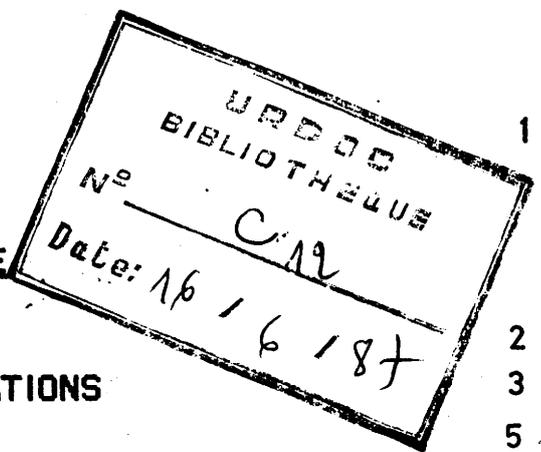
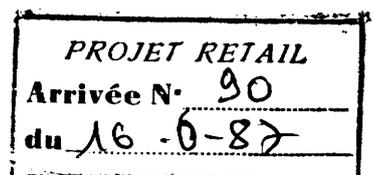


## SOMMAIRE



INTRODUCTION	1
RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	2
OBJECTIFS DE LA MISSION	3
<b>Chapitre I. Le CFA</b>	5
1. Historique	6
2. Situation actuelle	7
3. Potentiel et matériel humain	9
4. Identification des principaux problèmes	10
<b>Chapitre II. PROPOSITIONS DE REORIENTATION</b>	12
Schéma Directeur	13
1. paramètres pour un positionnement du CF	15
2. Principes de fonctionnement	16
3. Objectifs	21
4. Fonctions	22
5. Organigramme et définition des fonctions	23
6. Politique pédagogique	29
7. Cibles et priorités	30
8. Besoins complémentaires	36
<b>Chapitre III. MISE EN PLACE DE LA REORGANISATION</b>	39
1. Implication sur l'organisation de l'ON	40
2. Programmation : modalités de réalisation	42
3. Coût estimatif pour la mise en place.	44
<b>ANNEXES</b>	
1. Statistiques sur populations cibles	47
2. Bilan des formations et recyclage.	53
3. Inventaire des contenus pédagogiques	58
4. Eléments pour une politique de pédagogie	73
5. Bibliographie.	86
6. Commentaires sur le projet des termes de référence	88
7. Composition de la mission	92



## **INTRODUCTION : Nos Remerciements**

Ce document est le fruit d'un travail collectif et solidaire, élaboré en étroite concertation par les membres de la Mission d'Appui.

Il est le résultat de longues séances de travail qui se sont déroulées dans un climat très constructif de communication et d'écoute.

Il constitue la première étape d'une réorganisation qui nous l'espérons correspondra aux attentes de la Direction Générale, de la Direction Technique et du Chef de Projet. La Mission remercie la Direction Générale, la Direction Technique et tous les Membres de la hiérarchie rencontrés, de l'intérêt qui a déjà été manifesté pour ce travail et espère que l'application des principes que contient le rapport devienne effective à court terme.

Nous remercions également le Chef de Projet ARPON, ses collaborateurs, le Directeur du CFA, les formateurs et administratifs de la disponibilité et de l'aide matérielle apportées pour la bonne réalisation de la Mission.

Nos remerciements vont également aux secrétaires du CFA et particulièrement au secrétaire du Projet ARPON pour la rapidité et la qualité du travail fourni afin que ce document soit disponible dans d'aussi court délais.

NIONO, Mars 1987.

Les Membres de la Mission :

Boubacar SOW, Annick AUFFRAY, Aly DIALLO,  
L.Ugo GRASSO, Théo OLTHETEN et Alpha OUMARLY.

## **RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS :**

1. Actuellement, la position institutionnelle du CF ne lui permet pas d'exécuter ses fonctions de nature à renforcer les interventions techniques de l'ON (Chapitre I).

Pour que le CF devienne au niveau de l'ON :

- l'outil d'application d'une **politique générale**.
- le **réalisateur du programme unique et général de formation**,
- un centre privilégié d'**information et de communication**
- l'utilisateur des **compétences adéquates** pour proposer des **formations pertinentes** (Chapitre II 1)
- Les principes de fonctionnement suivants sont proposés (II 2) :
- **Autonomie de gestion**
- **Productivité**
- **Qualité**
- **Dynamique de fonctionnement**
- **Niveau hiérarchique et de rémunération incitatif** des cadres du centre.

2. L'objectif du CF sera de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des paysans en créant une **dynamique de formation entre les exploitants et l'encadrement** de l'ON (II 3), ce qui implique les fonctions suivantes (II 4) :

- Définition d'un plan annuel de formation
- La coordination des actions (im)prévues dans ce plan
- L'assistance pédagogique (conseils et fabrication des outils)
- La promotion et le suivi des programmes
- La valorisation des moyens techniques et humains

Ainsi que la définition d'une politique pédagogique responsabilisante (II 6).

3. La **priorité** (II 7) sera donnée à la **formation des paysans** (alphabétisation, gestion de la force de travail, gestion de l'AV, semences, gestion de l'eau, soins de santé primaires, entretien des bœufs de labour, diversification, technique et pratique d'identification des projets, décret de gérance et contrat d'exploitation).

Des **groupes pertinents** d'exploitants seront constitués en fonction de l'ancienneté, l'état parcellaire, et les centres d'intérêt.

Pour l'encadrement on distinguera l'encadrement de base, les cadres moyens et les cadres supérieurs avec chaque fois des constenus adaptés.

4. Cette politique s'appuie sur l'**organigramme du CF** ci-après pour lequel le profil et les fonctions de chaque responsable ont été définis par la mission (II 5).

5. La mission met l'accent sur les points suivants :

- **l'urgence de la réorganisation**
- **l'autonomie du CF** sans laquelle il ne peut pas jouer pleinement son rôle
- **et la dimension nationale** que doit prendre le CF pour se donner les moyens de sa nécessaire autonomie.

6. La mission considère **les résultats** de sa mission comme une **proposition intégrale** pour la réanimation du CF.

7. L'élaboration et la concrétisation des différents aspects de la proposition sont conditionnés par la décision primordiale au niveau de l'ON, c'est à dire : **affirmer la volonté** politique de réorganiser le CF dans le sens proposé par la mission.

8. La **concrétisation** effective de la réorganisation du CF peut se faire relativement facilement : il s'agit seulement d'étapes méthodologiques pouvant être menées par les compétences existantes actuellement **appuyées des missions ponctuelles** renforcées par des éléments extérieurs.

### **LES OBJECTIFS DE LA MISSION :**

Les objectifs suivants ont été assignés par l'Office du Niger et le Projet ARPON :

1. Analyser la situation actuelle du CF et identifier les principaux problèmes :

2. Proposer une réorientation du CF, en examinant particulièrement les points suivants :

- \* les potentiels du CFA
- \* la place idéale du CF dans l'organigramme de l'ON
- \* la reformulation de la politique générale de formation, la stratégie à mettre en œuvre, les moyens nécessaires de réalisation et le suivi
- \* l'identification des différents groupes cibles dans le milieu rural et à l'Office du Niger
- \* la formalisation d'une méthodologie pour la formation des exploitants et de l'encadrement de l'ON.

CHAPITRE I :

**LE CENTRE DE FORMATION AGRICOLE**

## **1. HISTORIQUE DU CFA**

Le Projet Centre de Formation Agricole a été une des premières interventions des Pays-Bas à l'Office du Niger, ensemble avec les projets de recherche Beau et Geau.

Après une mission préparatoire en 1980, le projet CFA a démarré effectivement en Janvier 1981, par la pose de la première pierre, pour la construction du Centre, par le Ministre de l'Agriculture.

Le projet comportait la mise en place des infrastructures d'un centre de formation avec une capacité d'accueil de quarante stagiaires, l'équipement complet du centre, y compris les moyens logistiques, le fonctionnement et une assistance technique.

Les objectifs initiaux étaient de :

- Former de nouveaux encadreurs dans les techniques de riziculture irriguée
- Recycler les agents sur place dans ces mêmes techniques
- Organiser des stages et séminaires pour les cadres de l'Office
- Stimuler et appuyer différentes actions telles que , la réhabilitation, l'alphabétisation, la mise au point de nouveaux matériels agricoles.

Les travaux de formation ont commencé en mars 1981 avec une promotion de 8 encadreurs ayant une expérience professionnelle de 1 à 3 ans.

Le contenu de la formation était déterminé par le calendrier agricole. L'accent a été mis sur la formation pratique sur le terrain, concrètement en travaillant sur les exploitations de trois paysans et avec leur concours.

Ce travail sur le terrain a permis de faire apparaître un grand nombre de contraintes et problèmes pour la réalisation d'une bonne production. Les résultats de cette expérience ont servi à définir les modalités de réalisation d'une expérimentation de réhabilitation à grande échelle. Cela a été concrétisé par le projet KL.2 en 1982. et extension KL.2 en 1983, embryons du projet ARPON. La constitution en 1983 d'une équipe séparée, pour la suite de la réhabilitation, a permis au Centre de se concentrer sur son travail de formation.

En 1982 et 1983, le CFA a formé respectivement 20 et 15 nouveaux encadreurs recrutés hors de l'Office du Niger.

Les recyclages ont aussi commencé en 1983 et ont impliqué cette année la participation de 80 agents, la liste des thèmes prioritaires ayant été établie avec le Service Agricole.

A partir de 1984 il y a eu une réorientation de la formation.

La formation de nouveaux agents recrutés avec un diplôme du CAA se composait d'une période de 3 mois en centre et d'une campagne en tant que stagiaire auprès d'un agent confirmé.

Une promotion de 13 agents a suivi ce cycle. La même année, 102 agents ont suivi des recyclages de courte durée sur différents thèmes techniques.

En 1985 et 1986 deux promotions avec un total 41 agents ont suivi un recyclage complet d'une durée de 9 mois englobant tous les aspects de la riziculture à l'ON.

Les mêmes années, les séances de recyclage de courte durée, pour les agents, se sont multipliées portant sur différents thèmes techniques.

Des formations spécifiques pour les exploitants ont été aussi organisées dans le cadre du transfert des activités de l'Office vers les paysans, notamment et en premier lieu, des formations pour la prise en charge du battage par les villages.

## **2. SITUATION ACTUELLE :**

Le centre de formation Agricole constitue la section formation de la Division Vulgarisation Agricole.

Les formations dispensées sont de trois types :

- **Recyclage de longue durée** (9 mois) portant sur tous les thèmes de la campagne agricole. La réalisation de ce recyclage est remise en cause par la Direction de l'ON pour l'année 1987.

- **Formations et recyclages courts** (1 à 3 semaines) intéressant l'encadrement, programmés par les structures fonctionnelles et opérationnelles dans le cadre de leurs programmes exécutés par ces structures ou des organismes extérieurs (CESAO - DNAFLA etc).

- **Formations spécifiques** pour les paysans dans le cadre du transfert des tâches aux A.V.

Ces formations sont programmées et réalisées par la Division Promotion Rurale.

Cette description fait ressortir que le CFA est devenu une structure d'accueil où l'on fait surtout appel à ses moyens matériels de classe et d'hébergement.

### 3. POTENTIEL MATERIEL ET HUMAIN DU CF EN FEVRIER 1987 :

#### 3.1 - INFRASTRUCTURES :

- 5 logements cadres
  - 2 bâtiments de direction avec 9 bureaux
  - 1 salle de tirage et dessin
  - 1 secrétariat
  - 2 bâtiments d'internat de cinq chambres avec une capacité normale de quarante places (pouvant être augmentée à cinquante en cas de besoin).
  - 2 bâtiments avec, au total, quatre salles de classe, le mobilier est en cours d'être complété pour atteindre une capacité de trente personnes.
  - 1 cuisine
  - Un champ pour travaux pratiques de 6 ha au KL.3 à 10 km du centre
- Le champ de travaux pratiques est équipé avec du matériel de traction bovine et trois paires de bœufs.
- Un jardin d'environ 1 Ha à côté du centre pour les cultures maraîchères des travaux pratiques et la fourniture du réfectoire en légumes frais.

#### 3.2. AUTRES EQUIPEMENTS IMPORTANTS :

- Trois véhicules TOYOTA Land Cruiser Bus pour le transport des stagiaires
- Un véhicule TOYOTA Hilus D.C pour le suivi et le déplacement de l'équipe audio-visuelle
- Equipement audio-visuel : projecteurs de diapositives et 8 magnétoscopes VHS et 8 mm, caméras 8mm, moniteurs, table de montage vidéo, magnétophone.
- Deux stencileuses et matériel annexe et une Offset (nouveau matériel non opérationnel)
- petit matériel agricole de topographie.

#### 3.3 PERSONNEL :

- Un chef de Section Formation de la DVA (Co-Directeur du Centre) ISA
- Département Agronomie :
  - 1 formateur ISA
  - 1 formateur ITA
- Département Irrigation :
  - 1 formateur CTA
- Département Vulgarisation :
  - 1 formateur CTA

- Cellule audio-visuelle :
  - 1 responsable ITA
  - 1 monitrice
  - 1 moniteur

- Le reste du personnel composé de permanents et de temporaires remplit les diverse tâches du Centre (secrétariat, entretien, gardiennage, etc...).

Au total, il y a :

- 8 fonctionnaires
- 11 Conventionnaires
- 30 Temporaires

--

Soit 49 personnes.

#### **4. IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX PROBLEMES :**

4.1. La position institutionnelle du CFA comme une section de la DVA **ne permet pas** la définition, et la réalisation effective **des activités de formation** pour l'ensemble de l'Office du Niger.

4.2. Cette **position restrictive** dans la structure **n'a ni permis** au CF de développer une politique et une **stratégie cohérentes** et systématique de la formation ni une vision et une conception de son rôle et de sa fonction vis à vis de l'ON et des paysans.

4.3. De ce fait on peut observer que le **prestige** du CFA a été progressivement **diminué** et aujourd'hui le CFA **n'est pas ou peu crédible**, par exemple :

- Il n'existe **pas** une **coordination** réelle :

Tout le monde se sent responsable du plan de formation annuel.

- Le poste du Co-Directeur du CFA actuel :

(Le Chef de la section de formation agricole) a changé fréquemment de titulaire durant les années passées.

La qualité des **ressources humaines** disponibles est généralement **insuffisante**.

4.4. L'**infrastructure** physique est **sous-utilisée** particulièrement l'équipement audio-visuel, les stencileuses, l'Offset; les bâtiments de l'internat et les bâtiments de classe.

4.5. En résumé, le **CFA n'est pas** actuellement dans les conditions nécessaires pour exécuter ses fonctions effectives et indispensables visant à renforcer et consolider les interventions techniques de l'ON au niveau des paysans.

**CHAPITRE II**

**PROPOSITION DE REORIENTATION**

## **SCHEMA DIRECTEUR**

1. L'analyse de la situation actuelle du CF fait clairement apparaître qu'une réanimation du Centre est conditionnée par une **réorientation structurelle et fondamentale**. De ce point de vue, il est important d'observer le contexte général dans lequel le CF exécute ses fonctions.

2. Les innovations technologiques et institutionnelles au niveau des exploitants agricoles (intensification, diversification, commercialisation et autopromotion) ont amené un milieu rural caractérisé par un processus de changements permanents et rapides. Un centre de formation, comme un prestataire de service, doit être capable de **réagir directement et rapidement** à ce contexte, c'est-à-dire : adapter les interventions éducatives aux modifications structurelles et conjoncturelles des besoins. Une organisation opérationnelle flexible est un instrument indispensable pour un fonctionnement adéquat du Centre dans ce contexte.

3. L'autonomie du CF facilitera le développement de ses missions en tant qu'organisme de formation. Son identité augmentera la crédibilité du Centre vis-à-vis de quelques groupes importants :

a) Les paysans percevront le Centre comme un outil qu'ils peuvent directement utiliser eux-mêmes.

b) Les stagiaires percevront le Centre comme un lieu neutre de formation par rapport aux structures administratives de l'O.N., où ils peuvent exprimer et échanger librement les expériences, idées et attentes. Dans cette optique, toutes les dispositions (organisationnelles, institutionnelles, pédagogiques, etc.) qui favoriseront la neutralité du CF devront être considérées comme prioritaires et constructives.

c) Les bailleurs de fonds percevront le CF comme un outil facilement accessible. L'autonomie opérationnelle stimulera l'intérêt des bailleurs de fonds et permettra en même temps une direction et coordination efficace vis-à-vis des interventions externes.

## **1. PARAMETRES CONCOURANT AU POSITIONNEMENT DU CF**

**1.1. Outil d'application d'une politique générale de l'Office du Niger.**

**1.2. Prestataire de service en matière de conception et réalisation des formations résultant de la politique générale et des objectifs stratégiques de l'Office du Niger.**

**1.3. Réalisateur du programme unique et général de formation interne pour le personnel de l'Office et pour les exploitants agricoles.**

**1.4. Utilisateur des compétences adéquates pour :**

- saisir les besoins
- analyser politique et besoins, et les transformer en objectifs pédagogiques
- réaliser ces actions
- exécuter ce programme par ses moyens internes ou en faisant appel aux compétences externes appropriées
- évaluer leur impact
- modifier les actions de formation, en fonction des évaluations recueillies.

**1.5. Récepteur privilégié des informations techniques, économiques et humaines issues de la Direction Générale, de la Direction Technique des autres Directions, Divisions, Zones opérationnelles, et des projets impliqués dans la formation.**

**Emetteur des idées "formation" sur l'ensemble de l'Office du Niger.**

## 2. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Les principes développés ci-dessous ont guidé la réflexion de la Mission et doivent continuer à guider la recherche de solutions à mettre en oeuvre dans l'avenir afin de préserver une cohérence pour la réussite voulue et portée par toutes les parties prenantes :

- 1) autonomie de gestion
- 2) productivité du CF
- 3) qualité = suivi des actions du CF
- 4) dynamique de fonctionnement
- 5) niveau hiérarchique des cadres du CF et rémunération incitative.

### 2.1. L'autonomie de gestion :

Le principe d'autonomie de gestion repose sur la détermination claire et rigoureuse :

- des dépenses de fonctionnement du CF
- des recettes concourant à son fonctionnement
- d'un budget prévisionnel et autonome
- d'un contrôle de gestion interne (sous l'autorité d'un Conseil) en fonction d'indicateurs spécifiques à la formation
- d'un suivi budgétaire systématique.

#### Déterminer les dépenses de fonctionnement du CF :

Cette détermination, objet d'une analyse fine réalisée dans une étape ultérieure, pourra s'effectuer en fonction des choix issus d'une double approche, selon le schéma ci-dessous.

	Frais fixes	% Frais variables	% Totaux
Frais de fonctionnement général			
Frais spécifiques : unité hébergement/animation			
Frais spécifiques : unité production pédagogique			
Frais spécifiques : unité audio-visuels et autres supports pédagogiques			

La détermination des frais fixes tant pour le fonctionnement général que pour chacune des 3 unités opérationnelles sera fonction des choix liés à :

- l'infrastructure des équipements
- le niveau de rémunération du personnel permanent du Centre
- la réduction des risques de gestion complétée par la qualité recherchée dans les prestations fournies par le CF
- l'évaluation du niveau minimal de fonctionnement du Centre.

La détermination des frais variables sera fonction de l'amplitude des actions effectivement engagées par les 3 unités opérationnelles, qui devront avoir chacune leur sous-budget de fonctionnement.

L'évolution des frais variables dépend de :

- la réalité des actions engagées
  - la pertinence des actions
  - l'estimation prévisionnelle et optimale des frais à engager,
- un suivi rigoureux du budget devant être fait :
- à fréquence régulière par le Conseil (trimestre)
  - en continu par chaque responsable d'unité, sous le contrôle systématique de la Direction.

Ce suivi permettra une optique dynamique englobant économie de gestion et développement.

#### **Rechercher les recettes à court et moyen termes :**

L'approche des recettes à court terme devrait se faire en préparant celles du moyen terme. Dans les recettes, il conviendra de distinguer :

- les apports financiers
- les apports en personnel
- les apports en nature.

Ces deux derniers apports seront valorisés en éléments financiers.

L'origine des recettes pourra être facilement identifiée :

- Office du Niger
- Coopération Néerlandaise
- Autres bailleurs
- Utilisateurs payants possibles (à court et surtout moyen termes).

L'autonomie de gestion du centre lui permettra facilement d'avoir une approche de prestataire de service, pour ses trois unités opérationnelles (hébergement, production pédagogique et audio-visuel et autres supports). Le Conseil, la Direction et chaque responsable d'unité auront à rechercher et à suivre l'acquisition des recettes effectives, avant d'engager dans un cadre budgétaire prévisionnel, les dépenses correspondantes.

### **Arrêter le budget prévisionnel :**

Le budget prévisionnel, en tant que représentation financière et transparente du plan de formation, sera arrêté en fonction de la politique, des choix stratégiques et de la faisabilité effective, en termes financiers de ces choix.

Cette approche permettra au CF, au fur et à mesure qu'il élèvera le niveau de technicité et de compétence pédagogiques de sa structure permanente, par la formation de formateur, d'augmenter en **volume** et en **résultat** (tant pour les paysans que pour l'encadrement) sa production (en stages, en audio-visuels et autres supports, les hébergements) **en dominant ses coûts fixes** et en contrôlant l'évolution des coûts variables.

D'où les quatre autres principes indissolublement liés à la gestion, à savoir :

- la productivité
- la qualité
- la dynamique de fonctionnement
- le niveau hiérarchique des cadres du CF et leur rémunération incitative.

### **2.2. La productivité**

La recherche constante de la productivité du CF en général et de celle de chaque unité opérationnelle en particulier nous apparaît indispensable et parfaitement mesurable pour le CF. On pourra mesurer la productivité globale par le ratio classique :

$$P.G. = \frac{J.S. + J.H. + P.A.V.}{I + FFVP + SE + FG} \quad (1)$$

(1) PG = productivité générale

JS = jours de stage

JH = jours hébergement

PAV = produits audio-visuels et autres

I = immobilisation

FFVP = frais fixes et variables de personnel

SE = services extérieurs

FG = frais généraux

Cette approche ne pourra être intéressante qu'à moyen terme, par l'appréciation des évolutions des indices.

On pourra certes rechercher l'indice de référence (indice guide) par approximation et comparaison avec des organismes similaires.

Une **approche plus fine**, plus fiable et plus immédiate de l'optimisation de la productivité pourra être obtenue par l'**analyse par unité**, voire par unité, voire par section (ex. type de stage).

Dès la première année, cette approche pourra se faire par une **détermination prévisionnelle mensuelle** des objectifs de production de chaque unité en fonction de la modulation - également à prévoir - des flux d'activité sur l'année et **réajustée mois par mois**.

A la fin de chaque mois, l'enregistrement et l'**analyse de la réalité** des productions effectives de chaque unité permettront non seulement de **constater les écarts** par rapport au résultat escompté, mais de dégager à trois niveaux :

- celui de l'unité
- celui de la direction
- celui du conseil,

les **mesures correctives** à prendre. Si ces recommandations sont suivies, le tableau de bord et les outils de gestion pourront être élaborés dans une phase ultérieure.

### 2.3. La qualité = suivi

Dans la mesure où les démarches sur la gestion du Centre et l'amélioration de la productivité seront engagées, une démarche concomitante sur la qualité des prestations fournies en matières de :

- stages réalisés
  - hébergement fourni
  - audio-visuels et autres supports créés,
- pourra être mise en oeuvre.

Pour chaque unité, section et action effectuée, on évaluera :

Résultat escompté

Résultat obtenu

Cette recherche de la qualité devra être :

- participative (regroupant tous les intéressés d'une action)
- globale (intégrant les acquis de l'action)
- significative (portant ses priorités sur les actions stratégiques).

Dans ces conditions, la recherche de la qualité, essentiellement des formations dispensées, constitue un système et une méthodologie efficaces et réalistes de suivi, permettant d'enregistrer les succès et de corriger les erreurs.

## **2.4. Dynamique de fonctionnement**

Le CF doit avoir impérativement une **dynamique de fonctionnement réelle**, et non fictive. Son plan de formation doit correspondre à des urgences et à des choix stratégiques intégrant harmonieusement développement des capacités opératoires de l'encadrement.

La **direction** doit être **compétente, dynamique et résolue**, appuyée en ce sens par le Conseil. Ses **formateurs permanents** doivent **acquérir un niveau d'intervention plus élevé**, appuyés en cela par les experts actuellement en place. Son action doit être fondée sur une **analyse non complaisante** et non fictive de la **réalité des paysans** et de la **réalité de l'Office**, en évitant de se réfugier derrière des illusions.

## **2.5. Le niveau hiérarchique des cadres du CF et leur rémunération incitative :**

Les quatre principes développés ci-dessus seront difficilement concevables et applicables si le CF ne se dote pas d'un encadrement de haut niveau.

La réhabilitation du CF passe par la sélection et la nomination aux fonctions de Directeur et de Formateur de cadres de haut niveau ayant réellement les potentialités décrites dans les profils.

La formation pédagogique qui pourra leur être apportée sera facile et efficace si cette technicité et cette potentialité humaine existent.

Enfin, nous recommandons de réfléchir à des formes de rémunérations innovantes et incitatives qui permettront à tous les cadres et personnels du CF d'être motivés pour partager les objectifs et réaliser les actions.

Cette rémunération pourrait reposer sur trois éléments :

- le salaire de référence
- l'indemnité de fonction
- la prime variable de résultat.

### **3. OBJECTIFS**

Dans le cadre des politiques et stratégies de l'O.N., l'objectif général du CF est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des paysans :

- Renforcer l'autopromotion des villages paysans par l'augmentation de la capacité d'absorption et d'application des innovations technologiques et institutionnelles au niveau des exploitants agricoles et des associations villageoises.
- Renforcer les systèmes et techniques de production agricole par l'amélioration de la qualité des services de vulgarisation agricole.
- Contribuer à l'amélioration de la compétence technique et humaine des différentes catégories d'encadrement de l'O.N. et de leurs conditions de vie au travail.

L'objectif spécifique du CF est de faciliter l'exécution des programmes de formation fonctionnelle et adéquate dirigés vers les différents groupes cibles, fondés sur leurs besoins spécifiques.

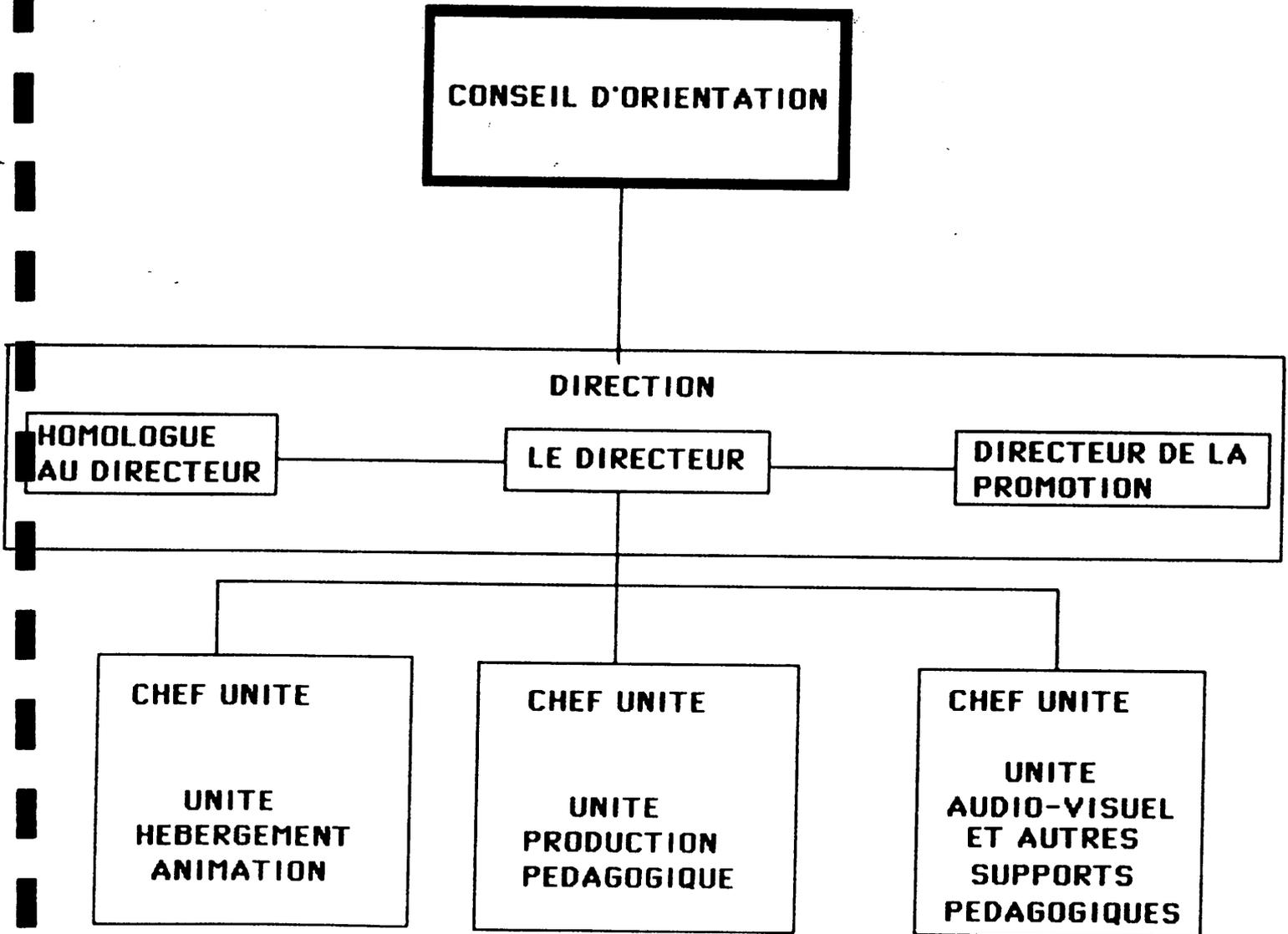
#### **4. FONCTIONS**

Pour réaliser ses objectifs, le CF exercera les fonctions suivantes :

- La définition, la planification et la programmation d'un plan annuel de formation.
- La coordination et l'exécution de ce plan de formation et toutes les autres actions de formation, éventuellement non prévues dans ce plan.
- L'assistance et les supports pédagogiques pour l'exécution des programmes de formation.
- Le développement et l'application d'un système de promotion et de suivi permanents seront l'instrument essentiel pour l'amélioration systématique de la qualité des programmes de formation.
- La mobilisation et le développement du potentiel formateur au CF mais aussi à l'intérieur de l'Office du Niger.
- L'entretien et l'exploitation de l'infrastructure physique

**5.1. ORGANIGRAMME ET DEFINITION DES FONCTIONS**

**5.1. Organigramme**



## **5.2. Composition et mission du conseil d'orientation**

Le conseil d'orientation est composé par :

- le Directeur général (DG) (ou son représentant)
- le Directeur Technique (ou son représentant)
- le Chef Service Agricole (ou son représentant)
- les 5 chefs de zone
- le chef du projet ARPON
- la Direction du Centre
- éventuellement autres chefs de projet s'impliquant dans la formation
- autres Directions :

Sa mission :

- Orienter la politique de formation de l'O.N. avec une prospective et une démarche globales rassemblant toutes les forces de l'entreprise.
- Conseiller les choix stratégiques dans la saisie et l'analyse des besoins de formation pour la mise en place d'un plan de formation tant pour l'encadrement que pour les exploitants paysans et leurs familles.
- Veiller à la mise en place d'un plan de formation conforme aux objectifs du Centre de Formation.
- Suivre, en fonction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs l'application, les acquis et les résultats des formations dispensées.
- Veiller à la mise en place d'un plan de formation conforme aux objectifs du Centre de Formation.
- Assurer l'appui de l'O.N. pour la réalisation des activités du Centre.
- Suivre, en fonction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs l'application, les acquis et les résultats des formations dispensées.
- Réfléchir aux modifications à moyen terme pour l'élaboration des politiques de formation.
- Encourager la formation et le perfectionnement permanent des formateurs permanents et occasionnels du Centre.

## **5.3. Composition et mission de la direction**

La Direction du Centre de Formation est composée de 3 personnes :

- 1 Directeur
- 1 homologue (expatrié) au Directeur
- 1 Directeur de la Promotion.

Le profil et les fonctions individuelles de la Direction sont décrites dans les points suivants.

La nomination des membres de la Direction sera faite en commun accord entre la D.G. de l'O.N. et le Chef du Projet ARPON pendant la durée du projet.

La Direction du CF est chargée de transformer les politiques et objectifs de formation en réalisations effectives, selon le plan de formation et les moyens financiers, humains et matériels alloués au Centre de Formation.

Dans le cadre de leurs fonctions individuelles, les membres de la Direction assurent une co-direction réelle et opérationnelle, avec complémentarité de compétences et solidarité dans l'effort et les résultats obtenus.

En fonction du plan de formation des priorités et du budget, la Direction du C.F. arrête les choix budgétaires internes par sources de frais et de recettes, programme la réalisation des actions et effectue sur les unités opérationnelles du Centre les contrôles nécessaires : financiers, méthodologiques et pédagogiques.

#### **5.4. Le Directeur du Centre**

Son profil : Ingénieur de l'O.N. formé aux techniques modernes de gestion, de management et des sciences humaines. Un perfectionnement aux méthodes pédagogiques et à la gestion administrative et technique d'un centre de formation pourra lui être apporté, notamment par des stages de courte durée à l'extérieur.

Pour une durée à déterminer, un homologue néerlandais consolidera son action.

##### **Ses fonctions :**

. Faire appliquer la politique globale de formation arrêtée par le conseil de gestion, appuyé par son homologue et son adjoint.

. Animer l'équipe de cadres permanents du CF en définissant :

- des responsabilités précises
- des méthodes de travail tant sur les plans pédagogiques, techniques et économiques
- des résultats à atteindre selon un échéancier défini
- des moyens humains et matériels disponibles en concertation avec les 2 autres membres de la direction.

Il rend compte au Conseil des problèmes rencontrés et résultats obtenus.

### **5.5. L'homologue au directeur**

**Son profil :**

- . Expert expatrié, proposé par la coopération néerlandaise
- . Vulgarisateur éprouvé
- . Capable de développer une complémentarité de compétences et d'actions dans la co-direction du Centre de Formation
- . Capacité organisationnelle de mise en oeuvre des moyens humains, matériels et financiers.
- . Sens élevé de l'écoute, de l'observation, du dialogue et de la concertation.
- . Sensibilisé aux méthodes de pédagogie moderne.

**So mission :** En tant qu'homologue au Directeur, fait partie de la Direction du Centre de Formation

- . Dépend hiérarchiquement du chef de projet ARPON
- . Contribue à consolider la fonction, la mission et l'impact du Directeur.
- . Est l'interface avec les autres experts - dans un premier temps - du projet ARPON et - dans un deuxième temps - avec les autres projets impliqués dans la formation, pour y rechercher les compétences humaines, ponctuellement nécessaires aux actions du C.F.
- . Consolide la prise d'autonomie du CF en facilitant la mise à disposition pertinente des moyens matériels et des compétences extérieures (experts, experts expatriés et consultants missionnaires).

### **5.6. Le Directeur de la promotion du Centre**

**Son profil :** Relativement identique au Directeur avec une capacité éprouvée à l'analyse, la négociation, la concertation et les méthodes modernes de gestion.

**Ses fonctions :** Adjoint opérationnel du Directeur, le Directeur de la Promotion est chargé de promouvoir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Office la formation d'amont en aval (saisie des besoins, expression des priorités, populations, cibles, recherche des méthodes et moyens, valorisation des inscriptions, évaluation, suivi des stagiaires).

A l'intérieur de l'O.N., il transmet le message "formation" tel que défini par le Conseil d'orientation et la Direction du Centre.

Il recueille les besoins, fait les analyses et propose à la Direction les actions conséquentes.

### **5.7. Le responsable de l'unité production pédagogique**

**Son profil** : Technicien supérieur ou ingénieur travaux agricoles ayant une expérience de la vulgarisation et de la formation. Formé aux techniques modernes de formation des adultes, il devra être : rigoureux, capable d'animer une équipe de formateurs, capable de gérer le planning de la formation et de superviser la préparation humaine méthodologique et technique des actions de formation, sous les ordres de la Direction du Centre de Formation.

#### **Ses fonctions** :

- . Animateur de l'équipe de formateurs permanents
- . Assiste, coordonne et constate la mise en place des actions de formation
- . Produit lui-même des actions de formation pour être crédible
- . Gère le planning des actions de formation
- . Assiste la direction dans l'évaluation des actions de formation.

### **5.8. Le responsable de l'unité hébergement et animation**

#### **Son profil** :

- . Gestionnaire rigoureux et intègre, ouvert aux contacts humains
- . Capable de s'intégrer dans une équipe
- . Capacité éprouvée d'animer, commander, contrôler éventuellement sanctionner les hommes et femmes placés sous ses ordres
- . Sens du détail, de l'ordre, de l'esthétique et de l'animation.

#### **Ses fonctions** :

- . Gestionnaire, sur délégation du directeur du centre de l'ensemble du patrimoine immobilier et mobilier du centre
- . Hiérarchique direct de tout le personnel d'exécution (cuisine, entretien, service)
- . Secondé dans son rôle d'animation par un animateur de loisirs pour la détente d'après stage des stagiaires
- . Responsable de l'entretien préventif et curatif (sur budget) des biens immobiliers et du matériel
- . Responsable de l'hébergement (hôtellerie et restauration) selon des normes quantitatives et qualitatives fixées par le Directeur du Centre.

## **Le responsable de l'Unité audio-visuels et autres supports pédagogiques**

### **Son profil :**

- . Technicien supérieur, ayant une expérience de terrain des problèmes concrets vécus par les paysans et l'encadrement**
- . Formé à la conception pédagogique audio-visuelle**
- . Capable d'écoute et de dialogue avec les formateurs et autres utilisateurs de son unité**
- . Capable d'encadrer une petite équipe.**

### **Ses fonctions :**

- . Responsable du matériel audio-visuel fixe et mobile affecté à l'unité, et du matériel de duplication lourd du centre (offset, tireuses des stencyls) et autres moyens**
- . A partir des cahiers de charges formulés par l'unité production pédagogique (ou des tiers internes ou externes à l'Office, ex. Associations villageoise) formule scénario, et budget pour la réalisation et l'échéancier d'exécution des commandes tant d'audio-visuels que de supports pédagogiques**
- . Réalise les travaux nécessaires.**

## **6. LA POLITIQUE PEDAGOGIQUE DU C.F.**

La réussite de la réorientation du CF sera garantie de manière durable par la qualité de la pédagogie mise en oeuvre.

Cette politique pédagogique a fait l'objet d'une étude indépendante dans laquelle sont développés les principes suivants : une pédagogie de la responsabilité et de l'autonomie par l'établissement de principes pédagogiques rationnels et favorisant la communication effective entre les différents groupes cibles.

Cet objectif passe par :

- Une politique de recrutement des stagiaires qui fasse appel au volontariat.
- Des formateurs recrutés non seulement pour leur compétence technique mais également pour leur compétence humaine
- Une même formation pédagogique pour l'ensemble des formateurs du C.F.
- Un même style d'animation des stages
- Une déontologie rigoureuse chez les formateurs du CF
- Des supports appropriés.

## **7. PRIORITES ET CIBLES :**

### **7.1. Priorités de formation des paysans :**

Dans le cadre de la politique du Parti et du Gouvernement de développement auto-centré de la base, le paysan constitue l'élément de base à l'Office du Niger.

Cette politique pour réussir, doit passer nécessairement par une formation adéquate du monde rural. Si la réussite de la formation du paysan dépend de la qualité de l'enseignement, il n'en demeure pas moins que la nécessité de la formation ait un rôle prépondérant dans cette réussite. En effet, un besoin de formation diagnostiqué et exprimé par le paysan lui-même aboutit à coup sûr sur un programme de formation cohérent et adapté.

C'est à dire que les axes de formation qui suivent sont donnés à titre indicatif et doivent faire l'objet d'une adhésion volontaire du paysan avant toute exécution.

Les besoins en formation des paysans à l'Office du Niger sont énormes et l'on ne saurait en dresser une liste exhaustive.

Par contre, les priorités de formation s'articulent sur la nouvelle mission assignée à l'ON (prestataire de services) et aux paysans (responsabilisation et développement auto-centré).

Les formations des paysans organisés en association villageoises (AV) qui apparaissent urgentes à l'heure actuelle sont les suivantes :

#### **7.1.1. Alphabétisation :**

L'alphabétisation à l'origine (les années d'après l'indépendance) avait pour but de valoriser les langues nationales afin que les mœurs et les coutumes soient valorisées et conservées. De nos jours, l'alphabétisation va au delà de ces aspects pour devenir un outil de développement.

A ce titre, la revalorisation de l'alphabétisation à l'ON se présente comme une impérieuse nécessité dépassant le stade de slogan. Un programme d'alphabétisation avec des objectifs à court, moyen et long terme après une concertation avec les paysans et une analyse judicieuse des moyens matériels et humains en place ou à mettre en place devra être élaboré.

Une alphabétisation intensive touchant toutes les couches sociales (hommes, femmes, jeunes) et se faisant sur une durée plus longue (jour et nuit suivant le calendrier de travail) pourrait être envisagée.

### **7.1.2. Gestion de la force de travail :**

Le paysan a une notion empirique, voire traditionnelle de la répartition du travail entre les membres de sa famille.

Il s'agira dans un premier temps d'analyser cette méthode traditionnelle pour dégager les avantages et les inconvénients et par la suite, de la reformer pour valoriser et améliorer sa méthode de répartition de la force de travail.

Un autre aspect de sa formation consistera à la bonne gestion de son temps.

A cet effet, le paysan sera formé de manière à meubler utilement ses temps creux tout en lui laissant des périodes de repos et de loisirs.

En bref, une combinaison optimale de la force de travail et du temps de travail doit faire l'objet d'une formation au niveau du paysan.

### **7.1.3. Gestion de l'Association Villageoise (AV) :**

L'AV devant aboutir à un "Ton villageois" capable de s'auto-gérer et de s'auto-financer doit avoir une relative expertise en matière de gestion.

Au fur et à mesure des activités des AV, des besoins de formation se feront sentir. Présentement, les besoins immédiats en matière de gestion, pour le bureau de l'AV, sont les suivants :

- a) comptabilité rudimentaire
- b) utilisation des fonds
- c) crédit : comment évaluer les besoins en crédit.  
Comment constituer un dossier de crédit, comment s'adresser aux organismes de crédit, comment calculer les intérêts, quels sont les critères d'octroi des crédits, etc...
- d) Comment organiser la collecte primaire
- e) battage : formation de l'équipe de battage à l'organisation des chantiers de battage.

### **7.1.4. Semences :**

La semence étant l'un des facteurs essentiels de la production, une formation sur les points suivants est prioritaire :

- a) qualité de la semence
- b) doses et conditions d'application
- c) traitement et conditionnement
- d) nécessité de renouvellement
- e) champs semenciers
- f) magasin de stockage.

### **7.1.5. Gestion de l'eau et entretien du réseau :**

La gestion de l'eau et l'entretien du réseau, tout comme la semence, constitue un facteur de production non négligeable.

Il sera donc prioritaire de former les paysans aux tâches suivantes :

- a) fonctionnement des ouvrages
- b) curage et entretien du réseau
- c) organisation et bonne conduite de l'irrigation au niveau du village avec la création éventuelle de comités d'irrigation.
- d) périodes optimales d'irrigation.

### **7.1.6. Entretien des bœufs de labour :**

Les rations alimentaires équilibrées accessibles au paysan, l'effort physique qu'une paire de bœufs peut supporter et les traitements préventifs des bœufs sont autant de problèmes que le paysan moyen ne peut pas résoudre sans une formation en la matière.

### **7.1.7. Diversification :**

Le riz est une culture pauvre qui connaît actuellement des problèmes énormes d'écoulement liés à une saturation du marché international.

Le paysan, qui n'a pratiquement pas d'autres sources de revenus que la riziculture se voit obligé de diversifier ses activités. Il faudra donc former le paysan à faire autre chose que le riz, notamment les cultures maraichères, pour minimiser les risques de mévente et de chutes de prix au producteur.

### **7.1.8. Techniques et pratiques d'identification des projets :**

Les activités des AV secrètent des fonds qu'il faut faire fructifier au bénéfice de la collectivité. Dans ce cadre, il sera plus que nécessaire de former les paysans dans les domaines suivants :

- a) sens de la collectivité
- b) utilité d'investir
- c) évaluation des besoins d'une communauté
- d) identification et formulation d'un projet d'intérêt commun
- e) réalisation d'un projet.

### **7.1.9. Décret de gérance et contrat d'exploitation :**

Le décret de gérance et le contrat d'exploitation sont méconnus par ceux-là (les paysans) qui se sont engagés à les respecter et à les appliquer à la lettre. Ceci constitue une entorse qu'une formation d'explication peut lever. Il serait souhaitable qu'à l'avenir, ces documents soient transcrits en bambara et qu'une copie soit disponible au niveau de chaque AV. Il serait souhaitable que l'information soit portée par une structure différente de l'encadrement de base en l'occurrence le service administratif et social.

## **7.2. CIBLES DANS LE MILIEU RURAL :**

Dans ce groupe cible des exploitants, il nous paraît important de faire la différenciation compte tenu de certains paramètres : l'ancienneté, l'état parcellaire, les centres d'intérêt.

### **7.2.1. L'ancienneté :**

Selon l'habitude acquise déjà par les paysans nous pouvons distinguer deux sous-groupes :

- les nouveaux exploitants qui recevront pour un départ des formations axées sur le calendrier agricole, les techniques culturales du riz, l'utilisation du réseau d'irrigation.
- Les anciens exploitants qui continueront à recevoir des formations dans le sens de perfectionnement.

### **7.2.2. L'état parcellaire :**

La maîtrise de l'eau constitue un élément important dans la définition des actions de formation et vulgarisation en milieu paysan; ainsi par exemple les zones à maîtrise totale où toutes les techniques pourront être aisément appliquées seront différenciées des zones où la maîtrise n'est pas au point.

D'où une définition et programmation des actions en fonction de la maîtrise des eaux. Trois sous groupes doivent être distingués à ce niveau :

- zone à maîtrise totale où tout le paquet technologique de la riziculture est applicable.
- zone de non maîtrise : où la prudence est à observer pour ne pas provoquer des échecs et la méfiance des paysans.

### **7.2.3. Les centres d'intérêts :**

L'expression des besoins des paysans doit nous orienter dans la définition des axes de formation. Les intérêts manifestés et justifiés doivent faire l'objet de groupes spécifiques à former. Ces groupes ne sont pas limitatifs, par exemple :

- système de production
- actions féminines
- groupement de battage
- commercialisation primaire
- embouche bovine
- culture sèche
- culture maraîchère
- etc.

### **7.3. PRIORITES ET CIBLES DE L'ENCADREMENT :**

#### **7.3.1. L'encadrement de base :**

De plus en plus l'encadrement de base doit jouer le rôle de conseiller agricole soit auprès des associations villageoises, soit auprès des paysans individuellement.

Une nécessité s'impose dans la reconversion des mentalités pour ce groupe cible, pour son rôle d'incitateur et de susciteur d'initiatives de base des paysans.

En plus des priorités d'axes de formation définies pour les paysans, l'encadrement de base doit être formé dans les domaines suivants :

- 1 - Animation rurale
- 2 - Formation technique complémentaire
- 3 - Méthode de suivi et de circulation de l'information (dans le sens de receveur et diffuseur de progrès technologiques et aussi de courroie de transmission entre les paysans et les autres structures).

### **7.3.2. Les cadres moyens :**

Chargés de la formation en cours d'emploi de l'encadrement de base, leurs connaissances doivent être enrichies par des recyclages périodiques. Il serait indispensable de leur fournir les formations dans les domaines suivants :

- 1 - Organisation du travail
- 2 - Pédagogie
- 3 - Méthodologie d'élaboration d'un rapport
- 4 - Formation techniques complémentaires

Il reste entendu que ces cadres soient formés sur toutes les actions envisagées et retenues au niveau de l'encadrement de base.

### **7.3.4. Les cadres supérieurs :**

Dans l'entreprise ce groupe cible constitue l'élément essentiel pour la formation des formateurs. En effet, ils disposeront de connaissances importantes dans différents domaines.

Il reste néanmoins important qu'ils soient formés dans les domaines suivants :

- a) Formation à la gestion de l'exploitation
- b) Organisation du travail en fonction de l'identification des besoins, problèmes et politique de l'ON
- c) Formation administrative

L'ensemble des propositions de formation seront enrichies et améliorées à partir des besoins exprimés par les différents groupes cibles.

## **8. BESOINS COMPLEMENTAIRES :**

### **Constat :**

Dans le Chapitre I (paragraphe 3), les moyens matériels actuels du centre sont réduits.

Dans l'ensemble, l'infrastructure, le mobilier, l'aménagement des salles de cours et le matériel disponible notamment audio-visuel sont cohérents et de bonne qualité.

Un minimum d'investissements augmenterait immédiatement l'efficacité et les aspects attractifs des formations dispensées.

### **8.1. Salles de cours :**

- Prévoir un écran fixe pour les projections, par exemple : peinture mate sur mur du fond. Cette solution est économique et ne nécessite ni entretien, ni manipulation.
- Augmenter la surface en tableaux verts :  
3 par salle : 1 pour les éléments du cours, 1 pour les exercices, le troisième comme support au rouleau de feutrine pour les maquettes en papier floqué.
- Concevoir des présentoirs adéquats pour la démonstration à demeure des outils ou des produits concernés par le stage.

### **8.2. Matériel polyvalent pédagogique :**

- Prévoir 1 ou 2 rétroprojecteurs
- 1 épiscopes
- Des tableaux de feutrine pour les formations tant au centre qu'à l'extérieur (facilité de transport, faible coût, larges possibilités d'utilisation).
- Des tableaux papier (paper board) avec rouleaux, pour les formations qui nécessitent la conservation des notes.
- Des armoires et étagères en nombre plus conséquent pour le rangement (ou l'archivage) rigoureux et fonctionnel des documents et supports pédagogiques.

### **8.3. Matériel audio-visuel et création de supports pédagogique :**

Il est nécessaire de déterminer un espace pour regrouper tout le matériel concerné et en grande partie déjà disponible et peu (ou non) utilisé :

- Création d'un laboratoire de tirage N/B
- Montage film, diaporama et vidéo
- Coin atelier dessin
- Coin atelier reproduction (Offset compatible)
- Coin sonorisation
- Salle de projection vidéo

Le matériel disponible, après révision, pourrait être complété par des éléments indispensables et un stock minimum de produits. Cette liste figure hors rapport.

### **8.4. Mini infirmerie pour les stagiaires :**

Ce besoin semble très demandé. Il convient d'étudier le réaménagement d'une mini-infirmerie répondant aux soins d'urgence.

### **8.5. Loisirs de stagiaires :**

Ce besoin est également exprimé, sa satisfaction ne peut s'effectuer qu'en prenant en compte les habitudes de vie des stagiaires au Centre de formation.

Les loisirs d'après stage peuvent constituer une continuité du processus éducatif, mais par l'aspect ludique ou culturel.

A titre d'exemple : aires de jeux de plein air

- Animation musicale
- Soirée projection de films sur vidéo ou projecteur cinéma
- Concours de cuisine ou mini-atelier de couture pour les femmes.

Dans le cadre de l'agrément pour les stagiaires, l'installation systématique (ou le maintien) de navettes à heures fixes vers Niono est appréciable.

**8.6. Bureaux de la Direction et Secrétariat :**

Le regroupement et le réagencement des bureaux de la Direction du Centre et de son secrétariat optimiseront le fonctionnement. Cet aspect pourra être examiné dans une deuxième phase.

**8.7. La documentation pédagogique :**

Il convient aussi de doter le centre de formation d'une documentation adéquate. Ce point sera également traité dans une deuxième phase.

**8.8. Signalisation extérieure :**

La conception de panneaux extérieurs aux endroits opportuns du Centre est recommandée. Ces panneaux fourniraient des indications permanentes ou ponctuelles.

CHAPITRE III

**MISE EN PLACE DE LA REORGANISATION**

## **1. IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'OFFICE DU NIGER**

La réorganisation du CF, telle que définie dans le chapitre II aura les conséquences suivantes :

### **1.1. POUR TOUS LES SERVICES :**

#### **Situation ancienne :**

Chaque service gère ou organise indistinctement sa formation.

#### **Situation nouvelle :**

Distinction entre quatre familles de formation :

##### **1.1.1. FORMATIONS QUALIFIANTES A L'ETRANGER :**

restent au niveau du service.

##### **1.1.2. FORMATIONS/ADAPTATIONS A DE NOUVEAUX MATERIELS ET A DE NOUVELLES TECHNIQUES :**

Sont progressivement installées dans le plan de formation.

Les formateurs extérieurs viennent au CF. Les conséquences sont :

- satisfaction d'un plus grand nombre de stagiaires.
- A coût égal, on obtient un plus grand impact et de plus grandes applications concrètes pour l'ON. Les actions non réalisées, dans ces nouvelles conditions resteront au niveau du service.

##### **1.1.3. FORMATIONS INTERNES A L'OFFICE :**

La hiérarchie suscite et fait émerger les besoins de formations.

La réalisation effective est confiée au CF selon les priorités, modalités et échéancier arrêtés dans le plan de formation. Cette mesure entraîne une simplification et une optimisation de son travail.

##### **1.1.4. FORMATIONS/MISSIONS SUR LE TERRAIN :**

Cette activité est, bien sûr, laissée à l'appréciation de la hiérarchie. Le rôle de Formateur de la Hiérarchie sera ainsi institutionnellement encouragé et développé au sein de l'ON.

## **1.2. POUR LA DVA**

### **Situation ancienne :**

Le CF est une section de la DVA.

### **Situation nouvelle :**

Le CF est positionné selon les termes du chapitre II.

La DVA peut ainsi augmenter tant en volume qu'en qualité ses actions sur le terrain. Les agents de cette Division peuvent donc avoir une plus grande disponibilité en fonction de leur mission fonctionnelle, qui est la vulgarisation.

## **1.3. POUR LE SERVICE ADMINISTRATIF**

### **Situation ancienne :**

Planification de la formation et gestion administrative des salariés en formation.

### **Situation nouvelle :**

Le Service Administratif conserve l'aspect administratif de la saisie des besoins internes de formation et la gestion des stagiaires de l'ON en formation.

Le CF est entièrement responsable de la planification et de la réalisation des formations mises en œuvre dans le cadre du plan de formation.

## **1.4. POUR LE CONTROLE DE GESTION**

### **Situation ancienne :**

L'émiettement et la disposition des actions de formation rendent difficile un contrôle de gestion cohérent.

### **Situation nouvelle :**

L'action du contrôle de gestion pourra se faire sur les familles de formation gérées directement par la Hiérarchie et sur les coûts liés au personnel en formation.

Le CF aura un contrôle de gestion spécifique et interne.

## **1.5. POUR LE SERVICE COMPTABLE ET FINANCIER**

Les compétences de ce service seront sollicitées pour la mise en place de la gestion du CF. Le CF disposant de son autonomie de gestion, il devra avoir sa comptabilité et sa trésorerie propres.

## **PROGRAMMATION :**

### **2. MODALITES DE REALISATION :**

La réorganisation du Centre de Formation passe par 3 phases réalisées en continu.

La progression proposée se veut réaliste, pragmatique et efficace. Elle ne comporte pas de bouleversements trop rapides et associe, en, étroite concertation, toutes les compétences voulant s'impliquer dans la formation pour l'Office du Niger.

Ces trois phases sont :

1. Phase de transition
2. Phase d'expérimentation
3. Phase de validation

La première phase peut avoir une durée de deux à quatre mois.

La deuxième phase aura une durée de six à huit mois.

La troisième phase, dégagera le bilan, après un fonctionnement normal d'une année.

#### **2.1. PHASE DE TRANSITION :**

- Premiers réaménagements matériels à l'intérieur du Centre de Formation, notamment par l'installation et le fonctionnement effectif des activités audio-visuelles et autres supports pédagogiques.
- Actions correctives immédiates sur la pédagogie et les méthodes d'animation pour les actions en cours.
- Réflexion/action sur la composition de la direction du Centre et de l'équipe permanente des formateurs.
- Premières formations pédagogiques des formateurs :
  - au centre pour les formateurs permanents, par une intervention extérieure.
  - à l'étranger pour la Direction. Ces actions seront, conformément aux pratiques habituelles, de durée moyenne (2 à 3 semaines).
- Mise en place d'un premier fonds documentaire pour les formateurs afin qu'ils poursuivent leur auto-formation :
  - Banque de données techniques, constituée par la Direction, et par les experts qui auront réalisé la formation de formateur.
  - documentation écrite et audio-visuelle pédagogique
  - bibliothèque
- Etablissement d'un planning pour la réalisation de la phase ultérieure.

## **2.2. PHASE D'EXPERIMENTATION :**

- Identification fine des groupes cibles et formalisation du plan de formation.
- Mise en place effective du Conseil d'orientation.
- Réaménagements matériels et organisationnels.
- Mise en place des modalités administratives propres au fonctionnement.
- Conception d'un budget provisoire (mission d'appui).
- Installation de la Direction et fonctionnement expérimental des trois unités opérationnelles.
- Création participative (avec les intéressés) des indicateurs de fonctionnement, en fonction des principes et de l'organigramme définis dans le chapitre II.
- Actions correctives sur le fonctionnement général et de chaque unité, notamment par un accroissement de la compétence technique et humaine des intéressés.
- Régulation des écarts et modifications éventuelles.
- Apports matériels nécessaires à un meilleur fonctionnement (matériel pédagogique et pédagogthèque).
- Bilan provisoire.

## **2.3. VALIDATION :**

- Définition d'une politique de formation à moyen terme, avec une première étape contenue dans le plan annuel de formation.
- Organisation sur les plans administratif, fonctionnel et pédagogique.
- Etablissement d'un budget d'ensemble et par unité, exécution de celui-ci, avec le suivi budgétaire adéquat.
- Réalisation des actions du plan de formation, avec évaluation systématique.
- Analyse du suivi budgétaire, des évaluations, des acquis et des applications.
- Actions auto-correctives.
- Bilan général de la phase et validation du système en place.

## **B. COUT ESTIMATIF POUR LA MISE EN PLACE**

Chaque phase nécessite la mise en place d'une mission d'appui de durée variable (approximativement identique à celle occasionnée par la présente mission d'appui).

**(Estimation en milliers de FCFA)**

### **3.1. PHASE DE TRANSITION**

3.1.1. Formation à l'étranger des membres de la Direction technique et pédagogique.

1. Frais de formation intensive à l'étranger : (3 personnes sur 3 semaines)	1 600
2. Fonds documentaire technique et pédagogique	600
3. Frais de voyage et de transit	1 000
4. Séjours et déplacement des stagiaires	750
	-----
TOTAL Poste 3.1.1.	3 950

3.1.2. Mission d'appui "phase de transition"  
incluant notamment la formation pédagogique  
au Centre de Formation des Formateurs du CF  
et des experts locaux.

Divers travaux de réaménagements matériels	1 800
	-----
TOTAL Poste 3.1.2.	7 300

3.1.3. Mission d'appui "phase d'expérimentation"  
incluant la mise en place administrative et  
fonctionnelle du CF et le perfectionnement,  
sur place, des formateurs du CFA.

Apports matériels et produits pédagogiques	2 800
	-----
TOTAL Poste 3.1.3.	7 300

## TOTAL ESTIMATIF =

Poste 3.1.1.....	3 950
Poste 3.1.2.....	7 300
Poste 3.1.3.....	7 300
	-----
TOTAL GENERAL	18 550

**ANNEXES****ANNEXE 1 -****ANNEXE 2 -****ANNEXE 3 -****ANNEXE 4 -****ANNEXE 5 -****ANNEXE 6 -****ANNEXE 7 -**

**ANNEXE 1 :**

**STATISTIQUES SUR GROUPES CIBLES**

<b>ANNEXE 1 : ELEMENTS STATISTIQUES SUR LES CIBLES</b>						
<b>Répartition par classe d'âge de paysans de l'ON</b>						
<b>Pop. par classe d'âge</b>	<b>PM</b>	<b>%</b>	<b>PF</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
0 - 7 ans	14.021	13	13.960	13	27.981	26
8 - 14 ans	10.748	10	10.099	9	20.847	19
15 - 55 ans	29.220	27	25.432	23	54.652	50
+ de 55 ans	2.730	3	2.826	3	5.556	5
<b>POPULATION : 109.036</b>						
<b>% De la Pop. Active par rapport Pop. Totale</b>						
PA = 75.499	% PA = 69 %		% de la Pop. Féminine 48 %			
M = 39.968	% M = 37 %		% de la pop. Masculine 52 %			
F = 35.531	% F = 32 %		% des Invalides 0,95 %			

<b>ANNEXE : Répartition sectorielle par classe d'âge</b>						
<b>NIONO : Pop. Totale 14.080</b>						
<b>Classe d'âge</b>	<b>PM</b>	<b>%</b>	<b>PF</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
0-7 ANS	2,027	14,39	2,010	14,27	4,037	28,66
8-14 ANS	1,239	8,79	1,204	8,55	2,443	17,34
15-55 ANS	3,591	25,49	3,239	22,99	6,830	48,48
+ de 55 ANS	361	2,56	417	2,96	778	5,52
<b>SAHEL : Pop. Totale 9.108</b>						
<b>Classe d'âge</b>	<b>PM</b>	<b>%</b>	<b>PF</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
0-7 ANS	1,129	12,40	1,321	14,50	2,450	26,90
8-14 ANS	897	9,85	1,009	11,08	1,906	20,93
15-55 ANS	2,137	23,46	2,153	23,64	4,290	47,10
+ de 55 ANS	203	2,23	259	2,84	462	5,07

...++

## ANNEXE : Répartition sectorielle par classe d'âge

## KOUROUMA : Pop. Totale 12.810

Classe d'âge	PM	%	PF	%	T	%
0-7 ANS	1,570	12,26	1,631	12,73	3,201	24,99
8-14 ANS	1,380	10,77	1,210	9,45	2,590	20,22
15-55 ANS	3,332	26,01	3,060	23,7	6,368	49,71
+ de 55 ANS	274	2,14	353	2,76	627	4,89

## DOGOFIRY : Pop. Totale 11.401

Classe d'âge	PM	%	PF	%	T	%
0-7 ANS	1,596	14	1,478	12,96	3,074	26,96
8-14 ANS	1,214	10,65	1,018	8,93	2,232	19,58
15-55 ANS	2,922	25,63	2,728	23,93	5,650	3,9
+ de 55 ANS	232	2,03	213	1,87	445	

<b>ANNEXE : Répartition sectorielle par classe d'âge</b>						
<b>KOLONGO : Pop. Totale 11.906</b>						
<b>Classe d'âge</b>	<b>PM</b>	<b>%</b>	<b>PF</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
<b>0-7 ANS</b>	<b>1,431</b>	<b>12,02</b>	<b>1,442</b>	<b>12,11</b>	<b>2,873</b>	<b>24,13</b>
<b>8-14 ANS</b>	<b>1,220</b>	<b>10,25</b>	<b>1,148</b>	<b>9,64</b>	<b>2,368</b>	<b>19,89</b>
<b>15-55 ANS</b>	<b>3,749</b>	<b>31,49</b>	<b>2,345</b>	<b>19,7</b>	<b>6,094</b>	<b>51,18</b>
<b>+ de 55 ANS</b>	<b>286</b>	<b>2,4</b>	<b>285</b>	<b>2,39</b>	<b>571</b>	<b>4,89</b>
<b>DOGOFIRY : Pop. Totale 11.401</b>						
<b>Classe d'âge</b>	<b>PM</b>	<b>%</b>	<b>PF</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>%</b>
<b>0-7 ANS</b>	<b>1,783</b>	<b>12,24</b>	<b>1,631</b>	<b>11,2</b>	<b>3,414</b>	<b>23,43</b>
<b>8-14 ANS</b>	<b>1,503</b>	<b>10,32</b>	<b>1,403</b>	<b>9,63</b>	<b>2,906</b>	<b>19,95</b>
<b>15-55 ANS</b>	<b>4,189</b>	<b>28,75</b>	<b>3,237</b>	<b>22,22</b>	<b>7,426</b>	<b>50,97</b>
<b>+ de 55 ANS</b>	<b>432</b>	<b>2,97</b>	<b>390</b>	<b>2,68</b>	<b>822</b>	<b>5,64</b>

ANNEXE : Répartition sectorielle par classe d'âge						
MOLODO : Pop. Totale 14.131						
Classe d'âge	PM	%	PF	%	T	%
0-7 ANS	1,660	11,75	1,656	11,72	3,316	23,47
8-14 ANS	1,354	9,58	1,226	8,68	2,580	18,26
15-55 ANS	4,008	28,36	3,504	24,8	7,512	53,16
+ de 55 ANS	388	2,75	335	2,37	723	5,12
N'DEBOUGOU : Pop. Totale 21.024						
Classe d'âge	PM	%	PF	%	T	%
0-7 ANS	2,825	13,44	2,791	13,28	5,616	26,71
8-14 ANS	1,941	9,23	1,881	8,95	3,822	18,18
15-55 ANS	5,292	25,17	5,166	24,57	10,458	49,74
+ de 55 ANS	554	2,64	574	2,73	1,128	5,37

**ANNEXE 2 :**

**BILAN DES FORMATIONS ET RECYCLAGES**

## ANNEXE 2 :

BILAN DES FORMATIONS ET  
RECYCLAGES POUR LES AGENTS D'ENCADREMENT DE L'ON.

ANNEE	PERIODES	NBRE MODUL.	NBRE T. PARTICIP.	THEMES
83-84	MARS	2	40	COMPARTIMENTAGE
	AVRIL			
	MARS-OCT.	4	80	VULGARISATION
	NOVEMBRE			
	AOUT	2	40	ROLE D'EAU
84-85	MARS-AVRIL	3	52	COMPARTIMENTAGE
	AVRIL-MAI	2	18	VULGARISATION
	DECEMBRE	2	32	CONTRE-SAISON
85-86	MAI	3	48	COMPARTIMENTAGE
	AVRIL	4	65	VULGARISATION
	SEPTEMBRE	1	8	CONTROLE SUIVI DES CHAMPS SEMEN.
	DECEMBRE		48	CONTRE-SAISON
86-87	AOUT 86	?	?	ALPHABETISATION FONCTIONNELLE
	SEPT. OCT. 86	2	25	VULGARISATION AGRICOLE
	SEPT. 86	1	15	COMMERCIALISATION GESTION DES SEMENCES
	NOVEMB. 86	1	25	GESTION DES EXPL. AGRI. (CESAO)
	JANVIER 86	2	15	DRESSAGE DES BOEUF DE LABOUR
	JANVIER 87	1	16	ANIMATION FORESTERIE RURALE
	FEVRIER 87	1	21	ANIMATION DES GROUPEMENTS
	FEVRIER 87	1	30	INITIATION A LA METHODOLOGIE

SITUATION DES FORMATIONS AU GFA						OBSERVATIONS
AN.	LONGUES PERIODES	DUREE (mois)	N. REC.	RENV	BLOCS TRAITES	
81-82	MARS 81 A NOV. 81	9	8	1	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	ANC. ENCADREURS
82-83	MARS 81 A NOV. 82	9	20	3	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	RECRUT. PAR CONCOURS
83-84	MARS 83 A NOV. 83	9	15	1	1-2-3a-3b-4-5-6a-7a-7b-8-9-10	RECRUT. PAR CONCOURS
84-85	MARS 84 A MAI 85	3	13	0	PROG. DE BASE 8-9-10-11	MONIT. SORT. DES CAA
85-86	AOUT 85 A AVRIL 81	9	19	0	1-2-3a-3b-4-5-6a-6b-7a-7b-8-9-10-11-12	MONIT. ET 7 ENCAD.
86-87	AVRIL 86 A DEC. 86	9	22	1	1-2-3a-3b-4-5-6a-6b-7a-7b-8-9-10-11-10	MONIT. ET 10 ENCAD.
OBSERVATIONS : BLOC 1 PREPARATION DE LA CAMPAGNE, 2 = COMPARTEMENTAGE, 3a = LABOUR						
3b = BOEUF DE LABOUR, 4 = NIVELAGE, 5 = SEMIS, 6a = SUIVI DES CULTURES						
6b = ENTRETIEN DU RESEAU HYDRAULIQUE, 7a = VULGARISATION, 7b = COMPTE D'EXPLOITATION						
8 = SANTE & HYGIENE, 9 = POTAGER, 10 = MOISSON ET BATTAGE, 11 = ALPHABETISATION						

<b>FORMATION POUR LES PAYSANS :</b>				
<b>ANNEE</b>	<b>PERIODES</b>	<b>NBRE MODUL.</b>	<b>NBRE T. PARTICIP.</b>	<b>THEMES</b>
85-86	SEPT. 85	7	283	CONDUCTEURS BÂTEUSES VOTEX
	OCT. 85			
	DECEMBRE	1	7	GESTIONNAIRES DE SEMENCES DES A.V.
86-87	MAI 86	2	44	TRESORIERES DES A.V.
	NOV. 86	1	26	GESTIONNAIRES DE SEM. DES A.V.
	OCT. 86			
	NOV. 86	4	82	CONDUCTEURS BÂTEUSES VOTEX
	DEC. 86			
	NOV. 86	1	45	COMMERCIALISATION PAR LES A.V.

<b>ANNEXE : STATISTIQUES D'ALPHBETISATION</b>			
<b>Secteurs</b>	<b>Nbr Centre</b>	<b>Nbr Auditeurs</b>	<b>Nbr néo-alph.</b>
<b>NIONO</b>	<b>12</b>	<b>258</b>	<b>84</b>
<b>SAHEL</b>	<b>18</b>	<b>467</b>	<b>135</b>
<b>N'DEBOUGOU</b>	<b>25</b>	<b>521</b>	<b>121</b>
<b>MOLODO</b>	<b>19</b>	<b>641</b>	<b>245</b>
<b>KOUROUMA</b>	<b>21</b>	<b>514</b>	<b>160</b>
<b>DOGOFIRY</b>	<b>14</b>	<b>519</b>	<b>234</b>
<b>KOLONGO</b>	<b>11</b>	<b>367</b>	<b>18</b>
<b>KOKRY</b>	<b>16</b>	<b>297</b>	<b>65</b>
<b>O.N.</b>	<b>136</b>	<b>3.584</b>	<b>1.062</b>

**ANNEXE 3 :**

**INVENTAIRE DES CONTENUS PEDAGOGIQUES ELABORES**

**ANNEXE 3 : INVENTAIRE DES CONTENUS PEDAGOGIQUES ELABORES****TITRE : BLOC 1 PREPARATION DE LA CAMPAGNE AGRICOLE**

Réalisé par les formateurs du CF

Public visé : les encadreurs

Durée : 3 semaines théorie et pratique

Objectifs énoncés : former les encadreurs pour la production

Méthode pédagogique : Méthode participative.

**Contenu**

- Etude de la plante
- L'irrigation
- La production agricole
- Le calendrier agricole
- La vulgarisation
- L'inventaire agricole.

**TITRE : BLOC 2 COURS DE RECYCLAGE COMPARTIMENTAGE**

Réalisé par CF ON (les formateurs)

Public visé : L'encadrement-moniteurs

Durée : 3 semaines théorie et pratique

Objectifs annoncés cours de recyclage, formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode participative

**Contenu**

- Le compartimentage
- Mesures de distance
- La carte, la légende, l'échelle, exercices
- Superficies, calcul de superficies, angles droits, équerre optique, exercices.
- Piquetage
- Nivellement
- Les dimensions des compartiments
- Aménagement de la parcelle
- Résumé des 3 méthodes :
  - \* Compartiment d'après nivellement
  - \* Compartiment selon courbe de niveau
  - \* Compartiment selon les diguettes existantes et surfaces uniformées.

**TITRE : BLOC 3 LE LABOUR**

Réalisé par : les Formateurs du CF

Public visé : encadreurs

Durée : 2 semaines théorie et pratique

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode participative.

Contenu :

- L'étude de la charrue, ses différentes parties, son fonctionnement et son entretien.
- La labour, les buts du labour, ses caractéristiques, les différentes sortes de labour, le moment et la durée du labour.
- L'étude du sol, sa formation, la texture, sa structure
- L'étude des sols de l'Office du Niger, les types, la répartition, les profils, les cartes des sols.
- L'eau dans le sol.

**TITRE : BLOC 3B BOEUF DE LABOUR**

Réalisé par : La Direction Elevage

Public visé : L'encadrement

Durée : 2 semaines théorie et pratique

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode participative

**Contenu**

- L'alimentation des bœufs de labour
- La santé et les soins vétérinaires
- L'élevage et l'entretien des bœufs de labour
- Le dressage
- Fiche technique de l'enrichissement de la paille comme fourrage bovin par l'urée.

**TITRE : BLOC 4 NIVELAGE**

Réalisé par : Les formateurs du CF

Public visé : Encadrement

Durée : 2 semaines théorie et pratique

Objectifs annoncés :

Méthode pédagogique : Méthode participative

Contenu

- Nivelage et labour : labour d'un compartiment dénivélé, d'un compartiment nivelé.
- Equipement du nivelage : La herse, bœuf dozer, mode d'emploi d'un bœuf-dozer sracpeur et son mode de travail.
- Contrôle de nivelage.

**TITRE : BLOC 5 LE SEMIS****Réalisé par : Les formateurs****Public visé : Encadrement****Durée : 2 semaines****Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement****Méthode pédagogique : Méthode participative****Contenu**

- Semence
- Techniques de semis
- Fertilisation
- Pépinière des manquants

**TITRE : BLOC 6 SUIVI DES CULTURES**

**Réalisé par : Les formateurs du CF**

**Public visé : Encadrement**

**Durée : 6 semaines**

**Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement**

**Méthode pédagogique : Méthode participative**

**Contenu**

- Les adventices, importance du contrôle des adventices, les différentes espèces d'adventice à l'ON classification selon le cycle de vie, lutte contre les adventices.
- Fertilisation des sols : amendements, engrais
- Irrigation des soutiens, exercices (travaux pratiques), la quantité d'eau, confection d'une échelle.
- Techniques culturales : 2ème désherbage, 2ème fertilisation.
- Influence du milieu : action du climat sur le développement du riz, action de la chaleur, de la lumière, des vents, actions du sol.
- Mise en eau définitive : but, époque, quantité, rôle d'eau.
- Animaux nuisibles : identification des dégâts et moyens de lutte.

**TITRE : BLOC 6B SUIVI DES CULTURES ENTRETIENS DU RESEAU HYDRAULIQUE**

Réalisé par : Les formateurs du CF

Public visé : Encadrement

Durée :

Objectifs annoncés :

Méthode pédagogique :

Contenu

- Entretien du réseau hydraulique : la section, la végétation, la pente, le niveau d'eau dans le drain.
  
- Les ouvrages hydrauliques : prise de partiteur, régulateur, prise de l'arroseur, ouvrages dans l'arroseur (KL2).

**TITRE : BLOC 7A VULGARISATION**

Réalisé par : Les formateurs du CF en collaboration avec la DVA

Public visé : Encadrement

Durée : 3 semaines

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode communicative

**CONTENU**

- Définition de la vulgarisation agricole
- Les objectifs de la vulgarisation agricole
- Amélioration des techniques culturales et autres modes de production
- Amélioration qualitative et quantitative de la production agricole
- Augmentation de revenu annuel des paysans
- élévation du niveau de vie de la masse rurale
- Ouverture d'esprit du monde rural
- Principe et méthodes de vulgarisation agricole
- La communication, le Feed-back
- Le processus de transmission des connaissances
- Les sources des nouvelles techniques
- La connaissance du milieu
- Les méthodes de vulgarisation agricole
- Les moyens audio-visuels.

**TITRE : BLOC 7B VULGARISATION COMPTE D'EXPLOITATION**

Réalisé par : Les vacataires

Public visé : Encadrement

Durée : 1 semaine

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode communicative

**CONTENU**

- Compte d'exploitation

Quelques notions générales :

Exploitation agricole, campagne agricole, exercice comptable crédits agricoles, l'intérêt sur le capital, compte d'exploitation général, l'amortissement, compte d'exploitation colon, production minimale, seuil de rendement.

- Enquête : quelques règles de conduite, l'enquête socio-économique (qui fait l'enquête), les conditions de l'enquête, la collecte des principales données relatives à l'exploitation.

- Annexe :

Compte d'exploitation colon  
Dettes d'exercice campagne  
Situation campagne

en Bambara aussi  
en Bambara aussi  
en Bambara aussi

**TITRE : BLOC 8 SANTE ET HYGIENE**

Réalisé par : La santé

Public visé : L'encadrement

Objectifs annoncés : Prévention des maladies courantes

Méthode pédagogique : Méthode communicative

**CONTENU**

- Nutrition et prévention : carences nutritionnelles, santé maternelle et infantile, les vaccinations.
- Les premiers secours
- Les morsures
- Les brûlures et les plaies
- Les fractures
- Hygiène du milieu
- Approvisionnement en eau
- Evacuation des ordures
- Evacuation eaux usées et des excréta
- Le paludisme, cause, symptômes, traitements
- Le tétanos
- La méningite
- La rougeole
- La tuberculose
- Les maladies vénériennes
- La diarrhée, les soins, prévention
- Les conjonctivites
- La schistosomiase (bilharziose)

**TITRE : BLOC 9 LE JARDIN POTAGER**

Réalisé par : Les formateurs du CF

Public visé : Encadrement

Durée : 1 semaine

Objectifs annoncés : Diversification de la production d'exploitation, initier des encadrements aux cultures maraichères.

Méthode pédagogique : Méthode participative

**CONTENU**

- Les cultures maraichères : description et mode de végétation, les exigences, la culture, les traitements récoltes conservation.
  
- Principes de culture : importance du potager, différents types de jardin.

**TITRE : BLOC 10 MISSION ET BATTAGE**

Réalisé par : les formateurs du CF

Public visé : l'encadrement

Durée : 2 semaines

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Méthode participative

**CONTENU**

Etat de maturité : description d'une panicule, les différents stades de maturation du riz, l'époque de moisson.

- Le rendement de la culture
- Le vidange

La moisson : mode d'exploitation

- La battage

Batteuse Votex, description, principes de fonctionnement, réglage, entretien, sécurité.

**TITRE : BLOC 11 GUIDE DE TRANSCRIPTION ET DE LECTURE  
BAMBARA**

Réalisé par : Le chef ZAF

Public visé : Encadrement

Durée : 2 semaines

Objectifs annoncés : Formation de l'encadrement

Méthode pédagogique : Communicative

**CONTENU**

1ère partie :

1er niveau

- L'alphabet Bambara
- Choix à faire dans le cas de prononciation différente
- Règle de l'apostrophe
- Règle de segmentation

2ème niveau

- L'alphabet
- L'orthographe
- L'écriture des mots
- Les éléments écrits séparément
- Les mots composés
- Notion des tons
- La grammaire

3ème niveau

- L'alphabet
- L'orthographe

2ème partie

- Conseils pédagogiques
- Méthode pédagogique
- Conclusion et recommandations

3ème partie

- Documents annexes
- Valeur phonétique des lettres
- terme de calcul

**OFFICE DU NIGER**

**PROJET ARPON**

**ELEMENTS POUR UNE POLITIQUE DE PEDAGOGIE**

**Contribution de la Mission d'Appui à la Réorientation du CFA**

**Mars 1987**

## PRELIMINAIRES

Les remarques qui suivent ont été élaborées selon les principes qui ont prévalu dans le travail de la mission.

Elles font l'objet d'un document séparé afin d'en faciliter l'utilisation auprès des formateurs du CFA, en dehors des considérations institutionnelles et organisationnelles présentées dans le rapport de la mission.

Ces éléments pourront faire l'objet d'un approfondissement dans une étude ultérieure.

La Mission d'Appui

## CONTENU

- 1 - Une pédagogie de la responsabilité et de l'autonomie
- 2 - La compétence des Formateurs
- 3 - Critères essentiels de réussite d'une opération de formation
- 4 - Elements d'une formation de Formateurs
- 5 - Les catégories de Formateurs
- 6 - La déontologie du Formateur
- 7 - Un style unique d'animation
- 8 - Règles du jeu pendant le stage
- 9 - Le recrutement des stagiaires.

## 1- UNE PEDAGOGIE DE LA RESPONSABILITE ET DE L'AUTONOMIE.

Les contenus transmis au cours des formations viseront à développer l'autonomie et la responsabilité tant de l'encadrement que des exploitants. La pédagogie à mettre en place devra aller dans le même sens. Elle y parviendra en :

Libérant le formé de l'effort d'adaptation à la formation et en facilitant sa mise en confiance par :

- Un style unique d'animation, une même pédagogie quels que soient les formateurs et les disciplines enseignées.(S6)

- La définition d'une déontologie du formateur qui garantisse de bonnes conditions d'évolution du formé. (S6)

Expliquant au formé le bien fondé des principes pédagogiques utilisés pendant sa formation et en ayant son adhésion sur ces principes :

- Explication en début de chaque formation des " règles du jeu " régissant le stage.

-Expression des attentes des formés vis à vis des règles du jeu du stage.(S8)

-Négociation des règles et de certains aspects matériels.

Les formateurs demanderont aux "formés" d'autocontrôler l'application de ces règles à partir de moment où elles ont l'adhésion de tous.

## 2- LA COMPETENCE DES FORMATEURS

Former quelqu'un , le conseiller , c'est lui demander une évolution , un changement dans son comportement.

Pour cela il est nécessaire d'avoir son adhésion et sa confiance . Cela ex implique qu'il faut comprendre ses problèmes comme il les vit. D'avantage qu'une compétence et une expérience technique (et sans en nier l'importance) il est nécessaire d'avoir au départ et de perfectionner chez le formateur , une compétence humaine.

C'est dire que le recrutement des formateurs revêt la plus grande importance.

Le formateur doit correspondre au profil suivant :

- Savoir écouter
- Savoir inspirer la confiance
- S'intéresser aux problèmes humains
- Etre équilibré, intègre, et rationnel
- Etre capable de travailler en équipe
- Ne pas être trop traditionaliste et savoir voir la réalité dans ce qu'elle a d'unique et de nouveau.

La compétence technique s'acquiert et se développe, la compétence humaine peut s'approfondir par l'entraînement à des pratiques (entretien, écoute, etc) mais ne s'acquiert pas par celui qui en est dépourvu au départ.

Il est donc impératif d'avoir des formateurs qui correspondent au départ au profil défini et dans la mesure du possible de ne plus recourir à ceux dont l'image de marque ne correspond pas à ce profil.

Sur le plan des spécialistes, l'équipe pédagogique permanente devra se composer au départ de la manière suivante :

- Un formateur Agronomie et gestion de l'eau
- Un formateur vulgarisation
- Un formateur pour l'animation villageoise (gestion, organisation paysanne)
- Un formateur pour l'irrigation

Le responsable de l'unité de production étant lui même un de ces formateurs.

### 3 CRITERES ESSENTIELS DE REUSSITE D'UNE OPERATION DE FORMATION

Toute opération de formation se doit d'être réussie afin :

- De valoriser l'investissement réalisé tant par les formateurs que les formés.
- De ne pas discréditer les initiatives nouvelles .

Pour cela il est nécessaire de :

Se donner pour toute opération de formation des objectifs réalistes (résumables à quelques points clés) et compatibles avec les moyens, la durée et les effectifs du groupe.

Préferer les stages de courte durée (plus faciles à réaliser, dans lesquels les problèmes psycho-sociologiques ont moins d'acuité, plus intenses, pour lesquels il est plus facile de se rendre disponible tant du côté des formateurs que des formés) aux stages de longues durées.

Préferer les petits groupes (7,8 personnes, 12, 14 maximum) aux grands groupes (qui ne favorisent pas la communication , développent des attitudes de passivité et des phénomènes de dynamique de groupe).

Faire toujours du "sur-mesure" ce qui implique la constitution de groupes homogènes ayant des préoccupations similaires.

Eviter de perturber le climat du groupe par le regroupement de personnes ayant des statuts différents (crainte de perdre son prestige pour les uns, peur de s'exprimer pour les autres)

Utiliser un langage parlé, écrit, ou dessiné, simple et clair et sans risque de mauvaise interprétation .

Utiliser les spécialistes en formation de formateurs et sur le terrain ( où auprès de formés en général) des personnes elles mêmes dans un processus d'apprentissage ( = plus de sensibilité à la pédagogie , formulation plus claire des idées , mise au niveau des stagiaires plus facile ) dans la discipline.

Ceci n'exclut pas la spécialisation des thèmes .

Ne pas raisonner en termes de réussite ou d'échec, mais développer face aux incidents rencontrés, une attitude "pédagogique" qui consiste :

- à les analyser (= chercher à comprendre les causes , causes immédiates , causes lointaines mais ayant concourru à l'incident)

- raisonner en termes de "causes" et non de "coupable" (parler des tâches, non des personnes) .

- à rechercher toutes informations

- à ne pas considérer que l'incident est fortuit et ne se reproduira plus (il se reproduira même sous une autre forme).
- à trouver des solutions pour empêcher un incident semblable.
- à formaliser cette analyse et cette réflexion.

"Vendre" la formation, par la mise en place d'actions illustratives dès le départ et par la réussite de ces opérations.

#### 4 ELEMENTS D'UNE FORMATION DE FORMATEURS

Sensibilisation à l'importance et à la portée du rôle de formateur, élément essentiel dans une dynamique d'évolution. Le formateur doit avoir conscience de son rôle. Il doit chercher à l'enrichir et non à le limiter.

Lui faire partager l'envie de développer sa compétence humaine sur :

- L'écoute
- La communication
- La connaissance sur la dynamique des groupes
- La connaissance des traditions des différents groupes sociaux

Développer sa capacité d'empathie et de considération positive

Développer sa créativité pour la mise au point de méthodes pédagogiques diversifiées, innovantes, complémentaires.

Développer sa capacité au travail en équipe.

L'entraîner de manière intensive à l'utilisation de démarches rationnelles d'analyse des problèmes :

Etude des incidents significatifs

Arbre des causes

Approches globales

Méthodologie de diagnostic

## LES CATEGORIES DE FORMATEURS :

Etre formateur repose sur l'acquisition d'un état d'esprit (déontologie, compétence humaine) qu'il convient de ne pas dénaturer par une "Taylorisation" de la formation mais au contraire de diffuser le plus largement possible auprès :

- Des responsables de la formation
- Des formateurs à temps complet
- Des formateurs à temps partiel
- Des hiérarchiques

C'est à dire plutot que de distinguer :

- Moniteur
- Instructeur
- Formateur
- Educateur etc

avec différents niveaux de responsabilité dans la conception pédagogique, il est préférable de permettre à tout formateur d'avoir la possibilité d'enrichir, où de modifier son contenu pédagogique, sa progression, où ses méthodes pédagogiques pour mieux s'adapter à son public.

Quelle que soit l'expérience et la qualification du formateur :

La garantie de la qualité repose sur le travail d'équipe et l'interdépendance à l'intérieur du Centre de Formation (CF).

De même, plus cette formation touchera de gens (temps partiel, hiérarchiques) et même si l'activité pédagogique reste ponctuelle pour certains plus se diffusera cet état d'esprit "pédagogique" de nature à favoriser la dynamique formateur formé qui est l'objectif initial de la restructuration du CF.

La formation de formateur a toujours pour effet de diffuser une attitude de communication irremplaçable.

## 6 - LA DEONTOLOGIE DU FORMATEUR

Présentée comme une série d'obligations morales, sans aménagements, possibles, la déontologie du formateur doit faire l'objet d'un engagement formel du formateur et doit être connu du formé.

Les règles de déontologie sont établies afin de garantir au maximum le bon déroulement de la formation pendant et après le stage, et de garantir la crédibilité du CF.

Le formateur doit comprendre que le non respect de ces règles pénalise tout un groupe de personnes et son centre de formation.

L'établissement de ces règles doit faire l'objet d'une étude particulière propre au contexte de l'ON et du CF, mais on peut dès à présent énumérer certains points possibles :

- \* Obligation de discrétion : ce qui se dit pendant une formation ne doit pas être restitué à l'extérieur ni en totalité, ni en partie.
- \* Le formateur ne doit pas utiliser sa position pour son bénéfice personnel, et doit s'interdire toute transaction et toute relation hors des transactions et des relations strictement pédagogiques.
- \* Le formateur doit respecter le travail de ses collègues et s'interdire toute évaluation "sauvage" du travail effectué, par un collègue. Il a néanmoins la possibilité de parler avec le collègue concerné de ce qu'il a lui même perçu.
- \* Dans l'exercice de son activité, il ne doit jamais oublier qu'il est en même temps au service d'un prescripteur, à savoir l'ON et d'un groupe en formation. Il occupe une position intermédiaire, il doit s'y tenir et favoriser la communication entre les deux parties.
- \* Etre formateur implique une certaine "disponibilité" . Il importe que le formateur fasse passer l'intérêt de ses stagiaires avant son propre intérêt.

Les traits de ce que pourrait être ce style :

\* Un style fondé sur la communication :

garantie par les dimensions des groupes, les règles du jeu, la déontologie, les méthodes pédagogiques.

\* Des formations sur mesure garanties par :

La composition des groupes, le choix des méthodes pédagogiques, l'étude de cas concrets et de cas fourni par les formés, un suivi et des bilans.

\* Des règles du jeu responsabilisantes :

Pas de mesures arbitraires. Prise en compte des demandes et des contraintes des formés. pas de système basé sur la compétition, co-responsabilité de la richesse du stage et de l'application des règles du jeu. Pas d'évaluation personnelle.

\* Une organisation matérielle qui n'évoque pas le système scolaire :

Tout les éléments matériels du CF doivent y concourir, en particulier l'aménagement des salles, termes d'adresse entre les participants (dont le formateur), appel au volontariat, remise de documents, etc...

\* Empathie et considération positive inconditionnelle :

Neutralité : pas de préférence, en même temps, attitude positive d'encouragement, participation des stagiaires.

\* Un schéma directeur unique :

Les possibilités pour l'établissement de ce schéma directeur sont multiples, mais devrait comporter les points suivants :

- Présentation du CF
- Présentation formateur
- Attentes des participants vis à vis au stage
- Présentation de l'objectif le plus général et définition de sous objectifs.
- Présentation des méthodes pédagogiques utilisées
- Evaluation continue en cours de stage
- Evaluation des acquis
- Préparation aux applications pratiques

\* S'efforcer d'apporter par la formation, ce qui manque au formé

Certaines populations, et en particulier les exploitants, ayant un niveau "faible" ont besoin de points de repère, de "certitudes" (simplifier des choses).

D'autres ont besoin de nuances et d'interrogations : Adapter la pédagogie utilisée à ces besoins.

\* Favoriser, quand c'est possible, les contacts individuels

Surtout avec la population paysanne.

## **8- REGLES DU JEU PENDANT LE STAGE :**

Ces règles du jeu sont établies pour éviter tout incident de parcours et optimiser les moyens mis en œuvre par la formation.

On établira les règles du jeu en prévoyant les difficultés à éviter, on pourra entre autre préciser les points qui suivent :

### Le rôle du formateur :

- Le formateur est à la disposition des formés
- Le formé ne doit pas hésiter à parler de ses difficultés de compréhension en général.

\* Formateurs et formés partagent la responsabilité de la réussite de la formation.

Participation active = formation riche

Participation passive = formation pauvre.

\* La participation doit être constructive et tournée vers l'avenir et pas destructive et tournée vers le passé.

\* Rappeler les règles de confidentialité (ce qui se dit dans la formation doit rester dans la formation) inviter les formés à respecter les mêmes règles.

\* Pas de compétition entre les formés.

## **9. LE RECRUTEMENT DES STAGIAIRES :**

Que ce soit pour les stages longs ou pour les stages de courte durée le recrutement des stagiaires est un élément important de la réussite du stage.

### **LE PRINCIPE A PRIVILEGIER SERA LE VOLONTARIAT**

Mis en œuvre et facilité par :

- Le recueil et la gestion des candidatures spontanées
- Stimulation des candidatures spontanées par l'encadrement (après la sensibilisation des hiérarchiques à l'importance et aux possibilités de la formation). Ce rôle des hiérarchiques peut à terme devenir plus formel par la création d'un réseau privilégié de "conseillers pédagogiques".
- Un découpage des formations (durée ,alternance, périodicité) qui s'adapte au maximum aux contraintes des formés.
- La recherche des conditions matérielles de stage les plus motivantes
- La valorisation globale des formations réalisées au CF

**ANNEXE 5**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXE 5****BIBLIOGRAPHIE****1. ARPON**

Plan d'opération Juillet 85- Juin 87

**2. BANQUE DE DONNES PEDAGOGIQUES ARFA****3. IRAM**

Etude diagnostic et propositions de structuration des organisations paysannes à l'ON Tome 1, 11 Novembre 81.

**4. LES BLOCS PEDAGOGIQUES DU CFA****5. MISSION D'EVALUATION BILATERALE OFFICE DU NIGER MALI****6. MISSION D'EVALUATION**

Avril 86

**7. STATISTIQUES SOURCE O.N.**

**ANNEXE 6**

**COMMENTAIRES SUR LE PROJET DES TERMES DE  
REFERENCE**

## **ANNEXE 6**

### **COMMENTAIRES SUR LE PROJET DES TERMES DE REFERENCE ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA FORMATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT AGRICOLE**

La présente Mission, composée de deux attachés techniques, pour l'un agronomie spécialisée en irrigation drainage, pour l'autre, agronomie spécialisée en agro-économie, de l'ON (Direction Générale et Direction technique) et d'un Chef de projet des Etudes Générales, économiste spécialisé en planification, d'un expert Néerlandais, sociologue spécialisé sur les problèmes pédagogiques des pays en voie de développement et deux Consultants Français, experts, pour l'un, sur le développement des organisations et pour l'autre, en psychopédagogie et formation de formateur, apporte les commentaires suivants sur le projet des Termes de Référence.

#### **1. Positionnement du centre de formation :**

La mission propose un positionnement structurel et une réorganisation qui permettent réellement d'engager, après consultation de toutes les parties prenantes de l'ON, une politique globale de formation avec des objectifs et des moyens appropriés, tant auprès des paysans que l'encadrement.

La Mission remarque que le projet des Termes de référence ne comportait pas de mention relatif à cet aspect qui lui est apparu fondamental.

#### **2. Durée de la Mission d'Appui proposée par le projet des Termes de référence.**

La durée proposée est apparue soit trop longue soit trop courte.

Trop longue : Six mois constituent un délai trop long pour réaliser un diagnostic, concevoir une réorganisation du centre, définir les priorités de formation dans le cadre d'un plan de formation et programmer les moyens notamment humains.

**Trop courte** : Ce délai est trop court pour rendre opérationnelle une réelle assistance sur le terrain.

Par ailleurs, ce délai de six mois pour l'expert principal a été perçu comme un obstacle dans le recrutement efficace de l'intéressé.

Un expert ayant les qualités requises ne peut s'immobiliser six mois sur un même projet.

La durée est donc, pour obtenir un expert de haute qualité, soit trop courte, soit trop longue.

3. Non prise en compte de la globalité des compétences et potentiels existants déjà à l'ON.

Le projet des Termes de Référence ne propose pas le positionnement du Centre au niveau de la Direction, l'analyse porte seulement sur les compétences contenues dans l'actuel CF, à son niveau dans la structure de l'ON. La présente mission estime que la réorganisation du centre, elle que proposée, dans ce rapport, permettra de mobiliser sur la formation les compétences et potentiels existant aujourd'hui au sein de l'ON.

4. Adhésion sur le point 3 du projet des Termes de Référence et mise en place.

La mission est fondamentalement consciente de l'urgence et de la nécessité d'identifier les besoins de formation et de les satisfaire dans le cadre d'un programme de formation, composé et articulé par des actions appropriées.

La mission, non seulement reconnaît la nécessité d'avoir des méthodes pertinentes et des formateurs bien formés, mais préconise les modalités de réalisation dans le présent rapport.

Elle constate que l'ON a commencé la réalisation de cet objectif en collaboration avec le projet ARPON en :

\* faisant suivre à l'étranger (France) une formation de formateur à deux de ses formateurs.

Ces formations d'une durée de trois mois chacune ont porté, pour l'un sur la conception de supports pédagogiques, dont audio-visuels et pour l'autre, sur les méthodes pédagogiques propres aux paysans et à l'encadrement.

Ces actions ont été financées par la Coopération Néerlandaise.

\* Créant la présente mission qui, en concertation étroite avec tous ses membres et après avoir entendu les différentes composantes de l'ON et des projets articulés à la formation a :

- identifié les principaux problèmes gênant le développement de la formation.
- examiné, avec une approche défectorologique, le potentiel matériel et humain.
- proposé une réorganisation du centre de formation, basée sur des paramètres et des principes de fonctionnement.
- mis en avant des objectifs pouvant se réaliser grâce à un nouvel organigramme et des définitions de fonctions du centre.
- formalisé une politique pédagogique, des groupes cibles et des priorités.
- conçu les étapes ultérieures avec leurs modalités pratiques de réalisation.

**ANNEXE 7**

**COMPOSITION DE LA MISSION**

**ANNEXE 7****COMPOSITION DE LA MISSION**

- |                    |                 |   |
|--------------------|-----------------|---|
| <b>1. BOUBACAR</b> | <b>SOW</b>      | <b>Ingénieur Agronome Attaché<br/>à la Direction Générale de l'ON</b>                                   |
| <b>2. THEO</b>     | <b>OLTHETEN</b> | <b>Exeprt Néerlandais, Formation<br/>et Education des Adultes<br/>CESO, LA HAYE, PAYS BAS</b>           |
| <b>3. ALPHA</b>    | <b>OUMAR LY</b> | <b>Economiste planificateur S.E.G.</b>  |
| <b>4. L. UGO</b>   | <b>GRASSO</b>   | <b>Consultant, Sociologue des<br/>Organisations, Secrétaire Général<br/>de l'ARFA.</b>                  |
| <b>5. ANNICK</b>   | <b>AUFFRAY</b>  | <b>Consultant, Formateur de formateur<br/>Domaine du Puits d'Auzon<br/>13126 VAUYAENARGUES - FRANCE</b> |
| <b>6. ALY</b>      | <b>DIALLO</b>   | <b>Agro-Economiste Attaché à la<br/>Direction Technique de l'ON.</b>                                    |