

# **Plan de Formation en Politique Agricole au Mali**

**Rapport final, juillet 2002**

Document élaboré par MM. RIBIER (CIRAD), DJEGUI et MAÏ GA (CEFOC)



## Préambule

La proposition de Plan de formation en politique agricole a été rédigée par une équipe de consultants composée de Vincent Ribier du CIRAD (Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement), France, et de Jérôme Djegui et Salia Maïga, du CEFOC, Ouagadougou.

Le Plan de formation prend appui sur un travail de réflexion mené par un groupe d'experts africains et français sur la construction d'argumentaires relatifs à l'intervention publique dans le secteur agricole. Ce groupe de réflexion comprenait 19 experts africains provenant de 11 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Les réflexions du groupe ont donné lieu à la publication d'un Manuel méthodologique d'élaboration des politiques agricoles.

Les consultants ont compté, pour formuler la présente proposition de Plan de formation, avec le soutien très actif de la Division Planification de la CPS (Cellule Planification et Statistique) du MDR (Ministère du Développement Rural), et tout particulièrement de Mme Nana Lansry Haidara et de MM. Becaye Sangare et Christophe Lesueur.

Le présent document tient compte des observations et commentaires formulés lors de l'atelier de validation qui s'est déroulé du 14 au 18 mai 2002 à Bamako, et auquel ont participé 70 personnes provenant de l'Administration et de la société civile malienne.

La mise en œuvre de ce plan de formation et notamment toute sa dimension suivi-évaluation, qui permettra une mise à jour et son évolutivité permanente, devra compter sur la composante rationalisation du PASAOP à travers son volet formation rurale.

**Dr Hamadou SOW**  
**Chevalier de l'ordre national**  
**Directeur de la CPS du MDRE**

## Sommaire

<b><u>1</u></b>	<b><u>Eléments de contexte</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>L'objectif général du Plan de formation en politique agricole</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>L'élaboration de la politique agricole au Mali</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>3.1</u></b>	<b><u>Les différents groupes d'acteurs impliqués dans les débats de politique agricole</u></b> .....	<b>7</b>
3.1.1	Les administrations.....	7
3.1.2	la société civile.....	9
<b><u>3.2</u></b>	<b><u>Elaboration des documents d'orientation : SDDR et CSLP</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>La démarche d'identification des besoins de formation</u></b> .....	<b>13</b>
<b><u>4.1</u></b>	<b><u>Synthèse des expériences préalables et des réflexions existantes</u></b> .....	<b>13</b>
4.1.1	La dynamique de formation au sein du MDR.....	13
4.1.2	La dynamique de formation au sein de la société civile.....	13
<b><u>4.2</u></b>	<b><u>La démarche de l'ingénierie de la formation</u></b> .....	<b>14</b>
4.2.1	La démarche méthodologique de référence.....	14
4.2.2	Application de la démarche dans le cadre de l'élaboration du Plan de formation.....	16
4.2.3	Limites de l'application de la méthode retenue.....	19
<b><u>5</u></b>	<b><u>Résultats de l'enquête</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>5.1</u></b>	<b><u>Résultats généraux</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>5.2</u></b>	<b><u>Synthèse des problèmes</u></b> .....	<b>25</b>
<b><u>5.3</u></b>	<b><u>Analyse des formations souhaitées</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>Le Plan de Formation</u></b> .....	<b>30</b>
<b><u>6.1</u></b>	<b><u>Des actions ciblées par type d'acteur</u></b> .....	<b>30</b>
<b><u>6.2</u></b>	<b><u>Vue d'ensemble du Plan</u></b> .....	<b>31</b>
<b><u>6.3</u></b>	<b><u>Présentation des actions par thématique</u></b> .....	<b>33</b>
6.3.1	Compréhension des enjeux de politique agricole.....	33
6.3.2	Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales ..	34
6.3.3	Gestion de l'information et évaluation.....	35
6.3.4	Textes, communication et négociation.....	36
<b><u>6.4</u></b>	<b><u>Présentation détaillée de chaque session sous forme de cahiers des charges</u></b> .....	<b>36</b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>Conditions de réussite du Plan de formation</u></b> .....	<b>38</b>
<b><u>7.1</u></b>	<b><u>Obtention d'un consensus sur l'intérêt stratégique du Plan</u></b> .....	<b>38</b>
<b><u>7.2</u></b>	<b><u>Dispositif institutionnel de suivi et de mise en œuvre du Plan</u></b> .....	<b>39</b>
<b><u>7.3</u></b>	<b><u>Respect d'une séquence de mise en œuvre des actions de formation</u></b> .....	<b>40</b>
<b><u>7.4</u></b>	<b><u>Risque de déstabilisation de la part des autres dysfonctionnements</u></b> .....	<b>41</b>

Annexes : les cahiers des charges des différentes sessions de formation

# 1 Eléments de contexte

Le Ministère du Développement Rural (MDR) du Mali souhaite renforcer les capacités nationales d'élaboration et d'analyse de la politique agricole. Des actions de cette nature ont déjà été entreprises par le passé, notamment dans le cadre du Projet d'Appui à la Mise en Œuvre du Schéma Directeur du Développement Rural (PAMOS). Plusieurs cadres du MDR, niveau central et régional, ainsi que de certains projets ont bénéficié de ces formations. Toutefois, depuis la fin du PAMOS, les activités de formation ont connu un ralentissement. Le MDR souhaite réactiver maintenant cette action de renforcement des capacités :

- en tenant compte de la modification du contexte institutionnel du développement rural : les services du MDR ont été restructurés en 1996. Une ligne générale de libéralisation de l'économie d'une part, de désengagement de l'Etat, décentralisation et transfert de compétences d'autre part, a été définie et officiellement adoptée. Sa mise en œuvre progressive, bien que soumise à des lenteurs et des réticences, est en train de modifier la répartition des rôles de chacun. Les métiers du MDR sont en pleine évolution : le désengagement de l'État des fonctions de production et de commercialisation qu'il assurait auparavant entraîne un changement de métier, et les cadres du MDR devront progressivement passer d'une fonction d'opérateur et d'intervenant direct à des fonctions d'appui et d'accompagnement, de facilitateur du rôle d'autres acteurs. Dans le même temps, de nouveaux acteurs ont émergé et sont appelés à jouer un rôle croissant dans l'élaboration de la politique agricole. Il s'agit des organisations paysannes et de structures nouvelles telles que les Chambres d'Agriculture.
- en élargissant les publics cibles des actions de formation à l'ensemble des acteurs du secteur rural. L'élaboration de la politique agricole doit résulter d'une concertation élargie à l'ensemble des groupes d'acteurs, agents de l'Etat et représentants de la société civile, et il est donc crucial de renforcer la capacité de chacun des groupes à participer à cette dynamique de concertation.

L'identification des besoins de formation a lieu au moment où vient de s'élaborer le nouveau SDDR, qui remplace celui de 1992. Ce document a pour vocation de tracer les grandes orientations stratégiques pour le secteur rural, en articulation avec le contexte macro-économique national. Le SDDR vient d'être présenté à divers représentants de la société civile (organisations de producteurs, chambre d'agriculture, organisations non gouvernementales) au cours d'un atelier de restitution et de validation. Il identifie un Plan d'Action comprenant 9 programmes à mettre en œuvre dans les années à venir. Dans le même temps, le CSLP est en voie de finalisation. Ce document cadre de la politique nationale malienne comprend divers volets correspondant chacun à un secteur d'activité de l'économie. Les orientations stratégiques du SDDR ont été largement reprises dans le volet « développement rural » du CSLP.

L'élaboration du Plan de Formation en Politique Agricole suppose de réfléchir à la stratégie globale de renforcement des capacités à moyen-long terme. Le PASAOP, le Programme d'Appui aux Services Agricoles et Organisations Paysannes, a initié cette réflexion en envisageant l'horizon 2025. Chaque producteur agricole devra alors nourrir deux fois plus de consommateurs urbains que maintenant. Parallèlement, les métiers du MDR auront radicalement changé et les cadres actuels des structures privées et publiques intervenant dans le secteur agricole auront cédé leur place aux actuels et futurs étudiants en agronomie et économie agricole. Cet aspect est d'autant plus crucial que l'âge moyen des cadres du MDR est de l'ordre de 50 ans, avec une forte concentration dans la tranche 45-55 ans ; ces derniers seront donc amenés, dans leur

majorité, à prendre leur retraite dans les dix ans à venir. Les efforts de formation doivent-ils alors porter sur ce public ? La réponse apportée dans ce Plan de Formation est affirmative, et cela pour deux raisons principales : d'une part, ce sont les cadres qui seront chargés de mettre en œuvre au cours de la prochaine décennie le Schéma Directeur qui vient d'être validé, et le Plan de Formation doit les aider dans cette tâche ; d'autre part, ce sont les mêmes cadres qui formeront les nouveaux arrivants au cours des prochaines années et qui leur transmettront leur méthode de travail. Il s'avère donc stratégique de porter l'effort de formation sur les actuels cadres du MDR, et ce même si leur moyenne d'âge est assez élevée.

## 2 L'objectif général du Plan de formation en politique agricole

Le présent Plan de formation poursuit un double objectif :

- Il vise tout d'abord à renforcer les capacités nationales à élaborer une politique agricole concertée et argumentée. Le Plan doit permettre à un grand nombre d'acteurs (de l'Administration comme de la société civile) de s'approprier la démarche d'élaboration de la politique agricole pour être en mesure de participer activement aux débats sur les choix stratégiques du développement rural ;
- Le Plan a également pour ambition de préparer ces différents acteurs à appliquer la démarche de politique agricole au Schéma Directeur du Développement Rural (SDDR) existant pour préciser le plan d'action des différents programmes du Schéma.

### Le processus d'élaboration d'une politique agricole

La politique agricole est l'ensemble des mesures publiques mises en œuvre pour promouvoir un modèle de développement rural. Son élaboration nécessite une dynamique nationale, mobilisant les forces vives du secteur public et des organisations de producteurs, et structurée en plusieurs étapes :

- Construction d'une vision commune du futur du secteur : élaborer une politique agricole suppose comme préalable de préciser la vision que l'on a du secteur agricole pour les années à venir, ainsi que le type de modèle de développement que l'on souhaite promouvoir. Cela implique de débattre collectivement des enjeux nationaux du développement rural, et de l'avenir des populations qui composent le secteur, notamment l'avenir de l'agriculture familiale, qui constitue la très grande majorité du secteur agricole
- Identification de l'intervention publique destinée à promouvoir le modèle de développement souhaité. Il est nécessaire de préciser dans quels domaines l'intervention publique doit se concentrer, et pour ces domaines d'intervention, de préciser les modalités concrètes de cette intervention. La politique agricole ne peut pas rester seulement au niveau des déclarations d'intention ; elle doit détailler la nature des mesures qui seront effectivement mises en œuvre pour essayer d'atteindre les objectifs fixés.
- Réflexion sur les instances chargées de la mise en œuvre des mesures. Toutes les mesures envisagées ne sont pas nécessairement du ressort de l'Etat central et de son administration. Celui-ci n'a plus le monopole de la prise en charge de l'intérêt général. Les collectivités locales peuvent prétendre traiter les problèmes avec une plus grande efficacité. De même, une partie des décisions et des actions de politiques agricoles est transférée à un niveau supra-

national dans le cadre des accords régionaux qui se sont multipliés. La réflexion porte sur l'instance de pouvoirs publics la mieux à même de traiter un problème donné et donc de mettre en œuvre les mesures précédemment identifiées et sélectionnées.

- Analyse de la conformité des mesures envisagées vis à vis des règles internationales, des contraintes imposées par les PAS et du cadre régional de la politique agricole unifiée de l'UEMOA. Malgré l'importance des contraintes qu'impose ce cadre international, cette analyse de conformité est placée, à dessein, en fin de processus d'élaboration d'une politique agricole. On part en effet du principe que ces règles ne sont pas immuables et qu'elles peuvent être négociées. Ce sont des contraintes dont on doit tenir compte, mais qui peuvent en partie être dépassées. Elles ne doivent pas être un obstacle à l'identification des politiques publiques nationales porteuses de l'intérêt général. La non conformité de mesures publiques collectivement souhaitables permet de dégager des positions de négociations que le Mali souhaitera avancer pour défendre sa politique agricole et son modèle de développement.

### Une politique agricole concertée

L'élaboration de la politique agricole doit être un processus concerté, afin que celle-ci soit le reflet de l'intérêt collectif. Cela suppose que les orientations stratégiques choisies concilient les préoccupations des principaux acteurs impliqués (Gouvernement et société civile), et constituent un compromis satisfaisant entre les préoccupations des uns et des autres. Le Plan de Formation devra donc renforcer la capacité de participation des différents acteurs au processus, mais aussi renforcer la capacité de négociation de chacun, de manière à ce que les orientations de politique agricole choisies entraînent l'adhésion du plus grand nombre. C'est la condition pour que les options de développement rural reflètent au mieux l'intérêt collectif, et c'est aussi un gage d'efficacité de mise en œuvre des mesures. En effet, les politiques publiques vont au delà de la seule mise en œuvre d'actions par les pouvoirs publics ; elles visent à orienter et coordonner le comportement des acteurs privés. La «bonne compréhension» des politiques publiques par les acteurs privés est donc essentielle pour garantir leur réussite. La participation des acteurs privés à l'élaboration des politiques, par la négociation, permet cette «bonne compréhension».

Cet impératif de concertation a des conséquences directes sur la conception du Plan de formation : il est fondamental de concevoir des sessions de formation ciblées pour les différents acteurs de la politique agricole. Le Plan doit comprendre des sessions destinées à renforcer la compréhension et la technicité des cadres de l'administration publique ; il doit également comprendre des sessions destinées aux représentants de la société civile, notamment les Organisations Paysannes, afin de renforcer leur capacité à s'impliquer dans les débats stratégiques nationaux, et contribuer ainsi à l'élaboration d'une politique agricole concertée.

### Une politique agricole argumentée et négociée

La construction d'un argumentaire solide sur les choix de politique agricole impose de réfléchir les domaines et les modalités de l'intervention publique dans le secteur rural. Dans un contexte de démocratisation politique, de libéralisation économique, de désengagement de l'État d'un certain nombre de fonctions qu'il remplissait auparavant et de renforcement de l'initiative privée, les choix de politique publique portent avant tout sur les missions que l'État doit continuer d'assurer. Cela implique de construire un argumentaire justifiant les domaines dans lesquels l'intervention publique est collectivement souhaitable et les modalités de cette intervention.

Le processus d'élaboration de la politique agricole vise à dégager une position de compromis préservant au mieux les intérêts de chacun dans le sens de l'intérêt collectif. Il vise également à dégager une position nationale construite et argumentée qui puisse servir de base à une

négociation du pays vis à vis de l'extérieur : bailleurs de fonds, enceintes de négociations multilatérales, intégration régionale, constitution d'Accords de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne. De même que la politique agricole se négocie entre acteurs nationaux, elle se négocie également vis à vis de l'extérieur. La mise en conformité de la politique agricole aux conditionnalités des organismes financiers internationaux et aux règles des instances multilatérales telles que l'OMC réduit la marge de manœuvre de la politique agricole, et c'est précisément la raison pour laquelle le pays se doit d'avoir des options claires, ainsi qu'un argumentaire solide pour les justifier. Il accroît par là même sa capacité à faire prévaloir ses positions et se place dans une situation plus favorable dans la négociation internationale.

### 3 L'élaboration de la politique agricole au Mali

#### 3.1 Les différents groupes d'acteurs impliqués dans les débats de politique agricole

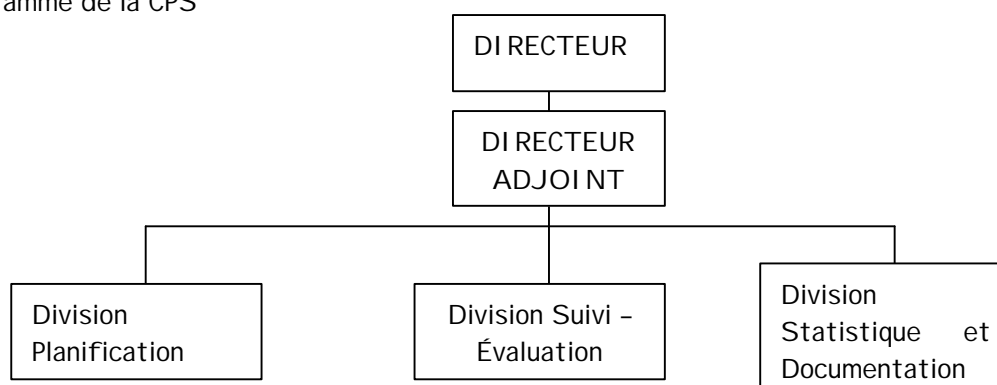
Depuis le début des années 90, différents groupes d'acteurs ont été impliqués dans le processus d'élaboration de la politique agricole. Il s'agit tout d'abord des cadres des administrations qui participent directement à la définition de la stratégie publique de développement rural, les cadres de la CPS dont c'est le mandat explicite, mais aussi les cadres des Directions techniques centrales et régionales du MDR et des autres Ministères, qui appuient les cadres de la CPS dans leur mission. De nouveaux acteurs, représentants de la société civile, commencent à être associés au processus d'élaboration de la politique agricole. Leur implication dans les débats devrait croître largement à moyen terme.

##### 3.1.1 Les administrations

- Ministère du Développement Rural (MDR)
  - la Cellule de Planification et Statistiques (CPS)

Créée en 1992 (*Ordonnance n° 92 - 052 /P. CTSP du 05 juin 1992 et le Décret n° 92 - 189/ P-RM du 29 octobre 1992*), la CPS a pour missions de proposer des mesures de politique agricole et coordonner l'ensemble des actions afférentes. La CPS est une structure centrale en matière d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi - évaluation de la politique agricole. C'est la principale structure technique de production du document soumis au Cabinet pour définir la politique agricole.

Organigramme de la CPS





La structure organique de la CPS limite sa présence au seul niveau national. Cette situation réduit sa capacité d'intervention au plan de la collecte des données (sous traitée avec la représentation régionale de la DNAMR). Cela signifie aussi que son évaluation de l'impact de la politique est partielle, car elle n'est pas en mesure de toucher tous les acteurs chargés de la mise en œuvre (par exemple, elle n'a pas de relation directe avec les ONG et les Associations).

- les Directions Nationales (DNAMR, DNAER, DGRC)

Elles sont au nombre de 3, la Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural (DNAMR), la Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DNAER) et la Direction Générale de la Réglementation et du Contrôle (DGRC).

Les Directions Nationales sont directement chargées de la mise en œuvre de la politique agricole par l'intermédiaires de leurs Divisions<sup>1</sup>, mais elles contribuent également à l'élaboration de cette politique. Elles y contribuent par certaines de leurs divisions, impliquées dans cette réflexion, ainsi que grâce à l'information statistique fournie par les Bureaux Statistiques et Suivi Évaluation (BSSE) de chacune des Directions Nationales.

- les Directions Régionales (DRAMR, DRAER, DRRC)

Elles correspondent aux représentations dans les 9 régions (8 régions rurales plus le district de Bamako) des 3 Directions Nationales. Quelques cadres de ces Directions Régionales sont sollicités pour participer à des ateliers régionaux de discussion sur le SDDR ou sur l'identification des mesures locales d'intervention publique, mais la majorité d'entre eux n'est pas associée à ces dynamiques de concertation. Les Bureaux Statistiques et Suivi Évaluation des Directions Régionales alimentent en données et informations statistiques les BSSE des Directions Nationales.

- Les instances locales : SLACAER

Les Services Locaux de l'Appui Conseil, de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (SLACAER) constituent l'échelon le plus décentralisé du MDR, au niveau des Cercles. C'est à ce niveau que l'information statistique est collectée sur le terrain avant d'être remontée dans les Directions Régionales puis les Directions Nationales.

#### ▪ Autres administrations

D'autres administrations participent à des titres divers aux débats de politique publique dirigée au secteur rural. La Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC) intervient dans la gestion de la sécurité alimentaire en proposant au Ministère des Finances d'alléger les taxes à l'importation en cas de déficit, ainsi que dans l'appui aux opérateurs privés des filières agro-exportatrices. La Direction Nationale de Conservation de la Nature (DNCN), qui a quitté le MDR lors de la dernière réforme institutionnelle, traite des relations entre agriculture et milieu naturel.

---

<sup>1</sup> Promotion des filières, Prévention des risques et protection animale, Organisation du monde rural, Conseil rural et vulgarisation pour la DNAMR ; Aménagement et gestion des ressources naturelles, Infrastructures et équipement pour la DNAER ; Contrôle législatif, Contrôle des sociétés coopératives, Conditionnement phytosanitaire pour la DGRC

### 3.1.2 la société civile

La société civile impliquée dans le développement rural regroupe les organisations professionnelles, les organisations non gouvernementales (ONG), les Chambres d'Agriculture et les opérateurs privés intervenant dans les filières.

Depuis 1991, le Gouvernement a clairement affiché sa volonté d'impliquer plus directement la société civile dans les choix de politique de développement rural. Cette volonté s'est traduite par la réorganisation en 1993 des Chambres d'Agriculture, créées en 1989, et par des initiatives destinées à renforcer les organisations de producteurs (OP). Les OP ont ainsi été invitées à participer à des ateliers de discussion sur les orientations stratégiques gouvernementales en matière de développement rural.

#### ▪ Les organisations de producteurs et la structure Chambre d'Agriculture

Bien qu'une dynamique de développement et de structuration des organisations professionnelles soit nettement perceptible depuis 1991, il n'existe pas encore d'instance nationale de représentation de ces organisations jouissant d'une légitimité élargie et en mesure d'assurer un dialogue équilibré avec l'Etat ou les autres acteurs des filières. De nombreuses actions d'appui aux OP ont été entreprises, mais on assiste le plus souvent à des initiatives éclatées, fréquemment redondantes et parfois coupées de la réalité de terrain<sup>2</sup>. Les actions de formation dirigées aux OP n'échappent pas à cette tendance ; elles souffrent d'un déficit de coordination quant aux objectifs pédagogiques poursuivis.

Divers initiatives ont été prises dans le but de renforcer la structuration des OP, mais à l'heure actuelle, aucune organisation ne bénéficie d'une reconnaissance générale. L'AOPP (Association des Organisations Professionnelles Paysannes) regroupe un certain nombre d'OP mais elle est perçue comme une structure impulsée par la coopération française. Si l'Administration reconnaît l'AOPP, elle ne saisit pas cette opportunité pour construire de nouveaux rapports et aider ces responsables paysans à construire des propositions<sup>3</sup>. La structure Chambre d'Agriculture (APCAM et CRA) a également pour vocation de créer une représentation de l'ensemble des producteurs, avec un système d'élection à partir de la base, mais elle est souvent perçue comme une émanation de l'administration : les producteurs élus doivent se renforcer vis à vis des cadres du MDR détachés dans cette structure. Les CRA ont été associées à l'élaboration du SDDR, mais compte tenu de la non maîtrise de certains concepts et vocabulaire, la contribution des élus a été peu significative. La volonté politique d'associer les CRA existe, mais les élus souffrent d'un déficit de compétence pour jouer correctement leur rôle. Pour améliorer le poids de leurs interventions au niveau de la définition de la politique agricole, les CRA veulent renforcer le dynamisme d'organisations faitières (par filière) pour pouvoir s'appuyer dessus.

#### ▪ Les Organisations Non Gouvernementales

Les ONG sont structurées au Mali en une coordination nationale et des coordinations régionales, mais le pouvoir de coordination réel de ces structures est encore limité. Les ONG sont invitées aux débats initiaux du SDDR dans leur zone d'intervention. Leur organisation et la qualité des ressources humaines dont elles disposent font qu'elles contribuent surtout à l'enrichissement des informations données à la base. Elles souffrent cependant de l'absence de cohérence dans leurs interventions. La majorité des coordinations régionales n'ont pas de permanence. Là où elles

---

<sup>2</sup> Analyse formulée dans un document sur l'évolution du cadre institutionnel dans le secteur rural rédigé par E.Pousse (Institutions et Développement).

<sup>3</sup> Même source que la note précédente.

existent, elles ont été sollicitées à tous les cadres de concertation. A l'échelle du pays, elles sont organisées en coordinations nationales qui sont : CCA-ONG (Comité de coordination et d'appui aux ONG) ; SECO-ONG et la CAFO (Coordination des associations et ONG féminines). Les coordinations nationales participent aux débats nationaux au nom de toutes les ONG. Toutefois, la faiblesse du niveau de circulation de l'information entre elles et les ONG locales ne leur permettent pas de jouer leur rôle centralisateur.

Sans méconnaître le rôle des opérateurs privés dans le fonctionnement des filières agricoles, le Plan de formation vise prioritairement comme public cible de la société civile les OP, Chambres d'Agriculture et ONG afin de permettre aux représentants de ces différentes structures de mieux se préparer pour les concertations futures avec ces mêmes opérateurs privés dans le cadre d'interprofessions, ainsi qu'avec les cadres des administrations publiques.

### **3.2 Elaboration des documents d'orientation : SDDR et CSLP**

Le document d'orientation de la politique agricole au Mali est le Schéma Directeur du Développement Rural (SDDR). Il vient d'être validé à la suite d'un long processus d'élaboration initié fin 1997. Il remplace le document précédent qui datait de 1992. L'élaboration du document a été pilotée par la CPS, qui a conduit une dynamique participative de consultations impliquant les Directions techniques nationales et régionales du MDR (DNAMR et DRAMR, DNAER et DRAER, DGRC et DRRC), la structure des Chambres d'Agriculture (APCAM et Chambres régionales), ainsi que des représentants d'Organisations de Producteurs. Des ateliers de diagnostic ont été réalisés au niveau de chacune des 9 régions, à partir desquelles des synthèses ont été faites par les cadres de la CPS pour aboutir à l'identification de 9 programmes thématiques, à mettre en œuvre dans les années à venir :

- Le Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP)
- Le Programme de Développement des Infrastructures Rurales et des Equipements Agricoles
- Le Programme de valorisation des filières agricoles et amélioration de leur compétitivité
- Le Programme de relance des exportations des produits agricoles, forestiers, d'élevage et de pêche
- Le Programme d'intensification et de diversification des produits agricoles
- Le Programme de renforcement de la sécurité alimentaire
- Le Programme de promotion du crédit et de financement du secteur rural
- Le Programme de gestion rationnelle des ressources naturelles en vue d'un développement rural durable
- Le Programme de contribution à la mise en œuvre des schémas locaux d'aménagement.

Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) est le document de référence qui fixe les orientations de développement en vue d'assurer une plus grande lisibilité aux politiques et stratégies de développement et de veiller à ce que celles-ci s'intègrent dans un cadre macro-économique cohérent. La composante sectorielle agricole du CSLP a été élaborée à partir des orientations du SDDR.

#### Renforcement de la capacité des acteurs à élaborer et mettre en œuvre les plans d'action des programmes du SDDR

Les documents du SDDR décrivent, pour chacun des 9 programmes identifiés, un objectif global, des objectifs spécifiques et une liste d'actions. Cette liste d'actions est pour l'instant provisoire, c'est à dire qu'elle correspond à un ensemble d'actions qui ont été envisagées comme possibles, mais dont la faisabilité et l'opérationnalité n'ont pas encore été testées. Cela signifie que le contenu précis de chacun des 9 programmes doit encore être précisé. Le SDDR est explicite à

cet égard, il établit que la réalisation des différents programmes dans les années à venir nécessitera les 3 phases suivantes :

- réalisation des études en vue de compléter le diagnostic sur le thème propre à chaque programme
- identification et élaboration des projets constitutifs de chaque programme
- mise en œuvre des programmes

L'un des objectifs explicites du Plan de formation est de renforcer la capacité des cadres du MDR et des représentants de la société civile à élaborer les projets constitutifs de chaque programme du SDDR et à les mettre en œuvre. La compréhension et maîtrise du processus de politique agricole tel qu'évoqué dans le chapitre précédent devrait contribuer à l'atteinte de cet objectif. L'application des différentes étapes du processus de politique agricole à l'élaboration du contenu détaillé des programmes du SDDR pourrait se réaliser selon la séquence suivante :

- réalisation du diagnostic préalable spécifique à chaque programme en élaborant un arbre à problèmes ; le déroulement de l'arbre à problèmes permettra d'identifier les domaines qui justifient une intervention publique pour les corriger ; cette phase est capitale, car il s'agit de construire, pour chacun des 9 programmes, un argumentaire sur la manière dont l'Etat doit intervenir. A l'heure actuelle, cette intervention publique ne va plus de soi et de nombreuses voix s'élèvent, notamment parmi les Institutions Financières Internationales, pour la remettre en cause au maximum. Pour être crédibles, les propositions d'intervention publique dans le cadre des programmes du SDDR doivent être solidement argumentées ;
- identification et hiérarchisation des mesures spécifiques de cette intervention publique ; il s'agit de proposer des actions qui puissent être effectivement mises en œuvre, avec un calendrier d'intervention, un coût en moyens logistiques et en ressources humaines. Cela appelle plusieurs commentaires :
  - des actions telles que « promouvoir le développement des filières », « améliorer la qualité des produits » doivent être opérationnalisées sous formes de mesures concrètes : quelles mesures prendre pour promouvoir le développement des filières ? plusieurs options sont possibles, il faut les identifier et choisir
  - il n'est pas possible de mettre en œuvre simultanément des actions d'intensification et de diversification des cultures vivrières, des cultures d'exportation, des productions végétales, animales, forestières, halieutiques ; des priorités doivent être établies sur la base d'un argumentaire explicite
- identification des instances chargées de mettre en œuvre les mesures choisies ; il s'agit de préciser quels sont les acteurs les plus pertinents et efficaces pour assumer la mesure ; dans le cas d'une action telle que l'augmentation des capacités de stockages, différents niveaux d'intervention peuvent être privilégiés : le stockage peut être promu au niveau national, au niveau régional, au niveau villageois ou individuel, il peut être assuré par l'Etat ou par des acteurs privés, ou encore par une association public-privé.
- évaluation de l'impact des mesures en termes de capacité à solutionner les problèmes identifiés ; de nombreux outils d'évaluation existent, il est nécessaire de choisir ceux qui sont les plus adaptés au regard de la question traitée.
- évaluation de la conformité des mesures par rapport au contexte national, régional (UEMOA) et international (PAS, OMC, ...)

Le Plan de Formation en politique agricole vise à renforcer à terme les capacités nationales d'élaboration des stratégies de développement rural et de pilotage de ces stratégies. A plus

court terme, le Plan doit permettre d'aider à la formulation précise du contenu de chacun des 9 programmes du SDDR, ainsi qu'à leur mise en œuvre, leur suivi, et éventuellement leur modification si le besoin s'en fait sentir. Il doit s'adresser à tous les acteurs qui s'impliqueront dans ces différentes tâches, les cadres de la CPS, du MDR, ainsi que les acteurs de la société civile. Afin de cibler les formations proposées, il convient de se demander quels acteurs issus de quelles structures participeront à quelles étapes de l'élaboration des programmes.

Parmi les thèmes à aborder dans le Plan de Formation :

- compréhension de l'ensemble de la démarche méthodologique d'élaboration des programmes, pour les personnes en charge de la coordination de cette tâche (vision d'ensemble de la démarche et de l'articulation entre étapes ; acquisition de notions théoriques telles que défaillance de marché et d'Etat, instance, subsidiarité )
- renforcement spécifique sur le déroulé de certaines étapes, pour les personnes intervenant plus particulièrement à ces étapes (réalisation de diagnostics à partir d'arbres à problème ; identification des défaillances de marché ; outils d'évaluation d'impact ; négociations commerciales internationales)
- approfondissement des thématiques des programmes du SDDR ; des formations spécifiques peuvent être envisagées sur des thèmes comme le foncier, le crédit, la sécurité alimentaire, la vulgarisation, ... ; elles pourront être ciblées par groupe d'acteur, par exemple une formation crédit pour le MDR, et une formation crédit pour les OP et Chambre d'Agriculture
- formation à la coordination d'équipes pluridisciplinaires et pluri-institutionnelles en vue de l'élaboration du contenu détaillé des programmes d'action.

## 4 La démarche d'identification des besoins de formation

### 4.1 Synthèse des expériences préalables et des réflexions existantes

#### 4.1.1 La dynamique de formation au sein du MDR

Chaque Direction technique nationale et régionale du MDR possède une division ou un bureau formation chargé de centraliser les demandes de formation des agents. Un recensement systématique des demandes est effectué tous les deux ans. Cet exercice n'a toutefois que peu d'effet, compte tenu du manque des moyens internes pour répondre aux demandes et réaliser les actions de formation correspondantes : les agents ne reçoivent que rarement une réponse positive à leur demande. Il en résulte de la part des fonctionnaires du MDR un sentiment général <de désintérêt vis à vis des procédures d'identification des besoins.

D'importantes opportunités de formation existent toutefois en marge de ces procédures internes : elles sont le fait de programmes de formation sur financement extérieur, bilatéral (USA, France, Canada, Pays Bas, ...) ou multilatéral (FAO, OMC, ...). Un effort de coordination de ces interventions a été entrepris dans le cadre du Projet d'Appui à la Mise en Oeuvre du Schéma directeur du développement rural (PAMOS). Le contenu de ces formations n'est toutefois pas directement lié aux besoins identifiés en interne :

- ainsi l'USAID a financé des formations sur l'utilisation des Matrices d'Analyse des Politiques (MAP) ;
- la PREFEP (Canada) a financé des formations en collecte et traitement de données statistiques ;
- la France et la FAO ont financé des formations en analyse des filières ;
- l'OMC a financé des formations sur l'Accord Agricole de Marrakech ;
- le CILSS a également financé des formations pour l'amélioration des activités de collecte et traitement des données.

Le bilan du programme de formation mis en œuvre dans le cadre du PAMOS, dressé par la CPS en octobre 2001, recense les activités de formation effectivement réalisées dans ce programme. La formation a porté sur 5 domaines : i) l'analyse des filières, ii) l'utilisation de la Matrice d'analyse des politiques (MAP), iii) le suivi/évaluation, iv) le BSI/PTI (Budget Spécial d'Investissement/ Programme Triennal d'Investissement) et v) les statistiques et suivi zootechnique. Le bilan souligne l'absence d'une politique cohérente de formation dans le secteur, ainsi que l'inadaptation des modules de formation aux besoins identifiés.

#### 4.1.2 La dynamique de formation au sein de la société civile

Certaines structures regroupant des acteurs de la société civile ont élaboré des plans de formation pour leurs membres. Ainsi, la Commission Formation de l'Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP) a identifié 8 thèmes prioritaires, dont un porte explicitement sur les politiques agricoles. L'Objectif affiché de ce souhait de formation est de « se doter des éléments de compréhension des intervenants et des actions de l'État en ce qui concerne la conduite du développement rural ». De son côté, la Commission coton de l'AOPP a identifié trois thèmes prioritaires, parmi lesquels celui de *préparation à la négociation avec l'Etat et la CMDT pour la compréhension du fonctionnement de la filière coton malienne et sa structuration future.*

Le Centre de Prestations de Services (CPS) de Niono a, pour sa part, élaboré un Plan de Formation pour la période 2002-2004 à destination de membres des Organisations Paysannes et de conseillers des CPS. Ce Plan comprend 15 modules de formation centrés sur le renforcement de l'organisation des OP (comptabilité, management et leadership, techniques organisationnelles) ; quelques modules portent sur la commercialisation de la production.

Les structures régionales des Chambres d'Agriculture ont également réfléchi sur leurs besoins de formation, même si elles n'ont pas établi une liste de thèmes prioritaires. L'APCAM dispose d'un programme de formation qui concerne à la fois les cadres et les élus des chambres. Tout comme l'AOPP, les membres élus des Chambres d'Agriculture souhaitent renforcer leur capacité d'intervention dans les débats sur les grands choix de politique agricole.

## 4.2 La démarche de l'ingénierie de la formation

### 4.2.1 La démarche méthodologique de référence

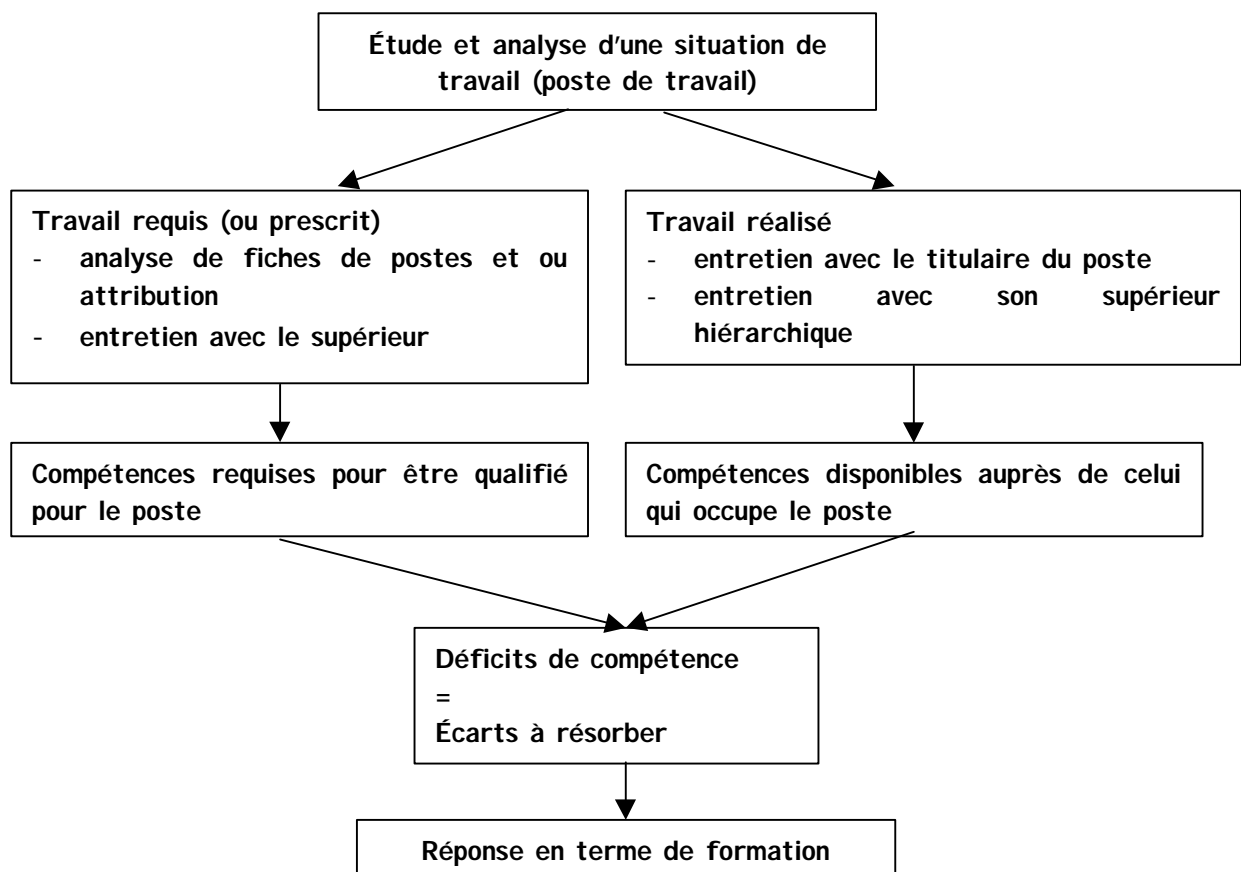
L'identification des besoins en formation est un des champs de l'ingénierie de la formation dont le but essentiel est de résoudre les problèmes de compétences qui se posent dans une entreprise. Une entreprise est schématiquement structurée en emplois distincts ayant des caractéristiques définies formellement ou non. Ces caractéristiques comprennent généralement les missions, les activités, les relations. L'exercice des activités fait appel à des connaissances, des savoirs, des savoir-faire et /ou des savoir-être dans une dynamique de mise en œuvre propre aux compétences exigées.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise définit les activités requises (ou activités prescrites) pour chaque emploi. Les activités ainsi définies prennent en compte (ou devrait prendre en compte) la dynamique de l'entreprise pour préciser l'évolution des différents emplois, permettant la connaissance des activités prévisionnelles. Ces définitions se trouvent généralement dans les fiches de poste, les notes de service, les notes d'affectation, etc. L'entreprise recherche alors sur le marché du travail, des gens pouvant exercer les activités requises avec le maximum d'efficacité. Le candidat retenu pour l'emploi, en fonction de son passé professionnel et des connaissances qu'il a acquises, n'exercera généralement efficacement qu'une partie des activités requises car il ne pourra réaliser que ce qu'il sait faire. Ce sont ces activités réalisées par le titulaire du poste que l'on appelle les activités réelles du poste.

« L'emploi est le cadre d'expression de la compétence » (Reinbold, 1996) parce qu'elle « sert à gérer la relation entre les connaissances et l'action » (de Terssac, 1996). Cela étant, il est alors aisé de comprendre pourquoi l'ingénierie de la formation utilise comme outil d'investigation l'analyse de l'activité pour parvenir à décrire les emplois actuels et prévisionnels.

Pour une personne cible déjà en activité, la méthode la plus rationnelle pour identifier ses besoins en formation consiste à mesurer, pour chaque emploi considéré, les écarts entre les activités prescrites et les activités effectivement réalisées par le titulaire du poste. Les besoins en formation résultent alors des seuls écarts qui s'expliquent par un déficit de compétence.

Le schéma ci après permet d'illustrer cette démarche :



Pour conduire cette action, on a recours à deux méthodes, d'une part l'entretien individuel et d'autre part le questionnaire.

- La plus efficace de ces deux méthodes pour réaliser une analyse de poste, est l'entretien individuel qui permet l'observation en action. En effet, l'entretien individuel permet de bien décrire les différentes activités réalisées par un individu à son poste de travail. Il est toutefois souvent difficile à mettre en œuvre si la population concernée est importante et très dispersée. Il est encore plus difficile s'il s'agit de postes tenus par des cadres, parce que cette méthode ne permet pas de se rendre compte de la dimension cognitive des activités réalisées. Pour chaque enquêté, l'entretien doit durer suffisamment longtemps pour permettre de laisser de côté les déclarations émotionnelles, et ne faire décrire par l'enquêté, que les activités effectivement réalisées
- La méthode par questionnaire auprès de l'échantillon identifié, si elle semble à priori la plus facile à mettre en œuvre, a l'inconvénient de comporter des biais qui atténuent sa fiabilité, car elle ne permet de recueillir que des activités déclarées, souvent sans possibilité de vérification de leur réalité. Elle peut donner des résultats fiables lorsqu'elle concerne des effectifs importants. Dans ce cas, il est conseillé de déterminer la limite de certitude des résultats obtenus (comme pour les sondages).



#### 4.2.2 Application de la démarche dans le cadre de l'élaboration du Plan de formation

Le Mali vient d'adopter le Schéma Directeur du Développement Rural (SDDR). C'est un document stratégique élaboré par le MDR, dont le pilotage et la mise en œuvre exigent un suivi attentif et mobiliseront un certain nombre de compétences. Le SDDR comprend 9 programmes prioritaires dont les réalisations doivent contribuer à un développement significatif du pays. Chacun des programmes comprend des objectifs généraux pour lesquels les acteurs concernés doivent préciser les mesures nécessaires, identifier les actions à mener, établir les priorités en fonction des ressources disponibles et de la capacité du pays à assurer leur mise en œuvre.

Le Plan de formation doit contribuer à la mise en œuvre efficiente du SDDR. Il doit pour cela s'adresser à tous les acteurs qui interviennent au niveau de la conception et de la mise en œuvre du Schéma, mais aussi aux acteurs de la société civile dont la participation et l'implication constitueront une garantie de succès. On distingue pour ce faire 3 populations distinctes :

- Les pilotes de l'élaboration du schéma, c'est-à-dire ceux qui en ont élaboré la méthodologie et qui en établissent la cohérence aux différentes étapes : il s'agit des cadres de la CPS, plus précisément ceux de la Division Planification,
- Les fournisseurs des données indispensables aux analyses et au raisonnement des choix à opérer : les cadres des divisions suivi évaluation et de statistique et documentation de la CPS, des Directions Nationales du MDR et des Directions Régionales.
- Les partenaires des structures du MDR qui jouent un rôle soit dans l'élaboration soit dans sa mise en œuvre (CA ; OP ; ONG Directions Nationales d'autres Ministères, Partenaires au Développement).

Pour les 2 premières cibles, une analyse de poste a été faite en s'appuyant sur les entretiens individuels qui ont une durée minimum de 25 minutes et permettant d'éliminer des déclarations de l'interviewé, toutes ses représentations de son activité afin de n'en retenir que celles qui traduisent une réalité d'action.

Pour la dernière cible (donc les partenaires du MDR et de ses démembrements), une autre dynamique de travail a été suivie : il a été procédé à l'identification des compétences nécessaires aux rôles que les responsables de la société civile sont amenés à jouer. Il s'est agi de les aider à développer leur argumentaire. L'enquête a donc été menée sur la structure et non sur les postes de travail.

#### Qualité des acteurs retenus pour les entretiens individuels et motivation des choix

Les différents entretiens que nous avons eus avec diverses structures tant institutionnelles que non institutionnelles ont confirmé le rôle central que doit jouer la CPS dans la fourniture et / ou la structuration d'argumentaires de négociation au Cabinet du Ministère du Développement Rural dans le cadre de l'élaboration et du pilotage de la politique agricole du pays. Pour faire ce travail, la CPS :

- est techniquement appuyée, aux différentes phases, par les Directions techniques Nationales (et Institut, IER essentiellement) du Ministère du Développement Rural et leurs Directions déconcentrées, et par quelques Directions techniques nationales d'autres Ministères (DNCC, DNCN, Direction nationale de la planification etc.)
- tient compte des contraintes et avis d'autres acteurs non institutionnels que sont : la Chambre d'Agriculture, représentée par l'APCAM ; les Organisations de Producteurs et

Organisations paysannes (AOPP, etc.) ; les ONG représentées par leurs coordinations ( ) ; les partenaires au développement (au plan bilatéral et multilatéral)

Si l'identification des besoins en formation a concerné la totalité des cadres de la CPS impliqués dans l'exercice de la fonction ci-dessus mentionnée, elle n'a concerné que ceux des Directions techniques que la CPS sollicite périodiquement. Le détail des cadres enquêtés est le suivant :

Au niveau de la CPS :

	Division Planification	Division Suivi -Evaluation	Division Statistique et Documentation
Cadres à rencontrer	Tous	Les cadres chargés : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ du suivi de la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement,</li> <li>▪ de la coordination des études d'impact sur l'environnement de tout programme sectoriel</li> </ul>	Les cadres chargés : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de l'identification et de la formulation des besoins en matière d'information statistique et d'études de base,</li> <li>▪ de la définition, supervision et coordination des enquêtes et études de base.</li> </ul>
Nombre total	9	2	2

Au niveau des Directions techniques nationales du MDR

	Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural (DNAMR)	Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DNAER)	Direction Générale de la Réglementation et du Contrôle (DGRC)
Cadres à rencontrer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef BSSE et le cadre chargé de la centralisation et du traitement de l'information et des données statistiques</li> <li>• Le chef de la Division Promotion des Filières et le chef de la Section Analyse des Filières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef BSSE et le cadre chargé de la centralisation et du traitement de l'information et des données statistiques</li> <li>• Le chef de la Division Études et Planification et le chef de la Section Schémas et Plans Directeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef BSSE et le cadre chargé de la centralisation et du traitement de l'information et des données statistiques</li> <li>• Le chef de la Division Législation et des Normes et le chef de la Section Études et Législation</li> </ul>
Nombre total	4	4	4

Au niveau des Directions techniques régionales

Il existe 8 régions auxquelles il faut ajouter le District de Bamako considéré comme région.

	Direction Régionale de l'Appui au Monde Rural (DRAMR)	Direction Régionale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DRAER)	Direction Régionale de la Réglementation et du Contrôle (DRRC)
Cadres à rencontrer	Le Directeur Régional et le chef du BSSE	Le Directeur Régional et le chef du BSSE	Le Directeur Régional et le chef du BSSE
Nombre total	18	18	18

La structure des Directions régionales, étant partout identique, il n'est pas nécessaire de rencontrer tous les cadres ci-dessus mentionnés pour identifier les besoins en formation. Les entretiens individuels ont été limités à 3 Directions régionales représentatives de la diversité à la fois géographique des profils de formation de base et des profils d'antécédents professionnels et correspondant à 33% de la population de base.

### Récapitulatif des acteurs institutionnels concernés par les entretiens individuels

	ACTEURS INSTITUTIONNELS			
	CPS	Directions Nationales MDR	Directions Régionales	TOTAL
EFFECTIF	13	12	18	43

Nous avons utilisé à cet effet un guide d'entretien qui est joint en annexe au présent rapport.

Pour chaque enquêté, après une description des activités réalisées, l'accent a été mis sur les dysfonctionnements (problèmes), qui expliquent les écarts ou reflètent des déficits de compétence. Précisons que s'il s'est avéré nécessaire de rechercher les activités prescrites des cadres de la Division Planification de la CPS, en raison de la responsabilité qu'ils ont de la coordination de l'élaboration ou de l'actualisation de la politique agricole, à partir des options gouvernementales, les enquêteurs se sont par contre limités à rechercher auprès des autres acteurs institutionnels les actions pertinentes de formation qui leur permettent de fournir des données fiables à la CPS.

Aucune formalisation (officielle) n'existant au niveau des différents postes concernés à la Division Planification ( les textes officiels ne définissent pas les activités au delà de celles des Chefs de Division), nous avons recueilli des informations dans ce sens auprès du niveau N+1, c'est-à-dire le Chef de Division, car tous les cadres sont des " chargés de Programmes." En toute rigueur, il aurait fallu aussi s'entretenir avec les Directeurs Nationaux (dont le Directeur de la CPS) pour avoir leur appréciation de la qualité de réalisation des activités des Chefs de Division et le Cabinet du MDR pour son avis sur le fonctionnement des Directions nationales.

Enfin, tenant compte de la qualité des enquêtés (ce sont tous des cadres supérieurs), les besoins en formation à retenir, résultent de l'analyse de l'expression de la demande de chaque agent, de l'appréciation du supérieur hiérarchique concerné, des problèmes évoqués et de notre propre appréciation au regard des compétences qu'exigeront le pilotage et la mise en œuvre des programmes du SDDR.

Des entretiens de groupe avec les acteurs de la société civile

Pour les acteurs de la société civile, il s'agissait moins de repérer des déficits de compétence au niveau individuel que d'identifier les compétences manquantes à chaque acteur du groupe pour jouer convenablement son rôle. L'identification des besoins de compétences à mobiliser s'est faite au niveau des responsables des différents acteurs dont le rôle actuel ou futur est (ou peut être) important pour la mission de la CPS. Les entretiens ont été menés au niveau d'un groupe de responsables désignés par chaque acteur. Ils ont concerné les niveaux national et régional des structures suivantes :

- la Chambre d'Agriculture (APCAM et CRA),
- l'AOPP (Association des Organisations Professionnelles Paysannes)
- les coordinations des ONG.

#### **4.2.3 Limites de l'application de la méthode retenue**

Il convient de rappeler que l'objectif recherché est de repérer les déficits de compétence des agents concernés pouvant être résorbés par des actions de formation, pour maintenir leur efficacité à leur poste.

La méthodologie retenue impose, pour mesurer les déficits de compétences de chaque enquêté par entretien individuel, de recueillir les attributions de son poste comprenant, outre les missions du poste, les activités à réaliser. Tous les cadres que nous avons rencontrés au cours des entretiens individuels sont des fonctionnaires. Les textes relatifs aux activités de leurs postes, contenus dans le " Recueil des textes législatifs et réglementaires portant organisation des services du MDRE. 1997" ne comportent pas de détails sur les activités au delà des fonctions de chefs de Division permettant l'établissement des activités prescrites. C'est cette insuffisance que la CPS a cherché à combler en initiant une formation au Système d'Analyse et de Développement des Capacités Institutionnelles (SADCI) en 1996. Cette formation a été réalisée par la CAMOPA (Cellule d'Appui à la Mise en Œuvre du Plan d'Action) et une définition des missions, activités et tâches de chacun des cadres a été faite sur cette base, dans une approche participative en 2000. Bien que l'existence de ce travail ait été confirmée par le Chef de la Division Planification et la Chargée de Programme Formation et Genre, plusieurs autres cadres nous ont indiqué qu'ils ignoraient le contenu exact de leur mission.

Cela peut signifier qu'ils n'ont pas bien compris la méthode utilisée pour la définition des dites missions ou bien qu'ils ne se reconnaissent pas dans les missions attribuées à leurs postes. Très peu d'entre eux, en effet, ont fourni le même libellé de leur mission que le Chef de Division. Lorsque cela s'en approche, les activités correspondantes ne semblent pas être permanentes.

Une autre explication peut résider dans le fait qu'en l'état actuel, il s'agit d'un travail inachevé qu'il convient de rendre opérationnel. Dans ce cas, on comprendrait pourquoi ces attributions n'aient pas été vulgarisées.

La comparaison de cette description à la fois avec la représentation que chaque intéressé a de ses attributions (recueillie lors des entretiens) et avec les attentes du Chef de Division, fait ressortir un écart important. La forte demande exprimée par plusieurs cadres d'une meilleure compréhension partagée (en interne) des missions de la CPS renforce davantage ce sentiment de doute sur le rôle de chacun.

Certaines demandes (ou problèmes évoqués) des cadres expliquent que l'écart pourrait être lié à un déficit de compétence (inadéquation entre des profils de poste et les formations de base).

Ex :un ingénieur des eaux et forêts qui s'occupe de statistique sans avoir vraiment suivi une formation dans ce domaine)

La résolution de ce type de problème passe obligatoirement par une formalisation de l'établissement des fiches de poste et de leur mise en œuvre comme outil de gestion des cadres.

La difficulté liée à la non existence d'une précision des missions et à une description détaillée des activités de chaque poste nous conduit à ne pas tenir compte des activités prescrites et à privilégier l'identification des besoins en formation par l'analyse des problèmes vécus, l'expression de la demande de formation liée à un diagnostic individuel et par notre perception des problèmes vécus qui seraient liés à des déficits de compétence.

Exemple : Attributions d'un chargé de programme de la Division Suivi Évaluation de la CPS <sup>(1)</sup>

Description des tâches	Produits exacts de l'exécution de la tâche	Relations	
		Hiérarchiques	Fonctionnelles
Suivi du processus d'actualisation du schéma directeur			
Conception d'un système d'évaluation de l'impact des politiques et stratégies			
Participation à l'élaboration des termes de référence d'évaluation de l'impact des politiques et stratégies	Termes de référence élaborés	DES	MDR et partenaires au développement
Participation ou suivi des équipes d'évaluation	Rapports		
Participation à l'élaboration des termes de référence d'évaluation des projets et programmes	Termes de référence élaborés	DSE	MDR et partenaires au développement
Participation ou suivi des équipes d'évaluation	Rapports		

<sup>(1)</sup> Il s'agit d'un exemple pris au hasard. Les autres fiches d'activités prescrites se présentent sous le même format.

## 5 Résultats de l'enquête

### 5.1 Résultats généraux

Comme précisé dans l'échantillonnage, l'enquête comprenait 2 parties : des entretiens individuels réalisés sur un groupe d'acteurs constitués de structures institutionnelles publiques et des entretiens collectifs avec des structures de la société civile. Les entretiens individuels se sont déroulés du 19/11 au 06/12/2001 et ont concerné 43 cadres de la CPS, des Directions Nationales et des 3 Directions Régionales retenues et réparties comme suit :

	CPS	Directions Nationales	Autres structures nationales	Directions Régionales	Total
Effectifs prévus	13	12	6	18	49
Nombre d'entretiens réalisés	13	13	0	17	43
Pourcentage	100%	108%	0%	94%	87,8%

Pour des raisons de disponibilité de temps, les entretiens prévus avec des cadres concernés des autres Ministères et un institut du MDR n'ont pas eu lieu. Il s'agit de : 2 cadres de la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC) ; de 2 cadres de la Direction Nationale de Conservation de la Nature (DNCN) et 2 cadres de l'Institut d'Économie Rurale (IER). Il convient de signaler toutefois qu'une rencontre a eu lieu avec des cadres de la DNCC qui a permis de recueillir les principaux problèmes qui se posent. La non réalisation de ces entretiens n'est en principe pas un facteur pouvant modifier fondamentalement les conclusions générales de cette partie de l'enquête.

Au niveau des acteurs des structures de la société civile, les entretiens ont été réalisés entre le 14/11 et le 06/12/2001 et ont permis de rencontrer à la fois des élus des Chambres d'agriculture, cadres mis à la disposition des chambres d'agriculture, des représentants d'organisations paysannes et de producteurs et des représentants de coordination d'ONG. Les structures ainsi rencontrées sont :

- L'APCAM : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali,
- Les Chambres Régionales d'Agriculture de GAO, de KOULI KORO, de SEGOU et de MOPTI ,
- L'AOPP : Association des Organisations Professionnelles Paysannes
- La coordination régionale des ONG à GAO et à SEGOU

## CARACTERISTIQUES GENERALES DES ENQUÊTES PAR ENTRETIENS INDIVIDUELS

Les informations générales recueillies permettent de présenter les caractéristiques suivantes

<b>Numéro des Enquêtés</b>	Durée de l'entretien (en minutes)	Âge	En poste à	Ancienneté à Fonction Publique	<b>Numéro des Enquêtés</b>	Durée de l'entretien (en minutes)	Âge	En poste à	Ancienneté à Fonction Publique
<b>1</b>	63	49	DP (CPS)	24	<b>25</b>	30	49	DLN (DGRC)	23
<b>2</b>	45	51	DP (CPS)	27	<b>26</b>	20	46	BSSE (DGRC)	21
<b>3</b>	45	44	DP (CPS)	19	<b>27</b>	65	54	DRAMR (GAO)	26
<b>4</b>	52	49	DP (CPS)	24	<b>28</b>	40	55	DRAMR (GAO)	29
<b>5</b>	55	57	DP (CPS)	26	<b>29</b>	80	44	DRRC (GAO)	18
<b>6</b>	60	54	DP (CPS)	29	<b>30</b>	60	47	DRAER (GAO)	23
<b>7</b>	54	44	DSE (CPS)	19	<b>31</b>	58	47	DRAER (GAO)	24
<b>8</b>	32	51	DP (CPS)	25	<b>32</b>	55	47	DRAMR (MOPTI)	26
<b>9</b>	85	49	DP (CPS)	21	<b>33</b>	45	49	DRAER (MOPTI)	20
<b>10</b>	63	48	DSD (CPS)	22	<b>34</b>	50	41	DRRC (MOPTI)	16
<b>11</b>	70	46	DP (CPS)	22	<b>35</b>	55	47	DRAMR (MOPTI)	23
<b>12</b>	65	48	DSD (CPS)	24	<b>36</b>	50	49	DRAER (MOPTI)	19
<b>13</b>	55	52	DPF (DNAMR)	25	<b>37</b>	55	47	DRRC (MOPTI)	20
<b>14</b>	30	44	DPF (DNAMR)	18	<b>38</b>	45	47	DRAMR (SEGOU)	22
<b>15</b>	40	51	DPF (DNAMR)	16	<b>39</b>	50	49	DRAER (SEGOU)	15
<b>16</b>	45	44	BSSE (DNAMR)	19	<b>40</b>	55	58	DRRC (SEGOU)	30
<b>17</b>	60	55	BSSE (DNAMR)	35	<b>41</b>	45	48	DRAMR (SEGOU)	26
<b>18</b>	55	45	DEP (DNAER)	21	<b>42</b>	40	49	DRAER (SEGOU)	24
<b>19</b>	40	49	DEP (DNAER)	23	<b>43</b>	55	47	DRRC (SEGOU)	19
<b>20</b>	55	57	BSSE (DGRC)	37	<b>Moyenne</b>	<b>50,6</b>	<b>49</b>		<b>23</b>
<b>21</b>	50	56	DSE (CPS)	21	<b>Écart type</b>	<b>13,05</b>	<b>4,03</b>		<b>4,66</b>
<b>22</b>	35	45	DLN (DGRC)	20	<b>Médiane</b>	<b>52</b>	<b>48</b>		<b>23</b>
<b>23</b>	30	52	DES (DNAER)	30					
<b>24</b>	40	48	BSSE (DNAER)	23					

Les entretiens individuels réalisés (43) représentent environ 88% de l'échantillon de base. On peut noter qu'ils n'ont concerné que les seules structures du Ministère du Développement Rural, à l'exception des 2 cadres de l'Institut d'Economie Rurale (IER).

## CARACTERISTIQUES PAR STRUCTURE

### LA CPS

#### TOUTE LA CPS

Numéros	Durée de l'entretien (en minutes)	Âge	Ancienneté à la Fonction Publique
1	63	49	24
2	45	51	27
3	45	44	19
4	52	49	24
5	55	57	26
6	60	54	29
7	32	51	25
8	70	46	21
9	85	49	21
10	54	44	19
11	50	56	24
12	63	48	21
13	65	49	24
<i>Moyenne</i>	<i>56,8</i>	<i>49,8</i>	<i>23,4</i>
<i>Écart type</i>	<i>12,7</i>	<i>3,9</i>	<i>2,9</i>
<i>Médiane</i>	<i>55,0</i>	<i>49,0</i>	<i>24,0</i>

#### LA DIVISION PLANIFICATION DE LA CPS

Numéros	Durée de l'entretien (en minutes)	Âge	Ancienneté à la Fonction Publique
1	63	49	24
2	45	51	27
3	45	44	19
4	52	49	24
5	55	57	26
6	60	54	29
7	32	51	25
8	70	46	21
9	85	49	21
<i>Moyenne</i>	<i>56,33</i>	<i>50,00</i>	<i>24,00</i>
<i>Écart type</i>	<i>14,67</i>	<i>3,68</i>	<i>3,02</i>
<i>Médiane</i>		<i>49,00</i>	<i>24,00</i>

L'examen de la moyenne d'âge (et de leurs écarts types) de l'ensemble des enquêtés, indique que nous sommes en présence de cadres qui sont à quelques années de la retraite (49 ans). Si on ne considérait que les cadres de la Division Planification (DP) de la CPS, la moyenne d'âge remonte à 50 ans.

Si l'importance stratégique de la mission assignée à la CPS et particulièrement à la DP peut justifier que l'on fasse appel à des cadres de hauts niveau et pétris d'expérience, on peut se demander si des dispositions sont prises pour assurer la continuité cette mission. L'enquête réalisée dans le cadre de l'étude PAMOS, a montré que la moyenne d'âge, sur 343 agents du MDR (niveaux national et régional) est supérieure à 46 ans. Cela signifie que dans une dizaine d'année, la majorité de ces cadres seront admis à la retraite. Cette situation pose 2 questions :

- Dans le cadre du recentrage de ses missions, comment l'État s'organisera-t-il pour assurer ses nouvelles missions dans les prochaines années ?
- Les centres de formation ont-ils été préparés à ces changements pour offrir différents produits correspondants aux demandes variées des divers employeurs ?



## LES DIRECTIONS NATIONALES ET REGIONALES

Numéros	Durée de l'entretien (en minutes)	Âge	Provenance	Ancienneté à la Fonction Publique
1	55	52	DPF ( DNAMR)	25
2	30	44	DPF ( DNAMR)	18
3	40	51	DPF ( DNAMR)	16
4	45	44	BSSE (DNAMR)	19
5	60	55	BSSE (DNAMR)	35
6	55	45	DEP (DNAER)	21
7	40	49	DEP (DNAER)	23
8	55	57	BSSE (DGRC)	37
9	35	45	DLN (DGRC)	20
10	30	52	DSE (DNAER)	30
11	40	48	BSSE (DNAER)	23
12	30	49	DLN (DGRC)	23
13	20	46	BSSE (DGRC)	21
14	65	54	DRAMR (GAO)	26
15	40	55	DRAMR (GAO)	29
16	80	44	DRRC (GAO)	18
17	60	47	DRAER (GAO)	23
18	58	47	DRAER (GAO)	24
19	55	47	DRAMR (MOPTI)	26
20	45	49	DRAER (MOPTI)	20
21	50	41	DRRC (MOPTI)	16
22	55	47	DRAMR (MOPTI)	23
23	50	49	DRAER (MOPTI)	19
24	55	47	DRRC (MOPTI)	20
25	45	47	DRAMR (SEGOU)	22
26	50	45	DRAER (SEGOU)	15
27	55	58	DRRC (SEGOU)	30
28	45	48	DRAMR (SEGOU)	26
29	40	49	DRAER (SEGOU)	24
30	55	47	DRRC (SEGOU)	19
<i>Moyenne</i>	<i>48</i>	<i>48,8</i>		<i>23</i>
<i>Ecart type</i>	<i>12,0</i>	<i>4,2</i>		<i>5,1</i>
<i>Médiane</i>	<i>50,0</i>	<i>48,0</i>		<i>23</i>

## REPARTITION DES ENQUÊTES PAR STRUCTURES

CPS	% Effectif total	Directions nationales	% Effectif total	Directions Régionales	% Effectif total	TOTAL	% Échantillon de base

EFFECTIF ENQUÊTES	13	26,5%	13	26,5%	17	39,5%	43	87,7%
-------------------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------

## 5.2 Synthèse des problèmes

Les entretiens individuels ont permis de recueillir les problèmes rencontrés par les enquêtés dans leur travail quotidien. La liste exhaustive des problèmes recensés est présentée en annexe. Leur synthèse est présentée ici par type d'acteurs.

### Au niveau des cadres de la CPS

Les problèmes les plus fréquemment évoqués par les différents cadres interrogés peuvent se résumer pèle mèle comme suit :

#### → La circulation de l'information

Beaucoup de cadres signalent une mauvaise circulation de l'information aussi bien horizontalement (entre les Divisions d'une même Direction et entre Directions) que verticalement (à l'intérieur d'une même Division). Les quelques tentatives faites à la CPS (souvent au niveau des seuls chefs de Divisions) restent timides. Cette situation développe l'individualisme, le repli sur soi.

#### → Les contenus des différents postes de chargé de programme ne sont pas formalisés.

Les cadres de la CPS occupent chacun un poste dénommé chargé de programme. Les activités de cette fonction ne semblent pas être bien définies pour tous les cadres. Interrogé à ce sujet, le Chef de la DP a indiqué que privilégiant la pluridisciplinarité, il ne souhaite pas confiner chaque cadre dans un rôle qui l'enferme dans sa spécialité. Il semble cependant, bien que ce point de vue soit compréhensible, qu'il soit tout aussi important que chaque cadre sache parfaitement ce qu'on attend de lui et de chacun de ses autres collègues. Ceci favorisera et renforcera la pluridisciplinarité.

#### → La structure de la CPS

Outre sa déconcentration au niveau des régions souvent évoquée pour disposer dans le temps des informations fiables, il est souhaité d'ajouter une Division "Analyse et Prospective". Cela donnera à la CPS les capacités d'anticipation permettant de raisonner des choix stratégiques.

#### → Le vieillissement des cadres

Les cadres de l'administration vieillissent et il n'y a pas de signes visibles pour leur renouvellement. Le Mali est l'un des premiers pays de la sous région à arrêter les recrutements à la Fonction Publique. En effet, les premiers gels y sont apparus vers 1981. Ces dernières années, des recrutements ont été effectués pour le compte de quelques directions nationales. Malheureusement la quasi totalité des jeunes recrutés ne sont pas restés, en raison de propositions salariales plus alléchantes faites par un secteur privé en structuration et en plein développement.

#### → Le manque de compréhension partagée des missions de la CPS.

Plusieurs cadres se demandent s'ils ont la même compréhension du rôle de la CPS, d'une part et si leur compréhension est aussi celle de la Direction et du Cabinet. Il en est de même de certaines terminologies couramment utilisées, telles que : Schéma Directeur ; Stratégie ; MAP ;etc.

#### → La documentation est inadaptée et insuffisante

Compte tenu de son importance dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de la politique du secteur du développement rural, la CPS doit avoir un centre de documentation adapté, contribuant à l'entretien des compétences de ses cadres.

→ Le Cabinet sollicite trop souvent et à la dernière minute les cadres de la CPS.

Ces fréquentes sollicitations témoignent de la qualité des compétences dont dispose la CPS. Toutefois, si elles ne sont pas limitées, leur développement risque d'engendrer une mutation des missions de la CPS.

→ Le manque de moyens démotive les cadres.

Il concerne à la fois les moyens matériels surtout dans le domaine des outils de travail et les moyens financiers. Pour ce dernier aspect, la faiblesse des salaires a été indiquée comme le facteur le plus important qui démotive les cadres. Il crée un sentiment de non reconnaissance de la compétence des cadres. Cette démotivation est accentuée par le fait qu'ils pensent qu'ils ne disposent souvent pas du minimum pour assurer le fonctionnement de leur poste.

Au niveau des autres acteurs institutionnels (les Directions Nationales et les Directions régionales du MDR)

Certains des problèmes évoqués par les cadres de la CPS sont évoqués par les autres acteurs. Il s'agit principalement de :

- le manque de moyens (financier, matériel, logistique) ;
- le vieillissement des cadres et leur renouvellement,
- les difficultés de communication

A cela s'ajoutent d'autres problèmes dont la résolution revêt un caractère politique et stratégique.

- Les difficultés de compréhension partagée des textes de la réforme
- L'inadéquation des profils de certains cadres aux postes occupés
- la capacité des autres acteurs à jouer correctement leur rôle tel que prévu par la réforme
- Insuffisance des ressources humaines rendant difficile l'identification des besoins des populations
- le chevauchement des responsabilités au niveau régionale (cas du contrôle des denrées alimentaires)
- les interventions non concertées de démembrements des Directions Centrales ainsi que des ONG,
- le manque de moyens pour assurer la promotion des produits à l'extérieur du pays,
- les normes de qualité ne sont plus respectées, ce qui diminue le volume des exportations,
- le manque d'appui à la création d'associations de producteurs.

Au niveau des acteurs des structures de la société civile

Les principaux problèmes vécus par les structures de la société civile impliquées dans la mise en œuvre du SDDR, peuvent se résumer comme suit :

- L'État n'a pas complètement joué son rôle dans la mise en place des ressources pérennes des chambres d'agriculture. En conséquence, ces structures ne sont pas en mesure de jouer correctement leur propre rôle.
- la faible capacité actuelle d'argumentation de leurs options par les Chambres d'agriculture et les Organisations de Producteur liée à leur propre déficit de qualifications,
- la faible capacité des OP à identifier les contraintes liées à l'exploitation
- la question foncière,
- l'accès au crédit par les petits producteurs

### 5.3 Analyse des formations souhaitées

Les demandes de formation, recueillies lors des entretiens individuels et des entretiens avec des structures de la société civile, reflètent les problèmes vécus par chaque enquêté, sa compréhension de la mission de son poste et son propre diagnostic de déficit de compétence. Elles sont présentées en l'état et de manière exhaustive en annexe. Nous en présentons ci-après une synthèse par grandes thématiques. Nous n'avons toutefois retenu que les formations souhaitées que nous avons jugées pertinentes en raison de la contribution qu'elles pourront apporter au pilotage et à la mise en œuvre du SDDR.

#### La planification et le processus de politique agricole

Certaines demandes de formation ont porté sur la planification, avec des variantes de formulation telles que planification liée aux problèmes économiques, planification en suivi-évaluation, planification agricole et planification des actions de développement. L'activité de planification est très ancienne dans la fonction publique malienne, bien que son contenu ait évolué au fil des ans : les plans quinquennaux de la période d'économie dirigée ont progressivement fait place à des schémas directeurs à base de programmes impliquant les forces vives de la société civile. Sous la même appellation de planification, les pratiques et les métiers de la fonction publique ont donc largement changé, si bien que l'utilisation du mot peut prêter à confusion. Afin de clarifier la compréhension des concepts et de préciser sans ambiguïté les thématiques de formation, il est proposé dans la suite du document de ne pas utiliser le terme « planification » et de le remplacer par « processus d'élaboration et de programmation de la politique agricole ».

Par souci de visibilité, les demandes de formation ont été regroupées en 4 grandes thématiques couvrant les domaines suivants : i) compréhension des enjeux de politique agricole ; ii) élaboration et mise en œuvre des politiques de filière et des politiques transversales ; iii) gestion de l'information et évaluation et iv) appropriation des textes et techniques d'animation et de coordination. Ces thématiques sont précisées dans ce qui suit :

#### Thématique 1 : Compréhension des enjeux de politique agricole

Une première catégorie de demandes de formation porte sur une compréhension globale du processus de politique agricole (planification), et de la contribution du secteur agricole aux enjeux nationaux et internationaux de développement. Cette compréhension globale est souhaitée par certains pour pouvoir resituer leur propre programme de travail et pour participer plus activement aux débats de politique agricole tels que la place et les missions de l'Etat dans le développement rural. Cette thématique peut se décliner en divers thèmes :

- processus d'élaboration et de suivi des politiques agricoles
- articulation du secteur agricole avec le reste de l'économie
- analyse prospective
- identification des principaux groupes d'acteurs, en particulier les groupes de femmes, et leur implication dans la politique agricole : changement des métiers pour les cadres de l'administration, préparation des acteurs de la société civile à intervenir dans un nouveau contexte beaucoup plus instable qu'auparavant.
- identification des principales contraintes techniques et socio-économiques auxquelles sont soumises les exploitations agricoles

### Thématique 2 : élaboration et mise en œuvre des politiques de filière et transversales

Outre les aspects de compréhension globale de la politique, une deuxième catégorie de demandes de formation porte plus spécifiquement sur les concepts et outils de l'analyse économique, et leur application à l'analyse des filières agricoles, et à l'analyse de thèmes transversaux tels que le crédit, le foncier ou les intrants. Une demande forte s'exprime sur la maîtrise des principaux concepts et outils de l'analyse économique (notions d'avantage comparatif, de compétitivité, de bien public, d'externalités ; outils tels que les tableaux de comptabilité nationale, les scénarios de l'analyse prospective, les Matrices d'Analyse des Politiques – MAP – ou les modèles de simulation). Parmi les applications envisagées des outils, les thèmes de l'analyse de filière et de la micro finance sont les plus souvent évoqués.

- concepts et outils de l'analyse économique
- analyse de filière
- analyse de thèmes transversaux tels que crédit et foncier
- études environnementales

### Thématique 3 : Gestion de l'information et évaluation

Les demandes portent sur la maîtrise d'outils de collecte et de gestion de l'information en vue de procéder à des évaluations diverses et variées, notamment les évaluations de projet. Plusieurs agents ont exprimé le manque de fiabilité des données, les conditions difficiles de la collecte et l'absence de compétences pour analyser et exploiter les données. Les problèmes évoqués sont à la fois liés à la non maîtrise des outils modernes de gestion des données et au handicap lié à la formation de base de certains agents. Au cours du diagnostic, le recueil des données constitue une étape importante dont la bonne réalisation conditionne la qualité des résultats. Outre ces questions liées à la gestion des données, la connaissance des caractéristiques des infrastructures et leur positionnement géographique constituent des éléments indispensables au diagnostic. Il en est de même des matériaux utilisés pour contribuer à ce diagnostic (cartographies, dossiers des projets et schémas locaux d'aménagements). Les demandes sur l'évaluation portent sur la maîtrise de la méthodologie d'analyse de projets, et notamment sur les phases d'élaboration, de suivi et d'évaluation. Elles correspondent au volet de la planification couvrant les aspects de programmation des actions, avec identification pour chaque action des responsables, du calendrier de mise en œuvre, des moyens à mobiliser, ....

- collecte et traitement des données
- conception et exploitation des bases des données
- système d'information géographique
- analyse économique de projet

- élaboration et programmation des projets
- suivi évaluation de projets

Thématique 4 : appropriation des textes et techniques d'animation et de coordination.

Il ressort des entretiens une volonté de tous les acteurs de mettre en commun leur compréhension des principaux textes et conventions qui concernent directement et indirectement le secteur rural. Cette demande se justifie par la réforme du secteur mais aussi par la diversité des acteurs. Les accords et conventions signés par le gouvernement du Mali sont souvent peu connus. La demande formulée vise une appropriation des textes législatifs et réglementaires par tous les acteurs (organisations des producteurs, chambres d'agriculture et acteurs des structures centrales et régionales du MDR). Cette appropriation leur permettra d'exploiter efficacement ces textes et conventions dans les actions qu'ils sont amenés à conduire. Par ailleurs, certains élus et organisations des producteurs souhaitent renforcer leur capacité à animer leurs associations respectives, de manière à construire une position collective dans les débats de politique agricole. Les réformes actuelles du secteur rural (accroissement du rôle de la société civile) et la dynamique d'organisation du monde paysan nécessitent une meilleure prise en charge des dossiers par la société civile. Le besoin de techniques d'animation se fait également sentir dans le cas des cadres de la CPS chargés de coordonner la mise en œuvre des programmes du SDDR ; ils ont en effet pour tâche d'animer une réflexion pluridisciplinaire et inter-institutionnelle sur le sujet dont ils ont la responsabilité. Les demandes recensées portent sur les points suivants :

- compréhension des textes régissant la réforme du développement rural
- compréhension des textes régissant la décentralisation
- compréhension des règles et conditionnalités du contexte international (OMC, UEMOA, CEDEAO, Accord de Cotonou, PAS)
- techniques d'animation et de communication
- techniques de concertation et de négociation

## 6 Le Plan de Formation

Le contenu thématique du Plan de Formation découle de l'application de la démarche d'identification des besoins de formation dans le domaine d'élaboration et de mise en œuvre de la politique agricole. Il repose sur l'idée fondamentale que la politique agricole doit être argumentée, tant dans ses orientations stratégiques que dans les modalités de sa mise en œuvre, et que ses conditions de réussite dépendent dans une large mesure de la dynamique de concertation qui aura prévalu lors de son élaboration. L'accent est donc logiquement mis sur le renforcement de la capacité de chaque type d'acteur à se positionner et à participer à cette dynamique de concertation, dans le cadre des programmes prioritaires du Schéma Directeur du Développement Rural.

### 6.1 Des actions ciblées par type d'acteur

Les différents groupes d'acteurs contribuent chacun à leur manière à l'élaboration de la politique agricole, conçue comme le meilleur compromis du point de vue de la société entre des positions représentant les intérêts propres à chaque type d'acteur. La contribution au débat et à la recherche du compromis de chaque groupe dépend de sa perception des rapports de force institutionnels, mais aussi de sa compréhension du processus global, de sa maîtrise des arguments évoqués et des mécanismes en jeu. Il est donc nécessaire de renforcer la capacité de participation au débat de chaque type d'acteurs pour améliorer la qualité du processus d'élaboration et de pilotage de la politique agricole, et par voie de conséquence, la pertinence des choix stratégiques pour le secteur. Cela implique de concevoir des actions de formation ciblées par type d'acteur. On envisagera donc, pour l'ensemble des thèmes identifiés, 3 dynamiques de formation poursuivant des objectifs pédagogiques différents :

- Des actions de formation pour les cadres de la fonction publique visant à renforcer
  - la compréhension du rôle qu'ils sont amenés à jouer dans leur travail quotidien, et de la nature des relations avec les acteurs de la société civile
  - leur technicité, par une meilleure maîtrise des concepts et des outils, afin d'améliorer leur efficacité
- Des actions pour les acteurs de la société civile visant à renforcer leur capacité de compréhension et de négociation sur le thème considéré
- Des ateliers de concertation réunissant l'ensemble des acteurs, destinés à favoriser la confrontation des positions, l'écoute des positions des autres parties et la recherche de solutions de compromis

En plus de ces trois dynamiques de formation, des actions de post-alphabétisation peuvent être envisagées pour l'ensemble des thèmes qui auront donné lieu à des ateliers de concertation. Ces thèmes sont par nature d'intérêt général, et méritent d'être diffusés d'une manière très large à l'aide de supports simples et adaptés, propres à toucher un public non familiarisé avec l'écrit.

Toutes les actions destinées aux Organisations de Producteurs et élus de Chambres d'Agriculture de type post-alphabétisation, animation, organisation, doivent être finalisées et

viser le renforcement de leur participation aux débats de politique agricole. Le Plan de Formation est un Plan de renforcement des capacités en politique agricole, et de ce fait, ne comprend pas d'actions de formation plus généralistes destinées à renforcer les capacités en suivi de gestion des coopératives et des organisations. Ces actions doivent être menées dans le cadre d'autres formations dont c'est la mission première.

## 6.2 Vue d'ensemble du Plan

Les actions de formation proposées ci-après tiennent compte du rôle de chaque acteur, des problèmes spécifiques vécus, des stratégies générales du secteur du développement rural précisées dans le SDDR et de la nécessité de disposer des compétences indispensables à la mise en œuvre des 9 programmes identifiés dans le Schéma Directeur. Les actions de formation sont présentées dans le tableau suivant en faisant référence aux thématiques précédemment décrites et au public cible :

- la colonne « Cadres » se réfère aux actions spécifiques pour les cadres de l'administration et l'encadrement des structures telles que les Chambres d'Agriculture ;
- la colonne « société civile » se réfère aux actions spécifiques pour les acteurs de la société civile, associations de producteurs ou autres associations, élus des Chambres d'Agriculture, Organisations non gouvernementales ;
- la colonne « concertation » se réfère aux sessions réunissant l'ensemble des acteurs afin de favoriser un échange de vues et la recherche de consensus.

Chaque fois que cela est envisageable, le thème est décliné en trois formations complémentaires poursuivant des objectifs pédagogiques distincts : une formation destinée aux cadres, une destinée à la société civile, et la troisième sous forme d'atelier de concertation.

La présentation synthétique du Plan de formation en tableaux par thématique donne une vue d'ensemble des différentes sessions de formation, avec pour chacune d'entre elles l'énoncé du thème et du public cible. Des cahiers des charges ont été rédigés pour chaque session ; ils se trouvent en annexe.

### Thématique 1 : Compréhension des enjeux de la politique agricole

N° de la session	Thème	Public		
		Cadres	Société civile	Concertation
1-2	Les étapes de la politique agricole	X	X	
3-5	Rôle des acteurs	X	X	X
6-7	Diagnostic agricole	X	X	
8	Analyse prospective	X		
9	Insertion du secteur agricole dans l'économie	X		

### Thématique 2 : Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales



N° de la session	Thème	Public		
		Cadres	Société civile	Concertation
10-12	Analyse de filière	X	X	X
13	Compétitivité des filières			X
14	Relance des exportations agricoles			X
15	Intensification et diversification des filières			X
16	Renforcement de la sécurité alimentaire			X
17-19	Crédit	X	X	X
20-22	Foncier	X	X	X
23-25	Aménagements et Gestion des Ressources N.	X	X	X
26	Etudes d'impact sur l'environnement ex-ante	X		
27	Audit environnemental	X		

### Thématique 3 : gestion de l'information et évaluation

Ancien	Thème	Public		
		Cadres	Société civile	Concertation
28-29	Analyse économique de projet	X	X	
30	Elaboration de projet	X		
31	Suivi évaluation de projet	X		
32-33	Collecte et traitement des données	X	X	
34	Gestion de bases de données	X		
35	Systemes d'information Géographique	X		
36	Mise en réseau des informations des SIG	X		

### Thématique 4 : Lois, accords et négociation

Ancien	Thème	Public		
		Cadres	Société civile	Concertation
37	Appropriation des textes et règlements			X
38	Analyse de conformité PAS-OMC-UEMOA			X
39	Techniques d'animation et communication		X	
40	Organisation en vue du transfert de fonctions		X	
41	Techniques de coordination et concertation	X		

Enfin, le Plan ne serait pas complet si des actions de post-alphabétisation n'étaient pas envisagées. La dynamique du Plan de formation est axée sur la complémentarité entre des actions de formation de type académique et des ateliers de concertation destinés à faire émerger des compréhensions partagées ; celles-ci méritent de bénéficier à un nombre plus important d'acteurs que les seuls bénéficiaires des sessions de formation. L'objectif de responsabilisation des producteurs nécessite une diffusion de tous les engagements pris et aussi rendre accessibles aux producteurs les possibilités offertes en matière de crédit, de gestion foncière, de commercialisation et d'accords internationaux. Les difficultés actuelles que rencontrent les élus

des chambres d'agriculture et leaders des OP sont dues à l'absence d'outils de communication appropriés.

### 6.3 Présentation des actions par thématique

L'ambition du Plan de Formation est de présenter un ensemble d'actions ciblées par type d'acteurs et regroupées en 4 thématiques complémentaires, de manière à faire apparaître un fil directeur logique et une cohérence d'ensemble. La première thématique est la compréhension des enjeux de politique agricole ; elle englobe les différents aspects qui aident à identifier les grandes questions et problèmes du développement rural. La thématique 2 se réfère à la démarche méthodologique en 8 étapes du processus de politique agricole et à son application aux politiques de filières et aux politiques sectorielles transversales identifiées comme programmes du SDDR. La thématique 3 regroupe les différents outils et méthodes liés à la collecte et au traitement de l'information afin d'affiner un diagnostic ou évaluer une mesure, une action ou un programme. La dernière thématique, liée à la question de la subsidiarité et du choix des instances les plus adaptées, porte sur le renforcement de l'animation, de la concertation et de l'implication dans les processus sociaux.

#### 6.3.1 Compréhension des enjeux de politique agricole

Les formations visent à donner une compréhension d'ensemble du processus de politique agricole, de manière à dépasser la conception d'une politique conduite à base de projets superposés et à se positionner sur les grandes questions en débat, telles que les rôles de l'Etat et des acteurs de la société civile dans le développement rural, les conditions institutionnelles d'une agriculture durable et la contribution du secteur à la réduction de la pauvreté. Cinq thèmes de formation ont été identifiés.

- Le premier porte sur la compréhension des différentes étapes du processus de politique agricole : identification et hiérarchisation des problèmes au regard de la question posée, et notamment ceux relevant de défaillances de marché ; identification des domaines pertinents de l'intervention publique ; identification et hiérarchisation des mesures concrètes d'intervention ; identification des instances d'intervention ; évaluation de l'impact des mesures ; analyse de conformité et agenda de négociation. Cette formation est dirigée spécifiquement aux cadres dirigeants en charge de la politique agricole ;
- Le deuxième thème porte sur le rôle et la place des différents acteurs dans le processus de développement rural. Il donnera lieu à trois formations distinctes en fonction des publics cible, la première dirigée aux cadres, la deuxième dirigée aux acteurs de la société civile, et la troisième ouverte à tous et destinée à favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle du rôle respectif de chacun. Le choix de trois formations distinctes pour un même thème découle de la diversité des objectifs pédagogiques poursuivis dans chaque formation.
- Le troisième thème concerne le diagnostic agricole, utilisant l'approche dite d'analyse systémique. Il donnera lieu à deux formations, l'une pour les cadres, l'autre pour la société civile. La session pour les cadres a pour objet d'établir un diagnostic d'une région donnée en identifiant d'une part les différents types de producteurs n'ayant pas les mêmes contraintes ni les mêmes objectifs et d'autre part les relations existant entre ces différents types. La

session pour la société civile vise à aider à identifier et à analyser les contraintes qui se posent à l'environnement socio-économique des exploitations agricoles.

- Le quatrième thème est celui de l'analyse prospective. Cette approche mobilise des concepts et des outils qui lui sont propres dans le but de construire différents scénarios pour l'avenir et d'identifier les variables clef de ces scénarios.
- Le dernier thème porte sur la compréhension des modes d'insertion du secteur agricole dans l'économie nationale. Cette compréhension de l'articulation macro-sectorielle aide à percevoir les enjeux économiques du développement rural. C'est en effet à partir des objectifs généraux de développement social et économique au niveau national que l'on peut identifier les objectifs propres à la politique agricole, qui découlent de la contribution attendue du secteur aux objectifs nationaux.

### **6.3.2 Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales**

Les formations liées à cette thématique visent à appliquer la démarche méthodologique d'analyse des politiques agricoles développée dans la première thématique à la conception et la mise en œuvre des programmes identifiés comme prioritaires par le nouveau SDDR. Il s'agit notamment des programmes suivants :

- valorisation des filières agricoles et amélioration de leur compétitivité
- relance des exportations des produits agricoles
- intensification et diversification des produits agricoles
- renforcement de la sécurité alimentaire
- promotion du crédit et financement du secteur rural
- gestion rationnelle des ressources naturelles

Les sessions de formations sur les quatre premiers thèmes sont prévues sous forme d'ateliers de concertation. Celles concernant les deux derniers thèmes, à savoir crédit et foncier, font l'objet d'une triple déclinaison selon le public cible. Ces différentes formations seront précédées d'une sensibilisation à l'analyse de filière, elle aussi déclinée en trois sessions selon le public cible. L'objet de ces formations est de renforcer le professionnalisme des cadres, de leur donner une meilleure maîtrise des concepts et des outils de l'analyse économique de filières et de thèmes transversaux, mais aussi d'ouvrir cette analyse aux acteurs de la société civile pour qu'ils y participent plus activement, avec leur propre compréhension et leurs propres outils d'analyse.

La seconde thématique contient également des formations qui visent le renforcement des connaissances des cadres dans le domaine du développement durable, afin que les activités du secteur sur le milieu s'inscrivent toujours dans une optique de préservation et de conservation de la nature. Pour atteindre cet objectif, 3 formations ont été retenues :

- Aménagement et gestion des ressources naturelles : il s'agit de permettre aux cadres concernés (Division Planification de la CPS, les Divisions de la DNAER et les Chefs Division Étude et Planification des DRAER) de maîtriser la méthodologie d'élaboration des plans et schémas d'aménagement et de gestion des ressources naturelles pour qu'ils puissent rédiger et /ou analyser les TDR afférents.

- 
- Études d'impact sur l'environnement (EIE) : les cadres en charge de l'analyse des projets et programmes et de leur élaboration (les mêmes ci-dessus cités) doivent connaître les processus des EIE pour établir ou analyser les TDR correspondants.
- Audit environnemental : la mesure des impacts des actions de développement nécessite des cadres concernés (Divisions Suivi Évaluation et Planification de la CPS, les Divisions de la DNAER et ) des connaissances en audit environnemental pour commanditer et contrôler les études ad hoc.

Ces trois dernières formations, destinées aux cadres de l'administration, sont complétées dans le Plan de Formation par deux actions impliquant les représentants de la société civile, l'une sous forme de session de formation, l'autre sous forme d'atelier de concertation avec le MDR. Ces deux actions ont pour objet de sensibiliser et d'informer des élus et conseillers d'OP, ONG et APCAM sur les enjeux et débats de la gestion durable des ressources naturelles, pour faciliter leur compréhension des options et leur permettre de mieux argumenter leur proposition.

### **6.3.3 Gestion de l'information et évaluation**

Les entretiens individuels ont fait ressortir le manque de fiabilité des données, mais aussi le besoin de renforcer les compétences en matière d'analyse et d'exploitation de ces données. Les problèmes évoqués sont à la fois liés à la non maîtrise des outils modernes de gestion des données et au handicap hérité de la formation de base de certains agents. Les formations proposées portent donc tout à la fois sur les techniques de collecte et de traitement des données, et sur leur exploitation à partir d'outils tels que les Systèmes d'Information Géographique (SIG). 5 formations sont proposées pour renforcer le domaine de la gestion de l'information, dont 4 sont destinées au renforcement de la technicité des cadres du MDR et une est organisée pour les représentants de la société civile. Les formations techniques portent sur les aspects suivants :

- collecte et traitement des données
- conception et exploitation des bases de données
- Systèmes d'Information Géographique (SIG)
- Mise en réseau des informations des SIG

La formation destinée aux OP/ONG et APCAM (session n°33) a pour objet de les familiariser avec le type d'information usuellement collectée dans les bases de données, afin de leur donner la capacité de réagir à l'utilisation qui en est faite.

Les 4 autres formations rattachées à la problématique 3 correspondent à une forte demande, parfois exprimée en termes de planification de projets, programmation ou suivi-évaluation. Elles concernent la maîtrise de méthodes et d'outils destinés à élaborer, programmer et mettre en œuvre des projets, et s'adressent donc tout naturellement aux cadres de l'administration dont c'est l'activité principale. Les formations se déclineront en sous-thèmes en fonction des publics concernés :

- analyse économique de projet pour les cadres de la Division Statistique de la CPS et les BSSE ;
- élaboration et programmation de projets pour les cadres de la Division Planification de la CPS ;
- suivi-évaluation pour les cadres de la Division Suivi Evaluation de la CPS.

Une formation spécifique a toutefois été envisagée sur ce thème pour les acteurs de la société civile, de manière à ce qu'ils perçoivent la nature de l'exercice, ses finalités, et qu'ils se familiarisent avec les principaux indicateurs utilisés.

#### **6.3.4 Textes, communication et négociation**

L'ensemble des formations rattachées à cette problématique a pour objet de renforcer la compréhension des divers textes de loi et autres réglementations en vue de favoriser la communication et la négociation.

Les premières formations visent à renforcer la connaissance et la compréhension de l'environnement législatif et réglementaire pour l'ensemble des acteurs intervenants dans le secteur agricole. Il prévaut actuellement une profonde méconnaissance des textes et lois en vigueur, des points qu'ils abordent et de ceux qu'ils n'abordent pas. Ces formations ont donc pour objectif d'accroître la marge de manœuvre des différents acteurs, et de développer leur capacité à formuler des contre-propositions dans ce domaine. Les formations porteront notamment sur les textes régissant la réforme du développement rural et la décentralisation, mais pourront également aborder les aspects fonciers et la question des différentes normes, tant nationales qu'internationales. Pour ce faire, la formation est prévue pour un public élargi rassemblant l'ensemble des acteurs du développement rural, de manière à bien appréhender les différentes perceptions que l'on peut avoir d'un même texte. Selon le déroulement de cette formation commune, des ateliers d'approfondissement par type d'acteur pourraient être envisagés.

Dans le même esprit, une formation portera sur la connaissance du contexte international de la politique agricole malienne. De nombreux accords régionaux, bilatéraux, multilatéraux, des conditionnalités réduisent la marge de manœuvre de la politique agricole en interdisant certaines mesures qui pourraient être souhaitable pour le pays. Il est donc important de bien connaître ce contexte international, non seulement pour savoir jusqu'où aller dans l'identification des mesures de politique agricole, mais aussi pour mettre en évidence les mesures que l'on souhaiterait promouvoir et qui ne sont pas autorisées : cela définit naturellement un agenda pour de futures négociations internationales.

Les formations portant sur l'animation et l'organisation incluses dans ce Plan de Formation ont une vocation finalisée. Il ne s'agit pas ici de renforcer en soi la capacité d'animation et d'organisation des différentes structures publiques et privées, non pas que cette tâche ne soit pas importante et nécessaire, mais parce qu'elle doit être menée dans le cadre d'autres formations dont c'est l'objectif premier. Ce Plan de Formation étant axé sur la Politique Agricole, les formations en animation et organisation ont pour but de renforcer la capacité des acteurs à s'impliquer dans les débats et le choix des orientations de développement rural. Dans cet esprit, trois formations ont été identifiées, deux pour les acteurs de la société civile (d'une part, techniques d'animation en vue de faire circuler l'information, les questions qui sont en débats et de recueillir les avis pour élaborer une position collective sur ces questions ; d'autre part, renforcement de l'organisation pour se préparer à assumer des fonctions qui étaient auparavant du ressort de l'Etat), et une pour les cadres de la CPS en charge de la coordination et du suivi des 9 programmes définis par le SDDR.

#### **6.4 Présentation détaillée de chaque session sous forme de cahiers des charges**

Chaque session de formation est présentée de manière détaillée à l'aide d'un cahier des charges qui précise le contexte de la formation, le public, les objectifs pédagogiques, le contenu de la formation, les méthodes pédagogiques, le profil des formateurs et la durée. Par souci de clarté et de lisibilité du document, l'ensemble des cahiers des charges est placé en annexes.

Un même thème destiné à plusieurs publics cible fait l'objet de plusieurs sessions, chacune ayant son propre cahier des charges. La session destinée aux cadres de l'administration sur un thème donné n'aura pas les mêmes objectifs pédagogiques que celle destinée aux représentants de la société civile ; en conséquence, elle n'aura pas non plus le même contenu ni les mêmes méthodes pédagogiques.

Pour toutes les formations à réaliser, afin d'en garantir l'efficacité pédagogique, le nombre de participants ne devra pas excéder 25. Cela signifie qu'en fonction des effectifs du public concerné, les actions de formation se dérouleront sur au moins 2 sessions.

## 7 Conditions de réussite du Plan de formation

Le présent Plan de formation a été élaboré dans un contexte institutionnel précis et pour répondre à un certain nombre d'objectifs explicites. Il a été conçu en fonction de publics cible variés et en identifiant un certain nombre de modules de formation complémentaires, avec le souci de les mettre en cohérence. Ces différents éléments constituent les premiers gages de réussite du Plan, mais ne sont néanmoins pas suffisants pour en assurer le réel succès. D'autres aspects sont à prendre en compte :

- Le premier de ces aspects est la nécessité d'un consensus minimal, tant de la part de l'administration malienne et des représentants de la société civile que des bailleurs de fonds, sur la pertinence des objectifs poursuivis et l'adéquation des formations proposées à ces objectifs ;
- Le deuxième aspect porte sur le dispositif de mise en œuvre et de suivi évaluation du Plan ;
- Il faut également évoquer divers éléments de contexte qui ne sont pas directement liés au Plan, mais qui peuvent peser de manière positive ou négative sur sa réussite.

Ces différents aspects sont développés dans la suite du chapitre.

### 7.1 Obtention d'un consensus sur l'intérêt stratégique du Plan

Il est tout d'abord impératif que le Plan de formation reçoive l'adhésion du plus grand nombre, et que se crée un consensus sur la pertinence des objectifs poursuivis par le Plan, et sur le fait que les différentes sessions de formation constituent un moyen adéquat pour atteindre ces objectifs. Il est nécessaire que ce consensus existe tout d'abord au MDR, car c'est le Ministère du Développement Rural qui est le porteur institutionnel du plan, même si celui-ci ne s'adresse pas exclusivement aux cadres de l'administration. Le consensus doit s'étendre à divers représentants de la société civile, dans la mesure où elle est une pièce maîtresse de l'élaboration d'une politique agricole nationale collectivement construite. Enfin, le Plan doit recevoir l'adhésion de divers bailleurs de fonds, et tout particulièrement ceux qui sont plus directement impliqués dans des opérations de formation. Il s'agit notamment, outre la France qui soutient financièrement l'élaboration du Plan de formation, de la Banque Mondiale, très présente dans le domaine du renforcement des capacités avec le PASAOP, de l'Union européenne, des Pays Bas, du PNUD qui finance d'importantes opérations de formation avec le PRECAGED.

La réalisation de l'atelier de discussion du Plan de formation (Bamako, 14 au 18 mai 2002) a été un élément très positif dans ce sens. Il a permis d'améliorer le contenu du Plan (choix des sessions, identification de nouveaux thèmes, réflexion sur le public cible). L'atelier a également permis de préciser les modalités de mise en œuvre du Plan, et a contribué de ce fait à renforcer l'adhésion des différents participants, qu'ils soient cadres du MDR ou représentants de la société civile. La participation à l'atelier de deux bailleurs de fonds impliqués dans des opérations de formation, le PNUD et l'Union européenne, ont également contribué à les sensibiliser à l'intérêt stratégique du Plan.

Ce travail de sensibilisation et de coordination doit être poursuivi à tous les niveaux, en interne au sein du MDR comme vis à vis des bailleurs de fonds, au moment où l'important dispositif du PASAOP va rentrer en action. Il repose sur des contacts et des réunions dont l'ordre du jour est la discussion des objectifs poursuivis par le Plan, la structuration des actions de formation et les modalités de mise en œuvre.

## 7.2 Dispositif institutionnel de suivi et de mise en œuvre du Plan

L'ampleur des actions de formation constituant le Plan (41 sessions programmées) rend nécessaire la mise en place d'une petite équipe qui aura en charge le pilotage des actions, l'accompagnement de la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Les missions spécifiques de cette équipe pourraient être les suivantes :

- Développement des contacts institutionnels au sein du MDR et des autres entités administratives, avec la société civile et avec les bailleurs de fonds pour diffuser et faire connaître les finalités et le contenu du Plan, de manière à renforcer le mouvement d'adhésion au travail entrepris ;
- Adéquation du programme de formation aux possibilités matérielles de mise en œuvre, en hiérarchisant les actions prioritaires en termes de contenu thématique et en fonction des publics cibles ;
- Identification des équipes pédagogiques qui assureront les formations. L'équipe de pilotage cherchera, dans la mesure du possible, à s'appuyer sur des compétences nationales, voire régionales.
- Etablissement des modalités pratiques de participation aux sessions de formation, et choix des participants en fonction de leur positionnement institutionnel et de leur capacité à valoriser les acquis de la formation dans leur travail quotidien. L'équipe devra s'assurer de la réelle motivation des participants au regard des thèmes des sessions de formation. La demande de formation étant généralement plus forte que les possibilités d'accueil, on s'efforcera de minimiser le coût des sessions afin de permettre au plus grand nombre d'y participer.
- Suivi et évaluation des formations en cours de réalisation ou déjà réalisées. L'équipe veillera à ce que les formations contribuent de manière effective à l'atteinte des objectifs du Plan : celui-ci doit en effet renforcer le processus de concertation nationale sur les enjeux de développement rural et sur la formulation de mesures de politique agricole en adéquation avec ces enjeux.

Les contacts entre l'équipe de pilotage et les équipes pédagogiques constituent un élément capital du dispositif de mise en œuvre du Plan de formation. Il est en effet fondamental que se noue un véritable partenariat entre l'équipe de pilotage et les équipes pédagogiques, d'une part pour garantir la qualité des prestations pédagogiques et assurer par la même les conditions de réussite du Plan, mais aussi pour contribuer au renforcement des équipes pédagogiques, notamment les équipes maliennes.



On peut ainsi imaginer le développement d'un partenariat entre l'équipe de pilotage et les équipes de formation continue de l'IER ou de l'IPR de Katibougou. Le travail conjoint sur la base des objectifs généraux du Plan de formation devrait permettre d'assurer la qualité pédagogique des prestations et le respect du contenu vis à vis des cahiers des charges, mais aussi de renforcer les équipes de formation continue en leur donnant des moyens de fonctionner et en les aidant à formuler un contenu en relation avec les enjeux du développement rural et la formulation de politiques agricoles argumentées et concertées.

### 7.3 Respect d'une séquence de mise en œuvre des actions de formation

Le Plan identifie l'ensemble des actions souhaitables. Certaines ont d'ores et déjà été conduites ou sont en voie de l'être. C'est par exemple le cas de la session n°6 de diagnostic agraire destinée aux cadres, qui a été réalisée en partenariat avec l'IPR de Katibougou au premier trimestre de l'année 2002. Elles sont alors mentionnées pour mémoire, à moins qu'il paraisse important de les reproduire pour un public renouvelé.

La réalisation des objectifs généraux du Plan de Formation impose qu'une certaine séquence chronologique soit respectée entre les modules. Quelques principes de base doivent être rappelés ci-après :

- les aspects de compréhension globale du processus de politique agricole et du rôle des acteurs doivent se faire au plus tôt, afin que l'acquisition ou le renforcement de compétences plus techniques soient finalisés : il est au moins aussi important de savoir pourquoi on fait quelque chose que de savoir comment le faire
- d'une manière générale, pour les thèmes déclinés en 3 sessions (cadres, société civile et concertation), il est prévu que les sessions de formation proprement dite aient lieu avant l'atelier de concertation : chacun acquiert des compétences avant de les utiliser dans le cadres d'échanges et de recherche de consensus
- il peut toutefois y avoir des exceptions : dans le cas de la session sur l'appropriation des textes et règles (session n°37), il est ainsi envisagé de commencer par un atelier réunissant cadres et société civile ; cet atelier peut éventuellement déboucher sur des besoins d'approfondissement à mener entre cadres ou entre représentants de la société civile. L'atelier de concertation jouerait alors le rôle de sensibilisation préalable à des formations de type plus académique.
- Il peut être envisagé de prolonger tous les thèmes ayant donné lieu à des ateliers de concertation avec des actions de post-alphabétisation

Sur la base de ces différentes considérations, un travail de répartition des différentes sessions a été réalisé au cours de l'atelier de discussion du Plan au mois de mai 2002. Les sessions ont été réparties sur un pas de temps de 3 ans, en prenant le trimestre comme unité de temps. Chaque croix correspond dans le tableau à une session de formation. Les chiffres 2 et 3 signifient qu'il y a 2 ou 3 sessions sur le même thème programmées le même trimestre.

## Proposition de chronogramme pour les sessions de formation

Thèmes de formation	Année 1			Année 2			Année 3		
Etapes de la politique agricole			2						
Rôle des acteurs			3						
Diagnostic / cadres				X					
Diagnostic / société civile				X					
Analyse prospective					X				
Insertion du secteur dans l'économie				X					
Analyse filières					3				
Relance des exportations agricoles									X
Intensification et diversification				X					
Sécurité alimentaire						X			
Crédit					3				
Foncier									3
Aménagements et GRN							X	2	
Audit environnemental						X			
Etudes d'impact sur l'environnement					X				
Données et indicateurs				X					
Traitement données						2			
Analyse Economique de Projet						X			
Gestion documentaire				X					
Elaboration et Gestion de Projet								X	
Suivi-évaluation de projet									X
Initiation Analyse de projet									X
Concept et expl. des bases données							X		
Systemes d'information géographique								X	
Mise réseau SIG								X	
Textes règles				X					
Conformité PAS OMC UEMOA						X			
Animation et communication					X				
Organisation				X					
Concertation			X						

### 7.4 Risque de déstabilisation de la part des autres dysfonctionnements

Plusieurs facteurs conditionnent la réussite du plan de formation. Même bien réalisé, il ne contribuera au développement escompté que si les autres dysfonctionnements non justifiés par un déficit de compétence sont résolus. Nous citons ci-après ceux qui nous ont paru les plus importants.

- ◆ Le vieillissement des cadres et leur non renouvellement

Il est apparu nettement dans les caractéristiques des enquêtés, un vieillissement des cadres (*moyenne d'âge voisin de 50 ans*) et une absence de cadres récemment recrutés (*pas de cadres âgés moins de 40 ans et écart type relativement faible : à peine 4*). Cette situation pose la question de la permanence des effets de la formation. Il est clair que la conjugaison de l'absence de fiches d'activités et du non renouvellement des cadres proches de la retraite (*ancienneté moyenne à la fonction publique égale à 23 ans avec un écart type de 4,6*), induira obligatoirement une discontinuité dans l'efficacité d'ensemble de l'action des cadres du secteur du développement rural. Il faudra que le Ministère trouve une solution qui limite cette discontinuité tout en identifiant et mettant en place les mesures permettant la pérennité du bon fonctionnement du secteur.

#### ◆ La formalisation des activités prescrites (ou requises) des fonctions des cadres

Pour assurer son bon développement, une entreprise, quelle qu'elle soit, se fixe toujours des objectifs à moyen et à long terme. Pour atteindre les objectifs fixés, des changements sont nécessaires, qu'ils soient d'ordre financier, structurel, technologique ou humain. La formation, permet alors d'adapter les profils aux compétences nécessaires pour opérer les changements. Bien conduite, elle a (ou doit avoir) un impact au moins aussi important que celui attendu des autres facteurs du changement. Il faut la penser stratégiquement, la définir, la planifier, l'organiser et l'évaluer. On dit que l'on a défini le plan de formation qui s'inscrit toujours dans la gestion globale des ressources humaines.

Pour définir un plan de formation, trois étapes peuvent schématiquement être retenues :

- disposer d'une situation descriptive de la population concernée : âge, qualification, ancienneté,
- avoir les fiches d'activités et de compétences requises par poste de travail ou par fonction
- avoir les fiches individuelles du personnel : caractéristiques personnelles, etc.

Dans le cas de la présente étude, si les objectifs stratégiques du secteur du développement sont connus et que l'on peut disposer des données relatives aux caractéristiques individuelles, les fiches d'activités requises pour chaque fonction ne sont pas toutes formalisées. Les formations ci-dessus décrites, n'auront un impact durable que si les fiches de poste affectant les attributions précises à chacun des titulaires, sont élaborées.

#### ◆ Le manque de moyens humains et matériels

Les formations prévues visent le renforcement des capacités des cadres du MDR. Il est apparu des déficits d'effectifs en particulier au niveau de la DNAER et des Directions régionales. Les cadres concernés seront formés à l'utilisation de certains outils modernes nécessitant de disposer de matériels adaptés. Il est évident que les résultats attendus ne pourront être obtenus que si les problèmes générés par les insuffisances constatées sont résolus. (exemple : ça ne sert à rien de former des cadres à l'utilisation d'un logiciel de traitement des données, s'ils ne disposent pas des équipements nécessaires).

#### ◆ L'absence de documentation adaptée.

Une fois le plan mis en œuvre, les compétences acquises par les cadres concernés doivent être entretenues. Le centre de documentation actuel de la CPS doit être restructuré pour devenir un

outil d'appui et de veille scientifique et technique du secteur du développement rural pour éviter l'obsolescence des connaissances des cadres.

◆ Le plan de formation doit être mis en œuvre dans son intégralité

Le plan de proposé comprend plusieurs thèmes de formation s'adressant aux cadres concernés par l'élaboration de la politique agricole, son pilotage et la mise en œuvre des actions qu'elle comporte. Nous avons essayé d'établir une cohérence d'ensemble dans les actions de formation proposées. Pour en avoir les effets escomptés, la mise en œuvre du plan doit respecter cette cohérence. On doit veiller autant que possible à ce que les nombreux problèmes qui pourraient gêner cette cohérence soient résolus. Au nombre de ces problèmes on peut citer :

- la disponibilité des cadres pour suivre toutes les formations prévues, en particulier ceux de la Division Planification de la CPS pour qui il est prévu plus d'une quinzaine de sessions durant plus de 25 semaines (environ 6mois). Il est clair qu'il n'est pas possible d'éloigner ces cadres de leurs activités quotidiennes pendant cette période.
- La mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre intégrale et dans les temps des actions prévues est une des conditions de réussite du plan. Il est souhaitable de ne pas réduire le plan de formation à quelques unes des actions de formation prévues. Dans ce cas, son impact pourrait être peu visible.

◆ L'impact des réflexions structurelles sur les publics concernés par le plan

Des réflexions sont en cours actuellement et pourraient modifier l'organisation du Ministère et repréciser des missions de certaines Directions. Si ces changements avant la mise en œuvre complète du plan, la structure assurant sa maîtrise d'ouvrage, doit adapter le public et apporter en conséquence les corrections nécessaires (organisation ; coût ; etc.).

◆ La structure de la CPS

Outre la formalisation des fiches de poste évoquée plus haut, il convient de préciser sa structure afin de minimiser son temps de réaction pour jouer convenablement son rôle de "pilote" du SDDR, de contrôle de la bonne mise en œuvre des programmes et d'évaluation des impacts des actions. Son organisation actuelle, ne lui permet pas de disposer rapidement des données de terrain collectées, ni de s'assurer de leur fiabilité. Cette organisation ne prévoit pas non plus de compétence en analyse prospective. Cette absence limite la capacité d'anticipation de la CPS permettant de raisonner des choix stratégiques.

## **Bibliographie consultée**

AOPP, Commission coton. Besoins de formation des paysans des zones cotonnières maliennes et priorités dégagées pour accroître le rôle des OP dans les évolutions en cours. Consultants : M.Diallo, S.Coulibaly, M.Lebot, V.Beauval. mars 2001.

AOPP, Commission formation. Identification des actions de formation pour 2002.

Centres de Prestations de Services (CPS). Plan de formation période 2002-2004, CPS Niono, N'Debougou, Macina, Molodo, Kouroumari. Consultants : D.Diallo, W.Fofana, M.Toure. décembre 2001.

Gouvernement du Mali. Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP Mali). Version provisoire de la synthèse, 30 novembre 2001.

Institutions & Développement, GEDUR. Affinement de la Stratégie de Développement institutionnel du secteur rural, Etape 2 : analyse de la situation actuelle. octobre 2001

Institutions & Développement, GEDUR. Affinement de la Stratégie de Développement institutionnel du secteur rural, Etape 3 : prise en compte des besoins de réajustement, octobre 2001

Losch Bruno, Identification d'un programme de formation pour les responsables professionnels agricoles du secteur café-cacao en Côte d'Ivoire. Document Cirad-Tera n°68/01, novembre 2001.

MDR, Ministère du Développement Rural, (CAMOPA). Recueil des textes législatifs et réglementaires portant organisation des services du MDRE. 1997.

Mercoiret Marie-Rose. Rôle des organisations paysannes faitières dans les politiques nationales et régionales de développement agricole et rural dans les pays africains. Communication au séminaire CTA « Stratégie de gestion de l'information et de la communication au sein des organisations paysannes faitières ». Douala, Cameroun, 10-14 décembre 2001.

PRECAGED (Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement). Diagnostic des Ressources Humaines des Structures de Planification et de Gestion du Développement au sein de l'Administration et dans les collectivités décentralisées au Mali. Octobre 2000.

PRECAGED (Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement). Plan de formation 2001-2003 des structures de Planification et de Gestion du Développement au sein de l'administration et dans les collectivités décentralisées au Mali. Mai 2001.

SDDR, Schéma Directeur du Développement Rural, Ministère du Développement Rural (MDR), Cellule de Planification et de Statistique (CPS), septembre 2001.

UPAFA (Université Paysanne Africaine). Cycle internationale de formation par alternance pour des responsables d'organisations paysannes africaines. Réseau APM Afrique, 2001.

## Annexe

### Problèmes évoqués par les enquêtés par entretiens individuels

#### Les cadres de la CPS

Nous listons ci-après les difficultés signalées par les enquêtés et pour lesquelles il convient de rechercher des solutions appropriées. Ces difficultés sont celles rencontrées par chacun des enquêtés ou celles qui ont été identifiées auprès de leurs collègues. Dès qu'elles ont été exprimées, nous avons demandé qu'elles soient argumentées.

- Difficultés dans l'analyse des problèmes économiques,
- Non entretien des compétences des cadres
- Les quelques formations reçues ne sont pas suivies de la mise en place des mesures d'accompagnement nécessaires à l'expression des compétences attendues,
- Manque de documentation adaptée.
- Manque de compréhension dans le processus de définition de la politique agricole.
- Il n'y a pas de définition du rôle de chaque acteur tant sur le plan interne qu'externe.
- Manque de motivation des cadres pour qu'ils fournissent la qualité du travail exigé.
- La CPS devrait se concentrer sur son travail prospectif et non sur des tâches d'exécution.
- L'expression des compétences est souvent limitée par le manque de moyens mis à disposition.
- Le centre de documentation n'est pas encore fonctionnel.
- Il apparaît nettement une inadéquation entre les moyens de la CPS et les missions qui lui sont assignées, ou plutôt la vision que la CPS a de cette mission (Exemples : l'actualisation du SDDR dure depuis 4 ans ; c'est trop. Le RGA met trop de temps à sortir).
- La CPS manque de moyens surtout au niveau des équipements informatiques.
- Le niveau social est bas (niveau des salaires) Il faut réfléchir à une meilleure valorisation individuelle.
- Problème de circulation de l'information avec une dimension responsabilisation
- Il existe une culture de développement de l'individualisme à la CPS.
- Nécessité de mieux définir la structure organique de la CPS avec identification des compétences à mobiliser.
- Pas de définition précise des missions des postes.
- Il nous arrive souvent de recevoir des études sur lesquelles on doit faire des observations sans avoir les TDR
- La circulation de l'information ne se fait que timidement.
- Manque de transversalité dans le travail quotidien.
- Problèmes de communication entre les différentes Divisions de la CPS et entre les cadres eux mêmes. Conséquences : lorsque l'on doit remplacer un collègue, on manque d'informations. Les seules réunions se faisaient uniquement au niveau des chefs de Division
- On nous fait faire trop souvent un travail de pompier
- Manque de déconcentration de la CPS dans les régions
- Manque de définition des rôles des chargés de programme de la CPS.
- Les tâches sont confiées aux cadres de manière ponctuelle
- Les tâches sont affectées sans tenir compte nécessairement des
- Nécessité de renforcer les capacités d'analyse au niveau des cadres
- Manque de moyens de travail, surtout pour les cadres qui ont des travaux de conception.

- Plusieurs notions sont inconnues des cadres qui arrivent à la CPS (SDDR, options fondamentales, stratégies, etc.). Il faut les définir pour faciliter l'intégration des nouveaux venus.
- Beaucoup de travail de pompier à la demande du cabinet.
- Lourdeur administrative à tous les niveaux de l'administration.
- Problèmes de moyens logistiques (déplacements pour réunions ; pour le terrain) et en équipements informatiques.
- Centre de documentation de la CPS non adapté aux besoins des cadres.
- Disparité dans les niveaux d'information des cadres de la CPS sur les missions mêmes de la CPS dans le processus d'actualisation.
- Amélioration des conditions de travail en rendant les bureaux plus fonctionnels.
- Rendre les cadres plus autonomes en dotant les Divisions de véhicules et de moyens de communication adaptés.
- Incertitude sur une perception partagée du rôle de la CPS par le Ministère d'une part et par les cadres de la CPS d'autre part.
- Trop fréquentes sollicitations de la CPS par le cabinet du MDR, qui risquent de modifier sa mission première.
- Absence de politique de formation des agents. Dans ces conditions comment peut-on alors assurer la coordination ? Il faut une capitalisation qui permette la définition d'un cadre dans lequel s'inscriront les actions de formation à réaliser.
- Absence de définition d'un fil conducteur de la politique de maintien ou d'entretien des compétences des cadres.
- Trop sollicitée surtout par le Cabinet. Si ces sollicitations doivent faire partie de la mission du poste, il faut alors qu'elles portent sur des questions stratégiques et non pour faire le "pompier".
- La CPS a une mission stratégique. Elle jouera encore mieux son rôle si elle était déconcentrée dans les régions pour opérer le suivi évaluation. Conséquences : Actuellement le suivi évaluation est effectué par les DRAMR. La CPS est trop éloignée des ONG qui sont des acteurs incontournables dans la mise en œuvre.
- La structure actuelle de la CPS ne lui permet pas de s'enrichir des analyses des acteurs à la base (ONG ; OP ; CRA ; Collectivités locales) tant dans l'élaboration des politiques que dans leur mise en œuvre
- Il faut mettre en place une politique de communication tant en interne que vers l'extérieur
- Mettre en place une documentation efficace,
- Assurer la promotion des femmes.
- Mauvaise circulation de l'information au niveau de la CPS et particulièrement à la Division SD. Cette situation engendre un cloisonnement des différentes activités menées.
- Insuffisance des moyens matériels et humains (matériels informatiques à mettre à jour ; moyens de déplacements).
- Sous effectif de la Division SD comparativement aux autres Divisions de la CPS.
- Tenant compte du rôle et de l'importance de la CPS dans le MDR, elle doit avoir plus de capacité pour pouvoir jouer son rôle de mémoire du Cabinet.
- Problème de non représentativité de la CPS au niveau régional pouvant avoir un impact sur l'efficacité du suivi.
- La non maîtrise (ou non partage) de la méthodologie d'actualisation du SDDR a limité l'importance des contributions respectives.
- Problèmes de sémantiques sur les différents termes utilisés.



- Les activités affectées aux cadres ne sont pas toujours en relation avec leurs profils de base.

### **Les autres acteurs institutionnels (les Directions Nationales et les Directions Régionales du MDR)**

Au cours des rencontres que nous avons eues avec des responsables des structures ayant une contribution dans l'élaboration des schémas directeurs ou politiques agricoles, nous avons recueilli les problèmes fréquemment vécus. Nous les avons listés ci-après :

- La faiblesse des moyens mis en place ne semble pas en adéquation avec la volonté politique affichée par l'État (logistiques, financiers, matériels).
- Vieillesse du personnel qui n'est plus renouvelé.
- Inadéquation entre la formation de base et les postes attribués
- Plusieurs fonctions générées par la réforme ne sont pas maîtrisées par les cadres appelés à les assumer (aspects juridique et législatif en particulier)
- Au stade actuel, il n'est pas sûr que les acteurs institutionnels aient les capacités de pilotage et de management des politiques agricoles définies.
- Les formations en matière de planification qui s'imposaient n'ont pas accompagné la mise en œuvre des réformes. Il y a aussi un problème d'effectif qui complique l'activité d'identification des besoins des populations.
- Obsolescence des équipements de saisie et de traitement des données
- Beaucoup de cadres sont partis dans le secteur privé.
- Manque de stabilité dans les postes de responsabilité.
- Chevauchement des responsabilités au niveau des représentations régionales.
- Les ONG ont des interventions non concertées.
- Difficulté de communication entre les différents démembrés.
- Insuffisance du suivi des filières.
- Déficit de compréhension des textes réglementaires
- Les ressources humaines sont insuffisantes dans les régions (sur les plans quantitatif et qualitatif).
- Manque d'équipements et de personnels qualifiés pour numériser les cartes.
- Conflits de compétences entre les structures du MDR, surtout en matière de contrôle des denrées alimentaires.
- Sous équipement des producteurs
- Le minimum pour fonctionner n'existe pas.
- Les formations initiales existantes ne prennent suffisamment pas en compte les questions foncières.
- Manque de cadre de concertation.

### **La Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC)**

Trois problèmes principaux ont été évoqués par la DNCC. Ce sont :

- le manque de moyens pour assurer la promotion des produits à l'extérieur du pays,

- les normes de qualité ne sont plus respectées, ce qui diminue le volume des exportations,
- le manque d'appui à la création d'associations de producteurs.

### **Les acteurs des structures de la société civile**

- Les subventions de l'État pour les CRA sont trop faibles.
- Le déficit de qualification des CRA limitent la contribution des élus à l'élaboration de la politique agricole.
- L'absence de ressources pérennes permettant à l'APCAM et aux chambres régionales de fonctionner normalement. Les compétences promises par l'État n'ont été que partiellement mises en place.
- La capacité de prendre en charge les missions où l'État s'est désengagé et devenir en même temps une force de proposition et de négociation
- La capacité à faire circuler l'information vers tous les démembrés et vice versa de façon à réagir de façon concertée sur l'ensemble des dossiers (cas d'une loi qui concernait les fraudes sur le nombre de têtes par éleveur).
- Le niveau d'alphabétisation des élus et la capacité d'animation des différentes organisations.
- La préparation du schéma et son processus de validation a souffert de la variation constante des représentants des chambres
- Il manque une volonté politique pour les mettre en place les ressources pérennes prévues (cas des taxes sur les marchés de bétail mises en place pour la CAN )
- Absence des moyens d'information pour les producteurs sur leurs produits et la commercialisation
- Absence d'initiative pour orienter la transformation des produits
- Insuffisance de personnel ( effectifs et qualité)
- Absence de code rural
- Nos moyens sont limités. Les Chambres ne bénéficient de l'État que d'une faible subvention. De ce fait, elles n'ont pas de ressources pérennes même si ponctuellement des bailleurs de fonds nous donnent quelques appuis.
- Les élus non alphabétisés ne savent souvent pas ce qu'ils doivent faire.
- Nous avons besoin de formation pour nos élus. Il faut toutefois que ces formations soient adaptées. ( APROFA a fait une bonne formation sur les motopompes à des agriculteurs qui n'en avaient pas et qui ne pouvaient pas en avoir).
- Les CRA ont été associées à l'élaboration du SDDR, mais compte tenu des déficits de qualification, la contribution des élus n'a pas été perceptible.
- L'organisation actuelle est fonctionnelle sur le plan théorique. Le manque de moyens que vivent l'animateur de la CRA et le SLACAER ne permet pas à ces derniers d'être toujours proches des agriculteurs
- Pour améliorer le poids de ses interventions au niveau de la définition de la politique agricole, les CRA souhaitent contribuer à la création d'organisations faitières (organisations par filière).
- On note que la volonté politique d'associer les CRA existent. Ce qui manque, c'est la capacité des élus à jouer correctement leur rôle

- Les principaux problèmes sont relatifs au foncier rural, au crédit et à la commercialisation
- Pour l'AOPP, il n'y a pas de politiques agricoles au Mali. S'il y en a dans son élaboration, on n'a pas consulté les principaux concernés
- Les organisations paysannes sont en avance sur les services publics. Malheureusement ces derniers ne veulent pas le reconnaître. Il n'existe pas de choix d'options sur le type d'agriculture que le pays veut promouvoir
  - Les Organisations Paysannes (OP) ne sont pas associées en tant que partenaires à l'élaboration des politiques agricoles. Elles sont membres des Chambres d'agriculture dans lesquelles elles sont marginalisées
  - La question foncière,
  - Manque d'affectation précise des responsabilités.
  - Les petits producteurs n'ont pas accès au crédits, ce qui les conduit à brader leurs récoltes.
  - Malgré la pertinence de la démarche (participative) adoptée par l'État, on note que dans sa mise en œuvre, les OP sont marginalisées.
  - Bien que ces questions soient connues de l'APCAM, elles n'ont jamais été considérées comme stratégiques. Nous devons toutefois signaler la bonne collaboration qui existe entre l'AOPP et 2 (sur 9) chambres régionales

## Annexe

### FORMATIONS SOUHAITEES

Comme nous l'avons signalé pour les difficultés rencontrées, nous listons ci-après les formations souhaitées par les enquêtés. Nous n'avons pas jugé bon d'indiquer leurs occurrences parce que la finalité des formations à retenir doit être leur contribution au bon pilotage et à la mise en œuvre du SDDR.

- Planification liée aux problèmes économiques,
- Gestion de projet,
- Plusieurs cadres manquent de compétence en analyse économique au niveau de la CPS et ses partenaires.
- Les cadres manquent de maîtrise de l'outil informatique (bureautique).
- Les cadres manquent de compétence et de moyens pour traiter les données statistiques transmises par la DNAMR.
- Il manque cependant de compétences en planification et en méthodologie de suivi évaluation
- Analyse transversale des politiques et stratégies,
- Suivi des politiques et stratégies, pour les rendre capables d'appréhender la globalité des problèmes à résoudre au lieu de rester confiner dans leur spécialité.
- Méconnaissance de certains outils de travail (MAP)
- Nécessité de renforcer les capacités d'analyse au niveau des cadres
- Formation des cadres en analyse économique pour que chaque cadre assure sa mission dans une vision globale.
- Utilisation de l'outil informatique (bureautique, Word et Excel )
- Donner des notions de base en planification et en analyse des politiques agricoles.
- Relancer les formations PAMOS,
- Programmer des formations en analyse économique,
- Renforcer les capacités de la CPS en analyse prospective
- Poursuivre la formation des cadres en genre et développement
- Formation en statistique tout en sachant qu'elle s'adresse à un ingénieur des Eaux et Forêts,
- Informatique (bureautique : Word et Excel)
- Manque de renforcement des capacités individuelles en suivi évaluation, environnement et utilisation de l'outil informatique.
- Renforcement des capacités des cadres ayant une formation donnée et à qui on demande d'assumer des fonctions exigeant des compétences spécifiques (Exemple : 1 ingénieur Eaux et Forêts qui devient Statisticien).
- Renforcement des capacités des acteurs institutionnels ( CPS et Directions Nationales) en pilotage et management des politiques agricoles.
- Les acteurs non institutionnels (secteur privé ; OPA ; CA ; ONG) ne disposent pas des capacités nécessaires pour jouer pleinement leur rôle.

- Former les OPA en technique de communication, les rendre capables de définir leur rôle dans la politique agricole et de comprendre les règles du commerce international.
- Statistiques agricoles
- Sensibiliser les cadres aux problèmes du foncier rural.
- Évaluation des impacts des projets et programmes.
- Planification des actions de développement.
- Législation et normalisation
- Économie rurale.
- Informatique appliquée au traitement des données.
- Économie et micro finance.
- Analyse et gestion des filières.
- Les formations initiales devraient prendre en compte les questions foncières.
- Initiation à Internet
- Décentralisation et gestion des ressources naturelles
- Gestion du personnel
- Aménagements et gestions des ressources naturelles
- Organisations paysannes et animation rurale
- Appropriation des textes de la décentralisation
- Études d'impact sur l'environnement
- Les techniques de communication,
- Rôle des OP dans la politique agricole et foncière,
- Les règles du commerce international ( OMC ; UEMOA ; UE/ACP, etc.)
- Formation en vulgarisation pour les animateurs
- Inexistence de formation rurale appropriée



## Éléments à recueillir pour la définition des activités prescrites (ou requises)

Tous les textes officiels sur :

- l'intitulé du poste,
- les missions du poste,
- la fiche de poste
- la décision de nomination ou d'affectation
- l'organigramme

On veillera à prendre aussi tous les documents existants sur la stratégie de développement de la société, de l'entreprise ou du secteur concerné.

Dans le cas (probable) où ces documents n'existeraient pas, on doit procéder à la collecte des informations nécessaires auprès du niveau N+1 du poste ou de la fonction concerné(e).

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°1  
**Les étapes de la politique agricole**

### **Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole ». Elle constitue un préalable au sein des actions de formation pour les cadres en charge de la coordination de la politique agricole, avant d'approfondir éventuellement certains concepts ou certains outils d'analyse. En abordant une réflexion large sur les grands objectifs assignés au secteur agricole, sur les mesures à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, sur la nature des acteurs appelés à mettre en œuvre ces mesures, cette formation permet aux participants de resituer leur activité quotidienne dans une problématique globale de développement.

### **Public**

Cadres des Divisions Planification et Suivi-évaluation de la CPS, chefs de certaines divisions des Directions Nationales (DNAMR, DNAER, DGRC)

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- raisonner l'intervention publique en termes de correction de défaillances de marché ou de défaillances d'Etat
- maîtriser la méthodologie du processus d'élaboration de la politique agricole
- resituer le travail d'élaboration du SDDR dans le cadre méthodologique proposé
- identifier les étapes qu'il reste à faire pour mettre en œuvre les programmes du SDDR

### **Contenu de la formation**

- La notion de défaillance de marché et d'Etat et ses implications dans les débats de politique agricole
- La séquence en 8 étapes du processus d'élaboration de la politique agricole
- L'utilisation de cette démarche méthodologique dans le cadre de la mise en œuvre du SDDR

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- travail en petits groupes
- débats

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être impérativement familiarisée avec la démarche d'analyse de la politique agricole basée sur l'identification des défaillances de marché et d'Etat, telle qu'élaborée dans le cadre du Pôle de formateurs africains en Politique Agricole

### **Durée**

2 semaines



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°2  
**Les étapes de la politique agricole (II)**

### **Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole ». Elle constitue une initiation pour les représentants de la société civile à la démarche d'élaboration d'une politique agricole. Ceux-ci sont en effet de plus en plus appelés à participer à des réunions de concertation sur les grands enjeux du secteur agricole et sur les mesures concrètes à mettre en œuvre pour y faire face. Cette formation a donc pour vocation de renforcer la compréhension d'ensemble des participants sur les modalités d'élaboration des politiques pour leur permettre d'être plus présents dans les débats s'y référant.

### **Public**

Représentants de la société civile : élus des Chambres d'agriculture, représentants de l'AOPP, membres d'ONG.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- appréhender les principales étapes méthodologiques conduisant à l'élaboration d'une politique agricole
- connaître la structure des documents d'orientation stratégique tels que le SDDR
- se positionner dans les débats d'orientation de la politique agricole et sur les conditions de sa mise en œuvre

### **Contenu de la formation**

- Les débats relatifs au rôle de l'Etat dans le secteur agricole, et à la répartition des rôles entre acteurs
- Les grandes étapes du processus d'élaboration de la politique agricole
- Les conditions d'application de cette démarche dans les conditions propres au Mali

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- travail en petits groupes
- débats

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être impérativement familiarisée avec la démarche d'analyse de la politique agricole basée sur l'identification des défaillances de marché et d'Etat, telle qu'élaborée dans le cadre du Pôle de formateurs africains en Politique Agricole

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°3  
**Principaux groupes d'acteurs  
et leurs rôles dans la politique agricole**

**Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole ». Elle prolonge pour les cadres la réflexion amorcée dans la session intitulée « les étapes de la politique agricole ». Une formation sur ce même thème est également organisée pour les acteurs de la société civile, ainsi qu'un atelier de concertation destiné à favoriser un échange sur la façon dont les uns voient le rôle des autres. Les changements profonds survenus dans les domaines politique et économique au Mali depuis 10 ans ont des répercussions importantes sur les métiers des cadres de l'administration en relation avec le développement rural. Cette formation est l'occasion d'explorer les implications de ces changements dans le travail quotidien des cadres de l'administration.

**Public**

Cadres des Divisions Planification et Suivi-évaluation de la CPS et cadres des Directions Nationales et Régionales du MDR.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- appréhender les nouveaux rôles et missions attendus de l'administration centrale et de l'administration décentralisée au regard des évolutions politiques et économiques,
- en tirer les conséquences sur les nouvelles relations entre administration et société civile
- raisonner le choix des instances les plus appropriées pour mettre en œuvre une mesure

**Contenu de la formation**

- Analyse des principaux changements politiques et économiques survenus au Mali depuis 20 ans
- mutations de l'environnement économique de l'agriculture
- les réorganisations institutionnelles
- l'évolution des débats de politique agricole
- l'évolution des métiers
- l'évolution des relations administration - société civile

**Méthodes pédagogiques**

- exposés
- réflexion en petits groupes
- débats

**Profil des formateurs**

Agro-économistes ayant une bonne connaissance des évolutions institutionnelles récentes et de l'évolution des débats de politique agricole

**Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°4  
**Principaux groupes d'acteurs  
et leurs rôles dans la politique agricole**

**Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole ». Une formation sur ce même thème est également organisée pour les cadres de l'administration, ainsi qu'un atelier de concertation destiné à favoriser un échange sur la façon dont les uns voient le rôle des autres. Les changements profonds survenus dans les domaines politique et économique au Mali depuis 10 ans ont provoqué des transferts de fonctions entre l'administration et les acteurs de la société civile dans le développement rural. Cette formation est l'occasion d'explorer les implications de ces changements dans les nouvelles fonctions que doivent assumer les acteurs de la société civile.

**Public**

Responsables d'OP, élus de Chambres d'Agriculture, membres d'ONG

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- appréhender les principales évolutions politiques et économiques du Mali depuis 20 ans
- en tirer les conclusions sur les nouvelles missions et fonctions de la société civile
- identifier les axes de renforcement des OP, Chambres d'Agriculture, ONG, pour remplir ces nouvelles missions

**Contenu de la formation**

- Analyse des principaux changements politiques et économiques survenus au Mali depuis 20 ans
- mutations de l'environnement économique de l'agriculture
- les réorganisations institutionnelles
- l'évolution des débats de politique agricole

**Méthodes pédagogiques**

- exposés
- réflexion en petits groupes
- débats

**Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être constituée de deux agro-économistes ayant une bonne connaissance de l'évolution des débats de politique agricole et des organisations de producteurs

**Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°5

## **Atelier de concertation « Rôle des principaux groupes d'acteurs »**

### **Contexte de la formation**

Cette formation, qui s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole », fait suite à deux autres formations sur le même thème du rôle des acteurs de la politique agricole, l'une organisée pour les cadres de l'administration, l'autre pour les acteurs de la société civile. Les changements profonds survenus dans les domaines politique et économique au Mali depuis 10 ans ont provoqué des transferts de fonctions entre l'administration et les acteurs de la société civile dans le développement rural. Cet atelier de concertation est destiné à favoriser un échange entre les participants des deux sessions de formation précédentes sur la façon dont les uns voient le rôle des autres, de manière à renforcer les dynamiques de concertation impliquant l'ensemble des acteurs du développement rural.

### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Directions Nationales et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les principales évolutions politiques et économiques
- percevoir les nouveaux rôles et missions attendus des grands groupes d'acteurs, celui auquel il appartient mais également les autres
- envisager clairement la nature de sa participation dans des cadres de concertation

### **Contenu de la formation**

- l'évolution des métiers au regard des changements politiques, économiques et institutionnels
- l'évolution des relations administration - société civile
- les cadres de concertation

### **Méthodes pédagogiques**

L'atelier sera avant tout un lieu de confrontation d'idées entre personnes venant d'horizons institutionnels différents. Il y aura donc peu d'exposés et surtout des temps de réflexion et d'échange en petits groupes et en plénière

### **Profil des formateurs**

Les formateurs seront des connaisseurs des évolutions politiques, économiques et institutionnelles du Mali au cours des dix dernières années. Ils seront par ailleurs familiers des dynamiques d'échange et de concertation.

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°6  
**Méthode de planification locale**

### **Contexte de la formation**

La réalisation de diagnostics efficaces du fonctionnement des systèmes de production agricoles est une condition de réussite du développement. Ces diagnostics permettent de mieux cibler les interventions pour le développement des systèmes agraires, et d'évaluer ex-ante et post-ante les différentes interventions.

Le savoir faire des institutions du développement rural au Mali en la matière se perd depuis l'arrêt du PNVA et le ralentissement des activités de recherche dans ce domaine. La présente formation a pour objet de replacer l'étape du diagnostic agraire comme élément fondamental de l'analyse des enjeux locaux de politique agricole. Cette analyse se mène en collaboration avec les populations locales concernées et comprend la séquence suivante : pré-diagnostic, diagnostic participatif et planification participative.

### **Public**

Cadres concernés de la CPS, cadres concernés des Directions nationales et les Directeurs régionaux.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- maîtriser les grandes lignes de la démarche méthodologique d'analyse des systèmes agraires
- accompagner des agriculteurs dans la formulation et la résolution des principaux problèmes qui les préoccupent (diagnostic participatif) ;
- formuler avec les populations concernées des propositions d'action en vue de répondre à ces problèmes (planification participative).

### **Contenu de la formation**

- étude du milieu biophysique
- étude des dynamiques de transformation de la société rurale
- analyse des systèmes de culture et d'élevage
- analyse et caractérisation des systèmes de production

### **Méthodes pédagogiques**

- mises au point théoriques
- phases d'observation et de collecte d'information par binômes
- synthèses des travaux en plénière

### **Profil des formateurs**

Agroéconomistes spécialisés dans l'analyse des systèmes agraires

### **Durée**

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°7  
**Environnement socio-économique des exploitations agricoles**

### **Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « compréhension des enjeux de politique agricole ». Elle est destinée à fournir aux producteurs agricoles des éléments d'analyse et de compréhension de l'environnement socio-économique de leur exploitation et des contraintes de toute nature auxquelles celles-ci sont soumises. Cette vue d'ensemble des problèmes auxquels les producteurs sont confrontés est une condition nécessaire pour qu'ils puissent participer activement aux débats sur les enjeux de la politique agricole. Il est à noter que le contenu de cette formation a été formulé explicitement par la commission « Société civile » de l'atelier de discussion du Plan de formation de Bamako (14-18 mai 2002).

### **Public**

Représentants de la société civile, et principalement les organisations de producteurs, Chambres d'Agriculture et AOPP.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- identifier les principales contraintes pesant sur l'activité agricole
- distinguer, dans l'environnement socio-économique des exploitations, ce qui relève du contexte international, des politiques nationales, et de questions d'organisation au niveau local
- faire un diagnostic du fonctionnement de son exploitation, et des actions à mener pour faire face aux principales contraintes

### **Contenu de la formation**

- Eléments de méthode concernant l'analyse des systèmes de production et du système agraire
- Vue générale sur l'évolution du contexte international
- L'incidence des principales mesures de politique agricole sur le fonctionnement des exploitations

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- travail en petits groupes
- débats

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être constituée d'un économiste connaissant le contexte agricole international et d'un agro-économiste spécialisé dans l'analyse des systèmes agraires et systèmes de production.

### **Durée**

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°8  
**Analyse prospective**

**Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « Compréhension des enjeux de la politique agricole ». Elle vient compléter la session sur l'insertion du secteur agricole dans l'économie ; elle répond au besoin de renforcer la maîtrise des concepts et méthodes de l'analyse prospective pour appréhender les principaux scénarios probables, possibles et souhaitables, ainsi que les variables de commande de ces différents scénarios. Le renforcement de cette compétence doit permettre aux cadres de l'administration centrale d'avoir une vision plus claire des grands enjeux du développement national et du développement rural à horizon de moyen et long terme. Cette session de formation est donc par nature de caractère académique et assez peu participatif.

**Public**

Cadres de la CPS, des Directions Nationales du MDR, éventuellement de quelques Directions d'autres administrations.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître les principaux concepts et méthodes de l'analyse prospective
- construire des scénarios de long terme en identifiant les variables déterminantes
- lire de manière critique le rapport MALI 2025

**Contenu de la formation**

- les principaux concepts et méthodes de l'analyse prospective
- application au cas Malien
- analyse du document Mali 2025

**Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions
- travail en petits groupes pour la construction de scénarios et pour l'analyse du document Mali 2025

**Profil des formateurs**

Experts en analyse prospective

**Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°9  
**Insertion du secteur agricole dans l'économie**

### **Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°1 « Compréhension des enjeux de la politique agricole ». Elle vise à renforcer la compréhension des cadres de l'administration centrale sur le mode d'insertion de l'agriculture dans l'économie nationale, et sur la contribution demandée au secteur agricole pour atteindre les objectifs macro-économiques et macro-sociaux nationaux (contribution à l'équilibre budgétaire, contribution au solde commercial, contribution à la réduction des inégalités et à la lutte contre la pauvreté). Elle est donc par nature de caractère académique et assez peu participatif. Cette étape est fondamentale pour justifier les objectifs de la politique agricole.

### **Public**

Cadres de la CPS et des Directions Nationales du MDR, éventuellement quelques cadres des autres administrations.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les grands mécanismes économiques qui lient le secteur agricole au reste de l'économie
- préciser la contribution du secteur agricole aux grands objectifs nationaux
- construire un argumentaire justifiant les objectifs globaux et spécifiques de la politique agricole

### **Contenu de la formation**

- rappels de comptabilité nationale
- poids de l'agriculture dans les principales variables macro-économiques et macro-sociales
- analyse des objectifs nationaux de développement formulés dans les documents d'orientation tels que le Plan de Nation ou autres
- identification des objectifs de la politique agricole

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- travail sur les objectifs de la politique agricole

### **Profil des formateurs**

L'équipe des formateurs sera constituée d'un macro-économiste et d'un économiste agricole, tous deux familiarisés avec la formulation d'objectifs de politique économique et de politique agricole

### **Durée**

1 semaine



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°10  
**Analyse de filière (I)**

**Contexte de la formation**

Cette formation s'inscrit dans la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales ». Avec les sessions n°11 et 12, elle constitue l'introduction à cette thématique, en appliquant les concepts et outils de l'analyse économique à l'analyse des filières agricoles. Cette formation est destinée aux cadres, une autre est organisée sur ce même thème pour les acteurs de la société civile ; un atelier, destiné à l'ensemble des acteurs, est également prévu pour favoriser la concertation des acteurs autour de l'organisation des filières. La présente session est organisée pour les cadres dans le but de renforcer leur bagage technique dans le maniement des outils d'analyse de filières.

**Public**

Cadres de la CPS et des Divisions concernées au sein des Directions Nationales, voire Régionales du MDR ; éventuellement cadres de l'APCAM

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître les grandes catégories d'outils d'analyse économique appliquées à l'analyse des filières agricoles, et les concepts qui les sous-tendent
- identifier les besoins d'information propres à ces outils
- maîtriser l'utilisation des Matrices d'Analyse des Politiques (MAP), et comprendre les questions de politique économique abordées par cet outil spécifique.

**Contenu de la formation**

- présentation des principaux outils d'analyse économique appliqués aux filières agricoles
- présentation des besoins d'information de ces outils
- présentation détaillée des MAP
- discussion des résultats obtenus à la CPS avec les MAP

**Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions
- présentation par les cadres de la CPS de leur pratique des MAP

**Profil des formateurs**

L'équipe des formateurs sera constituée d'économistes agricoles ayant une large expérience de l'utilisation de différents outils d'analyse des filières agricoles, et une connaissance des MAP

**Durée**

2 fois 3 jours

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°11  
**Analyse de filières (II)**

### **Contexte de la formation**

Cette session constitue, avec les n°10 et 12, l'introduction à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales ». Elle fait le pendant de la formation n°10, qui aborde le même thème, mais qui est destinée aux cadres. La présente session, organisée pour les responsables de la société civile, a pour objet de renforcer leur compréhension du fonctionnement des différentes filières et des éventuels documents d'orientation existants (par exemple contrat plan), afin de les préparer à la négociation avec l'Etat et ses structures parapubliques telles que la CMDT. Un atelier, destiné à l'ensemble des acteurs, administration et société civile, est également prévu pour favoriser la concertation des acteurs autour de l'organisation des filières.

### **Public**

Responsables d'OP, élus de Chambres d'Agriculture, membres d'ONG

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître la nature des outils utilisés par le MDR et les structures para publiques dans l'analyse des filières agricoles, et la portée des résultats obtenus
- identifier les principaux acteurs de la filière, leur rôle et leur marge de manœuvre
- animer une réflexion au sein de sa propre organisation pour formuler des propositions pour la structuration future de la filière

### **Contenu de la formation**

- présentation succincte des outils utilisés par l'administration en analyse des filières, et des résultats produits par ces outils
- principes généraux d'identification des enjeux par filière (principaux acteurs, objectifs poursuivis par ces acteurs, rapports de force entre eux, pouvoir de négociation) ; la méthode MACTOR peut être envisagée à cette fin
- application de ces principes généraux à quelques filières

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats
- travail en petits groupes et synthèse en plénière
- contributions directes de certains participants

### **Profil des formateurs**

Les formateurs devront avoir une vue d'ensemble des outils utilisés en analyse de filière, ainsi que des méthodes d'analyse des enjeux et conflits d'acteurs.

### **Durée**

1 semaine

## Cahier des charges Formation

Session de formation n° 12

### **Atelier de concertation « structuration des filières »**

#### **Contexte de la formation**

Cette session de formation, rattachée à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales », est conçue comme la mise en commun de deux formations préalablement organisées sur le thème de l'analyse de filière, l'une pour les cadres de l'administration (n°10), l'autre pour des responsables d'organisations de la société civile (n°11). Elle a pour objet de réunir différents acteurs de la filière et de les faire échanger sur le fonctionnement de la filière, de manière à ce que chacun en ait la même compréhension et puisse partager une vision commune minimale des initiatives à prendre dans la filière. Il doit y avoir un atelier par filière, donc autant d'ateliers que de filières traitées.

#### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Divisions des Directions Nationales concernées et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

#### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre le fonctionnement d'ensemble de la filière
- connaître les positions respectives des différents acteurs vis à vis de la filière
- avoir un avis argumenté sur la structuration actuelle et le mode de fonctionnement de la filière
- formuler des propositions de réorganisation de la filière

#### **Contenu de la formation**

- synthèse des informations disponibles sur la filière et sur son mode de fonctionnement actuel
- discussion de la pertinence des indicateurs utilisés et des valeurs prises par ces indicateurs
- identification des points de débats pouvant faire l'objet d'un consensus entre participants et de ceux pour lesquels persistent d'importantes divergences de vue

#### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats et échanges de vue
- travail en petits groupes et restitution

#### **Profil des formateurs**

Les formateurs devront être de bons connaisseurs de la filière, de l'ensemble des organisations qui y interviennent, et maîtriser l'ensemble de l'information économique qui s'y rapporte.

#### **Durée**

De 3 à 5 jours par filière selon la complexité de celles-ci

Cahier des charges Formation  
Session de formation n° 13  
**Compétitivité des filières**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation, rattachée à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales », reprend les acquis des sessions consacrées à l'analyse de filière (n°10 à 12), ainsi que de celles consacrées à la présentation de la démarche méthodologique d'analyse des politiques agricoles (n°1 et 2), en vue de les utiliser pour la conception et la mise en œuvre de l'un des programmes du nouveau SDDR, celui intitulé « valorisation des filières agricoles et amélioration de leur compétitivité ». Cette session, prévue sur le mode de la concertation entre acteurs, a pour objet de fournir quelques éléments conceptuels et de méthode relatifs à ce thème en vue de renforcer la capacité des cadres et des acteurs de la société civile de s'impliquer activement dans la mise en œuvre du programme.

### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Divisions des Directions Nationales concernées et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les enjeux relatifs à la compétitivité des filières, et les principaux déterminants de celle-ci
- identifier les responsabilités de chaque type d'acteur dans l'amélioration de la compétitivité des filières
- identifier la nature de son implication potentielle dans le déroulement du programme

### **Contenu de la formation**

- analyse du programme du SDDR relatif à la compétitivité, sa justification, et son contenu
- concepts et méthodes d'analyse de la compétitivité des filières
- rôle des différents types d'acteurs dans la construction de la compétitivité

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats et échanges de vue
- travail en petits groupes et restitution

### **Profil des formateurs**

L'équipe devra être constituée d'un économiste avec expérience sur le thème de la compétitivité et d'un formateur bon connaisseur de l'analyse de filière, et de son contexte institutionnel.

### **Durée**

Une semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n° 14  
**Relance des exportations agricoles**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation, rattachée à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales », reprend les acquis des sessions consacrées à l'analyse de filière (n°10 à 12), ainsi que de celles consacrées à la présentation de la démarche méthodologique d'analyse des politiques agricoles (n°1 et 2), en vue de les utiliser pour la conception et la mise en œuvre de l'un des programmes du nouveau SDDR, celui intitulé « relance des exportations des produits agricoles ». Cette session, prévue sur le mode de la concertation entre acteurs, a pour objet de fournir quelques éléments conceptuels et de méthode relatifs à ce thème en vue de renforcer la capacité des cadres et des acteurs de la société civile de s'impliquer activement dans la mise en œuvre du programme.

### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Divisions des Directions Nationales concernées et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- avoir une vue d'ensemble sur la situation actuelle des exportations agricoles maliennes, et sur les principales possibilités d'accroissement de celles-ci
- connaître les principales exigences que doivent remplir les produits agricoles maliens à l'exportation
- identifier la nature de son implication potentielle dans le déroulement du programme

### **Contenu de la formation**

- analyse du programme du SDDR relatif à la relance des exportations, sa justification, et son contenu
- situation actuelle des exportations agricoles maliennes, débouchés potentiels
- normes sanitaire et critères de qualité
- rôle des différents types d'acteurs (publics et privés) dans la mise aux standards d'exportation

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats et échanges de vue
- travail en petits groupes et restitution

### **Profil des formateurs**

L'équipe devra être constituée d'un agro-économiste familier des questions de normes sanitaires et de standards de qualité, et d'un formateur bon connaisseur des exportations maliennes.

### **Durée**

Une semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n° 15  
**Intensification et diversification des filières**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation, rattachée à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales », reprend les acquis des sessions consacrées à l'analyse de filière (n°10 à 12), ainsi que de celles consacrées à la présentation de la démarche méthodologique d'analyse des politiques agricoles (n°1 et 2), en vue de les utiliser pour la conception et la mise en œuvre de l'un des programmes du nouveau SDDR, celui intitulé « intensification et diversification des produits agricoles ». Cette session, prévue sur le mode de la concertation entre acteurs, a pour objet de fournir quelques éléments conceptuels et de méthode relatifs à ce thème en vue de renforcer la capacité des cadres et des acteurs de la société civile de s'impliquer activement dans la mise en œuvre du programme.

### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Divisions des Directions Nationales concernées et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- avoir une vue d'ensemble de la structure productive agricole malienne en termes de diversification et d'utilisation des facteurs de production
- appréhender les conditions de l'environnement socio-économique propices à la diversification et à l'intensification
- raisonner la relation ou l'absence de relation entre intensification et diversification
- identifier la nature de son implication potentielle dans le déroulement du programme

### **Contenu de la formation**

- analyse du programme du SDDR relatif à la diversification et l'intensification, sa justification, et son contenu
- caractérisation de la production agricole malienne
- déterminants socio-économiques et techniques de l'intensification et de la diversification
- rôle des différents types d'acteurs dans la diversification et l'intensification

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats et échanges de vue
- travail en petits groupes et restitution

### **Profil des formateurs**

L'équipe devra être constituée d'un agro-économiste maîtrisant les déterminants de l'intensification et de la diversification agricole et d'un formateur bon connaisseur de la structure de la production agricole malienne.

### **Durée**

Une semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n° 16  
**Renforcement de la sécurité alimentaire**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation, rattachée à la thématique n°2 « Démarche méthodologique appliquée aux politiques de filières et aux politiques transversales », reprend les acquis des sessions consacrées à l'analyse de filière (n°10 à 12), ainsi que de celles consacrées à la présentation de la démarche méthodologique d'analyse des politiques agricoles (n°1 et 2), en vue de les utiliser pour la conception et la mise en œuvre de l'un des programmes du nouveau SDDR, celui intitulé « renforcement de la sécurité alimentaire ». Cette session, prévue sur le mode de la concertation entre acteurs, a pour objet de fournir quelques éléments conceptuels et de méthode relatifs à ce thème en vue de renforcer la capacité des cadres et des acteurs de la société civile de s'impliquer activement dans la mise en œuvre du programme.

### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Divisions des Directions Nationales concernées et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- être sensibilisé aux enjeux nationaux relatifs à la sécurité alimentaire au Mali
- avoir une vue d'ensemble de la situation de l'insécurité alimentaire au Mali, et sur ses causes principales
- identifier les principales possibilités d'intervention publique pour combattre l'insécurité alimentaire
- identifier la nature de son implication potentielle dans le déroulement du programme

### **Contenu de la formation**

- analyse du programme du SDDR relatif à la sécurité alimentaire, sa justification, et son contenu
- caractérisation de l'insécurité alimentaire au Mali
- présentation des principaux déterminants de l'insécurité alimentaire, suivie d'un débat
- rôle des différents types d'acteurs dans l'amélioration de la sécurité alimentaire

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- débats et échanges de vue
- travail en petits groupes et restitution

### **Profil des formateurs**

L'équipe devra être constituée d'un agro-économiste familier des débats sur la sécurité alimentaire d'un formateur bon connaisseur de la situation nationale.

### **Durée**

Une semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°17  
**Le crédit, moyen de financement de l'agriculture**

### **Contexte de la formation**

Le programme de promotion du crédit et de financement du secteur rural prévu dans le SDDR 2000 prévoit de développer l'épargne et le crédit agricole ainsi que le financement des investissements dans le secteur rural. Les actions concernées sont:

- Elaborer une stratégie et un plan d'actions pour la promotion du crédit agricole et le financement des investissements du secteur rural.
- Développer et adapter l'implantation des différents systèmes financiers décentralisés aux principaux systèmes de production et de filières agricoles
- Créer le Fonds National d'Aménagement Hydro-Agricole (FNAHA).
- Faciliter l'accès des petits producteurs, des femmes et des jeunes ruraux aux crédits agricoles.

La réflexion interne au secteur rural sur les mesures de politique souhaitable pour favoriser la mise en œuvre de ce programme est encore limitée. Les cadres du MDR chargés de la réflexion dans ce domaine sont encore aujourd'hui très peu outillés.

### **Public**

Cadres de la CPS, de la DNAMR (section promotion des OP de la division OP et section crédit de la division promotion des filières), des DRAMR (sections crédit), de la CAS SFD du MEF, de l'APCAM.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Cerner la problématique du financement à l'échelle d'une exploitation agricole.
- Comprendre les différents types de financement disponibles pour le développement agricole et en particulier la contribution des SFD au financement des activités agricoles.
- Présenter les outils de suivi et d'évaluation des opérations de crédit agricole.

### **Contenu de la formation**

- Rappel sur les méthodes de diagnostic agricole.
- Exposés sur les modes de financement de l'agriculture à partir d'exemples d'autres pays.
- Réflexion sur les expériences menées au Mali et la politique du gouvernement de financement de l'agriculture.
- Exposés sur la contribution des SFD au financement de l'agriculture.
- Exposés sur le crédit agricole.
- Les méthodes d'évaluation des opérations de crédit.

### **Méthodes pédagogiques**

Visites de terrain  
Cours académiques  
Réflexions collectives

### **Profil des formateurs**

Agroéconomistes ayant une longue expérience dans les domaines abordés par le programme

### **Durée**

3 semaines



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°18  
**Le crédit, moyen de financement de l'agriculture (II)**

### **Contexte de la formation**

Le programme de promotion du crédit et de financement du secteur rural prévu dans le SDDR 2000 prévoit de développer l'épargne et le crédit agricole ainsi que le financement des investissements dans le secteur rural. Les actions concernées sont:

- Elaborer une stratégie et un plan d'actions pour la promotion du crédit agricole et le financement des investissements du secteur rural.
- Développer et adapter l'implantation des différents systèmes financiers décentralisés aux principaux systèmes de production et de filières agricoles
- Créer le Fonds National d'Aménagement Hydro-Agricole (FNAHA).
- Faciliter l'accès des petits producteurs, des femmes et des jeunes ruraux aux crédits agricoles.

La réflexion interne au secteur rural sur les mesures de politique souhaitable pour favoriser la mise en œuvre de ce programme est encore limitée. La contribution des responsables de la société civile est encore très faible au niveau national et justifie qu'un appui méthodologique soit apporté à cet effet.

### **Public**

Responsables des Organisations professionnelles agricoles

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Cerner la problématique du financement à l'échelle d'une exploitation agricole.
- Comprendre les différents types de financement disponibles pour le développement agricole et en particulier la contribution des SFD au financement des activités agricoles.

### **Contenu de la formation**

- Exposés sur les modes de financement de l'agriculture à partir d'exemples d'autres pays.
- Réflexion sur les expériences menées au Mali et la politique du gouvernement de financement de l'agriculture.
- Exposés sur la contribution des SFD au financement de l'agriculture.
- Exposés sur le crédit agricole.

### **Méthodes pédagogiques**

Cours académiques

Réflexions collectives

### **Profil des formateurs**

Agroéconomistes ayant une longue expérience dans les domaines abordés par le programme

### **Durée**

3 semaines

## **Réflexion collective sur la contribution du crédit au financement de l'agriculture au Mali**

### **Contexte de la formation**

Le programme de promotion du crédit et de financement du secteur rural prévu dans le SDDR 2000 prévoit de développer l'épargne et le crédit agricole ainsi que le financement des investissements dans le secteur rural. Les actions concernées sont:

- Elaborer une stratégie et un plan d'actions pour la promotion du crédit agricole et le financement des investissements du secteur rural.
- Développer et adapter l'implantation des différents systèmes financiers décentralisés aux principaux systèmes de production et de filières agricoles
- Créer le Fonds National d'Aménagement Hydro-Agricole (FNAHA).
- Faciliter l'accès des petits producteurs, des femmes et des jeunes ruraux aux crédits agricoles.

La réflexion interne au secteur rural sur les mesures de politique souhaitable pour favoriser la mise en œuvre de ce programme est encore limitée. Les cadres du MDR chargés de la réflexion dans ce domaine sont encore aujourd'hui très peu outillés.

Les responsables de la société civile ont jusqu'à présent peu participé à la réflexion au niveau national sur la promotion du crédit agricole.

Cette réflexion intervient après des modules de formation préalables destinés à préparer méthodologiquement les deux groupes d'acteurs concernés.

### **Public**

- Cadres de la CPS, de la DNAMR (section promotion des OP de la division OP et section crédit de la division promotion des filières), des DRAMR (sections crédit), de la CAS SFD du MEF, de l'APCAM.
- Responsables des organisations professionnelles agricoles.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Mieux situer leurs responsabilités pour la négociation d'une politique de crédit agricole concertée.
- Définir des priorités pour la mise en œuvre d'une politique de crédit agricole concertée.

### **Méthodes pédagogiques**

- Discussions collectives sous forme d'ateliers de travail thématiques.
- Apports théoriques et illustrations à partir d'exemples.

### **Profil des formateurs**

Agro-économistes spécialistes du crédit agricole ayant de bonnes capacités d'animation de groupes

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°20

## **Utilisation des schémas et plans d'aménagement de terroir**

### **Contexte de la formation**

Les débats de l'atelier national de concertation sur le foncier rural (Ségou, 28-31 mai 2001) ont abouti à la formulation d'une liste de recommandations pour améliorer la situation foncière en milieu rural. Parmi celles-ci figure l'amélioration et le renforcement de la coexistence pacifique des différents usages et des différents usagers des ressources sur un même territoire. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place des systèmes de gestion équitables et durables des ressources naturelles et foncières, en impliquant tous les acteurs à tous les niveaux de manière concertée et coordonnée.

RESERVE : les collectivités territoriales n'ont pas encore de territoire en leur nom. L'utilisation effective des méthodes d'élaboration des schémas d'aménagement par les Collectivités Territoriales n'est donc pas garantie.

### **Public**

Elus des collectivités territoriales (communes, cercles, régions) / CCC. La formation s'adresserait tout d'abord aux CCC qui formeraient ensuite les élus des cercles et communes. La formation des assemblées régionales sera nécessaire.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- faire élaborer les schémas d'aménagement de leurs territoires (SAT) et des terroirs villageois
- apprécier les avantages et les limites des méthodes d'élaboration des SAT
- élaborer un cadre de suivi de la mise en œuvre des schémas.

### **Contenu de la formation**

- avantages et limites des SAT
- systèmes de contrôle nécessaires
- élaboration d'un SAT comme outil de dialogue et de concertation entre les utilisateurs d'un espace

### **Méthodes pédagogiques**

- présentation des méthodes (cours et manuels méthodologiques)
- visites de terrain

### **Profil des formateurs**

- un spécialiste des méthodes d'élaboration des SAT
- un spécialiste de l'aménagement du territoire

### **Durée**

1 semaine par session

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°21  
**Législation et réglementation du foncier  
et des ressources naturelles**

### **Contexte de la formation**

Tous les acteurs déplorent leur non-connaissance des textes juridiques régissant la gestion des ressources naturelles et foncières. Ces textes sont :

- le Code Domanial et Foncier (22 mars 2000) et décrets associés
- la loi portant Charte Pastorale (01004/ 27-02-01)
- loi n° 96-050 portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales.

Les liens avec les « textes législatifs et réglementaires en matière de gestion des ressources forestières, fauniques et halieutiques » devront être établis.

### **Public**

- cadres du MDR, MEATEU, MDEAF, MATCL
- chambres d'agriculture et OP
- élus des Collectivités Territoriales

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître le contenu des lois relatives au foncier et à la Gestion des Ressources Naturelles et savoir ce qu'elles offrent comme opportunités et ce qu'elles présentent comme limites.
- savoir comment tirer parti des opportunités offertes par les lois.
- rapprocher le droit positif et les droits coutumiers en connaissant mieux les lois existantes.

### **Contenu de la formation**

- présentation de chacune des lois
- liens et éventuelles contradictions entre les lois
- limites et opportunités offertes par les lois
- outils de gestion des conflits fonciers

### **Méthodes pédagogiques**

- transcription du langage juridique en langage commun
- illustration par des cas concrets
- guide illustré

### **Profil des formateurs**

Expert foncier et juriste spécialisé dans les affaires foncières

### **Durée**

Prévoir des sessions de 2 à 3 jours par loi

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°22

## **Prise en compte des enjeux fonciers dans une démarche d'aménagement**

### **Contexte de la formation**

La réalisation d'un aménagement (hydro-agricole par exemple) suscite fréquemment des tensions foncières en raison de l'évolution du potentiel économique de l'espace aménagé. Pourtant, les populations locales ont tendance à taire les éventuelles tensions foncières aux aménagistes, si bien que ceux-ci ont tendance à avoir une approche très techniciste de l'aménagement et négligent les enjeux fonciers. L'objet de la formation est donc de réunir bailleurs, maîtres d'œuvre et prestataires d'aménagement pour prendre la mesure des enjeux fonciers dans les opérations d'aménagement rural.

La prise en compte d'expériences pertinentes en terme de démarche d'identification et d'intégration des enjeux fonciers dans la démarche d'aménagement constitue un préalable à la formation.

### **Public**

La formation s'adresse à plusieurs publics :

- bailleurs de fonds pour espérer « institutionnaliser » des études foncières préalables à tout aménagement
- maîtres d'œuvre des aménagements (DNAER, DRAER, SLACAER) + OP et chambres d'agriculture
- prestataires susceptibles de réaliser les études foncières préalables aux aménagements

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les enjeux fonciers liés à une démarche d'aménagement et identifier leur déclinaison en fonction du contexte local spécifique
- prendre en compte ces enjeux fonciers dans la démarche d'aménagement (y compris dans le système de gestion de l'aménagement)
- mener et/ou superviser des études foncières préalables aux aménagements

### **Contenu de la formation**

- nature et diversité des acteurs intervenant dans les systèmes fonciers locaux
- les grands types d'enjeux (économiques, sociaux, politiques) liés aux aménagements
- les apports d'une approche socio-anthropologique et pas uniquement technique pour la perception des enjeux fonciers des aménagements

### **Méthodes pédagogiques**

- formation générale sur la base de la démarche proposée par le GRET dans son ouvrage « Prendre en compte les enjeux fonciers dans une démarche d'aménagement », collection études et travaux, octobre 2000
- échanges d'expériences à partir de démarches jugées pertinentes mises en évidence par des investigations spécifiques préalables à la formation

### **Profil des formateurs**

Spécialistes du foncier rural et des aménagements ruraux

### **Durée**

Cycle de réflexion et de visites de terrain

## Cahier des charges Formation

Session de formation n°23

# Aménagements et gestion des ressources naturelles

### Contexte de la formation

La mise en œuvre de certains programmes du SDDR nécessite l'identification d'aménagements et d'infrastructures à réaliser et la définition des conditions de mise en exploitation de ressources naturelles du pays (PNIR ; PGRN, Programme de contribution à la mise en œuvre des schémas locaux d'aménagement ; etc.). Cette phase impliquera différents acteurs en particulier la DNAER et les DRAER. Les aménagements, les infrastructures et l'exploitation des ressources naturelles n'auront un impact durable que s'ils sont conçus dans une optique de développement durable. La maîtrise de cette approche exige le renforcement des capacités des cadres concernés.

### Public

Chefs de Division de la DNAER, les chefs des Division Études des DRAER.

### Objectifs pédagogiques

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Analyser les enjeux socioéconomiques et environnementaux associés aux aménagements et à la gestion des ressources naturelles,
- Maîtriser la méthodologie d'élaboration d'un plan d'aménagement et de gestion des ressources naturelles tenant compte des enjeux socioéconomiques et environnementaux,
- Rédiger les TDR de projets d'aménagement dans une optique de développement durable.

### Contenu de la formation

- Développement durable : définition, principe et opérationnalisation,
- Analyse du milieu naturel : démarches et outils,
- Analyse du milieu socioéconomique : démarches et outils,
- Quelques approches d'aménagement et de gestion des ressources naturelles,
- Démarche et outils d'élaboration des TDR ;

### Méthodes pédagogiques

- Exposés,
- Étude de cas,
- Visites de terrain,
- Travaux de terrain,
- Exercice d'application

### Profil des formateurs

L'équipe de formateurs doit comprendre un environnementaliste spécialisé en aménagement, et un socioéconomiste avec expérience dans les aménagements et la gestion des ressources naturelles

### Durée

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°24  
**Aménagements et gestion des ressources naturelles (II)**

### **Contexte de la formation**

La mise en œuvre de certains programmes du SDDR nécessite l'identification d'aménagements et d'infrastructures à réaliser et la définition des conditions de mise en exploitation de ressources naturelles du pays (PNIR ; PGRN, Programme de contribution à la mise en œuvre des schémas locaux d'aménagement ; etc.). Cette phase d'identification impliquera en particuliers les acteurs à la base (les élus locaux et les organisations de producteurs et leurs représentations au niveau national). Le renforcement des capacités des acteurs de l'administration (DNAER, DNCN, DRAER et DRCN) ne peut être efficace que si les autres acteurs associés comprennent les différents enjeux. C'est pourquoi il convient de sensibiliser ces derniers.

### **Public**

Des élus et conseillers des CRA, des représentants d'OP, des représentants de coordination des ONG, des représentants de l'APCAM.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Comprendre les enjeux socioéconomiques et environnementaux associés aux aménagements et à la gestion des ressources naturelles,
- Comprendre la nécessité de réaliser les EIE et les audits environnementaux.

### **Contenu de la formation**

- Développement durable : définition, principe et opérationnalisation,
- Définitions, rôle et place des EIE,
- Définitions et rôles des audits environnementaux ,

### **Méthodes pédagogiques**

La formation sera réalisée sous forme de séminaire de sensibilisation comprenant surtout des conférences suivies de débats.

### **Profil des formateurs**

L'équipe de conférenciers doit comprendre

- un environnementaliste spécialisé en aménagement,
- un socio-économiste ayant acquis de l'expérience dans les aménagements et la gestion des ressources naturelles

### **Durée**

3 jours

## Cahier des charges Formation

Session de formation n°25

### **Atelier de concertation « Gestion des Ressources Naturelles »**

#### **Contexte de la formation**

La mise en œuvre de certains programmes du SDDR nécessite l'identification d'aménagements et d'infrastructures à réaliser et la définition des conditions de mise en exploitation de ressources naturelles du pays (PNIR ; PGRN, Programme de contribution à la mise en oeuvre des schémas locaux d'aménagement ; etc.). Cette phase d'identification impliquera en particuliers les acteurs à la base (les élus locaux et les organisations de producteurs et leurs représentations au niveau national). Le renforcement des capacités des acteurs de l'administration (DNAER, DNCN, DRAER et DRCN) ne peut être efficace que si les autres acteurs associés comprennent les différents enjeux. C'est pourquoi il convient non seulement de sensibiliser ces derniers mais aussi de tenir compte de leurs analyses pour atteindre les objectifs de développement durable..

#### **Public**

Cadres de la Division Planification de la CPS, des Directions Nationales et des Chambres d'Agriculture ; responsables d'OP et d'ONG, élus des chambres d'agriculture.

#### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les enjeux liés au développement durable ( la gestion des ressources naturelles, études d'impact environnemental ) en fonction des intérêts de chacun des acteurs,
- comprendre les motivations des choix techniques des autres acteurs

#### **Contenu de la formation et méthodes pédagogiques**

Il s'agit d'un atelier de confrontation d'idées entre personnes venant d'horizons institutionnels différents. Pour chaque thème à discuter (GRN ; EIE ; Audit environnemental), il y devrait avoir juste un exposé introductif qui permettra ensuite d'organiser les groupes de travail destinés à recueillir les différentes positions

#### **Profil des formateurs**

Le (ou les) facilitateur(s), qui doi(ven)t être très familier(s) des dynamiques d'échange et de concertation, sera (ou seront) de préférence un (ou des) agronome(s) ayant une bonne expérience en matière de développement durable ou un (ou des) spécialiste des questions environnementales liées au développement rural.

#### **Durée**

3 jours



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°26  
**Études d'impact sur l'environnement (EIE)**

**Contexte de la formation**

La mise en œuvre du SDDR exige l'identification et la conception d'actions de développement sur les plans national et local. Toutes ces actions concerneront des aménagements et / ou l'exploitation de ressources naturelles. Pour que ces actions aient les impacts durables souhaités sur le développement, elles doivent être élaborées et mises en œuvre en tenant compte des potentialités et des contraintes des zones choisies pour les accueillir. Les cadres du MDR ayant en charge le pilotage du SDDR et l'évaluation de son impact sur le développement, doivent être capables d'élaborer les termes de référence (TDR) et analyser le rapport de l'étude d'impact sur l'environnement de chaque action, conformément à la réglementation en vigueur au Mali. En outre, ils doivent assurer la surveillance et le suivi environnementaux au cours de la mise en œuvre des actions retenues. C'est pour cela qu'il convient de renforcer leurs capacités pour faire face à ces nouveaux enjeux

**Public**

Cadres concernés de la CPS, cadres concernés des Directions nationales et régionales.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Situer la fonction et la place des études d'impact sur l'environnement parmi les outils de planification et de gestion environnementale et technique des projets ;
- Maîtriser le processus des EIE, notamment les procédures maliennes ;
- Elaborer les termes de référence de l'EIE d'un projet de développement ;
- Evaluer la qualité du rapport d'EIE d'un projet de développement ;
- Assurer la surveillance et le suivi environnementaux des projets de développement.

**Contenu de la formation**

- Définitions, rôle et place des EIE ;
- Processus et procédures des EIE ;
- Démarche et outils d'élaboration des TDR ;
- Démarche et outils d'analyse du rapport d'EIE ;
- Surveillance et suivi environnementaux

**Méthodes pédagogiques**

- Exposés et étude de cas,
- Travaux de groupe,
- Exercices d'application sur des projets réels.

**Profil des formateurs**

**Durée**

2 semaines

## Cahier des charges Formation

Session de formation n°27

# Audit environnemental des actions de développement

### Contexte de la formation

La mise en œuvre du SDDR exige l'identification et la conception d'actions de développement sur les plans national et local. Toutes ces actions concerneront des aménagements et / ou l'exploitation de ressources naturelles. Pour que ces actions aient les impacts durables souhaités sur le développement, elles doivent être élaborées et mises en œuvre en tenant compte des potentialités et des contraintes des zones choisies pour les accueillir. En outre, des audits environnementaux périodiques de ces actions permettent de vérifier leur conformité vis à vis de la protection de l'environnement, gage de durabilité de leur impact sur le développement. Les cadres du MDR ayant en charge le pilotage du SDDR et l'évaluation de son impact sur le développement, doivent être capables de réaliser l'audit environnemental ou d'analyser le rapport d'audit environnemental d'une action en cours de mise en œuvre. C'est pour cela qu'il convient de renforcer leurs capacités pour faire face à ces nouveaux enjeux.

### Public

Cadres concernés de la CPS, cadres concernés des Directions nationales et régionales.

### Objectifs pédagogiques

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Situer la place et le rôle de l'audit environnemental parmi les outils de planification et de gestion environnemental et technique des projets,
- Maîtriser la méthodologie d'audit environnemental,
- Utiliser quelques outils simples d'audit environnemental,
- Rédiger un rapport d'audit environnemental.

### Contenu de la formation

- Définitions et rôles des audits environnementaux,
- Méthodologie d'audit environnemental,
- Quelques outils simples d'audits environnementaux,
- Rédaction du rapport d'audit environnemental.

### Méthodes pédagogiques

- Exposés,
- Étude de cas,
- Travaux dirigés,
- Application sur un projet réel de développement.

### Profil des formateurs

Les formateurs doivent être des environnementalistes spécialisés en analyse et audit environnemental des projets.

### Durée

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°28  
**Analyse économique de projet**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation se rattache à la thématique n°3 « gestion de l'information et évaluation » et fait référence à planification de projets, thème fréquemment évoqué dans les demandes de formation. La présente session porte sur l'analyse de projet, et est plus spécifiquement ciblée sur les concepts-outils de l'analyse de projets en approfondissant les besoins d'information nécessaires pour mener à bien de telles analyses. C'est la raison pour laquelle cette session s'adresse tout particulièrement aux statisticiens de la CPS et des BSSE.

### **Public**

Cadres de la Division Statistique de la CPS, des BSSE et des Divisions formation des Directions Nationales

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître les concepts et les outils d'analyse économique utilisés en analyse de projet
- identifier les besoins d'information statistique nécessaires à l'analyse de projet
- élaborer un programme de travail pour les collectes d'information à venir

### **Contenu de la formation**

- présentation des concepts et outils de l'analyse de projet
- les besoins d'information pour l'analyse de projet
- évaluation des pratiques actuelles au MDR en matière d'analyse de projet

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- présentations de certains participants (études de cas)

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être composée d'un agro-économiste et d'un statisticien ayant une large expérience dans l'analyse de projet.

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°29  
**Initiation à l'analyse de projet**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation se rattache à la thématique n°3 « gestion de l'information et évaluation » et fait référence à la planification de projets. La présente session, destinée aux responsables de la société civile, est le pendant des trois formations organisées pour les cadres de l'administration sur l'analyse de projet (sessions n°28, 30 et 31). Elle vise à donner aux participants une compréhension générale de l'approche par projet, de manière à accroître leur capacité d'intervention dans le choix des projets, leurs orientations et la conduite des plans d'action.

### **Public**

Responsables d'Organisations de Producteurs et d'Organisations Non Gouvernementales, élus des Chambres d'Agriculture, collectivités locales.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre la notion d'élaboration et de gestion de projet
- connaître les principales étapes qui la constituent
- comprendre comment les projets sont conduits par l'administration
- comprendre les rôles des différents acteurs impliqués dans la conduite de projets
- formuler un avis critique sur les projets existants et l'opportunité de nouveaux projets

### **Contenu de la formation**

- place des projets dans la mise en œuvre de la politique agricole
- présentation des principales étapes de l'élaboration et la gestion de projet
- rôle des différents acteurs dans la conduite de projets
- exemples de projets récemment mis en œuvre par l'administration malienne
- discussion sur les critères de choix des projets, et sur les indicateurs de pilotage

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- travail par petits groupes et restitution

### **Profil des formateurs**

L'équipe des formateurs doit avoir une bonne vue d'ensemble de la place des projets dans le processus de développement sur longue période, ainsi que des projets conduits au Mali depuis quelques années.

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°30  
**Elaboration et gestion de projets**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation se rattache à la thématique n°3 « gestion de l'information et évaluation » et fait référence à la planification de projets. La présente session porte sur l'analyse de projet, comme les sessions n°28 et 31, et celle-ci est plus spécifiquement ciblée sur la compréhension de la démarche méthodologique d'ensemble de gestion de projet, correspondant au volet de la planification de projet : élaboration du plan d'action, programmation des actions incluant calendrier de mise en œuvre, responsables, moyens mobilisés.

### **Public**

Cadres de la CPS et un ou deux cadres par direction nationale

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître la démarche méthodologique d'ensemble concernant l'élaboration et la gestion de projet
- être en mesure d'appliquer cette démarche dans le cadre de son travail
- identifier les points à renforcer pour mettre en œuvre l'ensemble de la démarche
- transmettre les connaissances acquises

### **Contenu de la formation**

- présentation de la démarche méthodologique de gestion de projet
- développement de chacune des étapes
- analyse d'une étude de cas conduite à la CPS

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- contributions de certains participants

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs doit être composée d'experts ayant une large expérience dans l'analyse de projet.

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°31  
**Suivi-évaluation de projet**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation se rattache à la thématique n°3 « gestion de l'information et évaluation » et fait référence à la planification de projets. La présente session porte sur l'analyse de projet, comme les sessions n°28 et 30, et celle-ci est plus spécifiquement ciblée sur l'étape de suivi-évaluation de projets, la question de la conception du projet et du choix des actions à mettre en œuvre n'étant pas à l'ordre du jour de cette session.

### **Public**

Cadres de la Division Suivi et Evaluation de la CPS et cadres des BSSE des directions nationales

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- piloter une action de suivi évaluation de projet
- raisonner le choix des indicateurs de suivi
- interpréter les informations fournies par les indicateurs pour être en mesure d'infléchir le déroulement du projet si le besoin s'en fait sentir

### **Contenu de la formation**

- rappel de la démarche méthodologique de gestion de projet, et de la place du suivi évaluation dans la démarche
- présentation détaillée de l'étape de suivi-évaluation
- problèmes méthodologiques rencontrés
- choix raisonné des indicateurs

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- contribution de certains participants

### **Profil des formateurs**

L'équipe de formateurs sera constituée d'experts spécialisés dans l'analyse de projet, ayant une large expérience en suivi-évaluation et en mesure d'approfondir la réflexion méthodologique.

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°32  
**Collecte et traitement des données**

### **Contexte de la formation**

La situation actuelle au niveau du MDR est caractérisée (de l'avis de la quasi totalité des cadres) par le manque de fiabilité des données, les conditions difficiles de leur collecte et l'absence de compétences pour les analyser et les exploiter. Les problèmes évoqués sont à la fois liés à la non maîtrise des outils modernes de gestion des données et au handicap lié à la formation de base de certains agents. Dans la phase relative au diagnostic de toute action de développement, le recueil des données constitue une étape importante dont la bonne réalisation conditionne la qualité des résultats. Il convient, non seulement de renforcer les capacités des cadres ayant en charge la collecte et le traitement des données, mais d'actualiser les équipements permettant une plus grande efficacité de leurs actions.

### **Public**

Cadres de la Division Statistique et Documentation de la CPS, des BSSE des Directions nationales, des Directions régionales ayant en charge la collecte et le traitement des données.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- Utiliser la méthodologie à la collecte des informations dont ils ont besoin,
- Concevoir les outils de collecte des informations
- Réaliser ou de superviser la réalisation de la collecte des informations,
- Traiter et d'exploiter les données collectées.

### **Contenu de la formation**

- Connaissances de base en statistique,
- Techniques d'enquêtes et de collectes de données
- Techniques de traitements des données
- Présentation d'outils modernes de traitement des données
- Formation sur un des outils modernes.

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposés en salle,
- Travaux pratiques et travaux dirigés,
- Études de différents cas.

### **Profil des formateurs**

Le formateur doit être un ingénieur agronome, un ingénieur du génie rural spécialisé en statistique, ou un sociologue spécialisé en traitement des données dans le domaine du développement rural. Il doit avoir une connaissance et une maîtrise d'outils modernes de collecte et de traitement des données.

### **Durée**

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°33  
**Les données et les indicateurs du secteur rural**

### **Contexte de la formation**

Les OP reçoivent des administrations des données qui sont souvent mal comprises de celles ci. Les procédures de collecte des données sont la propriété des agents de l'administration. Leur traitement est fait par elles et n'est pas souvent partagé par les OP . Il en est de même des données entre les directions régionales du secteur rural et celles collectées par les directions du plan ; Les producteurs ne sont pas toujours en phase avec les agents de l'administrateur sur les indicateurs qui sont en fait un traitement des données recueillies. Il est souhaitable que cette formation se fasse après celle sur les bases des données afin d'utiliser les études de cas de cette dernière pour illustrer la formation.

### **Public**

Société civile, principalement les élus des chambres d'agriculture et les OP, conseillers des Chambres régionales d'agriculture.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre les principes de collecte des données
- expliquer les données à leurs collègues
- comparer les résultats obtenus avec les données de leur exploitation agricole
- distinguer les données brutes des projections
- situer les indicateurs liés à leur secteur d'intervention par rapport aux indicateurs globaux

### **Contenu de la formation**

- Présentation des outils de collecte des données
- Etude de cas sur une production ou une filière
- Présentation des méthodes de traitement
- Etude de cas sur une collecte effectuée
- Caractérisation des indicateurs
- Analyse et choix des indicateurs

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposés en salle,
- Travaux pratiques et travaux dirigés,
- Etude de différents cas.

### **Profil des formateurs**

Professionnels en charge de la collecte et l'analyse des données

### **Durée**

1 semaine



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°34  
**Conception et exploitation des bases de données**

**Contexte de la formation**

La quantité des données que gèrent les cadres du Ministère du développement rural et la nécessité de rendre celles-ci fiables en raison de leur usage dans l'élaboration de la politique agricole font que la constitution des bases des données devient une impérieuse nécessité pour les services du Ministère. L'alimentation de ces bases des données et leur exploitation se feront par ces cadres. La mise en place des bases des données permettra d'augmenter l'efficacité dans les choix et la mise à disposition des données fiables.

**Public**

Cadres de la CPS, les chefs des BSSE au niveau des Directions régionales et centrales. Les chefs de division engagés dans la collecte et la gestion des données.

Pré requis : Le public concerné doit maîtriser l'outil informatique. Il doit être utilisateur permanent des logiciels de base utilisés de traitement de texte et de tableur. La connaissance de l'interface WINDOWS est une exigence pour l'apprentissage efficace de ces formations.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- d'utiliser un logiciel de base des données
- de mettre en place, d'exploiter et de gérer une base des données

**Contenu de la formation**

- Eléments méthodologiques de conception d'une base des données et initiation au logiciel ACCESS
- Les systèmes de gestion des bases des données
- Etude de cas sur l'exploitation des bases des données

**Méthodes pédagogiques**

- Exposé en salle
- Travaux pratiques et travaux dirigés
- Projets individuels ou en groupe de 3.

**Profil des formateurs**

- Ingénieurs de haut niveau en informatique
- Concepteurs des bases des données et des SIG

**Durée**

3 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°35  
**Systemes d'information géographique**

### **Contexte de la formation**

Dans les divisions techniques en charge de la gestion des ouvrages des informations importantes sont perdues en raison d'une part de la quantité des ouvrages réalisés sur toute l'étendue du territoire et d'autre part de la mobilité des cadres d'une direction vers une autre. Les schémas d'aménagement nécessitent un niveau de précision et de qualité de présentation que seuls les SIG permettent de donner. La réalisation des SIG permettra d'augmenter l'efficacité dans les choix et la mise à disposition des cartes thématiques exploitables par tous les acteurs.

Les caractéristiques des ouvrages et leurs zones d'implantation constituent des éléments importants pour les choix à opérer en matière de politique agricole. Les plans d'action n'auront de sens que si les ouvrages réalisés par les plans précédents sont connus.

### **Public**

Cadres des Directions régionales, et des directions centrales. Les cadres en charge des questions infrastructures sont particulièrement visés pour ces formations.

Pré requis : le public concerné doit être utilisateur permanent de la micro informatique et avoir suivi au préalable la formation sur les bases des données.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- s'approprier les concepts des SIG
- de réaliser un modèle de SIG à partir des données dont ils disposent
- de constituer, actualiser et exploiter des systèmes d'information géographique

### **Contenu de la formation**

- Rappels sur les bases des données
- Le SIG dans les systèmes d'information à référence spatiale
- Les modes graphiques de représentation des données
- L'acquisition des données (digitalisation, scanérisation, classification, vectorisation, importation)
- La gestion et l'interrogation des données
- La confection des documents cartographiques
- Eudes de cas sur les données d'une direction régionale

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposé en salle
- Travaux pratiques et travaux dirigés
- Etude des différents cas.

### **Profil des formateurs**

Un ingénieur de haut niveau en informatique et un concepteur de bases de données et de SIG

### **Durée**

3 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°36  
**Mise en réseau des informations des SIG**

### **Contexte de la formation**

Le développement des SIG et les nombreuses applications qu'ils offrent, font d'eux des outils indispensables pour les cadres du développement rural au vu du nombre important des informations qu'ils gèrent. Une formation sur les SIG a déjà été faite au niveau de la CPS et a vu la participation d'autres cadres des structures qui collaborent avec la CPS. Cette formation avait comme objectif général de donner aux cadres la compétence d'utiliser les SIG comme moyen de diagnostic, de planification, de suivi et d'information. L'approfondissement ou la poursuite de cette formation permet de l'élargir à d'autres utilisateurs potentiels et à s'appuyer sur des études de cas réalisés par le premier groupe formé.

### **Public**

Cadres de la CPS et des autres directions centrales (DNAMR, DGRC DNAER). A ceux-ci s'ajoutent les cadres des autres structures utilisateurs réguliers ou gestionnaires de SIG.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de la formation les participants devront être capables de :

- utiliser les SIG dans leurs activités quotidiennes
- maîtriser les outils favorisant la réalisation d'un SIG et son exploitation
- élaborer à partir des données dont ils disposent les cartes thématiques
- indiquer les possibilités d'application courants des SIG et de procéder à des échanges des données

### **Contenu**

- présentation générale des bases des données
- les SIG : structuration et outils de base nécessaires à leur élaboration
- les différents SIG utilisés au Mali
- la mise en réseau des SIG et les exploitations associées.

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposés théoriques
- Suivi des projets personnels ou en groupe de 3 maximum

### **Profil des formateurs**

Concepteurs des bases des données et utilisateurs permanents de SIG

### **Durée**

3 semaines avec 1 semaine de présentation théorique et 2 semaines de projets.

## Cahier des charges Formation

### Session de formation n°37

# Séminaire d'appropriation des textes législatifs et réglementaires

## Contexte de la formation

De nombreux textes ont été élaborés dans le cadre de la réforme ou à la suite de cette dernière. Ils ont pour objet d'une part de définir le rôle de chaque acteur, d'autre part d'indiquer le cadre d'intervention des acteurs du secteur rural. Les acteurs ont tous exprimés une volonté de partager leur compréhension des textes qui régissent le secteur rural. Les demandes portent notamment sur les textes suivants : i) les textes de base de la réforme, ii) les textes sur la décentralisation, iii) les textes sur le foncier et iv) les règlements phyto-sanitaires.

Cette session vise à renforcer la compréhension des textes grâce à une lecture critique, mais aussi à identifier les éventuels manques pour lesquels il conviendrait de formuler des propositions.

## Public

Tous les acteurs institutionnels et non institutionnels notamment les cadres de l'administration, les cadres de l'APCAM, les élus des chambres d'agriculture et collectivités territoriales, les leaders des OP, les cadres des ONG. A ces acteurs doivent s'ajouter les cadres qui s'occupent des problèmes spécifiques comme le foncier ou la décentralisation dans d'autres structures.

## Objectifs pédagogiques

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- d'apprécier leurs rôles dans le cadre de la réforme et de se situer par rapport aux autres acteurs
- de connaître les règlements en matière de contrôle sanitaire
- de s'approprier la charte et règlements sur le foncier rural
- d'exploiter au profit de leurs organisations respectives les textes législatifs et réglementaires (lecture critique, identification des manques)

## Contenu de la formation

- Eléments méthodologiques d'élaboration des textes
- Présentation des textes principaux
- Rappels des acteurs en charge de leur application
- Lecture partagée des textes
- Présentation des principes généraux d'élaboration des textes
- Etude de cas sur les textes en dégagant les limites

## Méthodes pédagogiques

- Exposés théoriques,
- Brainstorming
- Travaux pratiques et travaux dirigés,
- Etude de différents cas.

## Profil des formateurs

- Expert ayant contribué totalement ou partiellement à l'élaboration des textes
- Cadre expérimenté dans la mise en œuvre du texte concerné.

## Durée

Le thème se fera sous forme d'ateliers d'échanges avec une identification ponctuelle des acteurs en fonction des textes à étudier. Ainsi il est souhaitable que la durée de l'atelier n'excède pas une semaine.

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°38  
**Analyse de conformité PAS-OMC-UEMOA**

### **Contexte de la formation**

Cette session de formation s'inscrit dans la thématique n°4, en relation avec l'appropriation des textes législatifs, réglementaires et des accords internationaux. Alors que la formation n°37 porte sur les textes législatifs et réglementaires en vigueur au Mali, cette session met l'accent sur le contexte international de la politique agricole (négociations commerciales multilatérales à l'OMC, accord régional UEMOA, conditionnalités du Plan d'Ajustement Structurel, construction d'un Accord de Partenariat Economique – APE - avec l'Union Européenne – UE - dans le cadre de l'Accord de Cotonou), et sur les mécanismes par lesquels ce contexte peut réduire la marge de manœuvre de la politique nationale. Des formations ont déjà été réalisées sur l'OMC et l'UEMOA au cours des deux dernières années ; c'est pourquoi la présente session sera centrée sur les problèmes de conformité de la politique agricole malienne vis à vis des conditionnalités des PAS et des implications de la constitution d'un éventuel APE avec l'UE.

### **Public**

Comme lors des formations réalisées sur l'OMC et l'UEMOA, la présente session est ouverte aux cadres de l'administration et représentants de la société civile.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- connaître les principales dispositions relatives aux Programmes d'Ajustement Structurel et d'Ajustement Sectoriel Agricole en vigueur au Mali
- connaître les principaux enjeux de constitution d'un APE avec l'Union Européenne
- identifier les principales contraintes que fait peser ce contexte international sur la politique agricole malienne
- dégager un agenda de négociation regroupant les mesures de politique agricole non conformes, mais que l'on souhaite défendre vis à vis des partenaires internationaux

### **Contenu de la formation**

- présentation des PAS, PASA avec leurs conditionnalités
- présentation succincte de l'Accord de Cotonou : la possibilité de constitution d'APE
- identification des mesures de politique agricole désirées et non conformes

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés
- questions et débats
- des sessions de travail en deux sous-groupes, cadres de l'administration et société civile

### **Profil des formateurs**

Spécialistes des politiques agricoles, et du contexte international de ces politiques

### **Durée**

1 semaine

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°39  
**Techniques d'animation et de communication**

### **Contexte de la formation**

Les leaders des organisations paysannes et les élus des chambres d'agriculture sont confrontés à des difficultés d'animation de leurs associations. Les responsables de ces structures jouent un rôle de mobilisation de leurs groupes d'acteurs. Cette mobilisation nécessite des compétences en animation et en communication. La vie d'une association ou d'une ONG dépend fortement de la compétence de ces responsables dans les domaines de la communication et de l'animation. Les chambres régionales d'agriculture, les organisations non gouvernementales et les OP sont souvent sollicitées pour donner leur avis sur des sujets qui les concerne directement. Les réponses qu'ils apportent souffrent assez souvent de leur difficulté à échanger en groupe et à susciter des contributions pertinentes et partagées. Ces contributions ne se feront que si les responsables arrivent à créer une dynamique d'analyse et de concertation approfondie permettant de recueillir les opinions des groupes concernés. Les réformes actuelles du secteur rural (accroissement du rôle de la société civile) et la dynamique d'organisation du monde paysan nécessitent une meilleure et efficace prise en charge des dossiers par la société civile et toute la société civile.

### **Public**

Les permanents des organisations paysannes, les élus et conseillers des chambres d'agriculture, les élus communaux, les permanents des coordinations des ONGs.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- de comprendre les principes et les préceptes des approches participatives ;
- de comprendre le processus de changements de comportements des gens ;
- d'identifier les groupes concernés et les voies de communication qui leur sont adaptés ;
- de contribuer à la prise de parole en groupe
- de faciliter les échanges entre acteurs.

### **Contenu de la formation**

- Les méthodes participatives d'apprentissage, de diagnostic et de suivi
- Les outils de sensibilisation et d'animation
- Les outils de communication et de vulgarisation
- Les méthodes pédagogiques

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposés théoriques
- Travaux dirigés et études de cas

### **Profil des formateurs**

sociologues formateurs

### **Durée**

2 semaines

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°40  
**Organisation en vue du transfert de fonctions**

### **Contexte de la formation**

La réforme a décidé du transfert des fonctions vers la société civile et les collectivités territoriales en général, vers les OP et les Chambres d'agriculture en particulier. Pour les collectivités territoriales, les OP et les Chambres d'agriculture, la difficulté de mise en œuvre de la réforme réside dans la capacité de celles-ci à assurer les fonctions transférées. La présente session vise donc à renforcer la capacité des organisations de la société civile à s'organiser pour prendre en charge de manière satisfaisante les nouvelles missions qui lui sont confiées.

### **Public**

Leaders paysans, élus des Chambres d'agriculture, élus des collectivités territoriales.

### **Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- gérer une activité en termes d'identification des intervenants
- responsabiliser les acteurs et de déléguer les activités qu'ils sont sensés conduire
- comprendre l'importance de l'utilisation des outils d'organisation et de gestion pour une meilleure animation

### **Contenu de la formation**

- vie associative : principes de fonctionnement, et responsabilisation des adhérents
- notions de fonctions et d'emplois : prise en main des missions principales d'une organisation
- les intervenants et leurs rôles
- la gestion des relations entre institutions
- la gestion des contrats et le respect des règlements

### **Méthodes pédagogiques**

- exposés en salle
- étude de cas
- Travaux pratiques

### **Profil des formateurs**

Spécialiste en gestion et organisation des entreprises ou spécialiste en gestion des ressources humaines.

### **Durée**

1 semaine, sans prise en compte de la démultiplication envisageable en raison du nombre potentiel d'inscrits.

Cahier des charges Formation  
Session de formation n°41  
**Techniques de coordination et de concertation**

**Contexte de la formation**

Les cadres de l'administration sont invités de plus en plus à mener des activités multi-sectorielles et dans lesquelles des compétences diverses sont sollicitées. Dans une administration comme la CPS, les cadres ont en charge des actions et programmes pour lesquels ils sont tenus de solliciter certains collègues pour leurs compétences ou pour les effets que peuvent avoir ces actions sur celles que coordonnent leurs collègues. Certains thèmes du secteur rural ne sont que partiellement traités par le Ministère du Développement Rural (le crédit ou le foncier) d'autres institutions nationales jouent un rôle important sur ces thèmes. Les cadres de la CPS ont besoin de renforcer leur capacité à coordonner et animer des groupes de travail et de réflexion.

Objectif : faire en sorte que les concertations menées par les cadres soient de véritables concertations impliquant fortement la société civile et pas seulement des validations

**Public**

Cadres de la CPS, des directions nationales et régionales.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session de formation, le participant doit être capable de :

- comprendre la nécessité d'une bonne coordination
- maîtriser les techniques d'animation
- conduire des équipes de réflexion sur des thématiques
- maîtriser les concepts d'approches participatives.

**Contenu de la formation**

- les concepts des approches participatives
- la gestion du temps
- notions de gestion des ressources humaines
- notions de planification du travail
- conduite de réunion
- le compte rendu de réunion : méthodologie de rédaction et usage.

**Méthodes pédagogiques**

- Exposés théoriques
- Etude de cas
- Mise en situation

**Profil des formateurs**

Sociologues formateurs

**Durée**

1 semaine



Cahier des charges Formation  
Session de formation n°42  
**Post -alphabétisation**

### **Contexte**

Les cadres de concertation ont permis de dégager des compréhensions partagées qui méritent de bénéficier à un nombre plus important des acteurs. L'objectif de responsabilisation des producteurs nécessite une diffusion de tous les engagements pris et aussi rendre accessibles aux producteurs les possibilités offertes en matière de crédit, de gestion foncière, de commercialisation et d'accords internationaux. Les difficultés actuelles que rencontrent les élus des chambres d'agriculture et leaders des OP sont dues à l'absence d'outils de communication appropriés.

### **Public**

Société civile et surtout producteurs de base.

### **Objectifs pédagogiques**

Cette formation nécessite la production des documents en langue nationale et accessibles à un plus grand nombre de producteurs.

Les participants devront être capables, à l'issue de la formation de :

- apprécier les avantages et inconvénients des programmes et engagements pris dans leur secteur
- expliquer les choix opérés par leurs représentants respectifs

### **Contenu**

Les thèmes retenus pour la réalisation de ces formations post alphabétisation sont:

- crédit
- analyse des filières
- rôle des acteurs
- appropriation des textes et conventions
- conformité Accord UE et ACP dit accord de Cotonou et PAS

### **Méthodes pédagogiques**

- Exposé et présentation des documents élaborés
- Mise en situation
- Etude de cas

### **Profil des formateurs**

Spécialiste en éducation non formelle

Formateur et spécialiste en matière d'édition d'ouvrages de post alphabétisation

### **Durée**

La durée de formation sera fonction du thème mais ne doit pas excéder 1 semaine. Il ne faut pas perdre de vue les obligations de démultiplication des formations à la fois en raison des différences de langues et du nombre de personnes auprès desquelles la vulgarisation sera faite.