

**appui à la construction de l'ISTA agroalimentaire  
de Casablanca (maroc) : action conjointe de plusieurs  
établissements de l'enseignement supérieur et techniques  
du MAAPAR et du MEN  
Contribution des établissements associés  
au projet ISTA aux 8° journées IDFI**

**François GIROUX, Dominique MATHIAS**  
**Section Industries Agro-Alimentaires des Régions Chaudes**  
Avenue d'Agropolis  
34033 Montpellier CEDEX 1  
tel: 04 99 23 21 50

Pays	Nom du projet	Objectif terminal
Maroc	Appui à la réalisation de l'ISTA / OFPPT Agroalimentaire de Casablanca	Réalisation du 1 <sup>er</sup> centre de formation de techniciens IAA marocain

**Groupe de projet**

**Chef de file** : ENSIA-SIARC (Coordinateur : F GIROUX ; Chef de projet : D. MATHIAS)

**Etablissements associés** : CCADIFA / DRIF (Franche comté) ; CFPPA (Florac) ; CNPR (Marmilhat) , ENILIA (Surgères) , ENITIAA (Nantes) ; ENSIA (Massy), ENSMIC (Paris) LEGTA / CFPPA (Valence) , GRETA Montpellier, Université de Marrakech, Université Montpellier 1

**Partenaires associés** : CEEI (Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation Gers – Gascogne), FENAGRI (Fédération des entreprises Agroalimentaires Marocaines)

**Contexte**

Le secteur agroalimentaire marocain (33 % de la production industrielle ; 22% des emplois) a été protégé depuis 40 ans par des taxes à l'importation très élevées. La consommation des produits agro-alimentaires transformés est restée relativement peu développée du fait du faible pouvoir d'achat d'une part importante de la population.

La volonté politique des gouvernants marocains d'ouvrir le Maroc sur l'extérieur a conduit à la conclusion de plusieurs accords commerciaux avec notamment la Communauté Européenne (création d'une zone de libre échange à l'horizon 2010), les U.S.A (suppression des droits de douane prévue pour 2015), les pays du pourtour méditerranéen.

Les entreprises oeuvrant sur le marché intérieur, peu aiguillonnées par la concurrence et guère stimulées par les exigences des consommateurs sont pour une part importante d'entre elles restées sur une logique d'offres de produits peu élaborés, commercialisés au travers de boutiques de proximité . En conséquence, la plupart d'entre elles sont très mal préparées à affronter les produits et les politiques commerciales agressives de leurs concurrents étrangers.

En ce qui concerne les exportations , les exigences de qualité demandées à l'entrée de la Communauté Européenne ou des Etats Unis représentent de plus en plus souvent un obstacle majeur pour nombre d'entreprises qui , peu intégrées, ont des difficultés à assurer la traçabilité de leur production ou à maîtriser la qualité de leurs matières premières.

Le gouvernement marocain, conscient des faiblesses du pays en ce qui concerne notamment la qualification du personnel technique, a décidé de renforcer notablement le dispositif de formation professionnelle. Pour cela , il a décidé - avec le soutien des organisations professionnelles- de doubler d'ici 4 ans le flux de stagiaires formés par l'OFPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail : office public rattaché au ministère de la formation professionnelle et équivalent de l'AFPA en ce qui concerne son organisation et ses missions) .

La création de l' ISTA ( Institut Supérieur des Techniques Appliquées) Agroalimentaire , premier du genre au Maroc s'inscrit dans cette dynamique, et doit aider à renforcer le tissu industriel du secteur. L'ISTA devra assurer un flux annuel de 400 techniciens de production , techniciens et techniciens de maintenance pour 3 secteurs jugés prioritaires : produits laitiers, transformation des fruits et légumes ; 2° transformation des céréales.

La France, par l'attribution de prêts de l'AFD, participe à la réalisation de ce programme.

L'ENSIA-SIARC ayant remporté l'appel d'offre d'assistance à la mise en route de ce centre a rassemblé plusieurs établissements publics et privés , français et marocains, pour la réalisation du projet qui , prévu pour durer 3 ans , comprend

- Des actions d'ingénierie technique ( conception des locaux et des équipements selon les standards internationaux , appui à la mise en route)
- Des actions relevant de la gestion des ressources humaines (appui au recrutement des formateurs , formation, accompagnement à leur professionnalisation)
- Des actions d'ingénierie de formation ( élaboration des référentiels métiers et des programmes selon le référentiel Canadien de la méthode de l'Approche Par Compétences) ; conception, construction aide à la mise en place des formations initiales et des formations continues
- Des actions relevant de la démarche qualité (préparation à la mise en place de la certification ISO 9000 ) et du champ du marketing / communication ( aide à l'élaboration du plan marketing et des outils de communication)

Le tableau donné en annexe présente la répartition des actions par partenaire.

### **Organisation du réseau d'expertise**

Le projet comprend plusieurs étapes requérant la mobilisation de compétences très larges que les équipes de l'ENSIA-SIARC ne peuvent assurer seules.

Les exigences légitimes de résultats de la part de l'OFPPT et de l'AFD, bailleur de fonds, impose la mise en place d'une organisation au sein de laquelle une équipe assure le pilotage et l'animation du projet et mobilise en fonction de leur discipline et de leur disponibilité les experts des établissements partenaires. Les expériences passées ont largement démontrées que la réussite, à l'international, de programmes de l'ampleur de l'ISTA repose sur deux piliers majeurs :

1. Parfaite connaissance du pays , de ses habitudes de ses méthodes et rythmes de travail, de son organisation fonctionnelle et du mode de décision en vigueur, capacité des experts à être partie prenante et co-animateur du projet et non de simples prescripteurs ou prestataires de services
2. Compétences techniques avérées et reconnaissance des experts dans leur milieu d'origine. L'amateurisme ou la réalisation d'actions en limite ou hors du champ de compétence, par des « experts du nord » ne sont plus admises par les décideurs des pays du Sud. De plus dans le cas des pays francophones et du Maroc en particulier , ces personnalités sont souvent issues des grandes écoles d'ingénieurs et / ou de commerce françaises et possèdent de ce fait la connaissance des références et des niveaux d'exigence qu'ils sont en droit d'attendre.

L'organisation mise en place pour la réalisation du programme d'assistance au démarrage de l'ISTA s'appuyant sur les constats précédents, nous a conduit :

- A mettre en place un groupe de pilotage composé de la cellule « formation continue » de l'ENSIA-SIARC et d'un représentant de chaque établissement associé, qui a pour tâche de diffuser les informations et de gérer les experts requis.
- A nous assurer la collaboration d'institutions et de personnalités marocaines qui nous accompagnent et nous conseillent à toutes les étapes du projet.

Les actions à réaliser, prédéfinies par l'appel d'offres, comprennent des actions « Maroc » et des actions « France » . Afin de simplifier la gestion du programme et pour tenir compte des aléas inévitables de ce type de programme qui demande de multiples « re planifications » , les choix suivants ont été effectués :

- Les actions « Maroc » sont réalisées par les experts sur la base de lettres de missions établies par le groupe de pilotage et précisant le contenu , les résultats attendus et le profil des experts requis. Les missions sont dimensionnées sur une semaine , le budget alloué est forfaitaire et un rendu précis est exigé.
- Les actions « France » , sont très diverses par nature (perfectionnement des formateurs, rédaction de documents techniques) . Leur règlement est assuré sur la base d'un suivi analytique des heures de travail qui nous permet d'éviter toute contestation

## **Réalisation du programme**

### ***Preliminaires au projet***

Une étude d'opportunité, non réalisée par l'ENSIA-SIARC, a défini les lignes directrices du centre et les programmes prioritaires à mettre en place.

Toutefois , l'OFPPT et les équipes associées à la réalisation de l'étude d'opportunité

- n'ont jamais eu l'expérience de la construction d'un centre de formation pour l'Agroalimentaire et ne possédaient pas de compétences spécifiques en IAA
- n'ont pas pu bénéficier de transfert de connaissance car il n'existe pas au Maroc d'établissement technique ou supérieur ayant les équipements prévus pour l'ISTA ni assurant de formation comparable

### ***Construction du calendrier de travail***

Le calendrier de travail élaboré par l'OFPPT visait initialement à démarrer les premières formations à la rentrée de septembre 2004 . Cette ambition reposait sur le postulat :

- qu'il était possible d'exploiter directement les conclusions et propositions de l'étude d'opportunité du centre pour la construction des référentiels , la conduite du projet de construction des locaux et l'acquisition des équipements techniques nécessaires .
- que la construction des halles pilotes et des laboratoires d'un centre de formation en agroalimentaire pouvait être la simple déclinaison d'un des centres de formation en mécanique ou textile dont l'OFPPT a réalisé plusieurs unités avec succès ces dernières années
- que les professionnels membres du CGE ISTA (Comité de Gestion de l'Etablissement composés des DG de plusieurs sociétés alimentaires) pourraient assister le cabinet d'architecte pour la réalisation des plans
- que les délais administratifs de signature des dossiers ne seraient pas limitants
- que les outils de communication seraient performants et permettraient un travail en direct entre le coordinateur de l'expertise, le directeur de l'ISTA Agroalimentaire et le chef de projet OFPPT

Comme souvent dans ce type de projet , aucune de ces hypothèses ne s'est réalisée et nous avons été amenés à modifier en profondeur le programme d'action initialement prévu et à impliquer nettement plus que prévu l'expertise française dans la définition fonctionnelle des équipements et locaux du centre. Il est à noter que les équipes OFPPT et les experts ont bénéficié pour cela d'un appui total des autorités de tutelle marocaines pour qui l'ISTA doit être un centre de référence.

Une part importante de ces travaux relève de l'ingénierie technique et ne seront pas développés ici.

### **Le réseau/ groupe de partenaires et d'experts face aux contraintes du programme**

#### ***L'obligation d'information***

La qualité de la prestation réalisée dans le cadre d'une programme internationale repose, pour une grande part , sur la capacité des experts et partenaires français à intégrer dans leur pratique la prise en compte des contraintes et habitudes de travail locales.

La mise en place du groupe de pilotage assurant la définition et la préparation des missions des experts peut amener certains des partenaires à se considérer comme de simples prestataires de service . Cette vision risque d'être contre-productive car le projet ISTA suppose une implication forte et une co-construction des actions dans la durée.

Afin de réduire ce risque , nous avons veillé à transmettre aux participants du projets toutes les informations en notre possession concernant l'organisation sociale, les relations hiérarchiques, les modes de prise de décision, les us et coutumes relationnels , le niveau de technicité des entreprises agroalimentaires marocaines. Nous veillons également à associer , pour chaque mission au Maroc un expert technique et un partenaire français et / ou marocain reconnu par les deux parties et capable de faire passer les messages aux décideurs de l'OFPTT.

### ***Les visions des acteurs vis à vis du programme / partenariat***

L'engagement des partenaires vis à vis de la coopération internationale répond à des préoccupations très diverses : génération de ressources financières , volonté d'apporter de l'assistance à des pays moins développés , découverte d'autres cultures pour un enrichissement personnel , etc .

Le partenariat engagé par l'ENSIA-SIARC avec les établissements associés au programme est basé sur une définition des objectifs et des moyens mis en œuvre. Tout est fait pour que chaque intervenant puisse valoriser son expertise en réalisant les actions prévues contractuellement avec le maître d'ouvrage.

Chaque partenaire garde son autonomie de fonctionnement et d'organisation. La mise en place de procédures et la réalisation de réunions fréquentes avec le groupe de pilotage permet de garantir que l'ensemble des actions seront réalisées avec les mêmes démarches et approches par tous les établissements. La réalisation des actions apparaît cohérente pour l'OFPPT et les experts peuvent exercer leurs compétences techniques plutôt que d'expliquer la logique de leur action comparativement à celle de leur collègues.

Il est parfois difficile de faire admettre la nécessité de cette cohérence de mode d'action à des établissements et des experts français très attachés à leurs prérogatives et à leur vision personnelle de l'organisation efficace. En conséquence, une part importante du travail de coordination est consacré au travail d'explication et d'organisation.

### ***Ressources mobilisables***

Les ressources humaines mobilisables par chaque établissement français sont faibles ( en moyenne 2 à 3 personnes ) et reposent pour une grande part sur le volontariat. La plupart des personnels impliqués dans le projet ont des charges de travail importantes dans leur établissement. Il leur est , en conséquence , très difficile de pouvoir adapter les dates de missions aux impératifs du projet. Par ailleurs les missions réalisées au Maroc requièrent souvent des compétences multiples qu'il est rare de trouver rassemblées chez une même personne. Nous sommes ainsi amenés à adapter le contenu de la mission aux compétences de l'expert disponible au détriment de la progression logique du travail.

La disponibilité, en France, des ressources humaines et matérielles des établissements est réservée en priorité, ce qui est normal, pour la formation des étudiants . Cet impératif nous amène à modifier la démarche pédagogique, le calendrier des formations et le contenu des sessions de perfectionnement des formateurs marocains en France.

La mise en place d'un suivi personnalisé et d'un accompagnement à la professionnalisation du type de celui pratiqué par le MAAPAR ou l'AFPA est un des moyens choisis pour limiter cet aspect négatif.

### ***L'obligation d'une vision transcendante du programme***

Afin de limiter les risques de relations liées à une mise en place de relations du type client / fournisseur et pour renforcer les liens entre les établissements partenaires, nous avons recherché le moyen de mettre en place des actions qui puissent en même temps être utiles à la réalisation du programme et fédératrices des différents établissements partenaires.

Les actions répondant à ces deux impératifs sont notamment :

- La mise en forme de ressources pédagogiques permettant leur réemploi facile par l'ensemble des partenaires.
- La mise à disposition des documents techniques et pédagogiques créés dans le cadre du programme
- La promotion de l'ensemble de l'expertise française dans le cadre du programme
- Le resserrement des liens entre les établissements français et les entreprises marocaines
- La promotion des fournisseurs français de matériels agroalimentaires

### **En guise de conclusion**

La réalisation d'une ingénierie d'appui à la création de dispositif de formation requiert la mobilisation de compétences techniques et relationnelles et la création d'un groupe de projet structuré.

Alors que les établissements français possèdent de réelles compétences techniques, ils cherchent souvent à les valoriser seuls sans avoir les réseaux relationnels indispensables dans les pays cibles.

Notre expérience acquise depuis plusieurs années nous a convaincu que l'efficience ne peut être obtenue que par la mise en commun de moyens permettant de mobiliser les meilleures compétences pour les différentes tâches requises.

La réalisation du programme ISTA est ainsi le résultat d'une implication forte de plus de 10 ans de l'ENSIA-SIARC au Maroc. Cela nous permet de valoriser l'expertise française face une forte concurrence anglo-saxonne et surtout canadienne dans le cas du Maroc

## Organisation du projet / partenaires

		CCADIFA	Chambre commerce Auch	CFPPA Florac	CNPR	ENILIA	ENITIAA	ENSIA Massy	ENSIA SIARC / CIRAD	ENSMIC	LEGTA Valence	GRETA Montpellier	Université Montpellier 1	Université Marrakech	
Professionnalisation des formateurs	Coordination du projet								X						
	Rédaction épreuves de sélection					X	X	X	X	X	X	X		X	
	Sélection des formateurs						X		X				x	X	
	Elaboration du parcours de professionnalisation	X			X				X						
	Formation technique des formateurs					X	X	X	X	X	X	X			
	Suivi de la professionnalisation des formateurs	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Ingénierie technique	Elaboration des Plans fonctionnels et du cahier des charges des locaux techniques					X	X	X	X	X	X	X		X	
	Définition des équipements , préparation des appels d'offres					X	X	X	X	X	X	X		X	
	Aide à la mise en route des équipements					X	X	X	X	X	X	X		X	
Ingénierie de formation	initiale	Elaboration des référentiels professionnels	X		X	X		X		X					
		Elaboration des référentiels de formation			X	X	X	X	X	X	X	X		X	
		Aide à la réalisation des supports pédagogiques			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	FC	Etude des situation des travail	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
		Appui à l'élaboration des plans de formations				X	X	X	X	X	X	X	X		X
		Formation des formateurs à la mise en place et à la réalisation de formation continue				X									
		Formation action : Co réalisation de sessions de FC				X		X	X	X	X	X	X		
Démarche qualité	Formation des formateurs				X		X	X	X	X	X	X			
	Accompagnement à la mise en place de la démarche qualité								X				X	X	
	Audit qualité								X				X	X	
Marketing	Elaboration du plan marketing		X												