



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

CROISSANCE
ECONOMIQUE

EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES AU NIVEAU DES STRUCTURES D'APPUI AU SECTEUR AGRICOLE

DOCUMENT N°2

ETAT DES LIEUX ET ORGANISATION DU PROGRAMME
PROPOSE

21 juin 2010

Cette publication a été produite pour l'Agence Internationale du Développement des États-Unis par International Resources Group (IRG).

EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES AU NIVEAU DES STRUCTURES D'APPUI AU SECTEUR AGRICOLE

DOCUMENT N°2

ETAT DES LIEUX ET ORGANISATION DU PROGRAMME
PROPOSE

21 juin 2010

Cabinet ADIRA
79, rue Joseph Gomis 4ème étage, Immeuble Serigne Mbaye NDIAYE,
B.P. 9048 Dakar Peytavin
Tél : 33 823-85-67 Fax : 33 823-85-69
E-mail : adira@orange.sn; Site : www.adira-gms.sn

Avertissements:

Les points de vue des auteurs exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'USAID ou du Gouvernement des USA.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| RESUME DU RAPPORT | 4 |
| I. LA PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE | 9 |
| I.1. Contexte | 9 |
| I.2. Les Objectifs de l'étude | 10 |
| II. L'ETAT DES LIEUX | |
| 2.1 Bref diagnostic de la situation des structures | 11 |
| I.3. Méthodologie et déroulement de la mission. | 11 |
| 2.2. Analyse de la pratique en renforcement des capacités | 21 |
| 2.3. Besoins en formation élaborés par les différentes structures | 25 |
| III. ORIENTATION ET MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES-PRC | 28 |
| 3.1. Acceptati on et appropriation de l'approche chaine de valeur | 28 |
| 3.2. Justifications du PRC | 28 |
| 3.3. Méthodologie de conception du programme | 29 |
| 3.4. L'analyse des besoins de formation et les activités préliminaires de renforcement | 30 |
| 3.5. Orientation stratégique, Organisation et Architecture du dispositif du PRC | 38 |
| IV. PROPOSITIONS BUDGETAIRES POUR LE PRC (EN MILLIERS DE FRANCS)..... | 56 |
| 4.1. Les montants..... | 56 |
| 4.2. Les hypothèses budgétaires | 53 |

LISTE DES SIGLES

| | |
|-------|--|
| AFD | Agence française de développement |
| ANCAR | Agence national de Conseil Agricole et Rural |
| BFPA | Bureau de la formation professionnelle agricole |
| BM | Banque Mondiale |
| BSAOP | Bureau de suivi des organisations d'auto-promotion |
| CAR | Conseillers agricoles ruraux |
| CDSMT | cadre de dépenses sectorielles à moyen terme |
| CNDA | centre national de documentation agricole |
| CP | Comité de Pilotage |
| CR | Communauté rurale |
| DA | Direction de l'Agriculture |
| DAPS | Direction de l'Analyse, de la Prévision et des statistiques |
| DH | Direction de l'Horticulture |
| DR | Directeur régional |
| DRDR | Direction régionale du développement rural |
| FAO | Fonds alimentaire mondial |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| GDT | Gestion des terres |
| GERME | Gérer mieux son entreprise |
| GIPD | Gestion intégrée de la production et des déprédateurs |
| GOANA | Grande offensive pour la nourriture et l'abondance |
| GPS | Global Positioning system |
| GRH | gestion des ressources humaines |
| MARP | Méthodes accélérées de recherche participative |
| MEF | Ministère de l'économie et des finances |
| NTIC | Nouvelles technologies de l'information et de la communication |
| OAP | Organisation d'auto-promotion |
| PACD | Promotion d'une agriculture compétitive et durable |

| | |
|-------|---|
| PADEN | Projet aménagement et développement économique des Niayes |
| PAFA | Projet d'appui aux filières agricoles |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PAPIL | Projet d'appui à la Petite Irrigation Locale |
| PCE | Projet de Croissance Economique |
| PDMAS | Programme de développement des marchés agricoles du Sénégal |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PSAOP | Programme des services agricoles et organisation de producteurs |
| PTF | Partenaires techniques et financiers |
| RD | Recherche développement |
| REVA | Retour vers l'agriculture |
| SIG | Système d'Information Géographique |

RESUME

Les changements induits par la mise en œuvre de la Politique de Développement Agro-sylvo-pastoral du Sénégal sont à leur début. Mais, malgré des résultats encourageants, la professionnalisation et la compétitivité de l'Agriculture restent confrontées à des contraintes qui nécessitent l'appui des partenaires de l'Etat.

C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'intervention de l'USAID, à travers le Projet de croissance Economique (PCE), qui cible la croissance économique et l'amélioration de la compétitivité, avec un intérêt particulier accordé au secteur agro-alimentaire.

Il s'agira par l'approche chaînes de valeur de le rendre compétitif face à la concurrence en identifiant les principales sources d'avantages concurrentiels que peuvent présenter les produits sénégalais.

Il résulte de cette analyse, que le développement du secteur agro-alimentaire est structurellement lié à un renforcement des capacités permettant à la fois un accroissement de la productivité et une amélioration de la qualité dans un domaine où la certification et traçabilité des produits sont devenues source de valeur ajoutée.

C'est dans ce cadre que la présente étude en évaluation des besoins en renforcement des capacités se donne les objectifs suivants : (i) dresser un état des lieux en matière de renforcement des capacités dans les structures concernées : en préciser les thèmes, les bénéficiaires, les organisateurs, le financement, et leur bilan pratique ; (ii) analyser le contenu des programmes passés et prévus en matière de formation continue des différentes institutions, si disponibles ; (iii) identifier les besoins complémentaires pour rendre les structures plus efficaces dans la conduite de leur mission ; (iv) définir un programme de renforcement des capacités à court et moyen termes ; (v) faire des propositions portant sur un canevas relatif aux modalités de travail avec les structures ciblées ; et enfin , (vi) évaluer le budget nécessaire.

Cette étude se veut ainsi une contribution pratique à l'amélioration du dispositif de formation du secteur de l'agriculture, pour qu'il soit à même de mieux renforcer les compétences des acteurs et de développer les capacités afin de promouvoir la productivité et la compétitivité des différentes filières.

L'approche qui a été retenue est d'impliquer les structures concernées, dès l'élaboration des termes de référence, et dans tout le processus de l'étude. La méthodologie proprement dite, a comporté quatre grandes étapes : la préparation (recherche documentaire, confection des outils, etc.) ; la collecte de données sur le terrain ; l'analyse des données et pour finir la rédaction des rapports.

L'état des lieux a fait l'objet d'un bref diagnostic de la situation des structures, de l'analyse de leur pratique en renforcement des capacités, et des besoins en formation qu'elles ont elles-mêmes élaborés. Il est important de préciser que deux des structures ciblées par l'étude sont allées jusqu'au stade d'élaboration de leurs plans de formation.

L'orientation et la mise en œuvre du Programme de Renforcement des Capacités (PRC) proposés s'inspire de l'état des lieux, notamment le bref diagnostic et les demandes de formation exprimées.

Aussi apparait-il aujourd'hui à la mission, qu'il est urgent que les structures ciblées aillent au-delà de leurs missions courantes de réglementation, de prévision, de suivi, d'enregistrement des réalisations, etc.... Ces activités sont toujours utiles et nécessaires. Mais, si l'on désire faire réaliser au secteur agricole tout son potentiel de développement dans le cadre de la stratégie de croissance accélérée, les missions de promotion, d'élaboration de politiques, de création d'environnement, etc.... doivent être privilégiées et dynamisées pour booster le secteur.

Il faut donc appuyer ces structures dans ce sens, en leur donnant les formations qui leur permettent de créer, comme indiqué dans leurs missions, un environnement économique et commercial favorable au développement du secteur, en adoptant l'approche chaîne de valeur. Ces formations doivent les rendre capables d'exécuter les tâches et les fonctions susceptibles de créer cet environnement. C'est pourquoi la mission les considère comme **un programme fondamental de renforcement des capacités** à délivrer sous forme d'atelier de cinq jours.

A côté de ce programme, la mission propose **un programme prioritaire de renforcement des capacités** défini sur une base double : les demandes de formation exprimées par les structures d'une part, et, d'autre part, les principaux points faibles qui ont été brièvement diagnostiqués dans les pages précédentes.

En considérant les missions et les principales fonctions et tâches à maîtriser, les formations à développer se présentent comme indiqué ci après.

Programme fondamental de renforcement

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Développer | Nombre de sessions / Participants |
|---|---|---|--|
| Créer un environnement économique favorable | <ul style="list-style-type: none"> - Susciter et appuyer la création d'interprofessions - Participer à l'organisation et à l'animation des débats inter professionnels - Assister les accords et les projets interprofessionnels | <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation sur l'approche chaîne de valeur -Méthodes et outils d'analyse des chaînes de valeurs -Méthodes et outils de communication | <p>10 X 25 = 250P.</p> <p>10 X 25 = 250P.</p> <p>10 X 25 = 250P.</p> |
| Créer un environnement commercial favorable | <p>Contribuer à améliorer la commercialisation en agissant sur les principaux leviers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la qualité minimum des produits -la segmentation des marchés des produits concernés - le suivi et la dynamisation du marché | <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation au marketing des produits agricoles -Méthodes et outils de segmentation stratégiques des marchés - Méthodes et outils de suivi commercial des produits et d'évolution des marchés. | <p>10 X 25 = 250P.</p> <p>10 X 25 = 250P.</p> <p>10 X 25 = 250P.</p> |

Aussi, pour créer un environnement commercial et économique favorable, faut-il accélérer la création d'interprofessions dans les différentes chaînes de valeur et les dynamiser en utilisant, comme on le fait ailleurs, partout où « ça marche », deux grands outils : le groupe de travail produit et les groupes de travail thématique.

Les formations prévues par les structures ciblées peuvent être jugées comme prioritaires, surtout si on les met en rapport et qu'on les apprécie au regard des points faibles identifiés.

En effet, comme il est mentionné dans l'état des lieux ci-dessus les structures ont, non seulement développé des programmes de formation importants, mais mieux, ils ont formulé et élaboré ce qu'elles estiment être leur besoin de formation. Certaines structures comme l'ANCAR et la Direction de l'Horticulture ont même déjà élaborés leurs plans de formation.

La mission propose de retenir des formations à prioriser en les faisant passer comme indiqué ci après à travers les procédures du PRC. On peut les considérer comme prioritaires et les utiliser pour consolider le démarrage du PRC et enclencher ainsi un processus de fonctionnement durable de son dispositif.

Programme prioritaire de renforcement

Les ateliers

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions / Participants |
|--|--|--|---|
| Gouverner l'institution avec performance | <ul style="list-style-type: none"> - Planifier au niveau stratégique - Programmer les opérations - Fédérer les énergies | <ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique et opérationnelle - Identification, Conception et Gestion de projets - Communication et Culture d'entreprises | <ul style="list-style-type: none"> 3X 25 = 75P. 3X 25 = 75P. 3X 25 = 75P. |
| Gérer les ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en compétences à recruter - Former le personnel - Définir les parcours professionnels - Personnaliser la gestion des carrières - Résoudre les conflits interpersonnels et inter groupes - Mobiliser les énergies - Anticiper les changements organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> - Administration du personnel - Gestion des programmes de formation - Méthodes et outils de définition des parcours professionnels - Méthodes et outils de gestion individualisée des agents - Méthodes et outils de gestion des conflits - Méthodes et outils de motivation et de leadership - Méthodes et outils de gestion des changements organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> 4X 25 = 100P. |

Les formations courtes

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions / Participants |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Assurer le conseil agricole et rural | -Susciter et appuyer la création d'entreprise dans les chaines de valeur | - Méthodes et outils de gestion technique et économique adaptés aux petites entreprises agricoles | 4X 25 = 100P. |
| | - Susciter et appuyer la gestion des projets dans les chaines de valeur | - Méthodes et outils de gestion technique et économique adaptés aux micros projets | 4X 25 = 100P. |
| | - Maitriser les techniques d'animation et de communication | -Méthodes et outils de communication | 4X 25 = 100P. |

Les formations longues

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions/ Participants |
|---|--|---|--|
| Assurer des services performants en Conseil Agricole et Rural | -Aider à identifier les problèmes en gestion technico économique des exploitations agricoles | - Méthodes et outils de résolution des problèmes techniques et économique | Deux (2) Promotions annuelles de 25 apprenants (2 X 25 = 50 P) |
| | - Aider à la prise de décision - Aider à identifier les acteurs susceptibles d'apporter les services demandés par les exploitations agricoles | -Méthodes et outils de prise de décision -Méthodes et outils de contractualisation et de communication | |
| Assurer les services d'expertises en chaine de valeur | -Apporter les expertises demandées en chaine de valeur | - Méthodes et outils d'analyse des chaines de valeur | Deux (2) Promotions annuelles de 25 apprenants (2 X 25 = 50 P) |
| | -Contribuer à dynamiser les chaines de valeur | -Méthodes et outils de marketing des produits agricoles - Méthodes et outils de communication | |

Le programme fondamental de renforcement des capacités et le programme prioritaire sont importants. Mais ce qui l'est davantage pour la mission est la mise en place d'un processus professionnel de définition des contenus de formation. En effet, la formation apparait à tous comme l'un des paramètres les plus importants pour accroître sensiblement la performance des structures ciblées.

Mais une formation standard avec des outils standards produit beaucoup de déperdition et ne procure pas l'impact attendu sur les compétences et les comportements. Aussi, la mission recommande-t-elle plutôt **une formation sur mesure** avec des objectifs d'apprentissage qui peuvent produire un impact plus maîtrisable sur le niveau de performance des structures concernées.

En matière d'option structurelle, le PRC peut ne pas être une nouvelle structure autonome logée dans le BFPA. Mais dans tous les cas la mission recommande qu'il soit un programme spécifique et identifiable au sein du BFPA avec un fonctionnement opérationnel qui implique l'ensemble des structures ciblées.

Concernant le budget, il est estimé à environ 1,3 Milliards de franc Cfa pour plus de 2700 personnes à former en ateliers de cinq jours et 100 personnes en formation longue diplômante.

I. LA PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE

Le document n°1 présente en détail l'orientation et les outils méthodologiques qui ont permis de recueillir et de traiter les données de la mission. Mais pour faciliter la lecture du document n°2, il a été fait un bref résumé de cette présentation

1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Malgré une nette amélioration de son cadre macroéconomique, plus de 50% de la population Sénégalaise vit encore en dessous du seuil de pauvreté. Cette pauvreté peut être succinctement ramener aux quatre grands constats, ayant trait à la réalité de la précarité économique et sociale de la population rurale, aux faibles opportunités d'emploi, à l'insécurité alimentaire qui menace un grand nombre de ménages surtout en milieu rural et à une baisse continue de la part du secteur primaire (14,7% en 2008) dans la formation du PIB malgré le fait qu'il occupe 70% de la population.

Si des cas de crises extrêmes peuvent être résolus par l'intervention de l'état, la réduction soutenable de la pauvreté dans un tel contexte, ne peut venir que du renforcement de l'agriculture, compte tenue de son importance en zone rurale, pour en faire le moteur de la croissance économique. En effet, malgré les lourds investissements consentis, l'agriculture sénégalaise reste fortement tributaire des aléas climatiques, sous équipée et peu génératrice de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les structures étatiques qui doivent assurer l'encadrement du mouvement paysan, éprouvent d'énormes difficultés aussi bien dans la formation des acteurs, le transfert de technologies que dans la mobilisation des financements.

L'accès au crédit pour améliorer la productivité se pose de manière récurrente. Un nombre croissant de ménages ruraux rattrapé par le processus d'appauvrissement est coupé des réseaux leur permettant d'accéder aux ressources productives classiques. Cette déconnexion économique est accentuée par le manque de formation, l'analphabétisme, la faiblesse de la dynamique organisationnelle, le manque de moyens, etc. L'insuffisance de l'offre en produits financiers dans le milieu rural réduit considérablement le développement du secteur agro-alimentaire.

Pour résorber ces difficultés et favoriser la création d'un environnement propice aux investissements en milieu rural, le Sénégal a mis en place une Politique de Développement Agro-sylvo-pastoral, dont l'objectif affiché, est de participer à la réduction de la pauvreté. Cette politique s'articule autour d'un certain nombre d'axes stratégiques parmi lesquels on peut retenir :

- Le développement de l'information agricole, de l'éducation et de la formation au profit des métiers de l'agriculture;
- Le renforcement des capacités des organisations professionnelles agricoles, des organisations de la société civile, des collectivités locales et des services de l'Etat.

Les changements induits par la mise en œuvre de la Politique de Développement Agro-sylvo-pastoral sont à leur début. Malgré des résultats encourageants, la professionnalisation et la compétitivité de l'Agriculture restent confrontées à des contraintes qui nécessitent l'appui des partenaires de l'Etat.

C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'intervention de l'USAID, à travers le Projet de Croissance Economique (PCE), qui cible la croissance économique et l'amélioration de la compétitivité, avec un intérêt particulier accordé au secteur agro-alimentaire. Il s'agira par l'approche chaînes de valeur, de le rendre compétitif face à la concurrence en identifiant les principales sources d'avantages concurrentiels que peuvent présenter les produits sénégalais. Mais, si l'analyse de la grappe « agriculture et agro-industrie » dans la SCA montre des niches et des opportunités qui peuvent être exploitées, elle révèle aussi que son accès au marché mondial est obéré par des difficultés d'accès aux infrastructures, aux facteurs de production, aux systèmes de savoir, etc.

Il résulte de cette analyse, que le développement du secteur agro-alimentaire est structurellement lié à un renforcement des capacités permettant à la fois un accroissement de la productivité et une amélioration de la qualité dans un domaine où la certification et traçabilité des produits sont devenues source de valeur ajoutée.

1.2. LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'évaluation des besoins en renforcement des capacités devra :

- Dresser un état des lieux en matière de renforcement des capacités dans les structures concernées : en préciser les thèmes, les bénéficiaires, les organisateurs, le financement, et leur bilan pratique.
- Analyser le contenu des programmes passés et prévus en matière de formation continue des différentes institutions, si disponibles.
- Identifier les besoins complémentaires pour rendre les structures plus efficaces dans la conduite de leur mission ;
- Définir un programme de renforcement des capacités à court et moyen termes.
- Faire des propositions portant sur un canevas relatif aux modalités de travail avec les structures ciblées ;
- Evaluer le budget nécessaire.

Cette étude se veut ainsi une contribution pratique à l'amélioration du dispositif de formation du secteur de l'agriculture, pour qu'il soit à même de mieux renforcer les compétences des acteurs et de développer les capacités afin de promouvoir la productivité et la compétitivité des différentes filières.

1.3 METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE LA MISSION¹

L'approche qui a été retenue est d'impliquer les structures concernées, dès l'élaboration des termes de référence, dans tout le processus de l'étude. Cette démarche participative et inclusive a été consolidée par la mise en place d'un Comité de Pilotage (CP) regroupant l'équipe du PCE, les structures ciblées et le cabinet ADIRA. Outre l'étendue de l'étude, le CP a eu à valider la démarche méthodologique proposée par le cabinet.

La méthodologie proprement dite a comporté quatre grandes étapes :

- La préparation (recherche documentaire, confection des outils, etc.) ;
- La collecte de données sur le terrain ;
- L'analyse des données ;
- La rédaction du rapport final.

II. L'ETAT DES LIEUX

2.1 BREF DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DES STRUCTURES

Elaborer un programme de renforcement des capacités pour des structures au fonctionnement différent, suppose de procéder à leur analyse, si sommaire soit-elle, pour mettre en évidence la diversité des leviers qui déterminent leur efficacité, et l'interrelation qui existe entre elles. Cette démarche permet en outre d'éviter la posture consistant à résumer les problèmes d'organisation en terme de structure.

C'est dans cette perspective que nous proposons un cadre d'analyse prenant en considération les multiples facettes de leur structuration et fonctionnement, et plus particulièrement dans l'esprit d'une intervention au plan des compétences humaines.

Les leviers ciblés sont au nombre de trois : le type de management (la gouvernance de la structure), la gestion des ressources humaines et l'appui aux partenaires. Ces points ont été abordés en termes de forces et faiblesses dans le cadre de focus group avec les agents rencontrés.

Pour chacun de ces leviers, les principales forces et faiblesses identifiées, peuvent se résumer de la façon suivante.

A) TYPE DE MANAGEMENT

Le focus sur ce point est motivé par la préoccupation de voir d'une part, si le style de management appliqué allie rigueur de gestion, avec souplesse, ouverture, aptitudes à partager, à communiquer et à négocier, qui sont déterminantes dans l'atteinte de la performance institutionnelle, et d'autre part si les objectifs stratégiques sont clairement définis pour fédérer les énergies.

¹ Pour une présentation plus détaillée de la méthodologie, se référer au document 1.

a.1 Forces

- **Management participatif.** Dans 3 structures ciblées par l'étude, les agents interrogés ont souligné qu'ils participent aux décisions par groupe. Les différents directeurs cherchent à impliquer tous les employés dans le processus de planification du travail, d'organisation et de contrôle par le biais de la communication. Dans chaque cas, nous avons cherché à vérifier le caractère effectif du management participatif à travers 2 des principes qui le fondent : la mobilisation du personnel (par les attitudes et par les structures) et la délégation de pouvoir (par le partage des responsabilités dans la gestion).

La mobilisation du personnel se manifeste surtout dans sa dimension approche par les structures, qui se traduisent par la mise en place de cadres formels de communication et de travail le favorisant. Le deuxième principe est présent dans les quatre structures étudiées à travers la responsabilisation des agents et l'application de la subsidiarité (exemple de l'ANCAR avec l'autonomisation des Directions Régionales).

- **Structuration très claire en division et en bureaux.** Cette structuration permet aux Directions de disposer de groupes de résolutions de problèmes qui, à la demande de la direction, étudient des questions spécifiques. Elle constitue aussi un système d'animation, un moyen pour faire circuler l'information au niveau des employés, un système de partage du savoir-faire.
- **Les relations avec les usagers** (autres services administratifs et citoyens) se traduisent par une volonté de rapprochement à travers une politique informationnelle leur permettant de spécifier les prestations qu'ils souhaitent obtenir. Cette politique se ressent à travers la centralité de ces structures dans le secteur. Ainsi, elles sont considérées comme source principale d'information, sont sollicitées dans l'élaboration de tous les programmes et jouissent d'une bonne audience auprès du public.
- **Une orientation plus grande vers les résultats.** Même si les structures ne sont pas évaluées de manière permanente avec des indicateurs de gestion, elles ont tenu à former la plupart de leurs agents à la gestion axée sur les résultats (GAR) dans le souci de promouvoir leur efficacité interne et assurer un suivi de l'évolution des activités de la structure vers l'atteinte des missions assignées par l'autorité centrale.

a.2 Faiblesses

- **Absence de planification stratégique.** A part l'ANCAR qui a déjà formulé son Plan stratégique (même s'il nous est apparu que son appropriation au niveau de la base n'était pas totalement acquise), le plan stratégique se confond avec les missions assignées aux directions. La difficulté de procéder à une planification stratégique est accentuée par le changement fréquent opéré à la tête des structures (Ministère et Directions) et par la multiplication des programmes spéciaux. Mais à ce niveau, il serait bon de souligner que cette absence de planification sur le long terme pourra être

résorbée avec la finalisation du cadre stratégique décennal en cours d'élaboration au niveau du Ministère de l'agriculture.

- **Changement constant des équipes dirigeantes.** Dans toutes les structures visitées, ce changement de Ministre ou de Directeur qui s'accompagne très souvent de changement de direction (vision) a été déploré. En effet, nos interlocuteurs ont souligné que dans un environnement complexe, où se multiplient les risques sur le plan économique et climatique, l'Etat doit chercher à rationaliser la structure organisationnelle d'un ministère aussi névralgique que celui de l'agriculture, pour lui permettre de mener à bien ses missions.
- **Eclatement des directions au niveau du Ministère.** Cette multiplicité des centres de décisions rend difficile le travail de coordination et ce d'autant plus que certaines prérogatives qui relevaient traditionnellement d'une seule direction sont réparties entre plusieurs. Cette imbrication des missions, de l'avis des agents interrogés, n'est pas pour faciliter l'application de l'imputabilité qui normalement doit accompagner la délégation de responsabilités. Dans un contexte où les citoyens au premier rang desquels les producteurs, sont de plus en plus exigeants sur les services fournis par l'administration publique, cette absence d'imputabilité va à l'encontre des aspirations de bonne gestion.
- **Evaporation des expériences ou la non capitalisation institutionnelle.** Toutes les structures sont confrontées à la rotation rapide du personnel, en particulier des cadres. En effet, les cadres compétents et expérimentés sont sollicités et difficiles à fidéliser. En plus de ce rapide 'turnover', l'absence de capitalisation des savoirs se manifeste à travers deux autres dimensions : le nombre important de départ à la retraite et la non utilisation des personnes qui ont eu à occuper des postes de responsabilité.

B) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le plus souvent confinée à la fonction d'administration du personnel, la gestion des ressources humaines a été souvent considérée dans le secteur public au Sénégal comme une variable secondaire. Cette situation s'explique par la place accordée au statut, qui a conduit dans l'administration à confiner la question de la gestion du personnel à l'application des règlements en occultant les aspects relatifs au développement effectif de la gestion des ressources humaines.

Au niveau du Ministère de l'Agriculture, la fonction Ressources Humaines est assurée au niveau central par le Bureau des Ressources Humaines (BRH) et au niveau déconcentré par chaque Direction Nationale, par les Directions Régionales de Développement Rural (DRDR) et les Services Départementaux de Développement Rural (SDDR) à travers les Bureaux Administratifs et Financiers (BAF).

Aujourd'hui, même si la prise de conscience sur l'importance grandissante qu'ont les ressources humaines sur l'atteinte des objectifs de l'organisation semble acquise, il n'en demeure pas moins que des réformes structurelles doivent être entreprises pour aboutir à une pratique renouvelée de la gestion des ressources humaines.

« L'étude sur le renforcement des capacités des agents de la DRH au niveau central et au niveau déconcentré : plan de formation » procède de cette volonté et a pu déterminer les enjeux de la transformation du Bureau des Ressources Humaines (BRH), jusqu'ici confiné à une fonction d'administration du personnel, en une Direction des Ressources humaines (DRH) qui sera chargée d'élaborer un schéma stratégique des ressources humaines.

En mobilisant les différents leviers d'action de la GRH, la DRH devra satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services (identifier les besoins en compétences à recruter, former le personnel, définir les parcours professionnels, mobiliser les cadres), personnaliser la gestion des agents (évaluer, accompagner les agents dans leur mobilité et leurs projets de carrière, promouvoir et récompenser la performance), aider à la résolution des conflits interpersonnels et intergroupes, anticiper les changements par des diagnostics organisationnels et fonctionnels.

A l'analyse, les structures étudiées ne manquent pas pourtant de potentialités pour instaurer une gestion optimale de la fonction Ressources Humaines. Dans la mesure où il existe plusieurs variables susceptibles de favoriser les comportements de mobilisation des ressources humaines, il est particulièrement pertinent de s'intéresser à ces variables en termes de forces et faiblesses.

b.1 Forces

- **Attraits de la fonction publique.** L'attachement au service public est apparu au cours de nos discussions comme un élément essentiel de motivation. En effet, les agents interrogés estiment qu'ils ont choisi d'entrer dans la fonction publique pour mieux servir leurs concitoyens et l'intérêt général. D'autres raisons parmi lesquelles la sécurité de l'emploi, la mobilité professionnelle, la possibilité de bénéficier d'une solide expérience pouvant développer l'employabilité ont été aussi évoquées pour justifier ce choix.
- **Des règles strictes de recrutement.** Le recrutement est un élément clé dans la gestion des ressources humaines car il précède l'entrée en fonction de l'agent, et il est capital, de sélectionner les compétences essentielles au bon fonctionnement de l'organisation. Dans toutes les structures, les interviewés ont salué la rigueur appliquée dans les procédures de recrutement. Pour les structures publiques, un processus continu de recensement des besoins en ressources humaines est instauré. Ainsi, en fonction des défaillances notées dans leur fonctionnement, les Ministères expriment leurs besoins qui sont transmis, pour examen à la cellule de contrôle et des effectifs de la masse salariale.

La cellule détermine les quotas attribués à chaque ministère et en fait notification à la fonction publique qui ouvre la procédure de pourvoi de ces postes. Cette procédure se décline en trois phases : la publication de l'avis de recrutement, la procédure de sélection par la commission nationale de recrutement, la publication des résultats de la sélection et la prise des actes subséquents. Cette procédure est saluée au niveau des structures publiques concernées par l'étude, car elle leur permet de disposer de cadres compétents, dotés d'une expérience avérée et des profils nécessaires pour effectuer leurs missions.

- S'agissant de l'ANCAR, la démarche de recrutement adoptée au niveau des directions régionales est plus complexe. Ainsi, pour les Conseillers Agricoles Ruraux par exemple, les dossiers sélectionnés sont envoyés aux directions régionales qui mettent sur pied un comité régional composé du Directeur Régional (DR), de son assistant, de l'inspection régionale des services vétérinaires, du Directeur Régional du Développement Rural (DRDR), du CRCR et du délégué du personnel de l'ANCAR comme observateur.

Les agents présélectionnés sont mis en position de stage pendant 6 mois, ils produisent un rapport de stage qui est évalué par le chef d'équipe, rapport soumis au DR, et pendant le stage, ils sont mis sous la disposition du CLSOP qui les évalue sur la base d'une fiche d'appréciation (esprit d'initiative, sens de la collaboration, ponctualité, etc.). Et c'est sur cette base que le DR fait un rapport d'appréciation au Directeur National pour la titularisation de l'agent (signature d'un CDI). Cette procédure permet de soumettre l'agent à des résolutions de cas concrets et de retenir les meilleurs profils.

- **La formation continue.** Les connaissances accumulées dans l'organisation, qu'elles soient acquises par la voie de l'expérience ou de la formation professionnelle continue, sont devenues des ressources stratégiques aussi bien pour la structure que pour les employés. Dans les focus group réalisés, les points suivants ont été les plus évoqués pour justifier l'importance de la formation continue. Se basant sur leur expérience, les personnes interrogées soutiennent que les différentes formations reçues leur ont permis de s'adapter à l'évolution de leur métier, d'être au courant des innovations dans le secteur, de développer leur employabilité et ainsi pouvoir prétendre à d'autres emplois mieux rémunérés, d'être plus performant et de mieux répondre aux sollicitations des partenaires.
- **Existence de fiches de postes.** La fiche de poste est à la fois un outil de communication (donne des repères partagés sur la fonction attendue par l'organisation), un outil de clarification (sur la responsabilité de chaque agent sur des missions explicites et le mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service) et un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs).

Même si dans les structures, la notion de métier (ensemble des postes de travail qu'un individu peut occuper sans formation lourde) est de plus en plus préférée à celle de poste, la fiche de poste est perçue dans le cadre des entretiens réalisés, comme un outil de GRH privilégié permettant de définir les responsabilités assignées à chaque agent, de lui apporter une visibilité sur les évolutions souhaitables de son poste, de renforcer sa connaissance et son appartenance à l'organisation et de l'évaluer sur une base objective.

Conscient de son importance, le Ministère de l'Agriculture avait déjà travaillé sur l'élaboration d'un manuel de fiches de poste en 1999. Et récemment (octobre 2009), compte tenu qu'un emploi n'est pas figé, un référentiel des emplois-types et des compétences dans la dynamique d'une actualisation des postes et de la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a été élaboré. La

description des postes effectuée selon les structures, les objectifs, tâches et profils de chaque poste a permis de réaliser un important travail d'actualisation des différentes situations de travail du Ministère. Mais, il faut noter que les résultats de cette étude ne sont pas encore mises en œuvre et la majorité des personnes rencontrées, n'ont pas encore pris connaissance du contenu du rapport.

b.2 Faiblesses

- **Manque de motivation.** Même si elle n'est pas appréhendée comme l'unique moteur de la participation des travailleurs, la motivation renforce l'engagement organisationnel et la fédération des objectifs de la structure avec ceux des employés. Nous avons cherché à appréhender la motivation des travailleurs à travers un certain nombre de points (les conditions de travail, l'ambiance de travail, les relations avec la hiérarchie, le niveau de rémunération, la qualité du service rendu aux partenaires).

Si l'analyse de contenu des focus group réalisés dans les différentes structures permet d'avancer que la majorité des agents interrogés jugent que la qualité du service produit par la structure est bonne, et que s'ils estiment avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques et travailler dans une bonne ambiance, ils sont plus partagés sur les conditions de travail où une partie pense qu'elles ne sont pas adéquates pour atteindre les missions qui leur sont assignées. Quant au niveau de rémunération, il est globalement jugé insatisfaisant et les interviewés affirment que leur pouvoir d'achat se détériore en rapport au renchérissement du coût de la vie.

Pour améliorer la motivation, ils estiment qu'il faudrait par ordre de priorité insister sur les points suivants : la rémunération, les conditions de travail (renforcement des moyens humains et matériels), la formation, l'organisation de l'administration et les méthodes de travail, le management et les relations hiérarchiques, l'adaptation des compétences, les possibilités d'évolution, de promotion, les modes de recrutement et d'affectation.

- **Moyenne d'âge élevé.** Parmi les déterminants de la performance institutionnelle, la variable âge a particulièrement retenu l'attention des agents rencontrés surtout au niveau des trois structures publiques. La question centrale concerne à la fois le remplacement des travailleurs qui partent à la retraite et la transmission des connaissances capitalisées par cette population.

En effet, pour une structure comme la Direction de l'Agriculture (DA), les résultats des focus group révèlent que chaque année, il y a trois ou quatre départs à la retraite alors qu'il n'y a pas de compensation au niveau du recrutement. Ce constat est étayé par l'analyse de la structure des effectifs du Ministère par âge (cf. étude sur la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines) qui révèle un vieillissement de la population des salariés.

Répartition par âge du personnel du Ministère de l'Agriculture²

| AGE | EFFECTIF | |
|-------------------|----------------|-----------------|
| | Valeur absolue | Valeur relative |
| • Moins de 25 ans | 2 | 00,31 |
| • 25 – 30 | 14 | 02,19 |
| • 31 – 35 | 31 | 04,86 |
| • 36 – 40 | 24 | 03,76 |
| • 41 – 45 | 51 | 07,99 |
| • 46 – 50 | 111 | 17,40 |
| • 51 – 55 | 144 | 22,57 |
| • 56 – 60 | 248 | 38,87 |
| • 61 ans et plus | 13 | 02,04 |
| Total | 638 | 100,00 |
| • Non renseigné | 57 | |
| TOTAL | 695 | |

A la lecture du tableau de la structure des âges, on s'aperçoit que les tranches situées entre 56 et 61 ans et plus représentent plus de 40% de l'effectif global. Autrement dit, plus de 40% des actifs actuels devraient normalement partir à la retraite d'ici 04 ans. Ainsi, pour conserver un certain niveau de performance, le Ministère est dans l'obligation de transmettre rapidement les savoirs-faires des agents expérimentés vers les nouveaux entrants tout en préparant le départ de ses salariés les plus âgés dans les prochaines années. En l'absence d'une politique de recrutement dynamique, le Ministère se rabat sur des contractuels. Ces derniers jugent leur situation précaire, ce qui a des incidences négatives sur leur motivation.

- **Turnover élevé.** Dans ce contexte de vieillissement du personnel, la fidélisation est une question stratégique pour maintenir l'efficacité dans le travail. La centralité des départs comme élément de gestion de la performance n'a pas échappé aux agents, surtout quand le phénomène touche en premier lieu les cadres. Les données de l'étude sur la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines confirme cette tendance.

² Cabinet ADIRA, Etude sur la mise en place d'une politique des ressources humaines, septembre 2009, P.8.

Structure par corps du turnover du Ministère de l'Agriculture³

| CORPS | EFFECTIF | |
|-------------------------------|----------------|-----------------|
| | Valeur absolue | Valeur relative |
| • ATA | 11 | 08.33% |
| • Ingénieur génie rural (IGR) | 17 | 12.88% |
| • ITA | 21 | 15.91% |
| • Ingénieur agronome (IA) | 54 | 40.91% |
| • Docteur VETO (DV) | 01 | 00.76% |
| • ITE | 03 | 02.27% |
| • ATE | 06 | 04.55% |
| • TH | 13 | 09.85% |
| • Urbaniste (UR) | 01 | 00.76% |
| • Ingénieur Hydraulicien (IH) | 01 | 00.76% |
| • TSPV | 02 | 01.52% |
| • Inspecteur coopération (IC) | 01 | 00.76% |
| • Economiste (ECO) | 01 | 00.76% |
| TOTAL | 132 | 100.00% |

A la lecture du tableau de répartition du turnover par corps, il est facile de remarquer que les emplois jugés stratégiques connaissent les taux de départs les plus importants. En effet, les emplois d'Ingénieur Agronome, d'Ingénieur des Travaux d'Agriculture et d'Agent Technique d'Agriculture représentent plus de 60% de l'effectif des départs avec des taux respectifs de 40.91%, 15.91% et 08.33%. Les facteurs évoqués pour expliquer ces départs sont multiples mais peuvent être résumés dans quatre notions : la motivation, la satisfaction, l'engagement et la reconnaissance.

Au niveau de l'ANCAR, les entretiens effectués au niveau des structures régionales ont révélé que la structure était confrontée au départ de son personnel. Mais comme dans les structures administratives, ces départs concernent plus les cadres que les CAR. Parmi les raisons avancées pour expliquer les départs, on peut citer : le niveau de rémunération pas assez motivant comparé à l'environnement externe (même si les agents reconnaissent qu'à ces débuts c'est l'ANCAR qui attirait les cadres des autres structures), le manque de visibilité dans les plans de carrière et le manque de promotion interne.

³ Ibid. P. 54

- **Inadéquation entre profil et activités menées.** Ce point qui peut être analysé comme la conséquence -du mode d'affectation des agents au niveau des structures administratives et des techniques d'évaluation employées qui ne permettent pas de procéder à des ajustements- est perçue par les agents comme un facteur de démotivation au même titre que la faiblesse de la rémunération.
- **Faiblesse des procédures d'accueil et d'intégration du personnel.** Nous avons souligné que les procédures de recrutement employées au niveau de l'ANCAR permettaient de mettre l'agent en situation de travail pour apprécier son savoir, son savoir-faire et son savoir-être avant sa titularisation, ce qui constitue en soit une forme d'accueil et d'intégration.

Au niveau des structures administratives, la procédure d'accueil et d'intégration se limite à ses aspects basiques (présentation aux membres du service) et ne permet pas la transmission réelle du savoir-faire). Dans un contexte de turn-over élevé et de départs massifs à la retraite, les interviewés estiment que cette carence des systèmes d'intégration et d'accueil ne favorise pas la capitalisation collective et institutionnelle des compétences.

- **Insuffisance du système d'évaluation.** L'évaluation des performances des agents est une question capitale dans la mesure où elle conditionne la détermination des besoins de formation, l'évolution de la carrière des agents et subséquemment, leur évolution salariale.

Dans la fonction publique sénégalaise, même si des réformes sont intentées pour améliorer le système de notation jugée inadaptée pour mettre en place un système dont la note ne serait pas le seul critère, tout fonctionne comme si les organisations et les hommes qui la composent mettent en œuvre des réactions au changement qui obèrent la mise en place du nouveau système.

L'analyse du discours des agents fait ressortir que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée ne permettait pas une bonne reconnaissance des performances individuelles qui est à la base de l'évolution des carrières. Elle n'aide pas aussi à la gestion de la formation et des rémunérations.

Pour l'ANCAR, le personnel rencontré indique que la dernière évaluation externe réalisée par un cabinet date de 2005 et que la structure ne disposait pas d'un système d'évaluation propre. Cette situation, de leur avis, a des répercussions négatives sur leur plan de carrière et l'amélioration des conditions salariales.

C) APPUI AUX PARTENAIRES

Cet appui apporté aux partenaires peut être analysé sous un double éclairage : d'une part, sous l'angle des missions confiées au Ministère de l'Agriculture et qui peuvent être résumées à trois grandes fonctions :

- La fonction d'orientation, d'analyse et de prévision qui est à la base de la définition des politiques et programmes de développement agricole ;
- La fonction de suivi, de coordination et d'évaluation de la mise en œuvre des actions et des politiques de développement agricole par les différents opérateurs publics et privés ;
- La fonction de réglementation et le contrôle dans les différents domaines relevant du Ministère de l'Agriculture ;

Et d'autre part, dans la perspective des fonctions d'appui, de conseil, de vulgarisation, d'animation, de sensibilisation, de formation, d'information et d'intermédiation aux producteurs dévolus à l'ANCAR.

c.1 Forces

- **Pluridisciplinarité des équipes.** Il est indéniable que le travail d'équipe est un concept primordial au sein de structures qui s'occupent de l'agriculture. En effet, cette organisation permet un travail en globalité ainsi qu'une certaine dynamique de prise en charge de diverses catégories de professionnels. Ainsi, de l'avis des répondants, le caractère pluridisciplinaire des équipes (IA, ITA, ATA, TH, etc.) est essentiel pour faire face à la complexité des situations et des demandes émanant du secteur agricole.
- **Niveau de déconcentration des structures.** Ce niveau de déconcentration des structures favorise une meilleure participation des bénéficiaires surtout si la politique adoptée vise à renforcer l'autonomie des OP. Elle a aussi pour avantage de permettre aux agents de maîtriser les réalités de terrain et de rompre avec la vision technocratique consistant à un transfert unidirectionnel des connaissances. Seule l'ANCAR peut revendiquer ce niveau de déconcentration, avec les CAR qui logent au niveau des communautés rurales.
- **Confiance des partenaires.** Toutes les structures rencontrées ont insisté sur la confiance dont ils bénéficient auprès des partenaires, que ce soit les populations, les autres structures (Etats, ONG, etc.) et les partenaires techniques financiers. L'indicateur le plus pertinent selon les interviewés est le niveau de sollicitation des services de leurs structures aussi bien dans l'élaboration, la planification, le suivi des projets que le conseil et la réalisation d'enquêtes. Ce partenariat agit positivement sur le développement des structures, et la plupart des formations reçues par les agents sont le fruit de cette coopération.

c. 2 Faiblesses

- **Manque de moyens.** De façon unanime, les interlocuteurs ont souligné le manque de moyens au niveau de leurs structures. Cette insuffisance est handicapante à plusieurs titres : diminution des missions de suivi sur le terrain, fort taux de turnover, personnel insuffisant, impossibilité de financer les aspects pratiques du conseil et des formations dispensées aux producteurs, etc.
- **Manque de déconcentration.** A part l'ANCAR qui bénéficie d'un bon niveau de déconcentration, les autres structures, pour intervenir au niveau de la base, sont obligées de s'appuyer sur les services déconcentrés de l'Etat avec qui elles ont des relations fonctionnelles, ce qui ne favorise pas toujours l'efficacité et l'efficience.

2.2 ANALYSE DE LA PRATIQUE EN RENFORCEMENT DES CAPACITES

La volonté d'appuyer le développement rural s'est manifestée dès l'accession du Sénégal à la souveraineté. Dans cette optique, un ensemble d'outils censés accompagner cette politique sur le plan technique et financier fut créé en 1960 : l'Office de Commercialisation Agricole (OCA), les Centres Régionaux d'Assistance au Développement (CRAD) et la Banque Sénégalaise de Développement (BSD). Les Centres d'Expansions Rurales ayant en leur sein des équipes pluridisciplinaires compétentes furent mis en place pour accompagner cette dynamique coopérative.

Toujours dans la perspective de mettre à la disposition du monde rural un personnel compétent pour répondre aux sollicitations des producteurs, des structures de formation (ENCR, ENEA, EAT, CPAR, EMFR, CIH) furent implantés à travers le territoire national.

Au-delà des résultats appréciables obtenus au cours de la décennie postindépendance, le point de satisfaction qui a le plus retenu l'attention des évaluateurs se trouve dans la cohérence entre les objectifs de la politique agricole et ceux assignés aux instituts de formation.

La période de crise qui a marqué la décennie 1970-1980 et qui est consécutive à la période de sécheresse (1969-1973) et aux deux chocs pétroliers (1973-1979) a conduit l'Etat à repenser la production en fonction des écosystèmes du pays. Pour soutenir cette nouvelle orientation, des sociétés régionales de développement (SODEVA, SAED, SODEFITEX, SOMIVAC, etc.), chargées entre autres de la formation des producteurs sont mises en place.

Les Politiques d'Ajustement Structurel (PAS) instaurées au début des années 80 - suppression du Programme Agricole en 1979 - attestent des limites de cette orientation et marquent le désengagement de l'Etat (Nouvelle Politique Agricole en 1984), le renforcement des OP et des ONG (création de la FONGS en 1976) comme nouveaux acteurs d'encadrement. Face à cette nouvelle donne, il était nécessaire d'évaluer le contenu des enseignements dispensés par les écoles de formation professionnelles et leur adéquation avec les besoins des producteurs. Ce diagnostic mené avec l'appui de la coopération suisse (1987) a conclu que ces écoles n'ont pas

su conformer le contenu pédagogique de leurs enseignements aux mutations profondes qu'ont subies le secteur agricole et les nouvelles demandes qui en sont issues.

La mise en place du Programme National de Vulgarisation Agricole qui s'appuyait sur la démarche du Training and Visiting (T&V) répond à la volonté d'apporter les améliorations nécessaires (faible impact de la vulgarisation agricole sur la productivité et le développement agricole) et d'imprimer une nouvelle trajectoire à l'encadrement du monde rural.

Pour redresser les dysfonctionnements de la NPA, l'Etat va mettre en œuvre en 1994, le Programme d'Ajustement du Secteur Agricole (PASA) avec 5 axes majeurs parmi lesquels nous retiendrons dans le cadre de cette étude, celui relatif à « l'exercice effectif et efficient par l'Etat des missions de service public que sont la définition des programmes, la réglementation des activités agricoles, l'appui conseil aux producteurs, la promotion d'un système de crédit rural viable, adapté et sécurisé et la réalisation d'investissements structurants et collectifs ».

Pour rendre opérationnel le PASA, le gouvernement, avec l'appui des bailleurs, va mettre en œuvre plusieurs stratégies dont : le Programme des Services Agricoles et d'Appui aux Organisations des Producteurs (PSAOP) qui a permis la création de l'ANCAR et suscité la mise en place de la LOASP.

Cette démarche qui est perçue comme un renversement paradigmatique (qui n'emporte pas l'adhésion de certains intervenants qui y voient la perte de leur position stratégique), ne fait que traduire la volonté d'instaurer une plus grande synergie dans la définition des programmes et le Conseil Agricole Rurale (CAR). A titre d'exemple, en se référant au dispositif de formation agricole, on voit qu'il se trouve éclaté entre plusieurs ministères de tutelle, avec un manque de complémentarité et de communication entre les établissements de différents niveaux, sans outils d'analyse de la demande et non dynamisé par une vision commune du développement des compétence au sein du secteur agricole.

Ces dysfonctionnements notés dans le dispositif de formation ont des répercussions négatives sur l'encadrement des producteurs et partant, sur le développement de l'agriculture.

A) EXPERIENCES DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DANS LES DIFFERENTES STRUCTURES CIBLEES

Dans cette partie, une analyse des expériences de renforcement des capacités au niveau des quatre structures ciblées a été effectuée. L'exercice a consisté à identifier les formations effectuées sur les cinq dernières années, les principaux bénéficiaires, les organisateurs, les bailleurs de ces formations et les résultats induits par ces formations sur les agents et sur l'organisation.

Pour cet exercice, l'équipe de consultants n'a pas pu disposer de données documentaires, car pour les structures visitées, aucune capitalisation institutionnelle n'a été effectuée sur l'activité de formation. Ainsi, pour procéder à cette analyse, ils ont dû recourir à des DTG (discussions thématiques de groupe) en se basant sur l'outil bilan des formations (cf. annexe). De ce fait, il n'a pas été toujours possible de recenser les formations reçues sur la période couverte, en raison de la déperdition informationnelle. En effet, la capitalisation n'est possible que si l'on se réfère à

un passé aux données accessibles et complètes (ce qui n'est pas toujours le cas lorsque l'on se fie à la mémoire des acteurs), et si tous les acteurs impliqués sont présents (condition difficile à remplir avec la mobilité des agents). Mais pour mobiliser la mémoire individuelle et collective des participants, les consultants se sont appuyés sur la démarche chronologique avec l'évocation des points d'inflexion que constituent les résultats individuels et/ou collectifs induits par la formation.

Il faut aussi souligner que n'ont été retenues que les formations professionnelles continues et relevant des initiatives en matière de formation de type formel.

Le bilan des formations dans les différentes structures est présenté plus en détail dans les annexes, mais globalement on peut retenir les points suivants :

- Même si le BFPA est chargé d'organiser la formation dans le Ministère, les faits montrent qu'il n'existe pas encore un dispositif de formation capable de prendre en charge les véritables besoins des acteurs ;
- Les formations organisées jusqu'ici découlent plus de l'offre que procurent les opportunités de la coopération bilatérale et multilatérale que d'une véritable demande émanant des structures ;
- Les différentes structures ne disposent pas d'outils adaptés pour d'une part identifier les besoins de formation en adéquation avec les objectifs qui leur sont assignés, et d'autre part capitaliser et évaluer l'impact des formations reçues.

B) IDENTIFICATION DES AMELIORATIONS A APPORTER AU RENFORCEMENT DES CAPACITES

Pour l'ANCAR, le rapport de mission de la composante Conseil Agricole et Rural⁴ souligne que « le personnel est d'une manière générale de bonne qualité (...) Cependant comme le métier de conseiller agricole au Sénégal ne s'enseigne pas dans les écoles techniques et à l'université, il n'est pas facile de trouver des candidats aux postes de CAR et de chefs d'équipe ayant déjà les compétences techniques et les qualités humaines requises pour être suffisamment opérationnels et pouvoir donner immédiatement satisfaction aux attentes des OP. » Il indique corrélativement « qu'il se pose le problème de formation en management des DR et des chefs d'équipes (et que) des modules de formation spécifiques devraient être développés dans ce domaine » de même que sur « l'analyse économique des innovations envisagées avec le CAR sur lequel « le personnel devrait être formé en conséquence. »

Ce double constat se retrouve déjà dans le rapport d'auto-évaluation, produit par l'ASPRODEB en charge de la composante OP du PSAOPI, qui remarque « la rareté des candidats (conseillers agricoles et ruraux) répondant aux critères de recrutement » tout en soulignant la nécessité de renforcer les capacités des CAR en matière d'analyse économique et financière.

⁴ Schorosch Franz, Rapport de mission de la composante Conseil Agricole et Rural (ANCAR) – Mission FAO/CP au Sénégal du 23 mai au 19 juin 2005

Le rapport d'évaluation du personnel de l'ANCAR datant d'août 2004 (Cabinet Performances), ne développe pas pour sa part une évaluation synthétique des compétences et capacités du personnel par type de poste. Il produit une fiche d'évaluation par agent sans dégager les « tendances » en termes de compétences et de performances des agents de l'ANCAR par « corps de métier. ». Cependant, pour chaque agent, le rapport indique vaguement des propositions de formation en termes de consolidation ou d'évolution, ce qui laisse penser à des besoins de formation pour renforcer les postes de travail ou favoriser les changements.

L'audit stratégique et organisationnel de l'ANCAR précise que « bien que la qualité des ressources humaines à l'ANCAR soit appréciable (...) au niveau des conseillers agricoles et ruraux, la jeunesse de leur expérience liée à leur qualité de sortants récents des écoles de formation jure avec les retards accusés dans le programme de formation » Il rappelle globalement que « l'avenir de l'ANCAR tient à la capacité de ses agents à répondre à la demande et par ricochet, au système d'amélioration, des capacités humaines de l'Agence. »

En effet, si l'ANCAR a globalement rempli les objectifs de la première phase du PSAOP, les diverses évaluations relèvent l'absence d'un plan de formation et d'une stratégie de renforcement de capacité pour une agence officiellement engagée dans une nouvelle approche du conseil agricole et rural.

Lors de la première phase, deux catégories de formation ont ainsi été dispensées : un premier ensemble « transversal » sur la culture d'entreprise et sur les méthodes participatives et des formations qualifiantes « au coup par coup » dispensées au Sénégal et à l'étranger qui ont concerné (chiffres 12/2005) 68 agents de base (47 conseillers agricoles, 9 chefs d'équipe, 12 techniciens spécialisés et 11 cadres et agents administratifs.)

En conclusion de cette première phase, il semble donc que l'Agence ait développé sa période de mise en place sans véritable stratégie de renforcement des capacités de ses agents. Le dispositif opérationnel de recrutement et par la même la qualité de ses agents ont globalement permis d'atteindre les objectifs. Cependant, les diverses évaluations marquent déjà les limites d'un dispositif ne permettant pas à son personnel d'améliorer ses compétences et ses performances pour assumer ses missions. En conséquence, l'ANCAR n'a pas développé d'outils de suivi des performances et des capacités de ses agents en relation avec leur cahier des charges. L'agence s'est ainsi privée d'un outil de pilotage pour la gestion de ses ressources humaines.⁵

Donc, l'urgence au moment où l'ANCAR, dans la deuxième phase du PSAOP, s'est vue assignée de nouvelles missions, est d'adopter ce plan de formation, de lui trouver les financements nécessaires dans le cadre du contrat plan en négociation avec l'Etat à compléter éventuellement avec les fonds (du PRC) du PCE. Ce plan de formation pourrait constituer le substrat pour régler un ensemble de problèmes auxquels l'agence est confrontée à savoir : la fidélisation des agents, la réhabilitation du centre de formation (ex CETAD de Pout pour en faire un centre de formation avec l'érection d'une chaire CAR et de documentation qui sera ouvert aux autres structures) et la mise en œuvre d'une GPEC.

⁵ Cette partie sur l'ANCAR est principalement tirée du Plan de formation triennal 2011-2013 en cours d'élaboration.

Pour les autres structures, les problèmes sont liés à :

- L'absence d'un budget dédié à la formation ;
- L'absence de compétences internes en ingénierie de la formation, ce qui ne permet pas de faire une bonne analyse des besoins de formations notamment entre les besoins individuels et ceux qui découlent des objectifs stratégiques de la structure ;
- La prédominance des formations basée sur l'offre par rapport à celles basées sur les besoins réels des structures ;
- Le manque d'offre de formations de courtes durées adaptées aux besoins des travailleurs ;
- L'absence d'outils de suivi et de capitalisation des formations qui prive les structures de toute visibilité sur les thèmes déjà dispensés, les bénéficiaires, et les résultats;
- Au manque de supports pour mettre en pratique les formations reçues ;
- La non prise en charge de la formation continue qui est une prérogative dédiée au BFPA.

Une amélioration notable de la formation au niveau de ces structures, revient d'abord pour la mission, à faire jouer au BFPA le rôle qui est le sien dans la mise en place d'une véritable politique d'ingénierie de la formation au niveau du ministère ; et ce d'autant plus que l'outil d'analyse de la structure a révélé qu'il dispose des compétences nécessaires pour y parvenir (en effet, le personnel est composé en majorité d'enseignants de profession qui ont fait une spécialisation en ingénierie de la formation).

Ensuite, veiller au bon fonctionnement du dispositif proposé dans le cadre du PRC.

Enfin, mener un véritable travail de plaidoyer pour que l'Etat dote ces structures de lignes budgétaires dédiées à la formation.

2.3 BESOINS EN FORMATION ELABORES PAR LES DIFFERENTES STRUCTURES

A) PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Considérant que la formation est plus une coproduction qu'un produit fini, qui engage tous les acteurs de la structure, les consultants, dans leur démarche, ont privilégié des outils d'élucidation et de négociation des demandes de formation exprimées par les différents acteurs. En effet, leur préoccupation fondamentale était d'éviter que les demandes de formations individuelles ne priment sur les exigences réelles du poste, et ne soient pas suffisamment articulées aux missions et objectifs de la structure.

Pour ce faire, la grille d'analyse retenue était centrée sur la définition théorique du poste, les compétences requises pour tenir le poste, l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, les formations sollicitées pour combler l'écart, l'impact de ces formations sur l'atteinte des missions et objectifs de la structure. Cette grille d'analyse a été administrée lors des DTG pour orienter les demandes formulées vers les besoins de compétences de l'organisation.

B) NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT AUX COMPETENCES

Les résultats des DTG révèlent que la majorité des participants considère qu'ils sont suffisamment outillés pour tenir leur poste de travail. Cette tendance globale ne reflète pas l'engouement suscité par les activités de formation. Ainsi, les consultants ont défini quatre niveaux de maîtrise pour sérier les compétences recensées :

- Niveau de base : connaissances élémentaires dans le domaine considéré ;
- Niveau de professionnalisme : l'exécution des pratiques est confirmée ; la personne prend des initiatives par rapport à son activité, peut collaborer sur le domaine d'aptitude, et coordonner les opérations ;
- Niveau de maîtrise ou d'expertise : la personne sait analyser sa situation de travail pour en produire un diagnostic, peut définir ou choisir les outils en référence au domaine, elle peut prendre des initiatives dans le domaine ;
- Niveau de gestion de la complexité : la personne peut transposer ses connaissances et savoir-faire du domaine dans d'autres situations ou d'autres démarches. Elle possède une approche globale ou stratégique et/ou stratégique de son activité.

Cette grille d'analyse appliquée aux compétences requises pour tenir le poste nous a permis de voir que si les agents rencontrés bénéficient d'une maîtrise satisfaisante des deux premiers niveaux, sur les deux autres ils ne bénéficient pas de l'autonomie nécessaire.

C) PERCEPTION SUR L'EVOLUTION FUTURE DES COMPETENCES A POSSEDER

Nous avons demandé aux participants de nous communiquer leurs perceptions au sujet de l'évolution future des compétences à posséder en rapport avec le développement que le secteur est susceptible de connaître dans le futur.

Les répondants estiment qu'en raison des évolutions techniques, de la maturation des OP qui sont de plus en plus exigeantes, de l'introduction de nouvelles approches (exemple des chaînes de valeur, GAR) et du développement des programmes spéciaux, les structures dans lesquelles ils évoluent doivent se préparer aux nouveaux enjeux et défis qui vont inévitablement restructurer le secteur agricole. Et ils sont d'avis que la formation serait un outil déterminant dans cette gestion prévisionnelle des compétences pour développer des avantages comparatifs dans un environnement mouvant et de plus en plus soumis à une logique concurrentielle.

D) LES THEMES DE FORMATION ET LES BENEFICIAIRES

Sur quels thèmes, les répondants souhaitent-ils recevoir une formation ? Comme, on peut l'imaginer, les réponses ont été très variées en fonction des structures. Néanmoins, il faut préciser qu'à part quelques besoins individuels liés à la spécialisation de certains agents, les participants ont tenu à souligner que les formations retenues étaient dans leur majorité transversales et pouvaient intéresser plusieurs corps de métiers.

Les demandes de formation répertoriées par la mission sont listées à l'annexe 2 du présent document.

E) LES MODALITÉS DE FORMATION

Les résultats des focus group montrent que l'idée selon laquelle l'acquisition de compétences nécessite de rapprocher autant que possible les dispositifs de formation du contexte professionnel dans lequel l'agent évolue, est largement partagée.

La mise en œuvre des actions de formation doit donc s'appuyer sur des modalités pertinentes pour répondre à ce triptyque : s'adapter aux attentes des bénéficiaires, tenir compte des contraintes de temps et des budgets limités.

Les modalités qui semblent emporter l'adhésion des participants (dans le plan il sera possible de voir pour chaque formation la modalité prévue), peuvent être classées en six catégories :

- Formation-action
- Formation alternée
- Formation à distance

Ces trois premières accordent une place spécifique aux situations professionnelles des agents.

- Compagnonnage
- Coaching
- Tutorat

Les trois autres intègrent des modalités d'accompagnement personnalisé des agents en formation.

Compte tenu des disparités au niveau des thèmes choisis, il n'est pas aisé de dégager une nette préférence des participants pour le nombre de jours, mais on peut noter qu'en dehors des formations diplômantes (qui demandent un temps assez long et qui nécessitent même souvent que l'agent soit mis en position de stage), la moyenne est de 5 jours.

F) LES FINANCEMENTS

Pour ce qui est du financement, les structures comptent principalement sur l'appui du PCE même s'il n'est pas exclu que le document produit serve d'instrument de plaidoyer auprès d'autres bailleurs. A leur décharge, il faut admettre que ces structures (surtout publiques) ne disposent que d'un budget de fonctionnement limité qui, depuis plusieurs années (bientôt 5 ans), subit des ponctions de la part du Ministère des Finances. Et le PSAOP qui était leur principal bailleur en matière de formation ne dispose plus de suffisamment de fonds. Ainsi, le plan de formation 2010 de la DA, après arbitrage de l'Unité de Coordination, n'a pas été doté. Néanmoins, l'ANCAR a reçu 28 millions pour dérouler deux thèmes de formations que sont la gestion environnementale et l'élaboration de fiches techniques. Cette dotation est justifiée par le fait que ces deux thèmes sont contenus dans les indicateurs du PSAOP.

Il faut relever que l'ANCAR, dans le contrat de performances qu'il négocie avec l'Etat, a estimé ses besoins en formation pour les trois années à venir à 800 millions de francs CFA, et il serait bon d'étudier comment le PCE peut prendre en charge une partie de ce budget.

III. ORIENTATION ET MISE EN OUEVRE D'UN PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES-PRC

3.1 ACCEPTATION ET APPROPRIATION DE L'APPROCHE CHAINE DE VALEUR

Une large majorité des avis entendus expriment un accord enthousiaste pour adopter l'approche chaîne de valeur et manifeste un grand espoir pour obtenir dans ce cadre plus de dynamisme et de meilleurs résultats.

En effet, pour l'ensemble des responsables et des cadres rencontrés, à l'exception de quelques uns, l'analyse de la chaîne de valeur peut amener à situer les goulots d'étranglement. Ceux-ci, perçus et analysés par l'ensemble des acteurs peuvent être résolus sans nécessairement y mettre de l'argent.

Cette approche, disent plusieurs cadres rencontrés, peut permettre d'effectuer une analyse permanente de nos politiques en partant du marché et en considérant la pluralité des acteurs et des fonctions. Elle permet ainsi d'éviter une vision parcellaire et partielle des choses pour une vue plus globale et plus cohérente.

Certains ont déjà suivi un séminaire sur l'approche chaîne de valeur mais considèrent qu'il est important de disposer en interne de personnes ressources qui maîtrisent parfaitement cette approche et qui puissent servir de relais pour son appropriation collective au niveau de chacune des structures retenues par l'étude.

Pour beaucoup, le choix de ces personnes ressources relais doit être précédé par une large campagne de sensibilisation et de vulgarisation auprès de l'ensemble du personnel , pour lui faire découvrir l'approche chaîne de valeur, lui montrer ce qu'elle apporte de déterminant dans la performance du secteur agricole et rural et comment elle a fait ses preuves ailleurs dans le monde.

3.2 JUSTIFICATIONS DU PRC

Les structures ciblées par l'étude et visitées par la mission sont largement informées sur les missions et les fonctions qu'ils doivent remplir dans le cadre de l'architecture globale de leur ministère commun. De ce point de vue, il faut saluer les efforts faits en matière de recrutement d'un personnel de qualité et expérimenté. En même temps, différents programmes de formation continue et de recyclage ont été réalisés en individuel et en groupe , comme indiqué dans le chapitre précédent.

Mais le problème est de savoir comment mieux remplir ces missions pour atteindre les niveaux de performance attendus. On continue de rechercher comment mieux faire comme si on sentait, plus ou moins intensément, la présence d'un important gisement de performance qui attend encore d'être exploité.

C'est peut être pourquoi il y a une si forte adhésion sur l'approche chaîne de valeur en espérant y trouver la vision, les méthodes et les outils permettant un redéploiement plus efficace des compétences techniques qui existent déjà dans le secteur et qui sont diversifiées et appréciables.

Par ailleurs, les entretiens et les focus groupes ont montré l'existence, chez les professionnels des structures ciblées, de comportements et de lacunes liées au manque de formation. Or, la maîtrise et l'application de certains concepts, méthodes et outils d'une part, et d'autre part, le développement d'habilités opératoires, ne peuvent découler que d'une formation conséquente. Cependant, il faut noter que cette justification fondamentale du PRC, peut ne pas être visible, pour beaucoup d'agents, au vu des nombreuses activités et d'importants moyens utilisés pour des actions de formation qui n'ont pas encore donné les résultats attendus.

Le PRC est aussi justifié par ce qu'on trouve dans les structures traditionnelles de formation. Celles-ci délivrent habituellement des formations classiques diplômantes, largement axées sur la théorie et qui ne donnent pas aux professionnels les méthodes et les outils pour savoir comment faire. Or, l'insuffisance de formation appropriée et de perfectionnement devient pour les personnes comme pour les structures, l'un des obstacles les plus handicapants face aux mutations techniques, mais surtout économiques et organisationnelles que le monde agricole et rural est en train de connaître.

Enfin, l'ultime justification du PRC réside dans le fait que les structures ciblées par la présente mission occupent une place centrale dans l'action des Pouvoirs Publics en matière de développement agricole et rural. Elles doivent nécessairement être performantes pour obtenir un niveau acceptable de résultats en matière de croissance et de développement macro-économique. Il est encore nécessaire aujourd'hui d'élever les niveaux de compétence professionnelle dans ces différentes structures pour la réalisation de leurs différentes missions respectives, surtout quand le contexte national est marqué par la présence de différents acteurs, qui se professionnalisent chaque jour davantage dans un environnement plus concurrentiel.

En réalité, au-delà des prérogatives de la présente mission, se pose un problème de réorganisation et de perfectionnement de ces structures, que l'actuel programme pourra sans doute susciter. Mais, dans tous les cas, il devra être en mesure de donner les compétences nécessaires à ces prochains changements. Aujourd'hui, comme demain, les responsables et les cadres doivent être capables de travailler en équipe pluridisciplinaire et de trouver les voies et moyens susceptibles d'accroître l'efficacité de leurs méthodes d'intervention dans les chaînes de valeur et de prévoir les adaptations qu'exige l'évolution de l'environnement.

3.3 MÉTHODOLOGIE DE CONCEPTION DU PROGRAMME

La méthodologie de la mission aboutit globalement à l'élaboration de ce programme. Mais il est utile de rappeler de manière plus directe et plus spécifique comment le PRC a été élaboré.

Ainsi, sur la base de l'état des lieux présenté dans les pages précédentes, il a été effectué une analyse des besoins en tenant compte des missions des entités ciblées et des fonctions qu'ils assument ou devraient assumer pour être plus performantes. Une brève étude des postes et des

tâches a permis de voir comment lier la formation à l'emploi, pour rendre ces structures plus performantes, dans leur domaine d'activité respectif, et leur permettre de faire face à la forte mobilité des ressources humaines.

L'état des lieux et la brève étude des postes ont permis de détecter les besoins de formation et de définir l'orientation stratégique du PRC, son organisation et l'architecture de son dispositif.

Mais, au-delà d'un programme de formation à dérouler, il est apparu à la mission, plus fondamental de donner au PRC des méthodes et des outils pour traiter une dynamique de demande de formation dans le cadre d'un dispositif durable.

C'est pourquoi, la mission ne se contente pas de proposer des thèmes de formation, au demeurant largement exprimés par les acteurs eux-mêmes comme mentionné dans le chapitre précédent. Au contraire, il lui semble qu'il est plus important, en ce moment du processus d'élaboration du PRC, de proposer une démarche que le Chargé du programme et l'Equipe d'animation, décrits plus loin, auront à opérationnaliser.

Aussi faut-il considérer tous les thèmes de formation proposés dans ce document comme importants, certes, mais l'essentiel est l'approche qui permet au dispositif mis en place de traiter toutes les demandes ultérieures de formation avec la performance et la durabilité attendues.

Pour résumer, la méthodologie a donc consisté à donner d'abord un ensemble d'activités de formation qui paraissent parmi les plus urgentes, et ensuite, à réfléchir sur l'orientation et l'organisation du PRC, avec le souci de lui donner des méthodes qui lui permettent de fonctionner efficacement dans un processus continu de traitement des demandes de formation. Ce sont là, respectivement, l'objet des sections 3.4 et 3.5 qui suivent.

Il faut enfin noter, sur le plan méthodologique, que la mission ne s'est pas sentie liée par les demandes et les plans de formations des différentes structures ciblées par l'étude et mentionnée en annexe 2. Elle a cherché à aller au-delà pour définir et proposer ce qui lui paraît être de nature à impacter plus sensiblement la performance des structures concernées, dans le cadre du PRC.

3.4 L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION ET LES ACTIVITES PRELIMINAIRES DE RENFORCEMENT

Les structures ciblées expriment encore des demandes importantes en matière de formation, comme il est mentionné ci-dessus. Pourtant, beaucoup de formations ont été délivrées. C'est pourquoi, la mission estime nécessaire d'aller au-delà des demandes exprimées, pour essayer de voir comment une formation mieux ciblée peut répondre plus adéquatement et plus rapidement à ce qui est considéré pour l'heure, comme les vrais besoins de formation.

Aussi apparaît-il aujourd'hui à la mission, qu'il est urgent que les structures ciblées aillent au-delà de leurs missions courantes de réglementation, de prévision, de suivi, d'enregistrement des réalisations, etc..... Ces activités sont toujours utiles et nécessaires. Mais, si l'on désire faire réaliser au secteur agricole tout son potentiel de développement dans le cadre de la stratégie de

croissance accélérée, les missions de promotion, d'élaboration de politiques, de création d'environnement, etc.... doivent être privilégiées et dynamisées pour booster le secteur.

Par exemple les structures ciblées ont dans l'ensemble des missions d'orientation et de mise en œuvre de politiques et programmes de développement agricole. Mais au-delà du suivi et de la réglementation, elles ont aussi pour mission de créer un environnement économique et commercial dynamiques. En effet, nous pouvons lire sur le document qui retrace les missions des entités ciblées la formulation explicite de cette prérogative qui leur est officiellement attribuée : « Cette organisation du Ministère de l'Agriculture a pour but : de créer un environnement économique et commercial favorable au développement ... ».

Or, c'est cette dernière mission, qui semble être le parent pauvre dans toutes les structures ciblées. Et pourtant, c'est l'exécution de cette mission de création d'un environnement dynamique, aujourd'hui par l'approche chaîne de valeur, qui permet à cette approche de donner aux structures les idées et les méthodes pour rendre le secteur plus dynamique et plus performant.

Il faut donc appuyer ces structures dans ce sens, en leur donnant les formations qui leur permettent de créer, comme indiqué dans leurs missions, un environnement économique et commercial favorable au développement du secteur, en adoptant l'approche chaîne de valeur. Ces formations doivent les rendre capables d'exécuter les tâches et les fonctions susceptibles de créer cet environnement. C'est pourquoi la mission les considère comme **un programme fondamental de renforcement des capacités** à délivrer sous forme d'atelier de cinq jours.

A côté de ce programme, la mission propose **un programme prioritaire de renforcement des capacités** défini sur une base double : les demandes de formation exprimées par les structures d'une part, et, d'autre part, les principaux points faibles qui ont été brièvement diagnostiqués dans les pages précédentes.

En considérant les missions et les principales fonctions et tâches à maîtriser, les formations à développer se présentent comme indiqué ci-après.

Le programme de renforcement fondamental

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions/ Participants |
|---|--|--|-------------------------------------|
| Créer un environnement économique favorable | -Susciter et appuyer la création d'interprofessions | -Sensibilisation sur l'approche chaîne de valeur | 10 X 25 = 250P. |
| | - Participer à l'organisation et à l'animation des débats inter professionnels | -Méthodes et outils d'analyse des chaînes de valeurs | 10 X 25 = 250P. |
| | - Assister les accords et | -Méthodes et outils de communication | 10 X 25 = 250P. |

| | les projets interprofessionnels | | |
|---|--|---|--------------------|
| Créer un environnement commercial favorable | Contribuer à améliorer la commercialisation en agissant sur les principaux leviers : | -Sensibilisation au marketing des produits agricoles | 10 X 25 = 250P. |
| | - la qualité minimum des produits | -Méthodes et outils de segmentation stratégiques des marchés | 10 X 25 = 250P. |
| | -la segmentation des marchés des produits concernés - le suivi et la dynamisation du marché | - Méthodes et outils de suivi commercial des produits et d'évolution des marchés. | 10 X 25 = 250P. |

Ce choix de thèmes de formation est loin d'être arbitraire. En effet, les interprofessions constituent, de plus en plus, les leviers parmi les plus importants pour dynamiser les chaînes de valeur et les rendre plus performantes.

Il est heureux que les Pouvoirs Publics l'aient compris et que la LOASP (Loi d'Orientation Agro Sylvio Pastorale) ait prévu leur organisation et leur statut juridique.

Plusieurs cadres rencontrés par la mission, et qui ont eu une très longue expérience professionnelle en milieu agricole et rural, expriment très bien l'enjeu : sur le plan technique les entités ciblées par l'étude ont fait des efforts remarquables et ont obtenu des résultats très appréciables. Mais le maillon faible demeure les éléments économiques et surtout la connaissance du marché.

Depuis l'indépendance on demande de produire, mais on ne maîtrise pas la mise en marché. Aussi, pour créer un environnement commercial et économique favorable, faut-il accélérer la création d'interprofessions dans les différentes chaînes de valeur et les dynamiser en utilisant, comme on le fait ailleurs, partout où « ça marche », deux grands outils : le groupe de travail produit et les groupes de travail thématique.

L'objet du groupe de travail produit est d'organiser, produit par produit, le dialogue interprofessionnel et d'améliorer la commercialisation en agissant sur les trois leviers mentionnés sur le tableau ci-dessus : le minimum de qualité par produit, la segmentation du marché du produit, le suivi et la dynamisation du marché.

Sur la base des réflexions élaborées au sein de ces groupes de travail produit, des plans d'actions sont ensuite proposés pour l'ensemble de la profession de la chaîne de valeur considérée.

Le groupe thématique de travail a pour objet d'étudier de façon interprofessionnelle les problématiques transversales à la chaîne de valeur puis, sur cette base d'établir des recommandations.

Ces groupes de travail peuvent émettre de simples recommandations aux acteurs de la chaîne de valeur, ou bien, élaborer des accords interprofessionnels votés selon les modalités définies par la LOASP, et qui, publiés au journal officiel, deviennent force de loi.

A côté de ces missions et des formations qui viennent d'être proposées, et qui encore une fois paraissent à la mission fondamentales, toutes les autres demandes de formation doivent être analysées sous l'éclairage de l'approche chaîne de valeur, avec comme objectif majeur de dynamiser et de rendre plus performantes les chaînes de valeur en tenant compte de la pluralité des acteurs et des grandes fonctions dans chaque chaîne de valeur retenue.

De ce point de vu, et au regard des difficultés rencontrés par les agents pour tenir leur emploi, certaines demandes de formation paraissent prioritaires et peuvent constituer des activités préliminaires de renforcement pour le PRC. Mais leur opérationnalisation doit suivre les approches et les procédures proposées ci-dessous, pour leur permettre de contribuer significativement à l'atteinte plus complète des missions des structures ciblées.

Les programmes prioritaires de renforcement des capacités

Les formations prévues par les structures ciblées peuvent être jugées prioritaires, surtout si on les met en rapport et qu'on les apprécie au regard des points faibles identifiés.

En effet, comme il est mentionné dans l'état des lieux, les structures ont non seulement développé des programmes de formation importants, mais mieux, elles ont formulé et élaboré ce qu'elles estiment être leur besoin de formation. Certaines structures comme l'ANCAR et la Direction de l'Horticulture ont même déjà élaborés leurs plans de formation.

La mission propose de retenir des formations à prioriser en les faisant passer comme indiqué ci-après à travers les procédures du PRC. On peut les utiliser pour consolider le démarrage du PRC et enclencher ainsi un processus de fonctionnement durable de son dispositif.

Ces formations peuvent être classées en trois types selon leur durée : les ateliers ; les formations courtes, c'est-à-dire de moins d'une année, et les formations longues, c'est-à-dire, une année universitaire ou plus.

En principe, les apprentissages en atelier sont à privilégier car non seulement ils sont de courte durée et peuvent concerner un plus grand nombre, mais ils permettent un transfert mieux maîtrisé d'un nombre limité et précis de tâches et de compétences. Cependant, pour permettre aux structures ciblées de disposer de personnes ressources internes, les formations courtes et longues peuvent être quelquefois d'une grande utilité.

Les ateliers

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions / Participants |
|--|--|--|--|
| Gouverner l'institution avec performance | <ul style="list-style-type: none"> - Planifier au niveau stratégique - Programmer les opérations - Fédérer les énergies | <ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique et opérationnelle - Identification, Conception et Gestion de projet - Communication et Culture d'entreprises | <p style="text-align: center;">3X 25 = 75P.</p> <p style="text-align: center;">3X 25 = 75P.</p> <p style="text-align: center;">3X 25 = 75P.</p> |
| Gérer les ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en compétences à recruter - Former le personnel - Définir les parcours professionnels - Personnaliser la gestion des carrières - Résoudre les conflits interpersonnels et inter groupes - Mobiliser les énergies - Anticiper les changements organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> - Administration du personnel - Gestion des programmes de formation - Méthodes et outils de définition des parcours professionnels - Méthodes et outils de gestion individualisée des agents - Méthodes et outils de gestion des conflits - Méthodes et outils de motivation et de leadership - Méthodes et outils de gestion des changements organisationnels | <p style="text-align: center;">4X 25 = 100P.</p> |

Les formations courtes

La mission propose que les formations courtes soient diplômantes et permettent aux différentes structures de disposer de personnes permanentes dans certains domaines de compétences notamment l'entrepreneuriat et la gestion des projets dans le cadre des activités de conseil agricole et rural en vue de dynamiser les chaînes de valeur.

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions / Participants |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Assurer le conseil agricole et rural | -Susciter et appuyer la création d'entreprise dans les chaînes de valeur | - Méthodes et outils de gestion technique et économique adaptés aux petites entreprises agricoles | 4X 25 = 100P. |
| | - Susciter et appuyer la gestion des projets dans les chaînes de valeur | - Méthodes et outils de gestion technique et économique adaptés aux micros projets | 4X 25 = 100P. |
| | - Maitriser les techniques d'animation et de communication | -Méthodes et outils de communication | 4X 25 = 100P. |

Les formations longues

La mission propose de privilégier pour les formations longues deux programmes déjà prévus dans le secteur : la Licence professionnelle en Conseil Agricole et Rural (CAR) d'une part, et d'autre part le Master professionnel en chaîne de valeur. Ces deux programmes de formation peuvent permettre aux structures ciblées de disposer d'une masse critique de cadres opérationnels formés aux concepts, aux méthodes et aux outils susceptibles d'élever très sensiblement leur performance dans le sens des objectifs poursuivis par la présente étude.

| Les Missions | Les Principales Taches et Fonctions | Les formations à Developper | Nombre de sessions/ Participants |
|---|--|---|---|
| Assurer des services performants en Conseil Agricole et Rural | -Aider à identifier les problèmes en gestion technico économique des exploitations agricoles - Aider à la prise de décision | - Méthodes et outils de résolution des problèmes techniques et économique -Méthodes et outils de prise de décision | Deux (2) Promotions annuelles de 25 apprenants (2 X 25 = 50 P) |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | - Aider à identifier les acteurs susceptibles d'apporter les services demandés par les exploitations agricoles | -Méthodes et outils de contractualisation et de communication | |
| Assurer les services d'expertises en chaîne de valeur | -Apporter les expertises demandées en chaîne de valeur -Contribuer à dynamiser les chaînes de valeur | - Méthodes et outils d'analyse des chaînes de valeur -Méthodes et outils de marketing des produits agricoles - Méthodes et outils de communication | Deux (2) Promotions annuelles de 25 apprenants (2 X 25 = 50 P) |

3.5 ORIENTATION STRATEGIQUE, ORGANISATION ET ARCHITECTURE DU DISPOSITIF DU PRC

A) VISION ET OBJECTIFS

La vocation du PRC est de contribuer à la promotion des capacités nécessaires à une plus grande performance du secteur agricole.

Sa mission est de faciliter la disponibilité et l'accessibilité des compétences nécessaires à l'animation et à la dynamisation des chaînes de valeur.

Son objectif global et stratégique est le renforcement des capacités dans les structures publiques d'appui au secteur agricole.

Pour s'acquitter de sa mission, le PRC doit poursuivre les objectifs opérationnels ci après :

- 1) Développer des activités de renforcement des capacités dans les structures ciblées,
- 2) Contribuer à créer un environnement favorable à la dynamisation et à la performance des chaînes de valeur.

B) LOCALISATION

Il est proposé de domicilier le PRC au BFPA. Plusieurs raisons plaident en faveur de ce choix, et peuvent principalement être formulées comme indiqué ci-après.

Le BFPA est l'outil naturel du Ministère de tutelle en matière de formation agricole des différents acteurs du secteur.

Les structures ciblées par l'étude travaillent déjà avec le BFPA en matière de formation continue de leurs cadres respectifs et contribuent ainsi à accroître son expérience dans la gestion des programmes de formation.

Les chances de durabilité du dispositif mis en place sont accrues avec cette localisation : le PRC peut démarrer un processus de renforcement des capacités qui survivra à son financement extérieur d'une part et d'autre part, les compétences, l'expérience et les méthodes acquises en gestion du PRC y courent moins de risque de déperdition.

Par ailleurs, le BFPA peut suivre plus étroitement la valorisation des formations et des apprentissages dispensés en travaillant étroitement avec son allié naturel, le bureau des ressources humaines du Ministère de tutelle.

Mais, comme il est expliqué ci-dessous, il s'agit de faire du BFPA le noyau opératoire d'un réseau qui réunit et responsabilise l'ensemble des structures ciblées pour un fonctionnement concerté du dispositif du PRC. Chaque entité pourra assurer la gestion de ses propres activités de formation continue et de renforcement des capacités, mais dans un cadre communautaire à l'échelle du Ministère.

C) LES OPTIONS STRUCTURELLES DU PRC

Plusieurs options structurelles s'offrent au PRC entre, être une ligne budgétaire qui vient renforcer le BFPA et, jusqu'à être un grand programme équipé et structuré avec son propre personnel. Entre ces deux extrêmes, la mission propose de trouver un juste milieu qui en fait un programme spécifique avec une structure légère qui peut s'identifier au BFPA.

Le PRC peut ne pas être une nouvelle structure autonome logée dans le BFPA. Mais dans tous les cas la mission recommande qu'il soit un programme spécifique et identifiable au sein du BFPA avec un fonctionnement opérationnel qui implique l'ensemble des structures ciblées.

Si cette hypothèse d'un PRC qui rentre dans la mission courante du BFPA est retenue, les organes proposés ci-après doivent être perçus comme étant une proposition d'organisation optimale des activités spécifiques du PRC avec le personnel permanent des structures ciblées dont le BFPA en premier lieu.

Une autre option de structuration plus légère qui consisterait à laisser au BFPA le soin d'exécuter seul le PRC dans le cadre normal de sa mission, sans impliquer opérationnellement les autres structures ciblées, est certes une hypothèse possible mais elle ne paraît pas optimale à la mission, à moins de s'assurer que le BFPA dispose déjà en son sein de mécanismes de forte participation des structures ciblées dans son fonctionnement courant. Dans ce cas, les organes proposés ci-après pourraient ne plus être nécessaires.

Quelle que soit l'option structurelle retenue, il semble à la mission que les maîtres-mots du fonctionnement du PRC doivent être : SPECIFICITE et PROFESSIONALISME.

D) LES ORGANES, LEUR COMPOSITION ET LEURS PRINCIPALES FONCTIONS

Le P.R.C, sans nécessairement être une nouvelle structure mais un programme spécifique, pourrait comprendre les quatre organes suivants :

1. un comité d'orientation et de pilotage ;
2. un chargé de programme ;
3. un répondant relais dans chaque structure ciblée ;
4. une équipe d'animation.

Le comité d'orientation et de pilotage est composé du Représentant du Ministre de tutelle (si possible un membre de son Cabinet), les Directeurs des entités ciblées ou leurs représentants respectifs. Il est présidé par le Représentant du Ministre de tutelle et le Directeur du BFPA en assure le secrétariat.

Le Chargé du programme est un cadre du BFPA responsable de l'exécution opérationnelle du programme, à temps partiel ou à temps complet. Dans tous les cas, il est important qu'il soit un personnel permanent du BFPA. Ces dispositions sont importantes pour mieux assurer l'encrage institutionnel du PRC et mieux assurer sa durabilité.

Un répondant relais au niveau de chaque structure ciblée à temps partiel ou à plein temps. Il joue un rôle d'interface et de relais entre le PRC et sa propre structure. De même que le Chargé du programme, il devra être un personnel permanent de sa structure pour les mêmes raisons d'encrage institutionnel et de durabilité du dispositif du PRC. L'équipe d'animation est composée du Chargé de programme et de l'ensemble des répondants relais. Elle assiste le Chargé de programme dans l'exécution opérationnelle du programme.

Le tableau ci-après indique les principales fonctions des différents organes du PRC. Pour mieux l'apprécier, il est nécessaire de prendre connaissance des modalités de son fonctionnement et des procédures proposées dans les pages qui suivent.

| ORGANES | FONCTIONS & TACHES |
|-------------------------------------|--|
| Comité d'orientation et de pilotage | <p>APPROUVER ET VALIDER :</p> <ul style="list-style-type: none"> *L'orientation du PRC en commençant par le présent document du PRC *Les nominations du chargé de programme et des répondants relais *Les programmes d'activités trimestrielles *Les rapports trimestriels d'activités *Toute proposition d'amélioration du dispositif du PRC et de son fonctionnement |

| | |
|---------------------|--|
| Chargé de programme | <ul style="list-style-type: none"> *Traiter les fiches d'identification des besoins de formation (Fiche A) *Valider les demandes de prestation (fiche B) *Proposer un choix de prestataire, co-préparer et co-organiser les sessions de formation avec le répondant relais concerné *Co-effectuer l'évaluation de la formation avec le répondant relais concerné |
| Le répondant relais | <ul style="list-style-type: none"> *Faire l'identification des besoins de formation par sa structure (Fiche A) *établir une demande de prestation (Fiche B) *co-préparer et co-organiser les sessions de formation avec le chargé de programme *co-effectuer l'évaluation de la formation avec le chargé du programme |
| Equipe d'animation | <ul style="list-style-type: none"> *approuver le choix du prestataire *approuver la préparation des sessions de formation *approuver le rapport d'exécution de chaque formation |

E) LES PUBLICS CIBLES ET BENEFICIAIRES DIRECTS DU PRC

Il apparait à la mission que le PRC doit cibler l'ensemble des cadres et des agents qui peuvent impacter sensiblement la dynamisation et la performance des chaines de valeur. Mais dans une première phase, il semble plus efficace de commencer par les cadres de la ligne intermédiaire, et non le sommet stratégique : c'est-à-dire, les directeurs centraux et régionaux, les directeurs de programme et de projet, et leurs assistants les plus proches. Et, pour l'ANCAR, aller jusqu'au niveau des CAR.

Vulgariser l'approche chaine de valeur de cette manière, permet d'en imprégner profondément les structures ciblées en la légitimant sans prendre le risque de l'isoler dans les hautes sphères de l'administration publique.

Beaucoup de personnes rencontrées ont exprimé le souhait de descendre plus bas sur les organigrammes pour vulgariser l'approche chaine de valeur au niveau du personnel de soutien.

F) LA DEFINITION DES CONTENUS DES FORMATIONS : L'APPROCHE ET LA METHODE

Le programme fondamental de renforcement et le programme prioritaire proposés ci-dessus dans les pages qui précédent sont importants. Mais ce qui l'est davantage pour la mission est la mise en place d'un processus professionnelle de définition des contenus de formation.

En effet, la formation apparaît à tous comme l'un des paramètres les plus importants pour accroître sensiblement la performance des structures ciblées. Elle doit porter sur le renforcement des capacités. De ce point de vue, la mission a noté comme mentionné plus haut, les multiples actions de formation continue qui ont déjà été menées, de même que les importantes demandes de formation qui continuent à être exprimées.

Cependant, une formation standard avec des outils standards produit beaucoup de déperdition et ne procure pas l'impact attendu sur les compétences et les comportements. Aussi, la mission recommande-t-elle plutôt **une formation sur mesure** avec des objectifs d'apprentissage qui peuvent produire un impact plus maîtrisable sur le niveau de performance des structures concernées.

Pour ce faire, il est nécessaire que cette formation se déroule selon les propositions faites ci-après en matière d'approche et de méthodes (e1), de procédures et d'outils d'organisation de la formation (2), de sa mise en œuvre (e3) et de son suivi et évaluation (e4). Le Chargé du programme et les répondants relais doivent en être profondément pénétrés pour s'assurer de délivrer des formations qui vont réellement se traduire par un relèvement effectif du niveau des compétences dans les structures ciblées.

f.1 L'approche et la méthode

Le choix de l'approche par les compétences proposé par la mission repose sur les principes suivants :

- 1) L'identification et l'adaptation de concepts, de méthodes et d'outils selon un double critère : être performant dans le cadre de la situation des chaînes de valeur aujourd'hui et être maîtrisable par les ressources humaines des structures ciblées.
- 2) Un apprentissage progressif et soutenu qui permet de modifier durablement les comportements dans le sens désiré.

Ainsi, la méthodologie proposée se déroule en plusieurs étapes que le Chargé du programme et l'équipe d'animation doivent maîtriser parfaitement, pour être capables d'identifier et d'apprécier le niveau de professionnalisme des prestataires de formation.

1°) L'étude des besoins :

La demande de formation telle qu'elle est exprimée par les structures ciblées doit être considérée à sa juste valeur, c'est-à-dire une demande initiale de formation brute qui demande à être analysée pour obtenir de véritables besoins des formations.

Cette analyse à réaliser le plus finement possible, peut utiliser plusieurs outils mais dans tous les cas elle doit passer par l'observation de l'exécution des tâches et la détection des écarts de compétences sur la base d'un diagnostic organisationnel approprié.

2°) Le choix des éléments à transférer

Sur la base de la connaissance approfondie des structures ciblées et de leurs besoins respectifs de formation, sera fait un choix de concepts, de méthodes, d'outils et d'habilités opératoires à transférer. En effet, il existe dans toutes les disciplines de nombreux outils qui pourraient faire l'affaire.

Ce choix, pour être optimal, doit s'effectuer sur la base de trois critères :

- 1) l'environnement du secteur agricole et des chaînes de valeur
- 2) la performance désirée;
- 3) les capacités d'assimilation et d'appropriation des responsables et du personnel des structures ciblées.

3°) L'élaboration et la présentation du contenu

L'analyse des besoins de formation et le choix des éléments à transférer vont nous permettre de formuler les objectifs de formation, de découper les différents modules, d'élaborer les contenus et de confectionner sur mesure le matériel, les outils pédagogiques et le calendrier détaillé de formation.

4°) L'élaboration du guide du formateur

Selon l'expérience de la mission en apprentissage des adultes d'une part, et d'autre part, dans l'appui des structures comme celles qui sont ciblées par la présente étude, il paraît très important de réaliser avant la formation, le guide du formateur.

En effet, pour chaque module, tous les éléments de l'ensemble des séances de formation seront réunis dans un guide du formateur dans le but d'en tester la cohérence et de servir par ailleurs de tableau de bord au Chargé de programme et aux répondants relais qui vont piloter et apprécier les activités de formation.

5°) Le manuel de l'apprenant

Issu du guide du formateur, il constitue pour l'apprenant des structures ciblées un support de mémorisation, mais surtout un outil pour mieux exercer ses tâches et fonctions avec compétence, d'une part et d'autre part, un moyen d'auto-formation et d'auto perfectionnement continu.

En plus, le PRC pourra avoir à terme, avec un manuel sur chaque module de formation, toute une bibliothèque « maison » portant sur les principales fonctions et activités de dynamisation des chaînes de valeur.

Compte tenu de l'aspect pratique qui est recherché dans la formation pour mieux impacter les performances des cadres des structures ciblées, les manuels seront conçus de manière simple avec un contenu portant sur l'essentiel et en utilisant les moyens multimédia pour mieux diffuser le message. L'expérience de la mission en la matière, permet de certifier que, conçus avec toute l'expertise requise, ces livrets jouent pleinement leur rôle pour booster les compétences.

f.2 Les procédures et les outils d'organisation de la formation

La mission propose au Chargé de programme et à l'équipe d'animation de suivre les procédures ci-après dans le traitement des demandes de formation afin de mieux choisir le prestataire de formation et d'organiser celle-ci de manière plus professionnelle.

Pour faciliter la lecture et la compréhension, la présentation de ces procédures dégage les étapes les unes après les autres. Tous les outils qui sont proposés ci-après sont donnés en exemple et peuvent être remplacés par d'autres jugés plus adéquats.

Etape 1 : Identification des besoins de formation en utilisant principalement la méthode de l'analyse des tâches.

Le Chargé de programme fait remplir par le répondant relais concerné la Fiche A d'Identification des besoins de formation en s'aidant de l'aide mémoire sur l'analyse des tâches. Cette fiche indique, sur la base des tâches mal ou insuffisamment exécutées, les objectifs de formation.

Le répondant relais fait valider cette fiche d'identification des besoins par :

- le demandeur de la formation ;
- ses responsables hiérarchiques au niveau de sa structure ;
- un Spécialiste ou un Consultant si nécessaire.

Etape 2 : Demande de prestation de formation

Le répondant relais envoie sur la base des objectifs de formation validés, une demande de prestation de formation en utilisant la Fiche B.

Avant envoi, cette demande doit être validée par le Chargé du programme et l'équipe d'animation, puis adressée aux prestataires retenus par le PRC.

Etape 3 : Choix du prestataire de formation

Le répondant relais choisit et propose au Chargé de programme et à l'équipe d'animation un prestataire en utilisant le document d'aide – mémoire pour le choix du prestataire, en veillant qu'il propose un manuel du formateur et un guide de l'apprenant.

Etape 4 : Organisation de la session de la formation

Le Chargé du programme et le répondant relais concerné préparent et organisent la session de formation en utilisant le document d'aide-mémoire pour l'organisation d'une session de formation.

Etape 5 : Evaluation de la formation

Le Chargé de programme et le répondant relais concerné évaluent la formation en cours et après session, en utilisant les documents d'évaluation : la grille d'évaluation quotidienne pendant la formation et la grille d'évaluation de la session de formation en fin de session.

Étape 6 : Rapport d'exécution de la formation

Le Chargé de programme demande au prestataire un rapport d'exécution de la formation selon le modèle du document –plan de rédaction du rapport d'exécution de la formation.

f.3 Mise en œuvre de la formation

Pour une mise en œuvre plus professionnelle de la formation, le Chargé du programme et l'équipe d'animation doivent porter une attention particulière sur la vérification du guide du formateur et de l'animation des sessions.

1°) Vérification du guide du formateur

Avant le démarrage de chaque formation, le Chargé du programme et l'équipe d'animation vont vérifier la qualité du guide du formateur, surtout voir si les modules sont organisés dans une progression pédagogique optimale. Ils pourront se faire assister par une expertise interne aux structures ciblées ou à défaut, par une expertise externe.

2°) Animation des sessions de formation

Les sessions de formation seront organisées pour des publics-cibles homogènes et si possible sur le terrain professionnel. Elles devront utiliser les méthodes pédagogiques les plus actives et les plus performantes en matière d'apprentissage d'adultes. Pour plus d'efficacité pédagogique le nombre de participants par session tournera autour de 25.

f.4 Suivi et évaluation des résultats de la formation

Il s'agit de mesurer l'impact de la formation dans l'exercice des compétences en milieu professionnel réel.

1°) Vérification de l'utilisation des éléments transférés par la formation

Ce premier suivi après la formation, prend la forme d'une assistance à l'utilisation en milieu professionnel des concepts, des méthodes et des outils développés durant la formation. Il se déroule dans le cadre d'une approche pratique de renforcement des capacités en situation professionnelle réelle.

2°) Evaluation de la formation 3 mois après le cycle initial

Un deuxième suivi sera assuré après 3mois de pratique et d'utilisation des outils et supports de gestion. Les améliorations nécessaires seront apportées dans le même souci pédagogique pratique en situation professionnelle réelle.

3°) Suivis trimestriels

Le suivi se prolongera par 3 autres suivis trimestriels de manière à asseoir durablement les compétences et les habilités opératoires des ressources humaines dans les structures ciblées.

LES OUTILS DE TRAVAIL ET LES AIDES MEMOIRE

FICHE A

Identification des Besoins de Formation

. Fonction

. Poste / Service... ..

1. Observations des Taches

| Taches exigées par la fonction | Niveau de performance dans l'exécution de la tache | | | | Difficultés Rencontrés Dans l'exécution de la tache | Solution Proposée Pour résoudre ce problème |
|--------------------------------|--|-----|-------|-------------|---|---|
| | Excellent | Bon | Moyen | Insuffisant | | |
| 1. 2. 3. 4. Etc. | | | | | | |

2. Analyse des taches exécutées de manière insuffisante

| Taches exécutées de manière insuffisante | COMPOSANTE REQUISE | | |
|--|--------------------|----------|--------------|
| | Geste | Attitude | Connaissance |
| 1. 2. 3. Etc. | | | |

3. Objectifs de formation

- a)
- b)
- c)

4. Thème et Titre du module

.....

Aide Mémoire Sur l'Analyse des Tâches

L'analyse des tâches sert à définir les objectifs de formation sur la base de l'analyse détaillée des tâches que les professionnels exécutent réellement et dont on déduit les compétences nécessaires au bon accomplissement de leurs fonctions. Cette analyse doit se fonder sur une observation systématique attentive des activités du travailleur concerné ou, à défaut, d'un échantillon représentatif.

L'accomplissement de chaque tâche comporte des gestes, une attitude et une composante intellectuelle, des connaissances. Identifier les composantes de chaque tâche permet de s'assurer que le processus d'apprentissage facilitera l'acquisition de chacune des composantes.

L'utilité de faire une analyse des tâches en vue d'une identification des besoins de formation n'est plus à démontrer pour l'apprentissage des adultes. On peut cependant rappeler cette utilité pour les formations dans le cadre de l'approche chaîne de valeur.

L'analyse des tâches permet :

- a. d'avoir une meilleure connaissance du groupe-cible à former ;
- b. de mieux formuler et d'évaluer les objectifs et les contenus de formation ;
- c. de développer du matériel pédagogique adapté aux groupes-cibles ;
- d. de déceler les causes réelles des problèmes dans les différentes structures ciblées et de proposer des formations pour y remédier
- e. d'identifier des personnes ressources, des prestataires de formation et les outils existant qui peuvent permettre de réaliser la formation dans les conditions optimales.
- f. d'apprécier les résultats atteints

Le Chargé du programme et l'équipe d'animation du PCR ont la responsabilité de la bonne exécution de l'analyse des tâches avant chaque formation. Pour certains domaines de compétences, il sera plus efficace de faire appel à un consultant extérieur, mais dans tous les cas ils devront veiller à établir un document d'analyse de tâches et d'identification des besoins pour chaque module de formation, et, ce, **avant** la formation.

La fiche A peut être une fiche de synthèse obtenue par l'observation des niveaux de compétences d'un groupe homogène devant suivre la formation. En principe, dès qu'il y a un individu incompetent, la formation est nécessaire. Mais en pratique le PCR doit traiter en priorité les besoins du plus grand nombre.

FICHE B
DEMANDE DE PRESTATION DE FORMATION

.....
(Partie réservée au PRC)

- * Thème et Titre du Module.....
- * Public – Cible.....
- * Objectifs de Formation
 - 1-.....
 - 2-.....
 - 3-.....
 - Etc.....

.....
(Partie réservée au prestataire de formation)

- * Nombre de Séances

Pour Chaque Séance remplir le Plan ci après :

- i. Titre de la séance.....
- ii. Objectifs pédagogiques.....
- iii. Durée de la Séance.....

| Progression Pédagogique | Temps | Méthodes /Matériel et Support Pédagogiques |
|--------------------------------|--------------|---|
| Etape 1 : | | |
| Etape 2 : | | |
| Etape x : | | |

Joindre : - le matériel pédagogique qui sera utilisé dans le cadre du module et le CV des formateurs

AIDE MEMOIRE POUR LE CHOIX DU PRESTATAIRE DE FORMATION

Analyser les réponses à la Fiche B concernant les engagements du prestataire de la formation en vérifiant :

a) les objectifs pédagogiques : ils doivent être SMART par rapport à chaque séance, c'est-à-dire :

- Spécifiques
- Mesurables
- Adaptés
- Réalisables
- et à Temps en respectant la progression pédagogique de l'apprentissage

Dans tous les cas, les objectifs pédagogiques doivent se traduire en capacités réelles et susceptibles de rendre l'apprenant plus compétent dans l'exécution de ses tâches professionnelles.

b) les plans de séances : l'utilité d'élaborer un plan de séance pour chacune des séances composant un module tient principalement aux raisons suivantes. Il permet :

- de savoir ce que l'on va transférer et comment le faire
- ce que l'on peut faire voir et entendre aux apprenants
- de ne pas être hors sujet
- une évaluation des objectifs en fin de séance
- de choisir les techniques pédagogiques les plus pertinentes pour un meilleur transfert
- de situer chaque séance dans le temps global de formation et d'éviter les improvisations
- d'établir une chronologie performante de développement de la séance

c) le matériel pédagogique « sur mesure » élaboré spécifiquement pour le module : étude de cas, plan de visite, terrain etc.

AIDE MEMOIRE POUR APPRECIER LE GUIDE DU FORMATEUR

Ce guide doit se diviser au moins en deux grandes parties portant respectivement les contenus indiqués ci après.

1ère partie : Orientation pédagogique c'est-à-dire donner les précisions suivantes :

- la population cible
- le profil des participants
- les objectifs de la formation
- l'approche pédagogique avec ses différentes composantes (concepts, méthodes et outils à transférer, les outils pédagogiques utilisés, les méthodes d'évaluation, l'équipe pédagogique etc....)
- la progression pédagogique (à préciser séquence après séquence, séance après séance)

2ème partie : Plans de séance, c'est-à-dire préciser pour chaque séance :

- les objectifs de formation de la séance
- les différentes étapes
- pour chaque étape préciser l'élément à transférer et les outils et les supports pédagogiques qui servent à le faire
- les méthodes d'évaluation de la séance

AIDE MEMOIRE POUR L'ORGANISATION D'UNE SESSION DE FORMATION

Vérifier :

- le budget
- le lieu de la formation : choix, aménagement etc.
- les moyens de déplacement ;
- le matériel de reproduction : ordinateur, photocopieuse, machine à écrire, appareil photo etc.
- le matériel de formation : fournitures scolaires, tableau de papier, crayon-feutre, rétroprojecteur et écran, diapositives, groupe électrogène, bougies, lampe tempête etc.
- le secrétariat ;
- la restauration : pause-café, repas, noix de cola, etc.
- les loisirs ;
- la santé : boîte de pharmacie, infirmerie, mesures d'évacuation, mesures en cas d'épidémie etc.
- l'hébergement ;
- les convocations : les avis et informations, le déplacement de l'agent chargé de l'information, lieu de regroupement, sensibilisation etc.
- accueil et installation
- les conditions de séjour : per-diem, prise en charge etc.,
- liste des adresses et informations utiles pour les participants.

G) LE CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DU PRC

En prenant, comme proposé par la mission, du personnel permanent des structures ciblées pour en faire le chargé du programme et les répondants relais, la mise en œuvre du PCR peut démarrer assez rapidement et atteindre sa vitesse de croisière au bout de quatre trimestres.

| ACTIVITES | TRIMESTRES | | | |
|---|------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <p align="center">PCE / MINISTERE / STRUCTURE</p> <p>1. Concertations entre le PCE, le Ministère de tutelle et les structures ciblées par l'étude en vue de l'accord d'exécution du PRC</p> | — | | | |
| <p>COMITE D'ORIENTATION ET DE PILOTAGE DU PRC</p> <p>2. Première réunion du Comité en vue de valider du dispositif du PRC</p> | — | | | |
| <p>3. Deuxième réunion du Comité en vue de valider le choix du Chargé de programme et des répondants relais</p> | — | | | |
| <p>4. Troisième réunion du Comité en vue de valider le programme trimestriel d'activité du PRC</p> | — | | | |
| <p>5. Quatrième réunion et suivantes du Comité en vue de valider le rapport trimestriel d'activité et le programme trimestriel suivant</p> | | — | — | — |
| <p align="center">LE CHARGE DU PROGRAMME & L'EQUIPE D'ANIMATION</p> | | | | |
| <p>6. Briefing avec les Responsables du PCE et du BFPA en vue de maitriser le fonctionnement du dispositif du PRC</p> | — | | | |
| <p>7. Préparation du programme trimestriel d'activités</p> | | | | |
| <p>8. Exécution du programme trimestriel / Rapport / Préparation du programme suivant / Etc.</p> | | | | |

Le chronogramme proposé ci-dessus de mise en œuvre du PRC, mérite quelques commentaires.

La première activité (1) concerne les discussions devant aboutir sur les accords de mise en place du PRC entre le PCE/ US-AID et le Ministère de tutelle. Cette activité pouvant être considérée comme une composante du PCE, qui est déjà en phase de déroulement, ne devrait pas nécessiter un temps trop long pour être exécutée et achevée.

La première réunion du Comité d'orientation et de pilotage (2) doit d'abord constater et valider son existence propre en tant que instance supérieure du PRC.

Ensuite elle devra se prononcer et valider l'orientation, l'organisation et l'architecture du dispositif du PRC en s'inspirant des travaux de validation du rapport provisoire et du rapport final de la mission.

La deuxième réunion du Comité d'orientation et de pilotage (3) doit étudier et valider les choix du Chargé de programme et des Répondants relais proposé respectivement par le BFPA et les structures ciblées par l'étude.

La troisième réunion du Comité d'orientation et de pilotage (4) doit valider le programme trimestriel proposé par le Chargé du programme et l'équipe d'animation du PRC.

La quatrième réunion du Comité d'orientation et de pilotage (5) et toutes celles qui vont suivre porteront principalement, dans une première partie sur la présentation par le chargé de programme de son rapport trimestriel d'activités et sa validation par le comité. Dans une deuxième partie il propose au Comité le prochain programme trimestriel d'activités à valider.

Dés leur entrée en fonction, le Chargé du programme et les répondants relais devront avoir une ou plusieurs séances de briefing (6) avec le responsable du PCE et du BFPA.

Ensuite ils devront s'atteler à confectionner un programme trimestriel (7) en s'inspirant des programmes de renforcement fondamental et prioritaire proposé. Le chargé de programme présentera ce travail au Comité d'orientation et de pilotage pour validation. Les programmes trimestriels et ultérieurs devront partir des demandes de formation et suivre ces procédures indiquées.

L'exécution du programme trimestriel (8) se déroulera selon l'approche, les méthodes et les procédures proposées dans ce présent document ou faire mieux. Cette exécution sera toujours l'objet d'un rapport d'activités à présenter au Comité pour validation.

H) LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Il apparait très important à la mission d'accompagner la mise en place et le fonctionnement du PRC par deux mesures importantes : la valorisation de la production documentaire et l'appui conseil à l'équipe d'animation.

En effet, les formations dispensées dans le cas du PRC et d'autres activités y afférentes vont générer une importante documentation. Aussi la mise à disposition d'équipement et de compétences en édition et en création multimédia permet de mieux les valoriser. Par exemple, les guides de l'apprenant des formations qui seront dispensées peuvent être mis en ligne pour un partage plus large entre les différentes structures ciblées et à l'intérieur de chaque structure.

Par ailleurs, le choix du Chargé de programme et des Répondants relais doivent privilégier leur expérience en agro-pédagogie. Cependant, il risque d'être nécessaire de les renforcer en ingénierie de la formation en situation professionnelle pratique dans le cadre du PRC. Ce renforcement peut prendre plusieurs formes : par exemple, l'appui conseil d'un consultant, une formation dans une institution spécialisée, l'acquisition et la maîtrise d'un logiciel spécialisé etc.

4. PROPOSITIONS BUDGETAIRES POUR LE PRC (EN MILLIERS DE FRANCS)

4.1 LES MONTANTS

Equipement

- Aménagement et Installation des bureaux du BFPA..... =2 000
 - Bureautique (ordinateur fixe, photocopie imprimante, un fax)..... =5 000
 - Bureautique mobiles (ordinateur portable)..... =12 000
 - Logiciels..... =2 000
 - Mobilier de bureau..... =2 500
 - Divers..... =500
- S/ TOTAL = 24 000**

Fonctionnement (24 mois)

- Fourniture de bureau (24x100)..... =2 400
 - Frais de communication (24x25x6 agents) =3 600
 - Frais de déplacement (24x50x6 agents)..... =7 200
 - Indemnités de transport (24x125x6 agents)..... =18 000
- S/ TOTAL = 31 200**

Dépenses de formation (pour 1 session de 5 jours de 25 personnes)

- Per-diem, nourriture et hébergement (50x25p.x 6jours)..... =7 500
 - Location de locaux..... =300
 - Location de transport..... =200
 - Honoraire du prestataire de formation (60x25p.)..... =1 500
 - Fournitures et documentation..... =150
- TOTAL pour une session de formation..... =9 650**

Programme Fondamental de renforcement (60 sessions x 9650)..... =579000

Programme Prioritaire de renforcement : atelier (37 sessions x 9650)..... =357050

- formations courtes (12x9650).... =115800

- formations longues =154400

S /TOTAL pour les formations..... = 1 206 250

Mesures d'accompagnement :

Edition et création multimédia =10 000

Conseil de l'équipe d'Animation du PRC (225x100jours)..... =22 500

S/TOTAL = 32 500

TOTAL Budget du PRC..... 1 293 950

4.2 LES HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES

Equipment

- . Le PRC dispose de deux locaux de bureaux : un pour le Chargé de programme et un autre pour le (la) secrétaire assistant(e). La salle de réunion qui sera utilisée est celle du BFPA. La bureautique fixe est logée dans ce local.
- . Concernant la bureautique mobile, les membres du Comité, le Chargé de programme, le répondant relais sont tous dotés d'un ordinateur portable.
- . Un fonds est prévu pour l'achat des logiciels de dernière génération.
- . Le mobilier de bureau concerne l'équipement des locaux du bureau du Chargé de programme

Fonctionnement

- . Les fournitures à ce niveau ne concernent pas les formations, mais uniquement le fonctionnement administratif du PRC.
- . Si le PRC ne dispose pas de véhicule propre, c'est pour alléger son fonctionnement. Dans ce cas, il est alors nécessaire de prévoir une dotation pour des déplacements exceptionnels directement liés au travail, notamment, les frais de taxi et quelquefois location de voiture.
- . Les indemnités de transport, sont des forfaits à allouer au Chargé de Programme et aux Répondants relais pour participer, en l'absence de véhicules de services, à leur déplacement courant professionnel. Le montant mensuel mentionné est global.

Dépenses de formation

- . Pour mieux maîtriser les estimations budgétaires, la mission retient la formule du per-diem global type PNUD qui inclut la nourriture, l'hébergement et divers débours. En situation réelle, la composition des dépenses peut varier : par exemple le prestataire de formation peut fournir l'hébergement et la nourriture. Par prudence, la mission prévoit une location des locaux pour chaque session, en sachant que cela ne sera pas toujours nécessaire. Il en est de même pour la location de transport
- . Pour le paiement du prestataire de formation, la mission s'est fondée sur une base moyenne de frais de participations par apprenant dans les grandes institutions de formation continue, tout en sachant que le formateur peut être un consultant individuel.

Dépenses des mesures de soutien

Il est prévu un forfait pour la vulgarisation de la documentation produite par les formations du PRC en édition et en création multimédia. L'appui conseil au Chargé du programme et à l'équipe d'animation est estimé à une durée globale de cent jours qui seront éclatés en plusieurs missions.

U.S. Agency for International Development

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

www.usaid.gov