

DK 573994

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION

UNION MONDIALE ORT

BUREAU D'APPUI À LA COOPÉRATION SÉNÉGAL-SUISSE

**MISSION D'APPUI SUR LES FORMATIONS AGRICOLES ET RURALES AU
SÉNÉGAL**

Contribution à la réflexion sur la formation des cadres supérieurs

Dakar, du 5 au 13 avril 1999

**M.R. Mercoiret, CIRAD-TERA
Sidi Mohamed SECK, ISRA
Jean.Claude FRESSE, ENESAD**

Mai 1999

A l'issue du séminaire sur les formations agricoles et rurales qui s'est tenu à Dakar du 6 au 8 avril 1999, le bureau d'appui de la coopération Sénégal-Suisse a demandé à trois personnes présentes au séminaire une réflexion préalable susceptible de contribuer à la construction d'un dossier sur la formation des cadres supérieurs intervenant en milieu rural. Réalisée dans un temps très court (du 9 au 13 avril), cette contribution s'est inscrite dans le prolongement des travaux de l'atelier (cf. Compte-rendu figurant en annexe 1) et a revêtu un caractère exploratoire dans la continuité du processus engagé par la Coopération Sénégal-Suisse et le groupe de travail ayant préparé le séminaire (cf. Schéma et perspectives du processus en annexe 2).

Les remarques et propositions formulées ci-après par l'équipe concernent essentiellement la définition d'une démarche visant à traduire en termes opérationnels les résolutions de l'atelier en matière de formation de cadres supérieurs et permettant d'aboutir à des propositions concrètes. L'idée de la création d'un comité des bailleurs de fonds a été avancée ; un tel comité pourrait accompagner et soutenir les actions définies.

1- DES CONSTATS.

Trois types de constats ont été mis en évidence par le rapport introductif au séminaire et par "l'atelier C" consacré à la formation des cadres supérieurs :

1.1- Les utilisateurs des cadres supérieurs se diversifient.

Alors que la Fonction publique et les structures para-publiques ont longtemps été les employeurs privilégiés des cadres supérieurs formés au Sénégal et à l'étranger, on assiste depuis quelques années à une diminution drastique des recrutements effectués par l'Etat, en raison des politiques d'ajustement et de désengagement, menées depuis le début des années 80.

• les changements qui ont été introduits au sein de chaque structure rencontrée par les mutations économiques, politiques et institutionnelles récentes et les questions nouvelles posées à chaque structure rencontrée par la libéralisation économique, le renforcement des ensembles sous-régionaux, la création des Régions, les orientations de la politique agricole, etc ? Comment ces changements ont-ils été pris en compte ? Quelles ré-orientations ou nouvelles perspectives ont-ils induit au sein de l'institution ? Comment l'institution s'est-elle outillée pour y répondre ?

• les ressources humaines, les compétences qui paraissent nécessaire à l'institution concernée ainsi que celles qu'elle souhaiterait trouver au sein des structures partenaires ?

Ce questionnement a structuré les entretiens semi-directifs qui ont eu lieu avec une quinzaine d'interlocuteurs très divers occupant des postes de responsabilité au sein de leur institution : la FRAO, le CONGAD, la Direction de l'Environnement, INTERFACE, l'ENDA (programmes SYSPRO et GRAF), l'ANCAR, l'UPA, la CNCAS, l'ENEA, le PPEA, etc. (Cf. Liste en annexe 3).

3- PREMIERS RÉSULTATS.

Les entretiens menés ont revêtu un caractère exploratoire ; aussi, les indications ci-après devraient-elles être approfondies et précisées auprès d'un échantillon plus large (cf. en annexe une liste bien sûr non exhaustive des institutions qu'il conviendrait de rencontrer).

Les remarques suivantes peuvent cependant être formulées en première analyse.

3.1- Des demandes nouvelles et diversifiées en cadres supérieurs.

Toutes les personnes rencontrées expriment une demande en cadres supérieurs même si celle-ci est parfois freinée par la modestie des ressources disponibles pour les rémunérer de façon satisfaisante et durable. Il s'agit en grande partie de demandes nouvelles qui résultent d'une part des évolutions que connaissent les missions dévolues aux pouvoirs publics et d'autre part des évolutions qui s'opèrent dans les modes de travail et d'intervention des différents acteurs institutionnels.

3.1.1- Dans le secteur public, l'Unité de Politique Agricole (UPA) notamment, considère que nombre de compétences nouvelles sont nécessaires à la mise en oeuvre du projet de restructuration des services agricoles. Composante du PSAOP (financement de la Banque Mondiale), le projet de restructuration vise à consolider le processus de désengagement de l'Etat des fonctions marchandes et son recentrage sur des fonctions régaliennes (élaboration des politiques agricoles, législation et contrôle, gestion des calamités, statistiques agricoles, etc) ; certaines missions de service public (conseil agricole et rural, recherche) seront en outre partagées entre les services publics et d'autres acteurs institutionnels. De nombreuses innovations sont prévues dans le cadre de cette restructuration ; on peut citer notamment :

• la création des **directions régionales du développement rural**, dont les prérogatives et les compétences seront accrues fortement par rapport à la situation actuelle, afin de prendre en compte la décentralisation administrative, la création des Agences régionales de Développement dépendant du Conseil régional et les processus de planification régionale que celui-ci impulsera

(Plan de Développement régional intégré / PDRI). Des besoins nouveaux en cadres supérieurs apparaissent, notamment pour assurer la direction régionale mais aussi pour assumer les fonctions dévolues aux divisions qui la composent, et en particulier les fonctions de la nouvelle division chargée de l'analyse, à la prévision et de la statistique qui aura un rôle important au niveau régional. Des profils nouveaux sont également identifiés aux échelons inférieurs (services départementaux de développement rural, bureaux mis en place dans les arrondissements, etc).

•❖ à l'échelon central, l'actuelle UPA sera remplacée par **une direction de l'analyse, de la prévision et de la statistique** ; 109 agents régionaux et nationaux y seront rattachés (pour 35 agents dans l'actuelle UPA). Des efforts ont été faits dans un passé récent (programme de formation de courte et longue durée financé par la Banque Mondiale) pour doter l'UPA de compétences renforcées et d'outils appropriés à ses missions (évaluation économique et financière de projets, évaluation des politiques agricoles, analyse économique des projets, etc). Aujourd'hui le PSAOP prévoit des ressources pour la formation des cadres ; cependant, les besoins sont très importants et nécessiteront une stratégie de formation spécifique, dans la durée, en matière notamment d'économie agricole (macro et micro), d'élaboration de politiques agricoles et de stratégies, **d'analyse de l'environnement** sous-régional et international, de suivi et d'évaluation de projets, de management. Il s'y ajoute des compétences jugées nécessaires en matière de communication, de statistiques agricoles ou dans des domaines très spécialisés (contrôle des pesticides par exemple).

3.1.2- La mise en place de l'**Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR)** va se traduire dans les prochaines années par une demande importante en cadres moyens et supérieurs et les profils prévus sont fort novateurs par rapport à la plupart des compétences mobilisées jusque là par les services de vulgarisation (PNVA par exemple).

•❖ les agents de l'ANCAR devraient être nettement moins nombreux que le personnel engagé dans les services publics de vulgarisation antérieurs : 800 agents sont prévus en période de croisière ; l'ANCAR envisage de promouvoir une "stratégie du faire faire", d'éviter les "doublons" en passant des contrats avec les structures déjà engagées dans le conseil agricole et rural (organisations paysannes, ONG, écoles de formation, sociétés régionales, etc);

•❖ l'approche mise en oeuvre ne sera plus centrée exclusivement sur le transfert de technologies ; celui-ci reste une composante de la fonction de conseil mais s'inscrit dans une approche plus globale prenant en compte les objectifs et les stratégies des producteurs, la gestion des exploitations agricoles, la relation au marché, etc. Mise en oeuvre en relation négociée avec les organisations paysannes (auxquelles le PSAOP apportera par ailleurs un appui et des ressources spécifiques), la démarche de conseil agricole et rural suppose des compétences nouvelles de la part des agents de l'ANCAR : analyse de l'économie rurale et des sociétés locales, capacités de négociation (avec les producteurs et leurs organisations mais aussi avec les acteurs économiques, avec les autres institutions intervenant en milieu rural), capacités en matière d'appui aux organisations, capacités d'intermédiation, etc. Il s'y ajoutera des agents spécialisés au plan technique apportant des appuis aux conseillers agricoles, mais capables de re-situer leur compétence particulière dans le contexte local et général dans lequel s'inscrira leur action.

•❖ l'organisation du dispositif n'obéira plus à un schéma hiérarchique descendant mais sera bâtie sur la responsabilisation des différents échelons, sur l'autonomie du niveau régional et sur une re-définition des tâches de la structure nationale (impulsion méthodologique, suivi et contrôle, facilitation, synthèse, formation, suivi-évaluation, des actions, etc).

De façon générale, le dispositif mis en place requiert des compétences particulières et suppose un effort important en formation des cadres pour éviter la reproduction d'approches et de modes de fonctionnement hérités du passé.

3.1.3- Les ONG, elles aussi, ressentent la nécessité de renforcer leurs compétences en faisant appel à des cadres supérieurs en plus grand nombre et présentant des profils renouvelés. Des évolutions s'opèrent en effet dans la nature des programmes menés, dans l'exigence accrue en termes de professionnalisme, de rigueur dans la réflexion méthodologique ; les ONG ressentent fortement la nécessité de capitaliser leurs expériences, de concevoir des approches nouvelles susceptibles de mieux prendre en compte les mutations de l'environnement économique et institutionnel et de créer les conditions nécessaires pour que les sociétés rurales puissent relever les défis auxquels elles sont confrontées.

Plusieurs fonctions relevant de cadres supérieurs sont identifiées et on peut, sans exhaustivité, noter les suivantes :

- ♦ de plus en plus, les programmes des ONG sont centrés sur le renforcement des capacités des acteurs de la société civile : capacités à analyser, proposer, négocier, etc. Ces programmes doivent être alimentés en amont, en contenus (analyse, construction d'argumentaires, etc) et s'appuyer sur une réflexion méthodologique (comment faciliter l'acquisition de capacités ?).
- ♦ la planification stratégique est également identifiée comme une nécessité par le CONGAD : elle suppose des capacités d'analyse des politiques agricoles et alimentaires, des politiques environnementales, des compétences en prospective ainsi qu'une articulation entre les actions menées au niveau local et un projet socio-politique global.
- ♦ le passage progressif des ONG d'actions caritatives et d'urgence à des actions de développement, induit la nécessité pour les ONG de se doter de "cadres de conception" capables d'analyser, de faire de la prospective, de produire des approches méthodologiques conformes aux orientations définies, de suivre et d'évaluer les actions menées, de systématiser et de capitaliser les résultats obtenus, etc. Par ailleurs, les exigences nouvelles des bailleurs de fonds, la compétition autour de ressources financières en diminution, l'exigence en matière de gestion requièrent de plus en plus des ONG des compétences en termes de programmation pluri-annuelle, de négociation, de gestion financière, d'audit interne, etc.

3.1.4- Le secteur privé marchand est lui aussi demandeur de cadres supérieurs ; les interlocuteurs rencontrés ont souligné l'intérêt que présentent les profils suivants :

- ♦ des jeunes diplômés capables de créer, de gérer et de développer des entreprises dans le secteur agricole et para-agricole, de prendre des risques ;
- ♦ des cadres "polyvalents" mettant leurs compétences au service des entreprises existantes et les aidant à innover au plan technique, à renforcer leurs capacités commerciales, etc.
- ♦ des cadres supérieurs aidant les chefs d'entreprise à nouer des relations avec les acteurs institutionnels et à être présents là où les décisions se prennent, etc.

Le CNCAS en particulier souligne que l'essentiel de ses activités concerne les secteurs agricole et rural ; aux indispensables compétences bancaires doivent de ce fait s'ajouter des compétences complémentaires concernant les activités agricoles et agro-alimentaires (économie rurale, analyse de l'environnement de la production, etc). Les interlocuteurs rencontrés notent également que nombre de leurs partenaires et clients hésitent à se lancer dans des entreprises innovantes ; nombre d'entreprises auraient besoin de cadres qualifiés, capables d'analyser leur environnement, d'anticiper les évolutions, d'identifier les marchés qui s'ouvrent. En outre certaines entreprises tireraient bénéfice d'un renforcement de leurs compétences en termes de gestion financière, de management, de gestion des ressources humaines.

3.1.5- Les organisations paysannes qui sont structurées au niveau national (fédérations, CNCR) ont déjà, dans nombre de cas, procédé au recrutement des cadres supérieurs qui travaillent pour leur compte, conformément aux orientations définies par les responsables professionnels. Il est clair qu'il s'agit là d'une nécessité qui découle de l'intensification des relations des organisations avec les autres acteurs économiques et institutionnels et de leur participation à divers cadres de concertation sectoriels (inter professions), territoriaux (en relation avec les collectivités locales) ou plus transversaux (concertation en matière de politique agricole par exemple).

La capacité des organisations paysannes à se doter des cadres dont elles ont besoin pour analyser, formuler des propositions, construire des argumentaires, négocier avec l'extérieur, mais aussi organiser la communication interne, se doter de dispositifs propres d'information et de formation est actuellement limité par les ressources disponibles.

3.2- Une relative difficulté à trouver des cadres supérieurs "prêts à l'emploi".

La plupart des interlocuteurs rencontrés soulignent la relative **difficulté à trouver des cadres supérieurs** ayant les profils et les compétences recherchés par leur institution. Tous reconnaissent la qualité globale des formations dispensées par les écoles supérieures et les universités ; tous soulignent cependant la fréquente nécessité de "compléter" et "ajuster" les profils des cadres recrutés.

•♦ Dans certains cas (FRAO par exemple), ces ajustements/compléments nécessaires sont considérés comme devant résulter d'un apprentissage réalisé au sein de l'institution: les approches mises en oeuvre sont en effet jugées spécifiques à la structure et leur acquisition suppose de ce fait un vécu (pratique de terrain, pratique du travail en équipe) et une réflexion sur le vécu (réflexion méthodologique, capitalisation et systématisation) ;

•♦ dans d'autres cas, (direction de l'Environnement) les cadres supérieurs sortant de l'Institut des Sciences de l'Environnement (ISE) ont le profil et les compétences requises. Les questions posées concernent d'une part, l'intégration des dimensions "environnement" et "développement durable" par les institutions partenaires et d'autre part la difficulté à trouver des "spécialités pointues" (économie de l'environnement, pollution atmosphérique, pesticides, etc.).

•♦ les interlocuteurs rencontrés dans le secteur privé marchand tout en soulignant les difficultés d'accès au crédit et son coût, l'instabilité de l'environnement institutionnel peu favorable pour les entreprises, notent la faible préparation de nombre de jeunes diplômés à prendre des

initiatives économiques, à prendre des risques pour créer leur propre entreprise, pour innover. Déplorant la “fonctionnarisation de certains sortants” des structures de l’enseignement supérieur, ils notent que les compétences techniques des jeunes cadres sont souvent indéniables mais regrettent que certaines “qualités” ou “capacités” ne soient pas suffisamment cultivées au cours des formations initiales. Ainsi, certains considèrent que les formations ne responsabilisent pas suffisamment les futurs cadres, qu’elles ne laissent pas assez de place à l’initiative individuelle, qu’elles n’encouragent pas assez la créativité, l’innovation, le goût du risque, etc ; la faible ouverture des structures d’enseignement aux professionnels, l’insuffisance de stages pratiques et professionnels au cours de la formation sont parfois avancés comme des facteurs explicatifs.

•♦ dans le secteur public, un “gap” apparaît entre le personnel en place et les besoins identifiés : si certaines catégories d’agents sont considérées parfois en surnombre (agents subalternes, certains types de cadres moyens), certains profils de cadres supérieurs manquent. Il s’y ajoute un intérêt marqué des fonctionnaires exerçant des responsabilités pour la formation en cours d’emploi ; celle-ci apparaît d’une part comme une condition d’efficacité et peut d’autre part “compenser” des salaires moins élevés que dans le secteur privé.

•♦ les ONG ont pour leur part des difficultés à trouver les “cadres de conception” dont elles ont besoin et à les conserver dès lors que leurs bailleurs de fonds sont souvent réticents à leur consentir des financements pluri-annuels et à leur apporter les appuis institutionnels qui leur sont nécessaires pour se renforcer dans la durée.

3.3- Une première approche synthétique de la demande exprimée.

Chaque institution a une demande spécifique qui est liée à la nature de son activité et aux fonctions qu’elle remplit ; il est cependant intéressant de noter que certaines demandes sont récurrentes et qu’elles sont souvent exprimées plus en termes de “capacités” que de compétences strictement disciplinaires.

•♦ La capacité des cadres recrutés à analyser l’environnement de la production agricole, à comprendre les mutations qui s’opèrent, est recherchée par la quasi totalité des interlocuteurs rencontrés. En effet, au plan économique, la libéralisation et l’ouverture des marchés se traduisent par de nouvelles contraintes et de nouvelles opportunités ; les évolutions institutionnelles (poursuite et approfondissement du processus de décentralisation, réorganisation des services d’appui à l’agriculture) induisent une nouvelle répartition des tâches entre acteurs, etc. Des notions nouvelles apparaissent, dont les implications opérationnelles sont parfois inégalement maîtrisées. Ces mutations impliquent la nécessité pour les acteurs de **comprendre l’environnement international**, de procéder à un “état des lieux” de l’agriculture sénégalaise dans sa diversité, d’identifier précisément les opportunités qui apparaissent et les défis auxquels elle est confrontée (concurrence accrue, recherche de compétitivité, construction d’avantages comparatifs, etc.).

•♦ Des capacités renforcées ou nouvelles sont jugées également nécessaires en matière de prospective, de formulation de politiques agricoles, de définition d’orientations stratégiques ; parfois c’est en termes de capacités d’anticipation que la demande est formulée.

❖ La capacité des cadres supérieurs à articuler les différentes échelles géographiques et les différents niveaux de décision est jugée nécessaire par divers interlocuteurs ; cette nécessité concerne à la fois l'analyse et la prospective, et les niveaux international, national, régional et local. Certains soulignent ainsi la nécessité d'une "connexion explicite entre les dynamiques de développement local et un projet politique global" ; d'autres déplorent que le "bouillonnement intellectuel" qui existe actuellement soit souvent "déconnecté de la réalité" ; d'autres insistent sur la nécessité d'établir un "état des lieux" précis et détaillé de l'agriculture sénégalaise et de bâtir une "réflexion stratégique" concertée entre les différents acteurs concernés.

❖ La capacité à "prendre en compte la complexité" des situations apparaît essentielle à certains interlocuteurs ; elle devrait conduire à la remise en cause des "certitudes" concernant à la fois l'analyse de la réalité locale et la situation nationale, les orientations de travail et les modes d'intervention en milieu rural.

❖ Tous les interlocuteurs engagés dans des actions de développement soulignent le besoin de cadres supérieurs susceptibles de contribuer au renouvellement des méthodes et des outils utilisés. Deux orientations paraissent récurrentes :

- la conception d'approches "moins sectorielles", "plus holistiques" susceptibles de prendre en compte les différents facteurs qui inter-agissent et influent sur la prise de décision individuelle et collective des ruraux ;
- un conseil agricole organisé à l'échelle de l'exploitation familiale, des appuis techniques re-situés dans un cadre plus large intégrant des dimensions économiques et sociales, des approches rurales plus qu'exclusivement agricoles, etc.

Parmi les instruments jugés nécessaires en matière d'appui aux producteurs, les suivants sont fréquemment cités : le conseil agricole et rural, l'accompagnement des organisations paysannes et le renforcement de leurs capacités (de proposition, de négociation et d'action) l'information des ruraux et leur formation, la négociation entre acteurs, etc.

Ces approches renouvelées induisent de "nouveaux métiers" dans lesquels les cadres supérieurs ont, selon les interlocuteurs rencontrés, un rôle important à jouer : "métiers de la facilitation" selon la FRAO, métiers visant l'accompagnement des ruraux et de leurs organisations, etc. Dans tous les cas sont mises en évidence les fonctions "d'intermédiation", de "médiations socio-technique", de "renforcement des capacités" que doivent remplir les agents intervenant en milieu rural. Ces nouveaux métiers supposent de la part des cadres supérieurs des "qualités particulières" qui sont souvent jugées aussi nécessaires que les compétences techniques et disciplinaires : "capacité à sortir du cadre des choses apprises à l'école ou à l'université" ; aptitude à se remettre en cause ; ouverture inter-disciplinaire. En outre, un réel "enthousiasme professionnel" est recherché ; il est parfois associé soit au "militantisme", soit à la "passion" sans lesquels il est difficile d'innover, de prendre des risques, etc.

A noter que les attentes nombreuses à l'endroit des cadres supérieurs supposent, pour certaines institutions rencontrées, que leur motivation soit soutenue dans la durée par des mesures incitatives. Beaucoup d'institutions (publiques ou du secteur associatif) déplorent "la perte" de certains de leurs cadres, partis vers d'autres emplois alors qu'elles avaient contribué à améliorer leurs compétences et leurs performances par une formation interne ou à l'extérieur.

Partant, des perspectives motivantes de carrière, de prise de responsabilités et de formation paraissent indispensables pour conserver dans le secteur public et para-public des cadres compétents dont les niveaux de salaire sont parfois peu incitatifs ; dans les ONG, le maintien de cadres supérieurs est lié à l'engagement des bailleurs de fonds à soutenir financièrement leur renforcement institutionnel.

3.4- Comment répondre à la demande ?

La confiance des interlocuteurs rencontrés dans la capacité de l'enseignement supérieur national à répondre aux nouvelles demandes concernant les cadres est grande et certains pensent en outre que des formations actuellement dispensées à l'étranger pourraient l'être sur place. Des ajustements sont jugés nécessaires dans les contenus actuellement dispensés par les institutions de formation ainsi que dans les méthodes utilisées. Les propositions en la matière n'ont pu être approfondies au cours des premiers entretiens qu'ont eu lieu et les institutions de formation n'ont pas été consultées ; on notera, en l'état actuel de la réflexion engagée, que certains interlocuteurs rencontrés considèrent cependant que les procédures suivantes faciliteraient les ajustements entre "l'offre et la demande" :

- ❖ une participation accrue des différents utilisateurs à la définition des "profils" des sortants de l'enseignement supérieur, à la définition des contenus (présence dans les Comités d'orientation, Conseils Pédagogiques, Conseils d'administration des établissements) et une plus grande participation des professionnels à l'enseignement lui-même (vacations des professionnels plus nombreuses et mieux intégrées au programme, stages où les institutions d'accueil joueraient un rôle plus actif, etc.).
- ❖ la réunion périodique, par chaque institution de formation, de ses anciens élèves/étudiants afin d'apprécier collectivement la nature des emplois occupés, les compétences et capacités requises, les adaptations auxquelles les sortants ont dû procéder, leurs suggestions, etc.
- ❖ une mise en commun des moyens de certaines institutions de formation (enseignants, équipements...) pour concevoir et dispenser des formations spécifiques (diplômantes ou non), permettrait d'apporter des réponses à la demande qu'aucune institution prise séparément ne pourrait sans doute offrir, à moins d'investissements et de coûts élevés.
- ❖ un plus grand ancrage de la formation dans la réalité est jugé généralement nécessaire ; il suppose que les cadres en formation acquièrent des outils leur permettant de mieux analyser (ouverture aux sciences sociales), de faire de la prospective (planification et programmation stratégiques), de communiquer, de négocier. La mise en situation professionnelle des élèves/étudiants pendant leur formation à travers des stages (d'entreprise, d'exploitation, etc) ainsi que leur responsabilisation accrue dans leur propre formation sont des suggestions parfois formulées.

4- DES ÉLÉMENTS POUR LA CONSTRUCTION D'UN DOSSIER SUR LA FORMATION DES CADRES SUPÉRIEURS.

L'intérêt manifesté par la Coopération Suisse pour accompagner, avec d'autres sources de financement, des initiatives novatrices en matière de formation de cadres supérieurs, offre l'opportunité d'approfondir la réflexion engagée et de rendre opérationnelles certaines orientations retenues par l'atelier sur les formations agricoles et rurales.

Les éléments suivants pourraient contribuer à la construction d'un dossier opérationnel :

4.1- Approfondissement de l'analyse de la demande en matière de cadres supérieurs.

Trois moyens pourraient y contribuer ;

- ❖ des entretiens avec un nombre élargi d'utilisateurs de cadres supérieurs mettant l'accent sur les "nouveaux métiers" qui apparaissent, les compétences et les capacités requises, les adaptations à l'emploi auxquelles ils procèdent, les plans de développement et d'ajustements envisagés à court et moyen terme, etc.
- ❖ l'organisation de rencontres d'anciens élèves ayant entre 5 et 10 ans de vie active, en présence de l'institution de formation concernée.
- ❖ des entretiens avec des cadres supérieurs ayant créé leur propre entreprise.

4.2- Une analyse de l'offre en formation.

Une analyse de l'offre actuelle de formation supérieure (formations diplômantes et qualifiantes) devrait être menée en concertation étroite avec les institutions concernées. Cette analyse pourrait notamment s'articuler autour des points suivants :

- ❖ les profils des cadres formés et les évolutions qui ont eu lieu depuis une dizaine d'années : pourquoi ces évolutions se sont-elles opérées ? À partir de quelles analyses ? Comment ces dernières ont-elles été faites ?
- ❖ les évolutions opérées en matière de recrutement d'étudiants, de contenus de formation, de méthodes pédagogiques, ainsi que leurs justifications et leur impact.
- ❖ les synergies possibles entre institutions pour "monter" des formations spécialisées de courte ou moyenne durée, ainsi que les conditions de collaboration et de l'admission de professionnels dans les enseignements.

4.3- Mise en perspective de l'offre et de la demande en formation.

Une confrontation des points de vue des institutions de formation et des utilisateurs pourrait ensuite avoir lieu. Il serait sans doute souhaitable que, dans un premier temps tout au moins, elle s'effectue avec un nombre limité de participants, autour de champs de travail, de "métiers" présentant des caractéristiques communes. Il serait utile que ces rencontres regroupent plusieurs utilisateurs potentiels et plusieurs institutions de formation concernées par le même champ d'activité ou des champs d'activité voisins.

Sans préjuger des résultats des analyses, et à titre d'exemple, autour du "conseil agricole et rural" pourraient être regroupés l'ANCAR, certaines ONG membres du CONGAD, le CNCR, le CIFA, la FRAO, l'ENEA, l'ENCR, et certaines structures comme la SAED, la SODEFITEX, l'ISRA, l'ITA ainsi que l'ENSA de Thies et les écoles agricoles. Autour des métiers liés à l'accompagnement des organisations paysannes et au renforcement de leurs capacités pourraient être regroupés le CNCR, l'UPA, des interprofessions, le CIFA, l'ENEA, l'ENSA de Thies, les départements des sciences sociales des universités de Dakar et Saint-Louis mais aussi l'ISRA, etc.

De ces échanges, préparés de façon approfondis et dont les résultats devraient être exploités collectivement, pourraient alors émerger :

- ❖ des ajustements de formations diplômantes existantes, qui devraient alors être officialisés ;
- ❖ des formations longues nouvelles (masters professionnels) à vocation nationale ou internationale (sous-région) ;
- ❖ des formations courtes et qualifiantes visant des domaines d'activité où il existe une demande ;
- ❖ des montages inter-institutionnels permettant de valoriser les compétences et capacités particulières de deux ou plusieurs structures de formation qui joindraient alors leurs efforts pour proposer des formations nouvelles.

On notera enfin, ainsi que l'ont souligné certaines des personnes rencontrées, que la valorisation des ressources nationales en matière de formation n'exclut pas le recours à des compléments de formation venant de l'extérieur, des structures d'autres pays africains ou de pays du Nord pouvant être associées, si nécessaire, à des formations réalisées au Sénégal.

ANNEXE 1

**COMPTE RENDU DE L'ATELIER C SUR LA FORMATION
DES CADRES SUPERIEURS**

(Dakar, janvier 1999)

RAPPORT DE L'ATELIER C

« ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET FORMATION DES CADRES »

Composition de l'Atelier (cf liste des membres en annexe)

Président : Pr François Adébayo ABIOLA, Directeur EISMV
 Rapporteurs : MM. Sidy Mohamed SECK, ISRA, Coordonnateur national PSI
 Serigne MBODJ, Direction des Eaux et Forêts

THEME 1 : LES ANALYSES DU DOCUMENTS

Après discussions autour de l'organisation et du contenu du rapport du Groupe de travail, les membres de l'Atelier ont formulé les recommandations et observations ci-dessous, destinées à compléter et à améliorer le document :

- Au plan général

Pour en permettre une meilleure compréhension, le document devrait comporter une partie préliminaire ou un avant propos précisant :

- l'objectif et la finalité du document
- l'organisation et le fonctionnement du groupe de travail
- la méthodologie employée
- les limites du document (et/ou les choix faits par les auteurs dans son élaboration).

Il serait par ailleurs utile de préciser l'étape actuelle dans laquelle se situe la production dudit document dans le processus le processus global de réflexion et de concertation devant aboutir à la soumission d'un document final à soumettre aux autorités sénégalaises.

- Au niveau des parties « Analyse Historique et Diagnostic »

le document est à compléter en en prenant en compte de façon plus explicite, la situation des secteurs de l'élevage et de la foresterie qui sont à coté de l'agriculture stricto sensu, des activités importantes du développement agricole et rural du pays.

- Au niveau de la partie « Analyse prospective »

* S'agissant de **la nouvelle vision de l'agriculture**, l'atelier recommande que la priorité soit accordée à une agriculture basée sur « la transformation et la modernisation de l'exploitation familiale », qui bénéficierait d'une allocation prioritaire des ressources financières disponible, sans que cette option ne soit exclusive de l'autre forme d'agriculture indiquée dans le document.

Cette option doit cependant s'accompagner de mesures visant à :

- éviter une atomisation des exploitations agricoles familiales ;
- accompagner et appuyer les producteurs qui faute de terres suffisantes pour une exploitation agricole viable, sortiraient du processus de production ;
- promouvoir le développement de fonctions et d'activités rurales non agricoles (artisanat, commerce, services...).

* L'analyse prospective doit prendre en compte une vision plus large de la production agricole, incluant les aspects post récolte, conditionnement, transport et organisation de la commercialisation.

* L'importance et la contrainte forte que constitue la question du crédit ne sont pas suffisamment analysées dans le document. Les difficultés actuelles au niveau du crédit agricole (condition d'accès, modalités, délais de dénouement du crédit, taux d'intérêt...), combinées au renchérissement des coûts des facteurs de production limitent fortement le développement de la production agricole nationale. Aussi, l'Etat doit, malgré la politique de libéralisation et la position de certains bailleurs de fonds, maintenir une politique raisonnable de subvention de l'agriculture.

* Malgré son désengagement, l'Etat doit conserver ses missions régaliennes, et il lui faut à cet effet pour appuyer le développement du secteur rural, recruter et se doter de compétences en matière d'analyse des politiques de développement (surtout au niveau des ministères techniques).

* Dans le domaine de l'élevage, si les missions de santé animales ont longtemps été privilégiées, il convient de souligner que depuis quelques années, ces missions ont profondément changé et se sont diversifiées. Il se pose aujourd'hui au niveau de ce secteurs la nécessité d'avoir des compétences à même de prendre en charge ses nouvelles missions et le recyclage/formation de beaucoup d'agents en place. Le même constat s'observe au niveau de la foresterie, qui appelle un renforcement et un développement des compétences en agroforesterie.

THEME 2 : LA FORMATION DES CADRES SUPERIEURS

21. Vision de l'agriculture et du monde rural et besoins en cadres supérieurs

L'atelier a fait des constats préliminaires, dont :

- Les recrutements de la part de l'Etat central se font de moins en moins s'ils ne sont pas carrément inexistantes
- Les chômeurs diplômés de l'Enseignement supérieur agricole sont de plus en plus nombreux, ce qui a amené l'atelier à considérer que les opportunités existeraient davantage avec la diversification des profils spécialisés.

SECTEURS CONSIDERES	BESOINS IDENTIFIES	RECOMMANDATIONS
------------------------	--------------------	-----------------

Secteur public	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des politiques agricoles y compris la Planification stratégique dans le domaine ▪ Economie rurale ▪ Aménagement du Territoire ▪ Lecture, articulation des différents environnements (international, régional, sous-régional, national, local) ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renouvellement des effectifs pour mieux assumer les missions résiduelles de stratège régulateur, d'impulsion mais également de contrôle ▪ Plans de formation sectoriels ▪ Prise en charge de certaines filières avérées peu ou pas « payantes » mais d'utilité publique reconnue, même si l'orientation « marché » reste incontournable ▪ Formule des Volontaires du développement rural à explorer ▪ Assouplissement des mesures sur les formations concernant les fonctionnaires (arrêt de traitement, absence de bourse...) ▪ Mesures institutionnelles et disponibilité du crédit pour promouvoir l'auto – emploi ▪ Accès inégal (fonctionnaire, membre d'une ONG, privé, producteur) à corriger ▪ Plans de carrière, statut clair, tout au moins pour les formateurs « permanents » (cf 26) ▪ Clarifications, dans le dialogue entre niveaux de formation, des situations de passage d'un niveau à un autre (exemple sortants ENCR vers ENSA)
Organismes de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingénierie de la formation ▪ Fonctions de service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par rapport au secteur privé, orientation marché certes, mais être sensible aux difficultés d'ordre méthodologique (prévision de l'évolution de la demande), pratique (mise en œuvre du partenariat), disponibilité des ressources temps et argent) ▪ Nécessité pour les écoles de disposer d'instruments de veille permanente sur l'environnement, le marché changeant, l'évolution des métiers
Secteur associatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des conflits, négociation ▪ Andragogie ▪ Sociologie ▪ Ingénierie de la formation ▪ Aménagement du territoire 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche du Développement local / Gouvernance locale 	
Secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurship agricole ▪ Gestion des conflits ▪ Andragogie ▪ Sociologie ▪ Fonctions de service ▪ Agro-alimentaire ▪ Banques ▪ Commerce international ▪ Inter-professions ▪ Métiers et profils émergents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance plus pointue des besoins nécessaire, surtout par rapport aux métiers et profils émergents
Tous secteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture, articulation des différents environnements (international, régional, sous-régional, national, local) ▪ Innovations technologiques ▪ Formulation de programmes / projets ▪ Législation et réglementation appliquées au secteur agricole et rural 	

22. Offres de formation

- De façon générale, du moins à première vue, les conclusions sont que quantitativement, l'offre semble potentiellement pouvoir répondre aux différentes demandes de formation, d'où l'idée d'exclure la création de nouvelles structures de formation, mais plutôt de bâtir judicieusement sur le réseau existant, mais à condition que les articulations pertinentes soient opérées pour tirer le meilleur parti des synergies et du partenariat... Seulement...
- Offre inégale selon les spécialités (exemple : pléthore à un certain moment de spécialistes de la phytosanité, mais manque dans des domaines liés aux nouvelles technologies comme les cultures hydroponiques)
- Importance du savoir certes, mais également du savoir-faire à tous les niveaux (exemple des agronomes en Côte d'Ivoire, exemple des sortants de l'école forestière de Djibélor. Donc attention aux agronomes « génération Informatique ». Il reste que l'Ingénieur agronome n'est pas formé pour travailler la terre, même s'il est outillé pour saisir les opportunités éventuelle sur le rez-terre
- D'où la nécessité de donner une certaine place aux professionnels dans les formations, de donner au recyclage la place qui sied
- Nécessité quand même d'une étude ou autre formule, pour une connaissance réelle et précise des besoins et profils
-

23. Coopération entre institutions de formations supérieure

- Nécessité d'élargir la coopération à la sous-région, à l'international (protocoles entre institutions, professeurs invités, visites et échanges croisés...)

- Nécessité de sceller un partenariat fécond entre Universités et instituts de formation

24. Coopération avec les autres niveaux de formation

- Nécessité d'un dialogue équilibré entre les différents niveaux, et le niveau supérieur doit assurer un certain leadership dans ce domaine
- La relative autonomie des établissements doit être mise à profit pour exploiter davantage les possibilités de coopération de tous ordres, que ce soit entre établissements, ou entre établissements et les autres secteurs productifs et de la vie professionnelle

25. Autres missions

- Les missions fondamentales de formation initiale, de recyclage, de formation des producteurs, d'appui à l'insertion restent pertinentes
- Cependant, une importance plus accrue devrait être donnée à la Recherche et aux occasions de supervision des activités liées au niveau I
- Concernant la formation initiale, confirmation de la nécessité d'une formation scientifique de base, donnant une large place à la conservation des ressources naturelles et de l'environnement. Cette formation scientifique solide reste le gage d'une réactivité et donc de la capacité d'un réajustement permanent par rapport aux évolutions politiques, économiques, sociales, technologiques et écologiques

26. Formation des formateurs

- Le constat général est l'absence d'un statut clair et fédérateur pour les formateurs, du fait de la diversité des origines, se traduisant entre autres par une certaine transhumance au gré des opportunités
- Les filières de formation continue et de spécialisation doivent être ouvertes aux formateurs parce que source de motivation très élevée. De ce point de vue, l'étanchéité entre l'Université et les autres institutions de formations reste un verrou à faire sauter. L'exemple de la coopération UCAD/ENSA/CORAF pourrait inspirer dans ce domaine, car elle offre des passerelles pour explorer des niveaux de formation et de post – formation plus élevés

THEME 3 : LE SYSTEME NATIONAL DE FORMATION AGRICOLE ET RURALE

Le schéma « cadre d'orientation de la formation pour le développement agricole et rural du Sénégal », annexe du document du groupe de travail, a servi de base de travail de l'Atelier pour l'examen de ce Thème.

Deux recommandations préliminaires jugées importantes ont été formulée par l'Atelier :

- la réalisation d'une **étude de l'offre et de la demande nationale de formation agricole et rurale** qui existe aujourd'hui afin d'avoir une idée plus précise de ce Système national. Par exemple pour l'offre, l'étude devra préciser les types et la type et répartition géographique des structures de formation, le contenu des offres de formation, les capacités d'accueil ou de formation, les avantages comparatifs pour les structures offrant des formations similaires ... ;
- l'Etat devra réglementer les formation diplomantes aux différents niveaux du système ; pour les autres formation et notamment celles à la base, une souplesse devra leur être accordée, en laissant le soin aux bénéficiaires et au « marché » d'opérer progressivement les régulations nécessaires. (Le principe directeur à retenir est que plus on descend du niveau III au niveau I, plus il faudra assouplir les procédures et démarches, et réduire le formalisme).

1. Les différents niveaux de formation

L'Atelier a retenu dans l'ensemble les trois niveaux de formation proposés par le Groupe de travail, à savoir :

- niveau I : formation des producteurs et des ruraux à la base ;
- niveau II : formation des techniciens et agents publics et privés ;
- niveau III :: formation des cadres.

S'agissant des cibles de la formation, l'Atelier recommande pour le niveau III (cadres), de compléter le schéma proposé en précisant « Enseignants/Chercheurs » au lieu d'Enseignants et d'ajouter comme autre cible, « les formateurs » et pour le niveau II (techniciens) d'ajouter comme autre cible « les techniciens ou animateurs des ONG ».

Les niveaux de formation ne doivent pas être cloisonnés. D'une part, des relations verticales doivent exister entre elles pour permettre un ajustement permanent de l'offre de formation des niveaux supérieurs aux besoins des niveaux inférieurs, et d'autre part, l'exécution d'activités de recherche de la part des enseignants/chercheurs au niveau III, devra permettre à ces derniers d'être plus en contact avec les réalités et besoins à la base pour une meilleure prise en charge de celles-ci ainsi qu'une adaptation constante des enseignements et démarches pédagogiques.

2. Les Institutions et leurs missions

Les Institutions de formation de niveau III, auxquelles il faut ajouter les Centres Universitaires Régionaux (CUR) en cours de création, doivent compter en plus de leurs missions actuelles (formation initiale, appui-conseil, ...), le recyclage et la formation de formateurs pour le niveau II ainsi que la fourniture d'expertise ou de service de conseil aux niveaux II et I.

3. Les articulations internes et entre les niveaux

Au plan interne, les institutions de formation de même niveau doivent développer des synergies, établir des passerelles et institutionnaliser leurs collaborations pour offrir des filières ou modules de formations adaptées aux demandes nouvelles de formations, qu'aucune institution prise séparément ne peut satisfaire. du marchés et des bénéficiaires.

La collaboration actuelle entre le l'UCAD, l'ENSAH et le CERAAS pour offrir une formation spécialisée de courte durée dans le domaine de l'agrophysiologie des zone sèche, constitue un exemple intéressant à suivre et à développer. Il montre que ces synergies sont possibles, si les institutions acceptent de s'ouvrir les unes aux autres et d'accueillir des professionnels dans leur dispositif d'enseignants. De telles démarches, qui ne remettent pas nécessairement en cause l'identités et les missions des institutions, permettent d'offrir sur place des formations spécialisées adaptées aux besoins. Elles pourraient servir de mécanismes à la création d'écoles doctorales, à la création de Masters ou de Certificats de spécialisation professionnelle.

L'Etat et les instance de gestions des institutions de formation doivent encourager et faciliter de telles initiatives en révisant au besoin les textes régissant les institutions et ben les soutenant financièrement, dès lors qu'elles répondent à des besoins bien précis et contribuent à réduire les dépenses consacrées aux formations à l'étranger.

Entre les institutions de niveaux différents, chaque institution doit appuyer le niveau inférieur en contribuant à la formation des formateurs et en produisant des matériels didactiques. des institution de niveau inférieur. Les articulations entre les niveaux de formation doivent être également soutenues et encourager par l'Etat, en supprimant par exemple les contraintes actuelles qui limitent l'accès de l'ENSAH aux élèves diplômés de l'ENCR et en incitant à la mise en place de mécanisme permettant aux diplômés de l'ENSAH d'accéder aux formations doctorales de l'Université.

3. Les offres de formation et les publics cibles

En attendant l'exécution de l'étude recommandée sur l'offre et les besoin de formation agricole et rurale, l'Atelier considère que l'inventaire des offres de formation et des publics cibles présenté dans le document et résumé dans le graphe cité supra, constitue une base satisfaisante de travail et propose de la compléter en ajoutant les CUR au niveau des institutions de formation (« Agence d'exécution » dans le graphe) de niveau III, les Institutions privés de formation au niveau II et les producteurs au niveau I.

THEME 4 : LES MECANISMES DE PILOTAGE ET LE FINANCEMENT

1. Rôle de l'Etat, des collectivités locales, des secteurs associatifs et privés

Rôle de l'Etat

L'Etat doit assurer et prendre en charge les formations de niveau III qu'on doit considérer comme un service public. Pour les formation professionnelles de niveau II et I, l'Etat doit lorsque les conditions s'y prêtent, déléguer ou concéder les

formations, suivant un cahier de charge à des Institutions ou organisations du secteur associatif ou privé qui ont les capacités de les assurer. L'Etat assurera aux différents niveaux, la réglementation et la supervision du système de formation .

Rôle des Collectivités

Elles doivent prendre en charge les formation de niveau I et II avec l'appui de l'Etat et la contribution des bénéficiaires.

Il est cependant à noter que si les niveaux de formation II et I font partie des compétences transférées aux Collectivités locales, certaines structures de formation relevant de ces niveaux (CNFTs, CIH) sont toujours gérées directement par l'Etat . cette situation conduit généralement les Collectivités locales à se désintéresser de ces institutions et à les laisser totalement à la charge de l'Etat, sous prétexte qu'elles sont de nationales

2 . Mécanisme de pilotage aux niveaux national, régional et local

Un système de pilotage de la formation agricole et rurale est aujourd'hui indispensable pour à la fois, mettre en cohérence la formation avec les politiques de développement, assurer la le suivi et la coordination des formations et enfin favoriser les ajustements à opérer en rapport avec l'évolution des politiques économiques et des besoins de formation.

L'Atelier recommande à cet effet un double niveau de pilotage :

- au niveau national : une structure interministérielle ou un Conseil supérieur chargé de l'orientation, du suivi et de la coordination de la politique formation, et une structure plutôt technique, regroupant les responsables scientifiques et pédagogiques des différents niveau et type de formation et chargée des aspects opérationnels, scientifiques et pédagogiques de la politique de formation ;

- au niveau régional : une structure d'orientation et coordination sous l'égide du Conseil régional et une cellule technique chargée des questions opérationnelles, scientifiques et pédagogiques.

3. Association des partenaires associatifs et privés, des formateurs et des bénéficiaires au pilotage du système

L'association des partenaires, des formateurs et des bénéficiaires est indispensable pour un pilotage efficace de la formation , une démocratisation et une transparence de son fonctionnement.

Pour atteindre les objectifs visés à travers cette association, il est indispensable de garantir d'une part, un fonctionnement régulier des instances de pilotage du système et d'autre part, une représentation correcte et de qualité, des partenaires, formateurs et bénéficiaires.

4. Gestion des institutions

Il existe actuellement différentes instances de gestion de la formation, selon les institutions : Conseil d'administration, Conseil de perfectionnement, Conseils pédagogiques et Comité de gestion.

Si des améliorations sont toujours possibles dans leur constitutions et leur fonctionnement, les dispositions les plus urgentes et les plus déterminantes à prendre consistent d'une part, à favoriser la tenue régulière de leurs rencontres et réunions et d'autre part, l'ouverture de ces instances aux partenaires, bénéficiaires et collectivités locales.

5. Système d'information sur le SNFAR

l'étude sur les offres et besoins de formations recommandée plus haut, devra établir une situation de référence qui sert de base de départ et de constitution de ce système d'information.

Le suivi de l'évolution du SNFAR sera effectué à partir d'un certain nombre d'indicateurs destinés à alimenter des bases de données sur les institutions de formation, les effectifs formés, les types d'enseignement, les effectifs formés, les besoins de formation selon les filières et les secteurs...

Le système d'information pourrait s'appuyer sur les systèmes de pilotage proposé plus haut et évoluer progressivement vers un observatoire. Son financement pourrait en partie être assuré par le FNDR.

6. Financement du SNFR et modalités

Le financement du SNFR devra globalement être assuré par l'Etat, les collectivités locales, les bénéficiaires (avec des niveau de participation différents selon les niveaux et types de formation) et les bailleurs de fonds :

- les formations initiales devront être financées en priorité par l'Etat et les collectivités locales ;
- les formations permanentes et de courte durée doivent être financées en grande partie par les bénéficiaires.

Les institutions de formation devront être encouragées à développer des stratégies de génération de ressources propres (prestation de services, expertise et consultance) mais on doit veiller à ce que les activités de génération de ressources profitent à l'institution et ne les éloignent pas de leurs missions première ni ne nuisent à la qualité de leurs enseignements.

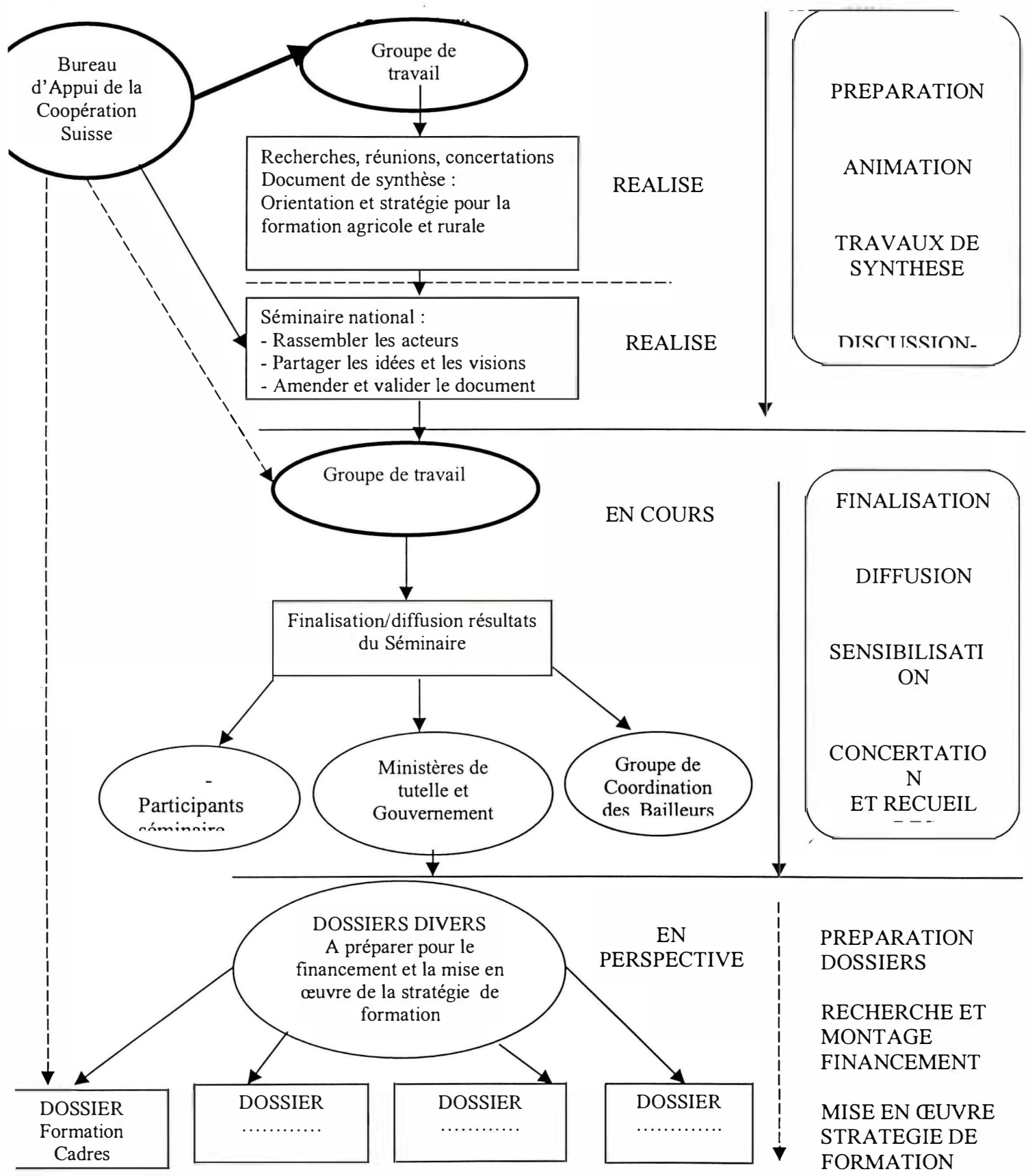
Les bailleurs de font viendront en appui de ces mécanismes en apportant des ressources additionnelles et pourraient dans le court terme, financer l'essentiel de la phase initiale d'expérimentation et de mise en place du SNFR.

ANNEXE 2

ORIENTATIONS ET STRATEGIES DE LA FORMATION AGRICOLE

ET RURALE A L'HORIZON 2015 :

PRINCIPALES ETAPES ET PERSPECTIVES



ANNEXE 3

PERSONNES ET INSTITUTIONS RENCONTREES

INSTITUTIONS		PERSONNES
1.	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)	M. Fadel DIAME
2.	Conseil National de Concertation des Ruraux (CNCR)	MM. Lamine SONKO, Ousmane NDIAYE
3.	Conseil National des ONG (CONGAD)	M. Malamine SAVANE, Ousmane KEBE
4.	Direction de l'Environnement	Mme Fatoumata TOURE, M. Elimane BA
5.	Réseau de l'Entreprise de l'Afrique de l'Ouest (INTERFACE)	M. Gisèle d'ELMEIDA
6.	ENDA-SYSPRO	M. Moussa SECK Mme BA Fama SYLLA M. Thierno SECK M. Sada LY
7.	ENDA-GRAF	M. Emmanuel NDIONE
8.	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR)	M. Benjamin DIOUF
9.	Unité de Politique Agricole (UPA)	M. Abdoulaye MBAYE
10.	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS)	M. Mamadou DIOUF
11.	Projet de Promotion des Exploitations Agricoles (PPEA)	M. Nicolas VENN
12.	Coopération Sénégal-Suisse	M. Philippe FAYET M. Adama FAYE M. Jacques FAYE
13.	Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA)	MM. Waly DIOUF, BADIANE