-Azilal qui mettent en œuvre un dispositif de formation professionnelle pour les petites et moyennes exploitations agricoles en zone irriguée :

- RACCORD : Réseau d'accompagnement des coopératives et organisations rurales de développement
- La Chambre régionale d'agriculture du Tadla-Azilal

De manière plus spécifique, trois questions articulent ce travail :

- Quelles places ont les OPA dans l'environnement agricole (politique, institutionnel, économique) au Maroc et spécifiquement dans la région du Tadla ? De quelle manière contribuent-elles à satisfaire la demande en « service agricole » ?
- De quelle manière les OPA mettent-elles en place des dispositifs « durables » de formation et d'appui-conseil ?
- Quels sont les effets ou impacts induits par les dispositifs de formation et d'appui-conseil sur les exploitations agricoles concernées ? Comment optimiser les impacts et effets de la formation et de l'appui-conseil ?

La première partie de ce mémoire vise à décrire le cadre d'analyse qui nous a permis d'élaborer la méthodologie pour recueillir les données.

La seconde partie de ce mémoire pose les bases des différents champs de la politique agricole marocaine qui nous intéressent pour cette étude :

- le principe général du PMV
- le Programme national d'économie d'eau en irrigation
- la nouvelle stratégie du conseil agricole

Cette seconde partie revient aussi sur la place que tiennent les OPA au Maroc.

La troisième partie donne des éclairages plus spécifiques sur la zone d'étude du Tadla-Azilal et permet de donner des premiers éléments de réponse à la question de recherche sur la place des OPA dans le Tadla. Cette partie vise aussi à comprendre le niveau global de services qui est proposé et accessible à la petite et moyenne agriculture du Tadla.

La quatrième partie du mémoire répond de manière précise aux questions de recherches par l'analyse des deux OPA et de leur dispositif de formation professionnelle. Ces deux OPA ont été analysés séparément. Des propositions sont formulées pour chacune d'elles afin qu'elles puissent capitaliser et (si elles le souhaitent) tenter d'améliorer leur dispositif.

Enfin la dernière partie « discussion » permet de reprendre de la hauteur pour répondre à la problématique de départ.

2. Méthodologie de l'étude

Etant donné ce contexte, le Comité d'orientation scientifique et technique sur l'eau agricole (COSTEA¹), la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde² (FARM) et le Réseau Formation agricole et rurale (FAR³), en partenariat avec l'Ecole nationale d'agriculture de Meknès (ENA-M) et l'Institut des régions chaudes de Montpellier Supagro (IRC) ont mutualisé leurs moyens et leurs compétences pour étudier plus précisément ce que produisent les dispositifs de formation portés par les OPA marocaines et la manière dont elles interagissent avec les autres acteurs (Etats, entreprises, etc.).

Pour le Costea, l'intérêt de ce travail est d'alimenter les réflexions des parties prenantes sur la gouvernance des systèmes irrigués et la conduite du changement.

Pour le réseau FAR, l'intérêt est de participer à l'élaboration de grilles d'analyse d'appui conseil/formation, afin d'alimenter la réflexion des membres du Réseau sur des outils et méthodologies d'analyse des effets de la formation

Pour la fondation FARM, l'intérêt de ce travail est de nourrir les réflexions des acteurs du développement et de ses partenaires (notamment RACCORD) sur le rôle et les moyens que les OPA peuvent mettre en œuvre pour former et conseiller les agriculteurs dans les zones irriguées.

Pour RACCORD, l'intérêt est de réaliser une étape d'évaluation des formations et appréhender les effets et impacts de son dispositif sur les exploitations agricoles et trouver des pistes d'amélioration.

Pour la CRA (identifié en cours de travail), l'étude a aussi été l'occasion d'avoir un regard extérieur sur ce qu'elle produisait et quelles étaient les voies d'amélioration.

2.1. Cadre d'analyse mobilisé

La méthodologie de travail adoptée dans le cas de cette étude se base sur la définition d'un cadre d'analyse qui permettra de structurer et d'organiser le raisonnement pour répondre à la problématique posée et à ses questions de recherche spécifiques.

La démarche mobilisée pour la réalisation de cette étude se veut :

- **Pluridisciplinaire**, car elle mobilise plusieurs grilles d'analyse intégrant les champs de la politique, de l'économie, de la sociologie et de l'agronomie.
- **Systémique**, car elle cherche à mettre en évidence les interdépendances entre les différentes activités et les acteurs du territoire.
- **Dynamique**, car elle intègre la temporalité des événements pour comprendre la trajectoire et les évolutions des acteurs mobilisés.

¹ Le COSTEA est une plateforme de réflexions multi-acteurs financée par l'AFD et animée par l'AFEID, qui rassemble des professionnels de l'irrigation, en France et dans les pays du Sud. Le COSTEA vise à produire des connaissances, à analyser des retours d'expériences, à confronter des points de vue, pour questionner le renouvellement des politiques publiques d'irrigation et des aménagements hydro-agricoles.

² La fondation FARM, fondée en 2005, par des acteurs publics et privés, est un laboratoire d'idées et d'actions dont la mission est de promouvoir efficacement des agricultures et des filières agroalimentaires performantes, durables et respectueuses des producteurs et des consommateurs. A l'interface entre l'action et la recherche, FARM alimente les réflexions des décideurs et acteurs du développement à travers des études, des colloques et des projets pilotes.

³ Le réseau FAR, existant depuis 2005, rassemble des membres de quatorze pays (Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Guinée, Madagascar, Mali, Maroc, Sénégal, Tchad, Togo, Tunisie) et organise des séminaires et conférences d'échanges qui contribuent à la capitalisation des savoirs et à la production de références sur la formation agricole et rurale.

- **Multidimensionnelle**, elle va du général au plus précis. Elle comporte différentes étapes qui portent sur des échelles d'analyse de plus en plus fines.

Ce cadre d'analyse vise à reprendre les concepts et définitions clés qui structurent notre approche.

Afin de répondre à la première question de recherche sur la place des OPA au Maroc et spécifiquement à l'offre de service en formation et appui-conseil à laquelle elles peuvent contribuer, il convient de revenir sur quelques concepts et définitions clés. Cette première partie mobilise un certain nombre de grilles d'analyse portant à la fois sur ce qu'est une politique publique, une OPA (d'où viennent-elles et que font-elles ?) et le concept de service en agriculture.

Politique publique/agricole : conception, définition, et grille d'analyse

Le cadre théorique définit une politique publique comme « *une combinaison spécifique de lois, d'affectation de crédits, d'administration, et de personnels dirigés vers la réalisation d'un ensemble d'objectifs plus ou moins clairement définis* » (Rose, Davis, 1995).

Une politique agricole se définit idéalement comme « *l'ensemble des mesures d'intervention publique, stables dans le temps, dotées de moyens inscrits dans la durée, articulées entre elles et qui sont mises en œuvre dans le secteur agricole afin d'atteindre des objectifs conformes aux préférences collectives d'une nation ou d'une région* » (Daviron et al., 2004).

Le cadre théorique de notre analyse d'une politique publique (PP) repose sur l'approche institutionnaliste et l'analyse cognitive des politiques publiques :

- une institution est une construction sociale, régie par des règles formelles et informelles, des normes, des croyances et des conventions. Cette approche s'interroge sur la manière dont sont produites les règles (comment ? par qui ?), comment elles sont appliquées, les instruments utilisés pour les mettre en œuvre et la manière dont les acteurs vont les interpréter.
- La conception cognitive voit les politiques publiques comme un « *processus à travers lequel vont être élaborées les représentations qu'une société se donne pour comprendre et agir sur le réel* » (Muller, 2009).
« *L'analyse cognitive des politiques publiques propose une théorie du changement qui tente de mettre à jour les mécanismes concrets par lesquels se combinent les effets de structure qui contraignent les acteurs et la liberté dont bénéficient ces derniers dans les relations qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre des politiques* » P.Muller

Dans le cas de notre étude, la grille d'analyse développée nous permettra de comprendre à la fois la politique nationale agricole marocaine (le « Plan Maroc Vert » - PMV), la réforme du conseil agricole et le PNEEI.

Cf. Annexe 1 « Grille d'analyse des politiques publiques »

Le désengagement de l'Etat et les modifications qui sont intervenues dans le champ des politiques agricoles ont conduit à l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles formes de coordination de l'activité agricole. Les OPA prennent une place croissante dans les dynamiques de développement.

OPA : Définition, rôles et grille d'analyse

Pour comprendre ce qu'est une organisation professionnelle agricole, il faut revenir sur le champ théorique de ce que recouvre le terme « organisation ». Une organisation peut être assimilée à une « action collective » qui se définit comme une action commune ou concertée en vue d'atteindre des objectifs communs.

M.Crozier et E.Friedberg voient l'organisation comme un construit culturel grâce auquel les hommes parviennent à orienter leurs comportements de façon à obtenir un minimum de coopération, tout en maintenant leur autonomie d'agents libres. Pour Ch.Argyris et D.Schön l'organisation c'est : concevoir et convenir de procédures concernant la prise de décision au nom de la collectivité ; déléguer à des individus l'autorité d'agir au nom de la collectivité ; enfin une organisation doit délimiter les frontières entre cette collectivité et le reste du monde. Les organisations professionnelles agricoles sont souvent construites sur une logique de représentation. Elles sont ancrées dans les sociétés locales et peuvent mener des actions plus larges (au niveau des Etats ou groupes privés qui sont souvent au delà du local). Elles sont très souvent liées aux transformations de la société et aux modifications agraires.

L'émergence des OPA est généralement le fait d'initiatives locales, en réponse à des situations « problématiques », et de facteurs structurants, voire incitatifs (géopolitique, sociopolitique ...). Elles se développent et évoluent dans un contexte à la fois politique (transformation des politiques publiques agricoles et rurales...) et économiques (modernisation de l'agriculture, asymétrie dans les échanges avec le reste du monde, transformation structurelles des économies...).

Une OPA est ancrée dans un environnement local, régional et national qu'il est essentiel de comprendre avant toute analyse plus approfondie de celle-ci. Pour cela, nous nous appuyerons sur le concept de « méso-système productif ».

L'économie industrielle a développé le concept de « méso-système productif » pour analyser la dynamique des acteurs « méso-économiques » (organisations, entreprises...) et leurs interactions au sein de leur environnement local. Ce concept peut être utilement appliqué au secteur agricole.

Un méso-système productif peut être défini comme « *un sous système productif concret, un ensemble d'agents ou d'unités qui existe concrètement dans un espace donné* » [] « *un ensemble organisé et finalisé de relations qui est doté d'une dynamique autonome, mais qui n'en est pas moins ouvert sur et en interaction avec, d'autres sous-systèmes* (De Bandt, 1988).

Finalisé par un produit ou un service, le méso-système est caractérisé par les relations marchandes et non marchandes que les acteurs qui le constituent entretiennent plus fortement qu'avec le reste du monde et qui s'insèrent dans un cadre organisationnel et institutionnel spécifique.

Le méso-système est aussi un espace dans lequel se confrontent les stratégies des agents qui essaient d'exploiter les degrés de liberté dont ils disposent individuellement dans le système. Si les comportements et stratégies des agents sont influencées par les règles, codes et normes produits par le méso-système dans lequel ils sont insérés, leurs choix peuvent en retour faire évoluer les structures et le fonctionnement du système.

La cohérence propre qui caractérise le méso-système repose également sur une « culture commune », un système d'information spécifique, sur des solidarités pouvant se traduire par des actions collectives, des pratiques de lobbying...

Les OPA jouent un rôle clé dans le méso-système productif et notamment de par les fonctions qu'elles ont vis-à-vis de leurs membres dont les principales sont :

- La représentation des intérêts des membres de l'OPA et l'intermédiation avec les politiques publiques ;
- L'amélioration de « l'accès aux marchés » de ses membres.
- La fourniture de services à leurs membres.

Pour analyser les OPA, nous utiliserons la grille développée en **Annexe 2**.

Notre étude s'intéresse à la dimension du service de formation et appui-conseil aux agriculteurs. Avant de rentrer dans les détails de ce que recouvrent les champs de la formation et du conseil, il est nécessaire de revenir sur le concept de « service » à l'agriculture.

Les services à l'agriculture

Nous nous appuyons sur plusieurs définitions théoriques de la notion de service :

Selon Hill, « A service may be defined as a change in the condition of a person, or a good belonging to some economic unit, which is brought about as a result of the activity of some other economic unit, with the prior agreement of the former person or economic unit. (Hill, 1977).

« Une activité de service est une opération destinée à provoquer un changement d'état dans une réalité C qui est détenu ou utilisé par le consommateur B, le changement étant effectué par le fournisseur de service A à la demande de B, et dans de nombreux cas en collaboration avec lui ou elle, mais sans aboutir à la production d'un bien qui peut circuler dans l'économie indépendamment de milieu C. » (Gadrey, 2000)

Les services sont donc différents des marchandises, n'étant pas des entités qui peuvent exister indépendamment de leurs producteurs et de leurs consommateurs.

Un service est un produit immatériel, qui ne peut être ni stocké ni transporté, mais fondé sur une relation entre le producteur du service et son utilisateur, et inséré dans un méso-système économique.

Les besoins des exploitations agricoles (quelques soient leur forme, leur taille, leur logique, etc.) en matière de services sont nombreux et de nature variée, mais indispensables : accès aux intrants (semences, fertilisants, pesticides, ...etc.) ; accès à l'équipement agricole; les services vétérinaires ; les services de prévention des maladies touchant les végétaux ; la collecte et la commercialisation de la production ; les services de financement et d'assurance ; la recherche ; les services d'information ; la vulgarisation, la formation professionnelle, le conseil de gestion et technique ; l'installation des jeunes agriculteurs ; les services fonciers ;

Les services aux irrigants ; Etc.

Au Maroc, comme dans les autres régions marquées par les plans d'ajustement structurel des années 80, le désengagement de l'Etat a laissé un vide en matière de service. Une nouvelle offre de service, de type multi-acteurs, émerge peu à peu :

- Le secteur privé, qui intègre le dimension du service soit en le rendant « marchand » (le service a un prix), soit en intégrant le service agricole à la contractualisation (exemple des industries agro-alimentaires qui fournissent des intrants ou du conseil technique aux agriculteurs avec qui ils ont des contrats de production).
- Le secteur associatif, notamment les associations professionnelles, proposant des services de types associatifs, coopératifs et insérés dans le marché.

Cependant, cette nouvelle offre de services rencontre de nombreux obstacles (faiblesse de coordination entre les agents, analyse des besoins incomplète, problèmes d'organisation et de financement). Dans de nombreux secteurs, les acteurs et le marché n'ont pas pu prendre le relais de l'Etat.

Nous comprenons que les familles agricoles ont besoin de services, durables et coordonnés entre eux. Cela ne peut se faire sans un compromis entre des services adaptés à la demande et les contraintes des utilisateurs, et réfléchis à une échelle cohérente. Pour qu'un service soit durable, sa construction doit interroger six dimensions : technique, juridique, organisationnelle, sociale, économique et financière, environnementale.

Il est important de comprendre ce que recouvrent les champs de la formation, du conseil et les concepts qui cadrent cette étude.

Formation professionnelle agricole

La formation a pour objectif de construire des compétences pour résoudre un ou plusieurs problèmes donnés.

La formation se construit avec un objectif finalisé permettant un impact à court terme et fondée sur une vision d'efficacité. Les capacités développées sont généralement de nature opérationnelle, c'est à dire rapidement reproductible par les personnes qui l'ont reçue (ici les agriculteurs).

On distingue plusieurs types de formation :

- La « formation initiale » : ensemble de connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active ;
- La « formation continue » : ensemble des connaissances acquises « tout au long de la vie », après interruption avec la formation initiale ;
- La « formation professionnelle » : finalité de former à une activité professionnelle. Elle peut être initiale ou continue.

Dans le cas de notre étude, nous nous intéressons à la « formation professionnelle continue », qui a pour finalité de fournir aux agriculteurs des capacités d'adaptation aux changements techniques et à leurs conditions de travail, et d'assurer leur promotion sociale.

Comprendre le processus de mise en place d'une formation et de son évaluation peut se faire à travers l'analyse de ce que l'on appelle « l'ingénierie de formation » et « l'ingénierie pédagogique ».

Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), l'ingénierie de formation se définit comme un « ensemble de démarches méthodologiques et articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre l'objectif fixé. Elle comprend différents niveaux : l'analyse de la situation, l'analyse des besoins en formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation

des effets de la formation ». **L'ingénierie pédagogique correspond à la** « fonction d'étude, de conception et d'adaptation des méthodes et/ou des moyens pédagogiques ».

Pour la grille d'analyse mobilisée se reporter à l'**Annexe 3**

Conseil en agriculture

D'après Guy Faure, le conseil agricole en agriculture peut être défini comme « toute activité conduite par un opérateur auprès d'un agriculteur ou d'un groupe d'agriculteurs pour apporter une aide dans la conduite de l'exploitation. Il s'inscrit dans un contexte institutionnel, un système ou un dispositif de conseil qui s'exprime à différentes échelles territoriales (du national au local).

Le champ du conseil couvre d'une part les acteurs de ce conseil et les relations qu'ils ont entre eux, mais aussi avec les acteurs externes au conseil, les moyens et activités mis en œuvre ainsi que les règles pour atteindre les objectifs visés. D'autre part, le champ du conseil recouvre les méthodes employées pour créer des connaissances, savoirs et savoir-faire dans les situations d'apprentissage individuel et/ou collectif.

Une méthode de conseil⁴ est une combinaison d'éléments portant sur les problèmes et les solutions, mais aussi sur le type de relation qui s'établit entre celui qui fournit le conseil et celui qui le reçoit. On parle généralement de « posture de conseil » :

- la **posture de « conseil »** qui regroupe :
 - le transfert de connaissances et de technologies, qui consiste à « dire ce qu'il faut faire » aboutissant généralement à une « standardisation du conseil » ;
 - une aide à la décision des producteurs ce qui revient à « dire ce qui pourrait être fait » ;
 - la résolution de problèmes (simples ou complexes et souvent inconnus), qui est construite avec l'agriculteur (conseil individualisé) ;
 - le renforcement des compétences qui vise l'autonomie progressive des producteurs.
- La **posture « d'accompagnement »** des initiatives des producteurs qui place l'accompagnateur (ou animateur) dans une posture d'écoute, de facilitateur des projets individuels ou collectifs.

⁴ Méthode de conseil : ensemble d'éléments aidant le conseiller et le producteur à résoudre un problème et identifier des solutions. Elle définit des outils et définit leurs règles d'utilisation. Enfin une méthode de conseil s'inscrit dans un dispositif institutionnel qui lui donne un sens.

2.2. Méthodologie de collecte des données

Le choix du qualitatif

Méthodologiquement, l'étude a privilégié une approche qualitative pour évaluer les effets et impacts de la formation professionnelle sur les exploitations. Pour plusieurs raisons, l'étude a rejeté l'idée d'une évaluation quantitative :

- impossibilité de partir d'une situation de référence avec les agriculteurs enquêtés ;
- impossibilité de pouvoir comparer l'échantillonnage à un groupe témoin n'ayant pas reçu la formation ;
- un constat de départ : les agriculteurs n'ont pas d'outils de gestion qui permettent de rentrer dans des données chiffrées de l'exploitation.
- un choix de départ, qui souhaitait avoir le point de vue des agriculteurs sur le dispositif en général.

Pour cette raison, l'étude a travaillé sur une approche à « dire d'acteurs », basée sur des entretiens de compréhension.

Phase 1 : Enquêtes exploratoires et inventaire des dispositifs

Etant donné les objectifs large de l'étude, une première étape de stage (pendant le mois de mai) était nécessaire pour :

- préciser la problématique, notamment au regard du contexte observé sur le terrain ;
- dresser un inventaire (le plus exhaustif possible) des différents dispositifs de formation et appui-conseil existant dans le Tadla-Azilal ;

Cf. 3.2.3. Les acteurs du conseil et de la formation professionnelle

Une série d'enquêtes dites « exploratoires » a été nécessaire pour répondre aux objectifs cités ci-dessus. Ces enquêtes ont principalement été effectuées auprès d'agriculteurs, en essayant d'avoir une certaine représentativité. Ils avaient pour objectifs :

- Comprendre la situation globale de l'agriculture dans le Tadla ;
- Comprendre les différents systèmes d'exploitation agricole existant ;
- Mesurer l'accès aux services à l'agriculture pour les exploitations agricoles et spécifiquement l'accès aux services de formation et de conseil.
- Comprendre les voies informelles d'échanges et de transmission de savoirs et savoir-faire ;
- Comprendre les enjeux liés à l'eau et l'irrigation et la perception des acteurs vis-à-vis du goutte à goutte.

Cf. 3.2. L'agriculture dans la grande hydraulique du Tadla-Azilal

Cf. Annexe 4 (Guide d'entretien phase exploratoire)

Une seconde série d'enquêtes était prévue pour rencontrer les acteurs institutionnels et politiques intervenant sur le périmètre de grande hydraulique, ainsi que les autres acteurs pouvant être impliqués dans des actions de conseil et/ou de formation professionnelle.

Tableau 1 : Acteurs de la formation et du conseil à rencontrer

Acteurs prévus initialement	Acteurs rencontrés
ONCA - Représentants - CCA	Non
ORMVAT - Représentants - CDA - Guichet Unique - Autres	- Chef de service de la vulgarisation - Responsable CDA 504 - Non - Employé SCADA
CRA Lycée agricole de Fqih Ben Sallah	- Directeur - Directrice
Agrégateurs pilier 1 / industrie agro-alimentaire - Safilait - Centrale laitière - COSUMAR	- Non - Non - Oui
Autres organismes privés Interprofessions - Association des éleveurs du Tadla	- Comptoirs agricoles (vente d'intrants) Non
Fédération des AUEA	Oui

Ces entretiens avaient été prévus au mois de mai et principalement au cours du mois d'août, après l'étude des deux dispositifs de formation professionnelle portés par les OPA. Cette période coïncidait avec les périodes de vacances au sein des administrations et sociétés/industries agro-alimentaires. De plus, ce mois d'août 2015 a été marqué par une période d'élections locales. Ces deux événements n'avaient pas été identifiés au début de l'étude pour faire preuve d'adaptation.

Dans le cas de l'ONCA, les représentants ne se sont pas rendus disponibles pour les rencontres proposées.

A l'issue de cette « phase exploratoire », la CRA a pu être identifiée et retenue pour constituer le second cas d'étude.

Phase 2 : Les études de cas : Justification / Critères et échantillonnage

Justification des cas d'étude

La première phase du stage consistait à dresser un état des lieux des services de formation et d'appui-conseil dans la zone irriguée du Tadla. Au delà d'avoir un inventaire complet, l'objectif était aussi de pouvoir identifier les OPA qui serviront de cas d'étude.

L'association RACCORD avait été pré-identifiée par les commanditaires du stage pour être l'un des cas d'étude. Un bilan intermédiaire avait été réalisé en 2011 pour capitaliser sur le projet RIM (cf.4.1.1). Une seconde phase d'analyse était nécessaire pour savoir ce que le

dispositif de formation porté par RACCORD avait pu produire en termes d'effets sur les exploitations.

La Chambre régionale d'agriculture a été retenue pour constituer le second cas d'étude pour deux raisons principales. Premièrement, le travail d'inventaire n'a pas permis d'identifier une OPA créée par des agriculteurs qui porte un dispositif de formation et/ou appui-conseil. Ensuite, l'étude a jugé intéressant de porter un regard sur deux OPA qui n'ont pas la même place dans le paysage institutionnel marocain :

D'un côté, une OPA soutenue par le monde de la recherche, de l'enseignement supérieur et créée par les agriculteurs. De l'autre côté, une OPA impulsée par l'Etat dans un contexte de réforme agricole.

Une OPA ayant des ressources financières limitées et sans aide de l'Etat, une autre dont les budgets sont 100 % étatiques.

Une OPA avec un système de gouvernance non politisé et la CRA qui est un organe politisé.

Echantillonnage : les personnes à rencontrer par dispositif

Tableau 2 : Acteurs à rencontrer et objectifs des entretiens par dispositif

QUI ?	Objectifs
Responsables Leaders de l'OPA 2-3/OPA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse de l'ingénierie mise en place ◆ Analyse de la gouvernance du dispositif (Interne et externe) ◆ Analyse de la durabilité du dispositif (financier, technique, organisationnel.) ◆ Point de vue et perception de l'OP sur la formation professionnelle ◆ Perspectives
FORMATEURS Min 1/formation étudiée	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse des compétences mobilisées ◆ Analyse et pertinence des outils et méthodes de formations ◆ Perception de la pérennité du dispositif ◆ Point de vue : <ul style="list-style-type: none"> • Aspects organisationnels • Effet des formations
Usagers du service Agriculteurs 8/modules	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Démarches d'identification et caractérisation des besoins en formations ◆ Gouvernance et transparence du dispositif → Pertinence de la formation ◆ Pertinence des outils et méthodes de formations + formateur ◆ Perceptions des effets de la formation : Directs et indirects ◆ Perception de la pérennité du dispositif ◆ Situation globale : Préoccupations/Projets – Point de vue sur l'agriculture

Cf. Annexe 5 : Guide d'entretiens usagers du service

RACCORD : Choix des formations / Critères et échantillonnage des agriculteurs

Le choix s'est porté sur trois modules de formation ayant comme thématique transversale « l'eau et l'irrigation ». Mais l'une des particularités de RACCORD est d'associer des thèmes différents au sein d'un même module de formation. Ainsi, pour satisfaire les attentes de tous les acteurs intéressés par cette étude, d'autres thèmes que ceux de l'irrigation ont été abordés. Initialement, pour les deux premiers modules, les critères de sélection ont été définis pour retenir des agriculteurs ayant participé à plusieurs formations RACCORD et d'autres à une uniquement. L'objectif était d'analyser l'aspect cumulatif des formations en termes d'effets sur les exploitations. Des critères liés au niveau scolaire des usagers de la formation ont aussi

été retenus (alphabète/analphabète) pour comprendre si la remobilisation des savoirs acquis pendant la formation sur les exploitations était différente selon le niveau d'éducation. Pour le troisième module, l'échantillonnage de départ prévoyait de rencontrer des exploitations en goutte à goutte et d'autres pas, et des exploitations pratiquant la traite manuel et d'autres la traite mécanique (thème abordé par le module de formation).

Tableau 3 : Critères et échantillonnages pour l'étude des formations RACCORD

Thématique de la formation et type de public	Critères d'échantillonnage prévus initialement	Echantillonnage effectif
Formation 1 Thème principal : Irrigation gravitaire Thèmes secondaires : Elevage Irrigation localisé	8	7
	- 4 agriculteurs ayant suivi plusieurs formations (2 analphabètes / 2 alphabètes) - 4 agriculteurs ayant suivi uniquement « gravitaire » (Idem)	- 4 : tous analphabètes - 3 : Idem
Formation 2 Irrigation goutte-à-goutte Spécificité : plusieurs modules	8	6
	<ul style="list-style-type: none"> • 4 irrigation localisée dont - 2 plusieurs formations (alphabète/non) - 2 une formation (alphabète/non) • 4 irrigations traditionnelles (idem) 	6 en irrigation localisée Aucun critère respecté Différents modules d'irrigation localisée
Formation 3 Multi-thèmes Public : femmes rurales irrigation localisée / Gestion de la traite des vaches laitières (en manuel et mécanique) / Vente et négociation commerciale	8	8
	- 4 irrigation localisée, dont <ul style="list-style-type: none"> • 2 en traite mécaniques • 2 en traite manuelle • + critères alphabétisés/non - 4 irrigations traditionnelles <ul style="list-style-type: none"> • Idem 	8 en irrigation traditionnelle 8 en mode de traite manuelle

Limites pour la mise en œuvre des enquêtes et le respect des critères

Pour le premier module de formation « Irrigation gravitaire » : La sélection aléatoire des agriculteurs a rendu compliquée la réalisation des entretiens. Les quatre agriculteurs ayant reçu plusieurs formations, avaient des parcours très diverses. Par ailleurs, sans document en amont pour connaître l'ensemble des formations qui avaient été réalisés dans le Tadla et leurs contenus pédagogiques, ces entretiens n'ont pas pu explorer finement les effets de chacune d'entre elles.

Pour le second module de formation « Irrigation localisée » : les consignes ont visiblement mal été comprises. Les agriculteurs sélectionnés avaient tous participé à une formation sur l'irrigation localisée, mais dans des modules différents. Donc les agriculteurs rencontrés pouvaient avoir suivi une formation en 2010, d'autres en 2012, etc. Par ailleurs, et par nécessité d'adaptation les aspects multi-thèmes n'ont pas été abordés. L'étude s'est focalisée sur l'irrigation localisée ». Par ailleurs, l'autre consigne qui n'a pas été respectée est d'avoir

sélectionné uniquement des agriculteurs installés avec le système goutte à goutte. L'étude prévoyait d'équilibrer l'échantillonnage entre installé/non installé.

Enfin, **le dernier module de formation** n'a pas non plus respecté les critères définis initialement. L'échantillonnage de départ prévoyait de rencontrer des exploitations en goutte à goutte et d'autres pas, et des exploitations pratiquant la traite manuelle et d'autres la traite mécanique (thème abordé par le module de formation). Au final, nous avons rencontré huit femmes pratiquant l'irrigation gravitaire et la traite manuel.

Entretiens « formateurs » et « responsables de RACCORD »

Concernant les formateurs, les critères n'ont pas pu être respectés non plus. L'étude a permis de rencontrer deux formateurs techniciens à l'ORMVAT (Office régional de mise en valeur agricole) pour les modules sur le goutte à goutte ; un formateur du lycée agricole de la zone pour une intervention en élevage bovin (gestion du vêlage). Deux autres formateurs ont pu être interviewés, un vétérinaire de Meknès et un enseignant chercheur de l'IAV de Rabat pour des modules de formation en élevage. Ces deux derniers avaient été mobilisés lors des premières phases du réseau RACCORD et n'étaient pas impliqués dans les formations étudiées.

De même, l'étude n'a permis pas de rencontrer d'autres responsables de RACCORD que son président.

CRA : Choix des formation / Critères et échantillonnage des agriculteurs

Les modules ont donc été choisis pour rentrer en conformité avec les modules qui avaient été retenus pour RACCORD. Néanmoins, la chambre régionale d'agriculture n'a jamais mis en place de formation professionnelle sur les thèmes de « l'irrigation gravitaire » et de « l'élevage ». Ainsi, l'étude a retenu deux modules de formation sur « l'irrigation localisée » réalisés en 2012 et 2014 et un module « Activités génératrices de revenus » réalisé en 2012 et adressé aux femmes.

Finalement aucun critère n'a pu être retenu pour la sélection des agriculteurs. Malgré une liste de présence (avec les numéros de téléphone), très peu d'agriculteurs ont pu être joignables. Les enquêtes se sont directement orientées vers les personnes que la CRA a réussi à contacter.

Tableau 4 : Critères et échantillonnages pour l'étude des formations CRA

Thématique de la formation et type de public	Critères d'échantillonnage prévus initialement	Echantillonnage effectif
Formation 1 Irrigation localisée 2012 Public : Jeunes alphabétisés	8 Irrigation traditionnelle / localisée	6
Formation 2 Irrigation localisée 2014 Public : Jeunes alphabétisés	8 Irrigation traditionnelle / localisée	7
Formation 3 Formation Multi-thèmes Publics femmes rurales	8	6

Entretiens « formateurs » et « responsables de la CRA »

Décrit en partie 4.2.4, les formateurs mobilisés par la CRA sont les enseignants du lycée agricole de Fqih Ben Sallah. Uniquement deux formateurs ont pu être rencontrés. L'un des deux formateurs n'avaient d'ailleurs pas dispensé de formation pour l'un des ces trois modules. L'autre formateur était intervenu uniquement sur le module d'irrigation localisée de 2014. La période prévue dans le stage pour la rencontre avec les formateurs, définit à l'avance au mois d'aout, correspondait aux périodes de vacances. Peu d'entre eux étaient disponibles. En dehors du président de la chambre régionale d'agriculture, l'étude n'a pas pu s'entretenir avec d'autres responsables. Cependant, des entretiens ont pu être menés avec les ingénieurs salariés de l'OP.

Système de codification pour les « dires d'acteurs »

Dans ce rapport de nombreux « dires d'agriculteurs » sont utilisés pour appuyer ce qui est dit. Pour RACCORD, la codification est la suivante : AxFxR (Agriculteur x Formation x RACCORD).

Pour la CRA, la codification est la suivante : AxFxCRA

2.3. Limites méthodologiques et difficultés rencontrées

- **Limites dans la construction de l'échantillonnage et adaptation**

Méthodologiquement, il aurait été souhaitable d'avoir la liste exhaustive des formations qui avaient été réalisées par RACCORD. Malheureusement, ces documents (si ils existent) n'ont jamais été disponibles. Par conséquent, il a été très dur de reconstituer les contenus de formation. La difficulté pour rencontrer les formateurs n'a pas non plus permis de redéfinir clairement le programme en formation et les compétences auxquelles les modules devaient former.

Pour la chambre régionale d'agriculture, les documents étaient rédigés en langue Arabe. Aucune traduction n'a été disponible.

- **Des temps d'entretiens courts**

Il a souvent été compliqué de mobiliser les agriculteurs plus de 1h-1h15. Ce temps comprenait une présentation à l'agriculteur (objet de l'étude et attente), et les temps de traduction.

Pour ces raisons, les thèmes (souvent nombreux à aborder) n'ont pas pu être abordés dans les détails. Beaucoup d'informations transmises dans ce rapport manquent parfois de consistance (c'est à dire de données brutes).

- **La barrière du langage et le travail avec des traducteurs**

La mobilisation d'un bon traducteur a été une étape très difficile pendant ce stage. Pour réaliser l'intégralité des enquêtes, trois traducteurs différents ont dû être mobilisés. Le niveau de français des traducteurs était variable. Par ailleurs, la démarche compréhensive a très souvent été un problème. Malgré des mises au point sur les objectifs du stage, l'importance d'avoir tous les « dires » des agriculteurs, un grand nombre d'informations n'étaient pas transmises. Les temps d'échanges entre le traducteur et l'agriculteur ne correspondaient presque jamais au temps de restitution en français. Un traducteur aurait du être identifié plus tôt dans le stage.

- **La difficulté du RAMADAN et des conditions climatiques**

Cette année, le Ramadan est arrivé sur le mois de Juin. C'est à cette époque que les premiers modules de formations ont été étudiés. Cette période a aussi été celle des fortes chaleurs. Les températures dépassaient quotidiennement les 50°C. Dans ces conditions, les agriculteurs ont été durs à mobiliser pour des entretiens. De plus, tout le monde éprouvait de grandes difficultés à pouvoir réaliser des entretiens. Le traducteur notamment, qui parlait deux fois plus que tout le monde, était très souvent exténué par l'exercice. Les temps d'entretiens excédaient rarement les 1h15 dans ces conditions.

Cette période a fait perdre beaucoup de temps à l'étude. Le planning n'a pas du tout pu être respecté. En général, il était rare de pouvoir réaliser plus d'un entretien par jour.

- **Un faible accès aux données des OPA et difficultés du respect méthodologique**

D'une manière générale aux deux OPA, l'étude a eu des difficultés à pouvoir respecter les critères et l'échantillonnage prévus initialement. Pour des raisons qui sont propres aux OPA, la sélection des agriculteurs s'est généralement effectuée de manière aléatoire. La grande difficulté est d'avoir été directement dépendant des OPA pour les prises de rendez-vous et la réalisation des entretiens.

L'organisation des entretiens avait pourtant été réalisée suffisamment en amont et construite avec les OPA pour valider la faisabilité des critères et de l'échantillonnage. Les entretiens ont souvent été pris le jour même de leur réalisation.

D'autre part, l'absence de document formalisé a aussi empêché de construire des guides d'entretiens qui soient adaptés à chaque module et permette d'analyser plus finement et plus rapidement les effets en termes de savoirs, savoir-faire, et savoir-être de changement et de performances des formations.

- **Les autres acteurs difficiles à rencontrer**

Le planning prévisionnel prévoyait la rencontre avec les formateurs et les responsables d'OPA après la réalisation des enquêtes avec les agriculteurs, au mois d'août. En plus de devoir terminer les enquêtes avec les agriculteurs pendant cette période, il s'est avéré que le mois d'août était celui des congés. Les formateurs n'ont donc pas été joignables ; les techniciens et responsables des différentes institutions non plus.

Par ailleurs, d'autres acteurs devaient être rencontrés pendant cette période (responsable de la CRA, institutionnelle de l'ONCA, responsables des interprofessions ..etc.). En plus des congés, les élections locales (plus élections des chambres) étaient organisées pendant cette période. Beaucoup de personnes n'ont pas pu être joignables aussi à cause de ces événements.

- **L'absence d'un encadrement sur le terrain**

L'une des difficultés majeure a été de ne pas avoir une structure d'encadrement qui puisse m'accompagner et me réorienter dans mes choix et mes priorités en cours de stage.

- **Autres difficultés**

Pour diverses raisons, mon lieu d'habitation était finalement éloigné de la zone d'étude où je travaillais habituellement. Beaucoup de temps a été perdu par ces trajets quotidiens (alimentant aussi la fatigue liée aux fortes chaleurs).

3. Contexte agricole marocain

3.1. Le Plan Maroc Vert

Une stratégie nationale

La période des Plans d'ajustement structurel (PAS)⁵, marquée à la fois par la libéralisation du marché économique et financier du Maroc, et le désengagement de l'Etat dans sa fonction régaliennne d'appui au secteur économique (et donc agricole), aura laissé « un monde rural démuné et une agriculture en crise » (Akesbi, 2011).

En 2008, l'Etat du Maroc a souhaité réformer sa politique agricole en lançant le « Plan Maroc vert » (PMV), qui se veut « ambitieux » et « volontariste ». D'après les « documents officiels »⁶, son élaboration se justifie dans un contexte à la fois politique, économique, social et climatique préoccupants.

Tout d'abord, l'évolution du contexte géopolitique et du commerce international de ces dernières décennies, nous éclaire sur les difficultés d'adaptation de l'agriculture marocaine. Les PAS et la libéralisation économique ont entraîné une forte compétition sur les marchés, notamment internationaux. Ce phénomène, associé à une politique de désengagement de l'Etat dans son rôle régalienn, a eu un impact important sur le marché national. La balance commerciale du pays est largement déficitaire et le secteur agro-alimentaire sous-développé (60 000 emplois).

L'analyse socio-économique de l'agriculture marocaine permet de comprendre la nécessité pour l'Etat de réinvestir ce domaine. Le secteur primaire a un poids majeur dans l'économie du pays, à la fois par sa contribution à la richesse nationale (15 à 20 % du PIB), mais aussi par le nombre de personnes qui sont directement concernées. La population rurale est encore dominante (15 à 18 millions de personnes), et 80 % de celle-ci dépend de l'activité agricole. Pourtant, une très large majorité de ce tissu rural (2/3) est concernée par les problèmes de chômage. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer les difficultés auxquelles les agriculteurs font face : faible régulation et soutien de l'Etat (subvention), faible offre de services agricoles et d'accès aux facteurs de production, faible accès au crédit bancaire, faible accès aux marchés (internationaux, national), morcellement du foncier.

Enfin, dans un contexte de changement climatique, les agriculteurs pourraient voir leurs vulnérabilités s'accroître. La ressource en eau est particulièrement menacée. A ce titre, l'agriculture mobilise 80 % des ressources en eau au niveau national.

L'objectif général qui cadre cette politique est de faire de l'agriculture un moteur de la croissance économique dans un souci d'équité sociale. En terme de données, il vise la création de 1,5 millions d'emplois, augmenter le PIB agricole de 70 à 100 milliards et de multiplier par 2 ou 3 le revenu d'environ 3 millions de ruraux.

La vision agricole du PMV repose sur l'idée d'une agriculture « moderne, compétitive » et « intégrée » aux marchés nationaux et internationaux. Cette vision s'appuie sur le constat qu'il existe dans ce pays un potentiel de développement et des atouts qui le rendent concurrentiel, mais qui restent sous-exploités.

⁵ Qui ont eu cours de 1983 à 2007 pour le domaine agricole au Maroc

⁶ Akesbi 2011, Le Plan Maroc Vert : une analyse critique.

Le dispositif retenu est celui d'une politique à deux « piliers » et d'un socle d'actions transversales (Cf figure 1).

Le pilier I vise à développer une agriculture qui soit à la fois moderne, compétitive et adaptée aux règles du marché. L'investissement privé constitue le moteur de ce pilier, à travers la mise en place de « **modèle d'agrégation** ». Cet instrument doit permettre aux agriculteurs de se regrouper autour d'une entreprise (appelé agrégateur) ou d'une organisation de producteurs. Ce « partenariat » se veut être un élément de coordination entre l'amont (productif) et l'aval (conditionnement, transformation, commercialisation) de la production. Ce modèle repose sur l'idée d'une **double contractualisation**. Les agrégateurs définissent à l'avance avec l'Etat, les conditions et les engagements qu'ils devront respecter mutuellement, les filières agricoles, la localisation et l'étendu du périmètre de production (appelé périmètre d'agrégation). Les agrégés (producteurs regroupés) sont tenus de fournir les biens alimentaires en quantité et qualité, définies par le contrat. Les agrégateurs répondent à un ensemble d'obligations, en termes de services rendus aux producteurs, mais aussi en termes d'accès au marché. Enfin, l'Etat s'emploie à définir un cadre encourageant pour attirer les entreprises et investisseurs privés, et à être un organe de surveillance et de résolution des conflits.

Le Pilier II a une approche plus « solidaire » orientée sur la petite et moyenne agriculture, avec un objectif de lutte contre la pauvreté et de sécurisation des revenus des exploitations (objectif de toucher 560 000 ménages agricoles). Trois types de projets devraient être menés :

- Des projets de reconversion permettant de faire passer les exploitants précaires de la céréaliculture à des productions à plus forte valeur ajoutée et moins sensibles à la volatilité de la pluie : olivier, amandier, caroubier, cactus, par exemple ;
- Des projets de diversification ayant pour objectif de générer des revenus complémentaires pour les exploitants fragiles autour du développement accéléré des produits du terroir ;
- Des projets d'intensification visant l'encadrement des exploitants pour leur permettre de disposer des meilleures techniques capables d'améliorer leurs rendements et valoriser leur production (Akesbi 2011).

Pour accompagner la mise en œuvre des projets du Pilier 1 et 2, un socle d'actions transversales a été mis en place. Ces réformes portent notamment sur le foncier (mise en gestion privée des terres publiques et/ou collectives, mesure incitative pour l'agrégation), la gestion de l'eau (PNEEI), une politique pour le marché extérieur (négociations de nouveaux accords de libre-échange), la redynamisation du secteur interprofessionnel.

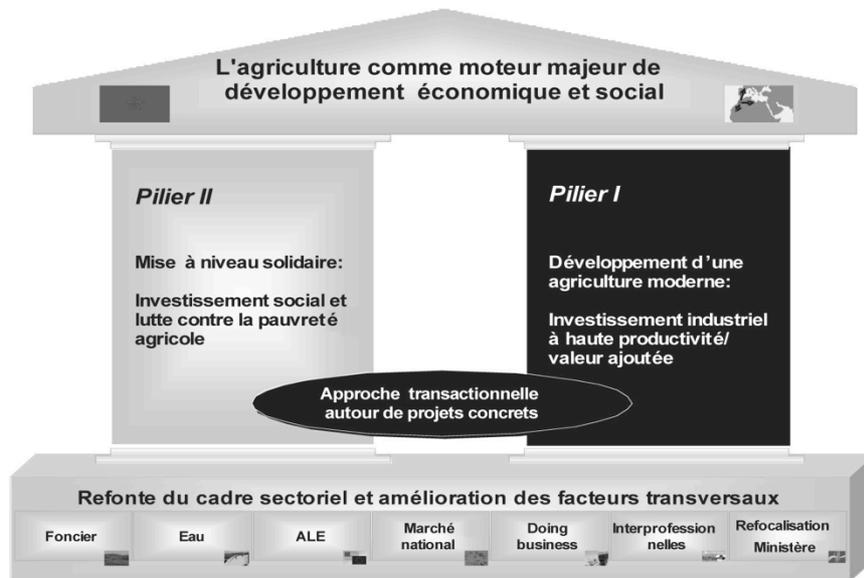


Figure 1 : Schéma général du PMV (source : MAPM 2009a et 2010a)

Par ailleurs, le PMV a initié une réforme institutionnelle se traduisant par une réorganisation administrative au niveau central et de ses services décentralisés. Quatre nouvelles structures ont alors vu le jour :

- l'ADA (Agence de développement agricole), qui coordonne la mise en œuvre du PMV (Pilier 1 et 2) ; l'ONSSA (Office national de la sécurité sanitaire des produits alimentaires), en charge de la surveillance ; l'ANDZOA (Agence nationale pour le développement des zones oasiennes et de l'arganier), l'ONCA (Office national de conseil agricole).

D'autre part, le PMV est un plan sectoriel qui se décline au niveau des régions, avec la création des DRA (Direction régionale agricole). Ainsi, 16 plans agricoles régionaux (PAR) ont été élaborés (comme des feuilles de route) en tenant compte des spécificités et moyens de chaque région.

Enfin, cette nouvelle politique agricole se décline verticalement en adoptant une approche filière, par l'optimisation des chaînes de valeur, l'amélioration de la productivité et l'organisation interprofessionnelle. En 2015, 19 « contrats programmes » ont été élaborés avec pour objectif de renforcer le rôle des acteurs (publics, privés et associatifs) autour du produit qui les concerne.

Les ressources allouées à la mise en œuvre de cette politique ont considérablement augmenté (multipliées par trois), avec la refonte du FDA (Fond de développement agricole). Dans le cadre de sa politique sur l'eau (au centre des enjeux du développement et d'une adaptation au changement climatique), le taux de subvention pour la reconversion des systèmes irrigués est passé à 80% (voir 100% dans les projets d'agrégation).

L'eau et l'irrigation : vers un programme ambitieux

Les enjeux de l'eau et de l'irrigation ont toujours été des éléments cruciaux dans les politiques menées par le Maroc. Très tôt, les aménagements et infrastructures hydrauliques ont vu le jour dans le paysage agricole marocain. Trois grandes périodes se sont succédées en termes de politique et de modèle de gestion de l'eau : la période post-indépendance caractérisée par une gestion étatique, la période des ajustements structurels marquée par le retrait de l'Etat et le PMV avec le redéploiement de l'Etat et l'introduction d'une forme de gestion participative dans la mise en œuvre des actions.

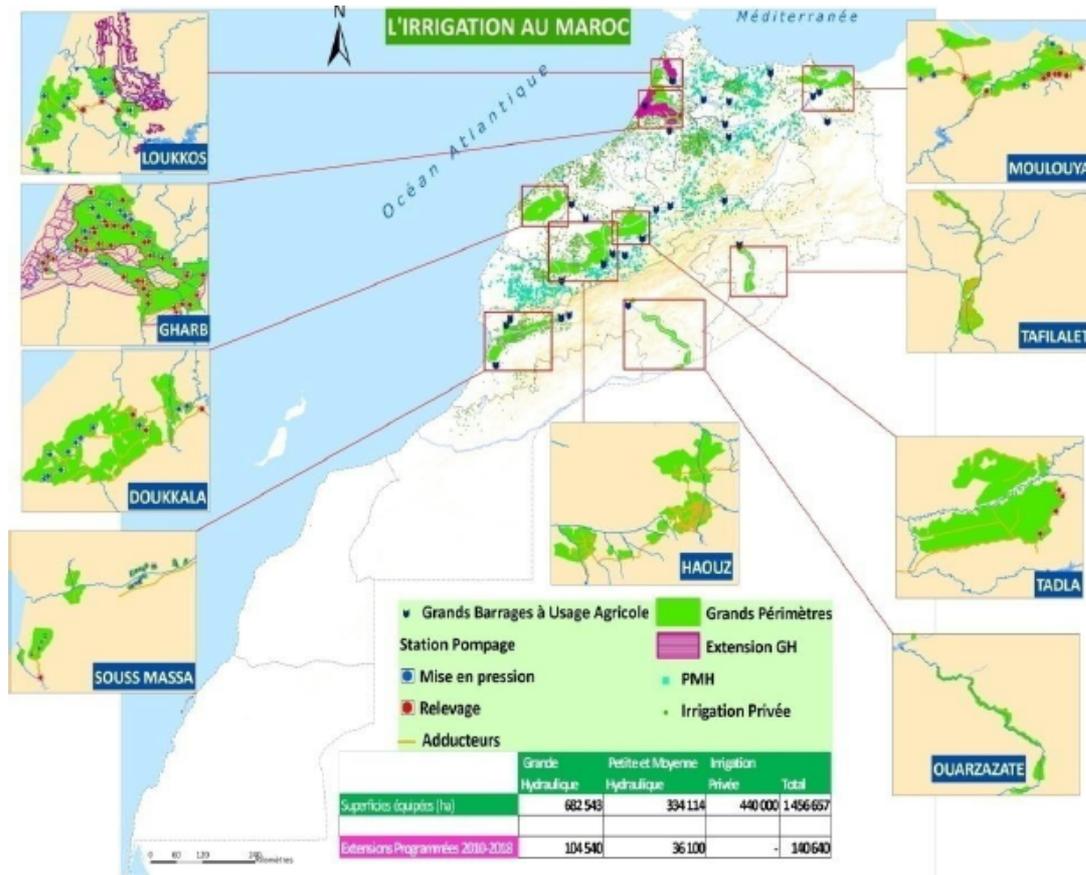


Figure 2 : Répartition des zones d'irrigation au Maroc

A l'époque du protectorat français, 14 barrages seront construits (entre 1929 et 1956), ayant comme finalité une agriculture irriguée pour l'exportation d'agrumes principalement. Après l'Indépendance en 1956, le roi Hassan II lance en 1964 le projet du « 1 million d'hectares irrigués » d'ici 2020, à travers la « politique des barrages ». Swearingen (1987) verra dans cette politique de l'eau « l'exécution contemporaine d'une vision coloniale du développement, et l'accomplissement d'une destinée tracée par les auteurs de la politique coloniale française pendant les années trente et quarante ». Visant principalement les grands périmètres irrigués, cette politique dite « des barrages » s'est dotée d'un dispositif institutionnel via les ORMVA⁷, au nombre de 9 (un pour chaque zone de grande irrigation), qui ont vu le jour en 1966. Dans leurs zones d'intervention, ces organes déconcentrés de l'Etat avaient pour mission de mettre en œuvre l'ensemble de la politique agricole⁸. En concentrant les investissements vers ces

⁷ Office régional de mise en valeur agricole

⁸ *Gestion des eaux d'irrigation, aménagements hydro-agricoles, mais aussi planification, restructuration foncière, mise en valeur agricole, production animale, vulgarisation, gestion administrative et formation professionnelle.* (Herzenni 2002).

surfaces, la « politique des barrages » a produit des disparités territoriales. Les ORMVA sont encore opérationnels aujourd'hui, à l'heure du PMV.

Akesbi et Guerraoui expliquent que pendant les trois premières décennies après l'Indépendance, entre 1/2 et 2/3 des investissements publics étaient dirigés vers l'agriculture, visant principalement les périmètres de grandes hydrauliques.

Herzenni s'interroge sur ce que la crise financière, qui a touché le Maroc dans les années 1970, a eu comme impact sur la qualité des services de l'irrigation. Les ORMVA, qui jusqu'à cette crise, bénéficiaient d'un très fort soutien financier du trésor public, ont dû prendre en charge leurs dépenses de fonctionnement, notamment celles liées au service de l'eau (exploitation et maintenance). De fait, les ORMVA se sont retrouvés déficitaires, en parallèle d'autres constats : « *décalage entre les surfaces équipées et celles réellement mise en valeur, faible efficacité des réseaux, défaillances d'entretien des équipements, des efforts à déployer pour l'amélioration de la productivité des cultures* » (Herzenni 2002) ; qui sont liés les uns aux autres.

Pendant toute cette période, la gestion des zones d'irrigation était étatique avec une approche dirigiste et descendante. Les agriculteurs étaient considérés comme des « bénéficiaires » et non comme des acteurs participants à la bonne gouvernance de cette ressource.

La période des ajustements structurels au début des années 1980⁹, a remis au centre du débat politique la question des modes de gestion de l'eau d'irrigation, dans un contexte de retrait de l'Etat. Dès lors, divers programmes et plans ont été amorcés :

- PAGI¹⁰ 1 : lancé en 1986 et qui avait pour objectif « *d'améliorer l'efficacité de la ressource en eau, favoriser le développement de la production agricole, d'améliorer la gestion des ORMVA et de transférer certaines responsabilités de la gestion aux agriculteurs* », sur financement des bailleurs de fonds, notamment la Banque mondiale (BM).
- PAGI 2 : lancé en 1993, dont les objectifs étaient « *d'améliorer l'entretien et la maintenance des réseaux, améliorer le réseau d'irrigation et les services de vulgarisation, améliorer les revenus, améliorer l'efficacité des ORMVA et leur autonomie financière* ». (Herzenni 2002)
- PNI¹¹ : lancé en 1993, et basé sur un nouveau modèle de gestion appelé GPI (Gestion participative de l'irrigation) promue par la BM, et donc dépendant de ses financements.

C'est à travers ce dernier plan que s'est concrétisé le transfert d'une partie des attributions, jusque là détenue par les ORMVA, aux agriculteurs. Ces derniers étaient appelés à se constituer en Association des usagers de l'eau agricole (AUEA), dont le cadre juridique a été mis en application en 1992. Il devait permettre :

- **d'assurer un meilleur service de l'eau et la durabilité des ouvrages grâce à la participation des AUEA à la gestion ;**
- de réduire en conséquence le coût de l'eau ;
- d'assurer l'autonomie financière des ORMVA, et en conséquence une plus grande liberté de manœuvre, y compris celle de contracter directement des prêts ;
- de créer les conditions d'un partenariat fructueux entre les ORMVA et les AUEA, ainsi qu'avec d'autres partenaires, non seulement en matière d'irrigation mais aussi

⁹ 1983 pour le secteur agricole

¹⁰ Programme d'appui à la grande irrigation (PAGI)

¹¹ Plan national de l'irrigation (PNI)

dans d'autres secteurs d'intervention de l'ORMVA tels que l'aménagement des terres et la mise en valeur agricole (Herzenni 2002).

Impulsées par les services techniques de l'Etat, se sont 1633 AUEA¹² qui ont vu le jour (El Alaoui 2004). Cette coordination participative n'aura pas eu les résultats escomptés, les AUEA demeurant souvent des coquilles vides. Leur rapide mise en place, sans moyen financier (largement dépendant des bailleurs de fonds), ni formation des acteurs, et une absence de volonté des acteurs à s'approprier ce nouveau modèle, expliquent leurs résultats mitigés (Herzenni 2002).

Cependant, le périmètre du Moyen-Sebou, situé en zone PMH (Petite et Moyenne Hydraulique), constitue aujourd'hui un exemple de réussite de la gestion de l'eau d'irrigation par les agriculteurs. Accompagnées pendant plusieurs années, les AUEA ont su prendre en main rapidement (mais progressivement) la gestion du réseau sur un plan à la fois technique, organisationnel et financier. (Kadiri & al, 2014).

Dans un contexte de changement climatique, où la ressource en eau se raréfie alors que les besoins de la population et de l'agriculture augmentent, le Maroc s'est doté dernièrement d'un Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI). Intégré dans la composante transverse du PMV depuis 2008, il vise les périmètres de grande hydraulique, la petite et moyenne hydraulique et les zones d'irrigation individuelle. Cinq composantes cadrent le PNEEI :

- 1 – Les modernisations collectives des périmètres de grandes hydrauliques ;
- 2 – Les modernisations individuelles ;
- 3 – La valorisation des productions agricoles ;
- 4 – Le renforcement du conseil technique ;
- 5 – Autres mesures d'accompagnement (simplification des procédures d'octroi des aides financières de l'Etat...) (Bleghiti, 2009).

Le PNEEI prévoit une amélioration de l'efficacité d'irrigation au niveau de la parcelle (de 50 % en irrigation gravitaire vers 90 % en irrigation localisée). La passage au goutte à goutte doit permettre de « produire plus et mieux, avec moins de ressources (en eau notamment) et de manière plus durable » (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime 2007). D'après le ministère, ce programme « vise (...) à atténuer la contrainte hydrique, considérée comme le principal facteur limitant l'amélioration de la productivité agricole ». Ce programme est doté d'un budget de 37 milliards de Dirhams¹³, utilisé en partie en subventions afin d'inciter les agriculteurs à adopter la technique du goutte à goutte (entre 80 % et 100 % du coût).

Malgré les subventions accordées par l'Etat, rares sont les petites et moyennes exploitations agricoles familiales qui disposent des moyens et services adéquats à la conduite d'un projet de reconversion. Enfin, les agriculteurs reçoivent peu de formation et de conseil sur l'irrigation, l'adaptation des systèmes de cultures, et la gestion de l'exploitation agricole. Cela reste un défi majeur.

La nouvelle stratégie du conseil agricole

D'après les données du ministère de l'agriculture en 2010 (MAPM, 2012), les actifs agricoles ont peu accès à la formation : 81 % des exploitations agricoles, représentant 76% de la SAU,

¹² Données statistiques de 2003 de la Direction des aménagements hydrauliques

¹³ 1 euro = 10,711 dirham

ne disposent d'aucun niveau d'instruction. A cette même date, le dispositif de vulgarisation agricole couvre moins de 5% de la population agricole.

Rappel historique du conseil agricole au Maroc

Dès l'indépendance, et jusqu'à la fin des années 1980, l'Etat assume la responsabilité du développement agricole et rural. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les pouvoirs publics concentrent leurs investissements et interviennent principalement dans les zones d'irrigation (notamment les périmètres de grande hydraulique). Ces politiques sont caractérisées par une approche très dirigiste, faisant la promotion d'une agriculture modernisée (mécanisation des exploitations, usages de semences sélectionnés, produits phytosanitaires etc.).

L'Etat s'appuie sur des programmes de transfert et de diffusion de technologie. Le système d'appui-conseil est plutôt celui d'un système de vulgarisation diffusionniste et descendant. Effectivement, la formulation de ces programmes de vulgarisation était discutée et validée au niveau central, sans concertation avec les autres acteurs du monde agricole. Cette forme d'appui-conseil n'a pas conduit à une autonomisation des agriculteurs. Par ailleurs, ce cadre interventionniste a laissé peu de place aux autres acteurs (notamment du secteur privé et associatif) pour porter des actions de vulgarisation, conseil ou formation professionnelle.

Les années 80 marquent un tournant dans les politiques de développement agricole. La mise en place des PAS en 1985 a contraint l'Etat marocain à se désengager de certaines fonctions d'appui à l'agriculture, en laissant une plus grande place au développement du secteur privé et associatif. Les moyens financiers et humains diminuent, et les services déconcentrés de l'Etat (exemple des ORMVA dans les périmètres de grande hydraulique) n'assurent plus d'actions de vulgarisation et/ou d'appui conseil, autrement qu'aux exploitations dites « viables ». Par ailleurs, cette période a permis de réinterroger le système de vulgarisation en place jusque là. A la fin des PAS (1995), le système de vulgarisation public est peu efficace, et le dispositif reste marqué par un manque de moyen financier et humain, auquel s'ajoute des problèmes de coordination entre les acteurs qui œuvrent dans ce domaine.

Cette période, marquée par le désengagement de l'Etat et la libéralisation du commerce mondial, va permettre le développement d'une nouvelle offre de service de conseil à l'agriculture, portée par les organismes privés et les organisations professionnelles agricoles. Nous constatons cependant que les opérateurs privés (principalement sociétés de vente d'engrais, de machines agricoles, et grandes firmes) ont principalement touché les plus grandes exploitations. Du côté des OPA, quelques associations et coopératives réussissent à se développer et mettre en place des services de conseil et de formation à leurs membres¹⁴. Ces exemples restent néanmoins marginaux au regard du nombre de coopératives qui se sont développées lors du désengagement de l'Etat. En 1998, 1724 coopératives étaient implantées dans le paysage agricole, répondant à des services essentiellement économiques (approvisionnement, collecte et commercialisation). Peu d'entre elles ont mis en place des actions de vulgarisation et/ou de conseil à leurs membres. (Bekkar & al, 2015)

Enfin après 20 ans désengagement dans le secteur agricole, l'Etat du Maroc réinvestit le secteur agricole avec le PMV. Afin d'accompagner la réussite des projets des piliers 1 et 2,

¹⁴ Exemples de l'ANOC (Association nationale ovine et caprine) et le COPAG (Coopérative agricole et agroalimentaire)

conduits avec une approche « filière » et « régionale », une nouvelle stratégie du conseil se met en place en 2011.

Nouvelle stratégie du conseil agricole

En 2010, l'Etat du Maroc a décidé de réinvestir le champ du conseil agricole, comme un outil pour répondre efficacement et rapidement aux objectifs fixés par le PMV. Afin d'être cohérent avec la politique agricole globale qui ne permet pas à l'Etat de se redéployer à 100%, la nouvelle stratégie de conseil agricole se base sur « *un **dispositif pluriel de conseil agricole fondé sur l'autonomisation progressive des agriculteurs et la responsabilisation des acteurs. L'Etat régule et stimule le développement du conseil agricole privé tout en restant garant d'un service public de proximité aux agriculteurs. Les acteurs privés sont responsabilisés pour relayer l'action de l'Etat.*** » (MAPM, 2010)

Ce nouveau dispositif multi-acteurs s'organise autour de trois axes :

- La redynamisation du rôle de l'Etat
- Le développement du conseil agricole privé
- La responsabilisation des agriculteurs et leurs structures professionnelles (chambres d'agriculture et interprofessions)

La **redynamisation du rôle de l'Etat** s'est effectuée dans un contexte de refonte institutionnelle et avec la création d'un établissement public appelé ONCA (Office national de Conseil Agricole). Cette structure centrale s'accompagne d'un redéploiement sur le terrain et la création d'antennes régionales, provinciales et locales.

Le rôle de cette structure centrale est « *piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale*¹⁵. ».

Tel que défini par la loi n°58-12 l'ONCA est sollicité pour :

- mobiliser tous ses moyens et ressources pour accompagner, encadrer et former les professionnels notamment en matière de gestion des exploitations, de valorisation et de commercialisation des produits agricoles ;
- diffuser et vulgariser les résultats des recherches appliquées dans le secteur agricole pour qu'ils soient accessibles aux agriculteurs ;
- focaliser son attention sur la large tranche des petits agriculteurs, notamment les femmes et les jeunes, compte tenu de leurs moyens limités en matière d'orientation et de conseil ;
- accompagner les professionnels dans la conception et la réalisation des projets agricoles dont les projets innovants et d'agrégation ;
- contribuer au suivi sur le terrain des projets de l'agriculture solidaire ; · assurer les actions de formation continue en matière de conseil agricole et réaliser des programmes de perfectionnement professionnel, notamment par des conventions avec les organisations professionnelles, les organismes interprofessionnels, les chambres d'agriculture et les institutions nationales de formation et de recherche ;
- assurer le développement et la promotion de la coopération internationale en matière de conseil agricole et le transfert de technologie ;
- assister et accompagner les agriculteurs dans leurs démarches pour leur permettre d'accéder aux encouragements et aides financiers prévus par la législation et la réglementation en vigueur ;

¹⁵ Source : <http://www.onca.gov.ma/fr/onca/missions-et-organisation>

- mener des actions en matière de commercialisation des intrants agricoles ; · développer et appliquer les méthodes innovantes en matière de conseil agricole, notamment à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les supports audiovisuels ;
- assurer un conseil agricole axé sur l'approche genre pour une promotion de la femme rurale ;
- contribuer avec les services du ministère chargé de l'agriculture à la collecte des données relatives au secteur agricole. (*Faysse 2014, entretien réalisé avec M. Nadif directeur du centre de conseil agricole de Berrchid*).

Pour mener à biens ces actions et les rendre opérationnelles, et pour rentrer en conformité avec la politique de régionalisation du pays, 16 antennes régionales ont été créés. Avec elles, ce sont quelques 200 CCA (centre de conseil agricole) qui ont été créés et rattachés aux services provinciaux.

Chaque Région doit élaborer un PARCA (Plan agricole régionale de conseil agricole) conçu en coordination et conformité avec les PAR en vigueur. Ils se déclineront ensuite en PALCA (Plan agricole local de conseil agricole), un pour chaque CCA.

Créés depuis 2013, les PARCA viennent seulement d'être rédigés et n'ont pas encore été rendus publics.

Le développement du conseil agricole privé intervient dans un contexte où l'Etat ne peut pas assurer seul cette fonction. Le PMV soutient l'idée que le développement d'une alternative basée sur un partenariat public-privé est une option plus économique que la mise en œuvre d'un dispositif public uniquement (Dugué & al, 2014).

Pour assurer le développement et la régulation de cette nouvelle forme de conseil, un statut de conseiller a été créé et défini dans la **loi n°62-12**. Elle apporte un cadre juridique à la profession de conseiller et établit les missions et conditions d'exercices. A ce titre, le conseiller agricole aura comme principale mission d'assurer trois formes de conseil (conseil technique, conseil aux entreprises agricoles, conseil en matière de projet de développement). L'exercice de la profession est soumis à l'obtention préalable d'un agrément (garantissant les compétences du conseiller auprès des agriculteurs) pour une durée de 5 ans renouvelable. Ce statut s'adresse à toutes personnes physiques titulaires d'un diplôme d'ingénieur (ou diplôme équivalent permettant l'exercice de cette fonction) et morales. Dans ce dernier cas, le statut est attribué uniquement aux sociétés de droits marocains.

La privatisation du conseil agricole transforme l'offre de ce service jusque là considéré gratuit en un service marchand et donc mis en concurrence. Dans un premier temps, l'Etat devrait financer cette forme de prestation par les subventions publiques. Mais le co-financement par les agriculteurs est une option retenue.

Si la loi sur le conseil agricole privée a été votée, l'état ne dispose à l'heure actuelle d'aucun dispositif opérationnel pour l'encadrer (Dugué & al, 2014).

Le troisième axe de cette nouvelle stratégie s'appuie sur **la responsabilisation des instances représentatives des agriculteurs**, c'est à dire les CRA (établissements publics) et des interprofessions. (MAPM, 2010).

Les CRA, dont les statuts ont été modifiés en 2008 pour accompagner le PMV, étaient déjà investies de missions relatives au conseil agricole (« la formation et à l'information des professionnels, notamment par l'organisation de sessions de formation, de journées d'information et

la création ou la gestion de centres de formation professionnelle, de formation alternée et de formation par apprentissage »). (Loi N°27.08)

Leur rôle dans la nouvelle stratégie sera principalement de prendre part dans les instances de gouvernance du dispositif et de faire la promotion de « l'organisation agricole » auprès des producteurs.

Les **interprofessions** (créées en 2010, loi n°38-10) devront intervenir en participant au pilotage et au financement du dispositif, tout en assurant des actions de formations et de conseil aux agriculteurs.

Aujourd'hui, toutes ces explications restent relativement théoriques au regard de la lente mise en œuvre de cette stratégie. Les différents acteurs impliqués (hors-ONCA) ne saisissent pas encore la manière dont ce dispositif va réellement fonctionner et le degré de coordination qu'il va mettre en place.¹⁶

L'objectif à l'horizon 2020 fixe que 80 % du conseil agricole soit assuré par les structures privées, professionnelles agricoles ou de services.

Aujourd'hui, la loi sur le conseil privé intègre seulement les sociétés ou personnes physiques. Les autres formes d'OPA (coopératives, AUEA, associations), restent exclues du dispositif en tant qu'acteurs pour porter le conseil. Pourtant, elles jouent un rôle majeur dans le développement agricole du pays, pourquoi pas en terme de conseil/formation ?

Rôles et place des OPA au Maroc

Les organisations professionnelles sont restées relativement peu développées pendant longtemps.

Le tissu des OPA au Maroc regroupe principalement :

- les chambres d'agriculture
- les organisations interprofessionnelles
- les coopératives
- les AUEA

La stratégie du PMV vise à redynamiser le rôle des OPA dans l'environnement agricole marocain. La « responsabilisation des instances représentatives » des agriculteurs est conditionnée par une réforme institutionnelle et organisationnelle.

D'une part, **les chambres d'agriculture** deviennent des établissements publics (doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière). (Cf partie 4.3)

D'autre part, **les associations interprofessionnelles**, peu soutenues auparavant, sont au centre de la stratégie du PMV. En effet, l'approche retenue est celle du développement des filières. Dans un souci d'organiser et structurer les filières, le statut des organisations interprofessionnelles est créé en 2010. Le rôle des interprofessions est essentiel :

- Entreprendre des actions au profit de leurs adhérents : renforcement de la recherche et développement, amélioration des conditions de valorisation des conditions de produit par rapport aux exigences du marché.
- Devenir l'interlocuteur unique et représentatif des acteurs de la filière auprès des pouvoirs publics.
- Contribuer à la mise en œuvre des contrats programmes conclus avec le gouvernement.
- Regrouper l'ensemble des maillons de la filière autour d'une vision unifiée et concertée.

¹⁶ Remarques issues des différents entretiens dans le Tadla

Le développement des OPA de type « coopérative » est récente, et remonte aux années 80. Suite au désengagement de l'Etat, les pouvoirs publics encouragent cette forme de regroupement avec la mise en œuvre d'un cadre juridique « favorable » à la création de coopérative¹⁷. Le recensement agricole de 1998 faisait déjà référence à 1724 coopératives agricoles. Le dernier recensement réalisé par l'OCDO (Office de développement de la coopération) fait état en 2013 d'environ 9300 coopératives agricoles. Ce type de regroupement collectif s'est créé ces dernières années, sur la base d'initiatives locales, et plus récemment favorisé par le PMV (augmentation moyenne de 10%/an depuis 2008). Ce type d'OPA ont été les plus nombreuses à se développer. (Vitry & al, 2015)

Les formes de regroupements de producteurs sont (avec d'autres facteurs) au centre de la stratégie du PMV. Dans le cadre du Pilier I, les OPA peuvent devenir des agrégateurs, sous conditions de fortes capacités managériales. La stratégie du pilier 2 encourage clairement les agriculteurs à s'organiser dans le cadre « d'organisations professionnelles » pour défendre leurs intérêts et développer leurs capacités internes. Notamment, le PMV cherche à « valoriser les produits de terroirs » à travers de nouveaux canaux de commercialisation. La professionnalisation et la structuration des petites et moyennes exploitations agricoles doit encourager la démarche organisationnelle collective.

Jusqu'à maintenant, ces coopératives agissent comme des « agents économiques » qui assurent de nombreux services à leurs membres (collecte et commercialisation des produits, approvisionnement d'intrants et/ou d'aliments du bétail, mise à disposition de matériel agricole). En revanche, la quasi-totalité de ces coopératives n'ont pas mis en place de service de vulgarisation, conseil ou formation professionnelle pour leurs membres.

Comme nous l'avons vu dans la partie 3.1.2 (L'eau et l'irrigation : vers un programme ambitieux), les AUEA sont largement présentes sur le territoire. Malheureusement, ce type d'organisation n'a pas d'autres attribution aujourd'hui qu'un rôle consultatif et de défense des intérêts des agriculteurs sur les questions de l'eau et de l'irrigation. (Confirmé par un entretien avec le président de la fédération des AUEA du Tadla)

Avant de passer aux cas d'études pour analyser quels dispositifs les OPA peuvent mettre en place, ci-après une présentation de la zone d'étude. L'objectif est d'avoir une vision d'ensemble sur ce qu'est l'agriculture dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla, et d'analyser comment l'offre de conseil et de formation professionnelle s'insère dans l'offre de service à l'agriculture (notamment pour les petites et moyennes exploitations).

¹⁷ La création des coopératives est régie par le dahir n° 1-83-226 du 5 octobre 1984 portant promulgation de la loi fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de développement de la coopération.

3.2. L'agriculture dans la grande hydraulique du Tadla-Azilal

Monographie de l'agriculture

Localisation de la zone d'étude :

Le périmètre de grande hydraulique du Tadla est situé à 170 km au sud-est de Casablanca à une altitude moyenne de 400 mètres sur un plateau qui couvre 3600 km².

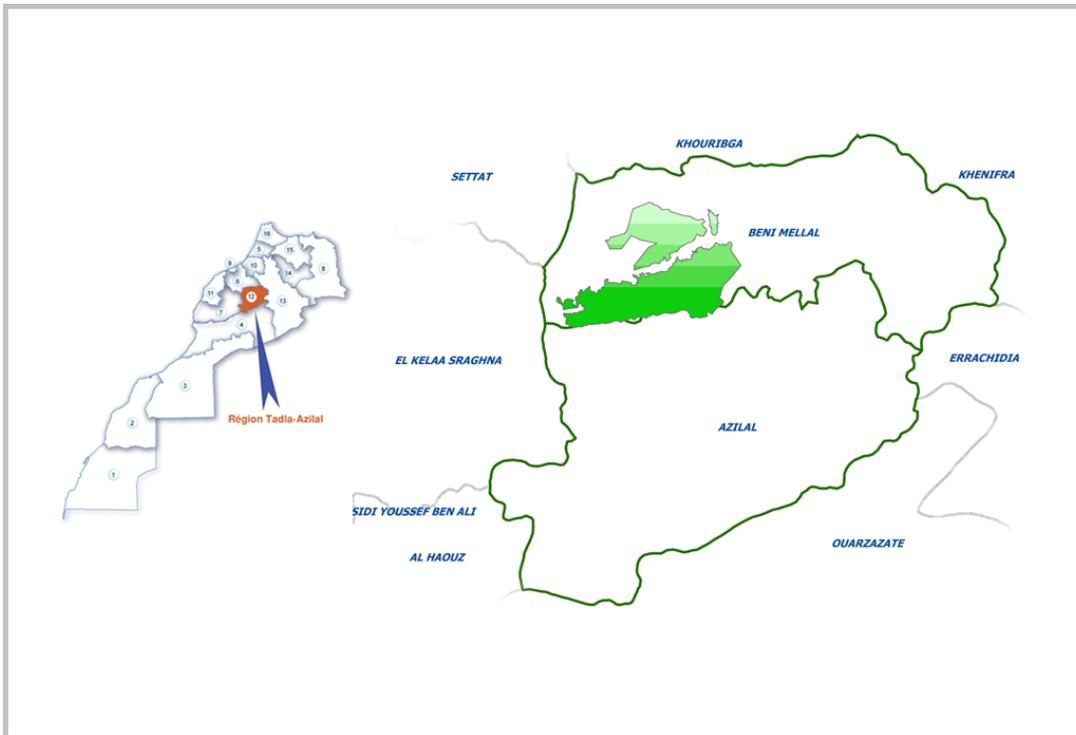


Figure 3 : localisation de la zone d'étude (source : ORMVAT)

L'eau : des stratégies diversifiées pour un facteur de production menacé

Le périmètre de grande hydraulique connaît depuis 20 ans une pénurie d'eau de surface. De fortes sécheresses ont marqué la région dans les années 80 et 90. Par ailleurs, depuis 1996, les agriculteurs sont libres de faire les cultures qu'ils veulent. La dominante blé/luzerne/olivier/betterave dans les exploitations exige des besoins de consommation en eau importante.

Dans le Tadla, l'eau est gérée par l'ORMVAT ; les besoins en eau annuels sont estimés par la déclaration que font les agriculteurs sur leurs assolements. Ainsi, la quantité d'eau distribuée est fonction de la surface et du type de culture. Dans un contexte de raréfaction de l'eau où la demande peut dépasser l'offre, l'office met en place des règles de priorités : assurer les besoins minimum des cultures pérennes (ou semi-pérennes : luzerne) ; privilégier la betterave sucrière ; assurer les besoins des cultures céréalières.

Pendant quelques mois (d'avril à juillet) toutes les surfaces sont cultivées. La demande dépasse l'offre et l'ORMVAT organise alors la distribution en « tour d'eau » (tous les 10-15 jours sur une parcelle).

Les AUEA ont un rôle limité dans la participation à la bonne gouvernance de l'eau. Elles interviennent en tant que « consultants » auprès de l'ORMVAT afin de déterminer les besoins en eau en fonction du plan cultural du début de campagne et négocier les dotations accordées à chaque culture.

Les enquêtes exploratoires ont permis de comprendre que les agriculteurs faisaient face à des problèmes de disponibilités de l'eau. L'organisation administrative des « tours d'eau » ne suffit généralement pas à irriguer l'ensemble des parcelles de manière homogène. Face à cette contrainte, on constate que beaucoup d'agriculteurs puisent dans les nappes souterraines.

L'exploitation des eaux souterraines dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla s'est fortement développée à partir des années 1980. Après la période de sécheresse de 1981-84, le périmètre irrigué du Tadla est rentré dans un cycle de pénurie d'eau (pour les eaux de surface). Le forage de puits et l'installation de motos-pompes ont été permis par la mise en place de subventions d'Etat à cette même époque. Une autre grande période a permis l'augmentation significative de forage individuel, entre 1995 et 2006, suite au transfert d'une partie de l'eau d'un des barrages vers un autre périmètre irrigué du Maroc. Aujourd'hui la moitié des exploitations du Tadla aurait accès à l'eau souterraine.

Pour les agriculteurs, l'installation d'un puits ou d'un forage, leur permet de rester indépendants et de pallier à la faible disponibilité de l'eau. Ce complément d'irrigation présente l'avantage de mieux piloter l'irrigation à la parcelle au moment où les cultures en ont le plus besoin et d'augmenter significativement les rendements. (Hammani & al, 2006)

Le type d'irrigation majoritaire est toujours celui du gravitaire. L'irrigation localisée (au goutte-à-goutte) se développe progressivement et concernerait environ 20 000 ha (principalement dans les grands domaines).

Structure foncière et Typologie des exploitations agricoles

D'après les déclarations officielles, le périmètre de grande hydraulique du Tadla se compose de 27 000 agriculteurs exploitant une surface de 97 700 ha. Le statut foncier des exploitations est à 91% en milk (propriété privée). Les exploitations sont confrontées à un problème de morcellement des parcelles. Les exploitations sont dites en indivision. Ce problème (provoqué par les règles de droit successoral) a créé au fur et à mesure des années des micro-exploitations non déclarées. Cela constitue un véritable frein au développement agricole. Le nombre d'agriculteurs est très probablement supérieur au 27 000 déclarés.

Comme dans le reste du Maroc, les petites et moyennes exploitations sont majoritaires à 97 % (dont 80% font moins de 5ha) dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla-Azilal. Les grandes exploitations (supérieur à 20 ha) ne représentent que 3% des structures mais occupent 34% de la Surface agricole utile (SAU).

Tableau 5 : Structure foncière des exploitations du Tadla-Azilal ? (source ORMVAT)

Taille d'exploitation	% en superficie	% du nombre d'exploitations
<5 Ha	34	82
5 à 10 Ha	18	11
10 à 20 Ha	14	4
> 20 Ha	34	3
Total	100	100

Ces exploitations se caractérisent par une dominante familiale, avec une faible SAU, des moyens limités en capital et en trésorerie avec une mobilisation importante de la main d'œuvre familiale. Cependant, le recours à la main d'œuvre salariée occasionnelle reste très importante dans la majorité des exploitations. Elle est très généralement mobilisée pour les travaux de préparation du sol, l'entretien des séguias, le désherbage, les récoltes (betterave, olivier).

Tendance générale des exploitations – issue des observations de terrain

Cf. Annexe 6 (Tableau synthétique des EA enquêtées pendant la phase 1)

Les systèmes de production agricole :

La quasi-totalité des petites et moyennes exploitations agricoles enquêtées possèdent des systèmes de productions diversifiés où la relation entre le système de culture et le système d'élevage est très importante. Ce couple « polyculture-élevage » permet aux agriculteurs de la zone de jongler entre production de rente et autoconsommation.

La production de lait dans le Tadla revêt une importance économique et sociale majeure. Principalement, c'est l'élevage de bovins qui domine avec un cheptel d'environ 55 000 têtes pour une production moyenne de 175 millions de litres par an.

Cette production n'est ni concentrée dans une zone précise ni à relier à un type d'exploitation. Les données statistiques et les observations sur le terrain montrent que la production de lait touche toutes les catégories (classées par la taille) d'exploitations familiales. D'après une étude de diagnostic agraire réalisée en 2011 dans la zone du Beni-Moussa (zone sud du périmètre de grande hydraulique), 63 % des exploitations agricoles possèdent un élevage bovin lait (compris entre 1 à 2 bovins à un cheptel supérieur à 20), contre 37 % qui ne s'y intéressent pas.

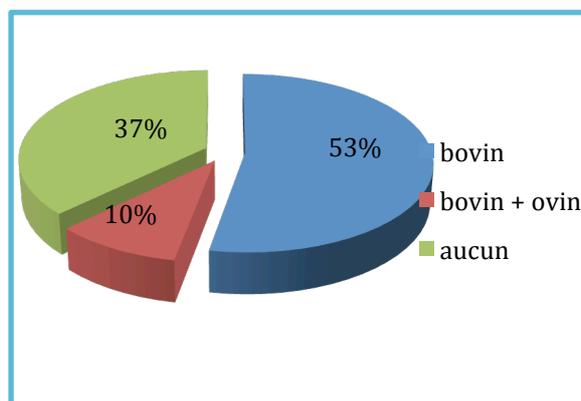


Figure 4 : Répartition des systèmes d'élevages dans la zone du Beni-Moussa

La filière laitière dans le périmètre irrigué du Tadla-Azilal est organisée sur une logique de chaîne d'approvisionnement¹⁸ faisant intervenir quatre types d'acteurs :

- L'ORMVAT
- Les producteurs individuels
- Les coopératives de collecte
- Les industriels laitiers

Les enquêtes de terrain ont permis d'appréhender les raisons pour lesquelles les agriculteurs sont si nombreux à poursuivre cette production :

¹⁸ La définition de « chaîne d'approvisionnement » englobe les trois fonctions suivantes : i. la fourniture de produits à un fabricant; ii. le processus de fabrication; iii. la distribution de produits finis au consommateur par un réseau de distributeurs et de détaillants. Les entreprises qui participent aux différents stades de ce processus sont liées les unes aux autres par une chaîne d'approvisionnement. (<http://www.supplychaincanada.org/fr/chaine-approvisionnement>)

- La production de lait est synonyme de sécurité à la fois des revenus mais aussi de l'écoulement de la production. Les agriculteurs sont payés de manière hebdomadaire ou semi-mensuelle, ce qui leur permet d'avoir des liquidités régulières pour l'achat d'intrants¹⁹.
- Par ailleurs, implanté historiquement dans le Tadla, l'élevage de bovin lait renvoie à un aspect traditionnel et d'un savoir-faire qui se transmet d'une génération à l'autre : « *Petit je ne suis pas allé à l'école, je travaillais avec mon père comme assistant. J'ai appris comme ça et je continue à faire de la même manière* » (témoignage d'un agriculteur du Tadla possédant 5 vaches laitières).

Dans la majorité des situations observées, les veaux sont gardés comme une épargne. L'agriculteur peut vendre un veau à tout moment s'il a besoin de trésorerie. L'élevage est un très bon indicateur pour savoir si une exploitation est en phase de décapitalisation ou non. Les ovins apparaissent régulièrement dans les systèmes d'élevages. Ils constituent aussi une production de rente. L'objectif pour un agriculteur est de les vendre pendant la fête de l'Aïd (fête religieuse où traditionnellement chaque famille sacrifie un mouton).

Les règles de priorités de l'ORMVAT (dotation par culture) sont à mettre en parallèle des productions végétales produites dans le périmètre. De manière constante, les systèmes de culture se composent d'un assolement céréales (blé) et luzerne. Les céréales sont généralement produites pour l'autoconsommation familiale (pain) et fournir de la paille pour l'élevage. La luzerne représente une excellente production fourragère pour l'alimentation du bétail. Par ailleurs, ces deux cultures présentent l'avantage d'être facilement stockable.

La culture de betterave réapparaît souvent dans les rotations des exploitations. D'une part elle a des avantages agronomiques car considéré comme un bon précédent pour les autres cultures. Ensuite parce que les résidus de cultures (pulpe de betterave) assurent un bon complément alimentaire pour les vaches. Enfin c'est une culture contractualisée qui permet aux éleveurs d'accéder à des intrants de bonne qualité et d'avoir une avance financière pour couvrir les frais de début de campagne agricole. On constate cependant que cette culture est de plus en plus décriée par les agriculteurs qui jugent que l'industrie sucrière n'est pas honnête sur les prix et qu'elle manque de transparence.

Les cultures maraichères, la culture de pois et le maïs ensilage apparaissent aussi dans les rotations, mais de manière plus anecdotique. En effet, les agriculteurs hésitent souvent à mettre en place ce type de production. Principalement, elles ne bénéficient pas d'une grande dotation en eau. Ensuite, dans le cas des cultures légumières, l'absence d'une filière organisée et d'un manque d'information clair sur les marchés provoquent une forte variabilité des prix, conditionnée par la difficulté des agriculteurs à pouvoir stocker et revendre au bon moment. Enfin, la culture de l'olivier (culture permanente) est présente dans toutes les exploitations agricoles du Tadla. La production est destinée à la fois à l'autoconsommation (olives préparées et huile d'olive) et à la vente.

Les services à l'agriculture : de lourdes contraintes pour les petites et moyennes exploitations

Les plans d'ajustement structurel que le Maroc a vécu ont laissé un vide en termes de services pour la majorité des exploitations agricoles familiales. Si l'objet de cette étude porte sur les services de formation professionnelle et de conseil/appui-technique, il convient de

¹⁹ Aliments du bétail (complément acheté à la coopérative de collecte) et facteurs de production pour les cultures (engrais et produits phyto-sanitaires)

comprendre quels sont les autres facteurs favorisant ou défavorisant le développement durable agricole.

Sur la base d'enquêtes exploratoires, il a été constaté que la petite et moyenne agriculture souffrait d'un manque de soutien, et à travers cela, d'une réelle absence de services permettant la satisfaction collective. Promus par le PMV, le secteur privé et les organisations professionnelles n'ont pas encore pu se faire le relais de l'Etat.

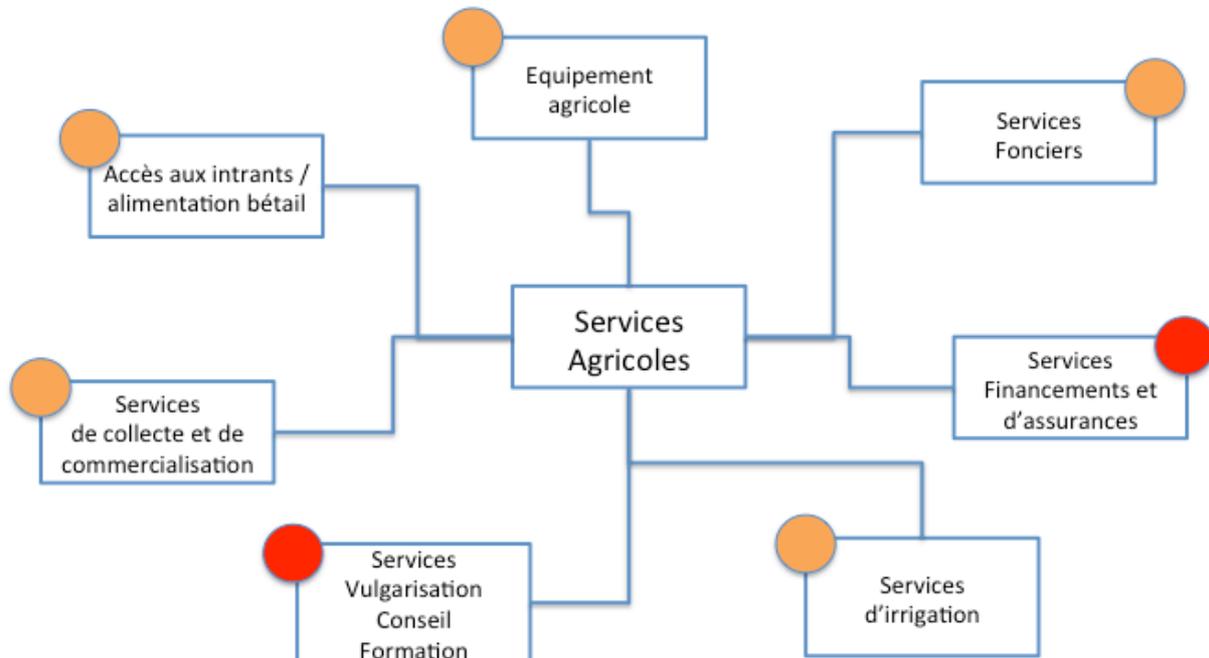


Figure 5 : Schéma simplifié de l'accès aux services agricoles pour les petites et moyennes exploitations

Analyse de l'accès aux services agricoles pour les petites et moyennes exploitations

Les préoccupations principales des petites et moyennes exploitations sont généralement celles de la commercialisation (avec des prix peu rémunérateurs inchangés depuis plusieurs années, ou instables dans le cas de spéculations particulières comme le maraîchage) auquel s'ajoute celle de l'accès aux intrants (engrais, pesticides, aliments du bétail) dont les prix ne cessent d'augmenter.

Pour les producteurs questionnés, ce sont sur ces deux aspects que l'Etat devrait jouer un rôle soit en intervenant directement sur les prix, soit en subventionnant les intrants agricoles. D'ailleurs, les grandes exploitations agricoles partagent cet avis. Selon eux, l'Etat devrait avant tout structurer le marché et la commercialisation avant d'opter pour une politique de modernisation.

Rapidement, les problèmes d'une quasi-absence de dispositif de conseil ou système de vulgarisation et de formation professionnelle pour ce type d'agriculteur apparaissent. Le désengagement de l'Etat a laissé un vide, alors que ce type de service pourrait lever un certain nombre de contraintes (optimisation de la production et bonnes pratiques pour l'utilisation des intrants à titre d'exemple). Pour les agriculteurs, seule l'ORMVAT et ses techniciens jouent ce rôle. Mais les agriculteurs ont très peu de contacts avec eux, à l'exception du moment du paiement de la redevance en eau. Pour les agriculteurs, le conseil et la formation professionnelle qu'organise l'ORMVAT ne concerne que les grandes exploitations. La place du conseil « informel » entre pairs est très importante, il y a une forte solidarité dans ce sens.

L'enjeu foncier reste majeur dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla, avec beaucoup d'agriculteurs concernés par les problèmes de morcellements des exploitations. Ce qui implique au fur et à mesure des générations une pratique de l'agriculture sur de très petites surfaces et avec une absence de titre foncier individuel. Bien que l'ORMVAT ait tenté de régulariser cette situation, la lourdeur des démarches administratives est perçue comme un facteur de blocage par ce type d'exploitation.

La question foncière est directement à mettre en lien avec l'accès aux subventions agricoles dont peuvent disposer les agriculteurs pour moderniser leurs exploitations, particulièrement pour le passage à l'irrigation localisée. L'absence de titre foncier, les lourdeurs administratives et le manque de trésorerie des agriculteurs pour préfinancer les équipements (les subventions n'étant attribuées qu'après installation), freinent sans conteste le passage à l'irrigation localisée.

Enfin, ce problème « d'avance des frais » renvoie au problème plus général de l'investissement en raison du manque d'accès aux crédits bancaires. Les agriculteurs n'y ont pas accès, soit pour les raisons déjà évoquées (pas de garantie foncière), soit par un manque de confiance (de la part de la banque envers l'agriculteur et vice-versa). En revanche, il faut noter que là aussi, la solidarité joue un rôle important et que les agriculteurs mettent en place diverses stratégies pour couvrir les frais de début de campagne.

Les acteurs du conseil et de la formation professionnelle

Cette partie vise à dresser un portrait de l'offre de formation et d'appui-conseil dans la zone de grande hydraulique du Tadla-Azilal. Elle permet aussi de comprendre les chemins qu'empruntent les agriculteurs pour accéder à du conseil technique et de la connaissance.

Cette partie s'appuie en grande partie sur les entretiens qu'il a été possible de réaliser avec les différents acteurs du territoire et les entretiens réalisés pendant la phase exploratoire avec les agriculteurs.

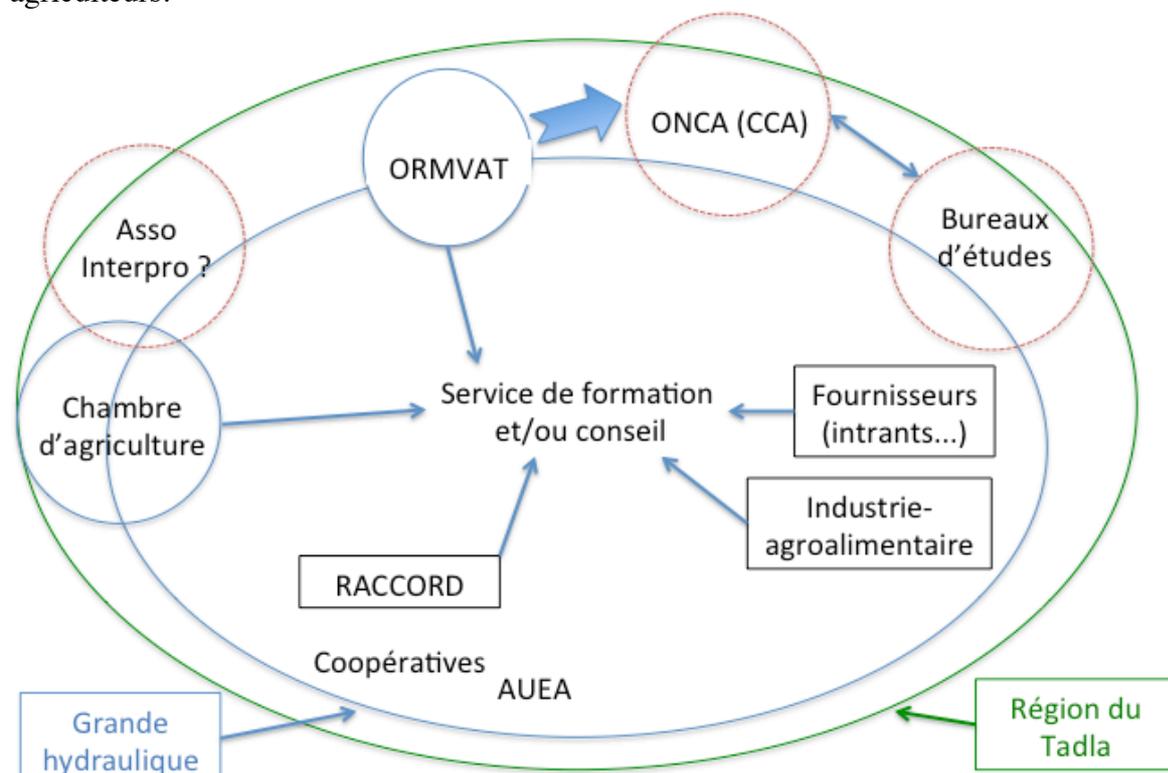


Figure 6 : Schéma des acteurs intervenant dans le champ de la formation professionnelle et/ou de l'appui-conseil

Les acteurs institutionnels publics : entre désengagement et nouvelle stratégie

L'Office régional de mise en valeur agricole

Historiquement et à travers ses missions de développement agricole, l'ORMVA du Tadla devait accompagner ses missions de développement agricole en proposant des services de vulgarisation-conseil aux paysans.

Néanmoins, les efforts pour le renforcement des connaissances ne sont pas à la hauteur des objectifs de modernisation et de productivité prévus par le PMV. En effet, comme le rappelle Bekkar & al. (2010), l'approche retenue pour la bonne réalisation du PMV en terme d'innovation reste celle du *hardware*²⁰. Ainsi, l'appui au secteur agricole privilégie l'aspect filière, et donc favorise les exploitations spécialisées. L'approche dite *software* ne semble pas être un axe privilégié pour accompagner l'innovation des exploitations agricoles familiales.

L'ORMVAT est constitué d'un siège d'où sont prises les décisions et d'unités locales appelées CDA (Centre de Développement Agricole). C'est à travers les CDA que les actions de développement agricole et de vulgarisation étaient menées auprès des agriculteurs. Un entretien réalisé avec le responsable d'un des CDA permet de revenir sur les contraintes auxquelles font face aujourd'hui les techniciens de terrain pour satisfaire la demande de conseil :

- Une absence de moyens financiers et humains :

« Le problème est que nous avons des effectifs réduits. Avant, il y avait 5 techniciens qui se divisaient chacun une zone par CDA, avec des aides techniciens, ce qui nous permettait d'être 10 au total. Aujourd'hui sur le CDA 504, nous sommes 2 techniciens pour environ 5000 agriculteurs. »

- Un grand nombre d'autres activités limitant le travail de vulgarisation :

« Malheureusement, nous passons 80 % de notre temps dans l'administratif (gestion des redevances pour l'eau, résolution de conflits...). Nous passons peut être 15 à 20 % de notre temps à faire de la vulgarisation et de l'encadrement technique. On ne peut pas sortir sur le terrain, nous répondons aux problèmes des agriculteurs presque seulement quand ils viennent au CDA ».

- Une absence de formation continue pour les techniciens de CDA :

« Dans les années 80-90, il y avait beaucoup d'enseignants-chercheurs qui travaillaient dans le Tadla et qui nous formaient. On utilisait leurs travaux de recherches pour être à jour des nouvelles techniques, et les diffuser aux agriculteurs. Nous ne sommes plus à jour. Moi cela fait 2 ans que je n'ai pas assisté à une formation. Nous sommes sollicités par les agriculteurs. Mais nous ne sommes pas assez bien armés pour répondre à leurs questions. Ils n'ont pas envie d'entendre des choses qui datent de 30 ans. »

Les enquêtes menées lors de la première phase dite « exploratoire » viennent appuyer le manque de formation, vulgarisation, conseil auxquels les agriculteurs ont accès, notamment pour les petites et moyennes exploitations. Cette majorité d'exploitation, qui se caractérise par des systèmes de polyculture-élevage, affirme n'avoir presque aucun contact avec les techniciens des CDA, sauf pour le paiement des redevances en eau. Un seul agriculteur semble avoir des contacts privilégiés pour bénéficier d'appui ou de conseil. Cela s'explique

²⁰ L'innovation peut être définie comme une combinaison réussie de trois composantes, le hardware qui fait référence à l'équipement matériel, le software impliquant les connaissances et le savoir pour gérer l'innovation et l'orgware qui se réfère aux conditions organisationnelles et institutionnelles qui influencent le développement et le fonctionnement réel d'une innovation (Smits, 2001)

par sa forte mobilisation au sein d'associations et coopératives. Par ailleurs, les trois exploitations de plus de 20 ha enquêtées sont en lien permanent avec l'Office du Tadla, et affirment recevoir du conseil et participer à des formations ou des journées de démonstration.

Depuis 2013, date de création de l'ONCA, les actions de formation professionnelle et de vulgarisation ne font plus partie des prérogatives de l'ORMVAT. Les budgets jusque là détenus par ce dernier ont été transférés à l'ONCA.

L'office régional du conseil agricole

NB : L'étude n'aura pas permis de rencontrer l'ONCA du Tadla. Pour cette raison, il est difficile de rentrer dans les détails de ce qu'a fait l'office jusqu'à maintenant, les difficultés qu'elle rencontre et les actions prévus par le PARCA du Tadla.

L'ONCA du Tadla-Azilal est officiellement en place depuis 2013. Au moment de l'étude, cet office n'avait pas encore pris ses fonctions. Il semblerait que les difficultés de l'ONCA à se mettre en place viennent d'une part de la jeunesse de cet office, qui a besoin de temps pour prendre position dans un environnement institutionnel déjà chargé. D'autre part, l'ONCA régional semble ne pas avoir encore pleinement possession de ses financements (une partie du budget est bloquée au niveau de l'administration centrale). Enfin, plusieurs postes de techniciens conseillers seraient encore vacants.

D'après l'entretien mené avec le chef du CDA 504 (voir plus haut), l'ONCA devrait commencer à fonctionner à partir de septembre 2015. Une partie des postes de techniciens CDA de l'ORMVAT a été transférée de plein droit à l'ONCA. D'après ce technicien, les missions des techniciens de l'ONCA devraient viser un encadrement de terrain. Il précise qu'il n'y aura pas d'encadrement individuel et personnalisé.

Par ailleurs, la phase exploratoire de cette étude a permis de comprendre que les agriculteurs ne connaissent pas les missions de cette nouvelle institution et en quoi consiste le conseil agricole privé. Même si l'ORMVAT est largement critiqué par les agriculteurs, elle reste l'institution légitime pour organiser le conseil agricole dans leur esprit.

Le secteur privé : une mise en route difficile

Le pilier I et l'agrégation

L'article 3 de la loi 04-12 relatif à l'agrégation agricole précise que « *le projet d'agrégation doit viser un ou plusieurs objectifs* » notamment « *l'organisation agricole à travers notamment l'encadrement technique des agriculteurs, la mutualisation des moyens de production et/ou l'accès aux intrants* ».

Si la version actualisée du PAR (Plan Agricole Régionale) dresse un bilan de 11 projets d'agrégations ayant reçus leurs attestations (sur 38 projets dans le Pilier 1), un court entretien avec un représentant du Service de Coordination avec l'Agence de Développement Agricole (SCADA) a permis de comprendre qu'à l'heure actuelle, les projets ne sont pas pleinement opérationnels. Les projets sont encore jeunes, et les agrégateurs n'ont pas encore pris pleine possession de leurs attributions et obligations vis-à-vis des agrégés. Par conséquent, il apparaît que les projets d'agrégation n'assurent pas encore les services liés à l'encadrement technique et du conseil.

D'autre part, faute d'organisation et de temps, cette étude n'aura pas permis une rencontre avec ces agrégateurs et d'analyser les futurs dispositifs de conseil.

Les autres acteurs privés :

Les enquêtes avec les agriculteurs ont permis de comprendre que certains opérateurs privés, principalement les revendeurs d'intrants avaient une place relativement importante pour apporter du conseil technique aux agriculteurs. Principalement dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla, ces revendeurs se concentrent dans des établissements appelés « comptoirs agricoles ».

L'émergence de ces points de vente concernent essentiellement les produits phytosanitaires, les semences et les aliments du bétail, est née de la volonté de l'Etat en 1999. Ces comptoirs agricoles devaient répondre à un double objectif :

- Permettre l'insertion des jeunes actifs diplômés de l'enseignement agricole, et répondre à un problème de chômage pour cette catégorie de la population ;
- Favoriser le transfert de responsabilité du public vers le secteur privé pour les services de conseil et vulgarisation technique aux agriculteurs.

Avant cette période, les revendeurs d'intrants agricoles n'étaient pas organisés sur le territoire et étaient rarement qualifiés pour distribuer du conseil aux agriculteurs. A l'heure actuelle, le périmètre irrigué compte 51 comptoirs agricoles répartis dans les Centre de développement agricole de la région et réuni 100 jeunes qualifiés.

Chaque comptoir toucherait environ 300 à 400 agriculteurs, alors que le périmètre d'action de ces locaux professionnels réuni environ 5000 agriculteurs. Une grande partie de ces agriculteurs se dirigeraient vers d'autres revendeurs d'intrants (présents notamment sur les marchés ou souks locaux et nationaux) et leur coopérative. L'un des freins majeurs pour les agriculteurs pour accéder à ces comptoirs et donc des produits « certifiés de bonne qualité », viendrait de la contrainte que les producteurs ont à se déplacer facilement jusqu'à ces points. (*Analyse recueilli auprès d'un comptoir agricole*).

Quant aux bureaux d'études prévus par la stratégie de la nouvelle stratégie du conseil agricole, ils ne semblent pas encore actifs. La mise en place des actions de l'ONCA prochainement devrait théoriquement faire apparaître ces nouveaux acteurs dans l'environnement agricole.

Les Organisations professionnelles agricoles : un manque de soutien et de légitimité

Les enquêtes menées pendant la première phase exploratoire et le reste du stage, on permis de confirmer la tendance générale expliquée dans la bibliographie.

La Chambre d'agriculture du Tadla-Azilal, depuis que le statut des chambres a été modifié, intervient activement dans la formation professionnelle. (Cf. 4.2 : Chambre régionale d'agriculture)

Concernant les interprofessions, les contraintes de stage n'auront pas permis à l'étude de rencontrer les responsables de ces OPA. Néanmoins, les entretiens menés avec les agriculteurs semblent nous dire qu'elles restent peu actives dans la formation professionnelle des agriculteurs. Le poids que les interprofessions ont pris dans le paysage institutionnel du

pays semble montrer que leur mode de gouvernance se politise de plus en plus, freinant aussi le rôle qu'elles doivent jouer dans les filières en terme d'activité.

Les AUEA dans le périmètre de la grande hydraulique du Tadla, restent dans leurs rôles consultatifs et de défense des intérêts des usagers de l'eau. Elles participent à la mise en œuvre d'actions de formation en étant membres du réseau RACCORD (Cf. 4.1 : RACCORD) (entretien mené avec le président de la fédération des AUEA).

Les coopératives (au regard de ce qui a pu être observé) ne semblent pas se mobiliser dans la mise en place d'actions de formation ou de conseil à leurs membres. Elles contribuent à satisfaire une offre de service « économique » uniquement (comme défini précédemment). Pourtant, l'article 69 de la loi n°24-83 fixant le statut des coopératives, doit permettre de mobiliser 2% des excédents de l'exercice à une réserve dite de « Fonds d'éducation et de formation coopérative des membres.

Mais elles constituent un enjeu de taille à prendre en considération car il existe dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla 173 coopératives (120 coopératives laitières).

a) L'échange entre pairs : la forme la plus importante d'appui-conseil ?

Dans un contexte marqué par le désengagement de l'état et de l'absence d'une offre de service globale à l'agriculture, il n'est pas étonnant que les agriculteurs mettent en place des nouvelles stratégies pour palier à ces insuffisances.

A travers les enquêtes réalisées avec les agriculteurs, il apparaît que l'absence d'une offre de formation et/ou d'appui conseil soit compensée par l'échange de pairs à pairs. L'ensemble des petits et moyens agriculteurs du Tadla affirment que les principales sources d'informations et d'acquisition de nouvelles connaissances proviennent des discussions quotidiennes qu'ils ont entre eux :

« Il y a de la solidarité pour tout. On échange beaucoup entre nous. Si quelqu'un vient me voir pour un problème technique, je l'aide. Et moi je pose souvent la question à d'autres agriculteurs. De toute manière, les techniciens CDA ne sont pas disponibles et ne sont plus techniques. » (Agriculteur de 5 ha à côté de Fqih Ben Salah)

Après avoir présenté le contexte général qui cadre cette étude et cerné un peu mieux l'environnement institutionnel dans lequel se trouvent les différents acteurs du monde agricole, la partie 4 vise à comprendre spécifiquement ce que produisent les OPA en termes de formation professionnelle. Cela nous permettra de réfléchir aux rôles qu'elles peuvent tenir pour contribuer à satisfaire la demande globale.

4. Etude des dispositifs de formation de RACCORD et la Chambre régionale d'agriculture

4.1. RACCORD

Contexte d'émergence

L'association RACCORD (Réseau d'accompagnement des coopératives et organisations rurales de développement) a été formellement et juridiquement créée le 15 mai 2009. Mais les origines de ce regroupement d'agriculteurs sont antérieures à cette date. Cette dynamique paysanne a été soutenue et accompagnée par le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur à travers deux projets, le RCP-SIRMA (Réseau de compétences en partenariat sur les systèmes irrigués au Maghreb) et RIM (Réseau des Irrigants Méditerranéens), qui ont travaillé avec des réseaux informels d'agriculteurs pendant plusieurs années.

A l'œuvre depuis 2003, le projet SIRMA est un programme de coopération multilatérale visant à réunir des chercheurs de quatre pays (France, Algérie, Maroc, Tunisie) pour travailler et capitaliser dans le domaine de la gestion de l'eau agricole.

En 2008, à l'issue d'une rencontre entre les responsables du projet RCP-SIRMA et la fondation FARM, le projet RIM voit le jour. L'objectif est d'organiser des formations professionnelles au bénéfice de groupements paysans de l'agriculture familiale sur les thèmes de l'économie d'eau en irrigation et le développement des filières.

La réalisation de ces sessions de formation avait pour ambition d'amener les groupements d'agriculteurs à une autonomisation propre dans la mise en œuvre de ces formations. Ainsi, l'équipe du projet s'est appuyé sur une démarche innovante de formation professionnelle impliquant fortement les agriculteurs et leurs formes de regroupement. A ce titre, ils ont été mobilisés pour :

- identifier les besoins en formation de leurs membres ;
- identifier les formateurs ;
- co-construire les méthodes et outils d'animations des modules de formation.

A l'origine, les différents représentants ou « leaders » qui composent aujourd'hui RACCORD avaient pu être identifiés via les travaux de recherche menés dans le cadre de SIRMA dans différentes régions du Maroc. L'idée de formaliser ce regroupement au sein d'une association (devenue RACCORD) est née à travers l'organisation de rencontres, d'échanges, réunissant des représentants, présidents, membres actifs de coopératives agricoles et d'AUEA.

A la demande de ces agriculteurs « actifs », désireux de porter les actions déjà engagées vers une dynamique d'action collective formalisée, un voyage dans le Lot (France) a été organisé en 2006. Ce fut l'occasion pour eux d'échanger avec plusieurs structures collectives et professionnelles agricoles pour comprendre la manière dont les activités agricoles étaient menées au sein de ces organisations. A l'issue de ce voyage, les leaders paysans ont sollicité les enseignants-chercheurs, coordinateurs du projet SIRMA, pour les accompagner dans la formulation et l'organisation d'une action organisée.

Une première phase d'échange « informel », de 2006 à 2009, a permis aux leaders des différentes coopératives et associations de définir ce que seraient les objectifs de l'association et de discuter des différents statuts juridiques envisageables. Ainsi, il s'agissait d'échanger sur les savoir-faire, de transmettre des bonnes pratiques. Ensuite, l'idée était de pouvoir organiser

un approvisionnement (produits agricoles) en commun et d'échanger (des productions mais aussi de la connaissance et du savoir-faire) entre les différentes régions du Maroc.
D'un point de vue juridique, c'est le statut d'une association nationale qui a été retenu pour deux raisons : obtenir une reconnaissance juridique permettant aux agriculteurs de se réunir et pouvoir mobiliser des partenariats. (Entretien Président de RACCORD).

Statut et organisation

L'association RACCORD a été créée le 15 mai 2009, conformément aux réglementions du Dahir n°1-58-376 daté de 3 Jumadaa 1ere 1378 correspondant au 15 Novembre 1958 complété et rectifié par le dahir n° 01-73-283 daté de 06 Rabiaa 1er 1393 correspondant au 30 Avril 1973. RACCORD a vocation à faire la promotion des intérêts des associations, coopératives et organisations qui œuvrent dans le domaine agricole et rural.

Est qualifié de membre actif, toute coopérative, association ou organisation qui œuvre dans le secteur agricole ou qui s'occupe du développement rural, sous conditions de présenter au président une demande d'adhésion écrite et une déclaration sur l'honneur de se conformer aux articles du statut et du règlement intérieur de l'association et de régler le montant d'adhésion annuelle et les cotisations.

RACCORD vise l'union de ses adhérents, le renforcement de leurs capacités et l'unification de leurs forces et opinions pour une meilleure coopération permettant d'atteindre les objectifs suivants :

- promouvoir l'élément humain et renforcer ses capacités et ses qualifications à travers des formations pratiques innovantes, en particulier en faveur des jeunes et des femmes,
- mener et organiser toutes actions qui visent l'économie et la bonne gestion de l'eau agricole,
- prospecter des marchés pour acheter à des prix préférentiels, commercialiser les produits des adhérents et assurer leur participation aux salons et aux foires.

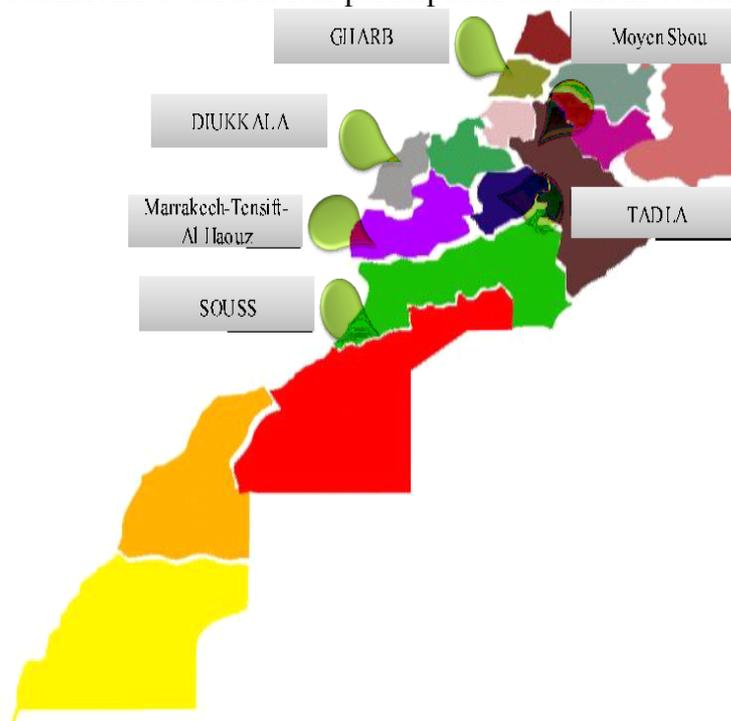


Figure 7 : Périmètre d'intervention de RACCORD

Les activités de RACCORD

Les deux principaux services : formation professionnelle et approvisionnement

La formation professionnelle

La formation professionnelle des agriculteurs est l'une des activités principales de Raccord. Elle est décrite dans la partie suivante (4.1.4).

L'approvisionnement en commun

RACCORD rend des services économiques à ses membres en organisant des achats groupés d'aliments du bétail et des achats de vaches laitières. Ce type d'approvisionnement en commun est une activité qui reste régionale. RACCORD n'a pas encore les moyens financiers et logistiques pour créer un système d'achat national qui permettrait une baisse significative. L'achat groupé est aussi une activité censée être rentable pour RACCORD, qui peut capter une partie de la différence entre le prix de marché et le prix négocié. Par exemple, l'achat d'aliments composés pour le bétail coûte ordinairement 2,70 dirham/kg. RACCORD le négocie à 2,35 dirhams/kg. Sur chaque kilo vendu, RACCORD capte 5 centimes.

Même si elle est utile pour les agriculteurs membres des OPA, cette activité n'est pas considérée comme suffisamment rentable pour RACCORD. Selon le président, un changement d'échelle est nécessaire.

Une autre forme de d'approvisionnement s'est petit à petit mise en place, et repose sur une vision de solidarité. De par son réseau national, RACCORD cherche à mettre en lien les différentes coopératives à travers le pays. Chaque région, bénéficiant d'avantages spécifiques pour un type de production, peut alors échanger avec les autres. L'objectif est de pouvoir fournir une production à une ou plusieurs coopératives (foin de luzerne, maïs ensilage, etc.) lorsque les conditions d'achat (prix et disponibilité) dans une région sont jugées négatives. Ainsi, les coopératives, à travers leurs présidents, ont pour « mission » d'identifier les besoins de leurs producteurs et de négocier avec une autre coopérative l'envoi d'une production donnée.

Par exemple, les coopératives du Souss détiennent un avantage comparatif pour la production de maïs ensilage, et celles du Tadla pour la production de foin de luzerne. Les transactions commerciales, jusqu'à maintenant, sont toujours bilatérales. En effet, l'activité n'a pas encore le degré d'organisation nécessaire pour regrouper un ensemble de coopératives afin d'approvisionner un autre ensemble de coopératives. De même, certains échanges peuvent être uniquement unilatéraux. C'est le cas par exemple de la coopérative Badr dans le Tadla, qui envoie du foin de luzerne à deux coopératives, l'une dans le Souss et une autre dans le Doukkala, sans bénéficier pour autant de la fourniture d'une production par ces coopératives. Les échanges ne sont pas systématiques. Ils répondent à un besoin exprimé par les agriculteurs.

L'aspect solidaire est une composante essentielle de cette activité. L'intérêt personnel d'une coopérative ne doit pas primer sur l'intérêt collectif des membres du réseau.

L'émergence de ce type de transactions solidaires est largement favorisée par les voyages d'études organisés par RACCORD. En effet, en plus de la « transmission et échange de connaissances », l'objectif est que les acteurs puissent se rencontrer et mettre en place des systèmes d'échanges, dans un esprit d'action collectif.

A la différence de la fourniture d'intrants, citée précédemment, RACCORD, en tant qu'entité, n'intervient pas directement dans le processus commercial, et ne perçoit aucun bénéfice sur ces échanges solidaires. Le réseau est uniquement l'espace dans lequel les coopératives et associations peuvent se rencontrer et établir des liens privilégiés.

Les moyens mis en œuvre

Les voyages d'études

Ils ont plusieurs objectifs :

- permettre la rencontre d'agriculteurs de différentes régions ayant des profils différents mais travaillant sur le même type d'activité ;
- favoriser les activités commerciales ou d'échanges entre membres et de différentes régions ;
- faire naître le sentiment de solidarité entre les régions ;
- permettre aux agriculteurs d'échanger sur leurs difficultés spécifiques à leur région, que cela soit sur l'activité agricole que sur les relations avec les institutions.
- faire naître une idée commune sur ce que doit être l'agriculture et le développement agricole.

Les voyages d'études se font toujours entre deux régions. En terme d'organisation et de moyens financiers, il n'est pas possible de faire déplacer des groupes d'agriculteurs de toutes les régions vers une.

Les activités transversales

Activités sociales

Ces activités, qui ne sont pas définies directement dans les activités de RACCORD, font au moins l'objet d'une vision partagée par les élus et membres du réseau.

Elles sont indépendantes des budgets de RACCORD et stimulées par d'autres associations qui ont vocation à faire du développement rural. Ce sont des activités qui ne sont pas pilotées par RACCORD. Les régions sont déséquilibrées sur ces aspects.

Elles peuvent être de différents ordres :

- Sportif et culturel
- médical : Achat d'ambulance - action de sensibilisation à la détection de cancer, etc.

Ces actions sont rendues possibles par des associations de développement rural, qui peuvent être membres de RACCORD. Elles ne paient pas de cotisations, et mettent en place leurs actions sur leurs fonds propres. RACCORD n'a pas les attributions pour faire ce type d'activité, le réseau passe par d'autres associations ou organisations qui ont ces prérogatives.

Activités syndicales et politiques

RACCORD n'a pas une fonction syndicale en tant que telle, rien n'est mentionné dans les statuts. Mais de manière informelle, les personnes qui représentent le réseau sont mobilisées lorsque qu'il faut défendre les intérêts des agriculteurs. Ces actions dépassent la seule préoccupation des agriculteurs membres des associations ou coopératives de RACCORD, pour défendre les intérêts des agriculteurs en général.

« Par exemple, nous nous étions mobilisés en 2009, lorsque l'Etat avait voulu augmenter les tarifs de l'eau. On avait informé et mobilisé les agriculteurs pour une manifestation. On avait réussi à mobiliser beaucoup de monde dans le Doukkala et le Tadla. L'action avait

fonctionné, l'augmentation avait été minime.» (Abdelkrim ANBARI, Président de RACCORD)

De la même manière, RACCORD comme institution ne fait pas d'action politique. Les membres peuvent être élus s'ils le souhaitent, mais cela ne doit pas interférer sur les activités du réseau.

En revanche, RACCORD essaye d'intervenir sur les aspects de politique agricole, mais cela rejoint les activités syndicales. L'association tente de mener des actions de plaidoyer sur le PMV, en essayant de faire comprendre aux institutions que la petite agriculture a une logique différente que ce qui est mis en avant par le PMV, et leur permettre un accès différent sur les subventions. RACCORD s'implique pour accompagner les agriculteurs à comprendre les mécanismes d'attributions de subventions.

La formation professionnelle

A. Analyse de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation de RACCORD s'inscrit dans une démarche évolutive, marquée par plusieurs événements (prise progressive d'autonomie, enquêtes d'analyse des besoins, etc.) permettant de comprendre où se situe l'association au moment de l'étude.

1. Analyse de la situation

Cette étape vise à comprendre si la « réponse formation » est pertinente pour répondre aux enjeux du développement agricole et rural ? Comment l'OPA a identifié les problèmes des agriculteurs, et sur quels leviers elle compte s'appuyer pour arriver à ses objectifs ? De même, elle doit définir à qui s'adresse le service ? Quelle catégorie d'acteurs le dispositif doit former ?

Dans les premières phases du projet RIM, l'objectif des modules de formation avait une dimension pilote devant permettre :

- d'accompagner les agriculteurs irrigants à s'adapter aux changements politiques et institutionnels en matière d'irrigation dans le cadre du PMV ;
- d'accompagner les groupements paysans vers une autonomisation pour la mise en place de module de formation. (Imache & al, 2011)

Cette phase pilote a été co-construite avec les agriculteurs et leur organisation pour être la plus pertinente possible. Les agriculteurs participant aux modules de formation devaient exercer sur des surfaces inférieures à 5 ha, et ce afin d'être au plus près de la réalité des structures agricoles au Maroc. Par ailleurs, la définition des thèmes et du contenu des formations ont été discutés et négociés par consensus entre agriculteurs et enseignants-chercheurs. (Imache & al, 2011)

La phase 2 du projet RIM avait pour objectif la prise en charge (organisationnelle) des modules de formation par RACCORD et l'élargissement du nombre d'agriculteurs participant aux formations professionnelles.

Face aux problèmes auxquels les petites et moyennes exploitations agricoles sont confrontés, RACCORD s'appuie sur plusieurs leviers pour répondre à ses objectifs :

- proposer des formations relatives à l'économie d'eau et les techniques d'irrigation localisée et l'adaptation des systèmes de cultures que cela induit, afin d'accompagner les agriculteurs à répondre aux évolutions politiques (PNEEI) et climatiques du pays ;

- renforcer les compétences techniques des agriculteurs à travers la rectification des « mauvaises pratiques agricoles » notamment sur les thèmes « Elevage et production de lait » et « l'itinéraire technique de l'olivier » ;
- de manière induite, renforcer l'engagement des acteurs (responsables d'OP et agriculteurs) dans le rôle qu'ils peuvent avoir pour transmettre et diffuser les acquis de la formation.

Les formations professionnelles de RACCORD s'adressent aux petites et moyennes exploitations des associations et coopératives adhérentes au réseau RACCORD.

La capitalisation des premières expériences de formation a permis à RACCORD d'identifier des catégories d'acteurs plus spécifiques que sont les « jeunes fils d'agriculteurs » et les « femmes rurales » dans leurs rôles essentiels au sein des exploitations familiales et leurs contributions potentielles au développement durable des zones rurales.

Aucun cadre formel n'a été formalisé pour définir les critères de sélections des acteurs à former.

Enfin, il faut noter que RACCORD cible de manière quasi-systématique un public extérieur au réseau, par exemple :

- des responsables ou techniciens des institutions (notamment l'ORMVAT) afin de se faire connaître et créer des partenariats éventuels ;
- des agriculteurs (souvent expérimentés) extérieurs au réseau, qui peuvent présenter un intérêt pour les autres agriculteurs en termes d'échange.

2. Analyse des besoins

L'étape « d'analyse des besoins » sert à définir ce qui va être utile d'aborder pour répondre aux objectifs de la formation. C'est définir assez clairement ce dont les agriculteurs cibles ont besoins en comprenant leurs « pratiques », leurs « préoccupations » et leurs « projets ». C'est aussi pouvoir définir à quelles compétences le dispositif doit former.²¹

Dans le cadre de RIM 1, les besoins en formation ont été identifiés par les agriculteurs leaders du réseau RACCORD et en collaboration avec l'équipe du projet RIM (enseignants-chercheurs). Les besoins avaient été formulés comme des « grandes thématiques de contenus » et non comme des objectifs pédagogiques clairs. C'est à partir de cette étape de co-construction de la demande en formation que les objectifs, la vision et les thèmes ont pu être construits.

Cependant, la sélection aléatoire d'une partie des agriculteurs pour les modules de formation a permis aux administrateurs, animateurs et formateurs de constater que tous les agriculteurs ne manifestaient pas le même intérêt pour les thèmes qui étaient abordés. Conscient qu'ils ne pourraient pas satisfaire la demande de tous les agriculteurs du réseau, RACCORD a compris qu'il fallait prioriser les thématiques.

Au cours de l'année 2009, Raccord a mis en place un système de suivi-évaluation pendant les modules ; un questionnaire au début du module et un à la fin. Les agriculteurs ont pu déclarer ce dont ils avaient besoin spécifiquement. Cet exercice a pu être réalisé auprès de 360 agriculteurs. Cela aura permis de constituer une « banque thématique » de formation. Cependant, il reste difficile de comprendre comment cette banque thématique a été

²¹ Être compétent, c'est être capable d'agir et de réussir dans diverses situations professionnelles qui peuvent se présenter dans un métier. Le professionnel doit savoir choisir et mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes et efficaces. (Définition par Guy Le Bortef).

remobilisée jusqu'à maintenant. Mais elle a confirmé l'intérêt que les agriculteurs avaient pour l'élevage et l'irrigation.

Dans le cadre des formations que l'étude a analysées, l'identification des besoins en formation s'est appuyée sur une situation vécue et connue par les responsables de l'OP. Elle n'a pas fait l'objet d'une étape de co-construction de la demande avec les agriculteurs qui participeraient à la formation.

Dans le cas de l'élevage par exemple, RACCORD avait identifié que les pratiques des éleveurs ne permettaient pas d'optimiser la production de lait (en quantité et qualité). L'élevage est au cœur des systèmes de production dans le Tadla et constitue l'activité principale « génératrice de revenus » sur les exploitations (préoccupations quotidiennes des agriculteurs).

De la même manière, la formation sur l'irrigation gravitaire a permis de répondre aux besoins des agriculteurs n'ayant pas la possibilité de passer en irrigation goutte-à-goutte. Les pratiques courantes des agriculteurs en irrigation gravitaire ne semblent pas permettre une utilisation rationnelle de l'eau. Cette ressource, comme facteur de production, est un enjeu majeur pour la petite et moyenne agriculture.

Seul le module de formation à l'intention des femmes a fait l'objet d'une étape de co-construction avec les participantes. Plusieurs rencontres entre le président de RACCORD et l'animateur et certaines coopératives féminines ont permis d'identifier des besoins en formation et d'identifier les compétences à atteindre. *« Les besoins en formation ont été directement ciblés et adaptés aux besoins et activités des femmes. Par exemple, les femmes font de l'élevage de lapins. Le problème vient que pendant 5 mois de l'année, il n'y a plus d'activité. On a demandé qu'on nous apprenne d'autres activités. Face à cela, Nabil (animateur RACCORD dans le Tadla) a proposé de faire une formation sur la commercialisation des produits agricoles et la traite des vaches. »* (Témoignage d'une femme ayant participé à la formation)

La formation intègre aussi une journée sur l'irrigation localisée. Or, cette thématique n'a pas été identifiée par rapport à un besoin exprimé par les femmes, mais pour sensibiliser les femmes à ces enjeux là.

Vraisemblablement, RACCORD définit plutôt des grands thèmes de formations que des objectifs de formation ou pédagogiques clairs.

Si l'identification des besoins ne s'est pas toujours faite en coordination avec les agriculteurs participants à la formation mais sur une analyse connue et vécue par les responsables de RACCORD, on constate que la sélection des agriculteurs s'est faite sur la base de motivations et attentes réelles.

3. Elaboration du plan de formation

Cette étape définit l'ensemble des activités de formation qui seront menées au sein d'une institution. Elle doit définir la situation d'apprentissage (par exemple : sur place ou à l'extérieur ?), le temps nécessaire, le nombre de participants, et quand les formations doivent se dérouler.

Dans le cadre des formations financées par FARM, le plan de formation est discuté nationalement. Il est élaboré en réunissant les élus de RACCORD et un représentant, appelé « conseiller », par région, et défini sur une année. L'équilibre est tenu entre les différents

périmètres irrigués, en termes de nombre de modules et de thèmes abordés. Cependant, les programmes et contenus de formation sont réajustés en tenant compte des spécificités régionales²². De la même manière, les dates de mise en place des modules de formations restent provisoires afin de mieux tenir compte du calendrier agricole et de la disponibilité des agriculteurs.

Depuis RIM 1 jusqu'à aujourd'hui, les modules de formation sont proposés sur trois jours. Le choix fait de réaliser les modules sur trois jours reflète la difficulté pour un certain nombre d'agriculteurs de quitter leur exploitation et leurs activités.

Une fois le plan de formation discuté au niveau national, chaque région est responsable de l'organisation de ses modules de formation retenus. Les partenariats créés (ou non) avec d'autres acteurs (notamment les ORMVA) sont essentiels pour RACCORD afin de faciliter les aspects logistiques. Par exemple, dans la région du Tadla-Azilal, les administrateurs et animateurs de l'association ont réussi à créer une collaboration durable avec l'ORVMAT. Ce dernier, localisé à Fqih Ben Salah, met à disposition de RACCORD le lieu pour les sessions théoriques, les outils nécessaires à la bonne réalisation des cours théoriques (vidéo-projecteur), et si besoin des formateurs pour les modules relatifs à l'économie d'eau.

Lorsque RACCORD, ne peut pas mobiliser les acteurs institutionnels, les responsables et animateurs organisent les sessions de formations au siège des coopératives ou associations ayant la capacité de recevoir un groupe de cette taille ; c'est le cas de la coopérative Badr, dont est membre le président de RACCORD.

Les modules de formation s'adressent à un groupe d'environ 30 à 40 agriculteurs. Cette taille est considérée comme idéale pour toucher le plus d'agriculteurs sans toutefois altérer la dynamique de groupe et d'échanges qui caractérise ces formations.

Le processus de sélection « nominatif²³ » des participants répond à un enjeu important pour RACCORD puisque l'association ne peut pas former tous les agriculteurs membres (faute de moyens financiers). Dans ce contexte, l'information sur la tenue des formations n'est pas diffusée à tous les agriculteurs membres des OPA. Ce sont ces dernières qui procèdent à une étape de pré-sélection des participants.

Sans que soient définis et formalisés des pré-requis nécessaires, les administrateurs et responsables de coopératives et associations s'accordent pour sélectionner des personnes sur la base d'exigences objectives simples (être gérant d'exploitation, encore en activité) et des critères plus subjectifs (des personnes ayant comme qualité personnelle d'être sociable et communicatif).

Les entretiens menés avec les agriculteurs du module de formation « **irrigation localisée** » ont confirmé que cette sélection nominative ne s'est pas faite de manière aléatoire. Elle répondait bien à des besoins réels, le plus souvent non exprimés directement par les agriculteurs, mais identifiés par les responsables des OPA. Sur sept agriculteurs interrogés, un seul avait formulé directement un besoin en formation sur ce thème auprès de son élu : « *Je suis allé demander si c'était possible d'être formé sur le goutte à goutte. Ils m'ont dit qu'ils me préviendraient quand il y en aura une.* ». Les autres agriculteurs expliquent que les responsables de leur OPA les ont directement contactés car ils connaissaient leur volonté de convertir leur système d'irrigation : « *J'ai été prévenu par le président de l'AUEA. Je n'avais pas directement formulé ma demande, mais il savait que je voulais m'installer* ».

22

23 Après avoir défini le « qui » en tant que catégories d'acteurs à former, on s'intéresse au « qui » nominatif c'est-à-dire relatif à la personne individuelle au sein de cette catégorie.

Pour les deux autres modules, le manque de temps et de disponibilité des agriculteurs et agricultrices lors des enquêtes n'a pas permis de comprendre et de confirmer ce processus de sélection nominatif.

Néanmoins, il apparaît qu'un certain nombre d'agriculteurs qui ont le plus souvent des responsabilités dans une coopérative ou association, puissent accéder à plusieurs formations. Dans le cas des formations pour les femmes rurales, Abdelkrim Anbari (Président de RACCORD) explique que le choix des participantes était laissé aux coopératives. Il explique par ailleurs qu'un certain nombre de femmes n'ont pas pu s'inscrire à la formation parce qu'elles n'ont pas reçu l'autorisation de leur mari.

En définitive, tout le processus de sélection nominatif des participants, et plus généralement, la communication qui est faite sur le plan de formation, est basé sur la transmission orale et demeure très subjectif car basé sur la confiance des administrateurs vis-à-vis des représentants des OP membres.

4. Elaboration du programme de formation

Cette partie vise à comprendre comment le programme est construit, et si l'architecture globale et le contenu de formation permet de répondre aux objectifs définis par rapport au public cible.

Élément transversal de nombreux modules de formation, la thématique des « systèmes d'irrigation économes en eau » reste l'élément majeur et surtout fédérateur des formations RACCORD (IMACHE & al, 2011). Néanmoins, et suite à l'étape de diagnostic des besoins citée plus haut, les programmes de formations ont évolué vers une approche multidisciplinaire, tentant de mieux prendre en compte la réalité agricole des petites et moyennes exploitations agricoles. RACCORD prend en considération la notion de système que forme l'exploitation agricole. C'est-à-dire, le fait que les agriculteurs pratiquent majoritairement des systèmes d'activités diversifiés où l'élevage (avec la production de lait) occupe une place importante.

Chaque thème traité dans un module de formation est élaboré par le formateur qui aura été choisi par RACCORD (Cf. partie 5 ci-dessous).

Si l'aspect multi-thèmes ne semble pas avoir été un problème pour les formations à destination des agriculteurs incluant le module sur l'irrigation localisée, la formation à destination des femmes aura permis de comprendre que cette logique ne se justifie peut être pas dans toutes les situations. Deux agricultrices ont fait part de leur sentiment à cet égard : « *Il faudrait des formations plus précises. Pas plusieurs thèmes. Tout faire sur le même sujet* » ; « *J'aurais préféré un thème sur 3 jours et pas 3 thèmes sur 3 jours* ».

Dans sa conception actuelle, le programme des formations s'appuie sur une alternance champ-salle (1 jour de cours théoriques et 2 jours visites de terrain) ponctuée par des temps de discussion (« table ronde »). Comme rappelé plus haut, cette alternance est issue des conclusions de la première phase pilote qui avait permis de constater un meilleur échange entre agriculteurs et une meilleure réactivité de leur part lors des visites de terrain. Dans la mesure du possible, les sessions de terrain se réalisent dans des exploitations agricoles (l'étude n'a pas permis de confirmer si c'était systématique).

Cette alternance de « théorie/observation » et « discussion » renvoie aux outils et méthodes pédagogiques mobilisés par RACCORD et requière l'activation de compétences diverses.

5. Compétences, outils et méthodes pédagogiques mobilisés

Pour répondre aux exigences pédagogiques et afin de maintenir une dynamique d'échange constructive de la part des agriculteurs, les formations RACCORD mobilisent deux types de personnes ayant chacun une fonction précise dans le déroulement de la formation :

- les formateurs, qui ont comme objectif de transmettre les nouveaux savoirs et savoir-faire aux agriculteurs ;
- l'animateur, qui a pour fonction de dynamiser les séances de formation et de veiller à ce que le groupe reste soudé. Pour cela il utilise quelques outils d'animation de groupe.

Compétences et profils des formateurs

Les formateurs sont sélectionnés sur la base du réseau de connaissances que RACCORD s'est créé au fur et mesure des années. Pour un même thème de formation, chaque région mobilisera des formateurs locaux, dans un souci logistique mais aussi technique (d'adéquation de leurs compétences avec les spécificités de la région). Les profils sont retenus selon deux critères principaux : des profils techniques, « de terrain » et bien informés des dernières évolutions du contexte agricole (politique, etc.). Par conséquent, les origines professionnelles des formateurs sont diverses allant de formateurs issus du secteur public (techniciens de l'ORMVAT, enseignants de lycées agricoles ou universitaires) au secteur privé (technicien d'entreprise de goutte à goutte, vétérinaires, techniciens d'industries agro-alimentaires comme la COSUMAR...). Mais une originalité de RACCORD est aussi de mobiliser des agriculteurs « expérimentés » : la transmission par les pairs.

Rôle des formateurs dans le dispositif

Dans les formations RACCORD, plusieurs formateurs vont être mobilisés pour répondre aux exigences de la formation (pluralité des thèmes abordés). Chaque formateur construit le programme et le contenu sur le ou les thèmes dont il a la responsabilité. Les supports pédagogiques sont aussi construits par eux.

Quelques entretiens menés avec des formateurs permettent d'approfondir la démarche de RACCORD et les méthodes pédagogiques adoptées.

Un professeur du lycée technique agricole de Fqih Ben Sallah, mobilisé pour une formation sur l'élevage (notamment sur les techniques de reproduction et la conception d'une étable) explique qu'Abdelkrim (le président de RACCORD) avait sélectionné une exploitation présentant des problèmes pour la visite de terrain. De cette manière, ils ont pu mobiliser les savoirs des agriculteurs pour les forcer à s'interroger sur les bonnes et mauvaises pratiques à l'exploitation. Ce formateur s'est montré satisfait de la participation du groupe : « *Le groupe était sérieux, intéressé. Beaucoup de questions, et de la part de tous.* »

En revanche, les entretiens menés avec les techniciens de l'ORMVAT (mobilisés pour des formations sur le goutte-à-goutte) ont permis d'identifier un problème de coordination avec RACCORD. En effet, les formateurs ont déclaré ne pas s'être entretenus avec RACCORD avant la formation afin de discuter des profils d'agriculteurs participant, ou encore de la posture à adopter vis-à-vis d'eux. La procédure de sélection s'est faite via l'administration de l'ORMVAT. Si les formateurs n'ont pas jugé cela comme contraignant, il convient de remarquer que cette étape a peut être manqué pour maintenir une cohérence d'ensemble.

La place de l'animateur

En général, l'animateur est toujours la même personne d'un module de formation à l'autre. Il a pour fonction essentielle de dynamiser les échanges entre le formateur et les agriculteurs et entre les agriculteurs. L'animateur tente de faire participer et discuter tous les agriculteurs présents. Il aide à ce que la parole soit redistribuée. Cette manière de faire permet aussi de maintenir le groupe ensemble et d'éviter les phénomènes de dispersion (notamment sur le terrain).

Appréciations des outils et méthodes pédagogiques par les agriculteurs

Dans l'ensemble, les outils et méthodes pédagogiques utilisés lors des formations ont été appréciés par les agriculteurs car :

- les aspects « terrain » tenaient une place plus importante dans les formations ; *« Il y avait plus de sorties que de cours. C'est bien comme ça ».*
- les supports utilisés pendant les phases mobilisaient des photos et des vidéos sans toutefois éliminer le texte ; *« Pour moi tout était bien, les explications étaient simples et les supports utilisaient des photos » « On a eu une démonstration vidéo sur comment utiliser le goutte à goutte. »*
- des temps d'échanges (table ronde) entre agriculteurs et formateurs ; *« Nous étions intéressés par l'élevage. Et on a pu discuter de cet aspect autant dans la partie élevage que dans la partie vente et commercialisation. Il y a avait des moments des tables rondes pour parler de tout ça. »*

Néanmoins, de nombreux autres témoignages nous renseignent sur l'utilisation encore trop inappropriée d'outils et méthodes par rapport au public visé. La formation professionnelle à destination des femmes rurales semble avoir mobilisé des outils qui ne correspondaient pas au faible niveau d'alphabétisation de femmes. Les formateurs ne se sont pas toujours adaptés et ont manifestement mobilisé des terminologies en français. Elles ont clairement affiché une volonté de renforcer l'apprentissage par la pratique.

A1F3R : *« Parfois, les formateurs n'arrivaient pas à transmettre l'idée correctement. Par exemple un formateur ne savait pas que les femmes ne savaient pas lire et écrire, et il donnait des chiffres. C'était un problème. Je vais demander à ce qu'il y ait plus de pratique. C'est le plus important »*

A2F3R : *« Parfois il y avait le problème que le formateur parlait en français, les femmes se sont endormies. »*

A4F3R : *« Pour moi, c'était compliqué de tout suivre surtout avec les diapositives car je ne suis pas alphabétisée. Aussi, quand les formateurs parlaient, on ne comprenait pas tout ce qu'ils disaient ».*

A5F3R : *« Je n'ai pas pris de note, je ne sais pas écrire. Il faudrait quand même plus de pratique et moins de théorique. »*

A8F3R : *« J'aurais aimé qu'il y ait plus de pratique. »*

De la même manière, les entretiens réalisés auprès des agriculteurs ayant suivi les formations sur l'irrigation localisée ont souligné trois aspects importants qui méritent une attention particulière de la part des formateurs et une meilleure coordination avec RACCORD :

- **l'utilisation de termes techniques en français ;**

A3F2R : *« Il y avait des termes en français qui me posaient problèmes ».*

A4F2R : *« Certaines fois pendant la formation, les termes utilisés étaient en français. Cela me bloquait un peu dans la compréhension. »*

- **la nécessité de mobiliser plus de photos et vidéos, la parole et les textes sont un frein à l'apprentissage pour les analphabètes ;**

A5F2R : « Il n'y avait pas assez de photos et de vidéos. Ça aurait été mieux pour moi. Je ne comprends pas beaucoup les textes. Les non scolarisés ne peuvent pas comprendre, comme moi. »

A6F2R : « Moi j'allais directement à la pratique. Ça ne demande pas de niveau. C'est sûr que la partie théorique était un frein pour moi. »

- **la nécessité d'accompagner les séances de terrain par des séances pratiques ;**

A2F2R : « La pratique, c'est mieux pour apprendre. Mais observer c'est bien quand même ».

A3F2R : « On a surtout eu des visites au champs. On ne faisait qu'observer. Evidemment la pratique est importante »

A4F2R : « En revanche, on ne faisait qu'observer. Il faut manipuler pour comprendre. Sinon on oublie facilement. J'ai peur d'avoir oublié des choses »

6. Suivi-évaluation

Point clé de la démarche d'ingénierie de formation, l'étude n'a pas permis de comprendre en détails comment l'étape de suivi-évaluation se caractérisait vraiment.

Il semblerait néanmoins que cette étape soit relativement légère. D'après le travail d'évaluation fait sur la démarche RIM en 2011, les évaluations se sont progressivement réduites à des évaluations orales et collectives autour des tours de tables. Les participants jugeaient les questionnaires trop chronophages sur des durées de formation de trois jours préférant laisser la place à plus de formation. Si une évaluation orale est réalisée à la fin de chaque module de formation, aucun dispositif formel ou informel n'a été mis en place par RACCORD pour suivre les agriculteurs en post-formation (évaluation à froid).

B. Appréciation des effets directs et indirects – Analyse en termes de changements et mises en pratique

Module 1

« Irrigation gravitaire + Elevage Bovin + irrigation localisée »

Tableau 6 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 1 RACCORD

	SAU / statut foncier	Système de production	Système d'irrigation
A1F1R	3 ha milk	Syst. PC.E Luzerne / Blé / Olivier 4 VL	Gravitaire
A2F1R	5 ha milk 1,5 ha location	Syst. PC.E Olivier/Betterave/Luzerne/Blé 6 VL + veaux	Gravitaire + 2 puits
A3F1R	10 ha milk	Syst. PC.E 400 oliviers / 3000 grenadiers/Blé/luzerne 4 VL + 70 Ovins	Gravitaire
A4F1R	1,5 ha milk	Syst. PC.E Luzerne / Blé / Olivier / courgette Bovins/Ovins	Gravitaire
A5F1R	5,3 ha	Syst. PC.E Luzerne/Blé/olivier/Sésame/maïs 6 VL + veaux / 10 Ovins	Gravitaire
A6F1R	2,5 ha milk 2,5 métayage	S.PCE Luzerne / Blé / Fève / Olivier 5VL / 10 veaux (engraissement) + 16 ovins	Gravitaire
A7F1R	5 ha milk	S.PCE Luzerne/Blé /Betterave/Oliviers/Grenade 6 VL + Veaux (engraissement)	Gravitaire

Formation « Irrigation gravitaire »

Acquis en termes de savoirs nouveaux et savoir-faire :

A l'issue des enquêtes menées auprès des sept agriculteurs, il ressort d'une manière générale, que les agriculteurs ont acquis de nouvelles connaissances et techniques concernant le système d'irrigation gravitaire (c'est à dire « traditionnelle »). Ces nouvelles techniques concernaient :

- le **désherbage des séguias** (manuellement ou chimiquement) permettant une rapide circulation de l'eau dans les parcelles ;
- la **réduction de taille des parcelles** permettant à nouveau de faire circuler l'eau plus rapidement sur les cultures ;
- les **opérations de travail du sol** qui comprennent un labour post-moisson avec le positionnement de la fumure de fond (soit fumier ou engrais de fond) puis reprise de travail du sol (cover-crop 3 minimum) avant les semis de luzerne ou de blé. Ce dernier aspect permet de jouer sur la granulométrie du sol. Dans la majorité des cas, c'est au niveau des dates d'opérations que cela change le plus, et l'importance d'intégrer le fumier et les engrais en même temps que ces opérations.

Cependant, deux agriculteurs déclarent ne rien avoir appris. Dans leur situation, ces savoir-faire sont le produit soit d'une transmission familiale (« *mon père pratiquait déjà comme ça, la formation ne m'a rien apporté de neuf sur le gravitaire* »), soit d'échanges avec des techniciens et d'autres agriculteurs. Même s'ils représentent une minorité dans l'échantillon étudié, ces deux profils permettent **d'interroger le dispositif sur le processus de sélection nominatif des participants**. Par conséquent, cette formation n'aura pas eu d'effets directs sur leur exploitation.

Si cette formation semble avoir apporté satisfaction au groupe en terme de savoirs nouveaux, il apparaît qu'elle ait apporté d'autres savoirs et savoir-faire (au moins dans un cas) qui n'étaient pas prévus dans le programme de formation. L'agriculteur A3F1R déclare « *Pour moi le point le plus intéressant a été pendant les échanges avec les autres agriculteurs. J'avais une problématique bien spécifique qui n'était pas abordée pendant la formation. Ils m'ont apporté la solution au problème que j'avais* ».²⁴

Bien que cet exemple soit marginal, il prouve que l'insertion de temps d'échange entre agriculteurs dans le programme de formation peut avoir des effets positifs au delà du contenu et des objectifs initialement fixés.

Appréciation des effets directs en termes de changements et de performances

L'analyse des effets du module de formation sur les techniques d'irrigation gravitaire montre que l'ensemble du groupe ayant acquis des nouvelles techniques a pu les mettre en pratique sur leur exploitation. Dans toutes les situations, la mise en pratique aura permis de répondre aux objectifs fixés par la formation en termes d'économie d'eau et d'augmentation de la productivité (Cf tableau ci-dessous).

Cependant, l'appréciation par les agriculteurs de ces changements en termes de performances sur l'exploitation est partagée. Il est intéressant de constater que deux profils seulement apparaissent satisfaits des changements opérés sur leurs exploitations. Ces deux agriculteurs sont ceux ayant uniquement participé à ce module. Pour les autres cas (agriculteurs ayant suivi plusieurs formations professionnelles « RACCORD »), les résultats sont en dessous de leurs attentes (Cf Tableau ci-dessous). Ils renvoient cette insatisfaction à des contraintes externes liées notamment à l'accès aux marchés et à des charges opérationnelles trop élevées.

²⁴ Cet agriculteur a une grande plantation de grenade. L'installation du goutte-à-goutte y est impossible à cause d'un problème d'enracinement. Mais l'irrigation gravitaire consomme beaucoup trop d'eau pour ce type de culture. Les agriculteurs lui ont conseillé une technique qui vise à réduire au maximum le nombre de lignes d'irrigation et de les remplacer par 1 ou 2 plus importantes afin d'inonder la parcelle rapidement.

Agriculteur	Points positifs – effets concrets	Points négatifs – facteurs limitant
A1F1R	« Je suis passé de 30 à 40 quintaux/ha pour le blé, et de 110 bottes (de 30-40 kg) de luzerne à 170/ha. J'ai économisé l'eau, j'en commande moins aujourd'hui auprès de l'Office »	
A3F1R	« J'ai diminué mon temps d'irrigation d'une fois tous les 3 jours à 1 fois tous les 10-13 jours. » « les fruits ont un bon calibre et homogène sur la parcelle » « les arbres ont une plus grande vigueur »	
A4F1R	« Ma production a augmenté...	..., mais je les vends toujours à des prix bas. Je gagne un peu plus, mais pas beaucoup. Donc la luzerne sert toujours à l'alimentation du bétail et le blé à l'autoconsommation ».
A5F1R	« Je produis plus de luzerne, maintenant je peux vendre, mais les charges sont toujours élevées. Je n'ai pas atteint les valeurs souhaitées. Je n'ai pas le sentiment d'avoir fait <u>suffisamment</u> d'économie d'eau ».

Cette différence d'appréciation est probablement due au fait que les profils A4F1R et A5F1R en ayant reçu d'autres formations notamment sur l'élevage avaient des attentes plus importantes en termes de changements. Il reste quand même difficile d'analyser clairement à quoi est dû cette différence d'appréciation. Est ce que les effets concrets de certaines formations atténuent la perception des effets d'autres formations ? Les agriculteurs deviennent-ils de plus en plus exigeants au fur et à mesure qu'ils suivent des formations ? Lors des entretiens, ces agriculteurs ont spontanément accordé plus d'attention aux bénéfiques que leur avaient apportés les formations sur l'élevage.

Formations « Elevage bovin »

Nb : Pour rappel, les quatre agriculteurs enquêtés pour cette partie de l'analyse n'ont pas tous suivi le même parcours de formation. Il faut préciser qu'ils ont eu certaines difficultés à se souvenir des formations auxquelles ils ont participé. De plus, la contrainte de temps imposé pour réaliser les entretiens n'aura pas permis de rentrer dans le détail de chacun des thèmes concernant l'élevage, ni de pouvoir apprécier plus finement ce que les thèmes ont produit comme résultats indépendamment les uns des autres. Sur ce qui a été permis de comprendre pendant les entretiens voici un récapitulatif des thèmes abordés par les agriculteurs sur l'élevage bovin :

« Alimentation et rationnement alimentaire »	A4, A5, A6, A7
« Conduite du vêlage »	A5, A7
« Technique d'engraissement »	A5, A6
« Technique de traite et santé animale »	A4, A5, A7

Acquis en termes de savoirs nouveaux et savoir-faire :

Pour l'ensemble des agriculteurs et des thèmes étudiés, la ou les formations professionnelles ont permis de développer des nouvelles compétences techniques. Ces nouvelles connaissances leur ont permis de corriger les « mauvaises » pratiques qu'ils avaient avant la formation. Le cas de l'atelier sur l'alimentation des bovins est celui qui illustre le mieux cette situation. Trois agriculteurs (A4, A5, et A7) sur quatre affirment que leur pratique d'alimentation du bétail consistait simplement à donner de la luzerne. « Avant je donnais l'alimentation à l'œil, avec la luzerne ».

	Nouveaux savoirs et savoir-faire acquis
« Alimentation et rationnement alimentaire »	A4 : « J'ai appris à mieux nourrir les bêtes, ce qu'il leur faut comme nourriture ». A5 : « Pour l'alimentation, on a appris à bien donner à manger, quand, quoi, combien ». A7 : « j'ai appris à utiliser les aliments composés avec des doses précises, l'intégration de nouveaux produits dans l'alimentation »
« Technique de traite et santé animale »	A4 : « Comment bien faire la traite des bovins » A5 : « J'ai appris à reconnaître les maladies et traiter les animaux » A7 : « J'ai appris à identifier les maladies, à apprendre les gestes de précaution et les traitements »
« Conduite du vêlage »	A5 : « Sur le vêlage, ils nous ont appris les bonnes techniques et corrigé nos défauts » A7 : « Sur le vêlage on a appris vraiment beaucoup de choses : les indices pour intervenir et les indices pour laisser faire naturellement »
« Technique d'engraissement »	A5 : « J'ai appris comment acheter et vendre les veaux qui servent à l'engraissement » A6 : « On a appris à les garder longtemps pour les vendre à bon prix »

Appréciation des effets directs en termes de changements et de performances

Globalement, les agriculteurs semblent avoir pu mettre en œuvre les acquis de la formation :

	Effets et changements concrets
« Alimentation et rationnement alimentaire »	A4 : « Après la formation, j'ai commencé à acheter des aliments extérieurs ». A5 : « Depuis je fais des stocks, des provisions pour l'hiver. Et pour le reste de l'alimentation, j'ai commencé à acheter à l'extérieur, en anticipant les prix, et j'achète au prix le plus bas ». A7 : « Avant je ne donnais que de la luzerne à mes vaches. »
« Technique de traite et santé animale »	A4 : « maintenant je fais la traite deux fois par jour à heure fixe »
« Conduite du vêlage »	A5 : « Avant je sortais le veau en forçant, c'était une mauvaise pratique car cela pouvait abimer l'appareil sexuel de la femelle. Maintenant je laisse le veau sortir tranquillement » A7 : « Avant nous n'étions jamais sûrs que le veau serait vivant, maintenant c'est sûr à 100 % »
« Technique d'engraissement »	A5 : « Avant la formation je ne faisais pas d'engraissement, maintenant c'est une activité principale » A6 : « Avant on les gardait un mois, maintenant plus d'un an »

Cependant, on peut observer, dans un cas au moins (A5) que la logique qu'il a appliqué à son exploitation semble plus aboutie que les autres agriculteurs. En plus d'avoir appris les bases de la gestion alimentaire (diversité et quantité des aliments), il a appliqué un principe de gestion pour diminuer le coût d'achat de ses intrants. **Ce profil nous permet d'apprécier le fait que tous les agriculteurs ne vont pas mobiliser les savoirs de la même façon ou que certains aspects traités ne sont peut être pas mobilisables par une catégorie d'agriculteurs.** Si cet agriculteur est un profil qui a pu et su optimiser les savoirs de la formation sur son exploitation, l'agriculteur A7F1R, n'a pas pu mobiliser tous ses nouveaux savoirs sur l'exploitation.

En effet, son exploitation est en métayage. La gestion des cultures et de l'élevage est réalisée par une personne extérieure. Ce dernier, après avoir reçu l'information par l'agriculteur A7

sur les avantages d'une alimentation équilibrée supposant l'achat d'aliments extérieurs, n'a pas voulu le mettre en œuvre à son niveau.

Dans son cas, est ce que le dispositif d'ingénierie n'aurait pas dû identifier cette contrainte de main d'œuvre et sélectionner le métayer ? (Limites à la l'optimisation de la formation par la sélection des participants ?)

Globalement sur les autres thèmes abordés pour l'élevage, il semble que le constat soit le même. Les agriculteurs paraissent avoir acquis de nouveaux savoirs qui leur ont permis de corriger ou d'améliorer leurs pratiques (avec des nuances), et à travers cela l'amélioration des performances de production et des revenus économiques.

A travers les déclarations des agriculteurs, il semble que les quatre agriculteurs aient vu leur production de lait et/ou leurs revenus augmenter après avoir participé aux formations « élevage bovin », nuancé toutefois par quelques contraintes d'ordre économique :

	Points positifs – effets en terme de performance	Point négatifs – facteurs limitant Contraintes à maîtriser
A4F1R	« ça m'a permis d'augmenter ma production et ma qualité de lait ... »	... mais une partie des revenus part dans les charges pour l'élevage » « Pour moi, une vie de luxe serait d'avoir 4 vaches et des veaux, mais je n'ai pas les moyens »
A5F1R	« <i>Ma production de lait est passé de 4 litres par jour et par vache à entre 12 et 15 litres (avec races croisées)</i> » « <i>Le fait d'anticiper les prix pour l'alimentation, ça m'a fait économiser de l'argent.</i> » « <i>Et cela a eu du bon sur les veaux aussi, je n'ai pas les chiffres en tête mais il y a eu une augmentation des gains</i> ».	« Le problème c'est toujours l'investissement, et puis il faut faire de l'agriculture avec des problèmes de vente des produits ».
A6F1R	« Sur la production de lait, avant je produisais 3 à 4 L/jour, maintenant je produis environ 12 l/jour avec une race croisée. » « l'engraissement c'est une activité rentable. Quand tu vends un taurillon à 30 000 dirhams/an – les cultures ne te donneront pas ça »	
A7F1R	« j'ai quand même augmenté ma production de lait de 25 % » « Maintenant, mes vaches ne sont plus malades »	« Rien de notable sur les gains économiques car l'augmentation de production du lait liée à l'alimentation ne compense pas les charges pour s'occuper de la santé des animaux » - Problème du métayer

C'est sur ces derniers aspects de facteurs limitant (externes) qu'il va être possible d'apprécier les effets des formations portant sur l'irrigation localisée et d'analyser par la même occasion ce qui dans l'ingénierie de formation est un frein à son optimisation.

Formation « Irrigation localisée »

Nb : Les quatre agriculteurs enquêtés qui ont participé à plusieurs formations ont reçu une formation sur l'irrigation localisée. Les agriculteurs qui ont participé uniquement à l'irrigation localisée ont reçu une présentation sur les avantages de l'irrigation goutte à goutte. Mais les contraintes imposées pour la réalisation des entretiens (notamment de temps) ne nous ont pas permis de rentrer dans les détails de cette formation. En revanche, nous avons pris le temps d'analyser les contraintes qui pèsent sur eux pour se convertir.

Les sept agriculteurs enquêtés ont une opinion très positive du système d'irrigation goutte-à-goutte. Ils auraient souhaité pouvoir reconverter leur système. Néanmoins, aucun des agriculteurs enquêtés n'a pu mettre en place l'irrigation localisée. « *Pour moi rester dans le gravitaire c'était une obligation, je n'ai pas le choix. Il y a plus d'inconvénients en gravitaire que d'avantages* ».

Face à ce constat, plusieurs facteurs externes permettent de l'expliquer :

- Des moyens financiers globalement insuffisants : les agriculteurs confirment la grande difficulté d'avancer les frais pour l'installation du système goutte-à-goutte.
- Le crédit bancaire est simplement inenvisageable. Il y a un profond manque de confiance entre les deux parties (des agriculteurs vis à vis des banques et vice-versa).
- Cette question de la confiance des banques vis à vis des agriculteurs renvoie à l'inquiétude des agriculteurs quant à la bonne réussite de l'opération et à un besoin significatif de suivi par un technicien pour les accompagner dans les nouveaux modes de conduite des cultures : « *Par rapport aux banques, je n'ai pas suffisamment de moyens pour qu'ils me fassent confiance, et je ne peux pas leur prouver que la première saison avec le goutte à goutte se passera bien. Il me faudrait un technicien qui me suive régulièrement pour être sûr que je réussisse* ».
- Un problème lié aux morcellements des parcelles lorsque celles-ci sont de petites tailles : « *J'ai deux parcelles dans deux CDA différents (2,5 ha par parcelle). Si les terres sont regroupées on peut faire le système [mettre en place le goutte à goutte]* ».

Au delà des effets directs des formations présentées ci-dessus et des réponses globalement positives qu'elles ont pu apporter aux agriculteurs, limitées toutefois par des contraintes externes (prix de vente, intrants élevés, foncier ...), les formations auront eu des effets indirects notables.

Appréciations des effets indirects :

Les effets indirects de la participation à une ou plusieurs formations se sont ressentis sur plusieurs dimensions. Parmi les principaux aspects, on peut identifier :

- ⇒ **Les effets induits sur la famille** : l'amélioration du revenu agricole liée aux effets directs de la formation a été dans la majorité des cas réinjecté pour le « bien-être familial ». « *Je garde une partie des bénéfices pour les mariages ou les naissances de la famille, c'est important* ».
- ⇒ **Les effets induits sur la perception/vision du métier d'agriculteur** : à travers l'acquisition de nouveaux savoir-faire censés « corriger les mauvaises pratiques » et les résultats que les agriculteurs ont obtenus, la vision qu'ils avaient de leur métier a globalement évolué dans un sens positif. « *La formation m'a permis de changer ma mentalité. Elle m'a appris comment être un bon éleveur* »
- ⇒ **Effets induits sur la transmission des acquis de la formation** : de manière quasi-unanime, les agriculteurs ont apporté leurs techniques à d'autres agriculteurs. Cependant, le niveau d'implication des participants à diffuser les messages techniques et les moyens utilisés pour le faire changent d'un profil à l'autre. « *J'ai expliqué ce que j'ai appris à au moins 6 personnes, mais je n'ai fait qu'expliquer* » ; « *Quand quelqu'un a besoin d'information je lui donne, c'est de l'entre-aide. Mais je ne fais pas que dire, je lui montre en faisant avec lui.* »

En résumé :

Cette première série d'enquêtes a permis de comprendre que les formations proposées par RACCORD ont apporté un ensemble de nouveaux savoirs et savoir-faire qui ont pu être mis en application sur les exploitations agricoles.

L'analyse des besoins a pris en compte les préoccupations et projets des agriculteurs en partant de leurs connaissances initiales. Le programme des formations a ainsi permis la correction ou l'amélioration des pratiques courantes avec des effets positifs directs et indirects.

Cependant, un ensemble de contraintes extérieures à la formation (accès un marché stable et rémunérateur, coûts des intrants trop élevé, difficulté d'investissement) limitent les effets de ces formations sur les exploitations et appelle à l'activation d'autres services liés à l'agriculture et de nouvelles compétences (gestion, comptabilité ...).

Si la mise en place d'un module de formation sur l'irrigation gravitaire est une réponse pertinente pour les agriculteurs n'ayant pas les moyens d'opter pour le goutte-à-goutte, on constate que tous les agriculteurs n'ont pas valorisé cette formation. Certains agriculteurs maîtrisaient visiblement ces techniques avant leur participation au module. L'étape de sélection des participants n'a peut être pas complètement pris en compte le niveau de technicité initiale de tous les exploitants.

Cette initiative de module de formation visant l'économie d'eau par l'amélioration du système traditionnel est à poursuivre. Il est évident que tous les agriculteurs ne pourront pas passer au goutte-à-goutte. Cependant les enjeux liés à l'eau et sa gestion rationnelle dans les périmètres de grande hydraulique sont les mêmes pour l'ensemble des agriculteurs. Les services de formation et/ou conseil ne doivent pas exclure un type d'agriculteur (en mesure de s'installer en goutte-à-goutte) à un autre.

Module 2

« Multi-modules irrigation goutte à goutte »

Nb : Pour rappel, cette série d'entretiens s'est déroulée avec des agriculteurs n'ayant pas participé au même module d'irrigation localisée. Par ailleurs, le choix des agriculteurs s'est porté sur 6 personnes qui avaient le goutte-à-goutte. Cette analyse est donc à juger avec un biais. Il est certain que tous les agriculteurs ayant participé à une formation sur l'irrigation localisée ne sont pas en en goutte-à-goutte aujourd'hui. (Cf. partie Module 1).

Tableau 7 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 2 RACCORD

	SAU / statut foncier	Système de production	Système d'irrigation
A1F2R	21 ha milk	Irrigation localisée (sur 6 ha) : Olivier/Grenade/Luzerne/Betterave/fève Irrigation gravitaire (13 ha) : Blé/Luzerne/Betterave	Irrigation localisée Installation en 2010 Formation en 2012
A2F2R	9 ha milk 5 ha terres collectives	Irrigation localisée : Maïs ensilage (sur terres collectives) Irrigation gravitaire : Luzerne/Blé/olivier	Irrigation localisée Installation en 2014 Formation en 2012
A3F2R	13 ha milk	Luzerne/Melon/pastèque	Irrigation localisée Installation en 2013 Formation en 2012
A4F2R	5 ha milk	Luzerne/Blé/Olivier/ betteraves Carotte/melon/pastèque 4 VL	Irrigation localisée Installation en 2002 Formation en 2010
A5F2R	5 ha milk	Betteraves / Maïs ensilage / Carottes / Luzerne + 4 VL	Irrigation localisée Installation en 2013 Formation en 2012
A6F2R	5 ha milk	Betteraves / Carottes / Oignons Blé / Olivier + Ovins	Irrigation localisée Installation 2014 Formation en 2013

L'étude des modules portant sur l'irrigation localisée a permis de distinguer plusieurs catégories d'acteurs formés avec des besoins en formations différents :

Groupe 1 : les agriculteurs ayant reçu la formation **avant** leur passage au goutte à goutte :

Ce groupe concerne quatre profils (A2/A3/A5/A6). Interrogé sur leur niveau de connaissances avant la formation, aucun n'avait de savoirs et savoir-faire avant la participation au module. A2 « Avant la formation, je n'avais pas de connaissances satisfaisantes. »

Groupe 2 : les agriculteurs ayant reçu la formation **après** leur passage au goutte à goutte.

Les profils A1 et A4 ayant déjà installé le système de goutte à goutte, avaient déjà une des connaissances sur le pilotage du système. A4 « Après 8 ans d'expériences sur l'EA, je savais déjà bien comment piloter le système ».

Acquis en termes de savoirs nouveaux et savoir-faire

De manière globale, les modules de formation étudiés ont permis :

Pour le groupe 1 :

⇒ *D'acquérir des savoirs et savoir-faire essentiels pour permettre la conversion au goutte à goutte* : ici le terme « essentiel » fait référence à l'absence de connaissance des agriculteurs avant formation.

⇒ *Mais des « manques » pour permettre l'optimisation du système d'irrigation goutte-à-goutte.*

Pour le groupe 2 :

⇒ *De renforcer ou d'apporter des savoirs et savoir-faire nouveaux à des agriculteurs déjà installés ;*

⇒ *Mais deux profils qui n'ont pas su remobiliser ses nouveaux savoirs de la même manière.*

Spécifiquement :

⇒ *D'acquérir des compétences en termes de « savoir-être »* : S'il s'agit d'un effet induit qui n'était pas recherché, cette compétence nouvelle s'est manifestée dans un seul cas (profil A1). Il explique que la formation lui a été utile dans ses rapports avec la société d'installation : « *Après la formation, j'ai pu négocier la dimension du bassin pour avoir une plus grande autonomie d'eau* ».

Groupe 1 :	principaux acquis
Principe d'économie d'eau	« <i>J'ai appris ce qu'était le principe d'économie d'eau</i> ».
Conception générale du système goutte-à-goutte	« <i>J'ai pu voir la conception générale du système, ça m'a permis de faire le lien avec la réalité du terrain</i> ».
Pilotage du système	« <i>On a appris comment faire l'irrigation avec les vannes, secteur par secteur</i> ». « <i>J'ai appris comment gérer la station de tête, comment lâcher et fermer l'eau</i> »
Gestion de la pression du système	« <i>J'ai compris les notions de pression et de bar</i> ».
Groupe 2 :	principaux acquis
Apports raisonné d'engrais Fertigation	« <i>La formation m'a permis d'approfondir mes connaissances sur la fertilisation et les oligo-éléments</i> » « <i>On a appris les notions d'unité d'engrais pour la plante</i> »
Contrôle de l'excès d'eau sur une parcelle	« <i>Appris comment gérer la pourriture des racines à cause de l'apport excessif d'eau</i> » « <i>j'ai appris à gérer le déficit hydrique en raisonnant les apports d'eau. On a appris comment tester sur le sol manuellement, pour vérifier que les racines ne soient pas en excès ou déficit d'eau</i> ».

Appréciation des effets directs en termes de changements et de performances

Pour le Groupe 1 :

Pour la totalité de ce groupe, les acquis de la formation semblent s'être répercutés de manière positive au moment de l'installation. Les quatre agriculteurs concernés confirment l'utilité de la formation lors de l'installation :

A2 : « *Après la formation, j'ai pu piloter le système moi-même. Je n'ai pas trouvé de difficultés lors de mon installation. Et la première année s'est bien passée.* »

A6 : « Avec les formations, nous avons tous les éléments pour éviter les premières erreurs. J'ai bien valorisé ce que j'ai appris ».

Pour le Groupe 2 :

Au niveau de la mise en pratique, les deux profils interrogés se distinguent. L'agriculteur A1 n'a pas réussi à remobiliser sur son exploitation les acquis de la formation en ce qui concerne la fertigation (« J'ai besoin de quelqu'un pour m'aider sur la fertigation »). Cette non mise en pratique renvoie dans son cas à un problème sur le programme de formation (« Il n'y avait pas toujours une bonne adéquation entre ce que nous avons vu en cours et sur le terrain »).

Il faut rappeler que pour certains profils, l'activation de nouveaux savoirs est favorisée par un apprentissage par l'observation et la pratique.

Le second agriculteur a visiblement bien réussi à remobiliser ses nouveaux savoirs sur son exploitation. Il l'explique notamment par les résultats que cela lui a apportés. « Ce n'est pas comme avant. Je pense avoir récupéré 1/5 de la production avec ces techniques. Sur les notions d'engrais, je pense avoir économisé sur mes produits »

Appréciation par l'ensemble du groupe du système d'irrigation goutte-à-goutte :

En partant de savoirs et savoir-faire nuls, on peut estimer que la formation aura directement contribué à la bonne réalisation des projets de reconversion et de son impact sur les exploitations du **groupe 1**.

De manière générale, les effets induits par le changement du système d'irrigation gravitaire vers le goutte-à-goutte ont été jugés positifs par les agriculteurs. D'après les déclarations faites par les agriculteurs, les principaux effets du goutte à goutte sont :

- **une augmentation de la productivité des cultures ;**

A2 : « Mes rendements sur le maïs ensilage ont augmenté de 6 tonnes »

A5 : « Sur la betterave des bons résultats 83 T au lieu de 60 T en gravitaire. »

- **une diminution de la main d'œuvre sur l'exploitation ;**

A3 « On a très largement diminué la main d'œuvre. Maintenant, nous avons simplement un peu de main d'œuvre saisonnière pour les récoltes. »

A6 « Nous n'avons plus d'ouvriers sur l'exploitation. »

- **une économie du temps de travail sur les parcelles ;**

A5 : « Je peux m'occuper tout seul de l'irrigation et envoyer mes fils faire d'autres choses. »

A2 : « On a gagné énormément de temps. Avant il fallait sans cesse surveiller les séguis pendant l'irrigation »

Sur les questions d'économies d'eau, cette étude n'a pas mesuré les effets liés au changement de système. Les agriculteurs semblaient avoir des difficultés à juger si le goutte à goutte permettait oui ou non de faire des économies d'eau. Un agriculteur précise avoir une plus grande disponibilité en eau, ce qui ne veut pas dire qu'il réalise des économies à la parcelle.

Effets directs en termes de changement sous l'angle « conversion au goutte à goutte »

Dans le cadre de cette étude, deux agriculteurs affirment avoir pris leur décision pour convertir leur système d'irrigation gravitaire vers le goutte à goutte. Dans les deux cas, cette décision a été stimulée par les échanges qu'ils ont eus avec les autres agriculteurs au cours de la formation : « Pour moi, ce qui a vraiment été déclencheur, ce sont les agriculteurs qui m'ont encouragé à passer à l'irrigation localisée » ; « Les agriculteurs déjà installés m'ont vraiment encouragé à passer au goutte à goutte ».

A nouveau, il est important de constater que les moments d'échanges et de discussion prévus dans le programme de formation de RACCORD ont permis d'apporter des effets positifs induits.

Appréciations des effets indirects

Les enquêtes réalisées auprès des agriculteurs ont permis de dégager quatre types d'effets indirects de manière quasi-unanime sur :

- ⇒ **Effets induits sur la perception de soi :** l'installation du système d'irrigation localisée et sa réussite semble dans un certain nombre de cas avoir apporté un sentiment neuf et positif aux agriculteurs, notamment le sentiment de fierté : « Le goutte à goutte ça vous rend fier. Vous êtes en avance. Ça vous donne un esprit de leader ».
- ⇒ **Effets induits sur la transmission des acquis de la formation :**
L'un des effets indirects les plus notables de cette formation se situe dans l'engagement personnel des agriculteurs à transmettre leurs nouveaux savoirs et savoir-faire à d'autres agriculteurs (installés ou non).
« Bien sûr on transmet ! Aujourd'hui, les gens nous appellent pour avoir des conseils sur le goutte à goutte. D'ailleurs, il y a des gens qui sont en cours de conversion parce qu'ils ont vu notre système. On a fait de la vulgarisation. On leur a expliqué les avantages. »
- ⇒ **Effets induits sur le renforcement du réseau de connaissances :**
Dans ce cas précis, la formation professionnelle semble avoir été un lieu de rencontres et d'échanges entre agriculteurs. Les agriculteurs reconnaissent que c'est un point positif pour ce type de formation : « J'ai fait de nouvelles connaissances avec qui je suis toujours en contact. C'est un bienfait de la formation ».
- ⇒ **Emergence de nouveaux besoins en formation :**
Dans le cas de cette étude, l'émergence de nouveaux besoins en formation s'est principalement fait ressentir sous la forme de « la formation, ça n'était pas assez », « j'ai besoin d'en savoir plus sur le goutte-à-goutte » exprimé par l'ensemble des agriculteurs.

Facteurs limitant les effets de la formation par l'IF

« J'ai appris ce qu'il fallait grâce aux formations, mais aujourd'hui j'ai besoin de plus. Le niveau n'était pas vraiment élevé ».

Si la formation a permis aux agriculteurs de démarrer leur activité, le dispositif global n'a pas pris en considération la difficulté pour des agriculteurs de conduire un projet qui modifie totalement le système d'activité qu'ils avaient précédemment.

Facteurs externes favorisant les effets de la formation professionnelle

On constate que les agriculteurs ont dû passer par d'autres stratégies pour pallier aux insuffisances de connaissances qu'ils avaient pour piloter de manière optimale le goutte-à-goutte. Dans la majorité des cas, ces stratégies sont celles de l'échange entre pairs. Cela leur permet de se perfectionner et de se rassurer sur le goutte à goutte.

« On échange beaucoup entre agriculteurs. Si on n'échange pas, on reste là où on est ».

« J'interroge toujours plusieurs personnes sans leur dire que j'avais déjà demandé à quelqu'un, c'est pour doubler les informations ».

Le passage par d'autres stratégies pour combler ce manque de formation, notamment par l'échange entre agriculteurs, ne devrait-il pas être mieux considéré en amont du dispositif et être inclus dans les objectifs initiaux par le renforcement de l'engagement des acteurs ?
Comment accompagner les agriculteurs en post-formation et répondre à leurs nouveaux besoins ?

En résumé :

Cette seconde analyse a permis de comprendre qu'en termes d'ingénierie de formation RACCORD sélectionnait deux catégories d'agriculteurs au sein d'un même module. D'une part, des agriculteurs n'ayant pas converti leur système d'irrigation (mais qui en ont l'envie), d'autre part des agriculteurs qui ont déjà adopté la technique du goutte à goutte.

De manière globale, ces formations ont apporté des savoirs et savoir-faire aux agriculteurs leur permettant soit de démarrer de manière autonome cette nouvelle technique d'irrigation, soit de renforcer des compétences existantes.

Les effets directs de l'adoption du goutte-à-goutte par les agriculteurs sont principalement une amélioration de la productivité des cultures, une diminution de la main d'œuvre externe et une économie de temps de travail.

L'adoption au goutte à goutte a induit un ensemble d'effets indirects (bien être familial, perception de soi, transmission des compétences techniques). La diffusion et la vulgarisation des techniques de goutte-à-goutte aux pairs n'ayant pas suivi la formation semblent être une dynamique importante à partir du moment où les agriculteurs ont su le mettre en place individuellement. Il serait nécessaire de mesurer plus finement la manière dont le message technique est transmis et d'en mesurer les effets sur les exploitations n'ayant pas participé à la formation.

En termes d'ingénierie de formation, l'hétérogénéité du groupe (installé / non installé) n'a pas été synonyme d'effets négatifs. Les temps d'échange et de discussion (défini dans le programme de formation) ont permis de rassurer certains agriculteurs et de stimuler leur décision de passage vers l'irrigation localisée.

Par ailleurs, les outils et méthodes pédagogiques basés sur une alternance de séances théoriques et d'observations aux champs semblent avoir favorisé la mise en pratique des savoirs et savoir-faire de la formation sur les exploitations agricoles.

Cependant on constate qu'une formation ponctuelle de trois jours n'est pas suffisante pour que les agriculteurs sachent parfaitement maîtriser cette nouvelle technologie. Les stratégies d'échanges entre pairs en post-formation le prouvent. L'adoption d'une telle technologie rompt considérablement avec les pratiques traditionnelles, à la fois par le niveau de technicité que cela implique, mais aussi par les modifications profondes qu'elle entraîne sur les exploitations (adaptation des systèmes de cultures, organisation du travail, nouvelle stratégie de commercialisation).

L'accompagnement technique (individuel ou collectif) en post-formation ou la mise en place de nouveaux modules de formation pour pallier à ces insuffisances semble nécessaire pour permettre aux agriculteurs de se développer. La création d'un réseau de dialogue technique entre agriculteurs est peut être une piste à suivre pour RACCORD (Cf. 4.1.7 Propositions).

Module 3 Formation femme « Multi-thématiques »

Nb : Le contexte difficile dans lequel les entretiens se sont déroulés (forte chaleur et Ramadan ; souvent plusieurs personnes ; peu de temps de disponible) n'a pas permis d'avoir beaucoup de constance pour l'analyse de ce module. Particulièrement ici, il y a aura une seule rubrique réunissant les quatre dimensions (savoirs, savoir-faire, changements, et résultats).

Tableau 8 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 3 RACCORD

	SAU/Statut foncier	Système de production EAF	Activités coopérative
A1F3R	5 ha milk (Gérés par son frère) 1/ 3 à elle	Sys.PC-E Blé/luzerne/olivier 3 VL (+ 5 veaux) 5 Caprins (+ chevreaux) 5 Lapins	Présidente d'une coopérative Préparation du couscous Préparation de pâtes Elevage de lapins
A2F3R	1 ha (propriété du père)	Sys.PC-E Blé/luzerne/olivier 5 caprins +	Membre d'une coopérative Préparation du couscous Préparation de pâtes Elevage de lapins
A3F3R	7,40 ha (Divisé en 7 mais géré par elle)	Syst.PC-E Blé/Luzerne/Olivier Betterave/Maïs ensilage/ Lentille 10 caprins + Poulets et lapins	Membre d'une coopérative Elevage de chèvres
A4F3R	2 ha milk 2 ha collectif	Sys.PC-E Blé/Orge/Poids 2 VL (+ 2 veaux) 4 Caprins (+ chevreaux)	Membre d'une coopérative Préparation du couscous Tapisserie
A5F3R	1 ha zone irriguée 4 ha zone bour	Syst.PC-E Blé/Luzerne/Poids fourrager /Oignon	/
A6F3R	Absence de terre	Aménagement d'une stabule sur le toit de maison Elevage caprins	Présidente de coopérative Préparation d'olive de table / couscous / pâte
A7F3R	Absence de terre	/	Activités dans la coopérative
A8F3R	Cédé les terres aux frères	/	Activité d'élevage caprin dans le cadre de la coopérative

Ce module de formation avait pour objectif de fournir les bases de connaissances nécessaires dans trois domaines se rapportant aux activités de l'exploitation agricole (et au rôle de la femme dans celle-ci) ou de la coopérative à laquelle elles appartiennent. Les thèmes et objectifs pédagogiques retenus :

- ⇒ **fournir les bases de connaissances sur l'irrigation localisée ;**
- ⇒ **renforcer les compétences sur le thème de l'élevage (technique de traite et santé animale, amélioration de la qualité du lait) ;**
- ⇒ **renforcer les compétences sur les techniques de ventes et de marketing.**

Acquis en termes de savoirs nouveaux et savoir-faire – effets directs en termes de changements et de performances

Dans la majorité des cas étudiés, les acquis en termes de savoir et savoir-faire ont concerné les thèmes relatifs à la gestion de la traite des vaches laitières et la gestion alimentaire, et les techniques de vente et de négociations commerciales. Les aspects de la formation concernant l'irrigation localisée ont rarement été abordés au cours des entretiens. Cette différence d'intérêt pour les thèmes peut se justifier de deux manières :

- ***la place et le rôle des femmes dans l'exploitation et en dehors*** : les activités des femmes dans les exploitations sont souvent liées à l'élevage et plus rarement à l'irrigation ; leurs activités dans les coopératives concernent souvent la préparation et la vente de produits alimentaires « transformés » ;

- ***les motivations et attentes des femmes par rapport à la formation*** : elles se tournaient principalement vers l'amélioration des revenus de l'exploitation ou de la coopérative (« *Je voulais augmenter ma production de lait ; et apprendre les méthodes de transformation et de commercialisation* » « *Moi je voulais pouvoir développer les activités de la coopérative* »)

Sur l'irrigation localisée

Deux femmes sur huit (profils A1 et A2) ont expliqué ce que la formation leur avaient apporté sur le goutte à goutte.

A1 : « *J'ai pris conscience que ça serait bien de passer au goutte à goutte. J'ai appris qu'il y avait des subventions, c'est encourageant pour nous. Et certains de nos voisins le font, et ce sont des bons exemples. On appris que ça permettait d'économiser l'eau, économiser en main d'œuvre, et un gain de temps* ».

Dans ces situations, cette journée d'intervention semble avoir eu comme effets positifs de sensibiliser les femmes sur les avantages d'un tel système. En revanche, quelle suite donner à cela de la part de RACCORD ? Quel accompagnement est envisageable pour provoquer les changements attendus ?

Par ailleurs, l'échantillonnage retenu n'a pas permis de constater que dans certaines situations les femmes s'impliquaient directement dans la gestion de l'irrigation. Dans ce cas là, si le thème répond réellement aux pratiques des femmes et à leurs préoccupations, un module complet sur ce thème aurait été pertinent.

Sur l'élevage laitier

Sur les questions d'élevage, les femmes ont pu renforcer leurs connaissances sur les techniques relatives à la traite et à la gestion de l'alimentation. Toutes les femmes enquêtées ont su et pu mettre en pratique sur leur exploitation, les savoirs et savoir faire appris en formation (à l'exception du profil A7 qui n'a pas d'exploitation), dont les principaux sont :

- ⇒ **la diversification des aliments du bétail ;**
- ⇒ **le moment opportun pour distribuer la ration alimentaire, notamment par rapport à la traite ;**
- ⇒ **le respect des normes d'hygiène et du temps passé à la traite.**

Quelques exemples :

A1 : « *J'ai compris les choses qui ne vont pas pour donner la quantité de lait suffisante. J'ai compris ce qu'il fallait donner à manger (quoi, comment et quand). J'ai appris quand et*

comment faire la traite et que cela avait un impact sur la psychologie de l'animal. En apprenant à donner à manger juste après la traite, cela empêche à l'animal de dormir, de se coucher sur les pis et de favoriser l'apparition des mammites. Avant je faisais la traite pendant une heure. Si quelqu'un venait me voir, je pouvais arrêter la traite et reprendre après. Maintenant, je passe 20 minutes par vache sans interruption ».

A2 : « Il faut être propre, se laver les mains, bien nettoyer les pis des animaux. Il faut faire la traite avant de donner l'alimentation. Il faut diminuer le temps de traite. » (...) « Maintenant je fais tout ce que j'ai appris ».

A5 : « Avant je donnais de la nourriture sans logique. Depuis j'ai diversifié l'alimentation que je donne. » (...) Avant la formation, je donnais la nourriture à mes vaches avant la traite, maintenant je le fais après. (...) Avant je ne pratiquais pas les mesures d'hygiène.

Les effets de la formation en termes d'impact direct sur la production à l'exploitation semblent dans la majorité des cas avoir donné satisfaction aux agricultrices (notamment sur la quantité et qualité de lait produite).

Néanmoins, les résultats en termes de revenus restent mitigés. Plusieurs contraintes (hors formation) pèsent sur les exploitations agricoles et limitent l'optimisation des effets de la formation.

Ces contraintes sont principalement de trois ordres et peuvent être connectés :

- **problème de commercialisation du lait (faible prix de revient) ;**

« Le prix de vente n'est pas assez rémunérateur ce qui a un impact sur l'alimentation extérieure ».

- **problèmes d'accès à l'alimentation extérieure ;**

« C'est difficile de diversifier et d'acheter les aliments composés. Je le fais mais ça coûte cher, et il y a un problème de distance pour s'approvisionner »

- **manque de moyens financiers pour investir ;**

« J'ai des difficultés pour augmenter mon troupeau. J'ai une forte mortalité, je crois que c'est lié à une mauvaise litière. Mais je manque de moyens financiers pour acheter du matériel et bien m'en occuper ».

Donc, on constate que malgré l'apport de nouvelles compétences techniques qui permettent de corriger des mauvaises pratiques et améliorer les conditions de production, les petites et moyennes structures font toujours face à des contraintes qui relèvent d'autres services agricoles, nécessitant peut être l'activation d'autres formations ou d'un accompagnement technique régulier.

Sur les techniques de ventes et de marketing

Les principaux enseignements apportés par la formation sur cette thématique sont ceux des techniques de commercialisation, à savoir :

- **les techniques de marketing, à travers l'emballage et l'étiquetage des produits ;**

- **la détermination d'un prix de vente d'un produit ;**

- **comment participer et présenter des produits à des foires.**

Malgré une apparente bonne compréhension de la part des femmes sur ces savoirs et savoir-faire, leur mise en application au sein de leur coopérative reste une préoccupation majeure pour elles. Les contraintes restent généralement celles d'un **manque de financement pour lancer l'activité** ou d'un manque de production suffisant pour mettre en place ces techniques.

A4 : « Sur les salons on ne peut pas présenter de produits finis. On a un problème de capital et de production. On ne fait pas l'emballage et l'étiquetage des produits car ça coûte trop cher »

A5 : « Sur la partie marketing, on n'a pas mis en place le conditionnement des produits car on ne produit pas assez. Mais je l'ai appris quand même »

A6 : « On a toujours des problèmes pour présenter nos produits. Pas beaucoup de vente en quantité. Les salons c'est essentiel pour avoir de nouveaux clients. On manque de moyens de transport pour aller sur les souks. Et puis ça reste encore difficile de fournir toutes les informations sur un produit ».

Deux profils seulement semblent avoir réussi à mettre en place les acquis de la formation.

A3 : « On a pu mettre en place un bon emballage pour les olives. On a créé des cartes de visites avec le téléphone et l'adresse de la coopérative. (...) Pendant les salons, nous pouvions présenter la coopérative et les produits ».

Néanmoins, ces résultats sont limités par d'autres facteurs (souvent financier et technique) empêchant ces femmes de développer leurs activités comme elles le souhaitent. « Aujourd'hui nous ne savons pas faire sur d'autres produits. Par ailleurs je n'ai pas les ressources financières pour essayer sur de nouveaux produits. »

Dans le cas du profil A7, il semble que les nouveaux savoirs de la formation ne leur (elle et les femmes de la coopérative) aient pas permis de mettre en application de manière autonome ces nouveaux acquis. « Nous avons appris à déterminer un prix de vente, comment présenter un produit avec leurs caractéristiques. (...) Mais il y avait un problème entre la formation et les exigences de la réalité. C'est Nabil [animateur RACCORD] qui nous a aidées à lever les contraintes de l'étiquetage et qui nous l'a fait ».

Ce dernier « dire d'acteurs » sur l'intervention d'une personne extérieure pour les aider à mettre en œuvre les savoirs de la formation renvoie à la nécessité pour ces coopératives et aux femmes d'être accompagnées après la formation pour réaliser leurs activités.

Enfin, et de manière globale aux thèmes abordés, la question des outils et méthodes pédagogiques peuvent avoir eu un impact limitant non négligeable dans la mise en œuvre des formations. Comme rappelé dans la partie sur les **compétences, outils et méthodes**, certaines femmes ont critiqué le fait que les formateurs utilisaient parfois des termes en français et que les parties théoriques étaient un frein pour l'apprentissage (« Parfois il y avait le problème que le formateur parlait en français, les femmes se sont endormies. » « Je n'ai pas pris de note, je ne sais pas écrire. Il faudrait quand même plus de pratique et moins de théorique. »).

Appréciations des effets indirects :

Si les effets directs de la formation apparaissent globalement satisfaisants, mais encore trop limités par des contraintes indépendantes de la formation, les quelques améliorations apportées au niveau des exploitations et l'intérêt accordé aux femmes à travers la formation auront induit un ensemble d'effets indirects très important.

⇒ Effets induits sur la transmission des acquis de la formation et les dynamiques entre femmes

A nouveau, la question de la transmission semble être une valeur fondamentale pour les femmes ayant suivi la formation. L'ensemble du groupe interrogé a déclaré avoir transmis leurs nouveaux acquis aux autres membres de la coopérative.

Cet effet induit, semble être renforcé par la dynamique de groupe liée aux activités de la coopérative à laquelle elles appartiennent, pour indirectement faire bénéficier tout le groupe de la formation.

« Nous souhaitions à la base que le plus de femmes possibles participent à la formation. Mais ça n'était pas possible, donc on a transmis l'information après ».

« J'explique théoriquement en groupe et pour les aspects pratiques je vais les voir individuellement »

⇒ **Effets induits : « perception de soi » et « valorisation de la femme »**

Il est essentiel de noter que les effets indirects de la formation touchant à la famille et aux sentiments « d'estime de soi » sont dans le cas des femmes très liés. En mettant en pratique de nouveaux savoir-faire (générateurs de revenus) au sein de l'exploitation comme à l'extérieur (dans la coopérative) l'image que les femmes ont d'elles-mêmes est très positive : sentiment d'utilité, indépendance.

« L'effet important c'est l'insertion de la femme dans le monde rural ; dans le développement local. Un autre point important, c'est que la femme peut être indépendante financièrement. Maintenant je peux être libre, ne pas être liée, indépendante ».

« Au niveau personnel, très important. Maintenant j'ai des activités diversifiées. J'ai des activités hors de la famille, dans la coopérative. J'ai une meilleure vision de l'agriculture en ayant appris de nouvelles techniques »

« ça a équilibré les revenus entre moi et mon mari. Maintenant je peux participer aux frais de la maison, et on peut compter sur deux salaires. »

⇒ **Emergence de nouveaux besoins en formation**

L'émergence de nouveaux besoins en formation peut être analysée de deux manières différentes :

- les besoins exprimés directement par les femmes : *« Aujourd'hui nous avons besoin de plus en termes de formation. Et nous avons besoin d'une assistance technique et financière ».*

- les besoins induits (mais non déclarés) à travers les contraintes et préoccupations décrites plus haut.

Dans l'ensemble, les objectifs fixés par la formation ont répondu de manière assez satisfaisante aux préoccupations des femmes. Cependant, on comprend que plusieurs facteurs pèsent sur ces agricultrices. Le dispositif d'ingénierie de formation a-t-il permis d'optimiser les effets de la formation ?

En résumé :

L'analyse des besoins a effectivement permis à RACCORD d'identifier chez ces femmes un problème de commercialisation des produits auquel il fallait répondre. Néanmoins, cette étape n'a pas considéré le manque de moyens financiers des femmes pour mettre en œuvre ces techniques de vente (emballage, étiquetage, déplacement jusqu'au point de vente). On constate que les femmes n'ont pas ou peu mis en place ces nouveaux savoirs au sein de leur coopérative.

La construction d'un programme de formation avec autant de thèmes pour si peu de jours pose la question de sa pertinence lorsque l'on souhaite développer le revenu des ménages. En effet, la question de l'irrigation, bien qu'essentielle car au cœur des préoccupations des exploitations, ne semble pas avoir pas été le thème le plus pertinent à aborder dans le cas de ces femmes, et non clairement formulé.

Au contraire, la thématique de l'élevage répond beaucoup mieux aux préoccupations des femmes et des exploitations familiales. La gestion de l'élevage dans les exploitations est souvent attribuée aux femmes ; la correction de quelques « mauvaises pratiques » a permis d'obtenir des résultats concrets. De même, le thème sur la vente et la commercialisation est pertinent pour un groupe de femmes réuni dans des coopératives qui souhaitent développer les produits de terroirs.

Néanmoins, et quelques soient les thématiques abordées, les effets directs sur les exploitations ou les coopératives sont limités par des contraintes extérieures qui relèvent d'autres services à l'agriculture (accès aux marchés, accès aux intrants, accès à l'investissement).

Une étape de suivi-évaluation aurait permis de se rendre compte des contraintes auxquelles font face les femmes et la nécessité de les accompagner dans les différentes étapes des changements qu'elles souhaitent mettre en œuvre à l'échelle individuelle ou collective.

Enfin, la participation des femmes à un module de formation et la mise en œuvre de nouveaux savoirs et savoir-faire a induit des effets indirects très positifs, notamment sur la l'image que les femmes ont d'elles-mêmes. La formation semble représenter une certaine forme de reconnaissance du métier d'agricultrice. RACCORD aura à poursuivre ces efforts pour proposer des formations à ce type de public.

Analyse transversale – Eléments de compréhension globale

Au regard de l'analyse de l'ingénierie de formation et de l'ensemble des modules qui viennent d'être présentés, il est possible de faire ressortir un certain nombre d'idées majeures qui caractérisent la démarche RACCORD et permettent de comprendre les points de convergences, de divergences et de nuances et leurs effets directs et indirects chez les agriculteurs.

De manière générale, les formations professionnelles proposées par RACCORD ont permis aux agriculteurs d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire soit :

- par la construction de compétences nouvelles qui permettent de s'adapter à une nouvelle situation (exemple des formations sur l'irrigation localisée) soit,
- par la consolidation ou la « correction » d'un savoir-faire présent afin d'améliorer une situation existante (exemple des formations sur l'élevage et sur l'irrigation gravitaire).

En terme d'ingénierie de formation, l'étape « **d'analyse de la situation** » semble avoir répondu de manière pertinente à la situation de la majorité des petites et moyennes exploitations. Toutefois, une nuance doit être apportée à ce constat. Deux agriculteurs ayant participé à la formation « irrigation gravitaire » n'ont visiblement pas acquis de nouveaux savoirs. Si l'analyse de la situation n'est pas à remettre en question, l'étape de « **sélection nominative** » des participants n'a pas complètement permis de repérer les agriculteurs pour qui la formation serait vraiment utile.

Dans la majorité des situations, ces nouveaux savoirs acquis ont pu être mis en œuvre par les agriculteurs et ont provoqué des changements d'ordre technique ne nécessitant pas ou très peu d'investissement.

Par ailleurs, l'apprentissage par l'observation et la pratique a favorisé la mobilisation de ces nouveaux savoirs en effets concrets, même si plusieurs « dires d'agriculteurs » jugent encore

cela insuffisant. Par exemple, un agriculteur (irrigation localisée) n'a pas réussi à remobiliser un savoir-faire sur la fertigation, faute de ne pas l'avoir vue manipulée sur le terrain.

De plus, tous les savoirs acquis n'ont pas fait l'objet d'effets concrets en termes de changements sur les exploitations. Cette situation concerne un groupe d'agriculteurs (femmes comprises) ayant participé à une formation sur le goutte à goutte et certaines femmes (et leur coopérative) sur le thème « vente et marketing ». Deux niveaux d'analyses peuvent expliquer ces points négatifs :

- Premièrement, un ensemble de **facteurs externes** à la formation limite l'application de nouvelles pratiques. Dans le cas des techniques d'irrigation localisée, les contraintes au changement sont multiples (problèmes de foncier, absence de moyens financiers propres et d'accès aux financements bancaires, absence d'assurances, absence d'encadrements techniques post-installation), qui souvent se cumulent au sein des exploitations. Dans la situation des coopératives féminines ces facteurs externes renvoient également à un problème financier (et indirectement l'accès aux crédits bancaires).
- Deuxièmement, ces contraintes peuvent être analysées sous l'angle des défauts relatifs à l'ingénierie de formation. Dans la situation du goutte à goutte, ces contraintes sont connues par RACCORD et touchent un grand nombre d'agriculteurs. Pour autant, **le programme de formation** n'a pas été conçu pour répondre à ces problèmes. De plus, on constate qu'il n'existe pas une procédure de suivi-accompagnement (en tout cas formelle) des agriculteurs en post-formation par RACCORD ou ses OP membres. Pour le cas des coopératives féminines, si l'étape d'analyse des besoins n'a pas permis d'identifier ces contraintes, l'absence de suivi-évaluation n'aura pas permis de l'identifier non plus.

Dans les situations où les agriculteurs ont voulu, su et pu provoquer des changements pratiques sur les exploitations, des effets en termes de performance et d'amélioration du revenu agricole ont pu être identifiés. Dans les formations relatives à l'irrigation (gravitaire et localisée), ces performances ont pu répondre au double objectif d'économie d'eau et d'augmentation de la productivité (à relativiser en tenant compte que l'étude n'a pas pu rentrer dans une analyse sur l'économie d'eau). Tandis que dans les formations sur l'élevage, les effets se sont traduits par une amélioration de la quantité et qualité du lait produit ; et de manière plus spécifique à une diminution des maladies parasitaires, un meilleur taux de mise bas, et une augmentation des revenus liée à l'activité d'engraissement.

Néanmoins, ces résultats restent globalement insuffisants (du point de vue des agriculteurs) et encore trop conditionnés par des facteurs extérieurs, se rapportant pour l'essentiel à des problèmes de prix de vente insuffisant et des charges opérationnelles trop lourdes. Un agriculteur, dans le cadre des formations sur l'élevage a su dépasser en partie ces contraintes en anticipant sur les prix du marché pour acheter au prix le plus bas et faire des stocks, permettant ainsi d'optimiser les effets de la formation. Dans les situations où les agriculteurs ont installé le goutte à goutte, cette question des contraintes externes de marché n'a pas été soulevée.

Les changements provoqués par la mise en œuvre des acquis de la formation, et à travers eux, l'augmentation des revenus agricoles (même relative) aura induit beaucoup d'effets indirects (qui ne sont pas visés explicitement par la formation). Dans une très grande partie des cas étudiés, quelques soient les modules abordés, les effets indirects les plus notables sont :

⇒ **Effets induits sur la famille :**

Les bénéfices et améliorations du revenu agricole semblent s'être répercutés prioritairement sur la famille et son bien-être avant de faire l'objet de réinvestissements sur l'exploitation. Ce constat tiré des entretiens devrait quand même faire l'objet d'approfondissements pour le mesurer plus exactement et vérifier que dans d'autres situations, ce n'est pas l'inverse qui s'est produit (ou un équilibre entre les deux).

⇒ **Effets induits sur la perception de « soi » et du métier d'agriculteur :**

Dans la très grande majorité des cas, les agriculteurs(trices) ont une meilleure image d'eux-mêmes (« *J'ai un grand sentiment de fierté avec le goutte à goutte* ») et du métier qu'ils exercent (« *La formation m'a appris comment être un bon éleveur* » « *J'ai une meilleure opinion de ce métier* » « *Je me sens agricultrice car je travaille vraiment sur l'exploitation. Ce sentiment, c'est vraiment grâce aux formations* »). Ces sentiments relatifs à « l'estime de soi » semblent activer chez les agriculteurs l'envie « d'aller plus loin ».

⇒ **Effets induits sur « l'envie de développer les activités de l'exploitation » et l'émergence de nouveaux besoins en formation :**

Si dans l'ensemble, la formation a suscité chez les agriculteurs l'envie de poursuivre dans le sens du développement des activités de l'exploitation, ou des coopératives (dans le cas des femmes), elle a aussi permis de faire naître des nouveaux besoins en formation. Cette nouvelle demande peut être analysée sous deux aspects :

- Une demande induite non formulée mais sous-entendue par l'envie qu'ils ou elles ont à développer de nouvelles activités et les contraintes auxquelles ils font face pour le faire de manière autonome.
- Une demande directement formulée en réponse à des contraintes externes que la formation n'a pas réussi à lever ou qui n'a pas été pris en compte dans l'analyse des besoins (exemple des contraintes de financements pour développer les activités des femmes et de leur coopérative). Soit en réponse à des insuffisances de savoirs et savoir-faire apportés par la formation (le cas le plus notable concerne les agriculteurs des formations pour le goutte à goutte).

On remarque que dans certaines situations, les agriculteurs ont dû et su passer par d'autres stratégies pour pallier aux insuffisances de savoirs, notamment l'échange de pairs à pairs post-formation. L'importance de l'échange et de l'appui technique entre agriculteurs renvoie au dernier effet indirect notable de ce qu'a permis la formation professionnelle grâce à RACCORD.

⇒ **Effets induits sur la « transmission des acquis de la formation »**

De manière quasi-unanime, les agriculteurs ont transmis leurs techniques à d'autres agriculteurs. Cependant, le niveau d'implication des participants à diffuser les messages techniques et les moyens utilisés pour le faire changent d'un profil à l'autre. Si ces aspects là permettent, semble-il, d'optimiser les effets de la formation à travers la diffusion plus large par les agriculteurs, l'étude n'aura pas permis d'évaluer plus finement le dispositif informel qu'il implique et les effets sur les exploitations (hors cadre formation).

Après avoir examiné la manière dont étaient conçus les modules de formation par les étapes d'ingénierie, cette étude s'est intéressée à l'OPA dans son ensemble pour comprendre les contraintes auxquelles la structure fait face. La durabilité des activités de formation est dépendante de la durabilité de l'OPA.

RACCORD : une OPA en manque d'autonomie et de légitimité ?

Après plusieurs années d'activités, RACCORD a su gagner en expérience et en autonomie pour la mise en place de modules de formation professionnelle. En revanche, elle n'a pas l'autonomie nécessaire pour pérenniser et développer ses activités de manière autonome.

Après avoir présenté les contraintes internes et externes auxquelles le réseau fait face aujourd'hui, nous essaierons de formuler des propositions ou pistes pour la suite à donner à RACCORD.

Une viabilité financière fragile

Au moment de l'étude, RACCORD ne jouit pas d'une assise financière suffisante pour mettre en place ses activités de manière autonome. Ses partenaires financiers internationaux contribuent encore à 50 % des activités de l'association. L'autofinancement par la cotisation des membres représente seulement 25 % du budget global. Les 25 % restant, qui contribuent au financement des activités de RACCORD se font en « nature », sur la base de la solidarité entre les OP, du bénévolat et des partenariats mis en place avec les ORMVA (mise à disposition de salle, logistique...).

La difficulté de financement par les membres est un problème majeur pour le réseau. Aujourd'hui, ils n'ont pas les capacités pour supporter des cotisations plus importantes. RACCORD est principalement constitué de coopératives laitières et d'AUEA. Pour rappel, ces dernières (AUEA) ne jouissent pas d'un statut et d'une légitimité qui leur permettent de mettre en place des activités économiques pour assurer la mise en place d'activités de services (comme la formation professionnelle). Beaucoup d'AUEA ont déjà du mal à collecter la redevance en eau – censée assurer leur propre financement – auprès de leurs membres. D'autre part, le réseau dresse le constat que les coopératives font elles-mêmes face à des problèmes de durabilité financière. Au final, peu d'organisations arrivent à dégager des excédents suffisants pour contribuer plus activement aux financements des activités de formation menées par RACCORD. D'ailleurs, l'association a dû mettre en place des modalités de paiements échelonnés pour répondre aux contraintes financières des OP membres²⁵ :

- les associations qui dépendent de l'Etat : exonérées de cotisations ;
- les associations indépendantes : 300 €/an ;
- les coopératives laitières qui produisent moins de 2 tonnes de lait par jour : 300 €/an ;
- les coopératives laitières qui produisent plus de 2 tonnes de lait par jour : 500 €/an.

En dehors des difficultés à mettre en place des activités de service, notamment la formation professionnelle, cette instabilité financière limite le réseau sur d'autres aspects. Malgré des demandes d'adhésions, RACCORD n'a pas les moyens d'accepter de nouveaux membres. Les administrateurs le justifient en expliquant qu'ils ne souhaitent pas se trouver dans l'incapacité d'offrir un service équitable à tous les adhérents. Par ailleurs, ces contraintes budgétaires ne permettent pas au réseau d'assurer des postes de salariés fixes.

Un statut juridique non adapté

Aujourd'hui, RACCORD exclut l'idée de faire appel à des services financiers privés ou de solliciter à nouveau la coopération internationale. Cependant le réseau souhaite pouvoir solliciter les aides d'Etat, mettre en place des partenariats durables avec les institutions du

²⁵ L'étude n'a pas été en mesure d'évaluer dans les détails le nombre de membres qui paient des cotisations faute d'accès aux bilans financiers de RACCORD.

pays, et pouvoir mettre en place des activités qui génèrent des revenus à l'OP. Cependant, le statut associatif qui le définit ne lui permet pas d'obtenir satisfaction sur tous ces aspects.

D'après le président du réseau, le statut associatif est mal adapté pour favoriser la vie et les activités de ces structures. Le réseau fait face à quelques contraintes :

- le non accès à des marchés publics : pourtant dans le cas de la formation professionnelle, RACCORD aurait de l'expérience à valoriser ;
- l'impossibilité d'avoir des activités à but lucratif ;
- la non inscription au registre du commerce ;
- le non accès à l'exonération de la TVA et des droits de douanes (problématique pour l'achat de matériel dans le cadre des activités).

Dans le cadre de la formation professionnelle, le statut associatif du réseau ne lui donne pas la légitimité nécessaire pour accéder aux subventions de l'Etat. La nouvelle stratégie du conseil agricole n'accorde pas le statut de conseiller privé aux membres d'association.

D'autre part, c'est ce même statut qui pénalise aujourd'hui une partie des membres de RACCORD. A l'exception d'une région, la majorité des AUEA sont restées « inactives ». Pour les mêmes raisons que RACCORD, les AUEA ne sont pas en mesure de mettre en place des activités permettant le financement d'autres activités.

Néanmoins, il est peut être important de souligner que ce statut a permis à RACCORD de conserver son autonomie sur la nature même de ses activités et la manière dont l'association souhaitait les mener. Le réseau a pu rester à l'écart de la vision stratégique du PMV en proposant par exemple l'approche « système » pour ses modules de formations et non « filière », recommandé par la politique nationale.

RACCORD envisage de faire évoluer son statut vers celui « d'utilité publique ». Ce dernier, est beaucoup plus avantageux que le simple statut « associatif ». Il accorde et autorise des allègements fiscaux, l'exonération de droits de douanes, l'appel aux dons. Cependant, les conditions d'octroi de ce statut sont extrêmement compliquées au Maroc. Sur quelques 50 000 associations, environ 200 possèdent ce titre.

Une faiblesse des capacités administratives et financières de l'OP

Mais ce sont aussi les contraintes internes à RACCORD, relatives à ses dispositions en termes de gouvernance et d'organisation, qui peuvent aussi être bloquantes pour son évolution.

Aujourd'hui, RACCORD pâtit de l'absence d'une administration formelle qui permette de centraliser, analyser, capitaliser et diffuser sur les activités de l'association régulièrement. L'association ne dispose d'aucun salarié qui pourrait assurer ces tâches qui reposent donc sur des énergies bénévoles. Les documents de suivi des activités régionales restent dans les régions. Les différents procès verbaux qui sont rédigés manquent à être numérisés et centralisés. D'ailleurs, face à ces difficultés, le bilan financier et moral de RACCORD est rédigé tous les 3 ans. Le statut d'utilité publique est beaucoup plus rigoureux et exige et impose un suivi annuel : *« Les associations reconnues d'utilité publique doivent tenir une comptabilité dans les conditions fixées par voie réglementaire, permettant de donner une image fidèle de leur patrimoine, de leur situation financière et de leurs résultats. Les états de synthèses, les pièces justificatives des écritures comptables et les livres doivent être conservés pendant une période de cinq ans. »*

Ces associations sont tenues de soumettre un rapport annuel au secrétariat général du gouvernement comportant l'affectation des ressources qu'elles ont obtenues pendant une année civile.... ». (Dahir n° 1-02-206, article 1)

Un aspect important à prendre en compte, permettant de faire le lien avec les difficultés d'autofinancement du réseau, est d'analyser les questions de gouvernance et d'organisation au niveau des OP membres. Comme RACCORD, ces dernières peinent à tenir une administration qui permette de réaliser des bilans comptables, des suivis d'activités, et d'assurer de manière optimale les activités de commerce et de service à leurs membres. D'ailleurs, ces OP ont-elles des difficultés à identifier clairement par qui elles sont constituées (combien ? qui ? ce qu'elles font...etc.). Ces aspects renvoient à un problème de leadership des OP souvent marqué par l'analphabétisme et la déscolarisation. L'ensemble de ces contraintes limitent probablement les OP (notamment les coopératives laitières) à développer des activités commerciales pour dégager des bénéfices net remobilisables pour des actions de service « non-marchand ». Selon le président de RACCORD, en 2011, seuls 5 membres du réseau avaient les capacités pour supporter des activités de formation professionnelle à leurs membres.

Un leadership centralisé

Si la question du leadership semble être un problème dans les OP qui constituent le réseau, elle peut l'être aussi au niveau de RACCORD. Les observations de terrain dans la zone du Tadla-Azilal ont permis de constater que l'organisation des activités de formation restait entre les mains de quelques personnes. Par ailleurs, l'organisation de ces activités par les leaders ou animateurs du réseau reste encore sur une base bénévole. L'exemple d'un jeune animateur de RACCORD dans la région du Tadla-Azilal, montre que l'association peut être mise en « danger » dans la conduite de ses activités. Présent dans le réseau depuis sa création, cet animateur a quitté RACCORD cette année, privant l'association d'une personne dynamique, ayant une grande expérience dans les activités de formation professionnelle. *« Le rôle d'un animateur performant devrait être d'agir avant, pendant et surtout après la formation, pour suivre et accompagner les producteurs et leurs organisations. C'est un travail à temps plein. L'absence de rémunération ne m'encourage pas à poursuivre. J'ai d'autres projets qui me prennent déjà du temps et de l'énergie ».*

Un déficit de communication

La dynamique d'action collective du réseau s'essouffle-t-elle ? Car en réalité, on constate sur le terrain que RACCORD est méconnu. Le réseau communique peu sur « Qui il est ? et ce qu'il fait ? ». Les agriculteurs ne connaissent pas le réseau même suite aux formations²⁶. Au mieux, ils connaissent Abdlekrim Anbari (président de RACCORD). Cette absence de communication peut avoir comme impact négatif de ne pas renforcer l'engagement des acteurs. Ensuite, peu de communication semble être faite auprès des autres acteurs du développement. Au sein des institutions comme l'ORMVAT ou la CRA, le nom de RACCORD est inconnu. Le même constat est à faire auprès des formateurs mobilisés pour les modules de formations professionnelles. Ces derniers aspects constituent probablement le frein le plus important pour RACCORD pour développer des partenariats coordonnés avec ces institutions où accéder aux financements publics. Son manque de légitimité est-il uniquement dû à un problème de statut ?

²⁶ La question avait été posée aux agriculteurs en début d'entretien.

Au regard de l'ensemble des éléments qui viennent d'être présentés sur les activités de formation professionnelle et l'organisation générale de RACCORD, l'étude va tenter de formuler un certain nombre de propositions relatives à deux aspects.

Propositions

Cette section est à décomposer en deux parties. Premièrement, à la lumière des modules de formation étudiés, une série de propositions peuvent être formulées pour optimiser les effets de ce service sur les exploitations. Deuxièmement, des propositions relatives à l'OP en général et des suites à donner à RACCORD qui pourraient permettre de mettre en place et de pérenniser les actions de formation professionnelle.

Propositions pour optimiser les effets sur les exploitations par l'ingénierie de formation

⇒ ANALYSE DES BESOINS

- Dans le cas de module spécifique, comme celui destiné aux femmes rurales, on constate que le modèle de formation « multi-thématiques » n'a pas répondu de manière optimale aux besoins des femmes. L'analyse des besoins est une étape importante dans l'ingénierie de formation qu'il faut savoir réinterroger régulièrement.
- De manière plus globale, RACCORD devrait formaliser les objectifs qui sont attendus pour chaque thème de formation, en identifiant plus précisément quelles sont les pratiques, les préoccupations et les projets des agriculteurs. Cette étape doit répondre à quelles compétences le dispositif doit former. De plus, cela sera utile pour les futures étapes d'évaluation du dispositif.
Par ailleurs, au regard de la dynamique d'échange entre pairs suite aux formations, RACCORD pourrait intégrer la transmission des connaissances post-formation comme un objectif direct (avec des outils de contrôle et de suivi). Il pourrait aussi créer et dynamiser un réseau de dialogue entre les agriculteurs en connectant les exploitations « expérimentées » ayant suivi plusieurs formations techniques (et mis en pratique sur les exploitations) avec les agriculteurs n'ayant pas encore eu l'opportunité de suivre une formation.
- Les questions d'économie d'eau et d'élevage sont au cœur des préoccupations des exploitations. On constate cependant que plusieurs agriculteurs n'ont pas la possibilité d'opter pour le goutte-à-goutte. La formation sur l'irrigation gravitaire a, semble-t-il, été une bonne réponse pour ce groupe. RACCORD pourrait poursuivre ce type de formation en proposant des formations qui combindraient l'irrigation gravitaire et l'élevage (comme pour les modules sur l'irrigation localisée).

⇒ PLAN DE FORMATION

- Renforcer les critères de sélection en identifiant le niveau de technicité des agriculteurs ou leurs pratiques avant la formation. La composition du groupe doit être redéfinie par rapport aux objectifs visés.
Par exemple, dans le cas de la formation sur l'irrigation gravitaire, deux agriculteurs n'ont visiblement rien appris. Dans ce cas, renforcer les critères de sélection en partant de leurs savoirs avant formation permettrait de sélectionner des agriculteurs pour qui le module apporterait un vrai plus technique.

En revanche, on constate que dans le module d'irrigation goutte à goutte, le fait d'avoir mélangé des agriculteurs ayant déjà installé le système et d'autres non, a eu des effets positifs clairs pour motiver des démarches d'installation. Si cette hétérogénéité n'est pas bénéfique dans toutes les situations, il conviendrait à RACCORD d'optimiser cet aspect dans les modules où cela peut représenter un intérêt.

⇒ PROGRAMME DE FORMATION

- Renforcer la co-construction du programme de formation entre formateurs et administrateurs pour permettre une bonne adéquation entre la théorie et la pratique.
Dans un cas au moins, un agriculteur n'a pas su valoriser un savoir dans la pratique. Cet aspect était uniquement vu dans la partie théorique et pas rediscuté plus tard sur le terrain.
- Combiner la notion de gestion²⁷ au conseil technique pour optimiser les effets de la formation. Malgré l'apparente bonne valorisation des savoirs et savoir-faire nouveaux sur les exploitations, les agriculteurs font toujours face à des contraintes externes pour optimiser les performances de leurs nouveaux acquis. Est ce que le conseil de gestion est une solution à la petite et moyenne agriculture du Tadla ? Evidemment, face à un public majoritairement analphabète, il faudra adapter les outils et méthodes d'animations.

⇒ OUTILS ET METHODES PEDAGOGIQUES

- A nouveau, renforcer la coordination entre les formateurs et les représentants de RACCORD. Le principe de confiance est certes un point positif pour pérenniser la mobilisation de formateur, mais l'on constate que certains formateurs ont un langage de communication qui mobilise des termes en français (irrigation goutte à goutte notamment) ce qui ne correspond pas à la tendance analphabète des agriculteurs.
- Cette coordination renforcée permettrait aussi d'adapter les techniques d'animation d'un formateur à l'autre et de préparer à l'avance le formateur sur les caractéristiques du groupe d'agriculteurs. Notamment, ne faudrait-il pas insister sur la nécessité de partir des savoirs et savoir-faire des agriculteurs et de leurs préoccupations ou contraintes ?

⇒ SUIVI – EVALUATION

- Une étape évaluative complète devrait être mise en place pour évaluer les effets de la formation et identifier les points de blocages afin de lever les contraintes des petites et moyennes exploitations.
RACCORD pourrait identifier des agriculteurs, réaliser un diagnostic de leur exploitation avant la formation et réaliser un diagnostic en post-formation.
- L'étape de suivi-évaluation, au delà de ce qu'elle permet d'apprendre sur les effets directs et indirects de la formation, peut permettre à RACCORD de dresser un bilan pour gagner en légitimité auprès des institutions de l'Etat, au regard des premiers effets positifs dégagés par cette étude.

Après avoir analysé ce que RACCORD pourrait faire pour améliorer son dispositif de formation, quelles propositions sont envisageables pour pérenniser et développer son service ?

²⁷ (Dugué & al, 2014)

Propositions pour pérenniser les activités de RACCORD

Appuyer et soutenir les OPA membres de RACCORD ?

L'une des fragilités financières (et donc organisationnelle) de RACCORD est de ne pas pouvoir suffisamment mobiliser les cotisations de ses membres. Les OPA et AUEA sont confrontées à de multiples contraintes qui les empêchent de dégager des excédents commerciaux.

Si la formation professionnelle aux exploitations est essentielle, la formation des OPA doit être considérée attentivement. Les OPA assurent déjà un grand nombre de services à leurs membres. Mais le développement des coopératives est récent dans l'environnement rural du Maroc. Elles ont besoin de formation et d'accompagnement pour pérenniser leurs activités et interagir dans un environnement où se confronte un grand nombre d'acteurs.

Dans ce cadre là, est-il envisageable de recentrer les actions de formation professionnelle aux membres directs à travers l'approche du « conseil de gestion » (sans exclure les autres formes de conseils). Ce changement de mandat pour Raccord pourrait avoir plusieurs finalités :

- Permettre aux organisations professionnelles d'optimiser la gestion de leur activité économique (commercialisation, approvisionnement, service vétérinaire, etc.), afin de dégager des excédents financiers, et à travers cela ;
- Augmenter les cotisations des membres et assurer à RACCORD une plus grande autonomie financière.

Par ailleurs, les 2,5 % des excédents réservés à la formation professionnelle (statut des coopératives) pourraient être transférés sur le compte de RACCORD et destinés aux financements des formations professionnelles.²⁸

Par ailleurs, n'oublions pas que les coopératives remplissent de nombreuses fonctions lorsque leurs capacités internes le permettent :

- une fonction **économique** : qui permet aux adhérents de bénéficier des avantages liés aux activités d'approvisionnement ;
- une fonction **pédagogique** : nous l'avons vu, les coopératives sont des espaces de rencontres et d'échanges qui permettent la transmission de savoirs et savoir-faire de pairs à pairs ;
- une fonction **sociale** : les coopératives sont des espaces où les membres sont organisés en réseaux pour la réalisation de projets collectifs. La réussite de ce projet alimente encore plus l'engagement collectif des adhérents.

D'ailleurs, RACCORD pourrait à terme accompagner ses membres à disposer de leur propre service de formation professionnelle. L'expérience accumulée par les leaders de l'organisation permettrait de former et diffuser ces compétences à d'autres leaders paysans. Les OPA membres pourront directement associer leurs adhérents à la formulation des besoins en formation.

Si la redynamisation des OPA membres de RACCORD est une solution pour assurer une part de l'autonomie financière du réseau, il sera probablement difficile de se passer d'un soutien par l'Etat. En tout cas, si RACCORD souhaite changer d'échelle d'intervention et toucher le plus grand nombre.

²⁸ Idée suggérée par le président de RACCORD.

Capter les financements / soutiens des pouvoirs publics : renforcer les actions de communications

L'une des préoccupations majeures de RACCORD est de pouvoir mobiliser des subventions de l'Etat et/ou mettre en place des partenariats durables avec les institutions. Au-delà des actions concrètes qui lui seraient permis de réaliser en terme de formation professionnelle, l'intérêt est double pour :

- pérenniser la vie de la structure et de ses activités ;
- s'inscrire durablement dans le paysage institutionnel du pays, sans toutefois perdre son autonomie et sa vision (actions de plaidoyer ?).

En l'état actuel du contexte de la réforme sur le conseil agricole, RACCORD n'a pas la possibilité de capter les aides qui seront réservées au conseil privé. Mais le réseau a la possibilité de créer des partenariats avec les différentes institutions.

Dans ce sens, RACCORD devrait renforcer ses actions de communication, d'autant plus que la vision et les missions de RACCORD s'accordent bien à ceux du PMV sur les questions d'économie d'eau et de sa gestion rationnelle. Par exemple, RACCORD devrait inviter le personnel de l'ONCA à participer à des sessions de formations pour se faire connaître et tenter de mettre en place des partenariats durables avec eux.

Par ailleurs, les actions de communication devraient dépasser le seul cadre institutionnel (communication externe) pour informer les membres et les agriculteurs (communication interne). L'action collective est ce qui a permis à RACCORD de naître et d'exister. Si cette dynamique est encore bien présente parmi le groupe leader à l'origine du projet, elle l'est moins dans l'esprit des OP membres et des agriculteurs. Maintenant, il est peut être essentiel de faire naître chez tous le sentiment d'appartenir à un réseau créé par les agriculteurs pour les agriculteurs. RACCORD devrait systématiquement faire une présentation du réseau, de sa création, de sa vision, ses objectifs et ce qu'il a été permis de réaliser jusqu'à maintenant.

Par ailleurs, c'est l'occasion de renforcer et dynamiser les effets de transmission de connaissance et de savoir-faire de paysans à paysans en le définissant comme un objectif attendu de la formation.

Faire participer les agriculteurs aux financements des formations professionnelles ?

A l'issue de chaque entretien mené auprès des agriculteurs, la question était posée de savoir s'ils étaient prêts ou non à participer financièrement à la mise en place de module de formation. Sans que soit précisé la hauteur de la participation, tous les agriculteurs se sont montrés favorables à cette initiative.

Bien que RACCORD ne soit pas encore favorable à transformer un service « non payant » en un service « payant » pour les usagers, la question mérite d'être soulevée et discutée entre les représentants de l'OPA.

Propositions transversales :

Sur la question du statut et de son évolution possible sur celui « d'utilité publique », RACCORD devra procéder un véritable travail pour re-centraliser les informations (notamment comptables) relatives à ses activités et présenter un bilan détaillé de ce qu'elle a réalisé jusqu'à maintenant. Le réseau peut aussi s'appuyer sur les nombreux partenaires qui l'ont soutenu et donner les moyens d'exister au niveau local, comme international.

De manière transversale à toutes ses propositions la question du salariat au sein de la structure est essentielle. Les activités de l'OP ne peuvent indéfiniment reposer sur le travail bénévole des leaders et des animateurs. C'est une limite claire à la durabilité de l'OP, l'exemple du jeune « animateur » dans le Tadla le prouve.

Dans un premier temps, est ce que recruter (en interne ou externe) un animateur ou coordinateur national est envisageable ? Est-il possible de faire financer un poste par les membres ?

Par exemple, les missions d'un tel poste pourraient être :

- Assurer la centralisation des activités de RACCORD ;
- Permettre la diffusion des activités à venir, des bilans d'activités au sein des membres de l'association et au delà auprès des institutions ;
- Diffuser une veille documentaire sur les évolutions du Plan Maroc Vert ;
- Accompagner les coopératives et associations dans leurs activités (services commerciaux et autres) et les accompagner dans leur gestion ;
- Favoriser la mise en relation « commerciale » des OP membres entre les régions.

Après avoir vu ce que produisait un dispositif de formation porté par une OPA créé par les agriculteurs et avoir analysé les différentes contraintes au développement de cette activité, l'étude va s'intéresser à ce que produit une OPA institutionnalisée.

4.2. La chambre régionale d'agriculture

Contexte d'émergence

Les chambres d'agriculture sont implantées dans le paysage agricole marocain depuis 1962. Jusqu'à l'avènement du Plan Maroc Vert, elles disposaient de peu de moyens pour répondre à leurs missions de service public. Leur rôle était simplement consultatif.

Avec la mise en place du PMV, l'Etat entend redynamiser le rôle et le statut des chambres d'agriculture. Désormais, elles participent à la conception et l'exécution des politiques agricoles au niveau local, régional, et national.

Statut et organisation

En 2008, le statut des Chambres d'agriculture évolue par la promulgation de la loi n°27-08. L'article 1 les définit comme suit : « *Les chambres d'agriculture, chambres professionnelles, sont des établissements publics à caractère professionnel dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elles sont soumises à la tutelle de l'Etat, laquelle a pour but de faire respecter les dispositions de la présente loi et de veiller à l'application de la législation et de la réglementation relatives aux établissements publics* ».

Les chambres d'agriculture sont constituées d'une assemblée générale, d'un bureau, de commissions, d'un secrétariat général et d'une direction.

L'assemblée générale (plus haute instance de la chambre) est constitué des membres élus et des membres associés (représentant des associations professionnelles agricoles, élus au scrutin uninominal) qui ne peuvent pas dépasser 20 % des membres élus. L'AG se réunit obligatoirement une fois tous les quatre mois. C'est elle qui élit le bureau de la chambre. Pour les attributions de la l'AG se reporter à l'annexe 7.

Le bureau de la chambre est constitué d'un président et de ses vice-présidents, d'un secrétaire et son adjoint, et d'un rapporteur de budgets. Pour les attributions du bureau se reporter à l'annexe 8.

Les commissions : « *L'assemblée générale peut constituer des commissions auxquelles elle confie l'étude des questions à lui présenter pour discussion et approbation. Elle élit parmi ses membres, au scrutin secret et à la majorité relative, un président et un suppléant, pour chaque commission. La constitution, les attributions et le fonctionnement des commissions sont fixés dans le règlement intérieur. Les commissions ne peuvent exercer les attributions réservées à l'assemblée générale qu'après délégation de celle-ci.* »

Les activités de la CRA

Les Chambres régionales d'agriculture ont un grand nombre d'attributions, elles peuvent :

Représenter et défendre les intérêts des professionnels dans leurs circonscriptions territoriales;

- Contribuer à la vulgarisation des informations scientifiques, techniques et économiques dans leur domaine ainsi que les méthodes modernes de travail au profit des professionnels et des jeunes promoteurs et au développement des techniques de production et de commercialisations notamment via la coopération durable avec les établissements de recherches et de formations agronomiques et technologiques et tous les organismes gouvernementaux et professionnels concernés ;
- Contribuer à la formation et à l'information des professionnels, notamment par l'organisation de sessions de formation, de journées d'information et la création ou la gestion

de centres de formation professionnelle, de formation alternée et de formation par apprentissage ;

- Créer des établissements à caractère industriel ou commercial destinés à servir les intérêts des professionnels et du développement rural ;
- Contribuer à l'appui de l'investissement et de l'emploi dans le milieu rural et mettre en place des banques de données sur les conditions et les spécificités de chaque région et instaurer un partenariat avec les intervenants dans le secteur pour la promotion de l'investissement local et régional ;
- Proposer toute mesure pouvant aider à la simplification des procédures administratives liées à l'investissement et au développement sectoriel et rural ;
- Encourager les professionnels à s'organiser dans des organisations professionnelles pour défendre leurs intérêts, à développer leurs capacités internes et à instaurer un mode d'organisation collégiale du processus de production et de commercialisation et jouer le rôle d'intermédiaire entre eux et les professionnels et organisations étrangères oeuvrant pour le même but ;
- Réaliser des projets, enquêtes sur le terrain et des études techniques d'intérêt général pour appuyer la production, le développement rural et la protection de la santé animale ; contribuer à l'élargissement des relations commerciales du Maroc dans le cadre de jumelage et d'échange d'expériences et d'expertise avec les organisations professionnelles oeuvrant dans le même but ;
- Organiser ou participer à des manifestations et des foires provinciales, régionales, nationales et internationales relatives au secteur ;
- Délivrer les documents demandés aux professionnels établis pour être utilisés à l'intérieur ou à l'extérieur du Royaume ;
- Contribuer à la préservation de l'environnement.

La formation professionnelle

A. Analyse de l'ingénierie de formation

1. Analyse de la situation

Impulsées par la politique du PMV en 2008, les actions de formation professionnelle de la CRA s'alignent sur les objectifs du pilier 2 visant le développement solidaire de la petite et moyenne agriculture.

Les formations professionnelles proposées par la CRA s'adressent aux petites et moyennes exploitations de la région du Tadla-Azilal. Les grandes exploitations ne sont pas concernées par ce service.

Officiellement, les formations doivent s'adresser aux projets (souvent de regroupement agricole) mis en œuvre dans le cadre du pilier deux et dans le cadre des actions transverses du PMV (comme les projets de reconversion des systèmes d'irrigation traditionnels vers le goutte-à-goutte).

2. Analyse des besoins

Dans le cadre de la CRA, les besoins en formation ne sont pas toujours identifiés de la même manière, les thèmes de formation peuvent :

- être proposés directement par les membres élus du bureau de la CRA ;
- être formulés par les OPA/Associations agricoles du territoire. Dans ce dernier cas, la formulation de besoin en formation fait généralement suite à des journées de sensibilisation organisées par la CRA, permettant une rencontre et un échange entre CRA et agriculteurs.

Les trois modules de formations étudiés ont permis de comprendre que l'analyse des besoins peut répondre à des ingénieries différentes, allant d'une démarche de co-construction de l'offre entre la CRA et les agriculteurs à une absence totale de l'implication des agriculteurs dans cette étape.

Dans le cas des formations portant sur les techniques d'irrigation localisée, les thèmes avaient été proposés par le Président de la fédération des AUEA (élu représentant à la CRA des AUEA). L'analyse des besoins n'avait pas fait l'objet d'un diagnostic formel sur le terrain avec les agriculteurs. Dans un contexte politique porté par un programme de reconversion de l'irrigation gravitaire vers des techniques d'irrigation localisée, l'initiative du Président des FAUEA répond à des besoins existants et connus. Les agriculteurs interrogés confirment majoritairement ne pas avoir déclaré de besoins en formation et n'avoir jamais rencontré la CRA avant la formation.

A3F1CRA : « *Moi je n'ai jamais informé la chambre d'agriculture de mes besoins et eux ne sont jamais venus* ».

A2F2CRA : « *La chambre n'a pas pris en compte les besoins des agriculteurs, ils ne sont pas venus nous les demander. Ils ont fait ça tout seuls.* »

En revanche, le module de formation professionnelle sur la valorisation des produits de terroirs à destination des femmes rurales avait fait l'objet d'une étape d'identification des besoins pour celles-ci. Cette étape a permis de mieux considérer les pratiques, préoccupations et projets des participantes.

A3F3CRA : « *C'est la CRA et l'ITA (Institut technique agricole) qui avaient réuni plusieurs coopératives. Nous avons pu formuler nos besoins en formation à ce moment là.* »

A5F3CRA : « *Plusieurs coopératives avaient été réunies avant 2010. Ils ont alors demandé quels étaient nos besoins en formation. Donc nous avons formulé cette demande* ».

3. Elaboration du plan de formation

La CRA doit gérer ses activités à travers une procédure administrative formelle. Dans le cas des activités de formation professionnelle, le plan de formation doit être validé par les élus de la chambre lors de la première AG pour l'année.

Le cadre institutionnel (et politique) de la CRA impose un plan de formation plus strict. Ce dernier est réfléchi sous un angle historique de ce qui a déjà été fait. Il doit s'adresser aux petites et moyennes exploitations du Tadla-Azilal, sans favoriser une zone géographique en particulier et tenir compte de la diversité des systèmes de productions et besoins de formation existants. C'est pour cette raison notamment que depuis sa création en 2008, seuls 2 modules de formation ont été réalisés sur le thème du goutte à goutte, afin de ne pas trop favoriser les agriculteurs du périmètre irrigué et le thème « irrigation localisée ».

Les modules de formation étudiés sont définis sur cinq jours et sont dispensés au lycée de Fqih ben Salah. La majeure partie du temps, les formations sont tenues en résidentiel, dans les locaux du lycée. Les groupes peuvent accueillir jusqu'à 40-45 agriculteurs.

La question de périodicité et de la disponibilité des participants par rapport au moment de la formation a peu été évoquée au cours de cette étude. Les agriculteurs enquêtés n'ont pas relevé de problème à ce niveau là.

La sélection nominative des participants là aussi fait appel à des processus différents. Dans le cas des formations sur le goutte-à-goutte, les agriculteurs ont visiblement été sélectionnés sur un mode très aléatoire. Ce sont les élus de la chambre qui ont en partie la responsabilité de sélectionner les futurs participants. Cette responsabilité crée de l'hétérogénéité dans les groupes de participants. Les élus ne sont généralement pas informés du contenu et des objectifs pédagogiques et sélectionneront des participants qui n'ont pas les mêmes besoins et attentes vis-à-vis du module. Par ailleurs, les enquêtes au sein même de la chambre ont permis de comprendre que la sélection des participants par les élus pouvait toujours être guidée par des priorités électoralistes. *« Parfois, ils appellent les mêmes personnes 5 ou 6 fois. On constate que les gens ne sont pas là pour la formation, c'est électoraliste ».*

4. Elaboration du programme de formation

Les formations portées par les CRA sont tenues d'être externalisées par un prestataire de service, un bureau d'étude spécialisé dans la formation professionnelle. Une fois le plan de formation validé par le bureau de la chambre, le président de la chambre procède à un appel d'offre. Formellement, les différents bureaux d'études vont devoir déposer un dossier d'admission, un dossier technique (comprenant une proposition détaillée d'un programme de formation) et une offre financière.

En réalité, les bureaux d'études interviennent très peu ou pas sur le programme de formation et les méthodes pédagogiques. Leur présence dans le processus est le fruit d'une procédure obligatoire formelle.

La CRA entretient un partenariat depuis longtemps avec le lycée agricole et l'institut technique agricole de Fqih Ben sallah dans le cadre de la formation professionnelle. La CRA incite le bureau d'étude à travailler directement avec eux. Cela permet au bureau d'étude de s'appuyer sur des formateurs expérimentés, de mobiliser facilement les aspects logistiques (salles de cours, outils pédagogiques, restauration, internat).

Les techniciens de la CRA, conscients de l'hétérogénéité des groupes d'agriculteurs, les programmes de formation sont conçus de manière à viser un public large. Cette position est justifiée par la CRA par une insuffisance de budget : *« Les programmes de formation sont conçus de manière à être au juste milieu. On ne peut pas faire des programmes stratifiés en fonction des niveaux des participants. C'est un problème de budget. Si l'intégralité du budget formation allait sur le goutte à goutte, nous pourrions. Mais ça n'est pas la politique de la CRA ».* (Entretien avec le chef de service pilotage de la CRA)

Le programme de formation est élaboré par les formateurs du lycée agricole. Peu d'informations sont transmises par la CRA mis à part le thème de formation et quelques indications sur les objectifs pédagogiques.

Sur les aspects ingénierie de formation, les formateurs rencontrés ont mis en évidence un problème de coordination entre eux et les techniciens de la CRA. Les informations sont transmises directement de la directrice du lycée vers les formateurs. L'absence d'une réunion de cadrage (profils des participants, thèmes spécifiques, contenus des activités pratiques...) impose aux formateurs un exercice d'adaptation. D'autre part, les formateurs ont reproché de ne pas être prévenus plus tôt dans le processus pour leur permettre d'avoir le temps de préparer le programme de formation (15 jours maximum avant la formation). Enfin, la CRA n'a pas mis en place une procédure de vérification du contenu proposé par les formateurs par rapport aux objectifs de la formation.

Les entretiens menés avec les agriculteurs ont permis de dégager deux tendances relatives à leurs insatisfactions concernant le programme de formation. Ces deux aspects sont d'une

part une durée de formation trop courte, et d'autre part un contenu de formation considéré général et superficiel. D'une manière générale, le premier élément de critique justifie pour eux le second.

2F1CRA « *Aujourd'hui j'ai encore besoin de formation sur le système goutte à goutte* »

3F1CRA « *Globalement, c'est quand même superficiel. Cinq jours de formation c'est vraiment insuffisant, il faudrait 1 mois minimum* »

A1F2CRA : « *La durée n'était pas suffisamment longue pour rentrer dans les détails* ».

A3F2CRA : « *La durée était insuffisante et les informations transmises trop générales superficielles* ».

A6F2CRA : « *À cause de la courte durée, les explications manquaient de détails, elles restaient générales* ».

5. Compétences, outils et méthodes pédagogiques mobilisés

Les outils et méthodes pédagogiques sont élaborés par les formateurs eux-mêmes sans coordination avec les techniciens de la CRA. Toutefois, la CRA demande à ce qu'une sortie de terrain minimum soit organisée.

Du point de vue des agriculteurs et de manière quasi-unanime, les supports pédagogiques ont été très largement appréciés par les participants, « *les power-point utilisés étaient clairs* », les formateurs utilisaient plusieurs supports « *une bonne alternance entre photos, schémas, et écrits* ».

De la même manière, les formateurs sont considérés comme « *professionnels et compétents* », « *les formateurs semblaient maîtriser leurs sujets* », « *ils nous disaient de ne pas hésiter à poser des questions* ».

Si les outils pédagogiques et les formateurs ont été largement appréciés par les agriculteurs, l'alternance théorie/pratique semble avoir été un frein pour beaucoup d'entre eux dans leurs capacités à apprendre. Néanmoins, il apparaît que les méthodes pédagogiques, notamment l'intérêt accordé à la pratique, l'échange et l'observation n'aient pas été les mêmes sur tous les modules de formation.

Dans les cas des deux modules de formation portant sur l'irrigation localisée, les méthodes ont laissé peu de place à l'observation de terrain. Ces aspects là on été mis en évidence par les agriculteurs.

A1F1CRA « *il y avait peu de pratique, un équilibre aurait été mieux* ».

A3F1CRA « *La partie théorique a dominé. Il y a eu un seul de jour de manipulation, et tout le monde n'a pas pu participer à cause du nombre.* »

A4F1CRA « *La majeure partie du temps, c'était de la théorie, on n'a pas eu beaucoup de séances pratiques.* »

A2F2CRA : « *Les supports de formation manquaient de détails et d'exemples, car si nous n'avons pas l'occasion de voir sur le terrain, au moins que l'on puisse y revenir plus tard.* »

A3F2CRA : « *la durée était insuffisante et manquait de pratique* ».

A6F2CRA : « *« la formation manquait de pratique, il faut apprendre sur le terrain. Le théorique ne suffit pas. (...) Il y avait une petite parcelle de démonstration. Mais nous n'avons pas pu voir tout le système.* »

En revanche, les femmes ayant participé au module de formation sur la valorisation des produits de terroirs se sont exprimées globalement satisfaites sur les aspects de mise en pratique.

A1F3CRA : « *Nous avons la possibilité de manipuler ce qu'on apprendait en cours. Il y avait un bon équilibre entre les cours et la pratique. Ce qui est vu en cours est vu plus tard dans la pratique.* »

A2F3CRA : « *Il y avait un bon compromis entre la théorie et la pratique. C'était très bien.* »

A4F3CRA : « *Chaque jour il y avait une visite. Le matin était théorique et l'après-midi nous allions dans une coopérative qui pratiquait la conservation des olives* ».

Après plusieurs années, la CRA a pris en considération les remarques des agriculteurs(trices) sur les aspects trop théoriques des formations. La CRA propose maintenant une nouvelle offre de formation professionnelle comprenant 5 jours de cours théoriques et 3 jours de visites (dans une autre région).

6. Suivi-évaluation

Dans le cadre d'un dispositif de formation professionnelle institutionnalisé, dépendant des budgets de l'Etat, une étape d'évaluation est obligatoire. Elle est réalisée par le bureau d'étude en fin de formation pour :

- évaluer la satisfaction du groupe vis-à-vis de la formation ;
- faire un bilan de la manière dont s'est déroulé le module de formation.

Cette évaluation finale aura permis à la chambre régionale d'agriculture d'identifier les points positifs et négatifs du dispositif. A partir de ces évaluations, la CRA a fait évoluer son offre de formation professionnelle en tenant compte du besoin qu'ont exprimé les participants à avoir plus de pratique. Depuis 2015, les modules de formations sont de sept jours, comprenant 5 jours de cours théoriques et trois journées de visites de terrain.

Néanmoins, seuls les agriculteurs sont inclus dans cette étape évaluative. Les formateurs ne sont ni évalués, ni consultés. Les éventuelles recommandations qu'ils auraient à proposer ne sont pas prises en considération.

B. Appréciation des effets directs et indirects – Analyse en terme de changements et mises en pratiques

Module 1 « Irrigation goutte à goutte 2012 »

La formation professionnelle mise en place par la CRA a ciblé les jeunes (fils d'agriculteurs ou gérants d'exploitations) alphabétisés.

Aucun critère n'a pu être retenu pour enquêter les agriculteurs. Cependant, les personnes enquêtées ont permis à posteriori de dégager des profils différents, portant à la fois sur la nature même de leurs activités, mais aussi sur leurs motivations personnelles à participer à cette formation :

- Les profils **A1-A2-A3** exercent leurs activités sur l'exploitation familiale. Leurs attentes vis-à-vis de la formation sont conditionnées par une installation « éventuelle » du goutte à goutte, soit par l'amélioration des compétences techniques suite à une reconversion (cas du profil A3).
- Les trois autres profils ont des activités agricoles hors cadre familial. Leurs attentes par rapport à la formation ne sont pas conditionnées par une reconversion éventuelle, mais par l'accès à un emploi.

Tableau 9 : Caractéristiques générales des EA enquêtés dans le cadre du module 1 CRA

	SAU / Statut foncier / Activités	Système de production	Système d'irrigation
A1F1CRA	8 ha milk 8 ha location Agriculteurs non gérant Salarié saisonné COSUMAR	Syst. PC-E Betterave/Blé/Luzerne/Olivier/Mais 3 VL + 12 Ovins	Gravitaire
A2F1CRA	11 ha milk Gérants et agriculteurs de l'EA	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Betterave/Oignons Olivier 5 VL + 10 Ovins	Gravitaire
A3F1CRA	Gérants et agriculteurs de l'EA avec son frère	Syst. PC Grenadier / Clémentine / Navet	Gravitaire + localisée
A4F1CRA	5 ha milk Activités hors agricole Avant, gérant d'un système d'irrigation sur une EA	NA (Non discuté pendant l'entretien)	Gravitaire
A5F1CRA	0,33 ha milk Salarié agricole saisonnier Main d'œuvre familiale	Syst. PC Olivier / courgettes / artichaut	Gravitaire
A6F1CRA	Absence d'exploitation Salarié agricole saisonnier	/	/

Avant de rentrer dans les détails des acquis en terme de savoirs et savoir-faire, l'analyse a montré qu'aucun des profils questionnés n'avait eu satisfaction par rapport à ses attentes initiales. L'étude ne peut donc pas évaluer les effets de la formation en termes de changements sur les exploitations, ni à travers un emploi (sur un domaine agricole par exemple). Les raisons qui expliquent l'absence d'effets concrets sont diverses, et empêchent

d'avoir une lecture transversale. A l'exception des profils A5-A6, chaque profil a sa spécificité :

Les profils ayant une attente sur leur exploitation familiale

Dans la situation du **profil A1**, la reconversion du système d'irrigation gravitaire vers le goutte à goutte n'a pas encore pu s'effectuer. La question foncière est le principal point de blocage, avec un statut locatif qui rend difficile le montage des dossiers de subvention et un problème de désaccord familial sur les 8 ha qui sont en propriété privée.

Le **profil A2** intègre un projet de reconversion collectif réunissant une dizaine d'agriculteurs autour d'un même bassin de pompage. Projet impulsé en 2011, le projet n'a toujours pas vu le jour, en cause, des problèmes d'aménagement avec l'ORVMAT.

L'agriculteur A3 ne peut pas utiliser son système d'irrigation localisée. L'étude de faisabilité réalisée avant leur installation n'avait pas identifié que l'enracinement de leurs cultures ne permettait pas une utilisation optimale du goutte à goutte. Aujourd'hui, il utilise à nouveau le système gravitaire. « *Ma satisfaction est surtout intellectuelle (...), mais dans la pratique, cela n'a rien changé* »

Les contraintes d'installation (foncier, financement...etc.) sont des problèmes connus qui concernent beaucoup d'agriculteurs. En sélectionnant ce type de profils, et afin d'optimiser les effets de la formation, le dispositif aurait du, soit intégrer ces aspects dans **le programme de formation**, soit accompagner l'agriculteur à lever ses contraintes. Ou alors **renforcer les critères de sélection** pour que les agriculteurs qui sont sélectionnés valorisent la formation professionnelle.

Les profils ayant des attentes en termes d'emploi :

Le **profil A4** a pu trouver un emploi suite à la formation. Cependant son activité était « sans contrat et faiblement rémunéré » l'incitant à « démissionner » après y être resté pendant un an et demi. Aujourd'hui, il travaille hors du secteur agricole.

Les **profils A5-A6** sont dans une situation similaire de ne pas avoir trouvé d'emploi. Selon eux : « *la formation n'a pas respecté ses promesses d'emploi, pour moi elle n'a servi à rien (A5)* ». Cependant l'entretien a permis de comprendre qu'ils n'avaient jamais entrepris les démarches nécessaires pour trouver un poste de salarié agricole sur un domaine et qu'ils restaient dans une position attentiste.

Pour ces profils, deux questions demeurent :

- **Savent-ils chercher un emploi ?** : Si la CRA met en place des modules pour des profils ayant des attentes en terme d'emploi, elle ne les a pas accompagnés en post-formation pour les aider à en trouver un.
- **Existe-t-il réellement une offre d'emploi satisfaisante ?** : Est ce que la CRA avait bien analysé la situation avant d'intégrer ce type de profil dans la formation ?

Acquis en termes de savoirs et savoir-faire :

Globalement, le module de formation a permis d'apporter des nouveaux savoirs et savoir-faire technique sur les techniques de goutte à goutte aux participants. Cependant, les résultats restent extrêmement mitigés au regard de la perception qu'ils ont de ces nouveaux savoirs.

Les agriculteurs **A1-A2-A4** confirment avoir appris de nouveaux savoirs sur le goutte à goutte avec des degrés différents entre eux :

Le profil A2 n'avait pas de connaissance sur le système avant la formation. Pour lui, il semble que la formation lui ait donné les bases nécessaires pour être en capacité de gérer le système. *« Nous avons parlé des bassins pour le système (...), nous avons étudié les différentes pompes existantes, comment utiliser un manomètre et contrôler la pression (...), nous avons appris les différents types de filtres et de goutteurs et comment les nettoyer (...) et nous avons appris à faire de la fertigation, à gérer les engrais et les doses à mettre ».*

Pour le **profil A1**, les connaissances ont été nouvelles sur quelques aspects seulement de la formation. Il avait un socle de connaissances sur le thème, obtenu par des visites et échanges avec d'autres agriculteurs avant la formation. *« Pour moi, ce qui était nouveau concernait le système de pompage et les différents types de pompes existants, comment bien contrôler la pression, les différents types de filtres existants et le principe de fertigation ».*

Enfin le **profil A4** a peu appris, en confirmant : *« Les techniques de fertigation ont été pour moi les seules idées nouvelles. Pour le reste, rien de nouveau. »*

Les profils **A5-A6** ont des nouveaux savoirs « supposés » mais pas confirmés. En effet, ces deux personnes ont été dans l'incapacité de décrire ce qu'elles avaient appris de nouveau. Les nouveaux savoirs sont « supposés » car ces profils n'avaient pas de connaissance sur le système avant la formation (ils ne peuvent pas ne rien avoir appris).

Enfin un seul cas (**profil A3**) affirme ne rien avoir appris le justifiant de la manière suivante : *« Pour moi, les informations sur le pilotage étaient les mêmes que celles apportées par le technicien de la société d'installation, avec la pratique en moins ».*

Quelque soient les profils interrogés et le degré de connaissances obtenus grâce à la formation, tous ont manifesté une insatisfaction sur les nouveaux savoirs acquis, conditionné selon eux par :

⇒ **Une formation trop courte et générale en termes de contenu :**

(A3) *« De mon point de vue, un agriculteur sans connaissances ne sera pas capable d'installer et de piloter son système avec ces 5 jours de formation. »*

(A4) *« C'était une formation très générale ».*

L'étude ne peut pas juger de manière pragmatique si oui ou non la formation était trop courte et générale. Cependant admettre l'apprentissage d'une nouvelle technologie comme le goutte à goutte impose du temps pour être pris en main par les agriculteurs (même pour des profils alphabétisés). Ce type de technique moderne rompt avec les savoirs et savoir-faire traditionnels des agriculteurs.

⇒ **Une formation trop théorique qui manquait d'observation et de pratique :**

(A1) *« Il y avait peu de pratique, un équilibre aurait été mieux »*

(A4) *« La majeure partie du temps, c'était de la théorie, on a pas eu beaucoup de séances pratiques ».*

L'absence d'observation de terrain peut ne pas avoir permis d'optimiser les enseignements que le module souhaitait transmettre. Malgré des profils alphabétisés, l'apprentissage par la pratique semble encore le moyen le plus approprié pour diffuser des savoirs techniques qui demandent à être remobilisés rapidement.

Appréciation des effets indirects de la formation :

Compte tenu de l'absence d'effets directs de la formation sur l'ensemble du groupe, les effets indirects globaux sont relativement limités. Deux effets indirects ont quand même pu être identifiés, mais restent limités à quelques profils :

⇒ **Effets induits sur la transmission des acquis de la formation**

L'agriculteur A1, en plus des activités sur son exploitation agricole familiale, est employé de manière saisonnière par la COSUMAR en qualité « d'aide technicien ». Dans ce cadre, il confirme avoir pu remobiliser ce qu'il avait appris en formation pour conseiller des agriculteurs en difficulté (en contrat avec la COSUMAR) sur leur système d'irrigation localisée. *« Les agriculteurs mettaient en application ce que je leur avais expliqué, et ça a donné de bons résultats. Par exemple, un agriculteur avait un problème de pression. Il déclenchait l'eau sur toute sa parcelle. Donc je lui ai appris comment faire de l'irrigation secteur par secteur avec les systèmes de vannes. Ça n'a pas été compliqué pour lui, il lui a juste fallu acheter et ajouter les vannes au système. »*

Le profil A4 explique avoir remobilisé ses connaissances sur le goutte à goutte pour aider un agriculteur voisin désireux de s'installer. *« J'ai aidé une personne, mon voisin, à s'installer en goutte à goutte. Je lui ai expliqué comment installer le système, quels composants il lui fallait et comment délimiter les parcelles pour optimiser le système. Lui ne savait rien, il s'est installé seul sur une parcelle de 0,3 ha avec le puits qu'il avait »*

Aucun des autres profils n'a remobilisé les acquis de la formation auprès d'autres agriculteurs. Deux questions se posent :

- Est-ce que la transmission des savoirs et savoir-faire à d'autres agriculteurs est conditionnée (dans le cas du goutte à goutte) par une mise en pratique individuelle préalable ?
- Est-ce que l'effet induit de transmission de savoirs aurait pu être optimisé par un « apprentissage par la pratique » ?

En résumé :

L'analyse de ce module nous montre que le respect des différentes étapes d'ingénierie de formation conditionne très fortement la satisfaction des objectifs, ici permettre aux agriculteurs de piloter le système de goutte-à-goutte.

L'absence d'effets directs est liée à l'impossibilité pour un groupe d'agriculteurs de se convertir vers l'irrigation localisée (contraintes individuelles), et la difficulté pour un autre groupe d'accéder à un emploi.

La sélection des participants a été réalisée de manière aléatoire, sans interroger les agriculteurs en amont sur leurs possibilités à s'installer ou non. D'autres agriculteurs auraient peut-être mieux valorisé la formation sur leur exploitation. Cette même sélection aléatoire a conduit à créer un groupe hétérogène en termes de savoirs et savoir-faire. Cette formation n'a donc pas répondu de manière satisfaisante aux attentes des agriculteurs sur ces aspects.

Par ailleurs, les outils et méthodes pédagogiques plutôt « scolaires » n'ont pas favorisé la création de nouvelles compétences. Bien que les profils soient alphabétisés, l'observation et la pratique semblent encore les moyens les plus efficaces pour diffuser des savoirs et savoir-faire techniques.

Enfin, l'absence d'une étape de suivi-évaluation à froid n'a pas permis à la CRA d'identifier les contraintes auxquelles font face les agriculteurs pour s'installer ou trouver un emploi. Un accompagnement post-formation aurait été utile pour répondre aux objectifs de la formation et d'optimiser ses effets (directs et indirects).

Module 2 « irrigation goutte à goutte 2014 »

Le module de formation sur le thème de l'irrigation localisée mis en place par la CRA en 2014 s'adressait aux jeunes (fils d'agriculteurs ou gérants d'exploitation agricole) « alphabétisés » présents dans la seconde « tranche » du projet pilote de l'ORMVAT.

Dans les zones de « projet pilote », la reconversion des systèmes d'irrigation gravitaire vers le localisé est conditionnée par l'ORMVAT. C'est elle qui organise et aménage les installations dites « externes », c'est à dire qui permettent d'acheminer l'eau aux exploitations. Les travaux d'aménagements « internes », relatifs à l'installation du système goutte à goutte sur les exploitations agricoles, interviennent après.

Or, les travaux « externes » n'étaient toujours pas finalisés au moment de cette étude. Aucun des agriculteurs n'était équipé en goutte à goutte. A nouveau, cette absence d'installation limite cette étude pour évaluer les effets de la formation professionnelle en termes de changements concrets et de performances sur les exploitations.

En revanche, cela nous permet de re-questionner le dispositif d'ingénierie de formation de la CRA et de formuler des propositions pour la suite.

Par ailleurs, dans ce cas précis, l'étude a cherché à évaluer si les agriculteurs se sentaient prêts à installer et piloter de manière autonome un projet d'irrigation localisée (uniquement mesurable par la perception qu'ils en ont) suite à la formation.

A nouveau, les difficultés à contacter les agriculteurs nous ont contraint à enquêter de manière aléatoire (sans critère préalable). Huit enquêtes étaient initialement prévues. Malheureusement, l'une des personnes s'est trouvé injoignable au moment de l'enquête.

Tableau 10 : Caractéristiques générales des EA enquêtés dans le cadre du module 2 CRA

	SAU / Statut foncier	Système de production
A1F2CRA	4,75 ha milk	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Maïs + cultures maraichères et légumineuses 3 VL
A2F2CRA	12 ha milk	Syst. PC-E Blé/luzerne/Betterave/Olivier/Oignon/Sésame 20 VL
A3F2CRA	28 ha milk EA non familiale	Syst. PC-E Luzerne/Blé/Betterave/Maïs ensilage/Sorgho/ Orge + cultures maraichères 13 VL
A4F2CRA	7 ha milk 8 ha terre collective	Syst. PC-E Blé/Olivier/Betterave 5-7 VL
A5F2CRA	6 ha milk	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Oignons/Piments + Cultures légumières 6 VL
A6F2CRA	5 ha milk	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Betterave/Maïs/Oignon/Piment 4 VL
A7F2CRA	4 ha milk	Syst. PC

Acquis en termes de savoirs et savoir-faire

Les enquêtes réalisées auprès des agriculteurs ont permis de distinguer deux types de profils différents sur la base des savoirs et savoir-faire qu'ils avaient avant la formation et donc des attentes différentes qu'ils avaient vis-à-vis de celle-ci. Tous les profils n'avaient pas les mêmes besoins en formation :

- Les profils **A1-A2-A3** qui savaient déjà piloter le système d'irrigation localisée (où pensaient savoir) et attendaient de la formation de l'approfondissement.
- Les profils **A4-A5-A6-A7** qui n'avaient pas de connaissances avant la formation et donc des attentes pour savoir piloter le système de goutte à goutte.

Pour les **profils A1-A2**, la formation ne leur a pas apporté de nouveaux savoirs et savoir-faire (sur la base de leurs déclarations) :

A1 « *Je n'ai rien appris. (...) Avant la formation, j'avais participé à plusieurs chantiers d'installation du goutte à goutte.* »

A2 « *Pour moi ça a été un rappel. La formation n'a pas répondu à mes attentes. Je pensais voir plus.* »

Dans le cas du **profil A3**, la formation lui a permis d'approfondir sur la base des connaissances qu'il possédait déjà (« *La formation m'a permis d'approfondir mes connaissances sur l'installation, la manière de gérer, piloter et résoudre les problèmes.* »). S'il pensait déjà pouvoir prendre en main le système de goutte à goutte de manière autonome avant la formation, il confirme que la formation lui a permis d'être mieux préparé pour les installations futures.

L'ensemble du dernier groupe (**A4-A5-A6-A7**) a acquis de nouvelles connaissances sur le goutte à goutte (même s'ils les jugent superficielles) :

A4 : « *J'ai appris les généralités* »

A6 : « *Pour moi tout était nouveau* »

A7 : « *Avant la formation, je ne savais rien. Nous avons appris les avantages du système et les principes généraux : comment monter, installer, entretenir le goutte à goutte* »

Malgré ces nouveaux savoirs acquis, trois agriculteurs sur quatre déclarent ne pas se sentir prêts à installer et piloter le système de goutte à goutte suite à la formation.

Les agriculteurs de ce groupe estiment que la formation ne permettait pas d'approfondir suffisamment :

A4 : « *La durée était insuffisante et les informations transmises trop générales et superficielles* ».

A5 : « *La durée de formation était trop courte pour être vraiment autonome sur le système.* »

A6 : « *La durée était trop courte, c'était impossible d'approfondir en 5 jours* ».

A7 : « *À cause de la courte durée, les explications manquaient de détails, elles restaient générales* ».

Enfin, quelques agriculteurs ont mis en évidence que la formation avait été construite avec des méthodes pédagogiques majoritairement théoriques :

A3 « *la durée était insuffisante et manquait de pratique* » ;

A6 « *la formation manquait de pratique, il faut apprendre sur le terrain. Le théorique ne suffit pas.* »

De manière globale, on constate que l'ensemble des limites à l'optimisation de la formation relève directement du dispositif d'ingénierie de formation.

En résumé :

Le groupe d'agriculteurs interrogés s'est montré hétérogène sur le niveau de connaissance en entrée de formation et de manière induite sur les attentes qu'ils avaient sur celle-ci. Cette première constatation peut être analysée de deux manières en termes d'ingénierie :

- l'étape « **d'analyse des besoins** » qui n'a pas pris en compte la diversité des profils existants et des besoins différenciés qui existent. Par ailleurs, les agriculteurs confirment ne pas avoir été en contact avec la CRA avant la formation.
« La chambre n'a pas pris en compte les besoins des agriculteurs, ils ne sont pas venus nous les demander. Ils ont fait ça tout seuls. Les agriculteurs sont toujours marginalisés, considérés comme ignorants²⁹. C'est la raison qui explique que la formation était superficielle et basique. »
- l'étape de **sélection nominative des participants** qui n'a pas tenu compte que le **programme de formation** s'adressait visiblement à un public d'initiés (confirmé par les profils A1 et A2).

Ensuite, cinq jours de formation n'auront visiblement pas été suffisants pour rendre les agriculteurs autonomes sur le système d'irrigation localisée. Il apparaît clair que les techniques d'irrigation localisée appellent à un changement profond des systèmes d'exploitations. A l'évidence, pour la plupart des agriculteurs, c'est un « bond technologique » important à réaliser, qui doit se faire sur la base d'un savoir et savoir-faire quasi-absent. Est ce que le **programme de formation** doit contenir plus de journées ? Faut-il prévoir un **plan de formation** segmenté (par exemple annualisé) aux bénéficiaires d'un même groupe d'agriculteurs ?

Cela dit, il est difficile de juger de manière pragmatique si le programme de formation était effectivement trop court et superficiel. En revanche, il est possible de questionner les **outils et méthodes pédagogiques** pour diffuser le message technique aux agriculteurs. Quoique « jeunes » et « alphabétisés », les mécanismes les plus performants d'apprentissages semblent être l'observation et la pratique de terrain. Or, ces apprentissages issus du terrain semblent avoir fait défaut aux agriculteurs dans le cadre de la formation.

De manière plus globale, l'absence d'une étape d'analyse des besoins n'a pas permis à la CRA de réaliser que :

- la fin des travaux d'aménagement de l'office s'achèverait début 2016, donc deux ans après le module de formation. Un délai si long entre formation et mise en œuvre est un frein évident pour optimiser les effets de celle-ci sur les exploitations.
- Les projets pilotes de l'ORVMAT prévoyaient déjà une assistance technique pour les agriculteurs de ces zones là. La formation aurait pu bénéficier à un autre groupe d'agriculteurs hors-projets pilotes et être mieux valorisée.

Ce dernier constat renvoie aussi au problème de coordination qui existe entre les différentes institutions présentes dans le Tadla.

²⁹ Le terme « agriculteur ignorant » est une expression qui revient régulièrement dans le discours des institutionnels.

Module 3
« Valorisation des produits de terroirs »

Tableau 11 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 3 CRA

	SAU / Statut foncier	Système de production EAF	Activités coopérative
A1F3CRA	2 ha milk Propriété du père Gérée par elle	Syst. PC-E Haricots/ Concombre Menthes 2 caprins et ovins	Vice-présidente coopérative Activités : miel/couscous/couture
A2F3CRA	1,5 ha zone bour 0,5 ha zone irriguée Statut milk propriété du père Gérée par elle	Syst. PC-E Blé/Olivier/Lentilles 1 VL + 2 Ovins	Membre de coopérative Activité : couscous
A3F3CRA	5 ha milk Propriété du fils	Syst. PC-E Blé/luzerne/Olivier Betterave/Orange 4 VL + 2 caprins + 5 Ovins	Membre de coopérative Activités : Couscous / Olive
A4F3CRA	5 ha milk Propriété du mari	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Olivier 2 VL + 3 caprins	Membre de coopérative Activité : Olive de table
A5F3CRA	3,20 ha milk Copropriété avec les frères	Syst. PC-E Blé/Luzerne/Olivier Betterave/ Maïs 4 VL	Trésorière de la coopérative Activités : Stoppées pour le moment
A6F3CRA	3 ha milk Propriété du père	Syst. PC Blé/Luzerne/olivier	Vice-présidente Activités : Stoppées pour moment

L'objectif de la formation visait à former les femmes et leur coopérative sur la valorisation des produits de terroirs, en prenant comme exemple l'olive (production essentielle dans le Tadla). Le programme de formation était divisé en trois temps :

- la maîtrise de l'itinéraire technique de la culture d'olivier ;
- les techniques de préparation et conservation de l'olive verte et noire ;
- les techniques de commercialisation.

Six femmes (représentant 3 coopératives différentes) seulement ont pu être rencontrées pour ce module de formation :

- profils A1 / A2 pour la coopérative 1
- profils A3 / A4 pour la coopérative 2³⁰
- profils A5 / A6 pour la coopérative 3³¹

³⁰ Les entretiens menés avec ces coopératives ont été compliqués pour moi et le traducteur dans la mesure où plusieurs femmes étaient présentes à ce moment là et que le profil A3 était une très vieille dame qui avait besoin d'aide pour se souvenir. Les enquêtes n'ont pas pu dégager beaucoup d'informations.

Acquis en termes de savoirs nouveaux et savoir-faire – effets directs en termes de changements et de performances

Dans l'ensemble des situations étudiées, la formation a permis d'apporter ou de renforcer des savoirs et savoir-faire pour les femmes. Dans la majorité des cas, la mise en œuvre des acquis de la formation s'est appliquée aux techniques culturales de l'olivier et à la préparation des olives de table. Ces changements se sont principalement opérés à l'échelle individuelle, au niveau des exploitations. La valorisation de ces acquis au niveau des coopératives a été plus difficile, souvent limité par des facteurs externes. On notera cependant que les coopératives 1 et 2 ont su, de manière différente, valoriser certains acquis de la formation.

A l'échelle individuelle des exploitations agricoles

Les principaux acquis de cette formation en termes de **savoirs et savoir-faire** ont été ceux relatifs à la conservation des olives de table. Cette activité était déjà réalisée par les femmes au niveau des exploitations avant la formation (pour l'auto-consommation). Néanmoins, les pratiques « traditionnelles » ne permettaient pas une durée de conservation jugée suffisante. La formation professionnelle a permis à l'ensemble des femmes interrogées de corriger les « mauvaises pratiques de conservation ».

Quelques exemples :

A2 : « Avant je ne savais pas comment conserver l'olive et comment bien la stocker. »

A5 : « Nous avons appris tout le processus de conservation de l'olive (à bien respecter les doses, à remplir les récipients pour éviter qu'il y ait encore de l'air et provoquer la pourriture). »

Ces nouveaux savoirs acquis ont **su et pu être mis en application au niveau des exploitations** (de manière individuelle). **En termes de performance**, la mise en œuvre de ces nouvelles techniques a effectivement permis aux femmes de prolonger la durée de conservation de leurs olives. Du point de vue des femmes, cette amélioration sur la durée de conservation des olives n'a pas permis d'augmenter les revenus du ménage, mais de prolonger la durée d'autoconsommation de ce produit. En réalité, elles ont pu réaliser des économies. D'une manière générale, les profils interviewés n'ont pas su rentrer dans les détails chiffrés de ce que leur a apporté ces nouvelles techniques.

Quelques exemples :

A1 : « La formation m'a permis de prolonger ma durée de conservation des olives pour l'autoconsommation. »

A2 : « Ça n'a pas eu de grands changements sur les revenus agricoles. Je n'ai plus besoin de faire de crédit de début de campagne et je peux garder toute ma récolte. »

A6 : « Avant je perdais une grande partie de mes olives, mais plus maintenant. Avant j'étais obligée d'acheter des olives pour terminer l'année. »

Les **enseignements relatifs à la conduite technique de la culture d'olivier** ont aussi permis l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire. Les entretiens ont permis de juger qu'ils avaient pu être mis en pratique dans trois cas, entraînant une augmentation de la production.

Les principaux enseignements retenus sont :

³¹ Les entretiens ont à nouveau été durs à gérer. La coopérative est marquée par des problèmes de gouvernance interne et les profils enquêtés ont profité de notre présence pour exprimer leur mécontentement, limitant ainsi les données relatives à la formation.

- l'importance de la taille de l'olivier ;
- les techniques de buttage pour optimiser l'absorption de l'eau par les racines ;
- comment diminuer le coût des engrais en utilisant le fumier d'élevage.

A2 : *« Ils nous ont appris que la taille, le buttage et la suppression d'engrais étaient positifs. Le buttage ça joue sur l'irrigation car ça permet une meilleure absorption de l'eau par les racines. Les engrais, ce n'est pas bio, et en plus on n'a pas les moyens pour les acheter. »*

Effets concrets - résultats	Limites
<i>« Sur les engrais ça été vraiment intéressant. Avant cela me coûtait vraiment cher. En faisait ça, j'étais obligée de vendre une partie de ma récolte pour les acheter. Maintenant, je n'ai plus besoin de faire de crédit de début de campagne et je peux garder toute ma récolte. La taille de l'olivier m'a permis d'augmenter mes rendements. Je ne sais pas dire combien, mais je crois presque le double. Et je trouve mes arbres plus robustes. »</i>	<i>« Cela n'est pas suffisant pour créer des excédents que je peux vendre. Ça reste pour l'autoconsommation. »</i>
<i>« Pour l'olivier, la production a augmenté et sur la conservation, les olives sont de meilleure qualité. »</i>	<i>« Pour le moment, je ne peux pas dire que cette formation a provoqué de grand changement sur les prix, la rémunération ou les conditions de vie »</i>

Le dernier thème sur les techniques de ventes et de marketing visait directement une mise en application sur les coopératives. On constate cependant que les effets concrets globaux sur les OP sont beaucoup plus mitigés.

A l'échelle des coopératives

Deux coopératives (1 et 2) ont su remobiliser les savoirs acquis au cours de la formation. Dans le cas de la première coopérative, les changements opérés ne concernaient pas le thème de l'olive. Cette coopérative s'était historiquement constituée autour de la valorisation du miel. Les techniques de marketing apprises au cours de la formation (concernant initialement l'olive) ont pu être valorisées pour ce produit là, avec des résultats relativement positifs.

Effets concrets – changements	Résultats
Avant pour le miel, je ne faisais que des emballages classiques, juste des morceaux de papiers avec le nom de la coopérative, le téléphone et la nature du miel. Aujourd'hui l'emballage comprend maintenant des images d'abeilles, d'arbres et une écriture numérisée.	Notre miel est devenu reconnu. Notre clientèle a augmenté et elle s'est fidélisée. Nous n'avons pas changé le prix, mais maintenant il n'est plus discutable. Aujourd'hui, toute la production est écoulée. Il n'y a plus rien à vendre. Pour le moment, les revenus de l'apiculture sont gardés par la coopérative.

La femme de la coopérative 2 a expliqué avoir réussi à mettre en place cette activité au sein de la coopérative. Néanmoins, les résultats ne semblent pas encore répondre à leurs attentes en termes de bénéfices générés.

« On a mis en pratique ces nouvelles techniques et maintenant les olives se conservent bien. Maintenant, on n'a pas plus de problème d'altération des olives. Les revenus de cette activité, pour nous c'est surtout une absence de gaspillage. C'est vrai que nous réalisons des ventes plus importantes maintenant. Nous partageons un peu les bénéfices, mais la majeure partie est gardée pour la coopérative. Nous ne dégageons pas beaucoup de bénéfices. »

Dans l'ensemble, la formation a répondu plutôt positivement aux attentes que les femmes avaient formulées (Cf. « analyse des besoins »). Cependant, encore trop de contraintes externes (hors-formation) ont pu être identifiées et qui empêchent l'optimisation des effets de la formation.

Facteurs externes limitant les effets de la formation

Comme dans la majorité des situations présentées jusqu'à maintenant, le renforcement de compétence technique ne suffit pas toujours à lever les contraintes du développement. L'absence de moyen financier freine les initiatives de développement mises en place par les coopératives. Mais pas seulement, d'autres facteurs peuvent contraindre une action de développement, notamment lorsqu'elle a lieu au niveau d'une OP :

⇒ Manque de moyens financiers pour investir ou maintenir l'activité:

Dans cette situation, les coopératives 1 et 3 n'ont pas pu mettre en place les activités de conservation d'olives faute de moyen financier :

A1 (coopérative 1) : *« J'aurais voulu faire un projet de conservation d'olives au niveau de la coopérative. Je crois que c'est rentable, mais nous n'avons pas les moyens pour développer l'activité. Le local et l'équipement sont trop chers. »*

A5 (coopérative 3) : *« Au niveau de la coopérative, nous ne l'avons pas encore mis en place. Nous ne réalisons pas suffisamment de vente, le projet est stoppé pour le moment. (...) Nous avons des problèmes pour conserver notre local. »*

⇒ Problème de gouvernance interne des OP :

Ce cas concerne uniquement la coopérative 3. Au-delà des aspects financiers, les problèmes de développement de la coopérative sont liés à des problèmes internes entre les membres de l'OP :

A5 (coopérative 2) : *« Les difficultés ne viennent pas de la formation ou de la difficulté à mettre en pratique ces savoirs, mais de problèmes internes à la coopérative. Cette coopérative est basée sur le mensonge et la malhonnêteté des personnes »*

Appréciations des effets indirects

Nb : *Faute de temps et d'organisation, l'aspect sur les effets indirects de la formation n'a été étudié que sous l'aspect « transmission et renforcement social ».*

Orientée initialement auprès de femmes regroupées dans une démarche coopérative, la diffusion des nouveaux savoirs et savoir-faire de la formation a été réalisée dans les trois coopératives de cette étude. Par ailleurs, quelques profils ont aussi transmis ces nouvelles connaissances à des personnes hors-coopérative, souvent dans l'environnement proche familial.

A1 (coopérative 1) : *« Les connaissances ont été transmises pendant les AG ou d'autres événements qui peuvent réunir du monde. Après, celles qui sont intéressées viennent chercher l'information. Tout cela est juste fait de manière informelle. »*

A2 : *« J'ai transmis ce que j'ai appris à ma famille et mes amis. Je pense avoir expliqué cela à plus de 30 personnes »*

A3 (coopérative 2) : *« C'était convenu que celles qui participaient à la formation devaient expliquer aux autres membres. On l'a fait à travers la pratique. On avait organisé une réunion spéciale avec les 14 femmes membres de la coopérative. Elles ont toutes bien*

compris et mis en pratique. Mais j'ai le sentiment de ne pas avoir tout transmis correctement. Pour moi le fait d'être analphabète était une grande difficulté, je ne pouvais pas prendre de notes, et j'ai le sentiment d'avoir oublié beaucoup de choses. »

A5 (coopérative 3) : « Le transfert de connaissances s'est fait de manière individuelle, sans réunion. Je ne sais pas si elles ont mis en pratique ce que je leur ai expliqué. Je l'ai aussi transmis aux femmes de ma famille. »

Pour résumer

- Un dispositif de formation basée sur la co-construction de la demande permettant de répondre de manière pertinente aux attentes des femmes que cela soit au niveau des exploitations agricoles que de leur forme de regroupement.
- Un programme de formation qui permettait de dépasser la seule thématique qui était abordé (l'olive) pour s'adapter à d'autres produits (exemple de la coopérative 1 avec le miel).
- Des méthodes pédagogiques alternant théorie et pratique sur la base de savoirs existant permettant d'optimiser les effets de la formation et sa facile diffusion à d'autres.

Mais des contraintes externes à maîtriser pour permettre un développement durable des activités coopératives des femmes rurales, soit :

- ⇒ par le renforcement du dispositif d'ingénierie de formation ;
- ⇒ par l'activation de nouveaux services à l'agriculture

Au delà des aspects de formation et de renforcement des compétences techniques, les femmes et leur organisation ont un vrai besoin d'accompagnement. Si les questions de financement apparaissent comme la première limite du développement, un ensemble d'autres services est nécessaire pour pérenniser les activités des OPA. Notamment, les questions de durabilité organisationnelle et de gouvernance sont essentielles dans un contexte rural marqué par l'analphabétisme.

Analyse transversale – Éléments de compréhension globale

La lecture transversale des modules de formation étudiés auprès de la CRA a permis de comparer deux logiques différentes en termes d'ingénierie. D'une part, un dispositif basé sur une quasi-absence « d'analyse des besoins » (formations « irrigation localisée » de 2012 et 2014), d'autre part un dispositif qui a intégré cette analyse par une étape de co-construction de la demande (formation « valorisation des produits de terroirs – activités génératrices de revenus » pour les femmes rurales »).

Formations avec une démarche d'IF limitée

Avant d'interroger le dispositif sur les nouveaux savoirs et savoir-faire acquis, c'est la question des effets directs en termes de changement qui doit être prise en compte. En effet, dans ces situations, ce n'est pas la question des savoirs nouveaux qui conditionnent l'absence d'effets (ou non) concrets sur les exploitations.

Des contraintes « hors-formation » contraignent les agriculteurs à reconverter leur système d'irrigation (problème de foncier, travaux d'aménagement non terminé...). Cependant un second cadre d'analyse permet de revenir sur le dispositif d'ingénierie, pour constater qu'il n'a pas permis d'optimiser les effets de la formation.

- **L'analyse des besoins**

La quasi-absence de cette étape n'a pas permis dans le cas de la formation « irrigation 2014 » de tenir compte du délai trop long entre le moment où la formation était réalisée et la date théorique d'installation des agriculteurs (2016). De plus, elle n'a pas permis d'analyser que ces agriculteurs auront déjà un accompagnement technique au moment de l'installation.

- **La sélection nominative des participants**

Dans le module 1, l'identification des participants n'a pas tenu compte des difficultés d'installation des jeunes. D'autres agriculteurs sans ces contraintes, mais avec les mêmes besoins de compétences techniques n'auraient-ils pas mieux valorisé la formation ? L'ingénierie de formation ne doit-elle pas renforcer les critères de sélection à la base ?

- **Le programme de formation**

Dans le module 1, les différentes contraintes d'installation (foncier, financement ...) sont des situations connues par la CRA. On remarque cependant que le programme de formation n'a pas été conçu pour répondre à ces problèmes.

- **Suivi-évaluation**

Sur la base du même constat que les situations de contraintes sont connues, la CRA n'a pas accompagné les agriculteurs en post-formation pour lever leurs difficultés.

La question est toujours de savoir « quelles suites donner aux formations ? »

En interrogeant les agriculteurs sur leur niveau de connaissances et de technicité en entrée de formation, on remarque des groupes très hétérogènes en terme de connaissances et de technicité, allant d'agriculteurs « expérimentés » (maîtrisant déjà les techniques du goutte à goutte) et « débutants » sans connaissances.³²

On sait que la CRA ne peut pas répéter systématiquement les actions de formation sur l'irrigation localisée (question de politique interne et de moyens). Elle ne peut pas donc pas organiser une série de modules stratifiés en fonction des besoins différenciés des agriculteurs.

³² Cette identification a été faite aux cours des entretiens réalisés avec les agriculteurs, et non par la CRA en entrée de formation.

Cependant, l'analyse a permis de comprendre que les agriculteurs « expérimentés » n'avaient rien appris (ou très peu) suite à la formation. Les programmes de formation semblent donc plus conçus pour un public « débutants ».

A nouveau, est ce que la CRA ne devrait pas renforcer les critères de sélection et renforcer le rôle des acteurs qui procèdent à l'étape de sélection nominative ?

En re-questionnant les participants sur leurs capacités à pouvoir s'installer ou non suite à la formation, on peut constater qu'un certain nombre d'agriculteurs ne se sentaient toujours pas prêts à le faire. Les profils interrogés ont eu tendance à renvoyer cela à **une durée de formation trop courte et un contenu « général et superficiel »**. Ce constat a été partagé de manière quasi-unanime et ce quelque soit le niveau de connaissance initial.

Il est possible de comprendre que pour acquérir les savoirs et savoir-faire suffisants à la maîtrise d'une technologie comme le goutte à goutte, cinq jours de formation ne suffisent pas. Deux niveaux d'analyse permettent d'expliquer ce degré d'insatisfaction globale.

D'une part, est ce que la non mise en pratique des savoirs nouveaux n'a pas conditionné ce sentiment d'incapacité à s'installer ? Si les agriculteurs avaient pu mettre en œuvre rapidement le goutte à goutte suite à la formation, est ce que leur perception du contenu « insuffisant » et de la durée « trop courte » aurait été différente ?

D'autre part, les agriculteurs ont souvent jugé **les méthodes pédagogiques « trop théoriques »**. Est ce qu'un apprentissage par l'observation et la pratique n'aurait pas permis d'optimiser les effets de la formation sur les savoirs et savoir-faire ?

Ce sentiment est partagé par les formateurs du lycée agricole qui souhaiteraient que les formations incluent plus de pratiques avec des formateurs « praticiens » et non « théoriciens »³³.

Les questions qui viennent d'être posées permettent aussi de s'interroger sur l'absence globale **d'effets indirects**, notamment « la diffusion du message technique à d'autres agriculteurs ».

Est-ce que la transmission des savoirs et savoir-faire à d'autres agriculteurs est conditionnée (dans le cas du goutte à goutte) par une mise en pratique individuelle préalable ?

Est-ce que l'effet induit de transmission de savoirs aurait pu être optimisé par un « apprentissage par la pratique » ?

A la lecture de cette analyse, on constate que l'absence d'effets concrets sur les exploitations est essentiellement due à des défauts sur le dispositif global d'ingénierie de formation. Or on constate que le troisième module de formation étudié a mieux respecté l'ensemble de ces étapes, permettant d'obtenir des effets concrets.

Formation avec une démarche d'IF « complète »

Premièrement, l'étape « **d'analyse des besoins** » s'est appuyée sur une co-construction de la demande entre les femmes (et leur organisation) et la CRA. Ainsi, le **programme de formation** s'est orienté sur un produit stratégique du Tadla-Azilal, l'olive. Il a privilégié une approche filière avec un thème sur la production d'olives, sa transformation/valorisation, et sa vente, afin de répondre aux attentes individuelles et collectives.

De manière globale, les agricultrices ont acquis de nouveaux savoirs qui leur ont permis de corriger des « mauvaises pratiques » concernant l'olivier et son produit. Si l'impact sur les revenus ne se sont pas fait ressentir (questions de perception peut être ?), ces nouvelles

³³ Les deux formateurs rencontrés ne se perçoivent pas comme des formateurs pratiques.

pratiques auront quand même permis l'amélioration des rendements sur l'olivier et le prolongement de la durée de conservation des olives pour l'autoconsommation.

Dans la formation proposée aux femmes, aucune forme d'insatisfaction n'a été mentionnée, bien au contraire :

« Nous avons la possibilité de manipuler ce qu'on apprendait en cours. Il y avait un bon équilibre entre les cours et la pratique. Ce qui est vu en cours est vu plus tard dans la pratique. »

« Le fait que je sois analphabète ne m'a pas posé de problème. »

« Je n'ai rien à dire, j'ai tout aimé. »

Les **outils et méthodes pédagogiques** ont été adaptés à la tendance analphabète du groupe en mobilisant des supports basés sur le visuel (photos et vidéos) et une alternance de phases théoriques et phases pratiques.

Tous ces aspects liés à une ingénierie basée sur une étape de co-construction de la demande ont permis aux femmes de valoriser une bonne partie des acquis de la formation en provoquant des changements de pratiques concrets au sein des exploitations et dans certains cas dans leur forme d'organisation.

Cependant, et malgré un dispositif qui a su prendre en considération les réalités et les besoins de la femme rurale, des contraintes pèsent encore pour provoquer le développement attendu (problème de financement, gouvernance, et d'accompagnement).

De manière transversale aux trois formations, l'ingénierie de formation est marquée par un manque de suivi-évaluation des participants à la formation. Si une évaluation à « chaud » est effectivement réalisée à la fin des modules, elle ne se poursuit pas après la formation. La CRA ne peut donc pas évaluer les effets directs et induits de la formation et capitaliser sur les facteurs qui limitent la mise en œuvre des formations et répondre aux nouveaux besoins ou problèmes auxquels les agriculteurs(trices) font face.

Globalement, l'étude et les entretiens réalisés avec la CRA ont permis de comprendre qu'il y a un manque de coordination des actions de formations et/ou d'appui-conseil entre les différents acteurs du développement agricole.

L'exemple de la formation « irrigation localisée » de 2014 illustre bien cette situation. Une meilleure communication entre les deux institutions (CRA et ORMVAT) aurait peut être évité de proposer une formation à des agriculteurs dans l'incapacité de s'installer, ou de comprendre qu'un encadrement était prévu pour ces mêmes agriculteurs.

A l'issue de ces analyses et après avoir examiné les autres critères de durabilité (hors-formation) de la Chambre régionale d'agriculture, plusieurs propositions et/ou questions sont à formuler pour optimiser les effets des formations qu'ils mettent en place.

La CRA – une gouvernance trop politisée ?

Nb : les difficultés en fin de stage pour mobiliser les agents et responsables de la CRA n'auront pas permis d'approfondir sur les enjeux de gouvernance qui peuvent caractériser cette OP. Mais les enquêtes réalisées ont permis de dégager quelques tendances.

La CRA en tant qu'organisation professionnelle institutionnalisée et sous-tutelle de l'Etat n'a pas à se soucier de la pérennité de son entité et des actions qu'elle choisit de mettre en place. En revanche, la question qui demeure est de savoir si les services et activités mis en place par la CRA s'inscrivent dans une démarche durable ? Quelles sont les limites internes que rencontrent la CRA pour optimiser les effets de ses activités, et dans le cadre de cette étude, de la formation professionnelle ?

De toute évidence, la gouvernance politisée est le principal frein au développement des activités de la chambre. Elle doit répondre à des exigences électoralistes avant de répondre aux enjeux du développement de la petite et moyenne agriculture.

Dans le cas de la formation professionnelle, l'étude a pu constater (ceci est confirmé par les agents de la CRA) que certains thèmes de formation n'avaient pas fait l'objet d'une étape de diagnostic préalable. Les décisions ont été prises en interne lors de l'assemblée générale de la CRA. Or on observe que lorsque les décisions sont prises de cette manière, les effets de la formation s'en trouvent diminués. Par la suite, se sont toutes les étapes de l'ingénierie de formation qui sont touchés. La sélection nominative des agriculteurs a été réalisée de manière aléatoire, sans prendre en considération les besoins ou les difficultés des participants.

Si les aspects de gouvernance interne de la CRA sont un problème, on constate que ses relations avec l'extérieur sont contrastées. D'une part, la CRA a su établir une relation de partenariat avec le lycée agricole de la zone. C'est un aspect positif qui a permis à la CRA une bonne optimisation des moyens humains et logistiques. Cela lui permet notamment de réaliser des économies de temps et de budget. D'un autre côté, l'étude a permis de constater que les institutions souffraient encore d'un manque de coordination. Ces aspects là ont pu être confirmés par les agents de la CRA qui déplorent l'absence de volonté de la part de tout le monde pour organiser un plan d'action régional. Dans le cas de la formation sur l'irrigation localisée, cette absence de coordination a été un frein évident à l'optimisation des effets de ce module.

Concernant les aspects des activités de la chambre a proprement parlé, l'étude a permis de comprendre que les agriculteurs(trices) et leur OP avaient besoin d'un « après-formation » se formalisant par :

- La mise en place de nouveaux modules de formation répondant à de nouveaux besoins ;
- Un accompagnement technique et organisationnel régulier ;
- L'activation d'autres services à l'agriculture (accès à un marché sécurisé, accès aux instituts techniques financiers, etc).

Plusieurs questions se posent :

- La CRA a-t-elle les moyens et la logistique pour accomplir ses actions ?
- Est-ce son rôle de le faire ?
- Est-ce que la gouvernance interne et les divergences politiques risquent de freiner ce type d'initiative ?

Dans un contexte de réforme institutionnelle et notamment celle relative à la création de l'ONCA, est ce que l'ensemble des activités et attributions de la chambre seront maintenus ? Quels place et rôle aura-t-elle à jouer en matière de formation professionnelle et de conseil ?

Propositions

En terme d'ingénierie de formation, les résultats contrastés des formations sur l'irrigation localisée par rapport à la formation sur la valorisation des produits de terroirs prouvent la nécessaire étape de co-construction de la demande en formation pour optimiser ses effets. La CRA ne pourrait-elle pas organiser systématiquement des journées réunissant les agriculteurs afin de définir des formations pensées par les agriculteurs pour les agriculteurs ?

Dans le cas des formations sur l'irrigation localisée, n'est-il pas souhaitable de réunir tôt en amont de la formation les responsables des AEUA ? Cela pourrait permettre de :

- définir un programme de formation adaptée aux besoins des agriculteurs en fonction des profils existants (convertis avec besoins de renforcement de capacités / non convertis avec projet de le faire) ;
- dresser une liste ou cartographie d'agriculteurs expérimentés chez qui il serait possible d'organiser des visites et/ou d'être des acteurs actifs dans la diffusion des savoirs et savoir-faire hors-formation ;
- renforcer le rôle des OPA dans le choix approprié des participants pour une meilleure optimisation des formations ; à travers cela préciser les critères de sélection ;
- définir les outils et méthodes pédagogiques les plus adaptés aux modalités d'apprentissages des agriculteurs.

Sur ces aspects d'outils et méthodes pédagogiques, les agriculteurs ont exprimé leur insatisfaction concernant le manque d'observation et de pratique de terrain. Il conviendrait peut être (dans le cas des formations techniques comme le « goutte à goutte ») de renforcer l'apprentissage sur cette base là.

Dans ce sens, est-il envisageable de co-construire avec les formateurs et bureaux d'études mobilisés un programme de formation permettant d'intégrer des visites sur exploitations, et si possible de la pratique, et cela toujours en partant des savoirs et savoir-faire initiaux des agriculteurs ?

Par ailleurs, l'une des tendances actuelles du PMV est de vouloir s'adresser à des profils alphabétisés, ce qui ne veut pas dire scolarisés. Dans le cas de formation portant sur une technologie comme le goutte à goutte, les profils déscolarisés ne pourront peut être pas exploiter ces nouveaux savoirs avec des formations théoriques/scolaires, d'où la nécessité de renforcer l'apprentissage par l'observation et la pratique.

Face aux contraintes auxquelles font face les agriculteurs et agricultrices à mettre en œuvre les savoirs techniques de la formation, la CRA pourrait renforcer ses actions de suivi-évaluation. Seule, la formation professionnelle technique ne permet pas de lever tous les autres facteurs qui bloquent le développement durable agricole. Dans le cas de l'irrigation localisée, les agriculteurs sont souvent limités par des problèmes relevant d'autres services à l'agriculture. Principalement, on peut identifier le manque d'accès aux financements (difficultés à avancer les frais d'installation et d'accès aux crédits bancaires) et les problèmes liés au foncier (indivision et problème d'héritage, atomisation du parcellaire, statut collectif ou locatif). Concernant les coopératives féminines, les limites de développement de leur activité sont souvent contraintes par un manque de capacité de financement et des problèmes de conflits (un seul cas dans cette étude). Ce suivi devrait permettre à la chambre d'identifier les facteurs limitant la mise en œuvre des formations, et intégrer ces aspects là dans le programme de formation et/ou accompagner les participants et leurs organisations à lever ces contraintes hors-formation.

Dans un contexte où l'offre de formation professionnelle ne satisfait pas la demande en formation, la CRA pourrait réduire le nombre de jours par formation (3 ou 4 jours seulement) en focalisant sur l'observation et l'échange et ainsi permettre à plus d'agriculteurs(trices) d'accéder à la formation.

Encore, la CRA pourrait redynamiser le rôle des OPA dans la diffusion de la formation professionnelle ou l'appui-conseil. Un plan de formation annuel pourrait être défini pour un même groupe d'agriculteurs et/ou responsables d'OP.

4.3. **Éléments de comparaisons des deux dispositifs**

L'ingénierie de formation : un outil nécessaire pour répondre aux objectifs de ce service

A la lecture de ces différentes analyses, l'étude a permis de comprendre (ou de confirmer) que sans une ingénierie clairement définie, les effets sur les exploitations agricoles pouvaient être quasi-absents.

Dans le cas des deux formations mises en place par la CRA sur les techniques d'irrigation localisée, l'analyse de la situation et des besoins ont peu pris le temps d'identifier précisément le public cible, sans tenir compte non plus des pratiques initiales et préoccupations des agriculteurs en matière d'irrigation. Cette première étape a automatiquement eu des répercussions sur les autres étapes de l'ingénierie de formation.

L'absence de critères clairs par rapport aux objectifs de la formation a conduit à ce que la sélection « nominative des participants » soit réalisée de manière aléatoire. Les groupes d'agriculteurs étaient hétérogènes, avec des attentes différentes vis-à-vis des formations (certains agriculteurs n'avaient visiblement pas leur place dans ces modules). Les programmes de formation se révèlent « standardisés », et moyennement adaptés au public cible. Enfin, on constate que les outils et méthodes pédagogiques trop « scolaires » et « théoriques » étaient finalement inadaptés à un public « jeune » et « alphabétisé ».

L'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire a été limitée voir totalement absente pour ce groupe d'agriculteurs. Les effets directs sur les exploitations agricoles ont été nuls dans l'ensemble des situations, avec une absence de passage de goutte-à-goutte.

Or, lorsque les dispositifs ont respecté les étapes de l'ingénierie de formation, les modules ont permis de répondre aux besoins des agriculteurs. Ces formations ont permis de construire de nouvelles compétences (c'est le cas notamment des formations sur le goutte à goutte pour RACCORD) ou de renforcer / corriger des savoir-faire existant (exemple des techniques de conservation d'olives, ou encore des techniques relatives à l'élevage et l'alimentation).

Dans le cas de la CRA, la formation qui s'adressait aux femmes et leur coopérative avait fait l'objet d'une étape d'identification des besoins en amont, ce qui a permis que la sélection des participantes se fasse par les coopératives elles-mêmes et donc fonction des objectifs et critères définis plus tôt. Le programme de formation a été adapté pour répondre à la fois aux préoccupations individuelles et collectives. Les outils et méthodes pédagogiques ont tenu compte de la tendance analphabète des participantes en proposant une alternance entre séances pratiques et théoriques.

Du côté de RACCORD, l'ingénierie de formation a su bien prendre en compte les besoins des agriculteurs et de leurs pratiques, avec une approche système, considérant qu'une exploitation

agricole répond à des préoccupations différentes. Ainsi le plan de formation est adapté aux spécificités régionales, et les programmes de formation sont adaptés aux besoins des agriculteurs. En terme d'outils et méthodes pédagogiques, la programmation de temps de discussion a souvent été positive. Les agriculteurs échangent sur leurs projets et préoccupations, créent des liens. Dans le cas du goutte-à-goutte ces échanges ont permis à certains participants de faire le pas du changement.

Les outils et méthodes sont essentiels pour l'optimisation des savoirs et savoir-faire. L'apprentissage par l'observation, la pratique et l'échange sont essentiels, quelques soient les profils. D'ailleurs trois jours de formation ont suffi du côté de RACCORD pour rassurer les agriculteurs dans leur projet d'installation, alors que du côté de la CRA cinq jours de formation n'ont pas suffi à ce que les jeunes se sentent prêts à s'installer.

Enfin, les deux OPA étudiées n'ont pas mis en œuvre (même de manière informelle) une étape de suivi-évaluation à froid, permettant de capitaliser au fur et à mesure des modules. Cette étape est pourtant essentielle pour réinterroger le dispositif et proposer une nouvelle offre de formation tenant compte des contraintes (hors technique) auxquelles font face les agriculteurs aujourd'hui.

La formation professionnelle : à intégrer dans une offre globale de service à l'agriculture

Quelques soient les dispositifs et les thèmes de formations étudiés, les agriculteurs font toujours face à de lourdes contraintes qui les empêchent soit de mettre en œuvre les acquis de la formation, soit d'optimiser les effets de celle-ci au sein de leur exploitation ou coopérative.

Dans le cas des techniques relatives au goutte-à-goutte (RACCORD et CRA), des agriculteurs n'ont pas pu s'installer en goutte-à-goutte suite aux formations. Cela s'explique par les contraintes individuelles de chaque agriculteur à pouvoir enclencher les changements (problèmes de foncier et d'héritages, éclatement du parcellaire, contraintes de financements ou d'avances des frais d'installation pour obtenir des subventions ou encore des contraintes administratives pour le montage des dossiers).

Dans le cas des formations qui s'adressaient spécifiquement aux femmes et leur coopérative, on remarque que les acquis de la formation ont plus facilement été mobilisés sur les exploitations individuelles qu'au sein de leur organisation. Principalement, les limites aux développements des activités relèvent des contraintes d'accès à un marché sécurisé et des problèmes d'auto financement (ou d'accès aux crédits).

Enfin, de manière transversale à toutes les situations où les agriculteurs ont voulu, su et pu mettre en œuvre les acquis de la formation, les effets sont restés globalement insuffisants et limités par rapport au potentiel de développement des exploitations agricoles. Les contraintes de marché (stable et rémunérateur), l'accès aux intrants, les difficultés d'investissement et d'accès aux crédits bancaires sont les principaux problèmes identifiés pour permettre le développement durable des activités.

La formation professionnelle technique représente effectivement un levier pour le développement des petites et moyennes exploitations agricoles du périmètre de grande hydraulique du Tadla. En revanche, elle ne constitue pas une finalité. Les OPA auront à poursuivre leurs efforts pour accompagner les exploitations et leur forme d'organisation à

lever ces contraintes, soit par la formation professionnelle, soit par l'activation d'autres services à l'agriculture.

Des OPA face à des contraintes pour assurer la durabilité du service de formation professionnelle

Si les deux OPA ont la capacité et l'expérience de la formation professionnelle pour répondre à la diversité des besoins et préoccupations des agriculteurs (et de manière pertinente), elles n'ont visiblement pas les moyens pour le moment de mettre en œuvre des dispositifs qui puissent répondre aux besoins des agriculteurs sur un pas de temps court et long.

D'un côté RACCORD souffre toujours d'un manque d'autonomie financier pour mettre en œuvre un tel dispositif, marqué en plus par des faiblesses organisationnelles avec des processus encore trop informels et une dispersion des documents entre les régions et une difficulté à avoir une traçabilité claire de ses activités.

On constate que ses membres souffrent aussi de contraintes de financement et d'organisation, ce qui justifie la difficile autonomie de RACCORD aujourd'hui.

Enfin, RACCORD comme entité nationale a un réel besoin de reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics. Le statut d'utilité publique au delà des avantages qu'il permet, représenterait aussi cette reconnaissance « politique » dont RACCORD a besoin.

Cette OPA, au regard de son expérience et de sa taille, a toute sa place et sa légitimité, au même titre que les autres acteurs du privé où des OPA comme les chambres d'agriculture ou les interprofessions, pour participer à cette nouvelle stratégie du conseil agricole.

D'un autre côté, la CRA qui n'a plus à s'inquiéter de la pérennité de sa structure, doit finalement faire face à des contraintes internes, essentiellement politique. Les activités doivent répondre à des enjeux et des préoccupations électoralistes. Cela peut avoir comme effet de diluer les budgets dans un grand nombre d'activités sans permettre d'accompagner un projet jusqu'à sa finalité.

Enfin, le problème majeur que cette étude a permis d'identifier est de constater que les différents acteurs du développement agricole ne se coordonnent pas entre eux et qu'au delà de cela c'est même un problème de communication entre les uns et les autres, sur leurs activités respectives, qui limitent l'optimisation de ces différentes activités. Le cas de la formation de 2014 l'illustre bien.

Enfin, la réforme institutionnelle d'un dispositif de formation/conseil qui se veut « pluriel » interroge sur la coordination des différents acteurs et le rôle effectif que chacun d'entre eux aura dans cette nouvelle stratégie. Aujourd'hui, les différents acteurs s'interrogent encore sur la place et le rôle qu'aura réellement l'ONCA.

Les agriculteurs qui sont au centre de l'équation ont perdu confiance dans l'administration.

5. Discussion

A travers cette discussion, nous reviendrons, d'une part, sur les outils à mettre en œuvre pour optimiser les effets d'un service de formation professionnelle. Puis, nous essaierons de prendre de la hauteur pour répondre à la question initiale posée par cette étude : **Quels rôles peuvent jouer les OPA dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation et d'appui-conseil dans les périmètres irrigués au Maroc ?**

L'étude des dispositifs de formation professionnelle portés par les OPA du Tadla pour les petites et moyennes exploitations nous aura rappelé une chose essentielle : la formation professionnelle et/ou l'appui conseil, bien qu'utile, ne sont qu'un levier parmi d'autres services à l'agriculture pour assurer un développement durable.

Cette étude a montré que la formation technique avait permis de renforcer des compétences techniques, de les mettre en pratique sur les exploitations et d'améliorer les conditions de production des agriculteurs. Nous avons pu constater aussi que les dispositifs avaient des lacunes qui réduisent l'optimisation des effets de la formation.

L'ingénierie de formation, utile pour l'optimisation des effets de la formation technique

Les deux dispositifs de formation mis en place par RACCORD et la CRA, prouvent l'utilité de mettre en place une ingénierie pour répondre au mieux aux objectifs fixés et aux attentes des agriculteurs. Pour preuve, les modules de formation sur l'irrigation localisée mis en place par la CRA (sans démarche d'ingénierie « rigoureuse ») n'ont pas permis d'obtenir beaucoup de résultat.

L'objet de ce paragraphe est de revenir sur les différentes étapes de l'ingénierie de formation afin d'apporter des éclairages sur la manière dont elle doit être conçue pour optimiser ses effets.

- L'analyse des besoins est une étape cruciale. Elle doit permettre d'identifier le plus précisément possible les compétences auxquelles le dispositif doit former et dans quelles situations. Il s'agit de définir assez précisément ce que la formation va devoir aborder en se basant sur la compréhension des pratiques, des préoccupations et des projets des agriculteurs ciblés par la formation. Cette étape doit aussi permettre de mettre en évidence les difficultés (autres que liées aux compétences) auxquelles les agriculteurs font face pour mettre en œuvre de nouveaux projets. Qu'est ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas, techniquement, financièrement, socialement ou encore en termes organisationnel ?

Une étape de co-construction de la demande en formation avec le public cible peut être une solution pour répondre de manière pertinente aux besoins des agriculteurs. Ce travail de compréhension peut permettre d'aboutir à la définition d'objectifs de formation et pédagogiques précis, allant au-delà d'une thématique globale. Il est souvent utile de les exprimer sous la forme suivante : « à l'issue de la formation / à son retour dans sa situation professionnelle, le participant sera capable de (verbe action et précisions complémentaires) » .

Cette étape peut prendre plusieurs formes (entretiens individuels, collectifs, visites dans les exploitations...) mais nécessitent dans tous les cas une démarche permettant de bien comprendre la réalité des agriculteurs, dans sa diversité.

Si les besoins en formation sont connus par l'OPA car la situation est vécue par tous les agriculteurs et/ou orientée par rapport à une politique publique, il faut rester vigilant à ce que la formation ne soit pas portée par plusieurs entités à un même groupe d'agriculteurs (exemple de la formation de la CRA aux agriculteurs de la zone pilote de l'ORMVAT).

- La définition du plan de formation doit permettre de répondre à trois questions essentielles par rapport aux objectifs fixés et au public cible identifié :
 - **Combien de temps et de participants sont prévus par action de formation ?**
Cette étude montre que trois ou cinq jours de formation sont parfois insuffisants lorsque les projets et préoccupations des agriculteurs impliquent des changements aussi profonds que l'adoption du goutte-à-goutte ou la mise d'activités génératrices de revenus au sein d'une coopérative.
 - **Où aura lieu la formation ? Qu'elle est la meilleure situation d'apprentissage ?**
Cette question renvoie évidemment au constat que l'ensemble des agriculteurs questionné préfère les situations qui permettent l'échange et l'observation. C'est un aspect d'autant plus important lorsque une formation s'adresse à un public adulte, en situation professionnelle (touché ou non par l'analphabétisme).
 - **Quand aura lieu la formation ?**
L'étude n'a pas apprécié si la période des formations étaient cohérente avec l'emploi du temps et la disponibilité des agriculteurs.

C'est aussi là que l'étape de sélection « nominative » des participants se fait. Or l'étude a pu constater que dans une situation comme dans l'autre, certains profils n'avaient pu valoriser la formation. La formation n'a pas répondu à leurs besoins spécifiques. Il est donc essentiel que chaque acteur du dispositif mobilisé dans la sélection des participants maîtrise le contenu (ou au moins les objectifs précis) de la formation et les prérequis nécessaires. En partant des savoirs et savoir-faire des agriculteurs, cette étape permettra de mieux valoriser la formation pour l'ensemble du groupe.

Cependant, l'étude a pu souligner que toutes les formes d'hétérogénéité n'étaient pas synonymes de défaut. Chez RACCORD, le groupe constitué d'agriculteurs convertis et non convertis (en irrigation localisée) a permis de favoriser les effets de la formation en incitant les agriculteurs à faire la démarche de conversion. Ce type de composition de groupe est pertinent si elle est définie par rapport à des objectifs, qui, on le voit, peuvent être atteints par différents biais, ici via l'échange entre participants.

- La construction du programme de formation est essentielle dans l'étape d'ingénierie. Elle vise à adapter le contenu de la formation aux critères et aux objectifs définis précédemment. A ce titre, la co-construction de cette étape entre l'OPA et les formateurs est primordiale, d'autant plus si les objectifs de formation ne sont pas précisément formulés, et si un cahier des charges assez détaillé à l'attention du formateur n'est pas élaboré. Dans nos cas d'études, cette phase n'a pas souvent fait l'objet d'une attention particulière. Les OPA avaient tendance à faire confiance aux formateurs. Soit les contenus semblaient inadaptés aux profils retenus, soit il y avait des problèmes de coordination entre ce qui était vu en théorie et en pratique. Par

ailleurs, une bonne coordination permet de redéfinir les meilleurs outils et méthodes pédagogiques à mettre en œuvre.

- Les outils, méthodes pédagogiques et d'animation sont déterminants. Ce sont eux qui permettent la diffusion et le partage des savoirs et savoir-faire et conditionnent (en partie) leur remobilisation sur le terrain. Ils doivent toujours être adaptés aux profils des participants. Dans le contexte de cette étude, les modules de formation s'adressaient à des profils en activité. La théorie est essentielle car elle permet aux participants de comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font, mais elle ne doit pas être trop scolaire. Elle doit se baser sur les expériences et connaissances de base des apprenants, qu'ils soient alphabétisés ou non. En termes d'animation, l'essentiel est de pouvoir partir des savoirs et savoir-faire des participants au cours de la formation pour engager un dialogue et s'adapter aux spécificités du groupe. Par contre, les outils d'apprentissage doivent être adaptés à la maîtrise de l'écrit et de la langue des participants. C'est par exemple à ce stade aussi que les temps d'échanges entre participants, formels et informels, peuvent être programmés.
- On constate que l'étape de suivi-évaluation (voire d'accompagnement post-formation) est très souvent oubliée par les deux OPA. Pourtant, elle permet de réaliser ce qui a pu être fait suite à la formation et au-delà des déclarations d'intentions des agriculteurs et leur organisation. Elle permet ainsi de faire un bilan a posteriori, d'en tirer des conclusions et de re-questionner l'analyse de situation et des besoins de formation identifiés initialement.

Cette dernière étape de suivi-évaluation permet de se rendre compte aussi des autres difficultés auxquelles font face les agriculteurs pour optimiser les effets de la formation. Si les formations professionnelles (ou les services d'appui-conseil) ayant une entrée technique à l'échelle de la parcelle, de l'opération culturale ou d'élevage, sont indispensables et à ne pas exclure, d'autres formes de conseil existent et sont à explorer pour répondre aux exigences des exploitations agricoles familiales.

Dépasser la formation professionnelle technique et courte pour mieux répondre à la diversité des besoins des agriculteurs : le conseil de gestion, un service à la hauteur des exigences du PMV ?

Une offre diversifiée de formation/conseil pour les exploitations agricoles individuelles

Il apparaît évident que les contraintes de développement des petites et moyennes exploitations familiales du Tadla ne se limitent pas seulement à des faiblesses techniques. Nous l'avons constaté à travers les enquêtes exploratoires et les études de cas, les contraintes au développement sont nombreuses : problèmes de foncier et de sa gestion, difficultés d'accès à un marché sécurisé, difficultés d'accès aux intrants, des moyens limités en capital et en trésorerie pour investir, difficultés d'accès aux financements privés et aux subventions, des contraintes de main d'œuvre, d'accès à l'eau, etc.

Dans un tel contexte, une offre de conseil diversifiée à l'échelle de l'exploitation paraît nécessaire. Le conseil de gestion est une entrée intéressante pour les exploitations.

Il a pour objectif *« d'améliorer les compétences de l'agriculteur dans la prise de décision au quotidien mais aussi dans ses choix stratégiques pour développer son exploitation, l'organisation du travail et aussi la commercialisation et la valorisation de ses productions.*

Le conseil de gestion doit être considéré comme une méthode qui permet à l'agriculteur d'acquérir des outils et pratiques de gestionnaire afin de mieux piloter son exploitation sur un laps de temps court et pas un laps de temps long » (Dugué & al, 2014).

Ces mêmes auteurs soulignent l'importance que peut représenter un conseil de type « juridique et administratif ». Dans le cas marocain, ce type de conseil permettrait aux agriculteurs d'être mieux informés sur le cadre réglementaire qui compose le PMV, et les différentes subventions auxquelles ils ont droit. D'autre part, l'étude nous a montré que dans certaines situations, les agriculteurs pouvaient être freinés par la constitution des dossiers de subventions. C'est une difficulté que ce type de conseil peut réduire .

Mais interroger les agriculteurs sur leurs besoins en conseil de gestion est souvent difficile. En revanche, il apparaît plus facile de co-construire la demande à travers des enquêtes (individuelles ou en groupes) en rentrant par les pratiques, les problèmes et préoccupations des agriculteurs, et les projets qu'ils ont pour l'avenir. Le conseil et la formation technique peuvent être des portes d'entrées pertinentes s'ils permettent plus tard de réajuster les besoins en formation des usagers de ce service.

La formation et le conseil : des services qui nécessitent de se prolonger dans le temps

Finale­ment, la mise en œuvre de nouveaux savoirs et savoir-faire sur les exploitations individuelles ou à l'échelle collective, génèrent de nouveaux besoins en formation et nécessitent la construction de nouvelles compétences.

Dans le cas de l'adoption de l'irrigation localisée par exemple, les études ont montré que les agriculteurs ne réalisaient pas forcément d'économie d'eau avec ce type de technologie (Benouniche & al, 2014). Par ailleurs, les enquêtes de ce rapport montre que la majorité des agriculteurs rentraient en formation avec des savoirs et savoir-faire à construire (non à perfectionner). D'autre part, ils manifestaient tous le désir de se perfectionner, jugeant une formation de trois ou cinq jours insuffisante pour maîtriser de manière optimale ce type de système.

Le cas des coopératives féminines illustre bien cette situation dans laquelle la mise en œuvre de projet nouveaux peuvent se retrouver limiter (voir stopper) parce que le dispositif n'a pas su identifier les « nouvelles contraintes » auxquelles les femmes faisaient face. Le dispositif de formation n'a alors pas prévu de suite à la première formation.

Les futurs dispositifs doivent prendre en considération ces dynamiques et définir, selon les moyens (humains et financiers) des mesures qui permettent le prolongement des premières actions de formation.

Les OPA : bénéficiaires ou partenaires de la nouvelle stratégie du conseil agricole ?

« Les organisations professionnelles agricoles existant au niveau des communautés locales, lorsqu'elles existent et que leurs membres font partie des mêmes réseaux de dialogue technique, pourraient à la fois constituer un partenaire pérenne pour la mise en œuvre d'un appui à l'apprentissage technique relatif aux activités effectuées en commun au sein de ces organisations, et permettre de renforcer les réseaux de dialogue technique structurés autour de ces activités. L'implication de telles organisations professionnelles agricoles dans les activités d'appui à l'apprentissage est en particulier une opportunité intéressante au Maroc

où, suite au retrait de l'Etat d'une mise en œuvre directe des activités de vulgarisation, de nouveaux dispositifs doivent être conçus pour accompagner le renforcement des capacités des agriculteurs. » (Layadi, 2011)

Seules les chambres régionales d'agriculture et les associations interprofessionnelles sont considérées comme des acteurs légitimes (partenaires – opérateurs – co-gestionnaires du dispositif) de la nouvelle stratégie du conseil agricole. Les autres formes d'OPA (notamment du type « coopérative ») ne sont pas intégrées comme des acteurs stratégiques pour définir et assurer des actions de conseil et/ou formation professionnelle. Pourtant, elles rendent déjà de nombreux services (le plus souvent économiques) à leurs membres.

Les OPA : de nombreux atouts à valoriser – des partenaires à valoriser ?

Elles sont numériquement très nombreuses sur le territoire (173 coopératives dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla). De plus, de par la proximité qu'elles entretiennent avec les agriculteurs, elles ont l'avantage d'être des espaces dans lesquels ils peuvent se sentir en confiance. Nous le constatons, les OPA (types coopératives) peuvent devenir des lieux de rencontres et d'échanges entre les agriculteurs. A travers ces aspects, les OPA sont bien placées pour avoir une bonne connaissance de la réalité du monde agricole et de la petite et moyenne agriculture.

Pour ces raisons, elles représentent des acteurs essentiels pour définir de manière pertinente les objectifs du conseil et/ou de la formation professionnelle et d'élaborer son contenu. Elles auront aussi un rôle essentiel pour sélectionner les futurs usagers de ces services. De même, elles seront peut être plus efficaces pour mettre en œuvre les étapes de suivi-évaluation des activités de conseil auprès de leurs membres, en veillant cependant à une certaine indépendance pour cette étape.

Les intégrer à part entière dans le système de consultation, coordination et mise en œuvre de la nouvelle stratégie de conseil apparaît donc une condition qui favoriserait l'efficacité des dispositifs en construction.

Par ailleurs, la question est aussi de savoir si les OPA peuvent devenir des acteurs reconnus portant des actions de conseil et de formation professionnelle pour leurs membres.

Les OPA : avant tout des usagers du service ?

Aujourd'hui, toutes les OPA ne sont pas en mesure de porter un dispositif de formation professionnelle et/ou d'appui-conseil aux exploitations. Un grand nombre d'entre elles rencontre aussi des difficultés qui freinent le développement durable de leurs activités :

- Des capacités administratives et financières limitées ;
- Un manque d'accès aux subventions du PMV, et donc un manque d'accès à l'information ;
- Des capacités humaines limitées pour assurer du conseil à leurs membres.

Le renforcement de leurs propres capacités est aussi prioritaire que l'appui aux exploitations individuelles. D'ailleurs, le conseil de gestion s'applique aussi aux OPA.

Les OPA : des nouveaux espaces pour apporter une offre de service à l'agriculture « satisfaisante » ?

L'une des conclusions essentielles de cette étude est de confirmer que dans le Tadla, les petites et moyennes exploitations souffrent d'une absence de services à l'agriculture. Or, les

OPA fournissent (de manière plus ou moins satisfaisante) un certain nombre de ces services à leurs adhérents.

En parallèle des actions de formation et/ou de conseil apportés aux OPA (pour le développement de leurs activités), la nouvelle stratégie peut prévoir de former et d'accompagner les responsables de coopératives à construire une offre de service d'appui-conseil et/ou de formation. N'oublions pas que les OPA sont des espaces collectifs propices pour fournir du conseil individuel ou de groupe.

Certaines OPA comme RACCORD, ont déjà les capacités techniques pour porter des dispositifs de formation professionnelle. Mais elles manquent souvent de moyens pour démultiplier leurs actions et les effets des formations.

Est-ce que les associations interprofessionnelles et les CRA peuvent orienter leurs stratégies, vers les autres types d'OPA en considérant plus attentivement les autres formes de conseil possible (gestion, juridique et administrative) ? C'est évidemment une stratégie progressive. Les OPA ne pourront pas être formées au conseil de gestion en un module de formation (ce qui renvoie à la dimension temporelle de moyen / long terme nécessaire de la formation).

6. Conclusions

Si le paysage agricole marocain est effectivement caractérisé par un grand nombre d'OPA, on remarque que la grande majorité d'entre-elles assurent des services strictement économiques à leurs membres. Le conseil agricole et la formation professionnelle sont rarement mis en place. La formation et le conseil sont des services immatériels qui ne relèvent habituellement pas d'une dimension « marchande ». Les OPA qui ont les capacités de supporter ce type de service sont rares.

Par ailleurs, dans le cadre de la nouvelle stratégie du conseil agricole du Maroc, les OPA ne sont pas considérés comme des acteurs stratégiques. Seules les CRA et les interprofessions, dont les statuts ont été modifiés à l'occasion du PMV ont de la légitimité.

A l'heure actuelle, si les OPA contribuent peu à satisfaire la demande en formation et/ou appui-conseil des agriculteurs de manière formelle, elles jouent en revanche un rôle dans la transmission de savoir technique entre les agriculteurs en étant des lieux de rencontre pour eux. En effet, l'échange de pairs à pairs est devenu une dynamique sociale importante dans un contexte marqué par le désengagement de l'Etat. Pour cette raison, les OPA sont et doivent être des acteurs stratégiques au même titre que les institutions publiques et le secteur privé. Cependant, comme pour les autres services liés à l'agriculture, les OPA ont besoin d'être soutenues, accompagnées et formées. La mise en place de dispositif de formation professionnelle et/ou d'appui conseil exige des compétences et du savoir-faire. L'expérience RACCORD le prouve. La réussite de ses activités en la matière a été conditionnée par le soutien du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec la volonté d'accompagner le réseau à une prise en main progressive et finalement un certain degré d'autonomie sur la mise en œuvre de formation professionnelle, même si les démarches mises en œuvre peuvent encore être améliorées.

Les études de cas nous ont permis de constater que les OPA sont en capacité de mettre en œuvre des dispositifs de formation techniques qui permettent le renforcement des savoirs techniques des agriculteurs avec des effets directs et indirects notables sur les exploitations. Dans ces situations, les facteurs de réussite sont fortement influencés par le respect des différentes étapes de l'ingénierie de formation.

Si la formation technique reste indispensable, on constate que pour être durable, la formation doit s'inscrire dans un champ plus large et être coordonnée avec l'ensemble des services à l'agriculture. Les contraintes auxquelles font face les petites et moyennes exploitations au Maroc (accès aux marchés, aux intrants, équipements, assurances, crédits, subventions, etc.) sont autant de facteurs qui limitent l'optimisation des effets de la formation et freinent le développement agricole.

Références bibliographiques

Akesbi N, 2011. Le Plan Maroc Vert : Une analyse critique.

Anbari A, Mars 2014. L'expérience Raccord, fédération de coopératives et d'associations de producteurs. Point de vue et témoignages. *Alternatives rurales (1)*

Belghiti M. Le plan national d'économie d'eau en irrigation (PNEEI) : une réponse au défi de la raréfaction des ressources en eau. *Hommes Terres et Eaux*, 2009, N°143/144, PP 34-36.

Bekkar Y, Compagnone C. 2015. . Approche socio-historique de la structuration du conseil agricole au Maroc. In: LABARTHE Pierre , dir., COMPAGNONE Claude , GOULET Frédéric, LABARTHE Pierre, *Conseil privé en agriculture : acteurs, pratiques et marché* (p. 167-182)

Belghiti M, Mars 2012. L'économie et la valorisation de l'eau en irrigation : un impératif pour le développement agricole durable au Maroc. International conference on desalination and sustainability.

Benouniche M, Kuper M, Hammani A, Novembre 2014. Mener le goutte à goutte à l'économie d'eau : ambition réaliste ou poursuite d'une chimère ? *Alternatives rurales (2)*.

Besson I. Analyse du processus de transformation du dispositif national de formation agricole et rurale au Maroc. Collection synthèse d'étude, N°2. Montpellier : Association réseau FAR, Juin 2013, 8 P.

Bouzidi Z, Faysse N, Kuper M, Mars 2014. Les agriculteurs du Gharb manquent-ils réellement « d'esprit coopératif » ? Analyse de l'action collective entre discours et pratiques. *Alternatives rurales (1)*

Dugué P, Bekkar Y, Errahj M, Mars 2014. Quels dispositifs de conseil pour l'agriculture familiale marocaine ? Réflexions pour une démarche de conception des dispositifs de conseil. *Alternatives rurales (1)*

Equipe Plan Maroc Vert, Novembre 2014. Projets pilier II dans la province de Meknès : Etats des lieux et défis à relever pour un développement durable. *Alternatives rurales (2)*

Grandval F. Février 2014. Les organisations de producteurs, vecteur de développement économique des exploitations familiales. Etudes de cas de la COPAG et de l'ANCA au Maroc. *Partage et diffusion des bonnes pratiques de développement rural*. PROCARSUR. Maroc

A. Hammani, M. Kuper, Y. Bekkar, H. Zaz. Exploitation des eaux souterraines dans le périmètre irrigué de Tadla (Maroc) Etat des lieux et éléments de méthodologie pour contribuer à une réflexion sur une gestion intégrée et durable des eaux souterraines et de surface. Economies d'eau en Systèmes irrigués au Maghreb. Deuxième atelier régional du projet Sirma, 2006, Marrakech, Morocco. <cirad-00272860>

Imache A, Lambert C, Lanau S, Troy B, Décembre 2011. RIM Réseau des Irrigants Méditerranéens, Appui aux petites et moyennes exploitations agricoles au Maghreb : bilan d'une expérience de formation professionnelle. *Champs d'acteurs/01*. FARM. Paris

Kadiri Z, Adbellaoui E, Kemmoun H, Novembre 2014. Périmètres irrigués gérés par les agriculteurs : quelle intégration des dynamiques territoriales ? Le cas du Moyen Sebou. *Alternatives rurales (2)*

Kadiri Z, Mahdi M, 2013. Eau : une coordination à plusieurs cycles. In numéro spécial : Economie en mal de coordination politique, CESEM *Economia*, 16 : 45-51.

Ministère de l'Agriculture et des Pêches Maritimes, Avril 2008. Contracteurs Agrégateurs Régionaux Equitables, Développement des Modèles d'Agrégation CARE comme outil de croissance durable et équitable

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritimes (MAPM), 2010. Nouvelle vision stratégique pour le conseil agricole au Maroc.

Ministère de l'agriculture, Avril 2008. Plan Maroc Vert, Premières perspective sur la stratégie agricole.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, Mai 2012. L'expérience Marocaine dans le développement d'une stratégie pour l'agriculture et l'espace rural.

Kadiri Z, Abdellaoui EH, Kemmoun H, Novembre 2014. Périmètres irriguées gérés par les agriculteurs : quelle intégration des dynamiques territoriales ? Le cas du Moyen Sebou. *Alternatives rurales (2)*

Vitry C., El Hassane A., Dugué P., Chia E., 2015. Apprendre à coopérer : un défi pour l'adhésion des agriculteurs au plan Maroc vert. *NEW MEDIT N.2*

Zeine M, Faysse N, Errahj M, Bekkari L, El Amrani M, Novembre 2014. Eléments d'une démarche d'accompagnement à la maturation des projets collectifs d'irrigation localisée. *Alternatives rurales (2)*

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<i>Tableau 1 : Acteurs de la formation et du conseil à rencontrer</i>	20
<i>Tableau 2 : Acteurs à rencontrer et objectifs des entretiens par dispositif</i>	21
<i>Tableau 3 : Critères et échantillonnages pour l'étude des formations RACCORD</i>	22
<i>Tableau 4 : Critères et échantillonnages pour l'étude des formations CRA</i>	23
<i>Tableau 5 : Structure foncière des exploitations (source ORMVAT)</i>	38
<i>Tableau 6 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 1 RACCORD</i>	59
<i>Tableau 7 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 2 RACCORD</i>	66
<i>Tableau 8 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 3 RACCORD</i>	71
<i>Tableau 9 : Caractéristiques générales des EA enquêtés dans le cadre du module 1 CRA</i>	93
<i>Tableau 10 : Caractéristiques générales des EA enquêtés dans le cadre du module 2 CRA</i>	97
<i>Tableau 11 : Caractéristiques générales des EA enquêtées dans le cadre du module 3 CRA</i>	100
<i>Figure 1 : Schéma général du PMV (source : MAPM 2009a et 2010a)</i>	28
<i>Figure 2 : Répartition des zones d'irrigation au Maroc</i>	29
<i>Figure 3 : Localisation de la zone d'étude (source : ORMVAT)</i>	37
<i>Figure 4 : Répartition des systèmes d'élevages dans la zone du Beni-Moussa</i>	39
<i>Figure 5 : Schéma simplifié de l'accès aux services agricoles pour les petites et moyennes exploitations</i>	41
<i>Figure 6 : Schéma des acteurs intervenant dans le champ de la formation professionnelle et/ou de l'appui-conseil</i>	42
<i>Figure 7 : Périmètre d'intervention de RACCORD</i>	48

Annexe 1 [Grille d'analyse des politiques publiques]

- 1 – Contexte et conditions d'émergence de la PP
 - **Quel est le contexte d'émergence de la PP ? *politique, géopolitique, économique, sociale, environnementale...***
 - **Quels sont les enjeux ?**
 - **Quel est le problème à traiter ? Quelles sont les causes du problème ?**
- 2 – Référentiel, vision, objectifs de la PP
- 3 – Conditions de production et mode d'élaboration
- 4 – Instruments et dispositifs retenus par la politique publique
- 5 – Mode de mise en œuvre
 - **Comment les règles posées ont-elles été interprétées ?**

Annexe 2 [Grille d'analyse des OPA]

L'analyse est organisée en 9 étapes :

1. Présentation générale du pays et de la région où se situe l'OP
2. Présentation générale de l'OP
3. Histoire de l'OP
4. La « mission », la « vision », les objectifs de l'OP
5. Les activités de l'OP : analyse des activités, des fonctions, réalisations, problèmes rencontrés
6. Organisation interne et gouvernance de l'OP
7. La gestion de l'OP
8. Les relations de l'OP avec l'extérieur
9. Une appréciation du degré d'efficacité et d'autonomie de l'OP

Annexe 3 [Grille d'analyse des étapes d'ingénierie de formation]

1- Analyse de la situation

- *Historique et objectif(s) du dispositif de formation* : vision, mission, objectif, modèle promu.
- *Pertinence de la formation* : identification des problèmes, des changements ou évolutions vers lesquels la structure veut aller ? Leviers sur lesquels l'OPA s'est appuyée pour répondre à ses objectifs (renforcement de compétences ; adaptation des agriculteurs aux évolutions ; mise à niveau technique et/ou de gestion ; renforcement de l'engagement des acteurs).
- *Implication des acteurs* : caractérisation des acteurs à former ; définition des catégories d'acteurs à former (à partir de quels critères ont-ils été identifiés ?) ; identification des autres acteurs stratégiques (externes à la structure).
- *Identification des autres services auxquels les agriculteurs ont accès (réseaux d'acteurs)* : autres services proposés par la structure ? Services auxquels les agriculteurs ont accès hors OPA ? Articulation du dispositif de formation par rapport aux autres services ?

2- Analyse des besoins

- *Comment les besoins en formation / appui-conseil ont été identifiés ?*
- *A quelles compétences³⁴ le dispositif doit former ? Dans quelles situations ? Pour quels savoirs professionnels ?*
- *Quelles méthodes pour recueillir les informations ?* Diagnostic des pratiques (guide d'entretien) : entretien de compréhension (en groupe et/ou individuel ?), ressources externes mobilisées (experts ? Institutions ? Orientation par les politiques ?)

3- Elaboration du plan de formation

- Identification des actions de formation par rapport aux catégories d'acteurs ;
- Pré-requis nécessaires ;
- Référentiel ;
- Type de formation ;
- Période et durée des sessions de formation.

4- Analyse des compétences, méthodes³⁵ et outils mobilisés

- Profil socio-économique du formateur ;
- Modalités de recrutement et pertinence du recrutement ;
- Méthodes, outils, modalités d'intervention ;

5- Analyse de la gouvernance du dispositif de formation

- Rôles et participation des acteurs du dispositif ;
- Modes de décision ;
- Règles du dispositif ;
- Gestion et contrôle du dispositif.

³⁴ Guy Le Boterf définit la compétence comme « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données. »

³⁵ Méthode : ensemble de principe d'intervention et outils pour créer de la connaissance, des savoirs et savoir-faire dans les situations d'apprentissage individuel et/ou collectif.

Annexe 4 [Guide d'entretien phase exploratoire]

Description des modes de productions et socio-professionnels / Compréhension du contexte Globale

Entretien Compréhension N°

1 - Caractéristique de l'EA

- **Superficie :**

- **Type de propriété:**

- **Main d'œuvre :**

- **Système de production + Modes de valorisation des produits**
 - **Système de culture + Pensez à la question des oliviers et des agrumes !**
 - **Système d'élevage**

- **La production ça va ? Vous vendez bien ? Vous arrivez à en vivre ?**

- **Autres activités**

Historique

- **Avez-vous toujours fait comme ça ?**

- **Avez-vous expérimenté d'autres choses ?**

Entourage agricole

- **Qu'est ce que font vos voisins agriculteurs ? Est ce qu'ils font comme vous ?**

- **Qu'elles sont vos relations avec les agriculteurs ? Est ce que vous travaillez ensemble ?**

Description des services agricoles

- **Quels sont les problèmes des agriculteurs aujourd'hui ? Et pour vous ?**
- **Qu'est ce qui leur manque pour que ça aille bien ?**
- **Vous avez des problèmes pour commercialiser vos produits ? Pouvez-vous m'expliquer ?**
- **Les engrais (azote/phosphore ...) et les pesticides sont-ils essentiels pour vous ? Vous ne pourriez pas vous en passer ? Est ce que c'est difficile d'y avoir accès ? Est-ce que ça pèse beaucoup dans le budget ?**
- **Comment faites-vous en début et/ou en cours de campagne pour acheter tous ce que vous avez besoin ?**
- **Vous ne pourriez pas faire appel aux banques ? Comment avez-vous accès à des emprunts ?**
- **Et pour le matériel (tracteur par exemple) comment faites-vous ?**
- **Vous avez un élevage, comment est ce que ça se passe quand les bêtes sont malades ? Qui vous fournit les services vétérinaires ?**
- **Pouvez-vous me parler des problèmes liés à la terre ici ? Est ce que le foncier est sécurisé ?**
- **Les parcelles sont déjà très petites aujourd'hui ? est ce que c'est viable d'après vous ? Et comment est ce que ça se passera pour la génération suivante ?**
- **Pour les jeunes qui souhaitent s'installer ? Est ce qu'il y a quelque chose de prévu pour eux ?**

DESCRIPTION SUR L'UTILISATION DE L'EAU

- **Comment pratiquez-vous l'irrigation ?**
- **Que pensez-vous de la volonté de l'état de faire passer les agriculteurs au goutte à goutte ? Les raisons de passages au goutte à goutte ?**
- **Qu'est ce qui freine la conversion au goutte à goutte ?**
- **Par les agriculteurs ?**
- **Par les Offices ?**
- **Quelles sont vos relations avec les politiques/office de gestion de l'eau ?**

Formation professionnelle

- **Aujourd'hui, ressentez-vous le besoin d'être formé sur un thème ?**
- **Pour vous, quelles nouvelles connaissances vous seraient utiles ?**
- **En quoi est ce que c'est important ?**
- **De quelle(s) manière(s) avez-vous accès à ces connaissances ? Qui fournit de la formation en agriculture ?**

5 – Conseil agricole

- **Pouvez-vous me dire ce qu'est le « conseil agricole », quelle est votre définition de ce service ?**
- **Est ce que vous êtes seul à décider et savoir ce qu'il faut faire ?**
- **Vers qui vous tournez vous en général quand vous rencontrez un problème, que vous avez une question? pouvez-vous me donner un exemple récent ?**
- **Comment est ce que ça se passe lorsque vous voyez un conseiller ?**
- **Pouvez-vous m'expliquez comment ce service a évolué dans le temps ?**
- **Qui vous donne des conseils en agriculture ?**

Politique agricole

- **Par rapport au PMV, qu'est ce que vous en pensez ?**
- **Qu'est ce qui vous touche personnellement ?**
- **Quel(s) rôle(s) devrait jouer l'état ?**

Visions qu'il porte sur son métier

Implication dans le tissu associatif

Annexe 5 [Guide d'entretien usagers du service]

Situation agricole et familiale Facteur de motivation à la participation de la formation

- Superficie et statut foncier
- Que faites-vous en agriculture et en élevage ?
- Est ce que vous avez toujours fait l'agriculture comme aujourd'hui ?
- Connaissez-vous RACCORD ?
- Qu'elles étaient vos motivations pour participer à cette formation ?
- Quelles attentes vous aviez avant de participer à la formation ?
- **Est ce que vous vous considérez « agricultrice » ou « femme d'agriculteur » ?**
- **Quel est votre rôle sur l'exploitation agricole ? Et quel est votre rôle dans la famille ?**

Partie sur les effets et impacts de la formation

- Qu'est ce que vous avez appris ?
- Qu'est ce que vous avez pu mettre en pratique suite à la formation ?
- Comment pratiquiez-vous avant la formation ?
- Est ce qu'il y a des choses que vous n'avez pas pu mettre en pratique ?
- Avez-vous trouvé des difficultés à mettre en œuvre ce que vous avez appris ?
- *Quelles étaient ces difficultés ?*
- *Pouvez-vous me décrire ce que vous avez dû faire pour mettre en œuvre la formation ? (investissement notamment ?)*
- *Qu'est ce que ces changements ont apporté comme résultats ?*
- *Est ce que les résultats répondent bien aux attentes que vous aviez ?*
- **Impacts indirects**

En dehors de l'aspect technique, qu'est ce que vous a apporté la participation à cette formation ?

Est ce que votre vision de l'agriculture et du métier d'agriculteur a changé suite à la formation ?

- *Est ce que vous avez transmis ce que vous aviez appris pendant la formation à d'autres agriculteurs ?*
- Est ce que la ou les formations que vous avez suivies ont eu des effets sur la famille ?
- Pour vous, est ce que c'était important de pouvoir suivre une formation ? Pourquoi est-ce que c'est important ?

Partie sur les autres formes de formations ou de conseils

- En dehors de RACCORD, avez-vous participé à d'autres formations agricoles ?
- Recevez-vous de l'appui technique ou conseil en agriculture ?
- Par qui ?
- Est ce que vous les trouvez de bonne qualité ?

Partie sur les Outils et méthodes de formation

- Pouvez-vous me décrire comment s'est déroulé la formation ?
- Comment avez-vous trouvé la méthode d'apprentissage ?
- Est ce que ça vous a semblé adapté à tout le groupe ?
- Pouvez-vous me dire ce qui vous avez aimé, et ce que vous avez moins aimé ?
- Comment s'est comporté le formateur avec vous ?
- **Est ce que Raccord vous a laissé des documents après la formation ?**

Partie sur la gouvernance et la transparence de RACCORD

- De quelle manière Raccord/AUEA/COOP a identifié les besoins en formation des agriculteurs ?
- Avez-vous été sollicité ? Est ce que vos besoins / préoccupations en terme de formation ont été pris en compte ?
- Comment êtes-vous informé des formations ?
- D'après-vous, est-ce que tous les adhérents ont accès à ces informations ?
- De quelle manière sont choisis les agriculteurs qui participeront à la formation ?

Partie sur la pérennité du dispositif

- Avez-vous payé pour cette formation ?
- Etes-vous prêt à contribuer financièrement ou autrement pour ces formations ?

Partie sur ses projets, ses préoccupations pour l'aveni