

**L'ASSOCIATION NATIONALE OVINE ET
CAPRINE, PLUS DE 20 ANNEES
AUX SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE
L'ELEVAGE OVIN AU MAROC**

A. BOUKALLOUCH, Directeur Général de l'ANOC

457, Avenue Hassan II Résidence MARIAM App. B10 Agdal Rabat

Tel: 00212 37 69 08 02/03

Fax: 00212 37 23 13 71

Email: anocdg@menara.ma

Site Web: www.anoc.ma

L'ASSOCIATION NATIONALE OVINE ET CAPRINE, PLUS DE 20 ANNEES AUX SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE OVIN AU MAROC

A. BOUKALLOUCH, *Directeur Général de l'ANOC*

Tel: 0 37 67 02 81 Fax: 0 37 30 03, Email: anocdg@iam.net.ma Site Web: www.anoc.ma

Résumé

Depuis quelques années, les organisations professionnelles ont commencé à gagner, dans les pays en voie de développement, une place importante dans le domaine du développement, en général, et la promotion de l'activité agricole, en particulier.

L'Association Nationale des Éleveurs d'Ovins et de Caprins (ANOC) est une association sans but lucratif, créée en 1980 et reconnue d'utilité publique par le gouvernement en 1988.

En haut de la pyramide, l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau du Conseil d'Administration sont les organes de direction de l'association. En bas de la pyramide, les groupements d'éleveurs représentent les organes de base de l'association.

L'association a progressé de façon très dynamique depuis sa création en 1980. Ses activités techniques de départ, limitées à la sélection et l'amélioration génétique, ont été diversifiées progressivement pour toucher tous les domaines de l'élevage des petits ruminants et concerner l'aspect organisationnel, un aspect technique, pédagogique, économique et social.

Les éleveurs adhérents, "bénéficiaires directs" des actions de l'association, sont actuellement (2004) au nombre de 4000, organisés en 50 groupements, répartis sur 29 provinces dans toutes les zones berceaux de races. Le nombre d'adhérents a été multiplié par 16 durant la période 1984-2004.

L'association encadre actuellement environ 1200000 têtes ovines et caprines es effectifs encadrés ont été multipliés par 14 fois durant la période 1984-2004.

L'ANOC emploie actuellement 80 personnes entre personnel administratif et personnel technique.

Le projet de mise à niveau de l'élevage des petits ruminants se présente comme un cadre d'intervention qui permettrait d'apporter une assistance aux producteurs et au développement organisationnel de l'ANOC.

Il est à noter que l'expérience de l'ANOC a permis de renforcer sa compétence dans le domaine de développement en consolidant les expériences accumulées par son implication préalable dans les projets de développement et des relations de partenariats avec les pouvoirs publics, organismes nationaux et internationaux qui considèrent l'association comme un opérateur incontournable dans

tout programme ou projet de développement qui intègre une composante d'élevage ovin et/ou caprin.

Depuis quelques années, les organisations professionnelles ont commencé à gagner, dans les pays en voie de développement, une place importante dans le domaine du développement, en général, et la promotion de l'activité agricole, en particulier. Le retrait de l'État, notamment de la sphère économique, rôle fortement caractérisé jadis par un interventionnisme et un volontarisme sans limites, en est pour une grande part dans le déploiement de ce genre d'organisations dites du troisième secteur, car recelant à la fois des caractéristiques du secteur privé (création volontaire par initiative privée) et du secteur public (atteinte d'objectifs sociaux sans but lucratif). Un tel mouvement organisationnel a été quasiment impulsé et soutenu par la démocratisation des sociétés et l'émergence de la société civile, phénomènes observés ces dernières années dans de nombreux pays.

Partant de là, le présent document s'inscrit dans une perspective de restitution de l'expérience de l'association professionnelle marocaine, en l'occurrence l'Association Nationale des Éleveurs d'Ovins et de Caprins (ANOC) ayant eu pour objet la participation dans le développement de l'élevage ovin et caprin marocain.

1. HISTORIQUE DE L'ASSOCIATION

L'histoire de l'ANOC remonte à 1955, l'année de création du Syndicat Ovin pour l'Amélioration et l'Utilisation des Races Sélectionnées. Cependant, il convient de signaler que l'année 1967 demeure une étape-charnière de son histoire. Un besoin de production et d'utilisation de géniteurs ovins performants, hautement sélectionnés, se faisait sentir parmi les éleveurs marocains et l'idée de création d'une association professionnelle avait pris forme. Profitant de l'existence d'un texte légal réglementant la création et le fonctionnement des associations, un groupe d'éleveurs se réunit et discute de l'opportunité de créer une association professionnelle devant prendre en charge le besoin en question. Le 11 Mai 1967, l'Association des Éleveurs de Races Ovines Pures et Sélectionnées au Maroc (AEROPESAM) est créée et son fonctionnement assuré par un Conseil d'Administration très dynamique.

En 1976, a été lancée la 1ère présentation des éleveurs marocains devant la Commission Nationale de Sélection et de Marquage (CNSM); fait ayant étonné plus d'un parmi les éleveurs d'origine française. Ceci avait permis à certains éleveurs marocains de siéger au niveau du Conseil d'Administration de l'AEROPESAM. Pour ces derniers, il s'agissait de décoloniser l'élevage ovin des éleveurs marocains. En 1978, l'élaboration d'un Plan Moutonnier sur la base d'une première version écrite en 1975 a été une première angulaire dans la politique de développement de l'élevage ovin.

Tous ces événements ont préparé en profondeur la création de l'ANOC qui a vu le jour le 7 Juillet 1980, bien que, les statuts de la nouvelle association aient été déposés plus tard, c'est-à-dire le 20 Septembre 1982. Cependant, il y a lieu de mentionner deux atouts qui ont joué un rôle positif durant les premières années de l'existence de l'association:

- ❑ La prise de conscience des éleveurs par rapport aux effets bénéfiques de l'amélioration génétique dans l'amélioration de la productivité de l'élevage ovin;
- ❑ L'appui du Ministre de l'Agriculture en personne à partir de 1982 en raison d'une grande conviction dans le rôle de l'ANOC jusqu'à l'arrivée du processus de structuration de l'association à un point de non-retour.

Trois étapes ou événements majeurs ont joué certainement un rôle positif dans l'évolution de l'association:

- ❑ En 1983, le Ministère de l'Agriculture a promulgué un arrêté ministériel identifiant les races locales d'ovin devant faire l'objet d'actions de conservation, de promotion et développement, ainsi que les berceaux de ces races (aires géographiques de concentration).
- ❑ En 1988, trois événements prennent place: (1) l'ANOC obtient sa reconnaissance en tant qu'association d'utilité publique; (2) le Ministère de l'Agriculture et l'ANOC signent conjointement le premier contrat programme pour la période 1988-1992; (3) les pouvoirs publics promulguent un texte réglementaire donnant aux éleveurs sélectionneurs le droit à une subvention publique.
- ❑ À partir de 1992, l'ANOC est impliquée dans tous les projets de développement, qu'ils soient nationaux ou de coopération internationale, ayant une composante basée sur l'élevage ovin et/ou caprin.

2. STATUTS, OBJECTIF ET BUTS DE L'ASSOCIATION

L'Association Nationale des Éleveurs d'Ovins et de Caprins (ANOC) est une association sans but lucratif, régie par les dispositions du Dahir n° 1-58 du 15 Novembre 1958 réglementant le droit des associations. Elle a vu le jour en 1980 à la suite de la restructuration de l'Association des Éleveurs de Races Ovines Pures et Sélectionnées au Maroc (AEROPESAM), créée le 11 Mai 1967 dans le cadre des dispositions du même Dahir.

La création de l'association est le résultat d'une initiative privée de ses membres fondateurs sur la base à la fois d'un besoin et d'un intérêt professionnels qu'est la "sélection ovine", c'est-à-dire la production et la sélection de géniteurs (mâles et femelles) de qualité productive avérée.

Bien que ce soit là des activités fortement prisées par les membres adhérents de l'association, les pouvoirs publics les jugent importantes car regroupant les éleveurs autour d'une dynamique réelle de développement au niveau des principales régions où se concentre l'élevage ovin. C'est dans cet esprit que l'ANOC obtint la reconnaissance d'utilité publique par le gouvernement en 1988 (décret n° 2.88.189 du 30 Mars 1988). Il convient de mentionner que l'association est l'une des rares associations professionnelles marocaines du secteur agricole qui a pu bénéficier de cette reconnaissance.

L'objectif suprême de l'association s'inscrit dans le cadre de l'amélioration du revenu de l'éleveur par l'accroissement de la production de viande ovine et caprine dans un système économiquement rentable, valorisant le métier d'éleveur, notamment dans des conditions assez difficiles du milieu. Cet objectif s'insère dans un cadre plus général relatif aux orientations de la politique de l'État dans le domaine de l'élevage qui visent l'amélioration de l'offre en matière de viandes rouges.

3. ORGANISATION INTERNE DE L'ASSOCIATION

La structure organisationnelle de l'ANOC reprend les entités que l'on peut trouver en général dans toutes les associations de ce genre (cf. figure n° 1 ci-après).

En haut de la pyramide, l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau du Conseil d'Administration sont les organes de direction de l'association. Afin d'étudier les dossiers et préparer les décisions du Conseil d'Administration, plusieurs commissions sont mises en place: technique, juridique, financière, stratégique et ressources humaines.



En bas de la pyramide, les groupements d'éleveurs représentent les organes de base de l'association. Chaque groupement se structure en Assemblée Administrative, élit un Président et un Bureau. Le Président du Groupement ainsi que 4 à 5 autres membres élus par l'Assemblée Administrative du groupement siègent au niveau de l'Assemblée Générale de l'association. Dans le cadre d'une politique de décentralisation/régionalisation entreprise récemment par l'association, un Comité

Régional de Suivi, structure à caractère consultatif, est installé au niveau de quatre régions définies par l'association: Côte Atlantique, Moyen Atlas, Oriental et Centre Sud.

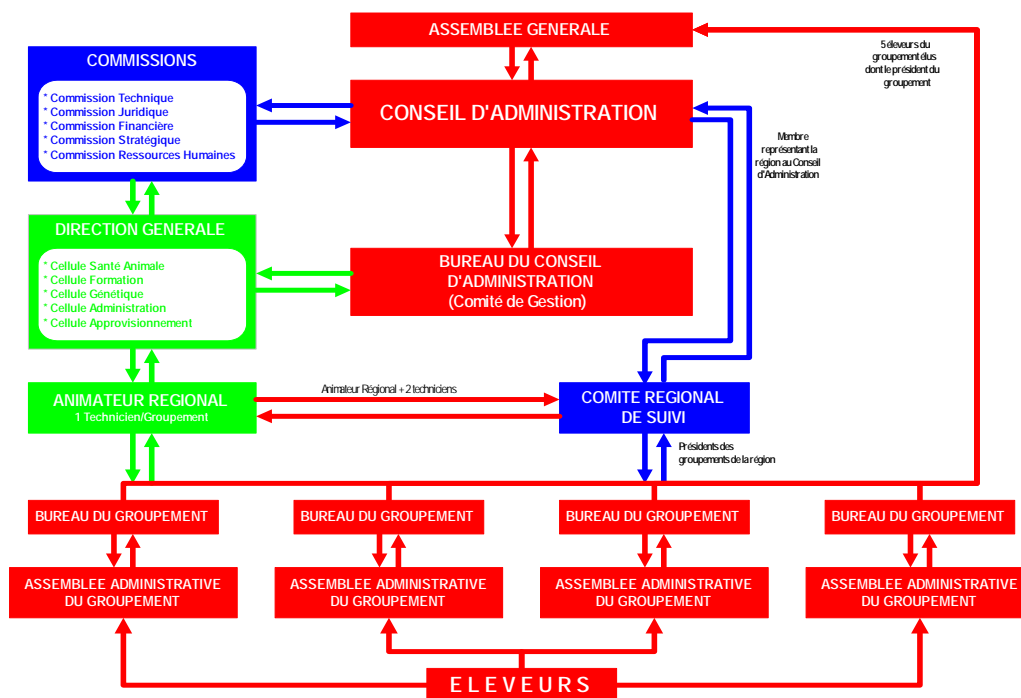


Figure n° 1 – Organigramme de l'association

4. PRINCIPALES ACTIVITÉS ET DOMAINES D'INTERVENTION DE L'ANOC

Le noyau dur de l'intervention de l'ANOC s'articulait initialement autour de la sélection des géniteurs. En effet, l'association a déployé d'énormes efforts dans le développement des races rustiques locales. Un des résultats les plus importants est de démontrer que les races locales disposent de potentialités génétiques et de production de viande importantes.

L'association a progressé de façon très dynamique depuis sa création en 1980. Ses activités techniques de départ, limitées à la sélection et l'amélioration génétique, ont été diversifiées progressivement pour toucher tous les domaines de l'élevage des petits ruminants et concerner la santé animale, la formation vulgarisation, l'approvisionnement des éleveurs en produits et intrants d'élevage et l'organisation de "manifestations professionnelles" telles que les foires. Les actions techniques, programmées en commun accord entre éleveurs et le staff technique, sont menées auprès des membres encadrés en prenant en considération leur savoir-faire. L'ensemble des activités techniques est appuyé par des actions pédagogiques. Un autre domaine d'intervention est celui des actions organisationnelles et sociales.

5. BÉNÉFICIAIRES DIRECTS ET INDIRECTS DE L'ANOC

Les éleveurs adhérents, "bénéficiaires directs" des actions de l'association, sont actuellement (2004) au nombre de 4.100, organisés en 50 groupements, répartis sur 29 provinces dans toutes les zones berceaux de races (cf. figure n°2). Le nombre d'adhérents a été multiplié par 15 durant la période 1984-2003.

En décembre 2004, l'ANOC est constitué de 50 groupements professionnels autonomes et autofinancés regroupant 4100 éleveurs adhérents.

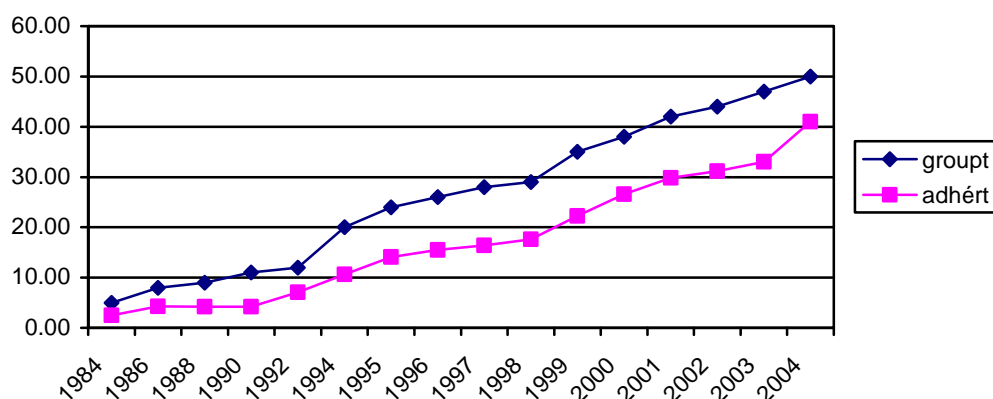


Figure n° 2 – Évolution du nombre de groupements et du nombre d'adhérents

Concernant le cheptel, l'association encadre actuellement plus d'un million de tête ovines et caprines dont 600.000 femelles, toutes races (locales et importées) confondues (cf. figure n° 3), et 70.000 caprins dont 32.000 chèvres. Les effectifs encadrés ont été multipliés par 15 fois durant la période 1984-2004.

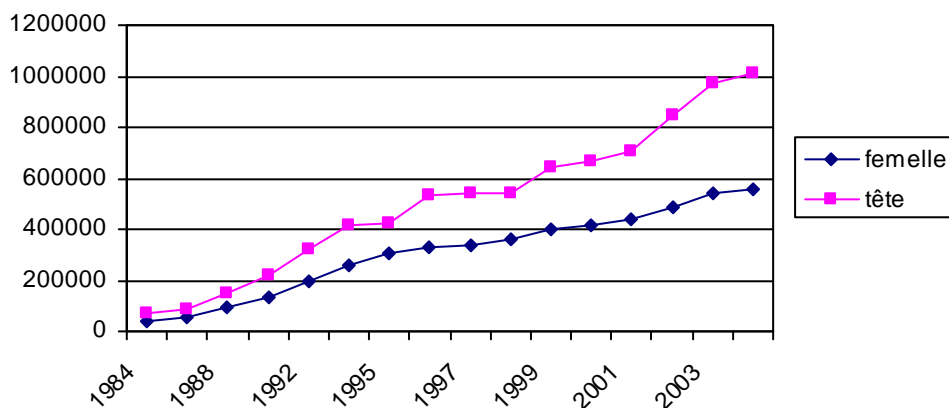


Figure n° 3 – Évolution du nombre d'ovins et de brebis encadrés

Cependant, l'association participe aussi activement au développement de l'élevage par la diffusion des géniteurs sélectionnés en milieu éleveur et par des actions de vulgarisation auprès des éleveurs non membres, considérés comme les "bénéficiaires indirects" (environ 3.000 personnes) de l'intervention de l'ANOC.

6. RESSOURCES DE L'ASSOCIATION

6.1. Ressources humaines

L'ANOC emploie actuellement 80 personnes entre personnel administratif et personnel technique (2004), dont 22 sont mis en disposition par le Ministère de l'Agriculture (MADR), le reste recruté directement par l'association. Plus de 90% de ce personnel est sur le terrain, au service et à proximité des éleveurs adhérents.

Les ressources humaines de l'association ont connu un accroissement significatif entre 1984 et 2004. Ceci peut être facilement expliqué par les nécessités de déploiement de l'association qui a toujours cherché à prendre correctement en charge les besoins de ses adhérents, qui avaient quantitativement et qualitativement évolué durant cette période. Pendant le même laps de temps, l'ANOC a maintenu le nombre de cadres du siège, évitant un "gonflement" coûteux de sa structure centrale.

6.2. Ressources financières

Le budget de l'ANOC des dernières années avoisine les 8 millions de DH, toutes sources de financement confondues.

Il faut dire que les ressources financières de l'association ont connu un bond quantitatif assez impressionnant entre 1984 et 2002 (cf. figure n° 4) puisqu'elles ont été multipliées approximativement par 10. De plus, la part des ressources propres de l'association ont connu une augmentation considérable pour arriver à couvrir jusqu'à 60% du budget total, voir même 70% comme le montre le cas de l'année 1999.

Il faut également remarquer que, depuis 1988, l'année où l'association a obtenu la reconnaissance par les pouvoirs publics de son caractère d'utilité publique, l'ANOC reçoit un financement public à travers le MADRPM dans le cadre du mécanisme des contrats programmes. Établi d'un commun accord entre les deux parties, ces contrats programmes assignent à l'association des actions relevant du service public pour le compte du Ministère de l'Agriculture.

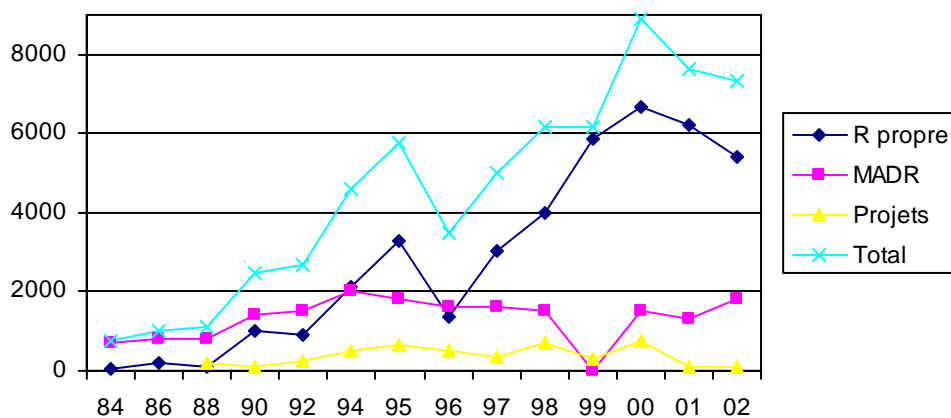


Figure n° 4 – Évolution du budget selon ses différentes sources de financement

7. DES RESULTATS ENCOURAGANTS

L'ANOC offre à ses adhérents un service complet, qui va de l'organisationnel au social, en passant par le pédagogique, le technique et l'économique.

7.1. Actions organisationnelles :

L'ANOC dispose actuellement (fin 2004) d'une base d'adhérents assez forte, composée de 4100 **éleveurs** exploitant plus **d'un million de têtes ovines et caprines organisés en 50 groupements professionnels autofinancés** et répartis sur **29 provinces du royaume**.

L'ANOC, dispose d'un plan stratégique qui vise l'encadrement de 6000 éleveurs en 2005, 8000 éleveurs en 2010 ce qui se traduit en terme de 1 200 000 têtes ovine et caprine encadrées en 2005 et deux millions de têtes en 2010.

La création de groupements professionnels autofinancés et la solution idéale pour maîtriser toutes intervention auprès des éleveurs producteurs. L'ANOC a crée le premier groupement en 1980, ce groupement est toujours fonctionnel et sa gestion administrative et financière s'est améliorer d'année en année et les actions menées chez les adhérents sont de plus en plus efficaces comme en témoignent les résultats réalisés.

Dans son plan stratégique, l'ANOC prévoit une augmentation de son autofinancement annuel de 10%. Les résultats présentés dans la figure 4 montres bien que cette tendance est réalisable.

En effet, les ressources financières de l'ANOC proviennent de trois grandes sources:

- les ressources propres de l'association, provenant des cotisations annuelles des adhérents, des redevances d'intervention de l'association par unité de cheptel, et de la partie rétrocédée de la subvention de l'État aux éleveurs sélectionneurs;
- les financements publics provenant du MADRPM dans le cadre des contrats programmes;
- les financements d'appui provenant des projets de coopération.

Sans vouloir occulter l'importance de telles ressources, il peut être aisément avancé que là n'est point le grand problème de l'ANOC qui a bénéficié d'un grand appui des projets matière d'équipement, de fournitures, d'information, de connaissances (missions d'expertise courte durée, stages de formation, transfert de savoir, etc.). Les connaissances et le savoir-faire générés par ces activités ont été rapidement internalisés et capitalisés par les cadres et techniciens de l'association et utilisés comme moyens créateurs de sources de recettes pour l'association.

7.2. Actions pédagogiques (formation et vulgarisation) :

Cette action et vue l'importance de son impact sur le développement de l'élevage des petits ruminants et delà l'amélioration du revenu des éleveurs vise le relèvement du niveau technique des différents intervenants dans ce domaine : les éleveurs et les techniciens.

L'ANOC assure annuellement une formation pratique adaptée aux besoins des éleveurs, fils d'éleveurs et par fois pour les bergers. La formation continue du staff technique dans le domaine de l'élevage de petits ruminants et sur les techniques de communication et du transfert de savoir faire, ainsi que sur les nouvelles technologies, notamment, la réalisation des bilans technico-économique, informatique et autres.

Chaque année, l'ANOC organise environ 200 sessions de formation au profit de 1500 éleveurs et 350 techniciens.

L'ANOC assure l'édition de la revue professionnelle "L'ELEVEUR" (le 14^{ème} numéro est en cours), de plusieurs brochures et fiches techniques.

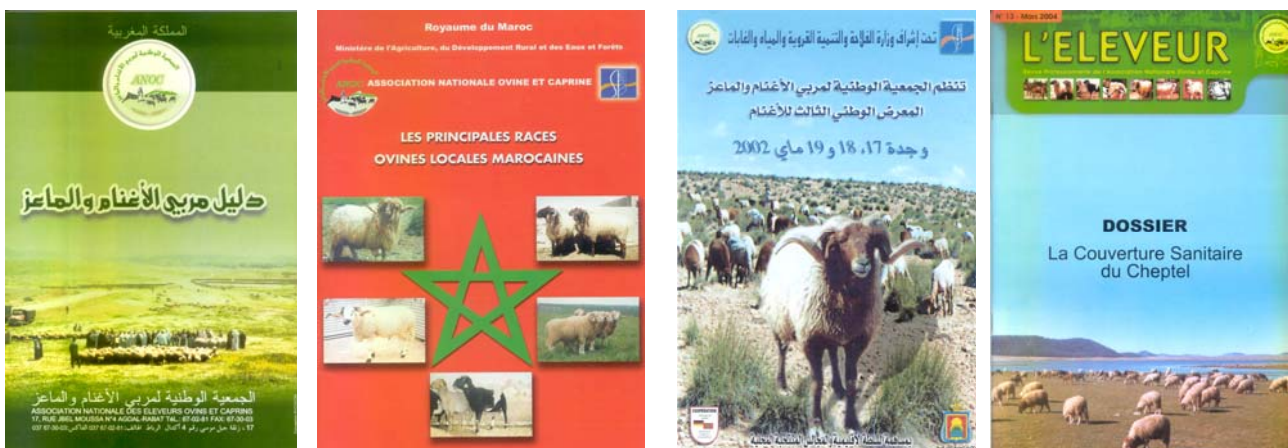
L'ANOC, organisera aussi des sessions de formation sur demande au profit des éleveurs non adhérents encadrés par les services extérieurs du MADRPM.

L'ANOC, bénéficie du soutien de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du travail C'est ainsi qu'elle a présenté un programme de formation pour son approbation afin de bénéficier d'un soutien financier de la part de cet Office.

L'ANOC dispose actuellement d'un site Web “ www.anoc.ma ” qui sert de lien d'information entre l'association et le grand publique.

L'ANOC est présente dans toutes les manifestations nationales et internationales organisées par ses partenaires dans le domaine de l'élevage des petits ruminants.

L'ANOC organise la foire Nationale ovine, c'est une manifestation de grande envergure qui a pour objectif la présentation des résultats réalisés et un lieu de rencontre entre la profession et les différents acteurs dans l'élevage des petits ruminants. Ainsi l'ANOC a organisé avec sucé la 1^{ère} foire en 1994 à Ifrane, la 2^{ème} foire en 1997 à Settat et la 3^{ème} foire en 2002 à Oujda.



7.3. Actions techniques :

7.3.1. Génétique animale :

En matière de génétique animale ovine, l'ANOC dispose d'un réseau de 1100 éleveurs sélectionneurs exploitants environ 110 000 brebis inscrites dans les livres généalogiques des races en sélection au Maroc.

Les éleveurs soumis au contrôle de performances sont au nombre de 200 éleveurs exploitants 26000 brebis contrôlées dont les produits sont pesés quatre fois entre la naissance et trois mois d'âge et sont indexés si le logiciel est finalisé. L'ANOC dispose d'une base de données 'environ 6

millions d'informations) stockée sur support informatique regroupant des informations zootechniques collectées sur 15 années pour toutes les races encadrées par l'association.

L'ANOC assure la gestion des livres généalogiques des races ovines en sélections au Maroc et organise chaque année les travaux de la Commission Nationale de Sélection et de Marquage. Les inscriptions des géniteurs sur les livres généalogiques au Maroc ont débuté en 1962, et la CNSM a inscrit 75000 géniteurs mâles et 271000 femelles entre 1962 et 2004.

Des résultats exceptionnels qui ont demandés des efforts considérables de la part des éleveurs sélectionneurs, du staff technique et des membres de la CNSM. Les résultats détaillés sont présentés dans la figure n°5.

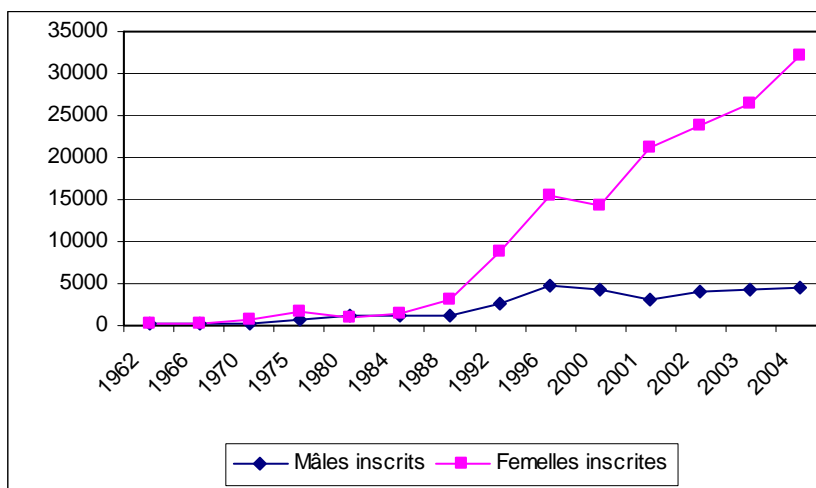
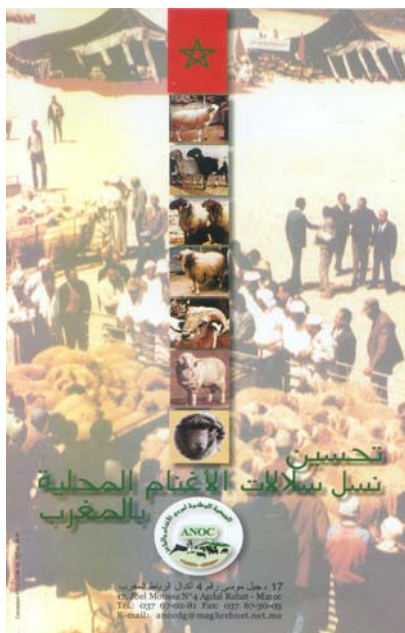


Figure n° 5 – Évolution du nombre de géniteurs inscrits par la CNSM

L'ANOC intervient par la gestion de la reproduction dans les élevages encadrés par la lutte raisonnée et d'autres techniques qui permettent la maîtrise de la reproduction. La mise en place de la synchronisation des chaleurs et de programmes d'insémination artificielle.



7.3.2. Santé animale

Dans le domaine de la santé animale, l'ANOC offre à ses adhérents un service complet qui permet la production d'animaux sains et de bonne qualité, l'ANOC assure :

- la couverture sanitaire pour le cheptel encadré
- les campagnes prophylactiques de lutte contre les maladies contagieuses et la lutte contre les antérotoximes, selon des programmes élaborés en commun accord avec la Direction de l'Elevage
- des programmes de lutte contre les parasites
- des prélèvements en vue de leurs analyses
- encourager la création des GDS



7.3.3. Autres appuis techniques

L'ANOC, à travers son staff technique, accompagne l'éleveur adhérent durant de la programmation de la lutte jusqu'au produit fini et par fois à la commercialisation du produit fini.

Ainsi l'intervention du staff technique l'ANOC consiste en :

- l'aménagement des bergeries et chèvreries
- constitution et gestion des stocks d'aliments
- l'introduction et l'utilisation des cultures fourragères
- L'ensilage et son utilisation
- Le rationnement
- l'utilisation des parcours
- l'hygiène
- la réalisation du tri et des reformes
- autres conseils sur le marché, la commercialisation et d'autres activités agricoles réalisées par l'adhérent

7.4. Actions économiques :

Consciente de l'importance de l'action économique, l'ANOC a créé une filiale commerciale "ANOC Agri services" pour assurer l'approvisionnement de ses adhérents en intrants et pour les aidés à écouler leurs productions.

L'ANOC assure l'approvisionnement des éleveurs en intrants en procédant à :

- la création de centres régionaux d'approvisionnement
- la constitution d'un fond de roulement pour l'action d'approvisionnement
- la création de petites unités de production d'aliment de bétail

L'ANOC contribue à une meilleur valorisation des produits par :

- La commercialisation des produits et sous-produits de l'élevage
- Aider à l'organiser les circuits de commercialisation (moins d'intervenants)
- Organiser la commercialisation en commun des principaux produits
- Organiser la commercialisation des géniteurs
- la mise en place des labels (viandes et fromages)
- Participation à l'élaboration d'une réglementation et organisation de la production et de la commercialisation du lait et fromage de chèvre

7.5. Action sociale :

L'ANOC a contracté une assurance vie et maladie pour ses adhérents et leurs familles. Cette action vise la consolidation de la relation qui lie l'adhérent et son association à travers un service social important qu'assure l'ANOC au profit des éleveurs dans le monde rural.

L'ambiance au sein de l'ANOC est familiale, qui se traduit par une solidarité exemplaire sur tous les niveaux. L'esprit associatif est la clé de la réussite des actions techniques et sociales.

L'ANOC réalise chaque année des études socio-économiques pour suivre de près l'évolution du niveau de vie de ses adhérents et les assistent à mieux utiliser les facteurs de production pour assurer une vie convenable tout en préservant les ressources naturelles.

8. LE MISE A NIVEAU DU SECTEUR OVIN AU MAROC

Le projet de mise à niveau de l'élevage des petits ruminants se présente comme un cadre d'intervention qui permettrait d'apporter une assistance aux producteurs et au développement organisationnel de l'ANOC.

Il s'agit d'évaluer l'intervention de l'ANOC et mettre en exergue ses points forts et ses points faibles. Pour cela, une analyse de l'évolution de l'association en question depuis sa création à nos jours et des changements qui y sont intervenus, s'avère incontournable.

Cette évaluation ne peut atteindre son objectif ultime - déterminer ce qui a positivement évolué et ce qui n'a pas évolué du tout dans l'association depuis sa création, d'une part, et de cerner parfaitement les perspectives futures de l'association, d'autre part - seulement si l'analyse est articulée par une approche méthodologique englobant l'ensemble des caractéristiques ou "variables" d'une organisation.

Pour le cas présent, il est retenu le principe de s'appuyer sur des concepts et théories relevant du domaine du **développement organisationnel**; celui-ci étant défini comme un **processus de développement de nouvelles structures ou de restructuration d'organisations existantes**, destinées à planifier et/ou à réaliser des programmes d'actions.

Dans le cadre de l'étude de l'ANOC, nous considérons qu'une organisation se définit au plan interne par des éléments organisationnels, éléments intrinsèques à toute organisation tels le leadership, l'organisation interne, la doctrine (ou la culture corporatiste), le programme d'actions, et les

ressources. Cependant, toute évolution, positive ou négative soit-elle, peut être perçue de l'extérieur par le biais de la qualité et du développement des relations de l'association avec son environnement.

8.1. Les objectifs du plan de la mise à niveau du secteur ovin

Les propositions de la profession en matière de la mise à niveau du secteur de l'élevage des petits ruminants pour faire face aux effets de la mondialisation, ont pour objectifs ce qui suit :

- L'accroissement de la production pour satisfaire une demande croissante
- Augmenter les revenus des éleveurs par la création d'emploi pérenne et diversifié
- Arrêt du processus de dégradation de la nature
- La mise en place des équipements et infra structure de base adéquate
- La mise en place d'un système de formation adapté
- L'amélioration des performances de l'élevage est une priorité (amélioration génétique)
- La reconstitution des parcours et le développement des plantes fourragères
- La mise en place de textes de lois qui répondent aux besoins des différents intervenants
- La mise en place et l'organisation de la filière

8.2. La mise à niveau de l'ANOC entant qu'OPA

Pour concrétiser la mise à niveau de l'ANOC, les pouvoirs publics doivent jouer un rôle parfait d'accompagnement pédagogique dans le développement organisationnel à travers des actions, visant à renforcer la diversification des prestations de service de l'association, et s'impliquer d'avantage dans l'élaboration des programmes d'action qui englobent plusieurs activités principales, à savoir l'organisation des éleveurs, formation -vulgarisation, l'approvisionnement, l'amélioration génétique, santé animale, la commercialisation des produits, etc...

Le programme de l'association est la "somme" de toutes les activités que l'organisation développe et réalise. La qualité de ce programme et l'efficacité de ses activités sont fortement influencées par les ressources de l'organisation, et notamment les ressources humaines.

Pour ce qui est de l'ANOC, le programme d'activités s'est étoffé et même diversifié au fil des années. Le problème ne se pose pas en terme de volume ni de qualité des activités mais plutôt au plan de la répartition des tâches entre les différentes structures de l'association, voire entre les deux hiérarchies de l'association. C'est pour cela que la planification et l'exécution des activités de l'association reflètent parfaitement l'influence de l'organe de décision et de la culture corporatiste en

vigueur au sein de l'association. En conséquence, un programme d'une organisation n'est pas uniquement un contenu qu'on planifie et qu'on exécute mais c'est aussi le produit d'un processus et d'une manière de planifier et donc d'un système de prise de décision.

Tout autant importantes que puissent être les ressources de l'organisation, leur volume et leur qualité sont les garants de l'efficacité de l'organisation. Ces ressources représentent tous les inputs que l'organisation est censée utiliser pour générer des produits et/ou des services, de même que pour développer ses propres capacités. Celles-ci peuvent être classées, à titre d'illustration, comme une autorité légale, du personnel et de l'encadrement, des finances, des équipements, des infrastructures, de l'information, etc. C'est sur la base de ces ressources que le programme d'activités de l'organisation est élaboré, tenant compte des capacités de l'organisation. Parmi les plus importantes ressources de l'organisation figurent le personnel, les ressources financières et l'information sur l'environnement et le secteur d'activités.

L'objectif de la stratégie fixé par l'ANOC à moyen termes est :

“Favoriser le développement des adhérents de l'association et contribuer au développement du monde rural”

9. ASPECT RELATIONNEL DE L'ANOC

9.1. Relations avec les pouvoirs publics

Pour le cas de l'ANOC, celles-ci concernent les relations entretenues avec le Ministère de l'Agriculture (MADRPM). L'association, par la force de son labeur, est devenu un acteur incontournable dans le développement de l'élevage ovin et caprin. Ceci a débuté avec la reconnaissance de l'ANOC comme association d'utilité publique et la mise en place du 1er contrat-programme en 1988.

D'année en année, l'association s'est affirmée davantage comme un partenaire incontournable dans le développement de l'élevage ovin, mais aussi dans la promotion de l'élevage caprin. En vertu de cet épanouissement dans le domaine de l'élevage caprin, le Ministère de l'Agriculture a été amené à proposer en 1998 à l'ANOC de prendre en gestion deux unités au niveau du Nord marocain : une unité de production de fromage de chèvre (*Ajbane Chefchaoun*) et une ferme d'élevage caprin à Bellota. Il est très aisé d'imaginer le crédit qu'a gagné l'association auprès des responsables du secteur agricole, confirmé lors d'une entrevue avec les responsables du MADRPM (Direction de

l'Élevage). Ces derniers reconnaissent que les résultats obtenus par l'association, notamment au niveau de ces deux unités, sont plus que satisfaisants.

Il est à noter que l'expérience de l'ANOC a permis de renforcer sa compétence dans le domaine de développement en consolidant les expériences accumulées par son implication préalable dans les projets de développement (PDPO 1991-2000 financé par le FIDA, Projet MOR de Sélection de la Race Timahdite dans le Moyen Atlas 1986-1992 financé par le PNUD). Sur la base de la compétence capitalisée en la matière, les responsables du MADRPM (Direction de l'Élevage) considèrent dorénavant l'association comme un opérateur incontournable dans tout programme ou projet de développement qui intègre une composante d'élevage ovin et/ou caprin.

9.2. Relations avec les bailleurs de fonds

D'autres relations ont été encore développées davantage et qui ont donné une assise plus crédible à l'association. Celles-ci relèvent des relations de coopération au développement tant au niveau national qu'international, bien que celles-ci aient été entamées dès le milieu des années 80 avec l'Ambassade du Canada.

Afin de soutenir son action de développement de l'élevage ovin et caprin à travers tout le Royaume, l'association a su faire fructifier cette synergie instaurée dans le cadre de la coopération internationale en développant, en plus de ses relations avec le projet ANOC-GTZ/DLG, d'autres relations avec un projet de coopération belge, un projet de coopération français, un projet avec l'Agence du Nord marocaine, deux projet MEDA à Chefchaouen et Khénifra, etc.

Cela est une parfaite illustration de la vision en vigueur au sein de l'ANOC permettant d'amener plusieurs bailleurs de fonds à intégrer leur appui autour d'un pôle de développement donné, évitant de sombrer dans la gestion de comportements concurrentiels inutiles se développant très souvent entre différents projets intervenant dans une même région.

En reconnaissance des contributions remarquables faites en faveur du développement du secteur rural au Maroc, l'ANOC a reçu l'Attestation de Mérite de la FAO, lors de la célébration du 50^{ème} anniversaire de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO).

9.3. Relations avec les autres organisations professionnelles

Plusieurs entraves peuvent être posées au fonctionnement d'une association par son environnement. La solution (directe ou indirecte) de certaines de ces entraves dépasse parfois la capacité d'action de cette association. C'est pour cela que des relations avec d'autres organisations professionnelles en vue de fédérer et intégrer les efforts sont requises.

Partant de ces considérations, l'ANOC avait un grand intérêt à multiplier ses relations avec d'autres organisations professionnelles marocaines. De telles "alliances" sont perçues comme nécessaires non seulement pour la conduite de projets communs mais aussi pour la construction d'une force de lobbying pour défendre leurs intérêts communs. Dans un tel cas de figure, la mise en place d'une taxe parafiscale au niveau des abattoirs profiteraient à d'autres associations professionnelles telles l'ANEBA et la FISA, par exemple.

Dans cet esprit, l'ANOC a consolidé ces relations avec les autres associations professionnelles agricoles, notamment celles intervenant dans le secteur de l'élevage. La finalité de ces actions étaient d'amener ces associations à fédérer leurs efforts par le montage de projets communs, et, pourquoi pas, instituer une fédération nationale de ces associations.

11. CONCLUSION

Cependant, bien qu'ayant connu une évolution positive aussi constante qu'efficace, l'ANOC présentait au début des années 1990, une structure organisationnelle d'une "petite entreprise" et non d'une "grande organisation". Elle n'était pas appropriée à l'expansion envisagée par ses organes de direction (Conseil d'Administration et Direction Générale) et également souhaitée par le Ministère de l'Agriculture (MADRPM) dans le cadre du Plan Quinquennal 1993-1997. Il était donc nécessaire que des ajustements tant par rapport aux futurs besoins de ce plan que des nécessités de déploiement de l'association soient opérés. Cela se situait aussi bien au niveau des structures et procédures internes de l'ANOC qu'à celui des effectifs et de la qualification du personnel tout en considérant nécessaire une délégation plus accrue de la prise de décision et la mise en œuvre d'une politique audacieuse de régionalisation et de décentralisation en plus d'une mise à niveau du secteur.

Références bibliographiques :

- **ANOC** 1988 à 2003 ; Les rapports techniques de l'ANOC.
- **ANOC**, 2004 ; Le rapport sur la mise à niveau du secteur de l'élevage des petits ruminants.
- **ANOC**, octobre 1999 ; Pla stratégique de l'ANOC ANOC.
- **Boukallouch Abderrahmane**, mai 2004 ; ANOC organisation professionnelle au service du développement de l'élevage ovin et caprin.
- **CNSM – ANOC**, (19962 à 2004) ; Les rapports de la Commission Nationale de Sélection et de Marquage.
- **Jürgen Heinkele / Dr Ute Jacob**, Août 1996 ; Structure et organisation de l'ANOC. Projet ANOC - GTZ/DLG.
- **Pr. A. Ghazali**, Septembre 1996 ; ANOC comme organisation de promotion et défense de ses membres. Projet ANOC - GTZ/DLG.
- **Pr. Omar Aktouf (HEC Montréal)**, juillet 1997 ; Diagnostic organisationnel de l'ANOC. Projet ANOC - GTZ/DLG.
- **Pr. Omar Aktouf (HEC Montréal)**, octobre 1999 ; Pour une autre analyse de la mondialisation : rôle de l'Etat et des associations. Projet ANOC - GTZ/DLG.
- **Dr. Ute Jacob**, septembre 2002 ; Organisation interne de l'ANOC. Projet ANOC - GTZ/DLG.
- **Dr Malki Mustapha**, décembre 2002 ; Quel impact sur le développement organisationnel de l'ANOC. Projet ANOC - GTZ/DL.