

DFC

Formation en Chaîne de Valeur, Croissance Économique et Emploi

Rapport de formation et des voyages d'étude

Décembre 2011 - février 2012



Document no. 01
Version 03
Date of issue 12 avril 2012

Prepared Daniel la Cour & Søren Borch
Checked Serge Chauve, Nicolas Gébara
Approved Daniel la Cour

Table de matière

1	Résumé	2
2	Introduction	3
3	Facilitateurs et personnes ressource	4
4	Déroulement des formations et des voyages d'étude	5
4.1	Déroulement des formations au Mali	5
4.2	Déroulement des voyages d'études	6
5	Evaluation	6
5.1	Évaluation des participants	6
5.2	Évaluation des facilitateurs	7
6	Documentation et annexes	8

1 Résumé

Ce rapport couvre deux formations et deux voyages d'études entrepris dans le domaine du développement des Chaînes de Valeurs. Les formations et voyages d'études ont été commandités par les deux programmes sectoriels PASAM et PAPESPRIM de l'Ambassade Royale du Danemark au Mali et exécutés par le bureau COWI A/S en coopération avec ConDiv.

Les formations et voyages d'études comprenaient 31 cadres maliens des deux programmes susmentionnés (voir listes de participants en annexe).

Les formations ont eu lieu à l'Hôtel Plage de Bamako du 12 au 16 décembre et du 18 au 22 décembre 2011. Les voyages d'études se sont déroulés au Maroc du 24 au 28 janvier et du 31 janvier au 4 février 2012.

Les formations ainsi que les voyages d'études ont été très bien évaluées par les participants lors des évaluations.

2 Introduction

Le 15 mars 2011 Danida Fellowship Centre (DFC) a reçu une note de l'Ambassade Royale du Danemark au Mali demandant une formation au Danemark en Chaînes de Valeurs, Croissance Économique et Emplois pour deux groupes mixtes parvenant des programmes sectoriels PASAM (Programme d'Appui au Secteur Agricole au Mali) et PAPESPRIM (Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé au Mali).

DFC a consulté la concurrence pour l'organisation d'une telle formation, et COWI, qui avait soumis son offre le 15 avril 2011, a été retenue. Au cours des mois suivants l'Ambassade du Danemark a décidé que les formations (5 jours) seront organisées au Mali suivies de voyages d'études au Maroc (5 jours) pour deux groupes mixtes.

Une nouvelle offre était élaborée par COWI/ConDiv qui a été approuvée par DFC au début du mois de septembre 2011.

Nicolas Gebara, spécialiste en Chaînes de valeurs et appui au secteur privé, a effectué une mission de reconnaissance et de planification de la formation au Mali du 25 au 29 octobre 2011 où il a identifié et rencontré des enseignants nationaux (de l'Université privé Mandé Boukary), identifié des lieux propices pour les formations (l'Hôtel Plage de Bamako a été retenu), sous-traité une partie de l'organisation logistique avec le bureau d'étude malien Cenafod et rencontré les responsables de l'Ambassade des deux programmes.

Les périodes de formation retenues étaient:

- Premier groupe: Du 12 au 16 décembre 2011
- Deuxième groupe: Du 18 au 22 décembre 2011.

Une mission de reconnaissance au Maroc a été entreprise par M. Søren Borch avec l'assistance de M. Serge Chauve (basé au Maroc) du 8 au 14 janvier afin de préparer les deux voyages d'études. A part la préparation logistique, la mission s'est concentrée sur l'organisation de rendez-vous avec les entreprises et coopératives qui peuvent illustrer en pratique les thèmes relatés au succès d'appliquer les principes de l'approche Chaîne de valeur.

Les deux voyages d'études se sont déroulés au Maroc comme suit:

- Premier groupe: Du 24 au 28 janvier 2012
- Deuxième groupe: Du 31 janvier au 4 février 2012.

Les participants aux formations et voyages d'études étaient tous¹ affiliés à l'un des deux programmes PASAM/PAPESPRIM. La répartition était comme suit:

- Premier groupe: 8 de PASAM et 8 de PAPESPRIM (dont 2 femmes)
- Deuxième groupe: 7 de PASAM (dont 2 femmes), 8 de PAPESPRIM

Les listes des participants avec photos sont présentées dans les annexes 7 et 8.

3 Facilitateurs et personnes ressource

Les principaux facilitateurs et personnes ressource impliqués dans la préparation et la mise en œuvre des formations et voyages d'études étaient:

- Nicolas Gebara (COWI), chef de projet
- Søren Borch (ConDiv), planification et facilitation des formations et voyages d'étude
- Daniel la Cour (COWI), coordinateurs des logistiques et facilitateur
- Bakary Keïta (Cenafod Mali), responsable de la logistique au Mali
- Serge Chauve (consultant indépendant), logistique et contacts au Maroc.

En plus, les personnes suivantes ont participé aux formations en tant qu'enseignants dans leurs domaines spécifiques:

- Mohamed Traoré (Université Mandé Boukary)
- Nouhoum Traoré (Université Mandé Boukary)
- Mamadou Coulibaly (IICEM, Integrated Initiatives for Economic Growth in Mali finance par l'USAID)
- Adama Sanogo (IICEM)
- Christian Lods (Moulins du Sahel).

¹ Une des 31 personnes était chargée de la Promotion du Secteur de l'Agriculture et du Foncier de l'APIM (Agence Pour la Promotion des Investissements).

4 Déroutement des formations et des voyages d'étude

L'objectif principal des formations et voyages d'études était que les participants apprennent quelque-chose *d'utile* sur l'approche Chaînes de valeur.

Plus précisément, la formation et les voyages d'études devraient permettre aux participants de :

- Maîtriser les concepts, types et méthodes d'analyse de filières et de chaîne de valeurs
- Comprendre le rôle potentiel des Chaînes de Valeur dans le développement du secteur privé malien
- Avoir une vue d'ensemble des rôles et instruments des acteurs de l'Etat et des communes dans le renforcement des chaînes de valeur
- Décrire les éléments d'un environnement propice au développement du secteur privé à travers un renforcement des chaînes de valeur
- Analyser une chaîne de valeurs donnée afin d'obtenir une compréhension plus profonde de celle-ci
- Suggérer des actions concrètes pour le développement d'une CdV.

Par ailleurs, les participants étaient invités à réfléchir sur comment leur nouveau savoir-faire pourrait bénéficier au processus de formulation des nouvelles phases du PASAM et PAPESPRIM.

4.1 Déroutement des formations au Mali

L'approche pédagogique de la formation était basée sur le fait que les adultes apprennent mieux s'ils ont la possibilité de réfléchir sur ce qu'ils apprennent de manière critique et *utiliser* leur nouveau savoir-faire dans leur travail quotidien.

C'est ainsi que la plupart des modules de formation suivaient la séquence suivante: réflexion individuelle, introduction/présentation d'un sujet, discussion en plénière et/ou en groupes, synthèse.

La formation en classe était complétée par des présentations d'études de cas de CdV afin d'obtenir une meilleure compréhension de la théorie ainsi que de la pratique.

En plus, des jeux de rôle étaient également organisés afin de permettre aux participants d'agir comme en situations réelles.

Le programme des formations au Mali se trouve en annexe 1.

4.2 Déroutement des voyages d'études

L'apprentissage augmente quand il y a la possibilité de compléter l'écoute avec la possibilité de voir, toucher et interagir avec le sujet d'étude. Observer les cas de succès dans des contextes connus et dans des contextes nouveaux et inconnus contribue ainsi fortement à l'apprentissage

Les voyages d'étude au Maroc ont donc joué un rôle important.

A la fin des deux formations au Mali, un dialogue autour du contenu du futur voyage d'étude au Maroc était initié avec les deux groupes respectifs. Ces sessions avaient généré des informations supplémentaires et très utiles pour la programmation détaillée des voyages d'études.

Au début des voyages d'étude, les participants ont reçu un programme avec un résumé de chaque visite et une introduction orale. En plus, ils ont eu comme "devoir" de préparer des questions pertinentes pour la visite.

Les participants ont été présentés aux différentes formes d'organisation d'activités commerciales: coopérative, entreprise de famille, et entreprise appartenant à un consortium. La taille des organisations s'échelonnait de toute petite à très grande. Et les gammes de produits correspondaient aux vœux des participants: fruit et légumes, cuirs et peaux, laiterie, huile d'argan, et conserves de poisson.

Les présentations permettaient des discussions profondes sur les valeurs ajoutées dans la production, la distribution, l'approvisionnement, le marketing, etc.

Le programme était assez dense, pour profiter au maximum du temps disponible. Les entreprises ont participé sur une base volontaire, ce qui a ajouté une grande valeur pédagogique.

Le programme des voyages d'étude au Maroc se trouve en annexe 2.

5 Evaluation

5.1 Évaluation des participants

Une évaluation était effectuée à la fin de chaque formation et de chaque voyage d'étude. D'abord, les participants étaient tenus de remplir une évaluation écrite afin de récolter leurs appréciations quantitative et qualitative. Suite à cela, une séance plénière était organisée avec pour but de détailler les avis de chacun et aussi de discuter comment leur nouveau savoir-faire pourrait être mis au profit de leurs programmes respectifs. Chaque participant était tenu d'élaborer un plan personnel de mise en œuvre de ce qu'il avait appris lors de la formation.

Les formations au Mali étaient évaluées avec une moyenne de 4,2 et 4,7, et les voyages d'études au Maroc étaient évalués de 4,5 et 4,8 (sur une échelle de 1 à 5, avec 5 comme le meilleur). Donc, en conclusion, les participants ont été très satisfaits des formations et des voyages d'étude en général.

Les chiffres détaillés ainsi que les commentaires qualitatifs des fiches d'évaluation des participants sont donnés dans les quatre résumés des évaluations présentés dans les annexes 3 à 6.

5.2 Évaluation des facilitateurs

De manière générale, les formations et voyages d'études se sont très bien passés, et les participants étaient très satisfaits.

Le modèle avec une semaine de formation au Mali suivie d'une semaine de voyage d'étude au Maroc (avec environ un mois de décalage entre les deux) fonctionnait très bien. La possibilité de dialoguer directement (en français) entre les participants et les personnes rencontrées au Maroc constitue un grand avantage.

Il a fallu beaucoup d'effort de la part des organisateurs pour coordonner la logistique et les programmes et pour régler et clarifier les aspects de prise en charge, transport et hébergement liés aux formations et voyages d'études (plus que si c'était une formation au Danemark). Mais une fois ces aspects clarifiés, le déroulement des formations et voyages d'études n'a posé aucun problème majeur.

Une des leçons à tirer de cette expérience est qu'il faut une organisation efficace sur place et une grande flexibilité par rapport à la disponibilité et aux doléances des participants. Avec beaucoup d'acteurs: Ambassade, COWI/ConDiv, responsables logistiques (Cenafod au Mali et Serge Chauve au Maroc) et DFC il faut bien clarifier les rôles et mandats de chacun.

Aussi, il faut suffisamment de temps de préparation des formations et voyages d'études pour que cela soit un succès. Le rôle que joue DFC quand les formations se déroulent au Danemark n'est pas négligeable - et la complexité augmente considérablement quand la gestion logistique doit se faire à distance et en coordination avec beaucoup d'acteurs.

Les effets à long terme de la formation ne se montreront qu'à la formulation et lors du déroulement des phases prochaines des deux programmes (un processus qui est déjà en cours). C'est l'impression des facilitateurs que la plupart des participants sont effectivement en mesure d'analyser une CdV et de programmer un appui au développement d'une CdV.

6 Documentation et annexes

La plupart de la documentation ci-dessous est jointe en annexe au présent rapport. Toute la documentation est accessible sur le site web

www.condiv.dk/maroc.

Document	Annexes	Website
Rapport principal	-	x
Programme formation Mali	1	x
Programme voyage d'étude Maroc	2	x
Plan du voyage au Maroc	-	x
Photos de Mali et de Maroc	-	x
Evaluations		
Evaluation, cours, Mali, groupe 1	3	x
Evaluation, cours, Mali, groupe 2	4	x
Evaluation, visite, Maroc, groupe 1	5	x
Evaluation, visite, Maroc, groupe 2	6	x
Listes de participants		
Liste de participants, Mali, groupe 1	7	x
Liste de participants, Mali, groupe 2	8	x
Liste de participants, Maroc, groupe 1	-	x
Liste de participants, Maroc, groupe 2	-	x
Matériel de formation au Mali		
Concepts CdV (Søren Borch)	-	x
Analyse CdV (Søren Borch)	-	x
Approche CdV (Søren Borch)	-	x
Secteur Privé et dev. de CdV (Nouh. Traoré)	-	x
CdV au Mali (Nouhoum Traoré)	-	x
Secteur Privé (Mohamed Traoré)	-	x
Pois Sucré (Mamadou Coulibaly)	-	x
Pulpe de Mangue (Adama Sanogo)	-	x
ComaFruit (Adama Sanogo)	-	x
Matériel au Maroc		
Résumé succinct du cours au Mali	-	x
Présentation de COPAG	-	x