



# INGÉNIERIE DE FORMATION ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES : ETUDE DE CAS AU MAROC

Carole Lambert  
Raphaël Monot  
Pierre Girard

Fondation pour l'agriculture et la ruralité

dans le monde

**FA  
RM**

Champs d'acteurs n°5  
mars 2017

FONDATION POUR L'AGRICULTURE ET LA RURALITÉ DANS LE MONDE

## **Ingénierie de formation et organisations professionnelles agricoles : étude de cas au Maroc**

Enseignements de l'étude de deux dispositifs  
mis en place par des organisations professionnelles  
agricoles marocaines dans le Tadla-Azilal

Carole Lambert  
Raphaël Monot  
Pierre Girard



La fondation FARM, fondée en 2005 et reconnue d'utilité publique en 2006, est un think tank dont la mission consiste à promouvoir dans le monde, des agricultures et des filières agroalimentaires performantes, durables et respectueuses des producteurs comme des consommateurs. Elle privilégie une approche entrepreneuriale de l'agriculture et accorde une grande importance aux échanges et à la concertation avec les acteurs locaux.

Ses actions visent à :

- ◆ renforcer la capacité des exploitations à répondre à la demande en produits agricoles, en quantité et en qualité, et à augmenter leur productivité dans le cadre de systèmes de production durables ;
- ◆ accroître la capacité de résistance des agricultures familiales aux chocs (climatiques, sanitaires, économiques...), pour sécuriser les revenus et encourager les investissements ;
- ◆ structurer les filières agricoles et agroalimentaires, grâce notamment à une meilleure organisation des agriculteurs, pour faciliter leur accès au marché et leur permettre d'avoir des relations équilibrées avec les industries et services d'amont et d'aval.



# Ingénierie de formation et organisations professionnelles agricoles : étude de cas au Maroc

## ■ Avant-propos

### Les initiateurs de l'étude

Cette publication trouve son origine au sein du Comité scientifique et technique sur l'eau agricole (Costea), un projet financé par l'Agence française de développement (2013 – 2017) et mis en œuvre par l'Association française pour l'irrigation et le drainage (AFEID). Le Costea, la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) et le Réseau formation agricole et rurale (FAR) s'intéressent aux enjeux de l'eau agricole et de la formation/appui-conseil aux agriculteurs dans les pays du Sud.

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 comité vise à produire des connaissances, à analyser des retours d'expériences et à confronter des points de vue pour questionner le renouvellement des politiques publiques d'irrigation et des aménagements hydro-agricoles. Le présent rapport s'inscrit au sein de l'axe thématique « Gouvernance des systèmes irrigués et conduite du changement en irrigation ».

Le Réseau international FAR – Formation Agricole et Rurale – regroupe des personnes, des associations et des institutions impliquées dans la conception, la gestion, le pilotage, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de dispositifs de formation technique et professionnelle visant un renforcement des capacités des populations rurales, afin de permettre à ces dernières de devenir actrices de leur propre développement. Ses objectifs sont de favoriser les échanges sur les problématiques de rénovation des dispositifs de formation, de contribuer à la production et à la diffusion d'informations et d'expériences sur ces thèmes, et de sensibiliser les décideurs aux enjeux et conditions de la mise en place de formations professionnelles pertinentes, efficaces et financièrement soutenables, au sein de systèmes nationaux cohérents. Le Réseau a été créé en 2006 et associe des acteurs de différentes organisations des treize pays suivants : Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Madagascar, Mali, Maroc, Sénégal, Tchad, Togo et Tunisie. Depuis 2009, le réseau FAR bénéficie du soutien de l'AFD dans le cadre du projet ADEX FAR. La deuxième phase a démarré en janvier 2016, pour une durée de quatre ans. La finalité du projet est l'amélioration des politiques de formation agricole post-primaire dans les territoires ruraux d'Afrique, pour relever les défis de la création d'emplois et de l'augmentation de la production agricole sur le continent.

La fondation FARM (Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde), fondée en 2005 par des acteurs publics et privés, est un laboratoire d'idées et d'actions dont la mission est de promouvoir des agricultures et des filières agroalimentaires performantes, durables et respectueuses des intérêts des producteurs. 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.

## **Les moyens mis en œuvre : une étude, un atelier et la mobilisation d'expertise**

Le document présenté ici repose en grande partie sur les résultats d'une étude réalisée d'avril à septembre 2015 par Raphaël Monot, étudiant en master 2 à l'Institut des régions chaudes (IRC), qui a conduit une revue bibliographique et de nombreuses enquêtes de terrain au Maroc. Il se fonde également sur les échanges tenus lors d'un atelier visant à restituer et confronter les résultats de l'étude du stagiaire aux acteurs locaux. Deux enseignants de l'Ecole nationale d'agriculture de Meknès (ENA-M) et de l'Institut des régions chaudes (IRC) de Montpellier Supagro ont également contribué activement à l'étude, notamment à travers l'encadrement du stagiaire et en apportant leur expertise jusqu'à assurer la rédaction de la présente publication.

L'atelier multi-acteurs, « Rôles des organisations professionnelles agricoles (OPA) dans les services de formation professionnelle et d'appui-conseil pour les petites et moyennes exploitations agricoles des périmètres de grande hydraulique au Maroc », animé par le bureau d'étude Cap Rural, s'est déroulé le 17 septembre 2015 à l'ENA-M. Il a rassemblé une trentaine de personnes, représentant une diversité d'acteurs du développement agricole : agriculteurs, administration centrale et régionale, enseignement agricole, enseignement/recherche, opérateurs privés, bailleurs de fonds, structures d'appui et administrateurs des OPA.

Un comité de pilotage de l'étude composé des commanditaires (l'AFEID pour le Costea, le réseau FAR et la fondation FARM), des encadrants (IRC et ENA-M), des partenaires du Costea (BRLi et Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne) s'est réuni plusieurs fois pour orienter le travail, au démarrage, à un point d'étape intermédiaire et à la fin de l'étude.

A partir des résultats de l'étude de Raphaël Monot, Carole Lambert a assuré la production d'une première synthèse donnant lieu à cette publication qui a été coordonnée par Pierre Girard pour la fondation FARM. Les éléments présentés ici pourront, nous l'espérons, alimenter les réflexions en cours au Maroc en cette période de réformes et de changements profonds à tous les niveaux (organisations professionnelles agricoles, institutions décentralisées, services dédiés à la gestion de l'eau, organismes de formation, formateurs...). Ils peuvent aussi intéresser des acteurs de la formation professionnelle agricole dans d'autres contextes.

## **Remerciements**

Nombreux sont ceux qui, directement et indirectement, ont contribué à la rédaction de la présente publication, fruit de la collaboration de près d'une année entre le Costea, le réseau FAR et la fondation FARM.

Les auteurs remercient tout d'abord les agriculteurs et les responsables de l'association RACCORD, particulièrement son président Abdelkrim Anbari, et de la CRA du Tadla-Azilal qui ont activement pris part aux enquêtes et ont accepté de donner de leur temps pour que cette étude voie le jour.

Pour leur appui dans l'encadrement scientifique et logistique du stage de Raphaël Monot, les auteurs remercient Mostafa Errahj (ENA-Meknès), Betty Wampfler (IRC Montpellier Supagro) et Hassane Kemmoun (Cap Rural).

Pour leur participation au comité de pilotage, ils remercient les membres du Costea, particulièrement Caroline Coulon (AFEID), Jean-Jacques Weber (CACG), Romain Vidal (BRLi) et Anne-Sophie Kervella (AFD Maroc). Nos remerciements vont également à Jean-Philippe Venot (IRD), Naomi Noël (AFD) et Laura Buis (AFD) pour le suivi de cette étude.

Enfin, pour leur participation à la relecture de ce rapport et sa publication, nos remerciements vont à Khalid Belarbi (Réseau FAR), Jérôme Thonnat (Montpellier Supagro), Frédéric Lhoste (Montpellier Supagro Defis), ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe de la fondation FARM.

Le point de vue exprimé dans ce rapport n'engage que ses auteurs.

<b>Résumé</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>14</b>
<b>1 Formation et ingénierie de formation : de quoi parle-t-on ?</b>	<b>15</b>
La formation pour le développement agricole	15
L'ingénierie de formation pour la formation continue courte des agriculteurs	17
<b>2 Des OPA intervenant dans un contexte marocain particulier</b>	<b>18</b>
Les enjeux de l'eau agricole dans les périmètres de grande hydraulique au Maroc	18
Le Plan Maroc Vert, l'eau, les OPA et la nouvelle stratégie de conseil agricole	18
Les OPA étudiées	20
<b>3 L'ingénierie de formation, pas à pas</b>	<b>22</b>
Etape 1 : Analyse de la situation : pourquoi la formation, et avec quels acteurs ?	22
La formation : un moyen adapté pour remplir les objectifs que se fixent les deux OPA	22
Une vision trop étroite des acteurs à former	23
Etape 2 : Analyse de la demande en formation	24
Une demande assez bien identifiée mais des objectifs de formation trop larges	24
Aller vers une analyse plus fine des projets des agriculteurs	26
Etape 3 : Elaboration du plan de formation	26
Des processus différents d'élaboration des plans de formation	27
Améliorer l'étape de sélection des participants	27
Etape 4 : Elaboration du programme de formation	28
Un manque de directives des OPA envers les formateurs	28
Etablir un cahier des charges des objectifs de la formation	29
Etape 5 : Mise en œuvre de la formation	29
Des moyens et outils plus ou moins adaptés aux capacités des participants	29
Travailler sur la posture du formateur	30
Etape 6 : Evaluation de la formation	31
Une évaluation superficielle des formations	31
Intégrer une évaluation plus poussée dès la conception de la formation	31
<b>4 Au-delà de l'ingénierie de formation</b>	<b>32</b>
Sur le plan interne des OPA	32
Dans l'attente d'une reconnaissance des OPA par le Plan Maroc Vert	33
De la nécessité d'une coordination des acteurs intervenant dans la formation professionnelle agricole	33
<b>5 Des facteurs externes à prendre en compte pour optimiser l'effet de la formation</b>	<b>34</b>
Des contraintes de financement des équipements	34
Des contraintes foncières	34
Des contraintes liées à un manque de coordination entre acteurs des services agricoles	34
<b>Conclusion</b>	<b>36</b>

**Sigles et acronymes**

AFD : Agence française de développement

ADA : Agence de développement agricole

AUEA : Association des usagers de l'eau agricole

COSTEA : Comité scientifique et technique sur l'eau agricole

CRA : Chambre régionale d'agriculture

ENA-M : Ecole nationale d'agriculture de Meknès

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

ONCA : Office national de conseil agricole

OPA : Organisation professionnelle agricole

ORMVAT : 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

PMV : Plan Maroc vert

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

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

Réseau FAR : Réseau Formation agricole et rurale

RIM : Réseau des irrigants méditerranéens



## ■ Résumé

Parmi les différents services d'appui à l'agriculture familiale, la formation tient une place importante, bien qu'elle reste, en général, trop peu prise en compte par les politiques agricoles. Le développement des zones irriguées dans les pays du Sud reflète cette tendance : il a souvent été marqué par un fort investissement dans les infrastructures d'irrigation et un appui beaucoup plus limité aux systèmes de gouvernance de l'eau et à la formation des agriculteurs. Dans des contextes où il existe une pluralité de dispositifs de formation agricole, insuffisamment coordonnés, les organisations professionnelles agricoles (OPA) peuvent occuper une place essentielle comme porteurs de dispositifs et comme pilotes des activités de formation.

En 2010, l'Etat du Maroc a décidé de réinvestir le champ des services à l'agriculture, perçus comme un outil destiné à répondre aussi efficacement que rapidement aux objectifs fixés par le Plan Maroc Vert. Le nouveau dispositif vise à redynamiser le rôle de l'Etat tout en responsabilisant les agriculteurs et leurs organisations dans la mise en œuvre des actions menées. Dans le champ de la formation et de l'appui-conseil, cela se matérialise par des changements institutionnels, avec la création d'un établissement public (Office national de conseil agricole, ONCA) dont le rôle est « de piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale ». Cette structure s'accompagne de services déconcentrés gérés par 16 antennes régionales, provinciales et locales (200 centres de conseil agricole, CCA). A terme, chaque région devra élaborer un Plan agricole régional de conseil agricole (PARCA), conçu en coordination avec les Plans agricoles régionaux (PAR), déclinés au niveau local.

Parallèlement à ces réformes institutionnelles d'envergure, des organisations agricoles pilotent des services de formation pour leurs membres. C'est le cas du Réseau d'accompagnement des coopératives et organisations rurales de développement (RACCORD) et de la Chambre régionale d'agriculture du Tadla-Azilal, qui ont mis en place des services de formation agricole depuis la fin des années 2000. Ces formations s'adressent en partie aux agriculteurs irrigants des périmètres de grande hydraulique du Maroc.

A l'aune de ces changements profonds, et à différents niveaux (OPA, institutions décentralisées, services dédiés à la gestion de l'eau, organismes de formation, formateurs...), plusieurs institutions marocaines et françaises, réunies au sein du Costea, ont souhaité étudier la viabilité des services de formation portés par les OPA marocaines, en s'intéressant particulièrement à l'évaluation de l'ingénierie de formation mise en place. Leur initiative vise à étudier le rôle que les organisations professionnelles agricoles jouent et pourraient jouer dans la mise en œuvre de la formation aux irrigants au Maroc.

Ce travail repose en grande partie sur les résultats d'un travail réalisé par Raphaël Monot, étudiant en master 2 à l'Institut des régions chaudes (IRC), entre avril et septembre 2015. Il repose également sur les échanges tenus lors d'un atelier visant à restituer et confronter les résultats de l'étude aux acteurs locaux, lequel s'est déroulé le 17 septembre 2015, à l'Ecole nationale d'agriculture de Meknès, au Maroc.

### **Formation, appui-conseil ou ingénierie de formation ?**

La frontière entre le conseil et la formation reste floue. Alors que la formation a pour objectif la construction de compétences, la finalité du conseil est l'aide à la décision, mais il est évident que les deux domaines se complètent.

Cette étude s'intéresse plus particulièrement au champ de la formation agricole. Celle-ci peut être initiale (les connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active) ou continue (les connaissances acquises après la formation initiale), formelle ou informelle, s'adresser à une diversité d'acteurs (de l'agriculteur aux métiers d'amont et d'aval des filières) et être portée par différents acteurs, privés ou publics. Nous centrerons ici notre propos sur le champ de la formation continue courte, à destination des agriculteurs, intégrée dans des dispositifs portés par les organisations professionnelles agricoles.

Enfin, l'ingénierie de formation est une démarche particulière qui comprend une série d'étapes incluant l'analyse des besoins en formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation et l'évaluation des effets de la formation. Dans l'idéal, l'ensemble de ce processus se veut itératif et dynamique entre les différentes étapes, afin d'en améliorer la qualité.

## Deux OPA structurées différemment

Les deux organisations professionnelles agricoles étudiées interviennent dans le périmètre de grande hydraulique de la région du Tadla-Azilal, où l'irrigation demeure majoritairement gravitaire. L'irrigation localisée concernerait environ 20 000 ha sur les 97 200 ha de ce périmètre. Bien que ces deux OPA dispensent des formations agricoles dans la région depuis la fin des années 2000 (avec environ 1 000 agriculteurs formés par RACCORD depuis 2009 sur l'ensemble du pays et 300 agriculteurs formés chaque année par la Chambre régionale d'agriculture), elles montrent des différences notables dans leur origine, leur structuration et leur fonctionnement.

RACCORD est une association dont la création a été impulsée en 2009 par des enseignants et des chercheurs, dans la continuité de l'appui à des collectifs informels d'agriculteurs. La Chambre régionale d'agriculture (CRA) est un établissement public à caractère professionnel qui s'inscrit dans des réseaux d'agriculteurs plus « politisés ». Le statut juridique particulier des Chambres d'agriculture date de 1962 mais ses organes ont été redynamisés dans le cadre du Plan Maroc Vert. Au Maroc, à l'heure actuelle, seules les Chambres d'agriculture et les associations interprofessionnelles sont considérées par l'Etat comme des acteurs légitimes dans sa stratégie du conseil agricole (la formation étant considérée comme un des outils du conseil).

RACCORD regroupe une trentaine d'Associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA) et de coopératives laitières réparties dans les six grands périmètres de grande hydraulique du Maroc, mais sa base historique demeure la région du Tadla-Azilal. Il est constitué d'un conseil d'administration au niveau national et n'emploie pas de salariés permanents, mais fait appel à des animateurs rémunérés. Son financement provient d'une part, des cotisations de ses adhérents et d'autre part, de fonds de la coopération internationale pour la réalisation d'activités spécifiques de formation. A l'inverse, la CRA, dont le bureau est constitué d'agriculteurs, emploie une dizaine de salariés permanents et est entièrement financée sur fonds publics.

Enfin, au-delà d'un service de formation, RACCORD propose à ses membres la mutualisation de l'approvisionnement en intrants, notamment pour l'élevage. Les autres services offerts par la CRA consistent essentiellement dans de la diffusion d'informations agricoles à ses membres et dans la représentation de leurs intérêts.

## Comment améliorer l'efficacité d'une formation ?

Les organisations professionnelles agricoles semblent bien positionnées pour jouer un rôle majeur dans la fourniture de services de formation, grâce à leur capital humain et social, ainsi que leurs savoirs pratiques, qui leur confèrent un avantage comparatif par rapport à d'autres fournisseurs de service (bureau d'étude, services agricoles étatiques).

Nous nous sommes intéressés aux points forts et aux points faibles de la démarche d'ingénierie de formation des deux OPA qui contribuent à expliquer les effets des formations obtenus. Afin d'appréhender les enjeux liés à la gestion de l'eau agricole, le choix des thématiques a essentiellement porté sur les formations à l'irrigation gravitaire et l'irrigation au goutte-à-goutte dispensées à des agriculteurs ou des fils d'agriculteurs. L'élevage des bovins ou la production et la transformation des olives, modules plutôt destinés aux femmes, ont également été étudiés.

1. **L'analyse de la situation** consiste à déterminer, en premier lieu, si la formation peut contribuer à atteindre les objectifs que se fixe l'OPA et à définir, ensuite, les catégories d'acteurs auxquelles le dispositif s'adresse, ainsi que les actions complémentaires à mettre en œuvre pour que la formation produise les effets escomptés. Pour les deux OPA, les formations mises en œuvre sont en phase avec leurs missions et objectifs globaux, mais les acteurs à former ne sont pas convenablement identifiés. Les expériences de la CRA et de RACCORD témoignent de la nécessité d'élargir le champ des acteurs à former pour que la formation porte effectivement ses fruits. Dans ce cas, l'adaptation de la formation aux acteurs formés est cruciale. Par exemple, pour les jeunes, le dispositif doit être conçu selon la finalité qui peut être l'occupation d'un emploi salarié ou l'installation en tant qu'exploitant agricole. Enfin, au vu des résultats mitigés de certaines formations, il semble que les contraintes externes à la formation (accès au foncier, au crédit, etc.) n'aient pas été suffisamment analysées lors de cette première étape. Chaque organisation ne peut résoudre tous les problèmes qui se posent mais elle doit cependant les lister pour identifier les interventions complémentaires et les acteurs à mobiliser.
2. L'étape suivante consiste en **une analyse de la demande**. Elle est fondamentale, car elle doit aboutir à une définition fine des objectifs pédagogiques et de formation, afin d'identifier les compétences à renforcer ou à construire.

RACCORD et la CRA s'appuient sur leur bonne connaissance des réalités agricoles et du contexte socio-politique marocain pour identifier la demande des agriculteurs, ce qui explique que ces derniers y trouvent généralement intérêt. Néanmoins, dans les deux cas, les formations gagneraient en pertinence si elles analysaient plus finement les pratiques, les projets et les préoccupations concrètes des producteurs.

3. La troisième étape est celle de **l'élaboration du plan de formation** qui définit l'ensemble des activités de formation, en fonction des moyens disponibles. Cette étape doit spécifier le lieu et la date de la formation, sa durée, le nombre de participants, la façon dont ils ont été sélectionnés, etc. Dans le cas des formations sur les systèmes de goutte-à-goutte, l'étude a soulevé des questions sur la durée optimale de formation par rapport à la capacité des participants à pouvoir d'une part, gérer de manière autonome un système de goutte-à-goutte, d'autre part, à étudier la possibilité de conversion sur leur propre exploitation.

Au-delà de la durée, ce sont les modalités pédagogiques qui posent question : les agriculteurs jugent que trois jours de formation avec de la pratique sont plus efficaces que cinq jours de théorie. Dans tous les cas, il faudrait concevoir les formations sur les systèmes de goutte-à-goutte comme une véritable aide à l'installation pour des agriculteurs qui sont déjà engagés dans une reconversion de leur dispositif d'irrigation ou sont motivés à le faire.

En outre, l'étape de la sélection des participants est cruciale mais elle s'avère aussi la plus complexe, car elle inclut des enjeux non seulement techniques et pédagogiques, mais aussi politiques et sociaux. Le degré d'hétérogénéité des profils des participants est un élément qui influe fortement sur les impacts de la formation. Il est sans doute illusoire de procéder à une vérification individuelle et systématique des profils des agriculteurs, pour confirmer leur niveau de technicité, leurs pratiques ou leurs moyens avant la formation. Cela étant, il est important, dans l'information qui est diffusée, d'être le plus précis possible sur ces critères et prérequis. Il est donc essentiel, avant la formation, que chaque acteur du dispositif mobilisé dans la sélection des participants maîtrise le contenu de la formation et les prérequis nécessaires. On doit également s'interroger sur l'opportunité de privilégier certains agriculteurs considérés comme « leaders » ou « innovants », en faisant l'hypothèse qu'ils disposent d'un potentiel de transmission des connaissances acquises à d'autres agriculteurs.

4. **L'élaboration du programme de formation** est la quatrième étape de la démarche. Elle consiste à concevoir les contenus et les modalités d'organisation des programmes de formation où les objectifs sont déclinés en objectifs pédagogiques à la journée ou la demi-journée.

Une fois que les OPA ont arrêté les objectifs de formation et identifié les formateurs, comme c'est le cas pour RACCORD ou la CRA qui ne disposent pas de formateurs en interne, elles formalisent rarement les attentes à l'issue de la formation. Cette autonomie accordée aux formateurs a ses limites, comme le montrent les écarts parfois rencontrés entre les objectifs initiaux de la formation et ce qu'en tirent les participants. Pour réduire ces écarts, il faut une concertation entre les commanditaires de la formation et les formateurs dès l'étape de conception du plan de formation. La rédaction d'un cahier des charges « modèle » peut favoriser la réalisation de cette étape.

5. La cinquième étape est la **mise en œuvre de la formation**. Elle est logiquement à la charge du formateur. Il s'agit de monter le déroulement précis de la formation et de préparer le « face à face » pédagogique en fonction de techniques variées.

L'étude révèle que la pratique et l'observation sont des modalités d'autant plus essentielles que l'on s'adresse à un public adulte, en activité, ayant déjà une certaine expérience professionnelle et parfois analphabète. La théorie reste importante car elle permet aux participants de comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font, mais elle ne doit pas être abordée selon des méthodes scolaires classiques. Elle doit se fonder sur les expériences et connaissances de base des apprenants. En termes d'animation, il est donc essentiel de partir des savoirs et savoir-faire des participants au cours de la formation, pour engager un dialogue et s'adapter aux spécificités du groupe. Le rôle de l'animateur, fil rouge des contenus et des méthodes, est intéressant à souligner dans le cas de RACCORD. Cette personne assure la médiation entre les agriculteurs et les formateurs dont les pratiques sont parfois trop « brutes ». A ce titre, le renforcement de capacités des agriculteurs passe aussi par celui des formateurs, pour adopter des postures qui soient celles de l'échange et de l'accompagnement plutôt que de la transmission verticale entre formateur et apprenants.

6. La dernière étape de la démarche d'ingénierie de formation est celle de **l'évaluation de la formation**. Ses résultats peuvent d'une part, contribuer à l'amélioration du processus d'ingénierie pour accroître les effets positifs ou réduire les effets négatifs, et d'autre part, identifier de nouvelles demandes émergentes.

Pour la Chambre d'agriculture comme pour RACCORD, l'évaluation se limite très souvent à recueillir « à chaud » la satisfaction des participants. Une étape complète, intégrant une appréciation des changements de pratiques que les agriculteurs attribuent à la formation, plusieurs mois après celle-ci, permettrait d'évaluer les effets de la formation et d'identifier les points de blocage afin de lever les contraintes des petites et moyennes exploitations. Néanmoins, ce type d'évaluation est coûteux et peut être assez lourd à porter pour des OPA. Une approche qualitative raisonnée et systématique pourrait, en tout état de cause, apporter de nombreux éléments de réflexion et des pistes d'amélioration.

Enfin, cette étape d'évaluation est aussi un moyen pour les OPA de faire reconnaître auprès d'autres acteurs, notamment l'Etat, le travail qu'elles font avec les agriculteurs. La valorisation et la communication des résultats de l'évaluation devraient faire partie intégrante de la démarche.

## Détecter les contraintes externes pour optimiser les bénéfices de la formation

La formation professionnelle agricole ne peut pas répondre seule à toutes les attentes des agriculteurs : d'autres facteurs externes ralentissent la mise en œuvre de certains changements. Ces contraintes devraient être détectées soit lors de l'analyse de la situation, soit lors de la demande de formation. L'objectif est d'une part, d'adapter le plan et le programme de formation pour tenir compte de ces contraintes, et d'autre part, de faciliter l'accès aux agriculteurs à des services complémentaires pouvant lever ces contraintes. Dans le cas des OPA et des thématiques de formation étudiées, on relève principalement deux difficultés :

1. les contraintes de financement des équipements (notamment ceux du goutte-à-goutte) : les agriculteurs et les agricultrices ont des capacités d'investissement limitées et un faible accès au crédit. Beaucoup d'agriculteurs irrigants n'ont pas la trésorerie nécessaire pour payer l'équipement en attendant que l'Etat les rembourse (l'équipement étant subventionné par ce dernier). Le programme de formation pourrait contribuer à pallier ces difficultés d'accès au financement de différentes manières, par exemple en intégrant un module sur le montage d'un dossier de crédit, en faisant intervenir un banquier dans une session de formation ;
2. la conversion à l'irrigation localisée suppose que l'agriculteur dispose d'une certaine sécurité foncière sur ses parcelles. Beaucoup d'agriculteurs louent leurs terres et ne peuvent donc pas sécuriser un investissement sur leur exploitation. L'amélioration de la sécurisation foncière dépasse largement le cadre de la formation professionnelle que portent les OPA, même si ces dernières peuvent élaborer un plaidoyer auprès des autorités. Néanmoins, pour tenir compte de cette contrainte, l'étape de sélection des participants à la formation n'en est que plus cruciale.

## Renforcer les capacités des OPA pour optimiser les effets de la formation

Bien que les organisations professionnelles agricoles disposent d'un potentiel certain pour fournir un service de formation performant à leurs membres, il ne faut pas surestimer leurs capacités. L'optimisation des effets d'un service de formation dépend de la durabilité de l'OPA, sous ses multiples dimensions : juridique, administrative, financière, gouvernance, etc.

Ainsi, RACCORD souffre toujours d'un manque d'autonomie financière et est marqué par des faiblesses organisationnelles (les processus de mise en œuvre et de suivi des formations sont encore trop informels). On constate que ses membres souffrent de ces contraintes de financement et d'organisation. D'un point de vue juridique, afin d'établir des partenariats plus étroits avec l'Etat, RACCORD devrait disposer du statut d'utilité publique.

Quant à la CRA, si elle n'a plus à s'inquiéter de sa pérennité financière, elle doit faire face à des contraintes internes, essentiellement politiques. Les critères de choix des actions à mettre en œuvre dépendent souvent de 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.

## Quelle place pour les OPA dans le Plan Maroc Vert ?

Dans un contexte de reconfiguration des rôles des différents acteurs intervenant dans la formation et l'appui-conseil, il faut aussi tenir compte de la capacité des organisations professionnelles agricoles à faire valoir la qualité de leurs dispositifs de formation auprès des autres acteurs, particulièrement l'Office national de conseil agricole.

Au Maroc, seules les Chambres régionales d'agriculture et les associations interprofessionnelles sont considérées par l'Etat comme des acteurs légitimes dans sa nouvelle stratégie du conseil agricole. Pourtant, les autres formes d'OPA rendent déjà de nombreux services (le plus souvent économiques) à leurs membres, complémentaires d'actions de formation et d'appui-conseil. De plus, ces OPA peuvent contribuer à répondre à l'exigence d'une massification de la formation professionnelle pour des publics extrêmement hétérogènes. Mais la multiplication des organismes, des intervenants et des modalités de formation nécessite que l'Etat, en ayant défini des orientations générales en matière de politiques d'éducation et de développement agricole et rural, assure une cohérence globale du système de formation professionnelle et technique. La coordination entre acteurs de la formation et de l'appui-conseil doit permettre d'éviter les concurrences inutiles et les doublons dans les services proposés aux producteurs.

Les agriculteurs sont aujourd'hui perplexes vis-à-vis de la répartition des rôles des différents intervenants, peu claire en cette phase de changement. Pourtant, la confiance entre acteurs se trouverait fortifiée par des contacts plus réguliers et plus fréquents ; la participation des agriculteurs à la gouvernance des dispositifs de formation apparaît primordiale. L'atelier qui s'est tenu en septembre 2015, visant notamment à « créer un espace de dialogue entre des représentants des institutions marocaines concernées par la formation et l'appui conseil aux irrigants », a permis de discuter du rôle que l'Office national de conseil agricole pourrait jouer dans la coordination d'un tel système. Les principales faiblesses de cette concertation sont désormais connues : faible connaissance mutuelle, manque de communication entre acteurs du conseil, connaissance insuffisante du nouveau cadre institutionnel proposé par le Plan Maroc Vert. Néanmoins, la majorité des acteurs reconnaissent l'intérêt de positionner l'ONCA comme « chef d'orchestre » du dispositif de formation. Une première étape pourrait consister à mettre en place un espace de concertation entre l'ONCA et les différents acteurs du conseil (organisations professionnelles agricoles, bureau d'étude, formateurs, etc.). Celui-ci contribuerait certainement à restaurer le lien de confiance entre les agriculteurs et l'Etat, préalable indispensable à tout partenariat efficace et durable.

## ■ Introduction

Parmi les différents services d'appui à l'agriculture familiale, la formation tient une place importante, mais elle reste insuffisamment traitée et relativement peu prise en compte dans les politiques agricoles (Gueye et al., 2008). Le développement des zones irriguées dans les pays du Sud reflète bien cette tendance. Il a souvent été marqué par un fort investissement dans les infrastructures d'irrigation et un appui par contre beaucoup plus limité aux systèmes de gouvernance de l'eau et à la formation des agriculteurs. Pourtant, les enjeux de gouvernance et de formation professionnelle restent primordiaux en ce qui concerne les questions de l'eau agricole. En effet, au-delà de la maîtrise de techniques d'irrigation – plus ou moins nouvelles pour les agriculteurs –, il s'agit aussi d'accompagner les changements engendrés au sein des systèmes de production, à l'échelle des exploitations. A une échelle plus large, il convient également de considérer la mise en œuvre des dynamiques collectives pour la gestion de l'eau. Dans des contextes où il existe une pluralité de dispositifs de formation agricole, plus ou moins coordonnés, les organisations professionnelles agricoles (OPA) peuvent occuper une place pertinente, comme porteurs de dispositifs ou d'activités de formation. Etant donné l'interface des OPA entre les producteurs et leur environnement social, économique et institutionnel, leur implication dans la fourniture de services de formation et d'appui-conseil est souvent considérée comme un atout face aux limites rencontrées par les dispositifs de conseil étatique jugés trop descendants et les offres de conseil du secteur privé trop orientées vers des logiques de marché. Cependant, l'efficacité des actions de formation et d'appui-conseil entreprises par les OPA sont fonction de leurs moyens humains et financiers ; ou encore de leur environnement institutionnel.

Constat est fait que les expériences en termes de formation courte à destination des agriculteurs sont multiples à travers le monde (dispositifs publics, réseaux, associations et ONG, institutions internationales, entreprises privées...), mais il reste difficile de trouver des documents opérationnels utiles pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ces formations ; on s'accorde couramment pour dire que les pédagogies employées doivent être les plus « actives » possible. Mais au-delà de cela et de quelques publications autour par exemple des « champs école » (ou « Farmer Field School »), peu est capitalisé et mis à disposition pour tenter de raisonner les formations au plus près des réalités des producteurs, de bout en bout<sup>1</sup>. Cela s'explique notamment par le fait que ces activités autour des formations sont contextualisées par rapport à des situations, des attentes et des objectifs très souvent uniques et pour lesquelles la « transférabilité » reste donc limitée. Cette publication a donc pour objectif d'aborder le champ spécifique de la formation sous son angle méthodologique d'ingénierie de formation pour les OPA qui portent ces dispositifs. Sans être toutefois un manuel technique détaillé, ce rapport revient sur les différentes étapes d'une démarche d'ingénierie de formation et propose quelques clés pratiques pour optimiser l'efficacité et l'impact des formations qui pourront être mis en œuvre demain par les OPA. Il vise donc à alimenter les réflexions des responsables des OPA mais aussi des structures, publics ou privés, qui les appuient dans le développement de leurs actions de formation.

Pour illustrer l'ensemble de ces dimensions, le présent document s'appuie sur deux cas d'étude d'OPA intervenant notamment dans des périmètres de grande hydraulique au Maroc : l'association RACCORD et la Chambre régionale d'agriculture du Tadla-Azilal. Le contexte marocain s'avère intéressant à plusieurs niveaux pour le sujet abordé :

- ◆ le secteur agricole tient une place stratégique dans le développement socio-économique : il contribue à hauteur de 16 % du PIB mais il est surtout le principal pourvoyeur d'emplois du pays : 43 % des marocains vivent de l'agriculture, de la forêt ou de la pêche (MAPM, 2012). Les actifs agricoles ont peu accès à la formation : 81 % des exploitations agricoles, représentant 76 % de la SAU, ne disposent d'aucun niveau d'instruction<sup>2</sup>. Conjuguées au faible ratio d'encadrement (qui peut atteindre un vulgarisateur pour 3800 agriculteurs), les actions de vulgarisation, touchent moins de 5 % des agriculteurs. Cette situation est encore plus critique pour les femmes rurales (MAPM, 2011).
- ◆ le secteur agricole est aussi le principal utilisateur et le responsable le plus direct de la gestion des ressources naturelles renouvelables, particulièrement l'eau. 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.

<sup>1</sup>Des ouvrages englobant la démarche d'ingénierie de formation continue existent (ex : Ardouin, 2013 ; Le Boterf, 2011 Meignant, 2014 ; Parmentier, 2012). Ceux-ci sont cependant écrits dans une perspective très « entreprise » et pour un contexte assez spécifiquement français notamment en ce qui concerne les dispositifs de formation continue professionnelle en place. Le réseau FAR met à disposition en ligne un nombre assez important de publications diverses, davantage pensées pour le secteur agricole et pour le développement à l'international. Néanmoins peu de documents ont jusqu'à présent une perspective opérationnelle et/ou méthodologique. Une série de 6 guides méthodologiques est accessible aussi en ligne pour la construction de référentiels et formations selon l'approche par compétences (APC), publiée par l'Organisation Internationale de la Francophonie. Ces guides proposent d'une manière très détaillée et approfondie des outils visant plutôt la construction de parcours de formation longue. Dérivé de diverses approches par compétences (APC) mises en œuvre dans les pays de la Francophonie, le contenu de ces guides repose sur les fondements de la formation professionnelle et présente un certain nombre de concepts et de méthodes pouvant en faciliter la réalisation.

<sup>2</sup>D'après le recensement général de l'agriculture de 1996

- ◆ l'Etat poursuit une politique volontariste en matière agricole avec le Plan Maroc Vert (PMV) qui prévoit d'une part, la mise en place d'un Programme National d'Économie d'Eau en Irrigation (PNEEI), visant à économiser et mieux valoriser l'eau d'irrigation<sup>3</sup> et d'autre part, des transformations dans les dispositifs de formation et d'appui-conseil aux agriculteurs. Le PMV souhaite donner une place particulière aux OPA dans ses différentes mesures.

Dans cette publication, nous précisons en premier lieu les contours de la formation professionnelle agricole. Puis, nous présentons le contexte de l'étude et les deux OPA qui ont fait l'objet d'observations et d'enquêtes. Ensuite, le rapport décrit la démarche d'ingénierie de formation en l'illustrant avec les cas d'étude et fait des propositions d'amélioration, en identifiant aussi les facteurs externes influant sur l'efficacité des formations. Enfin, nous abordons la question du nécessaire renforcement de capacités des OPA, pour qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle d'opérateur de formation.

## ■ 1. Formation et ingénierie de formation : de quoi parle-t-on ?

Nous revenons ici sur les contours de ce qu'on entend par formation agricole et sur les démarches de l'ingénierie de formation autour desquelles est centrée l'analyse des cas d'études.

### La formation pour le développement agricole

Le champ de la formation agricole est complexe et polymorphe. En effet, la formation peut :

- ◆ être « initiale<sup>4</sup> » ou « continue<sup>5</sup> » ;
- ◆ s'adresser à la diversité des acteurs du secteur agricole : des producteurs à l'ensemble des métiers amont, aval et connexes. Tout en étant ciblée pour chacun de ces acteurs.
- ◆ être informelle ou formelle ;
- ◆ couvrir les niveaux « de base » jusqu'à l'enseignement supérieur ;
- ◆ être portée par une diversité d'acteurs du secteur public ou privé.

Le tableau 1, page suivante, donne quelques exemples d'institutions et de types de titres de qualification visés pour se situer dans le système plutôt formel. Il faut noter qu'au sein des exploitations agricoles familiales, dans de nombreux contextes, la formation des enfants et des jeunes relève plutôt de l'informel puisque la majeure partie des connaissances nécessaires à l'activité agricole sont d'abord transmises par les parents. C'est en tout cas le socle de connaissances empiriques que les jeunes générations acquièrent au sein de leur famille.

<sup>3</sup> Ce programme prévoit la reconversion de superficies actuellement irriguées en gravitaire vers l'irrigation localisée (goutte à goutte).

<sup>4</sup> Formation initiale : Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle peut comprendre des enseignements généraux et éventuellement de la formation professionnelle. (AFNOR)

<sup>5</sup> Formation continue : Processus d'amélioration ou d'acquisition, au-delà de la formation initiale, des connaissances, des savoir-faire, de la culture et des compétences personnelles ou professionnelles. On note souvent dans l'usage le terme formation permanente (ou « tout au long de la vie ») comme équivalent de formation continue. La formation initiale se distingue de la formation continue qui s'adresse à des jeunes ou à des adultes déjà engagés dans la vie professionnelle ou en cours de préprofessionnalisation.

Tableau 1

## Publics cibles et types de formation

Public Types de Formation	Elève, Etudiant	Agriculteurs	Métiers amont / aval / connexes du secteur agricole
<b>Formation initiale (cycles longs)</b>	Système général d'enseignement général, technique, professionnel ; du primaire aux études	Lycée agricole, Instituts techniques, Bac, brevet professionnel...	Brevet professionnel Brevet de technicien supérieur Ingénieur agronome
<b>Formation continue « longue » (cycles longs, en mois / année)</b>	N/A	Reprise d'études visant un brevet professionnel pour s'installer agriculteur	Reprise d'études visant un diplôme pour une promotion ou une réorientation professionnelle
<b>Formation continue « courte » (cycles courts, en jours, le plus souvent)</b>	N/A	Formations techniques, organisationnelles..., plutôt de quelques jours visant à s'adapter aux évolutions, se doter de compétences nouvelles ou renforcées, améliorer son système d'exploitation, son fonctionnement individuel ou collectif...	Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail, à l'évolution des métiers, au développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications

La présente publication n'a pas pour ambition de couvrir l'ensemble de ces types de formation. Elle se centre sur le champ de la formation continue courte à destination des agriculteurs, signalée dans le tableau en fond grisé. Cette mise en perspective des types de formation vise aussi à rappeler que les acteurs et leurs métiers ou institutions ne doivent, dans l'absolu, pas être considérés isolément, afin de favoriser une cohérence optimale entre ces différents types.

Si l'on se centre ici sur la formation, il faut cependant considérer que la démarche présentée peut assez aisément correspondre, dans sa logique et par certains de ses outils, à des activités de conseil. Les documents de capitalisation traitant du conseil agricole, comme le conseil à l'exploitation familiale (CEF), sont relativement nombreux, énonçant notamment des principes d'action permettant d'orienter les démarches. La frontière entre le conseil et la formation est floue. La formation a pour objectif la construction de compétences alors que la finalité du conseil est l'aide à la décision. Mais il est évident que les deux domaines se complètent : il faut avoir des compétences pour prendre des décisions. Les distinctions entre formation et conseil apparaissent à deux niveaux :

- ◆ la temporalité de ces deux modalités d'accompagnement, le conseil se faisant davantage à moyen et long terme ;
- ◆ la dimension a priori plus personnalisée du conseil, au niveau d'une exploitation (conseil individualisé) ou d'un groupement (conseil de groupe), alors que la formation peut en principe se raisonner à plus grande échelle, même si l'on tend de plus en plus à partir des situations et pratiques réelles des agriculteurs.

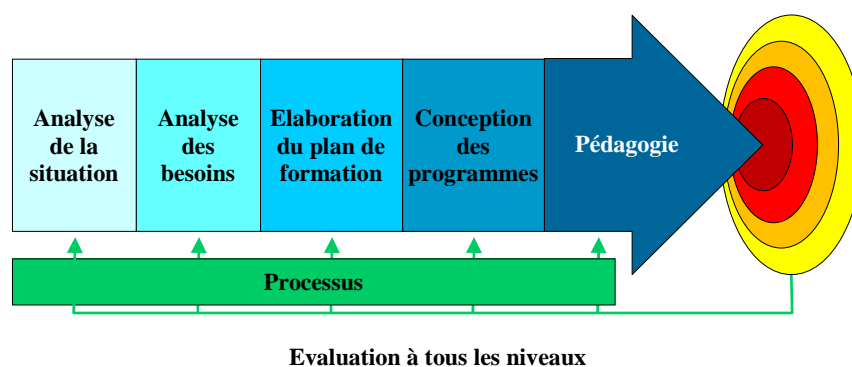


## L'ingénierie de formation pour la formation continue courte des agriculteurs

La démarche d'ingénierie de formation (voir annexe 1 pour quelques éléments historiques du concept) consiste en une série d'étapes, présentée en figure 1. Selon l'Association française de normalisation (AFNOR), l'ingénierie de formation se définit comme « l'ensemble de démarches méthodologiques et articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre un objectif fixé. Elle comprend : 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 ». Le point de départ est donc l'identification, la compréhension et l'analyse des pratiques professionnelles réelles des agriculteurs, les problèmes auxquels ils font face, qu'ils soient endogènes ou exogènes (par exemple, nouvelles obligations réglementaires), leurs projets. L'ensemble du processus se veut itératif et dynamique entre les différentes étapes afin d'améliorer sa qualité.

Figure 1

### Schéma de la démarche globale d'ingénierie de la formation



Le secteur agricole revêt des différences notables avec le secteur industriel, où est né le concept d'ingénierie de formation (cf. annexe 1), qu'il est important de prendre en compte dans la conception des formations agricoles :

- ◆ le métier d'agriculteur, en tant que chef d'exploitation, est un travail « indépendant » – par opposition au travail salarié – et soumis à des facteurs naturels et économiques, faisant face de plus en plus à des évolutions rapides. Bernier (2003) fait ainsi référence au caractère particulièrement « changeant » de l'agriculture (particulièrement sur les questions d'eau et de nouvelles techniques d'irrigation au Maroc) ;
- ◆ les exigences des décideurs et de la société envers le secteur agricole et sa multifonctionnalité sont de plus en plus fortes : sécurité alimentaire, vie des territoires ruraux en lien avec les problématiques d'urbanisation et de migrations, préservation de l'environnement, levier de développement économique, etc.
- ◆ la diversité des contextes économiques, sociaux, environnementaux implique une complexité des modes de mises en valeur du milieu par les agriculteurs.

Au vu de ces différences, l'adoption d'une vision globale et systémique et d'un regard socio-technique sur l'exploitation agricole est primordiale pour la conception de formations agricoles. De plus, la compréhension des dynamiques sociales et techniques dans lesquelles ces formations s'inscrivent est aussi un facteur permettant d'optimiser leur impact dans une optique de développement visant le plus grand nombre et cherchant à éviter les phénomènes de sélection. Cette préoccupation d'inclusion est particulièrement importante pour ce qui concerne la problématique de l'eau, son accès, sa gestion individuelle et collective, dans les périmètres irrigués.

## ■ 2. Des OPA intervenant dans un contexte marocain particulier

Avant d'aborder la démarche d'ingénierie de formation, nous présentons succinctement le contexte et les deux cas d'études qui illustreront la présentation de ses étapes.

### Les enjeux de l'eau agricole dans les périmètres de grande hydraulique au Maroc

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 succédé en termes de politique et de modèle de gestion de l'eau : la période postindépendance caractérisée par une gestion étatique, la période des ajustements structurels marquée par le retrait de l'Etat, enfin le redéploiement de l'Etat avec l'introduction d'une forme de gestion participative dans la mise en œuvre des actions.

Les ORMVA (office régional de mise en valeur agricole), organes déconcentrés de l'Etat ayant pour mission de mettre en œuvre la politique agricole dont la gestion de l'eau dans les neuf périmètres de grande hydraulique ont été créés en 1966. Jusqu'à la crise économique des années 70, ils bénéficiaient d'un fort soutien financier de l'Etat et la gestion des zones irriguées reposait sur une approche dirigiste et descendante. Au début des années 80, les plans d'ajustement structurels ont remis en question les modes de gestion de l'eau d'irrigation, les ORMVA ont dû prendre en charge leurs dépenses de fonctionnement. En 1993, les ORMVA ont transféré une partie des attributions de la gestion de l'eau aux agriculteurs en créant les Associations des Usagers de l'Eau Agricole (AUEA) ; 1633 AUEA ont vu le jour dans le périmètre du Tadla. La mise en place trop rapide de ces associations, sans moyen financier, ni formation des acteurs, expliquent les résultats variables mais globalement mitigés obtenus de cette gestion souhaitée participative.

Dernièrement, le Maroc s'est doté 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 et les zones d'irrigation individuelle. 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). Le 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 Dirhams (environ 3,5 milliards d'euros), utilisé en partie en subvention afin d'inciter les agriculteurs à adopter la technique du goutte-à-goutte (entre 80 % et 100 % du coût).

### Le Plan Maroc Vert, l'eau, les OPA et la nouvelle stratégie de conseil agricole

En 2010, l'Etat du Maroc a décidé de réinvestir le champ des services à l'agriculture, comme un outil pour répondre efficacement et rapidement aux objectifs fixés par le PMV (cf encadré 1). Le nouveau dispositif se veut multi-acteurs et s'organise autour de trois axes : la redynamisation du rôle de l'Etat, le développement du conseil agricole privé (avec la reconnaissance de la profession via la création d'un statut de conseiller, soumis à agrément), la responsabilisation des agriculteurs et de leurs organisations (chambres d'agriculture et interprofessions).

— Encadré 1

#### Les deux piliers du Plan Maroc Vert

Le Plan Maroc Vert repose sur deux « piliers » et un socle d'actions transversales :

- ◆ le pilier I vise à développer une agriculture moderne, compétitive et adaptée aux règles du marché. Son moteur est l'investissement privé, à travers la mise en place « d'agrégation ». L'agrégation consiste en une double contractualisation entre des producteurs regroupés (les agrégés) et une entreprise ou une organisation de producteurs (l'agrégateur).
- ◆ le Pilier II est orienté sur la petite et moyenne agriculture, avec un objectif de lutte contre la pauvreté et de sécurisation des revenus des exploitations en mettant l'accent sur la reconversion, la diversification et l'intensification des systèmes de production.

Parmi les domaines d'actions transversales, figurent les questions liées à l'eau agricole et au conseil.

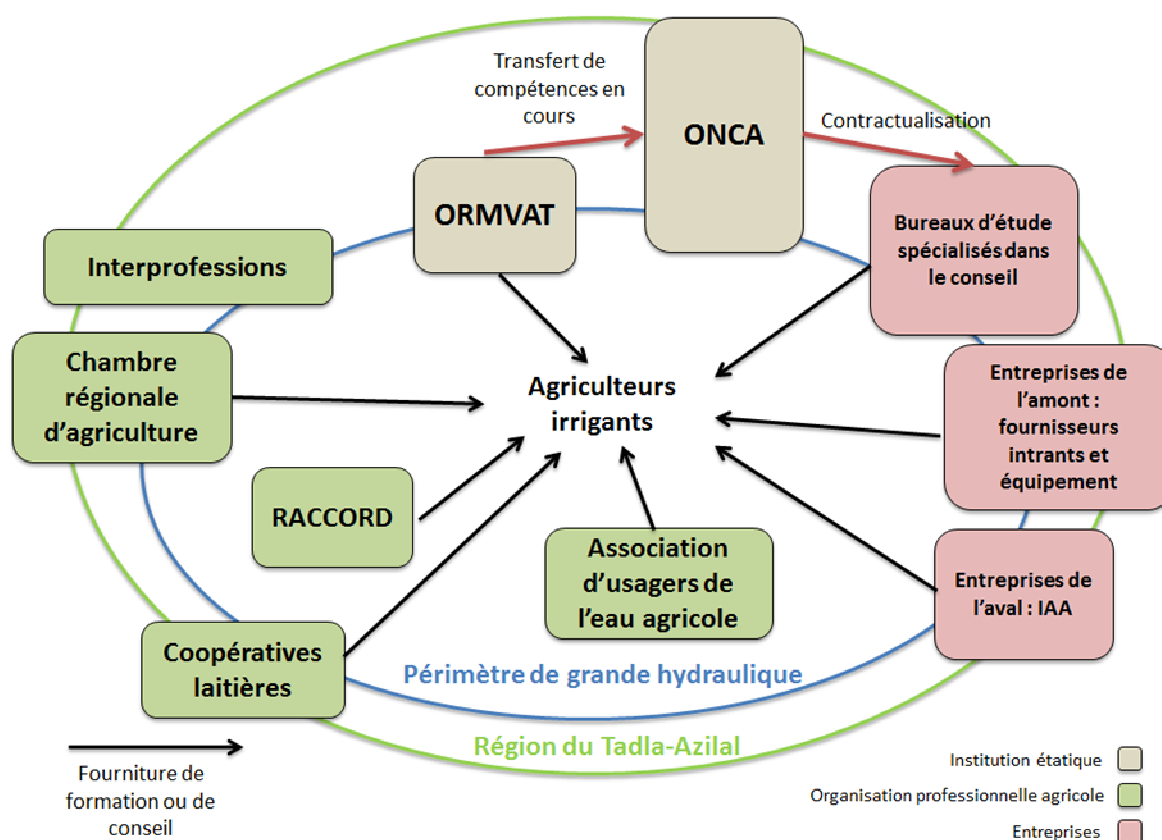
Dans le champ de la formation et de l'appui-conseil, la redynamisation du rôle de l'Etat s'est concrétisée par des changements institutionnels dont le principal résultat est la création d'un établissement public appelé Office national de conseil agricole (ONCA) dont le rôle est « de piloter, de coordonner et de suivre la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole à l'échelle nationale ». Cette structure centrale s'accompagne de services déconcentrés avec la création de 16 antennes régionales, provinciales et locales (200 centres de conseil agricole – CCA). Il est prévu que chaque région élabore un Plan agricole régional de conseil agricole (PARCA)<sup>6</sup>, conçu en coordination avec les Plans agricoles régionaux (PAR), qui doivent se décliner en Plan agricole local de conseil agricole (PALCA) au niveau de chaque CCA.

Ces changements institutionnels impliquent une refonte des services aux différentes échelles ainsi que des transferts de compétences (cf figure 2). Par exemple, dans les périmètres de grande hydraulique, les missions de formation professionnelle et de vulgarisation agricole, historiquement assurées par les Offices régionaux de mise en valeur Agricole (ORMVA), ont été transférées à l'ONCA ; avec des implications budgétaires et de mobilité du personnel en cours.

La stratégie du PMV vise à redynamiser le rôle des OPA pour qu'elles soient partie prenante des actions à mettre en œuvre. D'une part, les chambres d'agriculture sont devenues des établissements publics (dotés d'une personnalité morale et d'une autonomie financière). D'autre part, les associations interprofessionnelles organisées autour de filières particulières (élevage, etc.), peu soutenues auparavant, possèdent désormais un statut juridique depuis 2010 et sont censées être les acteurs centraux pour le développement des filières agricoles.

Figure 2

### Les différents acteurs intervenant dans la formation et l'appui-conseil dans la région du Tadla



<sup>6</sup> A cette date, les PARCA viennent d'être rédigés et ne sont pas publiés.

En plus de ces deux catégories d'OPA directement soutenues par le PMV, il existe deux autres grands types d'OPA au Maroc : (i) les Associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA) et leurs fédérations dont la principale mission est la gestion de l'eau dans les périmètres de grande et moyenne hydraulique agricole, (ii) les coopératives dont la fonction est la fourniture de services économiques à leurs membres (elles sont surtout présentes et dynamiques dans la filière laitière). Jusqu'à maintenant, les structures coopératives agissent essentiellement comme fournisseurs de services économiques 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, les coopératives ayant mis en place de véritables services de vulgarisation, conseil ou formation professionnelle pour leurs membres sont rares (mis à part les cas de la COPAG ou de l'ANOC déjà bien étudiés).

Enfin, les enjeux de l'eau et de l'irrigation ont toujours été des éléments cruciaux dans les politiques agricoles du Maroc. Le Programme national d'économie d'eau en irrigation (PNEEI), intégré dans la composante transverse du PMV depuis 2008, prévoit notamment la reconversion de superficies actuellement irriguées en gravitaire vers l'irrigation localisée (goutte à goutte). 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 individuelle ; 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 nécessaire pour piloter de tels changements.

### Les OPA étudiées

Les deux OPA étudiées, RACCORD et la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA), interviennent dans le périmètre de grande hydraulique de la région du Tadla-Azilal.

Ce périmètre se compose de 27 000 agriculteurs exploitant une surface de 97 700 ha. Le statut foncier des exploitations est à 91 % en propriété. Comme dans le reste du Maroc, 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. Le nombre effectif d'agriculteurs est donc très probablement supérieur aux 27 000 déclarés. Comme dans le reste du Maroc, les petites et moyennes exploitations sont majoritaires à 97 % (dont 80 % font moins de 5 ha) dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla-Azilal. Les grandes exploitations (> à 20 ha) ne représentent que 3 % des structures mais occupent 34 % de la Surface agricole utile (SAU). L'irrigation localisée se développe progressivement et concernerait l'équivalent de 20 000 ha (principalement dans les grands domaines).

Figure 3

### Zone de grande hydraulique dans la région du Tadla-Azilal (source : ORMVAT)

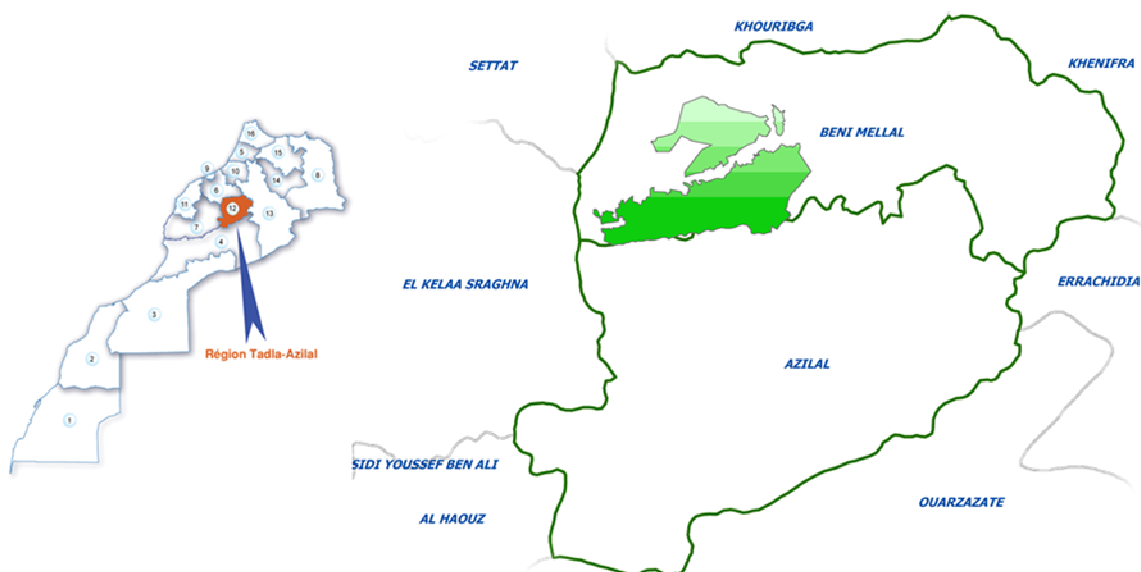


Tableau 2

### Principales caractéristiques des deux OPA étudiées

	RACCORD	Chambre régionale d'agriculture
<b>Origine et statut</b>	Association créée en 2009 impulsée par l'enseignement/recherche agricole et la coopération internationale	Etablissement public à caractère professionnel dont le statut juridique a été revu en 2008 (première version 1962)
<b>Gouvernance</b>	Conseil d'administration représentant les 30 coopératives laitières et AUEA membres	Assemblée générale et bureau constitué d'acteurs de la profession élus
<b>Zones d'intervention</b>	Réseau national couvrant les 6 périmètres de grande hydraulique du Maroc	Toutes les zones agricoles (irriguées et pluviales) de la région du Tadla-Azilal
<b>Services aux agriculteurs</b>	Approvisionnement en intrants Formation professionnelle agricole	Information, sensibilisation des agriculteurs Formation professionnelle agricole Représenter les intérêts des agriculteurs
<b>Financement</b>	Cotisations des coopératives et AUEA Coopération internationale	100 % public
<b>Personnel</b>	Pas de salariés permanents, appel ponctuel à des animateurs, engagement bénévole des membres	10 salariés permanents
<b>Formation professionnelle</b>	Plus de 1000 agriculteurs formés depuis 2009 sur l'ensemble du Maroc Modules de formation de 3 jours	Environ 300 agriculteurs formés par an dans le Tadla-Azilal depuis 2010 Modules de formation de 5 jours

Champs d'acteurs n°5 - Février 2017



FONDATION POUR L'AGRICULTURE ET LA RURALITÉ DANS LE MONDE

### Méthodologie d'évaluation de la formation professionnelle

Trois modules de formations ayant été organisés par chaque OPA ont été étudiés. Afin d'appréhender les enjeux liés à la gestion de l'eau agricole, le choix des thématiques a essentiellement porté sur l'irrigation gravitaire et l'irrigation au goutte à goutte sur des publics d'agriculteurs ou de fils d'agriculteurs. L'élevage des bovins ou la production et transformation des olives, modules plutôt destinés aux femmes, ont aussi été étudiés (cf. détails en annexe 3).

Pour chacune des OPA et formations, trois types d'acteurs ont été enquêtés : les responsables des OPA en charge de l'organisation des formations, les formateurs et enfin les agriculteurs ayant participé aux formations (entre 6 et 8 agriculteurs par formation sur des effectifs de 30 personnes en moyenne, 40 exploitations ont été enquêtées au total). L'étude a privilégié une approche qualitative, qui a été mise en œuvre via des entretiens de compréhension, ouverts, semi-directifs, qui se sont déroulés pour la plupart sur les exploitations agricoles. Les objectifs des entretiens par type d'acteurs sont détaillés en annexe 2.

Des acteurs moins directement liés à la mise en œuvre de ces formations ont été rencontrés également, pour affiner la compréhension du contexte : services de l'agriculture décentralisés, représentants d'établissements de formation ou d'entreprises privées.

## ■ 3. L'ingénierie de formation, pas à pas

Nous reprenons ici les différentes étapes de la démarche d'ingénierie de formation (cf. figure 1), en commençant par en donner une brève description théorique, puis en les illustrant avec les deux études de cas, pour en venir à des éléments de discussion pouvant potentiellement améliorer le processus. Nous ne reprenons pas le détail des effets des formations – cf. tableaux en annexes 4, 5 et 6 et le rapport complet de l'étude (Monot, 2015) – mais nous citerons quelques exemples observés sur les changements produits, positifs ou négatifs, qui sont des indicateurs de la qualité de la démarche de l'ingénierie de formation.

### Etape 1 : Analyse de la situation : pourquoi la formation, et avec quels acteurs ?

Cette étape vise à définir :

- ◆ si la « réponse formation » est pertinente pour atteindre, complètement ou partiellement, les objectifs globaux que se fixe l'organisation qui porte le dispositif de formation. Par exemple, l'organisme concerné peut avoir pour mission principale de promouvoir l'agro-écologie, atténuer les effets du changement climatique, contribuer à la réduction de la consommation d'eau, contribuer au renouvellement des générations d'agriculteurs, développer une filière spécifique, etc. ;
- ◆ la ou les catégories d'acteurs auxquelles le dispositif s'adresse et quel est le système d'acteurs concerné par la formation en question. Les acteurs, qui ne maîtrisent pas ou peu certaines compétences sont ceux que la formation doit concerner en priorité.
- ◆ s'il y a des actions complémentaires à mettre en œuvre pour que la formation produise les effets escomptés.

#### La formation : un moyen adapté pour remplir les objectifs que se fixent les deux OPA

Selon ses textes constitutifs, la CRA est censée s'adresser à tous les types d'exploitation agricole de la région et donc aborder une grande diversité de problématiques agricoles. Dans les faits, les formations professionnelles proposées par la CRA s'adressent surtout aux petites et moyennes exploitations de la région du Tadla-Azilal. Etant donné l'impossibilité financière et logistique de former l'ensemble des exploitants de la région, les plans agricoles nationaux et régionaux fixent des priorités en termes de public-cible et de thématiques. Ainsi, les formations s'adressent en premier lieu aux porteurs de projets (qui peuvent être des collectifs d'agriculteurs) mis en œuvre dans le cadre du pilier II du PMV et d'actions transverses (comme les projets de reconversion des systèmes d'irrigation gravitaire vers le goutte-à-goutte).

Par exemple, certaines formations de la CRA, parmi celles étudiées, ciblent directement les jeunes sans qualification et sans emploi fixe. Cette priorisation est justifiée dans la mesure où une des missions de la chambre est de contribuer à l'emploi des jeunes par l'adaptation de leur qualification à la demande. Ces formations visaient à renforcer les compétences techniques des jeunes sur la gestion d'un système goutte-à-goutte. Pour optimiser les effets de la formation de cette main d'œuvre potentielle, il est nécessaire de s'interroger sur les capacités de leur employeur futur (les chefs d'exploitation) à gérer correctement leurs équipes, à superviser le travail fourni, à s'occuper des questions administratives et juridiques relatives aux contrats de travail, etc. Cette démarche amène donc à élargir le système d'acteurs à former, ce qui ne semble pas avoir été fait par la CRA.

RACCORD, de par son statut, sa gouvernance et ses sources de financement, dispose d'une autonomie plus forte vis-à-vis des priorités étatiques. L'association s'adresse spécifiquement aux membres de son réseau au sein de zones géographiques bien délimitées, celles des périmètres de grande hydraulique. L'association vise :

- ◆ la promotion de l'élément humain et le renforcement de ses capacités et de ses qualifications à travers des formations pratiques innovantes, en particulier en faveur des jeunes et des femmes ;
- ◆ l'organisation de toutes actions qui visent l'économie et la bonne gestion de l'eau agricole ;
- ◆ la prospection de marchés pour acheter à des prix préférentiels, commercialiser les produits des membres et assurer leur participation aux salons et aux foires.

La formation occupe une fonction centrale dans les activités de RACCORD. C'est un moyen de répondre concrètement à des besoins identifiés par ses membres (cf. plus bas) et cible plusieurs types de publics :

- ◆ les chefs d'exploitation des petites et moyennes exploitations (< 5 ha) membres des associations et coopératives adhérentes au réseau RACCORD. Ils constituent le public majoritaire des formations et c'est en tout cas avec ce type de public cible que RACCORD a débuté.
- ◆ les « jeunes fils d'agriculteurs » et les « femmes rurales » qui ont été identifiés plus récemment comme un public cible prioritaire suite à un travail de capitalisation sur les actions de RACCORD.
- ◆ les « leaders agricoles » qui sont les responsables des coopératives et des associations. Ce ne sont pas nécessairement ici des formations à proprement parlé mais plutôt des échanges successifs entre leaders, avec d'autres acteurs du développement agricole au Maroc qui ont contribué à renforcer leurs capacités de leadership.

### **Une vision trop étroite des acteurs à former**

Les formations mises en œuvre par la CRA et RACCORD sont en phase avec leurs missions et objectifs globaux mais les systèmes d'acteurs à former sont plus ou moins pertinemment déterminés.

Les deux OPA ont identifié les femmes et les jeunes comme des publics cibles. De nombreux Etats, bailleurs de fonds et structures d'appui au développement mettent en avant ces catégories de la population depuis quelques années et les deux OPA sont sûrement en partie victimes d'un « effet de mode ». Néanmoins, sur le fond, l'intérêt de travailler avec ces populations peut être tout à fait pertinent. Mais les expériences de la CRA et de RACCORD montrent bien la nécessité d'élargir le champ des acteurs à former pour que la formation porte effectivement ses fruits. Les dimensions « genre » et « intergénérationnelle » dans les dispositifs de formation sont donc à intégrer de manière assez large. Enfin, pour les jeunes, le dispositif doit aussi être conçu selon la finalité qui peut être l'occupation d'un emploi salarié ou l'installation en tant d'exploitant.

Par ailleurs, au vu des résultats mitigés de certaines formations, il semble que les contraintes potentielles n'aient pas été suffisamment analysées lors de cette première étape. Chaque organisation ne peut résoudre tous les problèmes qui se posent mais elle se doit par contre de les lister pour identifier les interventions complémentaires et les acteurs à mobiliser.

## Etape 2 : Analyse de la demande en formation

**L'étape d'analyse de la demande doit définir précisément les objectifs de formation et pédagogiques, au-delà d'une thématique globale, afin d'identifier les compétences à renforcer et/ou à construire en termes de savoir (connaissances), savoir-faire et savoir être.**

L'analyse de la demande de formation, une étape cruciale et préalable à la construction du plan de formation, est un processus de consultation des différents acteurs de la formation pour clarifier et définir d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation élaboré à partir de différentes stratégies professionnelles. L'analyse de la demande doit prendre en compte les disparités de perception existantes entre les besoins ressentis et exprimés par le public cible à former (les futurs participants), les priorités des responsables des OPA ou autres commanditaires qui sont fonction de leurs orientations stratégiques et, le cas échéant, les résultats d'expertises externes. La difficulté réside donc dans la synthèse qu'il faut faire de ces perceptions.

Une posture compréhensive et une active co-construction de la demande avec les agriculteurs sont essentielles comme témoigne ce participant : *« Ils ont fait ça tout seuls. Les agriculteurs sont toujours marginalisés, considérés comme ignorants. C'est la raison qui explique que la formation était superficielle et basique. »*. Pour identifier la demande des agriculteurs, la réflexion doit partir du constat et de l'analyse des problèmes rencontrés dans les activités agricoles pratiquées par ces producteurs. Pour éviter une conception descendante des besoins, il faut privilégier des démarches d'interaction dans lesquelles les agriculteurs ne sont plus seulement l'objet de réponses à des questions, mais sont plutôt amenés à formuler des questions, des réflexions propres et parler de leurs situations et pratiques professionnelles, des évolutions dans leur environnement, d'exprimer leurs préoccupations et leur façon d'y faire face.

En s'inscrivant dans cette démarche compréhensive, cette étape doit à aboutir à :

- ◆ La compréhension la plus fine possible des activités, des logiques, des préoccupations et des projets des acteurs : que font les agriculteurs aujourd'hui, comment ? Quelles sont leurs raisons de procéder ainsi ? Que ne savent-ils pas faire aujourd'hui et qu'ils devraient faire pour améliorer leur système de production ? Pourquoi ne le font-ils pas ?
- ◆ La connaissance des facteurs pouvant limiter les effets de la formation. Cela revient à se demander si les participants pourront (techniquement, financièrement, socialement, etc.) mettre en œuvre les connaissances apprises lors des formations. Dans le cas où des facteurs sont effectivement limitants, il faut alors questionner la pertinence de la thématique, la réorienter éventuellement, ou bien envisager des actions ante ou post-formation pour accompagner les participants.
- ◆ L'identification de potentiels effets induits à renforcer ou réduire, même si par définition, il peut être difficile de les anticiper au départ.

Les objectifs de formation sont alors à formuler de la manière suivante : *« à l'issue de la formation / à son retour dans sa situation professionnelle, le participant sera capable de [verbe action et précisions complémentaires] »*.

### Une demande assez bien identifiée mais des objectifs de formation trop larges

#### Un travail de compréhension de la situation des agriculteurs en amont

Pour RACCORD, la définition des thèmes et du contenu des formations ont été discutés de manière consensuelle entre leaders de l'OPA, agriculteurs et enseignants-chercheurs à travers des réunions participatives (Imache et al., 2011). Par la suite, une évaluation en fin de formation a permis de continuer à rester en phase avec les attentes et les moyens des agriculteurs. Voici quelques exemples qui témoignent de la qualité de cette étape menée par RACCORD :

- ◆ le choix de formations sur les pratiques d'élevage afin d'optimiser la production de lait (en quantité et qualité) des éleveurs dans la région du Tadla-Azilal où l'élevage constitue la principale activité génératrice de revenus pour de nombreuses exploitations.
- ◆ la mise en place d'une formation sur l'irrigation gravitaire pour des agriculteurs n'ayant pas la possibilité d'opter pour le goutte-à-goutte.
- ◆ pour le module destiné aux agricultrices, l'étape de co-construction est encore plus formalisée : plusieurs rencontres entre le président, l'animateur de RACCORD et certaines coopératives féminines ont permis d'identifier des besoins en formation et les compétences à acquérir. *« 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'activités. On a demandé qu'on nous apprenne d'autres activités. Face à cela, Nabil (animateur RACCORD) a proposé de faire une formation sur la commercialisation des produits agricoles et la traite des vaches. »*, témoigne une femme. Néanmoins, un module sur l'irrigation localisée a été ajouté à cette



Tableau 3

**Formulation : adaptation aux attentes**

Formulation initiale : correspond à la perspective de l'OPA ou du formateur	Nouvelle formulation : pour le participant, de mieux cerner ce qu'il peut attendre de la formation. « à l'issue de la formation, les participantes seront capables » :
Fournir les bases de connaissances sur l'irrigation localisée	d'expliquer les principes de base d'un système d'irrigation localisée
Renforcer les compétences sur le thème de l'élevage (technique de traite et santé animale, amélioration de la qualité du lait)	d'améliorer la qualité du lait produit par des changements sur les techniques de traite et de santé animale
Renforcer les compétences sur les techniques de ventes et de marketing	de proposer des actions à mettre en place pour mieux vendre les produits de leur coopérative

session de formation, sans que cette demande ait été faite par les femmes et sans qu'une analyse préalable n'ait démontré un quelconque rôle des femmes dans le choix et la mise en œuvre d'une telle option technique. Sans surprise, les effets de la session de formation ont porté leur fruit sur la traite des vaches et la commercialisation des produits (cf annexe 5) mais ont été quasi-nuls sur l'irrigation.

Dans le cas de la CRA, la demande en formation est identifiée de deux façons : soit ce sont les élus du bureau de la CRA qui proposent directement des thématiques de formation, soit ce sont les OPA de la région qui formulent des propositions lors de journées de sensibilisation organisées par la CRA.

Par exemple, les formations portant sur les techniques d'irrigation localisée ont été proposées par l'un des élus, représentant les AUEA sans qu'il y ait de diagnostic formel avec les agriculteurs à la base comme en témoigne un agriculteur « *Moi je n'ai jamais informé la chambre d'agriculture de mes besoins et eux ne sont jamais venus* ». Certes, cette thématique de formation est clairement portée par le PMV qui met l'accent sur la reconversion de l'irrigation gravitaire vers des techniques d'irrigation localisée et répond à une nécessité d'économie d'eau indispensable. Mais des discussions avec les agriculteurs ciblés auraient certainement permis de mieux comprendre leur situation, d'affiner les objectifs à atteindre par rapport à un niveau de connaissances déjà acquis.

En revanche, le module de formation sur la valorisation des produits de terroirs à destination des femmes avait fait l'objet d'une étape formelle d'identification de la demande où les pratiques, préoccupations et projets des participantes ont été mieux pris en compte comme en témoigne cette productrice : « *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.* »

**La difficile formulation des objectifs**

Le plus souvent, RACCORD, comme la CRA, ont du mal à formuler des objectifs de formation précis à partir de la demande. Elles s'en tiennent à de grandes thématiques de contenus : alimentation et rationnement alimentaire, conduite du vêlage, technique d'engraissement, technique de traite et santé animale, etc. En prenant comme exemple la formation destinée aux agricultrices, on pourrait reformuler les objectifs de formation comme suit, afin de les concrétiser du point de vue des participants :

**Compréhension et prise en compte des éventuels facteurs limitant les effets de la formation**

On peut citer quelques exemples pour les dispositifs étudiés, sans être exhaustif :

- ◆ dans le cas de la formation « irrigation localisée 2014 » de la CRA, il aurait sans doute été possible de tenir compte du délai trop long entre le moment où la formation était réalisée et la date théorique d'installation des agriculteurs (prévue pour 2016), qui a clairement limité les effets de cette formation.
- ◆ pour les formations sur l'irrigation localisée en général, les questions foncières demeurent un facteur bloquant et est peu pris en compte par les deux OPA alors qu'elles pourraient jouer un rôle dans l'accompagnement des agriculteurs pour exploiter des terres en commun, par exemple.
- ◆ pour les formations ciblant les jeunes, au-delà des compétences techniques, aucune des deux OPA ne les aide à s'installer en tant qu'agriculteur ou ne les accompagnent dans la recherche d'emploi.

## Des effets induits à intégrer dès l'analyse de la situation et des besoins

Les expériences de la CRA et de RACCORD ont provoqué des effets induits, qui n'étaient pas recherchés au départ :

- ◆ comme en témoigne un agriculteur « *J'ai fait de nouvelles connaissances avec qui je suis toujours en contact. C'est un bienfait de la formation* ». C'est ici la notion de réseau professionnel qui se rattache à l'importance de la cohésion, du lien au sein du groupe d'acteurs, favorable au renforcement des organisations et à l'action collective.
- ◆ « *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.* » ; « *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* » assurent ces agriculteurs. On relève ici la notion de diffusion/vulgarisation post-formation, en lien avec la stratégie globale de formation qui peut intégrer le fait qu'elle ne pourra pas former tout le monde et confie donc à chaque personne formée un rôle de diffusion.
- ◆ « *La formation m'a permis de changer ma mentalité. Elle m'a appris comment être un bon éleveur* » ; « *Le goutte-à-goutte ça vous rend fier. Vous êtes en avance. Ça vous donne un esprit de leader* » ; « *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* ». C'est ici la notion de valorisation du métier qui est mis en avant. Cela renvoie à des objectifs d'engagement, de motivation et de reconnaissance sociale.

Dans ces trois exemples, si les OPA confirment l'intérêt de ces effets induits et les transforment en objectifs dès le départ, cela devrait se traduire dans le programme de formation par des séquences spécifiques ou des dispositions prises pour que les capacités et l'organisation des activités qui en découlent soient abordées.

### Aller vers une analyse plus fine des projets des agriculteurs

L'étape d'analyse de la demande réalisée par les deux OPA est peu formalisée ce qui, pour certaines formations, a limité les effets des formations. Les OPA s'appuient surtout sur leur bonne connaissance des réalités agricoles et du contexte socio-politique, ce qui leur permet de choisir des thématiques souvent intéressantes pour les agriculteurs. Cependant, dans les deux cas, les formations gagneraient en pertinence si une analyse plus fine des pratiques, des projets et des préoccupations concrètes des producteurs et productrices était faite. Cela serait utile aussi pour les potentielles évaluations des formations (voir plus loin). Enfin, au regard de la dynamique d'échanges qui peut se créer suite aux formations, il serait intéressant de mieux suivre les actions mises en œuvre a posteriori par les participants.

## Etape 3 : Elaboration du plan de formation

**Cette étape définit l'ensemble des activités de formation qui seront menées pour atteindre les objectifs. Elle doit apporter des réponses aux points suivants qui dépendent non seulement des objectifs de formation, mais aussi des moyens disponibles :**

- ◆ le lieu de la formation : savoir, par exemple, s'il est plus pertinent de tenir la formation dans la région d'origine des participants ou ailleurs ?
- ◆ la période de formation la plus appropriée pour le public ciblé : quelle est la période la plus adéquate pour concilier disponibilité des agriculteurs et concordance avec des activités précises que la formation souhaite voir sur le terrain (récolte, taille, vêlage, etc.) ? Ceci est fortement en lien au calendrier agricole.
- ◆ le temps de formation nécessaire et possible : combien de journées sont nécessaires pour atteindre les objectifs définis ? Est-ce conciliable avec le temps disponible des agriculteurs ? Quel est le moment de la journée le plus propice à la tenue de la formation ?
- ◆ le nombre de participants optimal par session et au total pour avoir l'effet escompté dans la dynamique pédagogique.
- ◆ le processus d'identification des participants à la formation : comment informer les agriculteurs de la tenue d'une formation ? Comment s'assurer de leur intérêt pour la formation ? De certains prérequis ? De leur motivation ? De leur disponibilité ? Faut-il privilégier une certaine homogénéité des profils de participants ? Ou au contraire favoriser les profils différents ? Lesquels et pourquoi ? Le processus d'information doit-il être large ou bien au contraire restreint ? Dans le premier cas, comment « sélectionner » des participants si la demande est trop forte ? Quels « risques » l'une ou l'autre des modalités comporte-t-elle (exclusion de certaines personnes) ?
- ◆ la définition des moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'ensemble du plan de formation.

Tableau 4

### Comparaison d'éléments des plans de formation de RACCORD et de la CRA

	RACCORD	CRA
<b>Situations d'apprentissage</b>	Alternance de sessions en salle et dans des exploitations agricoles pour favoriser l'échange et l'observation	Principalement en résidentiel, dans les locaux du lycée agricole de Fqih ben Salah.
<b>Choix des périodes de formation</b>	Prise en compte de la disponibilité des agriculteurs en fonction du calendrier agricole.	
<b>Temps de formation nécessaire et possible</b>	Sessions de trois jours : un jour de théorie et deux jours de visites, observation ou travail dans une exploitation. Cette durée n'a jamais fait l'objet de remise en cause pour le moment.	Jusqu'en 2015, sessions de cinq jours de théorie. Evolution en cours pour inclure deux jours de pratique en plus.
<b>Nombre de participants</b>	30 en moyenne	40 en moyenne
<b>Processus d'identification des participants</b>	Sélection des participants par les responsables sur la base de leur motivation et attentes réelles : « 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 ».	Sélection nominative des participants par les élus

#### Des processus différents d'élaboration des plans de formation

Pour RACCORD, dans le cadre des formations qui ont été financées par la Fondation FARM, le plan de formation est discuté au niveau national, en réunissant les élus de RACCORD et un animateur bénévole par région (c'est une personne qui s'engage pour une année). Les élus respectent un certain équilibre entre les différents périmètres irrigués, en termes de nombre de modules et de thèmes abordés. Cependant, les programmes et contenus de formation sont adaptés aux spécificités régionales.

La gestion des activités de la CRA est soumise à un ensemble de procédures administratives formelles. Ainsi, le plan de formation conçu par les employés de la CRA doit être validé par les élus de la chambre lors de l'Assemblée générale annuelle. Le cadre institutionnel impose un plan de formation plus strict : il doit s'adresser aux petites et moyennes exploitations du Tadla-Azila, 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 deux modules de formation ont été réalisés sur le thème du goutte-à-goutte, afin de ne pas favoriser les agriculteurs des périmètres irrigués.

Pour les deux OPA, les profils des participants aux formations sont variables selon les thématiques abordées, ce qui influe évidemment sur la mise en pratique des contenus de la formation ultérieurement. Par exemple, pour RACCORD, l'hétérogénéité des profils des participants (agriculteurs convertis et non convertis en irrigation localisée) a été un élément déclencheur de la décision de conversion pour partie du groupe. 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.

#### Améliorer l'étape de sélection des participants

A l'instar d'autres étapes de l'ingénierie de formation déjà mentionnées, les OPA ont peu formalisé leurs plans de formation. L'étude a soulevé des questions sur la durée optimale de formation notamment par rapport à la capacité des participants à pouvoir d'une part, gérer de manière autonome un système de goutte-à-goutte, d'autre part, à étudier la possibilité de conversion sur leur propre exploitation. Mais au-delà de la durée, ce sont les modalités pédagogiques mises en œuvre qui sont à questionner : trois jours de formation avec de la pratique sont plus efficaces que cinq jours de théorie. Dans tous les cas, il faudrait concevoir ce type de formation comme une véritable aide à l'installation pour des agriculteurs qui sont déjà engagés, du moins motivés, pour une reconversion de leur dispositif d'irrigation.

Ainsi, l'étape de la sélection des participants est cruciale mais s'avère aussi être celle qui est le plus complexe car elle inclue des enjeux non seulement techniques et pédagogiques, mais aussi politiques et sociaux :

- ◆ il est sans doute illusoire de procéder à une vérification individuelle et systématique des profils des agriculteurs, pour confirmer leur niveau de technicité, leurs pratiques ou leurs moyens avant la formation. Ceci étant, il est important, dans l'information qui est diffusée, d'être le plus précis possible sur ces critères et prérequis. Si, en outre, les objectifs de formation sont eux aussi clairs, les risques de voir participer des personnes qui ne sont pas en mesure de suivre la formation et/ou de mettre en œuvre ses contenus sont moindres. Il est donc essentiel, avant la formation, 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.
- ◆ faut-il privilégier un « certain type » d'agriculteurs considérés comme « leaders » ou « plus modernes, innovants » en faisant l'hypothèse que l'effet « tache d'huile » sera alors mieux garantie ? Est-ce que cette façon de procéder renforce l'exclusion déjà existante des agriculteurs à l'écart des réseaux de formation ?
- ◆ dans un souci de diffusion post-formation, faut-il prévoir des formations en cascade et/ou des ateliers de restitution, et donc prévoir de travailler avec des participants qui soient volontaires pour prendre du temps après la formation et qui disposent aussi de certaines capacités de formation et d'animation ? Si ces prérequis sont validés, ce type d'approche nécessite alors d'outiller les participants, de les suivre et trouver les moyens d'évaluer leur travail.
- ◆ le degré d'hétérogénéité des profils des participants est un élément important à prendre en compte car il peut fortement influencer la composition du groupe.
- ◆ une fois les participants identifiés, il est essentiel, dès le début de l'atelier, que le formateur recadre les questionnements, savoirs et savoir-faire des personnes présentes et d'ajuster, si nécessaire, les contenus. On peut aller jusqu'à une contractualisation des objectifs de la session avec les participants.

Enfin, considérant l'ampleur des attentes, le nombre et la diversité des exploitations membres des deux OPA étudiées, l'idéal serait de mettre en commun les plans de formation en lien avec les Plans agricoles régionaux, tout en respectant les stratégies et missions de chacun, afin de favoriser les synergies et complémentarités. Les acteurs de la formation y gagneraient probablement en termes d'efficacité. Cela permettrait en outre de gagner en crédibilité vis-à-vis des agriculteurs, qui déplorent fréquemment un manque d'information de la part des institutions et une confiance réduite vis-à-vis de celles-ci. L'ONCA pourrait avoir un rôle important à jouer à ce niveau, en termes de coordination, appui à la conception des plans de formation, diffusion de l'information, etc.

## **Etape 4 : Elaboration du programme de formation**

**Cette étape consiste à concevoir les contenus et les modalités d'organisation des programmes de formation où les objectifs de formation sont déclinés en objectifs pédagogiques à la journée ou à la demi-journée, selon le principe de formulation : « à l'issue de la journée, les participants seront capables de verbe action & compléments ».**

### **Un manque de directives des OPA envers les formateurs**

Une fois que les OPA ont identifié les formateurs – par appel d'offres pour la CRA et par mobilisation d'un réseau de connaissances pour RACCORD – elles ont tendance à leur faire confiance et formalisent rarement les attentes à l'issue de la formation.

L'Etat exige que les formations portées par la CRA soient externalisées ; c'est donc un bureau d'étude spécialisé dans la formation professionnelle qui élabore le plan de formation. Une fois ce plan validé par le bureau de la Chambre, le président de la CRA procède à un appel d'offres pour recruter une équipe de formateurs. Formellement, les prestataires doivent déposer un dossier d'admission, un dossier technique (comprenant une proposition détaillée d'un programme de formation) et une offre financière. Le bureau d'étude intervient en réalité très peu sur le programme de formation et les méthodes pédagogiques. Leur présence dans le processus relève seulement d'une procédure obligatoire formelle. Dans les faits, la CRA entretient un partenariat avec le lycée agricole et l'Institut technique agricole de Fqih Ben Salah et incite le bureau d'études à travailler directement avec les formateurs du lycée et de l'Institut qui élaborent le programme de formation. Peu d'informations sont transmises par la CRA aux formateurs mis à part le thème de formation et quelques indications sur les objectifs pédagogiques. L'absence d'une réunion de cadrage (profils des participants, thèmes spécifiques, contenus des activités pratiques...) impose aux formateurs un exercice d'adaptation. De plus, les formateurs sont souvent prévenus assez tard de la tenue de la formation et ont donc un temps limité pour élaborer le programme de formation. Enfin, la CRA n'a pas mis en place de processus d'évaluation du contenu proposé par les formateurs par rapport aux objectifs de la formation.

Pour RACCORD, le processus d'élaboration du programme de formation entre les formateurs et les responsables de l'OPA est informel. Les formateurs restent assez autonomes sur la façon de monter le programme, dans un cadre général donné par RACCORD : une thématique identifiée à aborder sous un angle plutôt systémique par rapport aux exploitations incluant une partie en salle et des sorties terrain. Pourtant, un travail de concertation plus étroit avec les formateurs dès l'amont du processus, aurait pu améliorer les programmes, tel que l'illustrent les propos suivants : « *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* ». Ou encore, pour une des formations sur le goutte-à-goutte, les formateurs de l'ORMVAT que RACCORD a mobilisé ont déclaré ne pas s'être entretenus avec les responsables de l'OPA avant la formation pour connaître les profils des participants et la posture à adopter vis-à-vis d'eux.

### **Etablir un cahier des charges des objectifs de la formation**

La formulation précise de l'objectif de formation, complété par une explication détaillée du commanditaire sur les demandes / attentes du public cible, facilite le travail du formateur et réduit les risques d'écart sur les contenus. La rédaction d'un cahier des charges « modèle » peut favoriser la réalisation de cette étape. Les deux OPA auraient besoin d'un renforcement de capacités pour établir un tel cahier des charges. Enfin, l'implication du formateur en amont de la démarche d'ingénierie pédagogique est cruciale, dès l'étape de conception du plan de formation et pas seulement du programme. Ceci suggère une coordination beaucoup plus étroite entre le commanditaire et l'équipe de formateurs.

## **Etape 5 : Mise en œuvre de la formation**

**Cette étape est logiquement à la charge du formateur. Il s'agit d'établir le déroulement précis de la formation, séquence par séquence, de préparer le « face à face » pédagogique en fonction de techniques variées et adaptées. Elle doit aboutir au scénario (ou ruban) pédagogique précisant séquence par séquence : les horaires, les contenus, les méthodes, les moyens, les outils, les intervenants éventuels, les critères et les modalités d'évaluation des acquis.**

Ce scénario permet de :

- ◆ cadrer dans le temps le déroulement pédagogique détaillé de la formation ;
- ◆ prévoir les moyens et outils nécessaires à la mise en œuvre de la formation et aux évaluations en cours de formation ;
- ◆ guider le formateur tout en tenant compte que des ajustements sont toujours nécessaires au cours de la formation ;

### **Des moyens et outils plus ou moins adaptés aux capacités des participants**

RACCORD mobilise plusieurs formateurs par session afin de répondre à la pluralité des thèmes abordés lors de la formation. Chaque formateur construit le programme et le contenu sur le ou les thèmes dont il a la responsabilité, avec les supports pédagogiques correspondants. Cependant, pour les visites terrain, le choix des exploitations est fait par les responsables de l'OPA. Une caractéristique intéressante du dispositif de RACCORD est la place de l'animateur qui a pour fonction essentielle de dynamiser les échanges entre le formateur et les agriculteurs, entre les agriculteurs et d'éviter les phénomènes de dispersion. Dans l'ensemble, les outils et méthodes pédagogiques utilisés lors des formations RACCORD ont été appréciés par les agriculteurs :

- ◆ les aspects « terrain » tiennent une place plus importante dans les formations : « *Il y avait plus de sortie que de cours. C'est bien comme ça* ».
- ◆ les supports utilisés pendant les phases théoriques 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.* »
- ◆ les temps d'échanges 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 avait des tables rondes pour parler de tout ça.* »

Néanmoins, la formation à destination des agricultrices semble avoir mobilisé des outils qui ne correspondaient pas à leur faible niveau d'alphabétisation. Les formateurs ne se sont pas toujours adaptés et ont manifestement mobilisé des terminologies françaises mal comprises. Les participantes ont aussi clairement affiché une volonté de renforcer de l'apprentissage par la pratique : « *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* » ; « *Parfois il y avait le problème que le formateur parlait en français* » « *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* ».

Pour la CRA, les outils et méthodes pédagogiques sont aussi élaborés par les formateurs eux-mêmes sans coordination active avec les techniciens de l'OPA. La CRA demande à ce qu'une sortie de terrain minimum soit organisée. Les outils pédagogiques ont été globalement largement appréciés par les agriculteurs (« *les PowerPoint utilisés étaient clairs* » ; « *une bonne alternance entre photos, schémas, et écrit* »). Les formateurs sont considérés comme « *professionnels et compétents* », « *ils semblaient maîtriser leurs sujets* », « *ils nous disaient de ne pas hésiter à poser des questions* ».

Néanmoins, l'alternance théorie/pratique a été variable et plus ou moins apprécié selon 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 : « *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.* » « *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.* ». En revanche, les femmes ayant participé au module de formation sur la valorisation des produits de terroirs se sont dites satisfaites sur les aspects de mise en pratique « *Nous avons la possibilité de manipuler ce qu'on apprenait 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.* » ; « *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* » ; « *Le fait que je sois analphabète ne m'a pas posé de problème.* ». Les outils et méthodes pédagogiques ont été adaptés au faible niveau d'alphabétisation du groupe en mobilisant des supports basés sur le visuel (photos et vidéos) et une alternance de phases théoriques et phases pratiques.

### **Travailler sur la posture du formateur**

La pratique et l'observation sont des modalités d'autant plus importantes que l'on s'adresse à un public adulte, en activité, ayant déjà une certaine expérience professionnelle, et parfois analphabète. La théorie reste essentielle aussi car elle permet aux participants de comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font, mais elle ne doit pas être abordée selon des méthodes scolaires classiques. 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 donc de partir des savoirs et savoir-faire des participants au cours de la formation pour engager un dialogue et s'adapter aux spécificités du groupe. Les outils d'apprentissage doivent être adaptés à la maîtrise de l'écrit et à 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.

Il est important pour le formateur de choisir correctement le contenu et la méthode de formation afin que celle-ci ne soit pas trop scolaire. A ce titre, le renforcement de capacités des agriculteurs passe aussi par celui des cadres, techniciens et formateurs pour adopter des postures qui soient celles de l'échange et de l'accompagnement plutôt que celles de la transmission ou la diffusion. Dans leur majorité, les intervenants de l'atelier de Meknès en septembre 2015 ont ainsi mis l'accent sur la nécessité de faire évoluer les méthodes de travail en « *formant des conseillers à des approches globales et aux systèmes de production* », « *développant des compétences de compréhension du tissu socioculturel d'une communauté* », « *élaborant un ensemble de fiches techniques diffusées largement aux conseillers agricoles qui sont adaptées à leur zone d'action* ».

## Etape 6 : Evaluation de la formation

**L'évaluation de la formation peut initier un nouveau cycle puisque ses résultats peuvent d'une part, permettre d'améliorer le processus d'ingénierie pour accroître les effets positifs ou réduire les effets négatifs, et d'autre part, identifier de nouvelles demandes émergentes.** L'évaluation d'une formation comporte trois niveaux :

- ◆ la satisfaction des participants et l'atteinte des objectifs pédagogiques. Ces deux premiers niveaux sont des évaluations « à chaud » et peuvent se faire à travers un questionnaire d'évaluation et un échange oral avec le groupe. Outre l'évaluation par les participants, ces niveaux d'évaluation comprendront aussi l'avis de l'équipe pédagogique (formateur, animateurs, responsable). L'analyse de ce questionnement doit servir à proposer des actions d'améliorations pour les formations à venir.
- ◆ l'évaluation des évolutions des pratiques professionnelles qui se déroule a posteriori, idéalement quelques mois après la formation. Il s'agit d'observer, et si possible de mesurer, les changements dans les pratiques, les techniques, les performances, réalisés par les agriculteurs et induits par la formation. L'ensemble du processus d'ingénierie décrit ici peut avoir influé sur les résultats de la formation et doit donc être pris en considération. Cette évaluation doit aussi mettre en évidence les facteurs externes bloquants (indisponibilité ou problème d'accès à des moyens de production, problèmes liés à l'organisation des activités...).
- ◆ l'évaluation d'impacts au sens large.

### Une évaluation superficielle des formations

Pour la CRA comme RACCORD, l'évaluation se limite très souvent au premier niveau. C'est seulement via le travail sur lequel se base la présente publication que ces deux OPA peuvent apprécier l'évolution des pratiques professionnelles de leurs membres.

RACCORD a réalisé une évaluation orale à la fin de chaque module, mais les résultats ne sont pas systématiquement capitalisés et aucun dispositif formel ou informel n'a été mis en place pour suivre les agriculteurs en post-formation.

Dans le cadre d'un dispositif de formation professionnelle institutionnalisé tel que pour la CRA, dépendant des budgets de l'Etat, une étape d'évaluation est obligatoire. Elle est réalisée par le bureau d'études en fin de formation pour évaluer la satisfaction du groupe vis-à-vis de la formation et faire un bilan sur le déroulement de la formation et la CRA a fait évoluer son offre de formation professionnelle par la suite (par exemple en incluant des temps de pratique plus longs). 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.

### Intégrer une évaluation plus poussée dès la conception de la formation

Une étape évaluative complète permettrait d'évaluer les effets de la formation et d'identifier les points de blocage afin de lever les contraintes des petites et moyennes exploitations. Cependant, il ne faut pas non plus alourdir démesurément les dispositifs en place et rester réaliste quant aux moyens disponibles. Une approche qualitative raisonnée peut déjà apporter de nombreux éléments de réflexion et de pistes d'amélioration.

Il faut souligner que cette étape d'évaluation est aussi un moyen pour les OPA de faire reconnaître le travail qu'elles font auprès des agriculteurs et donc de gagner en crédibilité et en légitimité auprès d'autres acteurs, notamment l'Etat. La valorisation et la communication des résultats de l'évaluation devraient faire partie intégrante de la démarche.

## ■ 4. Au-delà de l'ingénierie de formation

La mise en œuvre d'une démarche complète d'ingénierie de formation dépend des moyens techniques, humains et financiers que possède l'OPA. Au-delà des facteurs internes au dispositif, les paramètres externes, particulièrement la coordination des actions de conseil et formation sur le territoire concerné sont des éléments cruciaux à prendre en compte.

### Sur le plan interne des OPA

Bien que les OPA aient un potentiel certain pour fournir à leurs membres un service de formation professionnelle agricole performant, il ne faut pas non plus surestimer leurs capacités. Pour mener à bien une démarche efficace d'ingénierie de formation, les OPA devraient évaluer les moyens humains, financiers et logistiques nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par chaque étape. Par exemple, il est difficilement concevable de pouvoir suivre la mise en œuvre d'un plan de formation pour un certain groupe déterminé d'agriculteurs si une base de données à jour de leur participation n'est pas tenue.

L'optimisation des effets d'un service de formation dépend aussi de la durabilité de l'OPA au sens large. Sur le plan interne, la durabilité concerne l'adéquation du statut juridique avec la législation en vigueur, la gouvernance (régularité du renouvellement des instances, qualité du leadership), les capacités administratives, la pérennité financière, la pertinence et efficacité des services, les compétences du personnel, etc. Mais la durabilité de l'OPA concerne aussi sa capacité à interagir avec les autres acteurs (Etat, partenaires, etc.) ce qui questionne donc l'enjeu de la coordination de ses actions avec celles des autres acteurs.

Par exemple, RACCORD souffre toujours d'un manque d'autonomie financière et elle est marquée par des faiblesses organisationnelles (les processus de mise en œuvre et de suivi des formations sont encore trop informels). On constate que ses membres souffrent de ces contraintes de financement et d'organisation. D'un point de vue juridique, afin d'établir des partenaires plus étroits avec l'Etat, RACCORD devrait disposer du statut d'utilité publique.

Quant à la CRA, si elle n'a plus à s'inquiéter de sa pérennité financière, elle doit finalement faire face à des contraintes internes, essentiellement politiques. Les critères de choix des actions à mettre en œuvre dépendent souvent de 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, dans un contexte de reconfiguration des rôles des différents acteurs intervenant dans la formation et l'appui-conseil, le manque de coordination entre acteurs est une difficulté non encore résolue. La connaissance respective des rôles, missions, actions de chacun semble faible. Le renforcement des capacités des OPA à faire valoir la qualité des dispositifs de formation qu'elles portent et à interagir avec les services de l'Etat, notamment l'ONCA, dans une telle période de reconfiguration du conseil est cruciale. Elle peut passer tout d'abord par une meilleure information et communication et recréer un lien de confiance entre les agriculteurs et l'Etat ; indispensable à tout partenariat.

Tableau 5

### Forces et faiblesses de la coordination des actions de formation et d'appui-conseil au Maroc, identifiées par les participants à l'atelier (Meknès, 2015)

Faiblesses	Forces
<ul style="list-style-type: none"> <li>faiblesse des partenariats entre acteurs du conseil</li> <li>cadre institutionnel de conseil nouveau, récent</li> <li>planification des actions de conseil agricole sans une vraie définition des objectifs</li> <li>manque de communication entre les acteurs de conseil, absence d'espace de dialogue et d'échange de connaissances</li> <li>faiblesse du dispositif de suivi-évaluation</li> <li>divergence des objectifs des acteurs du conseil</li> <li>faiblesse des ressources matérielles et humaines</li> <li>mauvaise gestion des ressources financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>existence d'une stratégie de conseil agricole (dans le cadre du Plan Maroc Vert) dont les objectifs sont partagés par l'ensemble des acteurs</li> <li>développement des organisations professionnelles</li> <li>reconnaissance effective du rôle des organisations professionnelles dans le conseil agricole</li> <li>existence d'une diversité d'acteurs intervenant dans le conseil agricole</li> <li>institutionnalisation et professionnalisation du conseil agricole.</li> </ul>



## Dans l'attente d'une reconnaissance des OPA par le Plan Maroc Vert

Comme nous l'avons vu, malgré certaines faiblesses, RACCORD et la CRA sont en mesure de porter des services de formation et pourraient devenir des partenaires plus directs d'un système pluri-acteurs, comme l'illustrent les propos d'un responsable d'une OPA: « *On n'a pas les mêmes ordres de grandeur pour travailler avec les agriculteurs : une organisation professionnelle opère auprès de ses adhérents, alors il est plus facile de connaître les besoins de ses membres, leurs compétences et leur prédisposition à apprendre. Ce qui n'est pas le cas pour l'ONCA qui opère à grande échelle et qui n'a pas les moyens de bien connaître les agriculteurs auprès de qui elle travaille.* » Ou encore une fédération de producteurs qui témoigne : « *Pour la mise en place des expériences au champ, la DPA distribuait des semences aux agriculteurs, et revenait à la fin de la campagne auprès des agriculteurs pour demander les résultats des essais sans réaliser un suivi rigoureux. La fédération pouvait, avec le peu de moyens que la DPA mobilise, avoir un suivi de proximité auprès des agriculteurs, aussi elle aurait pu être plus pointue sur le choix des agriculteurs chez qui les essais ont eu lieu.* ».

Au Maroc, à l'heure actuelle, seules les Chambres régionales d'agriculture et les associations interprofessionnelles sont considérées comme des acteurs légitimes par l'Etat dans sa nouvelle stratégie du conseil agricole. Les autres formes d'OPA 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 qui sont complémentaires d'actions de formation et d'appui-conseil. Ces organisations sont nombreuses sur le territoire marocain (par exemple, 173 coopératives dans le périmètre de grande hydraulique du Tadla) et peuvent devenir des lieux de rencontres et d'échanges entre les agriculteurs. Comme le souligne Layadi (2011) dans le cas du Maroc, « 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. »

Il semble donc que l'intégration de ces autres OPA au système de consultation, coordination et mise en œuvre de la nouvelle stratégie de conseil favoriserait l'efficacité des dispositifs en construction. L'idée d'un système de contractualisation qui oblige des résultats entre OPA et ONCA est à explorer.

## De la nécessité d'une coordination des acteurs intervenant dans la formation professionnelle agricole

Le pluralisme et la coordination entre acteurs de la formation et de l'appui-conseil doit permettre d'éviter les compétitions inutiles et les doublons dans les services fournis aux producteurs. Comme le soulignent certains auteurs (Maragnani, 2007), « *Pour répondre tout à la fois à l'exigence d'une massification de la formation professionnelle pour des publics extrêmement hétérogènes (agriculteurs et agricultrices, jeunes adultes, agents de développement, artisans...), (...) il faut mettre en place des dispositifs de formation diversifiés (...) avec des interventions également d'origines diversifiées.* Mais la multiplication des organismes, des intervenants, et des modalités de formation nécessite que l'Etat, en ayant défini des orientations générales des politiques éducatives et de développement agricole et rural, assure une cohérence globale du système de formation professionnelle et technique.

Lors de cette étude au Maroc, le rôle que l'ONCA pourrait jouer dans la coordination des acteurs marocains de la formation et de l'appui-conseil a été relevé à plusieurs reprises. L'atelier qui s'est tenu en septembre 2015, dont l'un des objectifs était de « *créer un espace de dialogue entre des représentants des institutions marocaines concernées par la formation et l'appui conseil aux irrigants* » a contribué à discuter de ce rôle en faisant ressortir certaines forces et faiblesses en matière de coordination. Certains de ces points peuvent paraître en contradiction, ce qui est révélateur, probablement, de la diversité des points de vue exprimés.

Les divers participants ont déclaré unanimement souhaiter poursuivre les discussions dans cet esprit d'ouverture, reconnaissant l'intérêt de positionner l'ONCA en tant que chef d'orchestre de la coordination et proposant des pistes d'action concrète telles que :

- ◆ « *Tenir une rencontre annuelle de tous les acteurs sous couvert institutionnel* » ;
- ◆ « *Impliquer les acteurs pour la réalisation des Plans agricoles régionaux de conseil agricole* » ;
- ◆ « *Organiser des journées ou des rencontres où tous les acteurs présentent leurs programmes d'action autour du conseil agricole* » ;

## ■ 5. Des facteurs externes à prendre en compte pour optimiser l'effet de la formation

La formation professionnelle agricole ne peut pas répondre seule à toutes les attentes des agriculteurs : des facteurs externes bloquent la mise en œuvre de certains changements dans les exploitations agricoles. Dans le respect d'une démarche d'ingénierie de formation, ces contraintes devraient être détectées soit lors de l'analyse de la situation ou de la demande ou, au plus tard, lors de l'évaluation. L'objectif est d'une part, d'adapter le plan et le programme de formation pour tenir compte de ces contraintes, d'autre part, de faciliter l'accès aux agriculteurs à des services complémentaires pouvant lever ces contraintes. Dans le cas des deux OPA analysées au Maroc et des thématiques des formations étudiées, trois grands ensembles de difficultés ressortent.

### Des contraintes de financement des équipements

Les agriculteurs et les agricultrices ont des capacités d'investissement limitées et un faible accès au crédit. Ainsi, beaucoup d'agriculteurs irrigants qui souhaitent équiper leur exploitation avec un système de goutte-à-goutte n'ont pas la trésorerie nécessaire pour payer l'équipement en attendant que l'Etat les rembourse (l'équipement étant subventionné par ce dernier). Quant aux agricultrices, elles rencontrent des difficultés dans le maintien d'une bonne santé de leurs animaux : « *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* ».

Il y a un profond manque de confiance des agriculteurs vis-à-vis des banques et vice-versa : « *Par rapport aux banques, je n'ai pas suffisamment de moyens pour qu'ils me fassent confiance, et je ne peux pas leurs 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* ». Au niveau des coopératives féminines : « *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.* ».

Le programme de formation pourrait contribuer à pallier ces difficultés d'accès au financement de différentes manières : intégrer un module sur le montage d'un dossier de crédit, faire intervenir un banquier dans une session de formation, etc.

### Des contraintes foncières

D'une part, la conversion à l'irrigation localisée suppose que l'agriculteur dispose d'une certaine sécurité foncière sur ces parcelles. Beaucoup d'agriculteurs louent leurs terres et ne peuvent donc sécuriser un investissement sur ces champs. D'autre part, même si les agriculteurs sont propriétaires de la terre, le morcellement des parcelles de petite taille est fréquent, en raison de la partition du foncier lors des multiples héritages, ce qui ne permet pas toujours d'avoir la surface suffisante pour rentabiliser l'équipement.

L'amélioration de la sécurisation foncière dépasse le cadre de la formation professionnelle que portent les OPA, même si ces derniers peuvent élaborer un plaidoyer auprès des autorités. Néanmoins, pour tenir compte de cette contrainte, l'étape de sélection des participants à la formation semble importante. En effet, pour faciliter l'accès et la mise en œuvre d'un système de goutte-à-goutte, il serait sûrement plus efficace de former des agriculteurs ayant des projets collectifs d'installation ; cet intérêt ou renforcement de la dimension collective pouvant faire partie intégrante de la formation.

### Des contraintes liées à un manque de coordination entre acteurs des services agricoles

La conversion en goutte-à-goutte est conditionnée, dans certaines zones, à des projets d'aménagement collectif pilotés par les autorités (exemple de zones de projet d'appui à la reconversion collective dans le Tadla). Ainsi, tant que les infrastructures collectives ne sont pas construites, la reconversion dans les exploitations ne peut pas s'opérationnaliser. La tenue d'une formation sur la maîtrise du goutte-à-goutte au niveau de la parcelle est donc conditionnée par le calendrier de construction de ces infrastructures, ce qui faut prendre en compte dans la démarche d'ingénierie de formation.

Enfin, des problèmes de gouvernance au sein des coopératives sont parfois cités pour expliquer les faibles changements : « *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.* »



## ■ Conclusion

A travers les deux cas étudiés, nous avons montré qu'il existe un réel besoin d'amélioration des formations proposées. Cette amélioration repose, d'abord, sur une démarche appropriée d'ingénierie de formation. En effet, les défis sont nombreux et seule une telle démarche, visant à améliorer sans cesse la qualité de la formation mise en œuvre sur le terrain, peut permettre de les relever.

Il est cependant important de garder constamment à l'esprit le caractère itératif de la réflexion et de la mise en œuvre, afin de ne pas s'enfermer dans un cadre trop strict et ne pas perdre de vue la finalité d'une telle démarche. Meignant (2003) rappelle qu'il faut poser en permanence la question de l'efficacité de la formation sur le terrain et de sa contribution à la résolution de problèmes qui se trouvent en dehors du champ de la formation. La démarche proposée doit aussi éviter la modification trop simpliste de certains dispositifs de formation visant à copier d'apparentes « success stories ».

La formation ne peut apporter une réponse à tout. Il convient donc de conserver une vision systémique de l'exploitation agricole, ce qui suppose de s'ouvrir à d'autres services pour résoudre en profondeur les problèmes des agriculteurs et les accompagner efficacement dans l'évolution de leurs activités.

Au cœur de leurs préoccupations figurent les questions économiques, relatives notamment au financement de leurs investissements, à la réduction des coûts de production et à la commercialisation de leurs produits. C'est pourquoi ces sujets doivent être considérés comme prioritaires pour des actions d'appui. La question du capital humain est encore trop souvent sacrifiée à des approches technicistes ou matérielles. En matière de formation sur la gestion de l'eau agricole, la conception de systèmes d'irrigation économes en eau ne doit pas porter uniquement sur la diffusion du goutte-à-goutte mais aussi sur la gestion collective de l'eau – pour laquelle la démarche décrite ici est également valable. La participation des agriculteurs à la conception même des formations et aux choix techniques à opérer en termes d'irrigation sont des préalables à tout appui. Dans des régions comme le Tadla-Azilal, où l'ampleur des enjeux liés à l'eau agricole pousse à des investissements substantiels, ces questions sont loin d'être mineures si l'on veut vraiment économiser la ressource, que ce soit par la conversion à des systèmes d'irrigation localisée ou grâce à une meilleure gestion des systèmes traditionnels.

Dans la phase actuelle de profonds changements institutionnels dans le domaine de la formation et du conseil agricole, un fort besoin de concertation entre acteurs se fait sentir à tous les niveaux - local, régional et national. Mais les agriculteurs sont perplexes quant aux rôles respectifs des différents intervenants et ont peu confiance dans les services de l'Etat. Cette confiance, préalable essentiel à toute amélioration des performances, se trouverait fortifiée par des échanges sincères, réguliers et fréquents entre les différents acteurs.

## ■ Annexe 1 : L'ingénierie de formation, origine et concepts sous-jacents

### Un concept qui prend ses sources dans le monde de l'entreprise du secteur industriel

Si pendant la période des trente glorieuses, la formation professionnelle est d'abord une logique d'offre de l'entreprise (le salarié doit d'abord être formé pour des postes de travail standardisés), la crise économique et la montée du chômage à partir des années 70 contribue progressivement à l'émergence d'une approche basée sur la demande de formation des salariés. Le concept d'ingénierie de formation apparaît en France au début des années 70 et diffère, à la faveur notamment de la publication de la première législation sur la formation continue en 1971 (Le Boterf, 1999). L'enseignement technique et professionnel se développant, l'adéquation « formation-emploi » prend de l'importance et se matérialise avec l'élaboration de référentiels formation ou encore des approches pédagogiques nouvelles, comme celle par « objectifs ». Au cours des années 90, l'ingénierie de formation devient une nécessité pour les entreprises : la compétition augmente, les salariés doivent devenir « mobiles », l'utilisation des ressources doit être optimisée, etc. L'ingénierie de formation se « professionnalise » et se décline aussi en ingénierie des « parcours de professionnalisation et de construction des compétences ». On parle aujourd'hui couramment d'approche par compétences (APC) dont l'approche consiste à fixer des objectifs formulés de façon opératoire, en termes de savoir-faire et des modalités d'évaluation et de certification correspondant à chaque objectif opératoire, sur la base des performances (comportements observés) dans des situations-tests précisément contrôlées (Hébrard 2013).

### La formation : simple acquisition de compétences ou recherche du développement de l'individu ?

Si la formation professionnelle a d'abord été conçue dans le monde de l'entreprise afin de permettre à des salariés d'acquérir des compétences supplémentaires censées accroître la productivité du travail, l'évolution de son concept montre qu'elle a une fonction désormais beaucoup plus large. Par exemple, Ardouin (2013) souligne qu'il faut penser au-delà de la compétence « utilitaire » professionnellement : la formation est bien la recherche du développement de l'individu dans toutes ses dimensions en adéquation avec son contexte et son environnement ; elle ne saurait être réduite ni à la seule acquisition de connaissances ni à l'application de compétences. Elle vise aussi à contribuer à l'épanouissement personnel, voire contribuer à l'engagement ou peut jouer un rôle social important. Cette remarque amène à une définition de l'ingénierie de formation plus globale que celle de l'AFNOR : « l'ingénierie de formation consiste à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise (ou l'exploitation agricole) à évoluer et à devenir plus performante, mais aussi pour que l'individu (ou l'agriculteur) puisse progresser à l'intérieur de son projet » (Ardouin, 2013).

### Et la formation agricole ?

C'est l'émergence de mouvements syndicaux dès les années 50 puis la complexification du métier d'agriculteur à partir des années 70 qui impulsent le développement de la formation dans le secteur agricole. Tout d'abord, les mouvements syndicaux favorisent l'émancipation des agriculteurs, les échanges et font évoluer les rapports entre agriculteurs et techniciens. C'est aussi à cette époque aussi que de nouvelles formes de conseil émergent (Groupes de Développement Agricole - GDA, Centres d'Etudes Techniques Agricoles, etc.) et que les premiers collèges et lycées agricoles sont créés. Avec la modernisation de l'agriculture, les agriculteurs adoptent de nouvelles techniques et le métier demande de plus en plus de compétences en gestion. Qu'ils soient en lien avec l'installation des jeunes agriculteurs avec la formation initiale ou qu'ils concernent la formation continue courte des agriculteurs, les dispositifs de formation agricole, ont donc fortement évolué avec le temps, et ont aussi suivi une démarche d'ingénierie de formation basée sur l'analyse du métier, son évolution, sa complexité, et les compétences correspondantes.

## ■ Annexe 2 : Objectifs des entretiens réalisés par type d'acteurs rencontré

Type acteur	Objectifs : comprendre...
<b>Responsables OPA</b>	L'ingénierie mise en place La gouvernance du dispositif (Interne et externe) La durabilité du dispositif (financier, technique, organisationnel) Point de vue et perception de l'OP sur la formation professionnelle Perspectives
<b>Formateurs</b>	Les compétences mobilisées La pertinence des outils et méthodes de formations La perception de la pérennité du dispositif Point de vue : Aspects organisationnels / Effet des formations
<b>Agriculteurs, usagers du service</b>	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 et impacts de la formation : Directs et indirects Perception de la pérennité du dispositif Situation globale : Préoccupations/Projets – Point de vue sur l'agriculture

## ■ Annexe 3 : Les modules de formation étudiés

	RACCORD		CRA	
	Thèmes	Public ciblé	Thèmes	Public ciblé
<b>Module 1</b>	Irrigation gravitaire Elevage	Agriculteurs membres coopératives laitières ou	Irrigation localisée	Jeunes alphabétisés
<b>Module 2</b>	Irrigation localisée	Agriculteurs membres coopératives laitières ou	Irrigation localisée	Jeunes alphabétisés
<b>Module 3</b>	Irrigation localisée Elevage Technique de vente	Agriculteurs membres coopératives laitières ou AUEA	Production des olives Conservation des olives Technique de vente	Agricultrices membres de coopératives

## ■ Annexe 4 : Effets de formations RACCORD

### Module formation : Irrigation gravitaire

#### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire

- désherbage des séguias (manuellement ou chimiquement) permettant une rapide circulation de l'eau dans les parcelles ;
- réduction de taille des parcelles permettant à nouveau de faire circuler l'eau plus rapidement sur les cultures ;
- opérations de travail du sol ; labour post-moisson avec positionnement de la fumure de fond ; puis reprise du travail du sol avant les semis de luzerne ou de blé afin 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, avec l'importance d'intégrer le fumier et les engrais en même temps que ces opérations.

Deux agriculteurs déclarent ne rien avoir appris : *« mon père pratiquait déjà comme ça, la formation ne m'a rien apporté de neuf sur le gravitaire »*

#### Effets directs : Changements opérés et résultats perçus

*« J'ai diminué mon temps d'irrigation d'une fois tous les 3 jours à 1 fois tous les 10 à 13 jours »*

*« Les fruits ont un bon calibre et homogène sur la parcelle (...) Les arbres ont une plus grande vigueur »*

*« 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 suffisamment d'économie d'eau ».*

### Module formation : Elevage bovin

#### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire : Alimentation et le rationnement alimentaire

*« Pour l'alimentation, on a appris à bien donner à manger, quand, quoi, combien ».*

*« J'ai appris à utiliser les aliments composés avec des doses précises, intégration de nouveaux produits dans l'alimentation »*

#### Effets directs : Changements opérés et résultats perçus

*« 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 ».*

*« Avant je ne donnais que de la luzerne à mes vaches. »*

#### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire : Technique de traite et la santé animale

#### Effets directs : Changements opérés et résultats perçus

*« Maintenant je fais la traite deux fois par jours à heure fixe »*

*« J'ai appris à identifier les maladies, à apprendre les gestes de précaution et les traitements »*

#### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire : Vêlage

*« Sur le vêlage, ils nous ont appris les bonnes techniques et corrigé nos défauts »*

*« Sur le vêlage on a appris vraiment beaucoup de choses les indices pour intervenir et les indices pour laisser faire naturellement »*

**Effets directs : Changements opérés et résultats perçus**

*« 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 »*

**Acquis de connaissances / savoir et savoir faire : Engraissement**

*« J'ai appris comment acheter et vendre les veaux qui servent à l'engraissement »*

*« On a appris à les garder longtemps pour les vendre à bon prix »*

*« Avant la formation je ne faisais pas d'engraissement, maintenant c'est une activité principale »*

**Performances perçues**

*« Ma production de lait est passée de 4 litres par jour et par vache à entre 12 et 15 litres (avec races croisées) »*

*« Le fait d'anticiper les prix pour l'alimentation, ça m'a fait économiser de l'argent. »*

*« 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 ».*

*« Le problème c'est toujours l'investissement, et puis il faut faire de l'agriculture avec des problèmes de vente des produits »*

**Module formation : Goutte-à-goutte****Acquis de connaissances / savoir et savoir faire****Agriculteurs non installés****Principe d'économie d'eau**

*« J'ai appris ce qu'était le principe d'économie d'eau »*

**Conception générale du système goutte-à-goutte**

*« J'ai pu voir la conception générale du système, ça m'a permis de faire le lien avec la réalité du terrain »*

**Pilotage du système**

*« On a appris comment faire l'irrigation avec les vannes, secteur par secteur ». « J'ai appris comment gérer la station de tête, comment lâcher et fermer l'eau »*

*« J'ai compris les notions de pression et de bar »*

**Effets directs : Changements opérés et résultats perçus**

*« 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. »*

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

**Acquis de connaissances / savoir et savoir faire****Groupe 2 : agriculteurs installés**

*« La formation m'a permis d'approfondir mes connaissances sur la fertilisation et les oligo-éléments » « On a appris les notions d'unité d'engrais pour la plante »*

*« Appris comment gérer la pourriture des racines à cause de l'apport excessif d'eau » « 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 déficits d'eau »*



## Performances perçues

**une augmentation de la productivité des cultures ;** « *Mes rendements sur le maïs ensilage ont augmenté de 6 tonnes* »

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

« *On a très largement diminué la main d'œuvre. Maintenant, nous avons simplement un peu de main d'œuvre saisonnière pour les récoltes.* » « *Nous n'avons plus d'ouvriers sur l'exploitation.* »

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

« *Je peux m'occuper tout seul de l'irrigation et envoyer mes fils faire d'autres choses.* » « *On a gagné énormément de temps. Avant il fallait sans cesse surveiller les séguis pendant l'irrigation* »

## Module « femmes » Irrigation - Elevage - Vente

### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire

la gestion du troupeau : intérêt de diversifier l'alimentation du bétail, organisation de la distribution de l'alimentation en fonction de la traite, respect des normes d'hygiène, des temps de traite...

« *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* »

« *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 techniques de vente : techniques de marketing, à travers l'emballage et l'étiquetage des produits ; la détermination d'un prix de vente d'un produit ; participation et présentation 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. « *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* »

Les éléments liés à l'irrigation sont peu ressortis. En termes d'adéquation de la formation aux pratiques et rôles des femmes, cela est cohérent, puisqu'elles sont davantage en charge, dans leurs exploitations, de la gestion du troupeau ; au niveau des coopératives, leur intérêt porte sur la transformation et la vente de produits alimentaires.

## ■ Annexe 5 : Effets de formations CRA

### Module formation : Goutte-à-goutte

#### Acquis de connaissances / savoir et savoir faire

N.B. : deux types de publics cibles peuvent se distinguer, parmi la cible générique « jeunes alphabétisés » et pour lesquels les objectifs de la formation diffèrent :

- Agriculteurs exerçant sur l'exploitation familiale : ils sont susceptibles de mettre en place un système de goutte-à-goutte.
- Jeunes exerçant un emploi hors cadre familial : ils sont susceptibles de trouver un emploi grâce à leurs compétences en termes de gestion d'un système goutte-à-goutte.

« *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 »*

*« 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 »*

*« Les techniques de fertigation ont été pour moi les seules idées nouvelles. Pour le reste, rien de nouveau. »*

*« 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 »*

*« Je n'ai rien appris. (...) Avant la formation, j'avais participé à plusieurs chantiers d'installation du goutte à goutte. »*

### **Effets directs : Changements opérés et résultats perçus**

Parmi le premier groupe (jeunes exerçant sur l'exploitation familiale), l'étude n'a pas pu mettre en évidence de conversion effective. Les raisons en sont diverses selon les personnes, liées à des problèmes fonciers, des retards dans les projets d'aménagement hydraulique, cultures non adaptées...

Pour ce qui est du deuxième groupe, l'étude a permis de repérer un jeune ayant trouvé un emploi suite à la formation qui n'a cependant pas duré, les conditions contractuelles et de rémunération l'ayant incité à démissionner. Les autres jeunes interrogés ont déclaré ne pas avoir trouvé d'emploi.

Aucun des agriculteurs n'était équipé en goutte à goutte. Cet état de fait limite d'emblée les possibilités de changements au niveau des exploitations.

## **Module « femmes » - Valorisation des produits du terroir**

### **Acquis de connaissances / savoir et savoir faire**

Techniques culturales de l'olivier : l'importance de la taille de l'olivier ; 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. *« 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. »*

Préparation des olives de tables : *« 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. »*

### **Performances perçues**

*« 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 ».*

*« Avant je perdais une grande partie de mes olives, mais plus maintenant. Avant j'étais obligée d'acheter des olives pour terminer l'année. »*

*« 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. »*

## ■ Annexe 6 : les effets induits des formations

Effet induit	Témoignages agriculteurs
<b>Compétences permettant de mieux négocier</b>	« Après la formation, j'ai pu négocier la dimension du bassin pour avoir une plus grande autonomie d'eau ».
<b>Aller plus loin. Emergence de nouvelles questions, projets...</b>	« 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 » « On échange beaucoup entre agriculteurs. Si on n'échange pas, on reste là où on est ».
<b>Economie et bien-être de la famille</b>	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 »
<b>Perception, vision du métier d'agriculteur, confiance en soi</b>	« La formation m'a permis de changer ma mentalité. Elle m'a appris comment être un bon éleveur » ; « Le goutte-à-goutte ça vous rend fier. Vous êtes en avance. Ça vous donne un esprit de leader ». « 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. »
<b>Renforcement d'un réseau social professionnel</b>	« J'ai fait de nouvelles connaissances avec qui je suis toujours en contact. C'est un bienfait de la formation ».
<b>Sur la transmission des connaissances acquises lors de la formation</b>	D'après les déclarations des agriculteurs, on peut percevoir que certains ont en effet partagé ce qu'ils avaient abordé, même si la façon de le faire est variable et les retombées sur ces « bénéficiaires indirects » n'ont pas pu être vérifiées. « 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. » « 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. » « 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 » « Nous souhaitons 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 ». « 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. »

## Les auteurs

Carole Lambert est chargée de projet à l'Institut des régions chaudes (IRC), Montpellier Supagro.

Raphaël Monot était étudiant en master 2 à l'Institut des régions chaudes (IRC) et stagiaire à la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde lors de la rédaction du Champ d'acteurs.

Pierre Girard était chef de projet Systèmes de production durables et appui-conseil à la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde lors de la rédaction du Champ d'acteurs.

## Bibliographie

AFD, 2010, Les réformes curriculaires par l'approche par compétences en Afrique Document de travail n° 97

Ardouin T., 2013, Ingénierie de formation ; Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, Ed. Dunod. 4<sup>ème</sup> édition, Paris

Bernier H, 2003, L'approche par compétences en formation professionnelle et technique agricole au Maghreb. Evolutions des dispositifs de formation face aux enjeux du développement rural à l'international. 7<sup>ème</sup> journée d'études Ingénierie des dispositifs de formation à l'international, Paris, 2003. [http://www.agropolis.fr/formation/pdf/7IdF/Article/Bernier\\_Vasseur\\_IDF\\_2003.pdf](http://www.agropolis.fr/formation/pdf/7IdF/Article/Bernier_Vasseur_IDF_2003.pdf)

Chenu F., Crahay M., Lafontaine D., 2014, Par-delà l'approche par compétences : quelle place réserver aux savoirs, à leur enseignement et à leur évaluation ? Education & Formation - e302, Décembre 2014

Chauvigné C., Coulet J-C., 2010, L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ?

Gueye E-H., Touzard I., Lesueur C., 2007, L'agriculture en quête de politiques. Grain de sel n° 41-42 - décembre 2007 - mai 2008. Inter-réseaux

Global Water Initiative, 2014, Groupes de travail sur le conseil agricole dans les grands périmètres irrigués Synthèse des ateliers d'échanges entre organisations paysannes au Burkina Faso, Mali et Sénégal. [http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/SyntheseGWI\\_ateliers\\_CA\\_IR.pdf](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/SyntheseGWI_ateliers_CA_IR.pdf)

Hébrard P., 2013, Quelle « approche par les compétences » et quels référentiels pour la formation professionnelle aux métiers de la relation humaine ?, Les dossiers des sciences de l'éducation [En ligne], 30 | 2013, mis en ligne le 05 décembre 2013, consulté le 12 novembre 2015. URL : <http://dse.revues.org/189>

Imache A., Lambert C., Lanau S., Troy B., 2011, 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

Le Boterf G., 2011, L'ingénierie et l'évaluation des compétences », Eyrolles, Editions d'Organisation, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, 2011, Situation Agricole du Maroc N° 9, Dossier : le conseil agricole, une nouvelle stratégie de services pour les agriculteurs. Royaume du Maroc. <http://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/SAM9-2011.pdf>

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, 2012, L'agriculture marocaine en chiffres. Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime, Royaume du Maroc

Maragnani A., 2007, La problématique de la formation professionnelle dans le secteur agricole et le milieu rural. <http://www.gefop.org/fr/index.php/documents/func-startdown/291/>

Meignant A., 2014, Manager la formation : Un nouveau souffle avec la réforme de 2014 ? Editions Liaisons, 9<sup>ème</sup> édition, Paris

Meignant A., 2003, Où en est l'ingénierie de formation ? L'ingénierie de formation : du far west au néo-académisme ? Revue Education Permanente - parution n°157 - 2003-4

Monot R., 2015, 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. Mémoire de Master 2. IRC SUPAGRO.

Parmentier C., 2012, L'ingénierie de formation - Outils et méthodes. Eyrolles, Editions d'Organisation. 2<sup>ème</sup> édition.

Pastré P., Mayen P., Vergnaud G., 2006, « La didactique professionnelle », Revue française de pédagogie [En ligne], 154 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 01 mars 2010, consulté le 12 février 2013. URL : <http://rfp.revues.org/157>

Réseau FAR, 2013, Analyse du processus de transformation du dispositif national de formation agricole et rurale au Maroc, Collection « Synthèse d'étude » n° 2, Juin 2013 [http://www.reseau-far.com/fileadmin/user\\_upload/etudes/syntheses/SY-FAR\\_2\\_Maroc\\_Transformation\\_dispositif\\_Juin13.pdf](http://www.reseau-far.com/fileadmin/user_upload/etudes/syntheses/SY-FAR_2_Maroc_Transformation_dispositif_Juin13.pdf)

## Déjà parus dans la collection Champs d'acteurs

Intensification écologique : le choix de l'UGCPA/BM au Burkina Faso

Aurélie Toillier, Pierre Girard

N° 4 - 2016

Une expérience originale de mécanisation partagée en Afrique :  
les Coopératives d'utilisation de matériel agricole du Bénin

Marie Balse, Christine Ferrier, Pierre Girard,  
Michel Havard, Denis Herbel, Fabrice Larue

N° 3 - 2015

Renforcement des capacités des agriculteurs en Afrique de l'Ouest :  
viabilité d'un service de conseil agricole mis en place par une organisation de producteurs

Rosanne Chabot, Patrick Dugué, Pierre Girard

N° 2 - 2013

Réseau des irrigants méditerranéens :  
Appui aux petites et moyennes exploitations agricoles au Maghreb :  
bilan d'une expérience de formation professionnelle

Amar Imache, Carole Lambert, Sylvain Lanau, Billy Troy

N° 1 - 2011

## Nos publications

**Notes** fait le point, de manière synthétique, sur des sujets d'actualité ou des thèmes de recherche, pour nourrir la réflexion et susciter le débat. Les Notes sont publiées par les membres de l'équipe de la fondation.

**Etudes** regroupe des analyses approfondies sur une thématique de la fondation FARM. Réalisées par un chef de projet de FARM et/ou par un auteur extérieur, sous la houlette de FARM, ces études sont supervisées par un comité de pilotage composé d'experts du monde agricole et rural.

**Documents de travail** communique les résultats des recherches effectuées par un chef de projet de FARM, un étudiant stagiaire ou un expert extérieur sur une thématique de réflexion de FARM. Intermédiaires entre les Notes et les Etudes, les Documents de travail sont élaborés sans comité de pilotage.

**Champs d'acteurs** est dédiée aux actions de terrain menées par FARM ou ses partenaires. L'objectif est de formaliser et diffuser les résultats d'expériences portées par différents acteurs du développement agricole et rural. Les Champs d'acteurs sont réalisés par un chef de projet de FARM et/ou un auteur extérieur, sous la supervision de FARM et de ses partenaires.

**Point de vue** expose le point de vue d'un expert extérieur à FARM sur un sujet donné. Son opinion n'est pas nécessairement partagée par la fondation, mais est suffisamment argumentée et stimulante pour être mise en débat.

Retrouvez notre actualité et nos publications

sur [www.fondation-farm.org](http://www.fondation-farm.org)

La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde  
est soutenue par

