

**II<sup>e</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE  
DU RESEAU « FORMATION AGRICOLE ET RURALE » (FAR)  
« Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de  
formation rurale pour le développement »  
TUNIS – 19 au 23 mai 2008**

**ROLES DES ACTEURS DANS L'ORIENTATION ET LE FONCTIONNEMENT DES DISPOSITIFS DE  
FORMATION RURALE POUR LE DEVELOPPEMENT**

*Intervention de Monsieur Insa MBAYE, directeur exécutif du Centre Interprofessionnel pour la Formation  
aux métiers de l'Agriculture de Saint Louis du Sénégal*

**Origines et motivations des fondateurs**

Les décennies 1980 et 1990 ont été marquées en Afrique, en général, et au Sénégal, en particulier, par un ensemble de politiques économiques et agricoles cristallisées dans le désengagement progressif de l'Etat, la privatisation des fonctions économiques et marchandes, la libéralisation des circuits économiques, la décentralisation des pouvoirs vers les collectivités territoriales, l'ouverture des marchés avec les règles du commerce international, l'intégration économique régionale.

L'année 1994 a été suffisamment significative de ce mouvement général en ce qu'elle a correspondu dans la vallée du fleuve Sénégal, notre zone d'intervention prioritaire, à la concrétisation par l'Etat de toutes les mesures d'intervention publique y relatives : la SAED, Société Nationale de Développement Rural de la Région, s'est désormais focalisée sur ses missions générales d'appui-conseil et de développement d'infrastructures hydro agricoles.

Dans ce contexte, sous l'impulsion de la SAED et de la Coopération française, de très larges réflexions, concertations et négociations se sont déroulées entre 1994 et 1995 sur tout le long du fleuve Sénégal pour s'accorder sur la nécessité de mettre en place une structure de formation agricole et rurale pilotée et gérée par toute la profession agricole.

Tout le travail préparatoire et de mobilisation a été effectué par un groupe de travail ad hoc composé de représentants de la Coopération Française, de la SAED et des Organisations professionnelles agricoles avec le soutien actif permanent du Directeur de l'UFR Sciences juridiques de l'Université Gaston Berger de Saint-Louis.

Ce travail fut conclu par la tenue d'une Assemblée générale constitutive, le 8 avril 1995, qui consacra la création du CIFA, Centre Interprofessionnel pour la Formation aux métiers de l'Agriculture, sous la forme juridique d'une association à but non lucratif.

Parmi les différentes formes juridiques offertes par la réglementation sénégalaise, l'association à but non lucratif était considérée la plus appropriée pour atteindre les finalités et objectifs retenus par les fondateurs tout en défendant le caractère d'intérêt public de la formation agricole et rurale.

**Composition et organisation du CIFA**

De caractère interprofessionnel, le CIFA est aujourd'hui composé de 24 organismes membres formant l'Assemblée générale et provenant de 4 catégories professionnelles :

- 13 organisations paysannes fédératives d'orientation générale, de défense d'intérêts, de filières ou d'appui accompagnement
- 5 institutions publiques de formation ou de développement dont
  - 1 université
  - 1 société nationale de développement rural
  - 1 institut de recherche agricole
  - 1 centre de formation
  - 1 démembrement régional du ministère de l'agriculture
- 3 ONG et fondation d'appui au développement rural
- 3 sociétés privées fournisseurs de matériels agricoles, d'intrants et de services de formation.

L'AG élit en son sein un conseil d'Administration de 13 Membres dont la composition respecte le caractère interprofessionnel du CIFA, avec un quota minimum par collège, le reste des postes restant ouverts à toutes les catégories. Cette orientation et les principes de transparence dans le mode statutaire d'élection à bulletin secret permettent à l'institution d'avoir une représentation démocratique et équilibrée des organisations membres dans ses instances de gouvernance.

### **Publics, finalités et objectifs**

Les publics concernés par les programmes de formation se retrouvent dans 3 ensembles en phase avec les 3 grandes missions suivantes du CIFA :

- formation des responsables d'organisations, des élus locaux et d'autres professionnels du secteur agricole
- perfectionnement des agents de développement aux métiers du conseil
- renforcement des compétences des formateurs et animateurs

Le choix de ces publics et missions a été dicté naturellement par le contexte de création du CIFA qui, comme décrit ci-dessus, renvoie à une orientation générale qui rend aux acteurs directs et de terrain les responsabilités et pouvoirs de décisions et de conduite de l'essentiel de leurs activités : le principe de subsidiarité largement appliqué à l'environnement agricole et rural.

Dans le même esprit et avec les mêmes considérations, les fondateurs du CIFA se sont accordés, au préalable, sur deux finalités majeures, intégratives et cohérentes avec une association dont l'objet principal est la formation :

- Finalité 1 : professionnalisation de l'agriculture ; comprise sous le triptyque prise de conscience de ses rôles et missions des différents acteurs ruraux, de connaissances des activités y relatives, et de renforcement de ses capacités et compétences d'intervention.
- Finalité 2 : promotion de la formation continue dans la vallée du fleuve Sénégal ; dans le sens de la préoccupation qualité dans les programmes de formation, de la mise en relation des acteurs de la formation à travers des réseaux et de la capitalisation des outils et méthodes de formation adaptés et efficaces.

Ces finalités et missions de l'organisation rendent visibles et précis les niveaux et domaines d'intervention de formation du CIFA. Elles contribuent également de façon décisive au positionnement stratégique affiché de l'organisation sur le renforcement des capacités humaines et économiques des publics partenaires.

Le centre réalise ses missions en fournissant des services de formation (programmes généraux et formations à la demande des membres), d'appui méthodologique (conseil, pédagogie de formation, évaluation), d'information et de documentation.

Pour cela, le CIFA dispose d'une équipe pédagogique composée d'un Directeur Exécutif, d'un responsable des programmes de formation, de 2 conseillers en formation et d'un chargé d'information et de formation, auxquels s'ajoute un personnel administratif, comptable et financier.

Le rôle de l'équipe pédagogique est de faciliter l'identification des besoins avec les bénéficiaires, de concevoir et coordonner les programmes de formation, et de les réaliser en s'appuyant sur un réseau de partenaires et prestataires de formation.

### **Orientations stratégiques**

**L'expérience capitalisée dans la conduite des programmes de formation du CIFA conduit régulièrement (trois fois depuis la création) les membres de l'institution et l'équipe opérationnelle à engager une réflexion stratégique sur l'organisation en partant du diagnostic de l'association et de l'analyse de l'évolution de son environnement.**

**Il s'est agi à chaque fois pour le CIFA de repenser ses activités prioritaires et d'adapter en conséquence son organisation, son fonctionnement et ses ressources financières et humaines.**

L'environnement institutionnel du CIFA est caractérisé par l'existence de 3 leviers - Etat du Sénégal à travers la SAED, Bailleurs de Fonds extérieurs et Organismes membres - dont les orientations influent, de façon significative, sur les actions de formation du centre.

A l'Etat sont associées les options de privatisation, libéralisation et responsabilisation, et aux Bailleurs de fonds les programmes de professionnalisation de l'agriculture. Les membres du CIFA se positionnent avec des ambitions spécifiques corporatistes relevant de leur catégorie professionnelle.

L'analyse prospective de cette situation a permis de bâtir une stratégie de formation du centre autour de 3 axes forts : organisation et structuration du milieu agricole, développement des métiers et développement local.

L'axe "organisation et structuration du milieu agricole" est abordé sous deux formes :

- rencontres professionnelles sur les enjeux, le contexte économique et le rôle des acteurs dans le cadre de diagnostics de filières ou d'analyses de situations professionnelles
- formation de responsables d'OP.

Le deuxième axe "développement des métiers" vise l'acquisition et le renforcement de capacités professionnelles agricoles. Spécialisation et maîtrise sont les objectifs à travers des sessions de perfectionnement et d'appuis professionnels.

Trois métiers font l'objet de cycles et modules de formation spécifiques : le métier de gestionnaire de périmètres irrigués, le métier de conseiller agricole et le métier de formateur

**L'axe « développement local » se propose, sous l'entrée agricole en particulier, de former et d'accompagner les élus locaux, les conseillers en développement local et les responsables professionnels pour leur permettre de mieux se situer et intervenir dans le développement de leur territoire.**

La finalité commune de ces axes reste la professionnalisation de l'agriculture, entendue sous une double dimension : l'organisation des activités agricoles en métiers et, par conséquent, leur maîtrise progressive par les acteurs concernés.

L'ambition, à travers cette démarche, est de contribuer à faire émerger et se développer un type de leaders et acteurs ruraux capables, par leur initiative et la pertinence de leur vision et de leurs choix, d'impulser des dynamiques agricoles positives dans la vallée du fleuve Sénégal.

### **Fonctionnement général et rôles des acteurs**

Pour la réalisation des ambitions et des activités du CIFA, le management général de l'association se déroule globalement à 3 niveaux :

- un niveau d'orientation générale de la structure assumé collectivement par l'ensemble des organismes membres dans le cadre des délibérations et décisions de l'Assemblée générale. Cette instance suprême de l'organisation se réunit au moins deux fois par an, la première au titre du programme et du budget annuel et la deuxième au titre du rapport annuel, des états financiers et du rapport du commissaire aux comptes.

En plus, chaque 4 ans en moyenne, l'assemblée générale suggère une réflexion stratégique sur l'organisation en vue de :

- re-questionner/adapter/ajuster éventuellement ses orientations, missions et activités
- faire des suggestions fortes en ce qui concerne des éléments de fonctionnement et de financement de l'institution
- développer un plan d'actions subséquent pour remobiliser les membres, l'équipe opérationnelle et les partenaires autour d'objectifs spécifiques

Des AG exceptionnelles peuvent se tenir en fonction des besoins et sur tout ce qui touche aux éléments structurels de la vie de l'organisation. La participation active des membres aux AG traduit la maîtrise collective du devenir de l'association par les organismes adhérents

- un niveau d'administration déléguée assurée par le Conseil d'administration pour, d'une part, la mise en œuvre des décisions de l'AG et, d'autre part, remplir convenablement les attributions dévolues par les statuts et règlement intérieur du CIFA. Ces dernières lui permettent, entre autres, de statuer sur les demandes d'adhésion, de délibérer sur les programmes et budgets annuels, de préparer les AG et surtout celles relatives aux rapports annuels de l'année écoulée et de prendre les décisions majeures entre 2 AG. En raison de la composition du CA annoncée précédemment qui montre que le Conseil est, en réalité, assimilable à une AG en miniature, l'on peut raisonnablement affirmer que cette fonction d'administration déléguée se fait pour le compte de l'ensemble des organisations membres. Par décision du CA, des responsabilités et mandats ponctuels complémentaires à ceux définis par les statuts peuvent être

donnés aux membres de bureau que sont le Président, le Vice-président, le Secrétaire Général et le Trésorier

- un niveau de gestion courante et de réalisation des activités développé par la Direction exécutive du CIFA qui rend compte régulièrement aux instances de l'association. Le Directeur Exécutif du CIFA coordonne les activités de l'équipe opérationnelle composée de 7 salariés, assure la gestion courante, développe les partenariats et procède à la recherche des financements. La Direction exécutive a, par définition, une mission générale d'exécution des décisions de l'AG, du CA et du Bureau du CA.

Ce management général à 3 niveaux a été de rigueur et s'est appliqué systématiquement et entièrement depuis la création du CIFA en 1995. Toutes les responsabilités statutaires ou déléguées ont toujours été remplies convenablement. Cela a valu depuis lors l'élaboration et la validation, chaque année et sans exception aucune, de tous les programmes, budgets, rapports annuels, états financiers et rapports du commissaire aux comptes. D'où la réunion des indices de très bonne gouvernance de l'organisation et la permanence de la crédibilité de l'institution auprès de tous les partenaires techniques et financiers.

### **Financement, enjeux et défis**

Les actions développées par le CIFA portent sur la formation, l'information, le diagnostic, le conseil et l'accompagnement de divers acteurs du monde rural dans leurs activités. De fait, elles correspondent à la poursuite d'actions jusqu'alors réalisées par l'Etat à travers la SAED. Aussi a-t-il toujours été retenu que les activités de renforcement des capacités ont un caractère service public évident. C'est à ce titre que, depuis sa création, l'association bénéficie d'une subvention publique annuelle substantielle.

La structure classique de financement de l'organisation se présente comme suit :

- les coûts de formation sont assurés par des subventions des Bailleurs de fonds extérieurs ou couverts par les commanditaires (membres ou demandeurs externes)
- les charges de fonctionnement de la structure sont financées par les cotisations des membres, la subvention publique SAED et les prestations de services du CIFA.

Durant ses premières années de fonctionnement, cette structure de financement était parfaitement stabilisée avec le financement suffisant de la coopération française pour les activités de formation et la subvention publique pour environ 95% des charges de fonctionnement.

L'envergure grandissante des activités, l'accroissement de l'équipe pédagogique, le niveau constant de la subvention publique depuis l'origine et le retrait progressif de la coopération française se sont traduits par des tensions de trésorerie qui ont poussé l'organisation à élargir la part relative de ses prestations de formation pour développer des ressources additionnelles.

Par conséquent, les enjeux et défis actuels du CIFA peuvent être globalement synthétisés dans la formulation suivante : comment allier qualité de la formation, réponses aux demandes des membres et stabilisation des effectifs tout en produisant des recettes de prestations de services de formation en mesure d'équilibrer les budgets annuels ?

A ces enjeux et défis les acteurs principaux du CIFA sont conviés et mis à contribution, surtout les administrateurs et l'équipe opérationnelle qui ont à charge d'organiser et d'amorcer la réflexion stratégique sur ces questions essentielles. C'est dans ce cadre que se poursuit la réflexion stratégique actuelle dont les contours majeurs ont été définis en novembre 2007 et dont le plan d'actions sera proposé en avril 2008.

Sous cette perspective, l'importance des questions soulevées en novembre 2007 commande de s'appesantir, dans un premier temps, sur des points d'urgence et d'acuité dont la résolution permettra à court terme de maîtriser davantage les questions institutionnelles essentielles et d'impulser une dynamique organisationnelle suffisamment mobilisatrice.

Les points en question sont organisés autour de 5 grandes thématiques et certains renvoient à des rôles d'acteurs :

- 1 Vie associative
  - La question du membership et sa répartition le long de la vallée du fleuve Sénégal
  - Comment fidéliser et mobiliser les membres
  - L'appui à la formulation et au développement des demandes spécifiques des membres
  - Communication interne et vie associative : plus et mieux « fréquenter » les membres qui sont nos vrais premiers partenaires.
- 2 Information et communication

- Formuler les urgences en INFO/COM en fonction de ressources humaines et financières disponibles et réalistes
  - Communiquer plus et développer les relations publiques
- 3 Partenariat
- Développer des relations partenariales avec les Agences régionales de développement et les Conseils régionaux
  - Réserver du temps minimum à consacrer à la question du partenariat (programmation, réflexion stratégique, démarchage) et impliquer les administrateurs dans la recherche et la négociation avec des partenaires
  - Elaborer des éléments de stratégie à long terme (plan de développement + aire géographique) avec un partenaire stratégique institutionnel (avec appui CNCR)
- 4 Fonctionnement
- Travailler à inverser l'indice de dépendance : financement SAED (70% des coûts de fonctionnement) et financement Bailleurs de fonds étrangers (presque 100% des coûts des activités de formation hors demandes spécifiques SAED)
  - Allier multiplication des activités/ augmentation des ressources financières et durabilité/pérennité tout en donnant priorités aux membres
  - Remettre à jour le manuel de procédures avec responsabilités précises des administrateurs et du directeur exécutif (objets, circuits, imputations, autorisations)
- 5 Environnement général et infrastructure
- Améliorer les conditions et le cadre de travail et d'accueil du CIFA

### **Autres enjeux et défis majeurs pour les rôles des acteurs**

Tout compte fait, les enjeux présents des rôles des acteurs au CIFA sont fortement attachés à la prise en main par les représentants des organismes membres et par les administrateurs de toutes les attributions qui leur sont dévolues par les statuts et règlements intérieurs de l'association.

En effet, en assumant ces attributions, les membres maintiennent leurs contrôles et leur maîtrise sur le fonctionnement, les activités et les résultats atteints, notamment en termes de services de l'association vers ses sociétaires.

La diversité des membres et le niveau variable de l'expertise de leurs représentants dans les instances de l'association conduisent à des contributions respectives particulièrement différentes. De façon générale, les représentants des institutions publiques et des autres structures privées « officielles » ont tendance à plus prendre leurs places et formuler des demandes spécifiques de services.

De la même façon, il s'agira pour les administrateurs, quelque soit leur organisme d'origine, de remplir pleinement leurs fonctions en demandant plus de comptes et en exigeant davantage de résultats aux salariés : éviter à tout prix que l'association soit ou semble être dirigée par l'équipe opérationnelle, le salarié est au service de l'administrateur et de l'adhérent.

L'autre enjeu de taille réside dans la mise en place et le respect de procédures clairement définies, documentées et respectées par les salariés, tout en réservant entièrement aux élus les rôles et places qui leur sont dévolus.

Enfin le double défi sera que la subvention versée par la puissance publique depuis 13 ans et l'autonomie de prise de décision et de gestion collégiale du CIFA continuent d'être défendues maintenues et préservées.

Tous ces enjeux seront assurés et ces défis relevés si l'esprit d'équipe ambiant perdure et si les gestes et actes posés par les uns et les autres sont compris en bonne intelligence collective.

C'est à ce prix que la très bonne gouvernance reconnue sera pérenne, la crédibilité de l'association garantie et l'efficacité accrue.