



**ETUDE DIAGNOSTIQUE :**

**ASSISTANCE TECHNIQUE DANS LE CADRE DU PROJET « APPUI A LA CONTINUITE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE A L'IPDR DE KOLLO »**



Stagiaires IPDR produisant des briques

# Table des matières

Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des photos.....	vii
Sigles et abréviations.....	viii
Résumé.....	x
Introduction générale.....	1
1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	4
1.1. Quelques caractéristiques socio-économiques du Niger.....	4
1.2. Politique macro-économique actuelle.....	5
1.3. Politique de l'enseignement en général et spécifiquement de l'enseignement professionnel..	5
1.4. Problématique de l'enseignement agricole au Niger.....	7
2. PRESENTATION DE L'IPDR DE KOLLO.....	9
2.1. Positionnement géographique et historique.....	9
2.2. Statut juridique.....	11
2.3. Organisation administrative.....	13
2.4. Ressources financières.....	14
2.4.1 Typologie des ressources financières.....	14
2.4.2 Exécution Budgétaire de l'IPDR.....	15
2.5. Place de l'IPDR dans la stratégie générale de la formation professionnelle au Niger et dans la réponse au problème de l'Initiative 3N.....	17
3. Etat de la formation.....	18
3.1. La formation initiale.....	18
3.2. La formation continue.....	18
3.3. Les spécialités enseignées.....	19
3.4. Organisation des enseignements.....	20
3.5. Analyse critique des formations actuelles.....	21
3.5.1 Spécialité « Agronomie ».....	21
3.5.2 Spécialité « Eaux et Forêts ».....	22
3.5.3 Spécialité « Elevage ».....	23
3.5.4 Spécialité « Génie Rural ».....	24
3.5.5 Spécialité « Socio-Economie ».....	24

3.6.	Etat du profil des enseignants.....	25
3.7.	Situation des formés et analyse critique de l'évolution des stagiaires.....	26
3.7.1	Etat des lieux des formés.....	26
3.7.2	Evolution globale des effectifs toutes filières confondues.....	28
3.7.3	Evolution des effectifs par filière.....	28
4.	FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES.....	29
4.1.	Analyse des forces et faiblesses.....	30
4.1.1.	Analyse des forces de l'IPDR.....	30
4.1.2.	Analyse des faiblesses.....	30
4.2.	Analyse des opportunités et menaces.....	31
4.2.1.	Analyse des opportunités.....	31
4.2.2.	Analyse des menaces.....	32
5.	PROPOSITIONS.....	33
5.1.	Positionnement stratégique de l'IPDR.....	33
5.2.	Orientations pédagogiques.....	33
5.2.1.	Lien Formation-Production.....	34
5.2.2.	Liens Formation-Recherche.....	34
5.2.3.	Définition de matières communes.....	35
5.3.	Création d'unités de productions agro-sylvo-pastorales et halieutique.....	35
5.4.	Propositions organisationnelles.....	36
	.....	37
5.5.	Incidence financière de la réforme.....	39
6.	ESQUISSE DES GRANDES LIGNES POUR LE SUIVI-EVALUATION.....	40
6.1.	Mise en place d'un système de suivi-évaluation.....	40
6.1.1.	Etat des lieux et considération à accorder au suivi-évaluation.....	40
6.1.2.	Définition des concepts liés au suivi-évaluation.....	41
6.1.3.	Objectifs du système de suivi-évaluation.....	45
6.1.4.	Suivi-évaluation des activités.....	46
6.1.5.	Suivi-évaluation des résultats.....	46
	Suivi-évaluation des effets et impacts.....	47
6.1.6.	.....	47
6.1.7.	Définition des indicateurs et suivi des performances.....	48
6.1.8.	Organisation du suivi-évaluation.....	49
6.1.9.	Production et diffusion des rapports.....	50

6.2.	Elaboration d'un manuel de suivi-évaluation .....	52
6.2.1.	Démarche méthodologique .....	52
6.2.2.	Contenu du manuel.....	52
6.2.3.	Formation des utilisateurs.....	53
7.	ESQUISSE D'UN PLAN STRATEGIQUE .....	53
7.1.	Remarques préliminaires .....	54
7.2.	Fondements stratégiques.....	54
7.2.1.	Mission .....	54
7.2.2.	Vision .....	55
7.2.3.	Valeurs à cultiver et à respecter.....	55
7.3.	Axes stratégiques .....	56
7.4.	Business Plan ou Plan d'Affaires.....	57
7.5.	Synthèse du plan stratégique.....	58
8.	Analyse des risques .....	65
9.	Recommandations.....	68
9.1.	Recommandations générales.....	68
9.2.	Recommandations spécifiques.....	68
9.2.1.	Renforcement des infrastructures .....	68
9.2.2.	Renforcement des formations .....	68
9.2.3.	Mise en place d'une unité commerciale .....	69
	Conclusion générale .....	70
	Bibliographie .....	72
	ANNEXES.....	74
	Annexe 1 : TDR .....	75
	2.1. L'Institut de Formation et de Recherche en Economie Appliquée (IFREAT).....	76
	2.2. Composition de l'équipe .....	78
	Annexe 2: Répartition des effectifs diplômés par spécialité et par cycle 2000-2015 .....	83

## Liste des tableaux

Tableau 1: Evolution des effectifs de l'enseignement de 2010-2013 .....	6
Tableau 2: Structures et niveau de formation professionnelle technique agricole au Niger .....	7
Tableau 3: Historique .....	9
Tableau 4: Exécution budgétaire de l'IPDR .....	16
Tableau 5: Profil des Enseignants.....	25
Tableau 6: Répartition des formés par options, niveau et sexe (1968-1999).....	26
Tableau 7: Evolution (FCFA) annuelle des coûts de la réforme de 2014 à 2018.....	39
Tableau 8: Principaux concepts utilisés dans le suivi-évaluation.....	42
Tableau 9: Suivi des activités.....	46
Tableau 10: Suivi des résultats.....	47
Tableau 11: Suivi des effets et impacts .....	47
Tableau 12: Plan de Mesure de la Performance (PMP) ou Cadre de Mesure de Rendement (CMR) ou Cadre de Mesure de la Performance (CMP).....	49
Tableau 13: Architecture du plan stratégique à élaborer .....	59
Tableau 14: Analyse des risques pouvant affecter l'IPDR .....	66

## Liste des figures

Figure 1: Projet d'organigramme de l'IPDR-Kollo .....	37
Figure 2: Chaîne des résultats .....	45

## Liste des graphiques

Graphique 1: Répartition des effectifs diplômés par spécialité et par cycle 2000-2015 .....	27
Graphique 3: Evolution de l'effectif global de 1960-2015 .....	28
Graphique 4: Evolution des effectifs par filière de 1960-2015 .....	29
Graphique 5: Répartition des incidences financières de 2014 à 2018 par grandes rubriques .....	40

## Liste des photos

Photo 1: Champ de maïs en expérimentation IPDR .....	22
Photo 2 : Aménagements hydro-agricoles, pisciculture .....	23
Photo 3 : Produit à partir des étables .....	24

## **Sigles et abréviations**

**AGIR** : Alliance globale pour la résilience au Sahel et en Afrique de l’Ouest

**AGRHYMET** : Centre Agro-Hydro-Météorologie

**ATDR** : Agent Technique de Développement Rural

**BM** : Banque Mondiale

**CA** : Chiffre d’Affaires

**CA** : Conseil d’Administration

**CAA** : Centre d’Apprentissage Agricole

**CE** : Conseil d’Etablissement

**CFDC** : Centre de Formation en Développement Communautaire

**CMP** : Cadre de mesure de la performance

**CMR** : Cadre de mesure de rendement

**CP** : Conseil Pédagogique

**CRESA** : Centre Régional d’Etudes Spécialisées en Agriculture

**DA** : Département de l’Agronomie

**DE** : Département de l’Elevage

**DEF** : Département des Eaux et Forêts

**DEG** : Département de l’Enseignement Général

**DES** : Département de la Socio-économie

**DFCS** : Département de Formation Continue et de Stages

**DGR** : Département du Génie Rural

**EF** : Enseignements fondamentaux

**EFPT** : Enseignement de la Formation professionnelle et technique

**EP SCT** : Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Technique

**ETC** : Enseignements techniques complémentaires

**ETS** : Enseignements techniques spécifiques

**FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine

**GAR** : Gestion axée sur les résultats

**I3N** : Initiative les Nigériens Nourrissent les Nigériens

**IFREAT** : Institut de Formation et de Recherche en Economie Appliquée Thiombiano

**INRAN** : Institut National de la Recherche Agronomique du Niger

**IPDR-K** : Institut Pratique de Développement Rural-Kollo

**MENA** : Ministère de l'Education Nationale

**PDES** : Plan de Développement Economique et Social

**PIB** : Produit intérieur brut

**PMP** : Plan de mesure de la performance

**RAP** : Rapport d'Activités Pédagogiques

**SMART** : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, déterminé dans le Temps

**SNP** : Service National de Participation

**TD** : Travaux Dirigés

**TDR** : Technicien de Développement Rural

**TDR** : Termes de référence

**TIC** : Technologie de l'information et de la communication

**TP** : Travaux Pratiques

**TPV** : Technicien en Protection des Végétaux

**TSDR** : Technicien Supérieur de Développement Rural

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Résumé

*La question de la formation en général et de la formation technique agro-sylvo-pastorale en particulier est un problème complexe dans le processus de l'insertion des formés dans le monde de la production. L'objectif principal de la présente étude a été d'appuyer l'IPDR de Kollo dans la continuité de la formation professionnelle et technique. De façon spécifique, il s'est agi de voir comment cette structure de formation qui dispose d'une longue expérience de plus de cinquante (50) ans pouvait concilier Formation et Production dans le sens de rendre l'IPDR plus compétitif mais aussi de s'autofinancer tout en participant plus efficacement au développement du pays. A partir de données secondaires et de guides d'entretiens obtenus et/ou administrés auprès du personnel de l'Institut et des principaux partenaires, l'analyse historique, organisationnelle et financière a permis de dégager les atouts et les faiblesses de l'établissement. Il a été possible de faire ressortir les opportunités et les menaces. Parmi les forces, il y a l'expérience de l'IPDR et le soutien et la confiance que lui apportent le gouvernement du Niger et certaines coopérations techniques. On note aussi les nouvelles dynamiques et la Vision de la Direction en matière de formation et de financement. Malgré ces atouts, on a pu relever l'existence d'un certain nombre de faiblesses parmi lesquelles se dégagent : des insuffisances dans la gouvernance globale de l'Institut et des programmes de formation, l'insuffisance de ressources financières, l'absence de plan de communication, le manque d'un système de suivi-évaluation. Mais, il a été identifié aussi de nombreuses opportunités parmi lesquelles : le développement d'activités de production telles que les cultures maraîchères, l'élevage, etc. La présence de ces opportunités n'écarte cependant pas l'existence de menaces pour l'avenir de l'établissement qui sont, entre autres : les aléas climatiques, la venue sur le marché de nombreux établissements privés exerçant dans le même domaine. Dans le sens de réduire les points de faiblesses et les menaces identifiés, l'étude fait des recommandations relatives à l'amélioration des performances de la formation, à l'élaboration d'outils de gestion avant d'esquisser les grandes lignes du Système de Suivi-Evaluation et les principales orientations d'un Plan Stratégique, qui, s'ils sont mis en pratique pourront renforcer l'organisation et le travail de l'équipe dirigeante et concrétiser la nouvelle Vision qu'est « Formation-Production ». En outre, l'Institut sera placé dans des conditions de fonctionnement le rendant plus performant et apte pour mieux contribuer à la réalisation de la sécurité alimentaire et de la modernisation des secteurs de l'agriculture et de l'élevage au Niger.*

## Introduction générale

Le Niger est un pays sahélien de 1 267 000 km<sup>2</sup> dont les  $\frac{3}{4}$  sont situés dans un environnement désertique. En 2012, la population était de 17,2 millions d'habitants avec un taux de croissance démographique de 3,9% par an faisant de ce pays, celui ayant le taux de croissance le plus élevé au monde. L'indice synthétique de fécondité est de 7,6 enfants par femme (Agenda Présidence de la République du Niger 2016).

Au plan économique, le Niger est essentiellement agricole (80% de la population). Les activités agro-sylvo-pastorales contribuent pour 43% au PIB selon AGIR (2015). 80% de la population se trouvent dans ce secteur agro-sylvo-pastoral. Le pays dispose de 15 millions d'hectares de terres arables dont 7 millions sont cultivées, soit 46,66%. Toutes ces terres sont situées dans la partie sud du pays représentant le  $\frac{1}{4}$  de la superficie totale du pays (Sido RAMATOU et Amidou YACOUBA 2009 : crise alimentaire : la formation des ruraux en question, communication Rome).

Le pays est en proie à de fréquentes crises alimentaires une année sur deux. Il est classé au plan mondial comme les trois pays les plus pauvres du monde. L'indice de pauvreté en 2011 était de 48,11% selon AGIR(2015). En 2013, le revenu moyen par habitant était de 412 USD. Au plan de l'insécurité alimentaire, le Rapport AGIR (2015) note que près de 5 millions de personnes sont chroniquement vulnérables dont 400 000 enfants de moins de 5 ans, 270 000 femmes enceintes et mères allaitantes souffrent de malnutrition.

C'est dans ce contexte, que le pays a mis en place en 2012, l'initiative pour la sécurité alimentaire, nutritionnelle et le développement agricole durable appelé les « Nigériens Nourrissent les Nigériens » communément appelé I3N. L'objectif étant de s'attaquer aux causes structurelles de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle afin de renforcer la résilience des populations vulnérables.

Dans cette initiative, il s'établit incontestablement un lien entre la formation et la production dans un contexte de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Il apparaît très clairement que la Vision de l'IPDR s'inscrit en droite ligne dans les préoccupations des autorités du Niger, à savoir réduire l'insécurité alimentaire à travers l'accroissement de la

productivité par la promotion de nouvelles semences à haut rendement et le recours à l'usage des engrais, etc..

L'objectif général de la présente étude est d'appuyer l'IPDR dans le cadre de l'établissement d'un lien formation-production pour soutenir son autofinancement.

De façon spécifique, il s'agit d'accompagner l'IPDR à :

- l'implantation d'une activité éducative et commerciale ;
- l'élaboration des procédures administratives et économiques de la vente et de la gestion des revenus des activités pratiques ;
- l'élaboration de plans de commercialisation, plans éducatifs et business plan définitif ;
- la mise en place d'un mécanisme de suivi et accompagnement technique
- le renforcement des capacités des formateurs et autres personnels impliqués dans la gestion des unités de productions.

Les résultats attendus sont :

- l'activité éducative et commerciale est implantée ;
- les procédures administratives et économiques de la vente et de la gestion des revenus sont élaborées ;
- les plans de commercialisation, plans éducatifs et business plan définitifs sont élaborés ;
- les mécanismes de l'assistance technique sont mis en place ;
- les mécanismes de suivi-évaluation sont élaborés.

L'approche méthodologique utilisée pour conduire cette étude sera articulée autour de quatre étapes (Cf. détail en Annexe 1) :

Etape 1 : Prise de contact et organisation d'une rencontre de cadrage méthodologique ;

Etape 2 : Exécution de la mission ;

Etape 3 : Mécanismes de collaboration institutionnelle ;

Etape 4 : Calendrier de l'Assistance technique. L'étude s'articulera autour des points suivants :

1. contexte de l'étude ;
2. Présentation de l'IPDR ;
3. Etat de la formation ;
4. Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ;
5. Propositions ;
6. Esquisse des grandes lignes pour le suivi-évaluation ;
7. Esquisse d'un plan stratégique ;
8. Analyse des risques ;
9. Recommandations.

---

*\* L'étude a été conduite par quatre consultants que sont : Taladidia THIOMBIANO (professeur, économiste), Abdoulaye COMBARI (docteur ingénieur-agronome), Issa Martin BIKIENGA (ingénieur, agroéconomiste), Victor Noël DAHANI (économiste financier) de l'Institut de Formation et de Recherche en Economie Appliquée Thiombiano du Burkina Faso.*

## **1. CONTEXTE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre il sera présenté les caractéristiques socio-économiques du pays, suivi dans un second temps d'un bref aperçu de la politique macro-économique actuelle avant d'examiner dans un troisième temps la politique du pays en matière d'enseignement en général et de façon spécifique l'enseignement professionnel et enfin, il sera analysé la politique de l'enseignement agricole.

### **1.1. Quelques caractéristiques socio-économiques du Niger**

La politique économique du Niger repose sur l'économie de marché ponctuée par quelques interventions de l'Etat dans certains domaines tels que l'énergie, l'eau, la santé et l'agriculture. C'est dans ce cadre qu'a été élaboré le Plan de Développement économique et social (PDES) en 2012.

Le taux de croissance du PIB réel est très faible et évolue en dents de scie. En 2011, ce taux était de -5,5% avant de passer l'année suivante à 6,7% et de retomber en 2013 à 0,2%. (Annuaire de la Présidence de la République 2016). Cette évolution du PIB réel est en forte corrélation avec les tendances de l'agriculture qui ont connu pour les périodes respectivement une croissance de -6,7%, 19,5% et -2%. L'épargne intérieure est très faible et se situe entre 11,5 et 16,4% du PIB Quant à l'encours de la dette, il se situe entre 16,4 et 21,7% du PIB. Depuis l'exploitation du pétrole en 2012, on remarque une légère amélioration du taux de couverture de la balance commerciale qui est passé de 43,7% en 2011 à 56,4%.( source : Comptes économiques de la Nation/INS 2014 cités par Annuaire de la Présidence 2016).

Les taux de rendements des principales productions agricoles se situent autour de 450 kg/ha pour le mil et le sorgho et 1,1 tonne pour le riz paddy et 750 kg pour le maïs. Ces rendements sont largement en-deçà des rendements de la plupart des pays africains, Le niébé qui constitue une des principales exportations du pays atteint à peine 300kg/ha. Si à ces faibles rendements s'ajoute un taux de croissance démographique très élevé (3,9%), on peut comprendre les saisons des disettes fréquentes d'une année sur deux depuis un demi-siècle.

Face à cette situation, quelle est la politique économique du pays ?

## **1.2. Politique macro-économique actuelle**

Afin de répondre aux problèmes d'insécurité alimentaire qui se pose au pays, les autorités nigériennes ont depuis 2012, élaboré un programme économique appelé Plan de Développement économique et social (PDES). Dans ce Plan, il est prévu un taux de croissance de 8% par an du PIB. Cette croissance sera basée sur la croissance industrielle (12%) avec comme soutien les industries extractives (uranium, pétrole) avec une valeur ajoutée de 20% par an. Quant au secteur primaire, la croissance prévisionnelle sera de 7,4% et le secteur tertiaire de 7%.

Parmi les cinq axes prioritaires du PDES, figure l'axe 2 qui retient la nécessité de la maîtrise de la croissance démographique. En effet, si d'autres maux tels que l'insécurité, le climat, etc. jouent en défaveur du développement du pays, l'explosion démographique (4%) bloque toute possibilité de développement durable. L'axe 3, met l'accent sur la sécurité alimentaire et le développement agricole durable. Dans cet axe, il est mis l'accent sur l'accroissement et la diversification des produits agro-sylvo-pastoraux et halieutiques, l'approvisionnement régulier des marchés en produits agricoles et agroalimentaires.

Il faut rappeler que sur la période 2007-2009, la contribution du secteur agro-sylvo-pastoral a été de 42,8% du PIB dont près de 25% pour l'agriculture, 12% pour l'élevage et près de 4,5% pour la pêche avec une valeur ajoutée respective de 9,5%, 2,1% et 6,3%. Le Plan reconnaît que ces branches dépendent pour leur croissance des facteurs climatiques.

## **1.3. Politique de l'enseignement en général et spécifiquement de l'enseignement professionnel**

Afin d'atteindre les précédents objectifs, des réformes s'imposent au niveau de l'enseignement de manière qu'il réponde davantage aux besoins socio-économiques du pays qui sont la sécurité alimentaire, la santé, l'éducation.....

**Tableau 1: Evolution des effectifs de l'enseignement de 2010-2013**

Années	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>Type enseignement</b>			
Primaire	1 910 160	2 050 656	2 166 268
Secondaire	335 793	374 908	411 568
- 1er Cycle	298 231	332 852	350 959
- Second cycle	37 562	42 056	56 009
Enseignement technique et professionnel	1 126	1 485	1 785
Ecole normale	6 804	8 161	10 338
Universitaire			
- Faculté d'agronomie	247	182	319
- Faculté des lettres et sciences humaines	3 878	4 410	4 883
- Ecole normale sup	589	877	895
- Faculté des sciences	2 144	2 422	2 567
- Faculté Sciences Santé	2 127	2 413	2 618
- Facultés sciences éco. et juridiques	3 423	3 197	3 248

Source : Agenda Présidence République du Niger (2016)

Les tendances récentes montrent que la politique de l'enseignement reste marquée par une faible reconnaissance de la formation technique et professionnelle. En effet, la proportion d'effectifs scolarisés dans la formation technique et professionnelle par rapport à l'ensemble du secondaire a représenté respectivement 0,06%, 0,07% et 0,08% au cours des années scolaires 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013. Le Rapport du PDES mentionne dans le paragraphe sur l'enseignement technique et professionnel la faible insertion des formés. Une des recommandations relatives à l'enseignement est d'adapter les filières aux besoins de l'économie nationale et du marché du travail. Parmi les centres professionnels se rapportant au secteur rural, il existe les Centres de Formation en Développement Communautaire (CFDC) dont le nombre est passé de 19 en 2010 à 54 en 2012, montrant l'intérêt désormais porté au

secteur rural. Mais de façon spécifique, quelle est la problématique de l'enseignement agricole dans le pays.

#### 1.4. Problématique de l'enseignement agricole au Niger

En matière de politique agricole, la formation professionnelle technique agricole se donne comme finalités non seulement un enseignement général (technologique et professionnel initial et continu), une animation du milieu rural, une insertion socioprofessionnelle des jeunes et des adultes, mais aussi elle contribue aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée. Depuis plus de deux décennies, le secteur de l'enseignement et de la formation professionnelle et technique a fait l'objet de plusieurs réflexions et études. On peut citer entre autres : la déclaration de Zinder sur la formation (1982), le Séminaire de réflexion sur l'EFPT/A de Kollo (1992), le Séminaire sur la formation continue (2001), les assises nationales de la formation professionnelle continue (2001).

Au Niger, la formation professionnelle technique agricole se fait à plusieurs niveaux à savoir supérieur, moyen et élémentaire.

**Tableau 2: Structures et niveau de formation professionnelle technique agricole au Niger**

Supérieur		Moyen		Primaire	
Etablissement	Formation	Etablissement	Formation	Etablissement	Formation
Faculté d'Agronomie de l'UAMD	- Ingénieurs agronomes ; - Ingénieurs techniques agricoles	IPDR de Kollo	Cadres moyens développement rural	- Centres régionaux  -Service National de Participation (SNP)	Elémentaire (agents de base)  élémentaire (agents de base)

Centre Régional <b>AGRHYMET</b>	Ingénieurs en Protection des Végétaux, en Météorologie et Hydrologie				
Centre Régional d'Etudes spécialisées en Agriculture (CRESA)	Ingénieurs agronomes				
IPDR de Kollo	Ingénieurs				

Source : synthèse des auteurs à partir communication S. Ramatou et H. Yacouba 2009

Le constat est l'existence d'un nombre assez réduit de structures de formations dans le domaine rural d'une part, et d'autre part qu'en matière de formation de cadres moyens, l'IPDR est la seule structure nationale. Ceci nous conduit à examiner la place de ce type de formation dans le Plan de Développement Economique et Social.

Le constat que l'on peut faire à travers le PDES, est que malgré l'accent mis sur la réduction de l'insécurité alimentaire, il ne ressort pas un véritable programme montrant les chemins devant conduire l'Initiative 3N. En 2006, le « Projet de Politique sectorielle de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle et Technique (EFPT 2006) affichait dans le cadre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP), son ambition de moderniser le secteur de l'agriculture et de l'élevage. L'objectif était de faire de ce secteur, un cadre dynamique dans un souci d'exportation de produits agricoles. C'est dans ce cadre qu'un Ministère de l'Enseignement et de la Formation professionnelle et technique a été créé. Il était retenu de façon explicite, de développer les formations en agriculture et élevage. Une des recommandations du Projet était l'implication du secteur privé dans la dynamique de l'EFPT. En 2006, on relevait 67 établissements de formation agricole au Niger comprenant secteur public et secteur privé.

Le véritable problème de l'enseignement agricole réside dans le manque de considération de la population dans ce type de formation et qui rappelle dans une certaine mesure la paysannerie. Or, pour l'opinion, quand on part à l'école c'est sortir du cercle vicieux de l'agriculture synonyme de pauvreté. Chaque scolarisé, aspire à devenir un grand « commis » de l'Etat. Cette philosophie fait que ce type d'enseignement incite peu de jeunes auquel entraînant un manque de formateurs. Il se pose à la fois un problème de pédagogie, de valorisation et d'information en direction des différents groupes cibles. En effet, dans les différents documents, rapports portant sur le développement économique du pays ou ayant trait au secteur agricole, on ne perçoit pas de manière claire le rôle de l'enseignement, de la formation et de la recherche comme moteur du développement. En d'autres termes, quelle est la place des ressources humaines dans l'IN ?

Face à cette problématique, l'Institut Pratique de Développement Rural de Kollo (IPDR-K) voudrait innover dans une double direction, à savoir former des cadres de haut niveau alliant théorie et pratique d'une part, et d'autre part dégager des ressources relevant de ses activités de formation pour s'autofinancer.

## 2. PRESENTATION DE L'IPDR DE KOLLO

### 2.1. Positionnement géographique et historique

L'Institut Pratique de Développement Rural (IPDR) de Kollo est situé à 30 kilomètres au Sud-Est de Niamey et plus précisément sur l'axe Niamey-N'Dounga.

Au service du monde rural depuis 1933, l'IPDR de Kollo a connu plusieurs transformations dans son organisation dont les principales se résument comme suit :

**Tableau 3: Historique**

<b>Dates</b>	<b>Objet</b>	<b>Dénomination/Régime</b>	<b>Objectifs</b>
1933	Ferme école	Centre d'Apprentissage Agricole (CAA)	Former des moniteurs d'agriculture, de 3 ans niveau CEP

1960	Réorganisation de CAA	Ecole Pratique Agricole (EPA)	Relever le niveau en recrutant à partir de la 5 <sup>ème</sup>
1968	Transformation d'EPA	IPDR	Former des agents techniques BEPC + 2 ans
1978	Réforme et extension IPDR	IPDR	Former des conducteurs de développement rural
1981	Cycle de formation de techniciens de Développement rural	IPDR	Former des Techniciens de Développement rural BEPC + 4 ans
1982	Extension : ouverture du cycle des techniciens en protection des végétaux	IPDR : établissement public à caractère administratif (EPA)	Former des Techniciens en Protection des Végétaux (TPV)
1986	Ouverture cycle de formation Pêche et Pisciculture	IPDR	Former des techniciens en pêche et pisciculture
1989	Réforme, extension de l'IPDR avec intégration de l'ex-Ecole des Cadres d'Élevage	IPDR	Former des cadres de l'élevage
1989	Révision des Statuts de l'IPDR	IPDR	Former des cadres de l'élevage en sus des formations existantes
1992-1994	Ouverture du cycle d'animatrices rurales	IPDR	Former des animatrices rurales en sus des formations existantes

2014	Changement de Statut de l'IPDR	IPDR : Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT)	Dotation d'un patrimoine propre avec autonomie financière et administrative sous la tutelle conjointe du Ministère de l'Agriculture et du Ministère des Finances
------	--------------------------------	---	--

Source : auteurs, tiré des documents de l'IPDR

## 2.2. Statut juridique

L'ordonnance n° 89-09/PCMS du 23 mars 1989 confère à l'IPDR de Kollo le statut d'établissement public de l'Etat dénommé « Institut Pratique de Développement Rural (IPDR) de Kollo» avec pour mission essentielle : la formation des cadres moyens dans les domaines de l'Agriculture, des eaux et Forêts, de l'élevage, du génie rural et de la Socio-économie, lesquels poursuivent au besoin leur formation supérieure à la faculté d'Agronomie de l'Université Abdou Moumouni de Niamey.

La loi N°2014-47 du 16 octobre 2014 confère à l'IPDR de Kollo le statut juridique d'établissement public à caractère scientifique, culturel et technique doté de la personnalité morale, d'un patrimoine propre et jouissant de l'autonomie financière et administrative conformément à l'article 2 de l'ordonnance N°2010-77 du 09 décembre 2010 portant régime des établissements publics à caractère scientifique, culturel et technique indiquant ; « pour l'accomplissement d'activités d'intérêt général, il peut être créé sur l'initiative de l'Etat ou de toute autre collectivité publique, des établissements publics à caractère scientifique, culturel et technique » (EPSCT).

L'article 3 de cette ordonnance précise que : " Les EPSCT sont des établissements publics nationaux d'enseignement supérieur et/ou de recherche placés sous la tutelle du Chef de l'Etat ou du Ministre délégué par lui. Ils sont pluridisciplinaires et rassemblent des enseignants

chercheurs, des enseignants et/ou des chercheurs des différentes spécialités afin d'assurer le progrès de la connaissance, de la formation scientifique, culturelle et technique"

Cette modification de statut juridique devrait ainsi permettre à l'IPDR d'assurer la formation supérieure des cadres moyens, celle-ci n'étant plus prise en charge par l'Université Abdou Moumouni dans le cadre de l'adoption du système Licence Master Doctorat (LMD) et éviter un départ massif chaque année d'un nombre important des cadres moyens vers l'extérieur pour être formés dans ces filières à des coûts très onéreux et dans des écoles où la qualité de la formation n'est pas garantie et adaptée.

L'article 4 précise en outre que les statuts de chaque EPSCT sont adoptés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Conseil d'Administration au Ministre de Tutelle et donne les modalités de désignation des membres du Conseil d'Administration.

Le changement de statut juridique a des conséquences immédiates notamment sur :

- les statuts de l'IPDR consacrés par le décret N°89-63/PCMS/MAG DU 23 MARS 1989 au moment où l'IPDR avait le statut d'établissement public de l'Etat. De nouveaux statuts conformes aux dispositions du régime des EPSCT s'imposent dans les meilleurs délais.
- le financement de l'Institution du fait de la réforme statutaire ; le passage d'EPA à celui d'EPSCT engendre des incidences financières sur le traitement des salaires du personnel enseignant et d'appui et des investissements à réaliser d'un coût global estimé à deux milliards de francs CFA. Cette incidence financière n'a pas été prise en compte dans la subvention de l'Etat demeurée à cent vingt-neuf (129) millions de francs CFA au titre de l'exercice 2015.
- la gestion des fonds alloués ; l'article 3 nouveau précise que l'IPDR est placé sous la tutelle technique du Ministre de l'Agriculture et sous la tutelle financière du Ministre des Finances. En outre, le nouveau régime juridique donne de nouvelles pistes pour la mobilisation des ressources et leurs domiciliations bancaires.

En résumé, il est urgent de mettre en harmonie les statuts de l'Établissement avec la nouvelle forme juridique et de revoir l'organisation pour répondre aux nouvelles missions. Enfin, il est important de souligner que le titre IV de l'ordonnance sus dessus mentionnée précise les obligations des EPSCT en matière de contrôle administratif et financier notamment la

soumission au contrôle administratif ou financier des services de l'inspection des finances et de l'inspection générale de l'état et que les actes ayant une incidence financière doivent être soumis au visa préalable du contrôleur financier et les comptes soumis au contrôle de la cour des comptes.

### **2.3. Organisation administrative**

L'IPDR de Kollo, établissement public à caractère scientifique, culturel et technique jouissant d'une autonomie administrative sous la tutelle technique du Ministère de l'Agriculture d'une part et d'autre part d'une autonomie de gestion financière sous la tutelle du Ministère des Finances, est structuré dans sa forme actuelle comme suit :

- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale chargée des fonctions de supervision et de contrôle des activités administratives, pédagogiques et des finances.

La Direction Générale, placée sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par décret pris en conseil des Ministres, comprend trois services techniques, cinq départements et trois organes consultatifs :

- un Service Administratif ;
- un Service des Etudes ;
- un Service Financier ;
- cinq départements : Agronomie, Eaux et Forêts, Elevage, Génie Rural et Socio-Economie ;
- des organes consultatifs : un conseil d'établissement, un conseil pédagogique et un conseil de discipline.

Depuis l'adoption de l'ordonnance n° 89-09/PCMS du 23 mars 1989, l'IPDR, en tant qu'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) est resté dans cette forme d'organisation jusqu'à ce jour malgré son changement de statut en Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT).

De l'analyse critique de l'organigramme en cours d'application et du projet d'organigramme en attente d'être adopté, il n'apparaît pas une grande différence entre les deux modèles d'organigrammes comprenant une direction, des services et des départements.

Par contre, au niveau du nouveau projet de décret portant approbation des statuts de l'IPDR de Kollo non encore signé il est dit en son article 26 : « Le Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions par :

- les Directions techniques comprenant la DAAF, la DEP, la DSFC ;
- un conseil d'Etablissement ;
- un conseil pédagogique ;
- un conseil de discipline.

## **2.4. Ressources financières**

### **2.4.1 Typologie des ressources financières**

Le décret N°89-63/PCMS/MAG DU 23 MARS 1989 portant statuts de l'IPDR dispose en son article 7 que les ressources financières de l'IPDR sont constituées par :

- les subventions de fonctionnement et d'équipement du budget de l'Etat ;
- les fonds des concours de l'Etat, des collectivités publiques et de tout autre organisme à caractère public ou privé ;
- les fonds d'aides extérieures ;
- les dons et legs ;
- les produits de l'aliénation des biens meubles et immeubles ;
- les revenus éventuels de biens, fonds et valeurs;
- les ressources propres de l'établissement.

En plus de ces ressources l'IPDR est autorisé en fonction des places disponibles, à assurer la formation et le perfectionnement des catégories d'agents au profit des sociétés d'économie mixtes, des collectivités territoriales et du secteur privé et organiser des cycles spéciaux de perfectionnement destinés aux personnes des services, établissements et organismes visés ci-dessus.

Nous constatons qu'il est prévu une large gamme de ressources financières allant de la subvention de l'Etat, aux aides extérieures, dons et legs, le Partenariat Privé Public et les ressources propres.

L'exploitation judicieuse de ces ressources, notamment leur conjugaison devrait normalement permettre à l'IPDR de mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement mais aussi à sa croissance à moyen terme notamment en finançant son Plan de Développement. A titre d'illustration il est prévu que le Plan Stratégique de l'Université Ouaga II 2013-2020 d'un montant global de 103 milliards de francs CFA soit financé à hauteur de 50% par les subventions, 25% Partenariat Public-Privé, 7% par des emprunts, 15% par les fonds propres et 3% par les subventions extérieures.

Le nouveau statut de l'IPDR ouvre de nouvelles pistes sur le plan financier. En effet, dans le cadre des missions qui leur sont dévolues les EPCSTC peuvent assurer des prestations de service à titre onéreux, exploiter des brevets et licences, commercialiser les produits de leurs activités et investir dans la limite des ressources disponibles dégagées par leurs activités.

Le régime financier précise que ces établissements peuvent percevoir des droits d'inscription versés par les étudiants et les auditeurs et précise que la subvention allouée par l'Etat aux EPSCT est déposée au Trésor national. Les EPSCT sont autorisés à ouvrir des comptes dans les livres des banques commerciales de la place pour y déposer ses autres ressources.

#### **2.4.2 Exécution Budgétaire de l'IPDR**

L'exécution budgétaire de l'IPDR indique que les ressources de l'Institut proviennent de :

- ✓ la subvention de fonctionnement et d'équipement du budget de l'Etat ;
- ✓ des frais de scolarité des élèves inscrits à titre privé.

Le bilan budgétaire établi par les services financiers de l'IPDR pour les années 2011 à 2015 indique que le niveau d'exécution des recettes est de 84,39% en 2015 et de 83,62% pour le niveau d'exécution des dépenses. Le meilleur niveau d'exécution des recettes est de 92,82% en 2013 et pour les dépenses de 93,38% en 2014.

Il ressort de l'analyse de ce bilan que globalement le niveau des recettes et des dépenses est satisfaisant. Toutefois, il faudrait intégrer cet écart négatif dans la mobilisation de ressources financières additionnelles afin de permettre à l'IPDR de jouir d'un équilibre financier.

Le tableau ci-dessous résume l'exécution budgétaire de l'année en cours.

**Tableau 4: Exécution budgétaire de l'IPDR**

<u>Rubriques</u>	<u>Montant F CFA</u>	<u>Pourcentage</u>
Subvention de l'Etat	129.000.000	63%
Frais d'inscription élèves non boursiers	74.175.162	37%
<b><u>Total Ressources financières</u></b>	203.175.162	<b><u>100 %</u></b>
<b><u>Budget</u></b>	299.940.000	
<b><u>GAP Financier</u></b>	96.764.838	
<b><u>% GAP /Ressources financières</u></b>		<b><u>48%</u></b>

Source : Service financier IPDR

Nous constatons que la subvention de l'Etat constitue la source principale de financement de l'IPDR (plus de la moitié) et que les frais d'inscription des élèves non boursiers constituent également une source non négligeable (plus du tiers).

Nous notons aussi que les autres possibilités de mobilisation des ressources, notamment l'organisation de cycles spéciaux, la formation des agents du secteur privé, la location de salles, l'exploitation des infrastructures socioéconomiques sont absentes des fonds propres de l'établissement.

Le gap financier pour le fonctionnement normal représente près de 50% des ressources financières de l'IPDR ce qui est relativement important et démontre la nécessité de rechercher des ressources financières additionnelles pour couvrir les besoins financiers de l'Institut.

Le gap financier devient important si nous intégrons les coûts induits par l'ouverture des cycles supérieurs d'un mont global **de 1.994.616.962 Francs (investissements 1.407.616.962. F CFA et fonctionnement 587.000.000 F CFA).**

Compte tenu du niveau élevé de ce gap il est évident qu'il conviendrait de rechercher des ressources additionnelles importantes.

Ces ressources doivent provenir de l'Etat qui doit renforcer son intervention pour atteindre au moins 280 millions de francs à l'horizon 2018.

Les partenaires techniques et financiers apporteront également leurs contributions notamment au niveau des investissements.

L'IPDR devra également mobiliser des ressources supplémentaires pour apporter sa contribution. Dans ce cadre, une politique de communication et de relation publique doit être mise en œuvre afin d'identifier les cibles susceptibles de bénéficier à titre privé des formations de l'IPDR et les démarcher en vue d'augmenter ses fonds propres.

## **2.5. Place de l'IPDR dans la stratégie générale de la formation professionnelle au Niger et dans la réponse au problème de l'Initiative 3N**

A travers le Cadre d'Association Pays 2014-2016 (CAP 2014-2016), l'IPDR, institut pratique professionnel au service du monde rural depuis 1933, s'intègre pleinement dans la politique nationale de sécurité alimentaire, l'Initiative 3N « les Nigériens nourrissent les Nigériens » à travers son objectif de développement défini comme suit : Contribuer à l'Amélioration de la Sécurité Alimentaire du Pays en garantissant la continuité de l'accompagnement aux producteurs ruraux dans les communautés par les techniciens formés à l'IPDR.

En cohérence avec cet objectif, le CAP 2014-2016 adopte la politique nationale, appelée l'Initiative 3N « les Nigériens nourrissent les Nigériens ».

A ce titre, son objectif spécifique vise à contribuer à la continuité de la formation technique par l'IPDR en améliorant sa capacité pour couvrir les coûts impartis à la formation avec la vente des produits résultant de ses activités d'enseignement pratique. Cet objectif spécifique s'inscrit dans l'activité « Apporter l'appui/conseil aux producteurs et OP » du produit 5 « Accès des producteurs aux technologies et informations est assuré » de l'effet 1 « Les productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques sont accrues et diversifiées » de l'i3N.

Enfin, l'IPDR à travers le projet, s'encadre dans l'axe stratégique du IV Plan de Développement Economique et Social 2012-2015 qui se concentre sur la sécurité alimentaire et le développement agricole durable dont la mise en œuvre est l'objet de l'i3N à travers son

premier axe stratégique « l'accroissement et la diversification des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques ».

Les besoins d'accompagnement des producteurs et productrices du monde rural dans ses communautés constituent la raison d'être de la formation à l'IPDR, seule institution spécialisée dans la formation des cadres moyens et supérieurs de développement rural, principaux acteurs du suivi et de l'encadrement.

### **3. Etat de la formation**

Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Technique depuis novembre 2014, l'IPDR est chargé de la formation des cadres supérieurs de développement rural, en sus de la formation des cadres moyens qu'il assure depuis 1968 à travers la formation initiale, la formation continue et le perfectionnement.

#### **3.1. La formation initiale**

Elle comprend deux cycles de formation :

- Le cycle de Technicien de Développement Rural (TDR) pour une durée de formation de quatre (4) ans (BEPC+4 ans). Ce cycle offre la possibilité aux élèves qui le souhaitent d'obtenir le diplôme d'Agent Technique au bout de deux (2) ans de formation dans des conditions fixées par voie réglementaire.
- Le cycle de Techniciens Supérieur de Développement Rural (TSDR) pour une durée de deux (2) ans (TDR + 2 ans ou Bac + 2 ans).

#### **3.2. La formation continue**

Elle comporte deux types de cycles :

- Les cycles spéciaux dont la durée varie de six (6) à neuf (9) mois ;
- Les cycles de perfectionnement.

### 3.3. Les spécialités enseignées

Les spécialités enseignées sont :

- ° Spécialité « Agriculture » ;

Enseignée au cycle des TDR, elle est soutenue par le Département de l'Enseignement Général (DEG), le Département de la Formation Continue et des Stages (DFCS) et le Département de l'Agronomie (DA). La formation est assurée par 23 formateurs (9V et 14FP) pour un effectif total de 109 élèves et un volume horaire de 2704 heures. Elle répond aux objectifs de productions végétales définis dans le programme présidentiel (initiative 3N) à travers le suivi et l'encadrement du monde rural.

- Spécialité « Eaux et Forêts »

Enseignée aux cycles des TDR et des TSDR, est soutenue par le DEG, le DFCS et le Département des Eaux et Forêts (DEF). La formation est assurée par 20 formateurs (6V et 14FP) pour un effectif total de 183 élèves et un volume horaire de 2704 heures pour le cycle des TDR. Elle répond à la lutte contre la désertification et les changements climatiques déclinés au niveau de l'i3N.

Depuis 2014, le cycle des TSDR a été créé et totalise 41 étudiants dont 21 en 1<sup>ère</sup> année et 20

- Spécialité « Elevage »

Enseignée au cycle des TDR, elle est soutenue par le DEG, le DFCS et le Département de l'Elevage (DE). La formation est assurée par 16 formateurs (7V et 9FP) pour un effectif total de 95 élèves et un volume horaire de 2704 heures.

- Spécialité « Génie Rural »

Enseignée au cycle des TDR, elle est soutenue par le DEG, le DFCS et le Département du Génie Rural (DGR). La formation est assurée par 21 enseignants (9V et 12FP) pour un effectif total de 115 élèves et un volume horaire de 2704 heures. Les objectifs assignés à ce Département répondent aux attentes du monde rural dans la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté.

- Spécialité « Socio-Economie »

Enseignée au cycle des TDR, elle est soutenue par le DEG, le DFCS et le Département de la Socio-Economie (DES). La formation est assurée par 20 formateurs (9V et 11FP) pour un effectif total de 57 élèves et un volume horaire de 2704 heures. Les objectifs assignés au Département répondent aux objectifs de l'i3N sur l'organisation et la professionnalisation du monde rural.

### **3.4. Organisation des enseignements**

Les enseignements au niveau de la formation sont réalisés selon un programme basé sur un volume horaire annuel de 676 heures de cours par spécialité répartis pour 40% de séances théoriques en salle et 60% de séances de travaux pratiques et de travaux dirigés. Les stages de fin d'année durent au moins trois (3) mois (rapport d'activité pédagogique 2014-2015).

La méthode pédagogique appliquée au niveau des cours théoriques est l'enseignement par objectif. C'est une méthode qui privilégie l'acquisition des capacités professionnelles par une alternance d'apprentissage théoriques et pratiques.

Au niveau des travaux pratiques, l'exploitation agricole occupe une place importante parmi les outils utilisés pour assurer la formation intellectuelle et technique des élèves et étudiants. En effet, elle poursuit à la fois des objectifs pédagogiques et des objectifs économiques à travers :

- Un périmètre de 15 ha destiné à la production rizicole et fourragère dans des casiers planés avec maîtrise totale de l'eau et 17 ha de terres dunaires pour les cultures pluviales (mil, niébé) ;
- Un périmètre dit « IPDR » de 4,5 ha en casiers planés pour la riziculture et 5 ha en casiers planés pour la polyculture (maïs, blé, manioc, légumes etc...) ;
- Un périmètre dit dunaire situé dans l'enceinte de l'IPDR de 12 ha pour les cultures pluviales (maïs, niébé, arachide) et au pâturage ;
- Une étable ;
- Une clinique vétérinaire ;
- Un verger potager ;
- Un atelier bois et un atelier fer.
- Trois étangs piscicoles de 350 m<sup>2</sup> chacun.

### **3.5. Analyse critique des formations actuelles**

Au regard de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle que connaît le Niger et au regard des missions assignées à l'IPDR de Kollo, un lien fort s'est établi depuis 1933 entre la formation et la production.

A ce titre, l'IPDR a identifié et retenu cinq (5) spécialités ou filières en vue d'assurer une formation professionnelle et technique aux acteurs en charge du suivi et de l'encadrement du monde rural. Ce sont l'Agronomie, les Eaux et Forêts, l'Elevage, le Génie Rural et la Socio-Economie.

Une analyse critique de ces spécialités permettra d'apporter des améliorations pédagogiques et de productions agro-sylvo-pastorales, halieutiques et piscicoles pour faire de l'IPDR un Institut d'excellence de formation professionnelle et technique doté d'une grande autonomie financière.

#### **3.5.1 Spécialité « Agronomie »**

Au niveau des matières enseignées, à l'exception du maraichage, les TP pour les autres cultures se pratiquent hors de l'IPDR de Kollo selon les propos du DG de l'IPDR. Des améliorations notables devraient porter sur la réalisation effective des TP à l'intérieur de l'Institut pour un suivi rapproché et pour plus d'efficacité dans l'encadrement des élèves et étudiants.

Photo 1: Champ de maïs en expérimentation IPDR



Au niveau de la vulgarisation programmée dans les Enseignements Techniques Spécifiques (ETS), il est important d'accorder une plus place à la promotion des innovations et technologies nouvelles, notamment le goutte à goutte, les pompes solaires....etc..

L'effluent, engrais par excellence, produit par le bio-digesteur, est à prendre en compte dans l'amélioration de la productivité et des productions végétales, pastorales et halieutiques.

A ce titre, une liaison étroite entre l'agronomie et l'élevage doit être renforcée. Pour ce faire, nous proposons le renforcement des capacités opérationnelles du personnel pour la gestion économique de l'eau à travers le goutte-à-goutte pour les sols dunaires et le maraichage ainsi que les énergies renouvelables pour une plus grande lisibilité et visibilité de l'IPDR.

### **3.5.2 Spécialité « Eaux et Forêts »**

Au niveau des matières enseignées, l'élaboration des projets, population et développement, genre et développement, l'entrepreneuriat, la promotion des produits forestiers non ligneux et l'organisation des forestiers ruraux sont à prendre en compte dans le programme de formation.

Au niveau de la vulgarisation programmée dans les Enseignements Techniques Spécifiques (ETS), il est important d'accorder une bonne place à la promotion des innovations et technologies nouvelles (le goutte-à-goutte, les pompes solaires etc.)

**Photo 2 : Aménagements hydro-agricoles, pisciculture**



### **3.5.3 Spécialité « Elevage »**

Au niveau des matières enseignées, élaboration des projets, population et développement, genre et développement, l'entrepreneuriat, la promotion des produits laitiers sont à prendre en compte dans le programme de formation.

Au niveau de la vulgarisation programmée dans les ETS, il est important de faire la promotion des innovations et technologies nouvelles, notamment le bio-digesteur, en vue de contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et la pauvreté.

Les technologies du bio-digesteur permettent incontestablement de fédérer à la fois l'Elevage, l'Agronomie, les Eaux et Forêts, le Génie Rural et la Socio-Economie pour une gestion intégrée des ressources naturelles.

Aussi, nous proposons l'insertion dans les ETS la clinique vétérinaire comme support pédagogique et support financier de l'IPDR.

Photo 3 : Produit à partir des étables



#### **3.5.4 Spécialité « Génie Rural »**

Au niveau des matières enseignées, élaboration des projets, population et développement, genre et développement, l'entrepreneuriat et la coopération sont à prendre en compte dans le programme de formation.

Au niveau de la vulgarisation programmée dans les ETS, il est important d'accorder une bonne place à la promotion des innovations et technologies nouvelles (le bio-digesteur, l'énergie solaire, etc.) en vue de contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pauvreté.

#### **3.5.5 Spécialité « Socio-Economie »**

Au niveau des matières enseignées, élaboration des projets, population et développement, genre et développement, l'entrepreneuriat, la promotion des produits laitiers et des produits forestiers non ligneux sont à prendre en compte dans le programme de formation.

Au niveau de la vulgarisation programmée dans les ETS, il est important d'accorder une bonne place à la promotion des innovations et technologies nouvelles (le bio-digesteur, l'énergie solaires, etc.) en vue de contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition et la pauvreté.

Le bio-digesteur doit être considéré comme un thème fédérateur pour les cinq spécialités.

Après avoir fait l'état des lieux des programmes et des formateurs, le Tableau qui suit, analyse la situation des formés par option, sexe, etc.

### 3.6. Etat du profil des enseignants

Au titre de l'année 2014-2015, l'encadrement des élèves et étudiants a été assuré par une équipe de 55 intervenants dont 28 formateurs permanents et 27 vacataires pour un effectif de 579 élèves et étudiants selon le rapport d'activités pédagogiques 2014-2015. Dans ce même rapport il ressort que la difficulté majeure rencontrée est le manque de formateurs en quantité et en qualité pour assurer la formation. Le profil du corps enseignant illustré par le tableau ci-dessous traduit le potentiel réel humain dont l'IPDR dispose pour assurer les missions qui lui sont assignées.

En référence à la situation du personnel enseignant du 28/07/2016 2016 dressée par la Direction Générale de l'IPDR, le profil des enseignants est illustré par le tableau n°05 ci-dessous.

**Tableau 5: Profil des Enseignants**

<i>Profil enseignant</i>	<i>Effectif</i>
Ingénieur agronome	2
Ingénieur d'agriculture	2
Ingénieurs des techniques agricoles	4
Ingénieurs des Eaux et Forêts	2
Docteurs vétérinaires	2
Ingénieurs de Génie rural	1
Chargé d'enseignement	1
Inspecteur de la promotion humaine	1
Cadre supérieur d'élevage	3
Ingénieurs statisticiens	1
Sociologues	2
Techniciens des Eaux et Forêts	2

Source : DG-IPDR-K, 28.7.2016

Sur l'ensemble des enseignants ci-dessus indiqué, 6 formateurs permanents émargent sur le budget autonome de l'IPDR de Kollo, soit 26,10% de l'effectif total.

Aussi, l'examen du tableau nous enseigne :

- le manque d'enseignant en économie agricole ;

- le manque de techniciens en Agriculture, Elevage, Génie rural et Socio-économie,

Ces déficits sont susceptibles de jouer sur la qualité de la formation et l'offre de techniciens dans les différentes spécialités dont l'économie nationale a besoin.

Le renforcement en personnel qualifié constitue un gage de succès pour un enseignement pratique et professionnel à travers les TP au laboratoire et sur le terrain

### 3.7. Situation des formés et analyse critique de l'évolution des stagiaires

#### 3.7.1 Etat des lieux des formés

Après avoir fait l'état des lieux des programmes et des formateurs, le Tableau qui suit, analyse la situation des formés par option, sexe, etc.

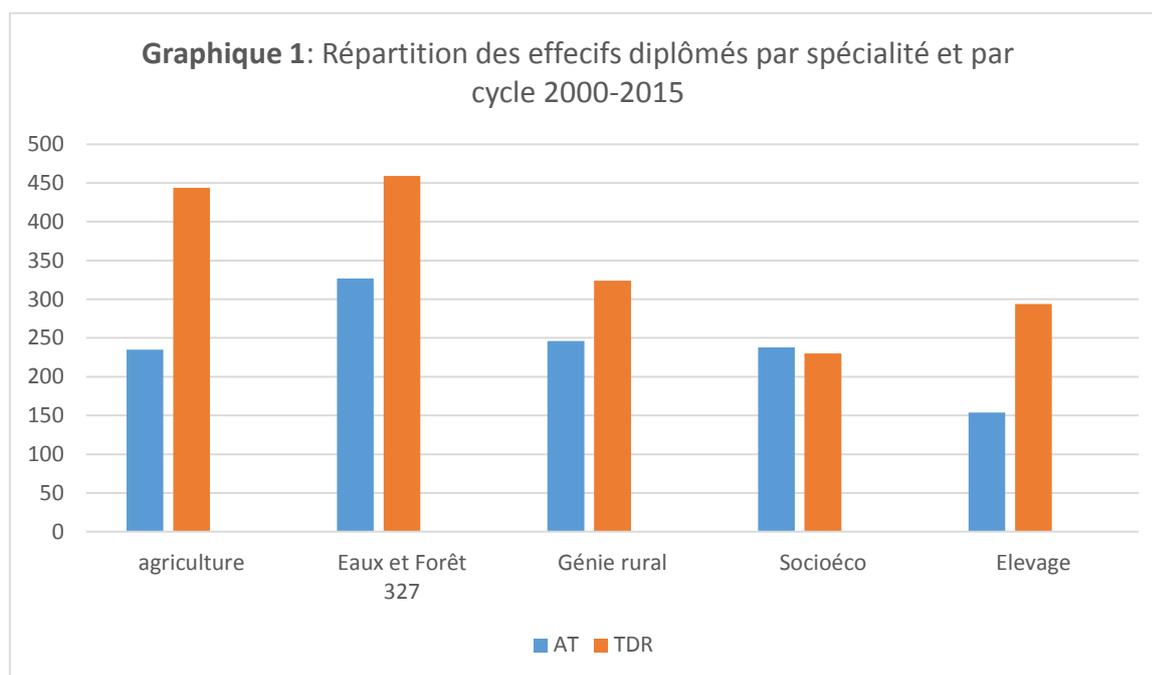
**Tableau 6: Répartition des formés par options, niveau et sexe (1968-1999)**

Options \ Niveau	AT			TDR		
	Effectifs	Sexe		Effectifs	Sexes	
		Hommes	Femmes		Hommes	Femmes
Agriculture	789	713	76	452	419	33
Eaux et Forêts	554	483	76	322	297	25
Génie rural	331	301	30	194	185	9
Socio économie	473	384	89	302	271	31
Elevage	644	631	13	518	500	18
TOTAL	2791	2512	279	1788	1672	116

Source : auteurs à partir Statistiques IPDR

Les effectifs des diplômés ainsi relevés laissent apparaitre une faible admission des femmes soit respectivement 10% F et 90% H pour le cycle AT et 6,50% F et 93,50% H pour le cycle TDR. Par ailleurs, la répartition par sexe s'arrête à 1999. La période qui suit ne comporte pas de statistiques faisant cette dichotomie par sexe, ce qui constitue un dommage car cela aurait permis de voir s'il y a eu ou non une évolution positive en faveur des filles.

### Graphique 1: Répartition des effectifs diplômés par spécialité et par cycle 2000-2015



Source : auteur IPDR (2015) : Rapport d'activités pédagogiques de l'année académique 2014-2015

Au cours des 15 dernières années, l'Institut a formé 1200 AT toutes options confondues et 1751 TDR, soit des moyennes respectives annuelles de 80 et 117 élèves. Ceci se ramène à 16 et 23 par option. Bien que l'on n'ait pas l'état de la demande, on peut toutefois penser que les indicateurs ci-dessus de l'offre sont inférieurs à la demande. C'est ce qui a justifié les décisions qui ont été prises pour faire évoluer le statut de l'IPDR.

Cette évolution est consacrée par la loi 2014-47 du 16 octobre 2014 qui transforme l'IPDR en Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT). De cette évolution, il ressort un certain nombre d'avantages mais aussi d'inconvénients :

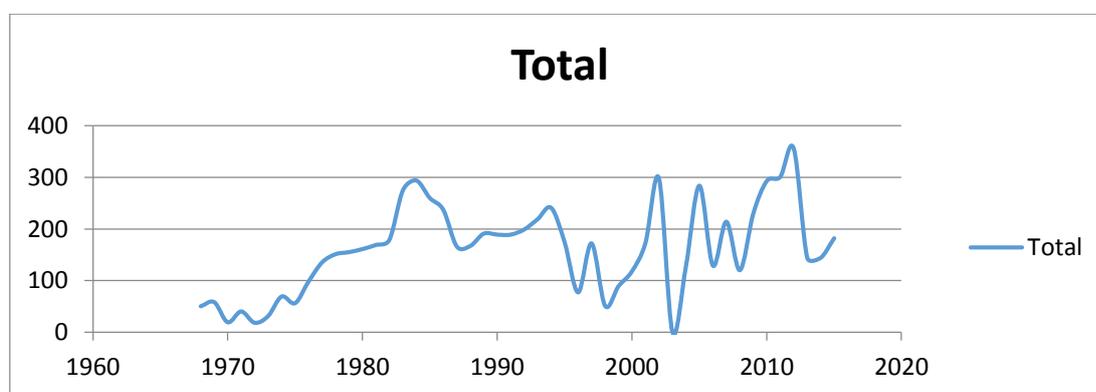
Cette évolution est consacrée par la loi 2014-47 du 16 octobre 2014 qui transforme l'IPDR en Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Technique (EPSCT).

Est-ce que ces mutations correspondent à une demande effective de la société ou s'agit-il d'anticipation de la part de l'IPDR ?

### 3.7.2 Evolution globale des effectifs toutes filières confondues

A la lumière du graphique ci-dessous, on peut dégager deux phases de l'évolution des effectifs. Une phase avec trend qui part de 1970 à 1986. Avec, un pic en cette année 1986 dû à deux facteurs, l'accroissement exceptionnel du nombre de filles en agriculture, soit au total 15, et de 22 garçons en Socio économie. La seconde phase est caractérisée par un trend stationnaire avec une baisse importante en 2003 où apparemment il n'y a pas eu de recrutement. Dans l'ensemble, la distribution semble être caractérisée par un processus stationnaire. Ce qui signifie que le processus a évolué en dents de scie et avec un accroissement constant. En d'autres termes, l'offre des produits de l'IPDR n'a pas évolué au cours des 47 ans de formation.

**Graphique 2: Evolution de l'effectif global de 1960-2015**



Source : Auteurs, à partir des données statistiques IPDR (2015) : Rapport d'activités pédagogiques de l'année scolaire 2014-2015.

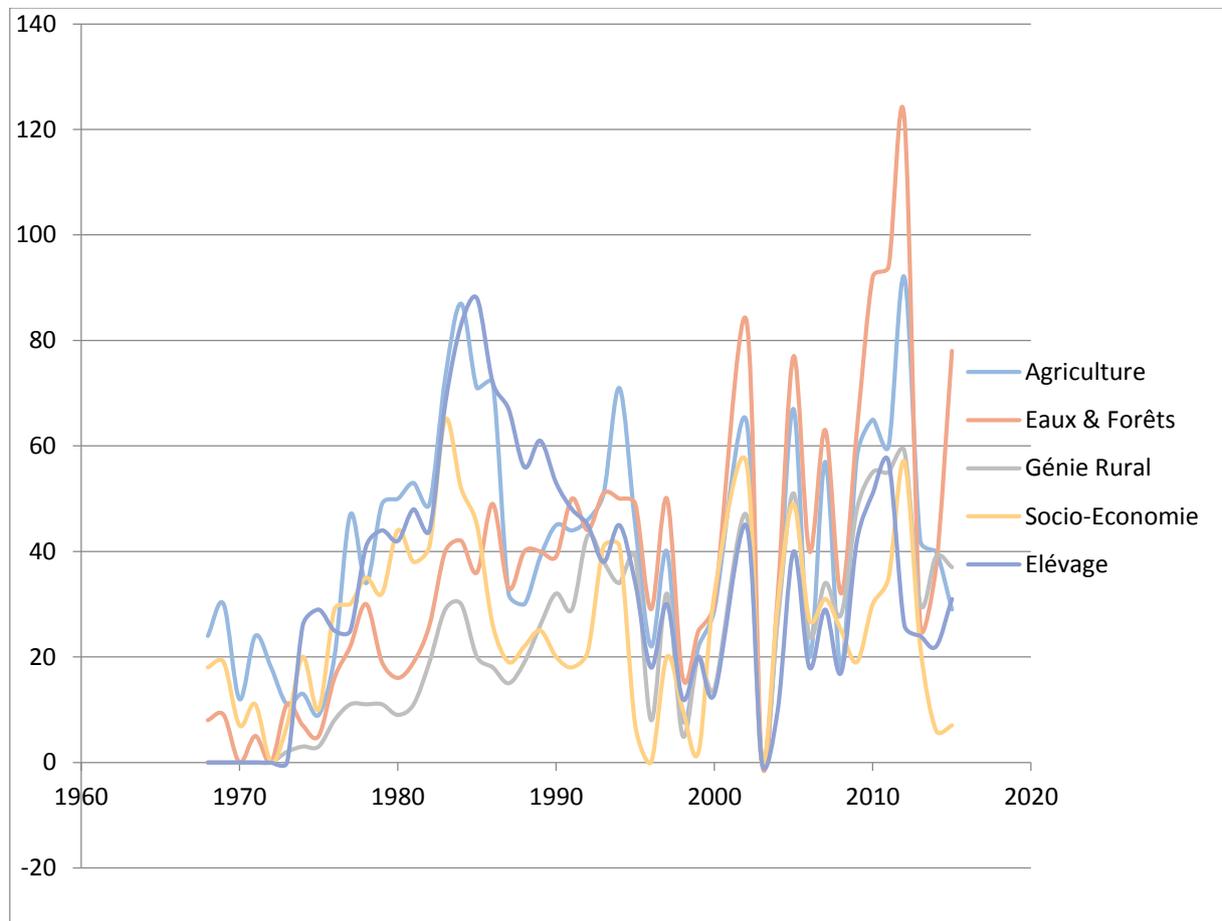
### 3.7.3 Evolution des effectifs par filière

L'évolution par filière est marquée également par deux phases. Dans la phase une, qui part de 1972 à 1986, on note principalement un accroissement continu des effectifs de deux filières que sont l'Agriculture et l'Elevage. Le retournement de tendance s'amorce à partir de 1985 pour la filière Elevage et en 1986 pour la filière Agriculture. La phase 2 est caractérisée par un accroissement des effectifs de la filière Eaux et Forêts avec un pic en 2010. C'est la seule distribution qui peut être caractérisé de processus non stationnaire pouvant dénoter un Trend Stationnaire.

La conclusion qui s'impose est que l'évolution des effectifs au cours de presque un demi- siècle ne permet pas de dire que la politique de formation suivie par l'IPDR répond à la demande des

besoins de l'économie nigérienne en matière de spécialistes en développement rural. Seules des enquêtes plus approfondies auprès des utilisateurs et des formés peuvent permettre de voir l'adéquation Offre-Demande.

**Graphique 3: Evolution des effectifs par filière de 1960-2015**



Source : Auteurs, à partir des données statistiques IPDR (2015) : Rapport d'activités pédagogiques de l'année scolaire 2014-2015

#### **4. FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES**

Au regard des analyses précédentes, nous pouvons dégager les principales forces et faiblesses suivantes ainsi que les opportunités qui s'offrent à l'institution

## **4.1. Analyse des forces et faiblesses**

### **4.1.1. Analyse des forces de l'IPDR**

De façon résumée, ces forces sont ainsi qu'il suit :

- l'appui politique (orientations politiques, appui budgétaire, affectation des ressources humaines, projets.....) ;
- l'appui des partenaires techniques se traduisant par le financement en cours du projet de mise en valeur des unités de productions agricoles et piscicoles ;
- le bénéfice d'un statut juridique lui conférant d'autres possibilités en matière d'offres de formation notamment au niveau supérieur;
- la longue expérience de l'IPDR dans la formation des cadres moyens du développement rural ;
- le bénéfice d'un vaste domaine terrien et d'équipements;
- l'existence d'un certain nombre de structures organisationnelles : conseil d'administration, direction générale stable avec une grande expérience;
- l'existence d'un corps d'enseignants permanents bénéficiant de longues années d'expérience.

### **4.1.2. Analyse des faiblesses**

Ces faiblesses sont les suivantes :

- La vétusté des infrastructures et équipements ;
- Insuffisance du personnel enseignant en quantité et en qualité ;
- Faible accès des femmes à la formation de l'IPDR ;
- Absence de plan de formation du personnel ;
- Absence du suivi-évaluation des activités de l'IPDR ;
- L'absence de plan de communication ;
- L'insuffisance d'enseignants permanents pour certaines filières obligeant l'Institut à recourir à des vacataires;
- l'insuffisance des structures d'accueil des élèves ; cent dix dortoirs pour accueillir six cent quarante-trois élèves, soit une occupation moyenne de cinq élèves par dortoir alors qu'initialement chaque dortoir devrait accueillir que deux élèves;

- l'insuffisance de ressources financières permettant à l'institut de remplir pleinement ses nouvelles missions ;
- l'absence de structure et de culture de mobilisation de ressources en dehors de la subvention étatique : il est reconnu que le financement de l'Etat est insuffisant, mais les efforts de mobilisation de ressources autres afin de renforcer les fonds propres sont timides du fait de l'absence d'une culture institutionnelle de levée de fonds.

## **4.2. Analyse des opportunités et menaces**

### **4.2.1. Analyse des opportunités**

On peut dire que l'analyse de l'environnement externe permet de dégager les opportunités suivantes :

- partenariat fructueux entre le MENA et l'IPDR à travers les inscriptions régulières des élèves ;
- partenariat fructueux avec l'INRAN pour la production des semences du riz, du niébé, du mil, etc. ;
- Développement des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques
- développement des cultures maraîchères ;
- liens étroits avec la Faculté d'Agronomie sur les échanges pédagogiques et accueil des étudiants sortis de l'IPDR ;
- partenariat fructueux avec le Département Géographie de la Faculté de Lettres et Sciences Humaines de l'Université Abdou MOUMOUNI dans la conduite des Travaux Dirigés et Travaux Pratiques ;
- coopération avec le Ministère de l'Enseignement Professionnel et Technique pour l'inscription des futurs bacheliers agricoles à l'IPDR ;
- forte demande des élèves privés pour leur formation à l'IPDR (3 élèves sur 4 sont privés, année scolaire 2014-2015 selon le Rapport d'activités pédagogiques Année scolaire 2014-2015) ;
- demande grandissante : la capacité maximale d'accueil de l'Institut fixée à quatre cent cinquante élèves depuis 1989 est largement dépassée. Pour l'année académique 2015-2016 on dénote un effectif global de 643 élèves et étudiants;

- demande non satisfaite par l'enseignement supérieur : dans le cadre de la mise en œuvre du LMD des offres de formation jusque-là dispensées par l'enseignement supérieur ne le sont plus et sont reversées à l'IPDR ;
- volonté d'accompagnement de l'IPDR par des partenaires techniques et financiers : à titre d'illustration l'appui de la coopération espagnole dans le Cadre d'Association Pays 2014-2016 pour la mise en valeur des unités de productions agricoles et piscicoles et le renforcement des capacités de l'IPDR en matière de planification, d'administration, de gestion éducative et économique.

#### **4.2.2. Analyse des menaces**

Conformément aux problèmes soulevés plus haut, il est noté que les principales menaces sont :

- aléas climatiques (sécheresse, inondation, pression parasitaire) ;
- création d'établissements privés professionnels agricoles dans le temps ;
- tendance à la baisse de la contribution budgétaire de l'Etat ;
- non application du statut du personnel (indemnités et promotion) pouvant à terme conduire à un désintéressement du personnel entraînant la dégradation du climat social et la qualité de l'enseignement.
- insuffisance de collaboration avec les ONG locales : ICRISAT ; le Centre AGRHYMET.
- engagement financier de l'Etat insuffisant par rapport aux nouvelles missions de l'IPDR ;
- ouverture de centres privés de formation, telle que les collèges et lycées agricoles peut constituer à terme un pôle de concurrence;
- absence de culture de financement de l'enseignement de façon générale et professionnel en particulier par le secteur privé nigérien plutôt tourné vers la recherche du profit immédiat. La conclusion de contrats gagnant-gagnant dans le cadre du Partenariat Public-Privé connaît des limites;
- la faiblesse des revenus des ménages limite les possibilités d'accroître les frais de scolarité pour les étudiants non boursiers.

Il se dégage de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, que l'IPDR est bien positionné dans son secteur de formation, bénéficie de bonnes opportunités. Il devra par

contre corriger les insuffisances relevées et définir une nouvelle stratégie intégrant les menaces identifiées.

Aussi, nous formulons les propositions et recommandations qui sont ci-dessous évoquées.

## **5. PROPOSITIONS**

### **5.1. Positionnement stratégique de l'IPDR**

En référence à l'axe stratégique 3 du Plan de Développement Economique et Social 2012-2015 de l'i3N et de ses missions, l'IPDR de Kollo occupe un positionnement stratégique dans la mise en œuvre de la politique agricole à travers la formation professionnelle et technique des cadres moyens et supérieurs de Développement Rural, dans les domaines de l'Agriculture, les Eaux et Forêts, de l'Elevage, le Génie Rural et la Socio-Economie. En effet, les agents ainsi formés constituent les principaux acteurs du suivi et de l'encadrement des producteurs ruraux sur l'ensemble du territoire à travers l'appui-conseil et le transfert des innovations et des technologies nouvelles.

A ce titre, de 1968 à 2015, l'IPDR a formé 7530 diplômés dont 3991 AT et 3539 TDR soit respectivement 53% AT et 47% TDR pour un monde rural bien organisé et professionnel.

L'IPDR devra consolider son positionnement dans ces formations de base et se positionner de plus dans l'enseignement des cadres supérieurs du monde rural conformément à son nouveau statut d'EPSCT.

### **5.2. Orientations pédagogiques**

Les orientations pédagogiques vont se focaliser sur deux axes principaux que sont les liens fonctionnels entre la formation et la production et les liens fonctionnels entre la formation et la recherche.

### **5.2.1. Lien Formation-Production**

Au regard du faible taux de rendement des productions agro-sylvo-pastorales, halieutiques et piscicoles et du très fort taux de croissance démographique (3,9% par an) cités plus haut, la politique agricole en cours a comme priorité l'amélioration de la productivité et de l'accroissement des productions diversifiées.

Pour atteindre cet objectif, l'organisation et l'encadrement du monde rural doivent être assurés par des cadres bien formés issus de l'IPDR de Kollo à travers des formations adaptées aux attentes des producteurs. Par conséquent, l'intensification et la diversification des productions agro-sylvo-pastorales, halieutiques et piscicoles à travers la vulgarisation des innovations et des technologies nouvelles passent par le renforcement du corps enseignant (recrutement de formateurs et techniciens), la relecture du programme de formation (introduction de nouveaux modules) et le renforcement des capacités opérationnelles du personnel existant (personnel d'appui et personnel enseignant).

En effet, les cadres formés de l'IPDR de Kollo, reconnus comme les principaux acteurs du suivi et du développement du monde rural, ont acquis le savoir-faire et à leur tour ils ont la lourde charge de transmettre leur savoir faire aux principaux acteurs du monde rural en vue de leur professionnalisation.

### **5.2.2. Liens Formation-Recherche**

La consolidation du savoir- faire des formés de l'IPDR de Kollo passe par l'apprentissage de la recherche appliquée en vue de promouvoir des innovations et des technologies nouvelles de productions agro-sylvo-pastorales, halieutiques et piscicoles. Il s'agit principalement des technologies de production, de récolte, de transformation, de conservation ou de stockage, de défense-conservation et restauration des sols ainsi que la valorisation des innovations en milieu réel. La recherche sur le Marketing complètera ce savoir-faire.

Pour ce faire, une collaboration étroite doit être établie entre l'IPDR de Kollo et les instituts de recherche au niveau national, régional et international à travers des signatures de convention ou de partenariat pour favoriser des échanges durables de part et d'autre.

### 5.2.3. Définition de matières communes

Après examen de l'annexe III joint au programme d'activités pédagogiques 2014-2015, nous relevons des thèmes transversaux applicables à toutes les cinq spécialités du programme de formation à savoir : Population et Développement ; Genre et Développement ; Entrepreneuriat, Calcul économique, Marketing, Elaboration des projets, ainsi que certaines matières fondamentales (anglais, TIC, etc.).

Au regard de ce qui précède, nous proposons la création d'un tronc commun pour l'enseignement de ces matières au niveau des cinq spécialités du programme de formation.

Pour répondre aux exigences de ses utilisateurs sans cesse grandissantes, l'IPDR doit constamment améliorer ses performances de formation professionnelle agricole des cadres moyens et techniciens supérieurs. Pour se faire, nous formulons quelques recommandations portant sur les éléments ci-dessous à prendre en compte dans la révision ou relecture du programme de formation :

- L'introduction de nouveaux modules au niveau de la Vulgarisation dont les innovations et les technologies nouvelles (Energie solaire ; Goutte à goutte ; Bio-digesteur ; TIC...etc.) ;
- La création d'un tronc commun en regroupant les matières transversales (Population et Développement ; Genre et Développement ; Vulgarisation des innovations et technologies nouvelles ; les TIC ; Entrepreneuriat, Gestion,.....etc.).

### 5.3. Création d'unités de productions agro-sylvo-pastorales et halieutique

L'analyse interne a révélé la faiblesse des fonds propres de l'établissement. Dans le cadre de la recherche de solutions idoines à cet état de fait, il a été suggéré de créer des unités de productions avec l'appui de la Coopération espagnole.

Ces unités sont les suivantes :

- ✓ L'unité agricole

Il s'agit de vendre deux produits :

- les productions maraichères ; il s'agit de laitue et de choux dans un premier temps à cause de la forte demande. La production de tomate et d'oignon est également envisagée à terme de même la carotte, le poivron et le piment.
- le riz paddy apprécié au niveau local.

✓ L'unité piscicole

Deux produits sont proposés

- les fingerlings femelles
- les poissons marchands mâles

La variante poisson fumée sera également proposée à la clientèle.

✓ L'unité élevage

Cinq produits sont proposés ;

- l'embouche ovine
- l'embouche bovine
- production ovine
- production poulet de chair
- production des œufs.

Les modes de gestion, d'organisation et de commercialisation seront développés dans la partie portant sur les livrables.

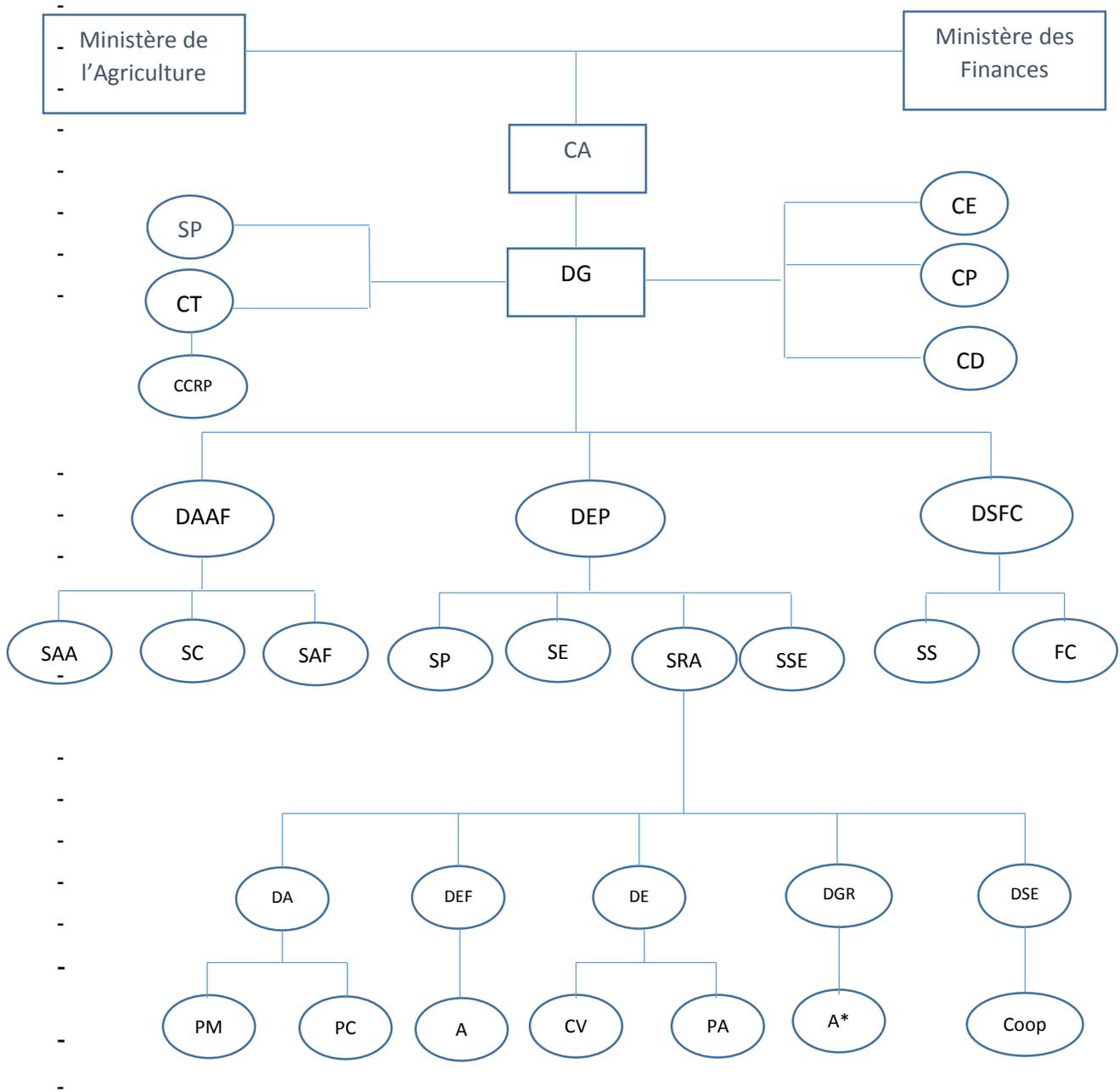
#### **5.4. Propositions organisationnelles**

Suite aux analyses de la situation interne de l'IPDR, la révision de l'organigramme s'avère indispensable afin de se conformer aux statuts des EPSCT et prendre en compte les nouvelles orientations et missions.

Conformément à ces nouveaux statuts désormais la Direction Générale sera assistée par des directions techniques. Par ailleurs, au regard de la nouvelle vision de l'IPDR et de l'analyse de l'organigramme actuel, nous suggérons d'intégrer les services suivants : Service Suivi-Evaluation, Service Recherche-Appliquée, Service Communication et Relation Publique, Service Commercial.

Compte tenu de ces propositions, nous recommandons l'Organigramme ci-dessous :

**Figure 1: Projet d'organigramme de l'IPDR-Kollo**



Source : auteurs

A : Arbothum

A : Atelier

CA : Conseil  
d'Administration

CCRP : Cellule

Communication et Relations  
Publiques

CD : Conseil de Discipline

CE : Conseil d'Etudes

Coop: Coopérative

CP : Conseil Pédagogique

CT : Conseiller Technique

CV: Clinique Vétérinaire

DA : Département  
Agriculture

DAAF : Direction des  
Affaires Administratives et  
Financières

DEP : Département Eaux et  
Forêts

DEP : Direction des Etudes  
et des Programmes

DG : Directeur Général

DGR : Département Génie  
Rural

DSE : Département Socio-  
Economie

DSFC : Direction des Stages  
et de la Formation Continue

PA: Production Animale

PC : Production Céréalière

PM : Production Maraichère

SAA : Service des Affaires  
Administratives

SAF : Service des Affaires  
Financières

SC : Service Commercial

SE: Service des Etudes ou  
Service des Exploitations

SFC: Service des Formations  
Continues

SP : Secrétariat Particulier

SP: Service des Programme

SRA: Service de la  
Recherche Appliquée

SS: Service des Stages

SSE : Service Suivi-  
Evaluation

## 5.5. Incidence financière de la réforme

Une étude réalisée par l'IPDR en octobre 2014 évalue le coût induit par la réforme à 1 994 616 962 FCFA. Cette somme doit être mobilisée sur la période novembre 2014 à juin 2018. La plus grande partie de ce financement est destinée aux investissements d'infrastructures (réhabilitation et travaux neufs), d'un montant de 1 407 610 962 FCFA, soit 70,5% du montant total. Le reste, soit 29,5% sera consacré aux dépenses de fonctionnement (salaires, eau, électricité, consommables didactiques).

Ce coût total de presque deux milliards FCA, n'est pas assorti d'une stratégie de mobilisation financière pour le moment. C'est une préoccupation dans la mesure où comme il est ressorti dans les rapports de l'IPDR, la contribution de l'Etat s'amenuise d'année en année. Chaque année, l'IPDR aura besoin de 400 millions environ pour atteindre les objectifs fixés jusqu'en 2018.

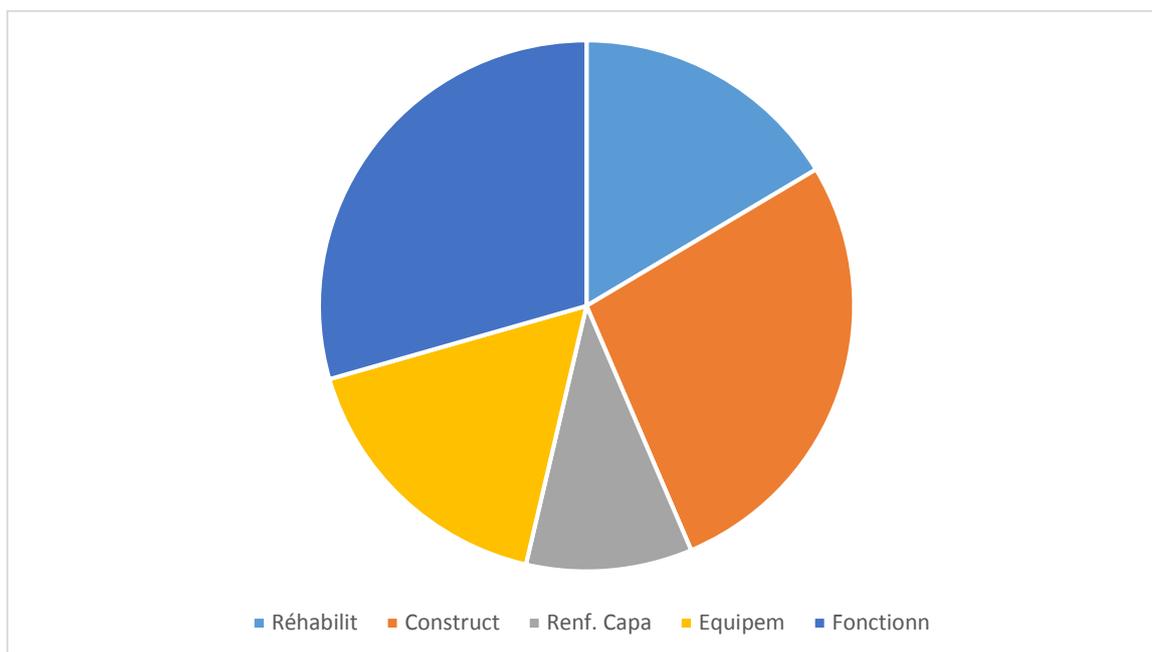
Le diagramme par secteur ci-dessous indique la répartition par type de besoin de financement. On remarque que la part la plus importante sur les cinq ans revient aux charges de fonctionnement qui représentent 29% du total, suivies de la Construction, 28%. Le Renforcement des capacités ne représente que 10% du total. Pourtant, au regard de la situation du potentiel actuel des effectifs des enseignants et surtout de leur niveau, un accent devra être mis sur la question.

**Tableau 7: Evolution (FCFA) annuelle des coûts de la réforme de 2014 à 2018**

<b>Années</b>	<b>Montant FCFA</b>
2014	73 500 000
2015	503 576 962
2016	449 600 000
2017	425 000 000
2018	543 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 994 616 962</b>

Source : Synthèse des auteurs du Rapport IPDR : «Evaluation des coûts induits par l'ouverture de cycles supérieurs à l'IPDR de Kollo»

**Graphique 4: Répartition des incidences financières de 2014 à 2018 par grandes rubriques (CF détail en Annexe...)**



Source : Synthèse des auteurs du Rapport IPDR : «Evaluation des coûts induits par l'ouverture de cycles supérieurs à l'IPDR de Kollo»

**Remarque :** le Financement actuel de l'Etat est de 128 millions FCFA

## 6. ESQUISSE DES GRANDES LIGNES POUR LE SUIVI-EVALUATION

Dans ce chapitre il sera examiné la mise en place d'un système de suivi-évaluation, avant de proposer dans un second point l'esquisse d'un manuel de suivi-évaluation

### 6.1. Mise en place d'un système de suivi-évaluation

#### 6.1.1. Etat des lieux et considération à accorder au suivi-évaluation

L'état des lieux laisse apparaître que l'IPDR ne dispose pas formellement d'un système et d'un manuel de suivi-évaluation. En d'autres termes, la fonction suivi-évaluation ne fait pas partie pour le moment de l'arsenal administratif de l'IPDR. En prévision du développement futur de l'IPDR fondé sur un plan stratégique ambitieux, il est indispensable que la fonction suivi-évaluation soit prise en considération par les instances de décision et tous les cadres de l'IPDR.

Dans le cadre de la présente consultation, il n'est pas possible en si peu de temps de proposer un manuel de suivi-évaluation complet. Néanmoins, les aspects fondamentaux du suivi-

évaluation, de même qu'une méthode simplifiée de suivi-évaluation seront exposés de manière à permettre aux cadres d'entrer dans de bonnes habitudes de travail en attendant la mise en place de manière formelle d'un système de suivi-évaluation. A cet effet, les aspects suivants sont à prendre en considération :

- le suivi-évaluation est un instrument qui servira à améliorer de façon notable les performances de l'IPDR : la mise en place du suivi-évaluation ne vise pas à répondre à un effet de mode, mais à la nécessité d'une efficacité accrue et soutenue de l'IPDR dans le sens d'un rehaussement du niveau et de la qualité des résultats de l'IPDR ;
- le suivi-évaluation est un instrument d'aide à la prise de décision : il permettra à la Direction générale de l'IPDR de prendre les décisions sur une base éclairée et d'assurer une bonne coordination et un pilotage efficace de l'Institut ;
- le suivi-évaluation crée des conditions favorables à l'utilisation des ressources, qu'elles soient humaines, techniques et financières : étant donné que l'IPDR ambitionne de devenir une organisation gagnante, il doit maîtriser la gestion de ses ressources en termes d'utilisation continue et de prévisibilité ;
- le suivi-évaluation est de nos jours un outil de gestion indispensable : toute organisation qui veut gagner en crédibilité vis-à-vis de ses partenaires doit se doter d'un système de suivi-évaluation. L'IPDR n'échappe pas à la règle ;
- la pratique du suivi-évaluation permet d'inculquer la culture de l'évaluation sans laquelle le progrès n'est pas possible dans une organisation : dans le cas de l'IPDR, une mise aux normes s'impose.

Les paragraphes ci-dessous ont pour but de proposer un système simplifié et d'amorcer la pratique du suivi-évaluation en attendant l'élaboration et l'adoption d'un système de suivi-évaluation.

#### **6.1.2. Définition des concepts liés au suivi-évaluation**

Les principaux concepts utilisés dans le suivi-évaluation sont récapitulés au tableau 8 ci-dessous :

**Tableau 8: Principaux concepts utilisés dans le suivi-évaluation**

Numéro d'ordre	Concept	Définition
1	<b>Suivi</b>	Attitude et activité permanentes consistant à observer, recueillir et analyser l'information nécessaire pour informer sur et améliorer l'exécution des activités et des résultats
2	<b>Evaluation</b>	L'évaluation est une photographie de la situation ou de l'état d'avancement d'un projet/programme à un moment donné. Elle consiste à jeter un regard critique et complet sur le déroulement d'un projet/programme et ses résultats. Elle porte des jugements sur la quantité et la qualité des résultats.
3	<b>Suivi-évaluation</b>	C'est un dispositif permanent d'observation, de recueil, de traitement et d'analyse des informations et données du projet/programme. L'un est incomplet sans l'autre: le suivi permet de réorienter les actions en cours presque quotidiennement ; l'évaluation, alimentée par le suivi, éclaire les orientations périodiques.
4	<b>Intrant</b>	Ressources, y compris le temps, l'argent et l'effort, requises pour réaliser une activité
5	<b>Activité</b>	Processus ou opération qui concourt à la transformation de ressources en produits et en services
6	<b>Extrant</b>	Conséquence immédiate, visible et concrète des intrants d'un programme ou projet. En d'autres termes, il s'agit des unités produites ou des services fournis par un programme
7	<b>Résultat</b>	Changement constaté à la fin d'une période précise et comparé à une ou des cibles énoncées au début de ladite période. Les résultats sont une preuve des conséquences mesurables d'un projet ou d'un programme.

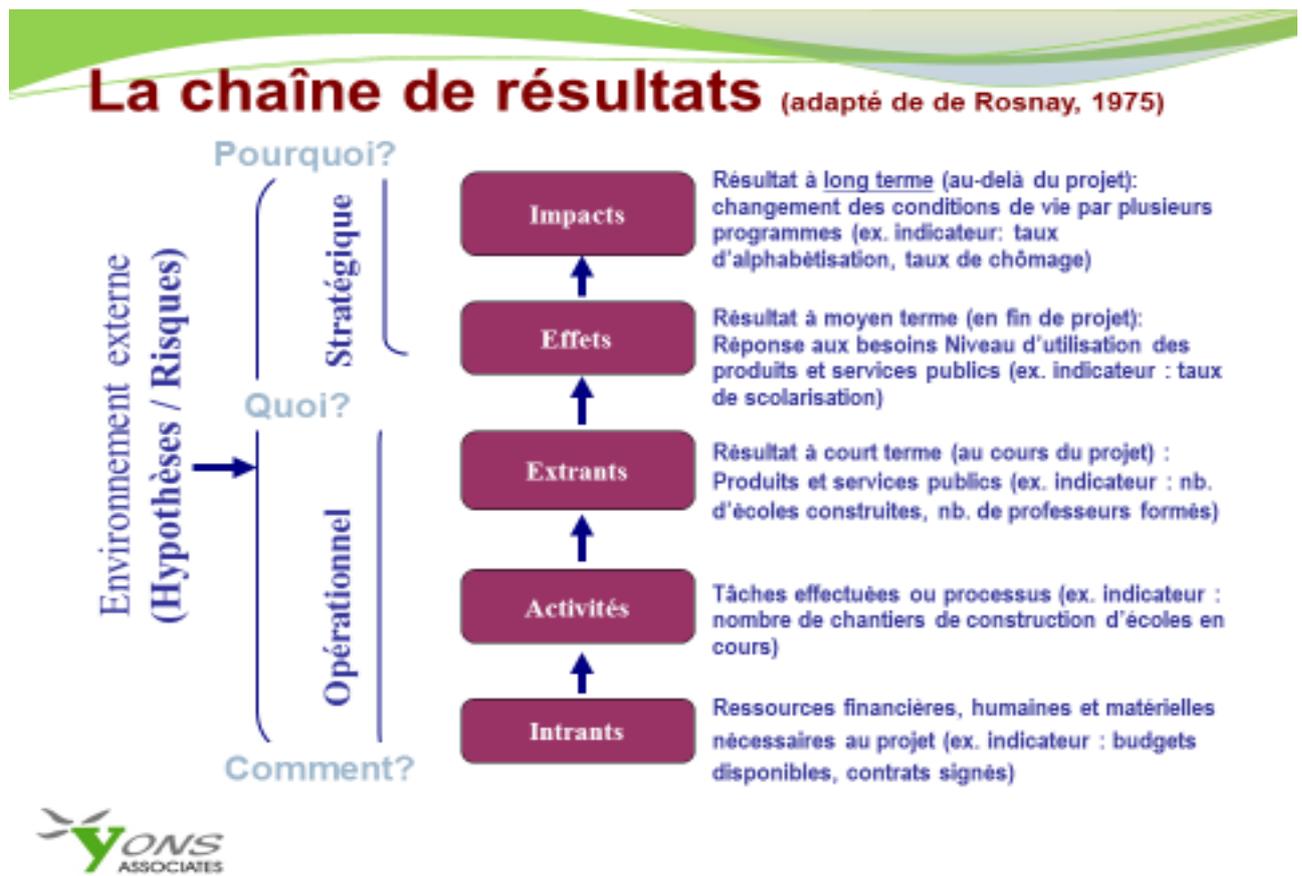
<b>8</b>	<b>Effet</b>	Conséquence d'extrants qu'il est possible de constater à la fin d'un projet ou d'un programme (moyen terme). État ou influence sur le client direct.
<b>9</b>	<b>Impact</b>	Conséquence d'effets qu'il est possible de constater au-delà de la fin d'un projet ou d'un programme (long terme). Plusieurs projets ou programmes peuvent concourir à l'atteinte d'un même impact (ex. : l'amélioration de l'espérance de vie est le résultat des programmes de vaccination, de construction de postes de santé, etc.). Il s'agit des retombées plus globales sur la société.
<b>10</b>	<b>Objectif</b>	Énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie, auquel sont associés des cibles et des indicateurs.
<b>11</b>	<b>Indicateur</b>	Toute mesure ou tout paramètre servant à apprécier les résultats d'une organisation. Ils sont exprimés en termes de quantité (nombre, volume...) de qualité (niveau, indice...), de montant (coûts, frais...) ou de temps (fréquence, délai...) ou encore d'une combinaison de ces facteurs.
<b>12</b>	<b>Cible</b>	Énoncé chiffré d'un résultat à atteindre dans une période donnée
<b>13</b>	<b>Projet</b>	Ensemble cohérent d'activités définies dans le temps.
<b>14</b>	<b>Programme</b>	Regroupement de crédits ou de projets destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une même organisation et auquel sont associés

		des objectifs précis ainsi que des cibles. Un programme peut comprendre plusieurs projets.
<b>15</b>	<b>Risque</b>	Incertitude reliée aux événements et résultats futurs. Expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. En général le niveau de risque augmente plus on avance vers les impacts dans la chaîne de résultats
<b>16</b>	<b>Hypothèses</b>	Description des conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats. Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au projet ou au programme. Les hypothèses sont parfois aussi appelées « conditions critiques ».

Source : Auteurs

Ces concepts sont liés entre eux de façon logique. Dans le cadre du suivi-évaluation, on parle d'enchaînement logique des résultats expliqué par le schéma ci-dessous :

Figure 2: Chaîne des résultats



### 6.1.3. Objectifs du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation proposé à l'IPDR a pour objectif général de mettre à la disposition à l'IPDR et de ses partenaires un ensemble continu et cohérent d'informations sur l'évolution de l'atteinte des résultats relatifs aux différentes actions, de manière à permettre un suivi régulier dans le temps et dans l'espace des effets et impacts produits. De façon spécifique, il vise les objectifs suivants :

- collecter au jour le jour toute information quantitative ou qualitative utile au bon suivi de l'exécution des activités de l'IPDR, notamment du plan stratégique de manière à réorienter si nécessaire les activités mises en œuvre ;
- centraliser, consolider et analyser l'information recueillie en vue de mieux apprécier les effets par exemple du plan stratégique ;
- amener les cadres de l'IPDR à s'inscrire dans une gestion axée sur les résultats.

#### 6.1.4. Suivi-évaluation des activités

Le suivi-évaluation des activités est relativement simple et consiste à :

- comparer les activités prévues aux activités réalisées ;
- mettre en exergue les écarts de réalisation ;
- donner les facteurs explicatifs des écarts de réalisation ;
- signaler les changements éventuels d'activités et les raisons ayant motivé les changements.

Il est proposé ci-dessous un tableau simplifié de suivi des activités :

**Tableau 9: Suivi des activités**

Activités prévues	Activités réalisées	Taux d'exécution	Activités non réalisées	Explication des écarts
Activité 1 :				
Activité 2 :				
.				
.				
Activité n				

Source : Auteurs

#### 6.1.5. Suivi-évaluation des résultats

Le suivi des résultats et sous-résultats peut être réalisé par l'intermédiaire du tableau suivant :

**Tableau 10: Suivi des résultats**

<b>Résultats</b>	<b>Intitulé des indicateurs</b>	<b>Unité de mesure</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau de réalisation à la date du ...</b>
Résultat 1				
Sous résultat 1.1				
Sous résultat 1.2				
Résultat 2				
Sous résultat 2.1				
Sous résultat 2.2				
Sous résultat 2.3				
Résultat n				

Source : Auteurs

#### 6.1.6. Suivi-évaluation des effets et impacts

Le tableau suivant permet de réaliser le suivi des effets et impacts :

**Tableau 11: Suivi des effets et impacts**

<b>Objectifs</b>	<b>Intitulé des indicateurs</b>	<b>Unité de mesure</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau de réalisation à la date du ...</b>
Objectif 1				
Objectif 2				
.				
.				
Objectif n				

Source : Auteurs

### 6.1.7. Définition des indicateurs et suivi des performances

Les indicateurs sont des éléments très utilisés dans le suivi-évaluation. Ils se situent vraiment au cœur du suivi-évaluation.

Avant de retenir les indicateurs, des précautions s'imposent : il faut les évaluer en fonction des critères (SMART) d'un bon indicateur. Un bon indicateur doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- *direct* : l'indicateur doit mesurer le résultat aussi directement que possible ;
- *objectif* : l'indicateur ne doit pas être ambigu. il doit être unidimensionnel et bien précis. ainsi, deux personnes différentes vont comprendre de la même manière le sens de l'indicateur ;
- *réaliste* : vérifier si des données sont disponibles pour permettre de renseigner les indicateurs ou s'il faudra en chercher. s'il faut en chercher, il faut évaluer le coût nécessaire. Si le coût nécessaire à l'obtention des données pour renseigner un indicateur est trop élevé, il vaut mieux ne pas retenir cet indicateur ;
- *fiable* : les indicateurs doivent être définis avec assez de précision pour être utilisés de la même façon au cours du temps. Cette comparabilité permet une évaluation utile des résultats au fil du temps ;
- *suffisant* : plusieurs indicateurs peuvent être nécessaires pour répondre aux divers attributs de l'objectif, mais il est souhaitable de choisir le nombre d'indicateurs le plus restreint possible. On se pose la question suivante : est-ce qu'on a assez d'indicateurs pour voir si l'on a fait du progrès dans toutes les dimensions de l'objectif? Parfois il faut examiner chaque partie de la phrase décrivant l'objectif pour voir si elle est bien mesurée.

La démarche de mesure de la performance donne une physionomie de l'évolution des résultats et de l'efficacité d'une organisation. La mesure de la performance s'effectue à l'aide du Plan de mesure de la performance (PMP), Cadre de mesure de rendement (CMR), ou Cadre de mesure de la performance (CMP). Le cadre de mesure de rendement est un outil de gestion et d'information qui va permettre à l'IPDR de mesurer l'évolution de l'atteinte de ses résultats (extrants, effets, impacts), de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les rôles de chacun

des intervenants dans la mise en œuvre des activités de l'Institut. Il est présenté de façon schématique au tableau N°12.ci-dessous :

**Tableau 12: Plan de Mesure de la Performance (PMP) ou Cadre de Mesure de Rendement (CMR) ou Cadre de Mesure de la Performance (CMP)**

Indicateur	Définition de l'indicateur	Sources de vérification	Méthode de collecte des informations	Périodicité/fréquence de la collecte	La personne/ Structure responsable de la collecte
Objectif Stratégique ou spécifique:					
Indicateur 1					
Indicateur 2					
Résultat 1 :					
Sous-Résultat 1.1 :					

Source : Auteurs

#### 6.1.8. Organisation du suivi-évaluation

Pour obtenir une bonne fonctionnalité du suivi-évaluation, il est proposé le dispositif suivant :

- la Direction générale de l'IPDR : elle ne produit pas de données à proprement parler, mais elle a besoin de l'information produite par le suivi-évaluation pour la prise de décision, l'orientation et la gestion quotidienne de l'Institut. De ce point de vue, elle doit veiller à ce que le dispositif de suivi-évaluation fonctionne sans faille, donc dispose de moyens humains, techniques et financiers adéquats ;

- l'Unité de suivi-évaluation : sur le plan opérationnel, il est proposé de faire reposer le système de suivi-évaluation sur l'Unité suivi-évaluation à mettre en place. Cette unité prendra en charge à la fois la planification et le suivi-évaluation. Elle sera responsable de la collecte, du traitement et de l'analyse des données, ainsi que de l'élaboration et de la diffusion des rapports d'activités et de résultats ;
- les structures productrices de données : elles sont constituées par tous les services techniques de l'IPDR. Leur rôle consiste à recueillir les données et à les transmettre à l'Unité de suivi-évaluation, à élaborer leurs propres rapports spécifiques selon les besoins et à contribuer à l'élaboration des rapports d'activités et de résultats de l'IPDR assurée par l'Unité de suivi-évaluation.

#### **6.1.9. Production et diffusion des rapports**

Tous les cadres de l'IPDR doivent avoir des responsabilités relatives à l'établissement des rapports dans le cadre du suivi-évaluation. Cela signifie que chaque service technique doit produire son rapport. Les rapports spécifiques des services techniques doivent être ensuite consolidés/synthétisés par le chef de l'Unité de suivi-évaluation pour former le rapport de l'Institut.

De façon non exhaustive ni limitative, cinq types de rapports sont proposés pour être produits par l'IPDR :

- rapports d'activités semestriels : les rapports d'activités visent à donner un bref et rapide aperçu des réalisations accomplies pendant la période en question par rapport aux activités prévues pour cette période.
- rapport de résultats annuel : il a une périodicité annuelle et vise à donner des informations sur l'atteinte des résultats et objectifs du plan d'opérations et les progrès vers les résultats et objectifs du programme pluriannuel. Ce rapport est le plus important du système de suivi-évaluation. Il exige un certain investissement en termes de temps et d'effort pour sa préparation. Le rapport de résultat est qualitativement différent du rapport d'activités. Ce n'est pas un simple passage en revue des activités, mais plutôt une analyse des progrès enregistrés par rapport aux objectifs. Il a un caractère analytique et critique. Dans ce rapport, on utilise les

indicateurs pour comparer les résultats de l'année aux niveaux de l'indicateur visé et aux objectifs.

- rapport financier : il donne l'état d'exécution financière des activités : moyens financiers mis en œuvre, taux d'absorption financière, engagements budgétaires effectués, investissements réalisés, charges de fonctionnement de l'Institut, etc.
- rapport d'achèvement des projets et programmes : il marque la fin d'un projet ou d'un programme. Il fait ressortir les acquis importants obtenus par le projet ainsi que les principaux enseignements. Il constitue une source importante de capitalisation sur les stratégies, méthodes et outils développés dans le cadre de la mise en œuvre du projet.
- rapport grand public : il s'agit d'un rapport accessible à tout public. Il contient des informations essentielles sur les activités de l'IPDR et ses résultats importants, mais ne fait pas mention d'informations détaillées. C'est un document de communication avec l'extérieur.

Un rapport, pour être attrayant, compréhensible et exploitable doit être rédigé de façon normée. Les éléments d'un bon rapport (surtout d'un rapport de résultats) sont ainsi qu'il suit:

- commence avec un résumé narratif ou un sommaire ;
- donne un bref rappel du contexte ;
- est cohérent avec la planification ;
- démontre les résultats ;
- parle des activités et des effets non-prévus ;
- fait la différence entre ce qui est un "fait" et ce qui est l'« interprétation » de l'auteur ;
- est analytique ;
- est court et direct ;
- utilise un langage clair ;
- est bien organisé ;
- n'est pas répétitif ;
- tire des conclusions ; les conclusions sont soutenues par l'évidence ;

- fait des recommandations sur les améliorations basées sur les conclusions ou les leçons apprises.

## **6.2. Elaboration d'un manuel de suivi-évaluation**

### **6.2.1. Démarche méthodologique**

L'IPDR doit se doter rapidement d'un manuel de suivi-évaluation. L'élaboration de ce manuel dépasse le cadre de la présente consultation. Néanmoins, il est proposé la démarche ci-dessous qui comprend les étapes suivantes pour y parvenir :

- élaboration de termes de référence clairs pour la conception d'un système de suivi-évaluation et la rédaction d'un manuel de suivi-évaluation ;
- recherche de financement auprès du principal partenaire technique et financier de l'IPDR (la Coopération espagnole) ;
- recrutement d'un consultant pour la conception du système de suivi-évaluation et la rédaction du manuel de suivi-évaluation ;
- proposition et adoption du système de suivi-évaluation et du manuel de suivi-évaluation ;
- validation du système et du manuel de suivi-évaluation par les instances de décision de l'IPDR ;
- formation des utilisateurs.

### **6.2.2. Contenu du manuel**

Le manuel doit traiter à la fois de la planification et du suivi-évaluation. Ainsi, il doit comporter au moins les deux parties essentielles ci-dessous :

#### **1. Première partie : la planification**

- 1.1. Définitions de quelques concepts utilisés en planification
- 1.2. Méthode de planification de l'IPDR
- 1.3. Processus de planification de l'IPDR
- 1.4. Calendrier de planification de l'IPDR

## **2. Deuxième partie : le suivi-évaluation**

- 2.1. Définitions de quelques concepts utilisés en suivi-évaluation
- 2.2. Les objectifs du suivi-évaluation
- 2.3. Les éléments à suivre et les niveaux de suivi
- 2.4. Définition des indicateurs
- 2.5. Mesure de la performance
- 2.6. Organisation du système de suivi-évaluation
- 2.7. Production et diffusion des rapports
- 2.8. Critères et types d'évaluation
- 2.9. Utilisation des résultats des évaluations

Ce plan n'est ni exhaustif ni limitatif. Il donne le contenu minimal du manuel de suivi-évaluation.

### **6.2.3. Formation des utilisateurs**

Le suivi-évaluation doit être l'affaire de tous. Même s'il est prévu pour être coordonné par l'Unité en charge du suivi-évaluation, le suivi-évaluation doit être l'affaire de chaque cadre de l'IPDR quelles que soient l'envergure et la nature de ses activités. Dans cette perspective, tous les responsables et cadres de l'IPDR doivent être formés à l'utilisation du manuel de suivi-évaluation. Ainsi, les responsables pourront mieux comprendre le rôle et l'importance du suivi-évaluation au sein de l'IPDR et donner les orientations qui conviennent en la matière. Les cadres pourront conduire leurs activités avec plus d'efficacité et d'efficience. La formation des utilisateurs sera assurée par le consultant ayant conçu le système de suivi-évaluation et rédigé le manuel de suivi-évaluation.

## **7. ESQUISSE D'UN PLAN STRATEGIQUE**

Dans ce dernier chapitre, il sera analysé les aspects suivants : 1°) les considérations préliminaires, ensuite les fondements stratégiques ; 2°) les fondements stratégiques ; 3°) axes stratégiques et enfin il sera fait 4°) une synthèse du Plan stratégique

## **7.1. Remarques préliminaires**

La planification stratégique dans une organisation vise à fixer les objectifs globaux de l'organisation, à positionner l'organisation par rapport à son environnement, à déterminer les efforts à déployer pour atteindre un but. De nos jours, toute organisation qui se respecte, doit réaliser cet exercice et disposer d'un plan stratégique.

Un plan stratégique est un outil de gestion qui sert à :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques à long terme d'une organisation ;
- préciser les priorités et les actions à entreprendre à court et moyen termes ;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation ;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'opérations.

Dans la pratique, un plan stratégique est construit par l'organisation elle-même avec l'assistance technique d'un spécialiste en planification stratégique. En aucun cas, il ne doit être conçu de l'extérieur et soumis à l'organisation.

Dans le cadre de la présente consultation, il n'est pas possible de conduire cet exercice comme il se doit, faute de temps et de ressources prévues à cet effet. Mais compte tenu de l'importance de cet outil pour l'amélioration des performances de l'IPDR, il est proposé dans les paragraphes ci-dessous une esquisse de plan stratégique pouvant servir à développer plus tard un plan stratégique complet. Cette esquisse décrit les fondements stratégiques et les axes stratégiques et donne une synthèse du plan stratégique. Le plan stratégique à élaborer est prévu pour une durée de dix ans (10) ans et pour couvrir la période 2017-2026.

## **7.2. Fondements stratégiques**

### **7.2.1. Mission**

La mission de l'IPDR de Kollo est ainsi qu'il suit :

L'IPDR de Kollo a pour mission la formation et le perfectionnement des cadres des niveaux moyen et supérieur dans les domaines de l'agriculture, des eaux et forêts, de l'élevage, du génie rural et de la socio-économie au profit de l'Etat et de ses démembrements, et dans la mesure du possible du secteur privé ou de tout organisme privé national ou étranger intervenant dans les domaines du développement rural.

#### 7.2.2. Vision

Il est proposé une vision pour l'IPDR de Kollo à l'horizon 2026 formulée comme suit :

Face aux grands enjeux de la réalisation de la sécurité alimentaire et de la modernisation des secteurs de l'agriculture et de l'élevage au Niger, l'IPDR entend se positionner à l'horizon 2026 comme un centre d'excellence de la formation et du perfectionnement des cadres des niveaux moyen et supérieur dans les domaines de l'agriculture, des eaux et forêts, de l'élevage, du génie rural et de la socio-économie à même :

- de répondre aux attentes de l'Etat et du secteur privé en termes quantitatifs et qualitatifs ;
- d'assurer la formation continue des professionnels de l'agriculture et de l'élevage pour les adapter aux mutations et aux exigences actuelles et futures des secteurs de l'agriculture et de l'élevage au Niger ;
- de mettre à la disposition du pays des cadres compétents pouvant contribuer efficacement à la mise en œuvre des politiques, projets et programmes nationaux de sécurité alimentaire, de résilience et de développement économique et social.

#### 7.2.3. Valeurs à cultiver et à respecter

Dans une organisation, les valeurs :

- Expriment les convictions profondes, principales croyances et principes moraux de l'organisation ;
- Constituent les principes de base, les qualités et les idéaux choisis pour guider la vie au travail ;
- Représentent la personnalité/culture organisationnelle ;
- Servent de guide de conduite dans toute l'organisation.

Les valeurs proposées pour l'IPDR de Kollo sont ainsi qu'il suit :

- la culture de l'excellence : La recherche de la qualité totale dans la manière de servir ;
- la culture des résultats : Un mode d'action orienté sur la recherche des résultats, la priorité absolue accordée aux résultats par rapport aux activités ;
- la compétence : L'aptitude reconnue dans l'exécution des tâches ;
- l'intégrité : L'expression d'une honnêteté entière, d'une probité incorruptible ;
- la transparence : La tendance du personnel à tisser des relations ouvertes avec les populations bénéficiaires, les représentants de l'administration publique, les organisations partenaires, les partenaires techniques et financiers, et à rendre compte périodiquement des mesures prises et des progrès réalisés ;
- l'innovation : La recherche de produits et services nouveaux, et de l'amélioration continue ;
- l'esprit d'équipe : La mise à l'avant des intérêts de l'IPDR au sacrifice des intérêts personnels, l'atteinte des résultats en commun dans la tolérance et le respect de la différence.
- le professionnalisme : La réalisation des activités de manière professionnelle, en respectant la déontologie.

### **7.3. Axes stratégiques**

Il est proposé que le plan stratégique de l'IPDR soit bâti autour des six (6) axes ci-dessous :

- axe stratégique 1 : Renforcer la formation initiale ;

- axe stratégique 2 : Développer la formation continue ;
- axe stratégique 3 : Promouvoir la recherche appliquée ;
- axe stratégique 4 : Développer la coopération scientifique ;
- axe stratégique 5 : Améliorer la gouvernance globale de l'IPDR ;
- axe stratégique 6 : Rehausser les capacités d'autofinancement de l'IPDR.

#### 7.4. Business Plan ou Plan d'Affaires

Le Business Plan ou Plan d'Affaires est un dossier présentant un projet chiffré de création ou de développement d'une entreprise commerciale.

Il est un outil de communication interne et externe entre l'entrepreneur et son équipe et ses partenaires financiers extérieurs (banquiers, financiers, partenaires techniques et fournisseurs) présentant le contenu d'un projet de création et de développement avec pour finalité de mobiliser tous ces acteurs autour du projet. En un mot, il faut convaincre tous ces acteurs et vendre ce projet afin d'obtenir les financements nécessaires à la création ou au développement de l'entreprise.

Dans ce cadre, le dossier doit comprendre notamment les aspects suivants :

- la présentation du projet d'entreprise, la vision des responsables, le secteur d'activités et la liste des dirigeants permettant d'apprécier le profil de leur formation et de leur expérience par rapport au projet de création ;
- un dossier juridique et administratif précisant la forme juridique de l'activité (Société à Responsabilité Limitée, Société Anonyme, Entreprise individuelle) et les différentes autorisations et agréments indispensables à la création de l'entreprise;
- une étude complète du marché afin de déterminer la demande potentielle nationale que sous régionale, la concurrence, les prix pratiqués sur le marché, le circuit de distribution de la demande, la politique de promotion et de communication devant permettre de faire connaître le produit, les chiffres d'affaires prévisionnels sur trois ans ;
- les moyens de production à mettre en œuvre, c'est-à-dire le plan d'investissement à court et moyen termes ;
- l'organisation à mettre en place afin d'atteindre les objectifs, en un mot, l'organigramme de l'entreprise précisant les différentes relations hiérarchiques ;
- les ressources humaines à mobiliser à court et moyen termes ainsi que le plan de formation ;
- les aspects financiers à prendre en considération en tenant compte de la nature juridique de l'activité, de la provenance des recettes ;
- les projections financières sur au moins trois ans afin de déterminer la rentabilité et le calcul des indicateurs de performance et de rentabilité (taux de rentabilité interne, délai de récupération des investissements, etc.). Le compte d'exploitation prévisionnel doit être détaillé et toutes les charges précisées, notamment, les

charges salariales, les frais de gestion, les services extérieurs. Les budgets de trésorerie et les plans de trésorerie doivent être élaborés avec soin afin de permettre de déterminer les besoins de financement attendus;

- le calendrier de mise en œuvre et les facteurs de succès: un chronogramme précis doit être donné afin d'apprécier les informations contenues dans les états financiers
- l'impact du projet ou de l'entreprise sur l'environnement, l'économie (la création de nouveaux emplois) et sur le plan social.
- le document doit être complet exigeant une grande disponibilité de temps et une équipe avec des compétences diversifiées.

L'IPDR n'étant pas une entreprise commerciale, mais un Institut de formation, en outre les unités commerciales à mettre en place ne constituant pas son activité principale mais destinées à appuyer l'Etablissement dans sa mission, il est plus indiqué d'élaborer comme le fait la grande majorité des universités et instituts, en lieu et place du Business Plan, un Plan Stratégique de Développement.

Toutefois, nous proposerons dans la partie des livrables, les esquisses d'un Plan de Commercialisation des Unités de production et les outils de gestion. Ces éléments compléteront utilement les éléments fondamentaux contenus dans le document Projet de création de ces unités élaboré avec la collaboration de la coopération espagnole.

## **7.5. Synthèse du plan stratégique**

L'architecture du plan stratégique proposé est présentée dans le tableau ci-dessous. Elle comporte (i) les axes stratégiques, (ii) les objectifs spécifiques, (iii) les résultats attendus, (iv) les indicateurs de résultats. Ce tableau pourra être complété plus tard dans le cadre d'une planification stratégique complète dès que les conditions le permettront. Les compléments porteront sur les activités, leurs coûts, leur programmation dans le temps et leur dispositif de mise en œuvre.

**Tableau 13: Architecture du plan stratégique à élaborer**

<b>Axe stratégique 1 : Renforcer la formation initiale</b>		
<b>Objectif spécifique</b>	<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs</b>
Objectif spécifique 1.1. : Elargir l'offre quantitative de formation initiale	Résultat 1.1.1. : Le nombre de spécialités est accru	Nouvelles spécialités créées
	Résultat 1.1.2. : Les ressources informationnelles adéquates sont mises à la disposition des enseignants et des élèves	Bibliothèque adéquatement fournie Disponibilité des TIC
	Résultat 1.1.3. : De nouvelles formations diplômantes en adéquation avec l'économie nationale sont développées	Nouvelles formations diplômantes en adéquation avec l'économie nationale offertes
Objectif spécifique 1.2. : Accroître les compétences pédagogiques et le niveau d'efficacité des enseignants	Résultat 1.2.1. : Le niveau d'efficacité des enseignants est accru	Taux de réalisation des objectifs annuels
	Résultat 1.2.2. : Des processus et outils d'évaluation performants sont développés	Existence des processus et des outils d'évaluation
	Résultat 1.2.3. : Un dispositif d'assurance-qualité des formations est mis en place	Qualité des prestations des enseignants
Objectif spécifique 1.3. : Accroître le rendement scolaire des élèves	Résultat 1.3.1. : Le taux de réussite scolaire est rehaussé	Evolution du taux de de réussite scolaire

	Résultat 1.3.2. : La notoriété de l'IPDR est accrue	Reconnaissance de l'Etat et du secteur privé
<b>Axe stratégique 2 : Développer la formation continue</b>		
Objectif spécifique 2.1. : Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation de continue prenant en compte les spécialités des Ministères de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts	Résultat 2.1.1. : Un plan de formation de continue prenant en compte les spécialités des Ministères de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts est mis en œuvre	Plan de formation continue prenant en charge toutes les spécialités des Ministères de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts
	Résultat 2.1.2. : Le champ des interventions de la formation continue est élargi	Nouvelles thématiques couvertes par la formation continue
	Résultat 2.1.3. : Le contenu des enseignements professionnels est amélioré et adapté aux besoins des Ministères de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts	Proportion des enseignements professionnels adaptés aux besoins des Ministères de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts dans la formation continue
Objectif spécifique 2.2. : Assurer aux participants des formations de qualité adaptées à leurs besoins	Résultat 2.2.1. : Des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue sont disponibles	Existence des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue

	Résultat 2.2.2. : Des formations de qualité adaptées aux besoins des participants sont délivrées	Taux de satisfaction des participants
<b>Axe stratégique 3 : Promouvoir la recherche appliquée</b>		
Objectif spécifique 3.1. : Renforcer les capacités de l'IPDR en ressources humaines et moyens financiers adéquats pour la recherche appliquée dans les domaines des sciences et technologies agricoles	Résultat 3.1.1. : Des ressources humaines et des moyens financiers pour la recherche appliquée sont obtenus	Disponibilité des ressources humaines et des moyens financiers adéquats pour la recherche appliquée
	Résultat 3.1.2. : Les compétences scientifiques et techniques des enseignants en recherche appliquée sont accrues	Qualité de la production scientifique et technique
Objectif spécifique 3.2. : Elaborer et mettre en œuvre un plan pluriannuel de recherche appliquée dans les domaines des sciences et technologies agricoles	Résultat 3.2.1. : L'IPDR est doté d'un plan pluriannuel de recherche appliquée	Existence d'un document cadre et plan opérationnel de la recherche appliquée
	Résultat 3.2.2. : L'IPDR est positionné comme pôle de consultation	Nombre activités de consultation réalisées
	Résultat 3.2.3. : Le partenariat avec le secteur privé est fonctionnel	Existence d'accords de partenariat avec le secteur privé
<b>Axe stratégique 4 : Développer la coopération scientifique</b>		
	Résultat 4.1.1. : Des accords de partenariat sont conclus avec les institutions nationales et	Nombre d'accords conclus

Objectif spécifique 4.1. : Elaborer et mettre en œuvre une politique de partenariat avec les institutions nationales et régionales d'enseignement et de recherche agricole	régionales d'enseignement et de recherche agricole	
	Résultat 4.1.2. : La visibilité de l'IPDR est renforcée au plan national et régional	Nombre de visiteurs du site de l'IPDR
Objectif spécifique 4.2. : Promouvoir les échanges pédagogiques avec les institutions nationales et régionales d'enseignement et de recherche agricole	Résultat 4.2.1. : Des échanges pédagogiques avec les institutions nationales et régionales d'enseignement et de recherche agricole sont effectués	Nombre d'activités d'échanges pédagogiques réalisés
	Résultat 4.2.2. : Les enseignements dispensés sont enrichis par des thématiques de dimension régionale	Proportion du contenu des cours ayant trait aux pays de la région
<b>Axe stratégique 5 : Améliorer la gouvernance globale de l'IPDR</b>		
Objectif spécifique 5.1. : Accroître les capacités internes de l'IPDR en termes de gestion administrative, financière et comptable, gestion des ressources humaines, système d'information et communication institutionnelle	Résultat 5.1.1. : Les capacités de gestion de l'administration de l'IPDR_sont renforcées	Niveau d'atteinte des objectifs annuels et pluriannuels
	Résultat 5.1.2. : Une politique interne de gestion des ressources humaines est promue	Existence et utilisation des outils de gestion des ressources humaines
	Résultat 5.1.3. : Les capacités en management et leadership des principaux responsables de l'IPDR sont renforcées	Taux d'efficacité et d'efficience des programmes d'activités annuels de l'IPDR

	Résultat 5.1.4. : Un plan de communication est élaboré et mis en œuvre	Existence et mise en œuvre du plan de communication
Objectif spécifique 5.2. : Accroître les ressources humaines et matérielles de l'IPDR	Résultat 5.2.1. : Les effectifs des ressources humaines sont rehaussés	Nouvelles ressources humaines acquises
	Résultat 5.2.2. : Les ressources matérielles de l'IPDR sont renforcées	Disponibilité de ressources matérielles adéquates
Objectif spécifique 5.3. : Renforcer les capacités opérationnelles des cadres de l'IPDR en planification et suivi-évaluation	Résultat 5.3.1. : Les capacités des cadres de l'IPDR sont renforcées en planification et suivi-évaluation	Qualité des rapports produits
	5.3.2. : Un manuel de planification et de suivi-évaluation est élaboré et mis en œuvre	Existence et utilisation du manuel de planification et de suivi-évaluation
<b>Axe stratégique 6 : Rehausser les capacités d'autofinancement de l'IPDR</b>		
Objectif spécifique 6.1. : Elaborer et mettre une stratégie de mobilisation de ressources financières stables et durables	Résultat 6.1.1. : Une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières stables et durables est développée	Existence et utilisation d'une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières stables et durables
	Résultat 6.1.2. : Le taux d'autofinancement de l'IPDR est rehaussé	Taux d'évolution de l'autofinancement

Objectif spécifique 6.2. : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie commerciale	Résultat 6.2.1. : Une stratégie commerciale est élaborée et mise en œuvre	Existence et utilisation d'une stratégie commerciale
	Résultat 6.2.2. : Le chiffre d'affaires annuel de l'IPDR est accru	Taux d'accroissement annuel du chiffre d'affaires
Objectif spécifique 6.3. : Réaliser des unités de production agro-pastorale et piscicole	Résultat 6.3.1. : Un programme d'installation progressive des unités de production agro-pastorale et piscicole est élaboré et mis en œuvre	Nouvelles unités de production agro-pastorale et piscicole créées
	Résultat 6.3.2. : La production agro-pastorale et piscicole de l'IPR est augmentée	Taux d'accroissement de la production agro-pastorale et piscicole

## **8. Analyse des risques**

La mise en œuvre des différentes recommandations faites à l'IPDR et notamment du plan stratégique sera soumise à l'épreuve de plusieurs risques. Pour cette raison, il est utile que les risques potentiels soient identifiés et que des mesures pratiques de leur contrôle soient proposées. Le tableau ci-dessous donne un bref aperçu de ces risques potentiels.

**Tableau 14: Analyse des risques pouvant affecter l'IPDR**

DEFINITION DU RISQUE	NIVEAU DU RISQUE	REPONSES AUX RISQUES
<b>Risques politiques</b>		
Instabilité politique au niveau national	Elevé	Entretenir et renforcer le dialogue avec les décideurs politiques
<b>Risques liés aux conditions naturelles</b>		
Accentuation des perturbations liées à la pluviométrie	Elevé	Réaliser les infrastructures et les équipements socio-collectifs de manière qu'ils soient résilients à travers une bonne conception/réalisation et un bon entretien
<b>Risques institutionnels</b>		
Changements institutionnels fréquents	Moyen	Sensibiliser le Conseil d'administration et le Ministère de tutelle sur l'importance de la stabilité et de la pérennité de l'IPDR dans la mise en œuvre de la politique nationale de l'enseignement technique agricole
Lourdeurs administratives	Moyen	Travailler à éliminer les inefficacités administratives au sein de l'IPDR
Faiblesse du leadership de l'IPDR à piloter la mise en œuvre des réformes proposées, notamment du plan stratégique	Moyen	Réaffirmer au moyen de textes officiels le rôle de l'IPDR dans la mise en œuvre de la politique nationale de l'enseignement technique agricole
<b>Risques opérationnels</b>		

Disponibilité du capital humain en termes d'effectifs	Elevé	Renforcer les effectifs actuels
Disponibilité du capital humain en termes de compétences	Elevé	Comblar les compétences manquantes par de nouvelles embauches et la formation
<b>Risques financiers</b>		
Faiblesse de la contribution financière de l'Etat	Elevé	Sensibiliser le Conseil d'administration et le Ministère de tutelle sur la nécessité de faire les prévisions budgétaires adéquates dans le budget de l'Etat
Faiblesse des ressources propres	Elevé	Développer des unités de production et mettre en place une stratégie commerciale Développer les inscriptions à titre privé et les cycles de formation en direction du secteur privé et autres institutions Elaborer un Business Plan destiné à " mieux vendre l'IPDR "
Manque d'adhésion des PTF	Moyen	Tenir des réunions de concertation avec les PTF autour du développement institutionnel de l'IPDR
Risque de Gestion		
Absence de procédures de gestion	Elevé	Elaborer et mettre en place un Manuel de Procédures Administratives Comptables et Financières.

## **9. Recommandations**

Au terme de l'analyse globale et des différentes propositions figurant dans le présent rapport, nous formulons deux types de recommandations :

### **9.1. Recommandations générales**

En guise de recommandations générales, nous formulons celles-ci-dessous :

- diligenter l'adoption du Projet de Statuts devant permettre la mise en place d'un nouvel Organigramme ;
- conforter les fonds par la mise en place d'unités de production et la recherche de nouvelles sources de financements (par exemple instaurer un service payant au niveau de la clinique vétérinaire) ;
- veiller à l'exécution financière du Projet espagnol dans les délais requis ;
- finaliser le Plan Stratégique et le Système de Suivi-Evaluation ;
- fidéliser le partenariat à travers des signatures de collaboration avec les structures partenaires.

### **9.2. Recommandations spécifiques**

Au titre des recommandations spécifiques nous avons proposé ce qui suit: le renforcement des infrastructures, le renforcement des formations et la mise en place d'une unité commerciale

#### **9.2.1. Renforcement des infrastructures**

- finaliser la réhabilitation des infrastructures et équipements techniques dans de meilleurs délais ;
- revoir la construction des étangs en béton au regard de son emplacement dans un bras mort du fleuve Niger pour un usage durable.

#### **9.2.2. Renforcement des formations**

- renforcer le personnel enseignant et d'appui par de nouveau recrutement de spécialistes dans le domaine des innovations et technologies nouvelles pour servir

d'interface entre la Recherche et le monde rural (le goutte à goutte pour la gestion économique de l'eau ; l'énergie solaire pour l'économie du bois ; le bio-digesteur pour l'économie du bois, pour la fertilisation des sols et l'accroissement de l'économie familiale) ;

- relire le programme de formation pour introduire de nouveaux modules surtout au niveau de la vulgarisation, les heures des TD et TP liés aux nouveaux modules, le volume horaire total et replacer certaines matières abordées dans les ETC. en un tronc commun : élaboration des projets ; population et développement ; genre et développement ; l'entrepreneuriat/compte d'exploitation ; l'organisation professionnelle ;
- faire une enquête sur le devenir des formés de l'IPDR ;
- former les utilisateurs des outils de gestion et de suivi-évaluation ;
- renforcer le Genre pour une grande participation des femmes aux différentes formations de l'IPDR ;
- mettre en place un tronc commun.

### **9.2.3. Mise en place d'une unité commerciale**

- Dans l'immédiat, lancer la production dès que les conditions le permettent pour chaque produit et effectuer la commercialisation sous la responsabilité de l'IPDR ;
- Examiner dans un délai de 6 mois la possibilité de mettre en place une coopérative agence de commercialisation de l'IPDR en définissant les statuts, les organes et le recrutement du personnel opérationnel.

## Conclusion générale

L'IPDR de Kollo dispose d'atouts liés à sa longue expérience dans la formation des cadres du développement rural et bénéficie de soutiens des autorités politiques matérialisés récemment par l'octroi de statut d'établissement à caractère scientifique offrant ainsi la possibilité d'élargir sa formation en direction des cadres supérieurs. Toutefois, l'Institut connaît des difficultés financières liées au manque de ressources propres et à la faiblesse des allocations budgétaires affectées annuellement par l'État du Niger. Cet état de fait entraîne, entre autres, la dégradation des équipements pédagogiques faute d'entretiens et l'impossibilité pour l'Institut de mettre en œuvre toutes les obligations financières liées à son nouveau statut, notamment l'application d'une nouvelle grille salariale du personnel, le recrutement d'enseignants permanents en nombre suffisant et d'enseignants vacataires de haut niveau pour assurer les formations de niveau supérieur. A terme, cette fragilité financière conjuguée à des insuffisances relevées dans l'offre académique risque de compromettre les nouvelles missions assignées à l'IPDR. Afin de faire face à cette menace, l'IPDR grâce à l'appui de la coopération espagnole a initié un projet de création d'unités de production devant engendrer des recettes financières propres à l'IPDR et aussi offrir aux étudiants des possibilités de travaux pratiques à même de conforter leurs connaissances théoriques. Le présent rapport conclut que ces unités permettront de dégager des recettes, certes modestes, mais pérennes pouvant contribuer à l'autofinancement de l'Institut. Dans le but de mieux organiser ces unités, de les dynamiser et de sécuriser les recettes, des recommandations sont faites notamment le plan de commercialisation et la mise en place d'outils de gestion. . En outre, le rapport suggère d'explorer d'autres pistes devant accroître les ressources propres de l'Institut en exploitant les possibilités offertes d'organiser des formations ciblées en direction des entreprises et des organismes privés. Dans le cadre du développement de l'institution et d'une meilleure conduite de ses missions académiques, il est suggéré la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation et l'élaboration d'un Plan Stratégique de Développement, véritable outil de pilotage pour la Direction. Les esquisses de ce Plan de Développement figurent dans le rapport et l'IFREAT est disposé dans le cadre du contrat d'assistance à apporter son expertise et ses compétences à la mise en œuvre de toutes ses

recommandations et réformes. Tout cela permettra de placer l'IPDR sur la voie de la modernité et de l'excellence.

## Bibliographie

Banque Mondiale, 2013 : Evaluation des risques du secteur agricole au NIGER : De la réaction aux crises, à la gestion des risques à long terme. Janvier 2013, Rapport n° 74322-NE du développement agricole et service Environnement (AES)- Unité agricole, Département Rural et Irrigation Région Afrique.

CILSS, 2009 : Manuel de suivi-évaluation. Comité permanent Inter-Etats de lutte contre la sécheresse dans le Sahel. Ouagadougou. Burkina Faso. 79 pages.

ENAREF, 2009 : Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières 2010-2019. Ouagadougou. Burkina Faso. 101 pages.

IPDR (2016) : Situation du personnel enseignant de l'IPDR en date du 28 juillet 2016

IPDR (2016) : Liste des agents émergeant sur le budget autonome de l'IPDR

IPDR (2015) : Rapport d'activités pédagogiques de l'année scolaire 2014-2015, novembre 2015, Service des Etudes.

IPDR (non daté) : Tableau des flux de sortie des élèves diplômés de l'IPDR de Kollo de 1994 à 2015

IPDR (2015) : Besoins pour la Réhabilitation et le Fonctionnement de la Station Piscicole de l'IPDR de Kollo, Département Eaux et Forêts, Avril 2015

IPDR (2015) : Programme de mise en valeur des unités de productions (terres irriguées), Rapport (mai 2015) Département Agronomie

IPDR (non daté) : Communication sur la situation de l'IPDR

IPDR et Agence espagnole de Coopération Internationale et de Développement (2015) : Projet de mise en valeur des unités de productions agricoles et piscicoles – juin 2015

IPDR (non daté) : Généralités sur l'IPDR

IPDR (non daté) : Evaluation des coûts induits par l'ouverture des cycles supérieurs à l'IPDR de Kollo

IPDR (2016) : Bilan budgétaire de 2011 à 2015 août 2016

IPDR (non signé non daté) : A la découverte d l'IPDR Kollo, Dépliant

IPDR (2016) : TDR pour l'Assistance technique dans le cadre du Projet Appui à la continuité de la formation professionnelle et technique à l'IPDR

Journal Officiel de la République du Niger (15 février 2011) : Ordonnance n°2010-76, modifiant l'ordonnance n°2010-54 du 17 septembre 2010, portant code général des collectivités territoriales de la République du Niger

Lavinia WARNAS et Harrie OPPENVORTH (2014) : L'effluent : Une étude sur les résultats et les utilisations de l'effluent

Ministère de l'Agriculture (non daté) : Arrêté n°...../MAG/IPDR/K, portant organisation des cycles de formation à l'Institut Pratique de Développement Rural (IPDR) de Kollo

Ministère de l'Agriculture (1991) : Arrêté n°133/MAG/EL/IPDR/K, portant organisation et attributions des services techniques et Conseils de l'Institut Pratique de Développement Rural (IPDR) de Kollo

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (2010) : Ordonnance portant régime des établissements publics à caractère scientifique, culturel et technique

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DU NIGER (2016) : Le Niger en chiffres 2014 (INS-Niger)

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DU NIGER (2014) : Décret n°2014/PRN/MESRi

REPUBLIQUE DU NIGER (2014) : Décret N°2014-055/PRN/MESR/I/MF du 30 janvier 2014

REPUBLIQUE DU NIGER (2015) : Loi N°2015-22 du 23 avril 2015

REPUBLIQUE DU NIGER (2014) : Loi N°2014-47 du 16 octobre 2014, modifiant l'ordonnance n° 89-09/PCMS du 23 mars 1989, portant création d'un établissement public de l'Etat dénommé « Institut Pratique de Développement Rural (IPDR) » de Kollo

REPUBLIQUE DU NIGER (2015) : LOI n°2015-22 sur les Principes fondamentaux de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle et Technique au Niger

UNIVERSITE DE OUAGA 2, 2012 : Plan stratégique de l'Université de Ouaga 2, 2013-2020. Ministère des enseignements secondaire et supérieur. Ouagadougou. Burkina Faso. 68 pages

# ANNEXES

**ASSISTANCE TECHNIQUE DANS  
LE CADRE DU PROJET APPUI A  
LA CONTINUITE DE LA  
FORMATION  
PROFESSIONNELLE ET  
TECHNIQUE A L'IPDR**

*Offre technique*

## **I. Contexte et justification de l'étude**

A l'époque coloniale, le système français qui connaissait l'importance de l'agriculture (les mercantilistes) dans le développement avait mis en place des Ecoles de formation en agriculture dans ses possessions. Ce fut le cas au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso (Martourkou et Saria). C'est dans ce contexte que se situe la création l'Institut Pratique de Développement rural de Kollo (IPDR) au Niger. Cet institut date de 1933 et est aujourd'hui un établissement public à caractère scientifique, culturel et technique, placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture. L'établissement a pour mission la formation initiale et continue de cadres moyens et supérieurs de développement rural, dans les domaines de l'agriculture, les eaux et forêts, l'élevage, le génie rural et la socioéconomie. Il est placé sous la responsabilité d'un conseil d'administration et jouit d'une autonomie administrative et financière. L'IPDR, situé à une cinquantaine de km de Niamey dispose d'un vaste périmètre et d'importantes infrastructures de production agro-pastorales et piscicoles lui conférant des possibilités d'extension pour des formations pratiques des apprenants.

Le constat qui est fait aujourd'hui est que ces potentialités sont sous-exploitées et quelquefois laissées à l'abandon faute de moyens financiers. Cet état de fait, a une incidence négative sur la qualité de la formation et partant sur la maîtrise par les étudiants et stagiaires des nouvelles technologies. Dans un contexte de changements climatiques accompagnés de pénuries alimentaires dues à la faiblesse des rendements agricoles, des agents chargés d'encadrement des paysans bien formés contribueront efficacement à réduire substantiellement le degré de vulnérabilité des populations rurales.

Face à la situation de développement de la pauvreté que connaît l'Afrique et surtout devant le recul de la production agricole suite à la croissance démographique et aux changements climatiques, les dirigeants africains ont pris un certain nombre de résolutions. C'est ainsi qu'en 2003, lors du Sommet de l'Union Africaine à Maputo, les gouvernements africains se sont engagés à accroître les dépenses publiques consacrées à l'agriculture en les portant à au moins 10% du total des recettes budgétaires de l'Etat dans le but d'avoir une croissance agricole de 6% par an. Quelque 12 ans après cet engagement, les résultats se présentent différemment en Afrique de l'Ouest selon les pays. Au Niger, en dépit des efforts consentis par l'Etat et les PTF, la pauvreté rurale s'est accentuée, alimentée par la fort taux de croissance démographique (3,9%), les changements climatiques et la faible maîtrise des technologies par les populations rurales.

## **II. PRESENTATION DE L'INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN ECONOMIE APPLIQUEE THIOMBIANO (IFREAT) ET PROFIL DE L'EQUIPE POUR LA CONDUITE DE LA MISSION**

### **2.1. L'Institut de Formation et de Recherche en Economie Appliquée (IFREAT)**

- L'Institut de Formation et de Recherche en Economie Appliquée (IFREAT) est un Centre né des expériences acquises par son fondateur durant ses 40 années de création et de gestion de plusieurs Centre et institution dont le Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche économiques et sociales (CEDRES) de l'Université Ouaga 2 et le Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire PTCI) de la Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherche Economique en Afrique (CIEREA), institut qui regroupe 18 Universités et centres de recherche de 18 pays francophones d'Afrique. Il a été créé officiellement en 2014. C'est un

Etablissement privé reconnu légalement au Burkina Faso sous la Référence RCCM : BFOUA2014A910. Il comporte trois départements : Département Recherche et Documentation ; Département formation post universitaire ; et enfin Département Etudes et Projets.

En termes d'objectifs, l'IFREAT vise : *la réalisation d'une recherche socioéconomique de haut niveau permettant d'appuyer efficacement* (la formation d'économistes de haut niveau ; la promotion académique et scientifique des enseignants chercheurs ; le soutien à la prise de décision au niveau des secteurs public et privé dans le sens de l'orientation des politiques de développement), *la production de savoirs et de travaux de recherche-action pour un renforcement des capacités dans l'organisation, l'orientation et la gestion de l'économie nationale, le développement de la collaboration scientifique au plan africain et international.* L'IFREAT travaille sur de nombreux thèmes à travers ses équipes qui ont permis d'enregistrer des acquis importants à différents niveaux :

- *Le développement de la recherche et le soutien à la formation*

L'IFREAT à travers le CEDRES d'où ses membres tirent leur expérience, a engrangé un certain nombre d'expériences dans le domaine de la recherche : artisanat rural et développement ; stratégies alimentaires et économie des ménages ruraux ; industrialisation et industries agroalimentaires ; économie de l'environnement ; gestion des ressources en eau et des conflits ; lutte contre la pauvreté ; l'économie des transports ; l'économie coopérative, l'économie institutionnelle. Certaines de ces recherches ont été développées dans le cadre de grands projets tels AGRISK (coopération néerlandaise), SADAOC (coopération néerlandaise), CEDRES-Laval (coopération canadienne), CEDRES-IFPRI, Analyse le projet PARCODIEau et le projet Genre (financement CRDI) et tout récemment avec l'Initiative Pauvreté Environnement du PNUD et PNUE, le Programme Promotion des investissements en Afrique avec l'ONUDI. Une contribution importante à souligner est l'éclairage apporté aux débats portant sur le statut économique du riz (produit de luxe ou non). Cette idée a été développée par les institutions de Breton Woods pour rejeter les subventions d'importation de riz. La recherche conjointe CEDRES-IFPRI a montré le contraire.

- *L'appui au renforcement des capacités en Afrique*

Très tôt, le fondateur de l'IFREAT a compris la nécessité de créer des espaces communs. Dans ce sens, il a œuvré à la création de la Conférence des Institutions, d'Enseignement et de Recherche Economiques et de Gestion en Afrique (CIEREA) en 1986. Toujours à l'initiative du fondateur de l'IFREAT à travers le CEDRES, a été lancé l'initiative de la création d'un programme de troisième cycle en économie et qui a vu le jour en 1992 sous l'appellation de Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (PTCI), aujourd'hui Nouveau PTCI et qui regroupe 18 pays africains au sud du Sahara.

- *L'appui aux différents secteurs économiques du Burkina Faso*

- ✓ A travers leurs recherches et leurs publications, les membres de l'IFREAT ont permis une meilleure connaissance des problèmes économiques de l'Afrique et du Burkina Faso en particulier. Les recherches qui ont porté en grande partie sur le secteur rural ont permis d'identifier la situation dans le secteur et sous-secteurs et de faire des recommandations de politiques économiques en direction des décideurs.

- Récemment, le bureau a mené trois études qui sont :

- ✓ Etude pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière d'intrants et d'équipements agricoles au Burkina Faso (Ministère de l'Agriculture 2014)
- ✓ Etude d'évaluation des OMD 4, 5 et 6 (PNUD 2015)
- ✓ Le Financement durable de la recherche et du conseil agricoles en Afrique de l'Ouest (CORAF mai 2015)
- ✓ Etude d'exploration des conditions de mises en place des mécanismes de paiement de services environnementaux au Burkina Faso

L'IFREAT dispose d'un grand réseau national, africain et international de partenaires. Il a établi un fichier d'anciens étudiants formés par le fondateur au cours de sa carrière en particulier en Afrique de l'Ouest et centrale.

- ✓ Moyens humains et matériels
- ✓ Le bureau IFREAT regroupe des compétences (économistes, agro-économistes, agronomes, sociologues, environnementalistes, statisticiens, ingénieurs-industriels) permettant de garantir la qualité théorique et technique de l'étude, de s'adapter à la situation et au contexte spécifique du Burkina Faso.
- ✓ Un des principaux facteurs de réussite dans les projets de coopération pluridisciplinaire est l'intégration des spécialités dans le développement du projet. Il est nécessaire qu'ils s'investissent et s'approprient le projet afin d'en assurer la durabilité. Dans cette perspective, il a été crucial d'identifier, dans le cadre du présent projet, les partenaires nationaux (institutions nationales, experts nationaux, etc.) qualifiés et motivés et de les intégrer dans le « comité national de revue » et/ou le « groupe consultatif » afin d'accompagner l'implémentation du projet.

Le bureau (IFREAT) dispose d'un siège (R+2) à Ouagadougou comportant des salles de travail (salles de formation, salles de réunions), une grande bibliothèque (composée d'au moins 1 000 ouvrages), des équipements informatiques, de communication et logistique nécessaires au projet

## 2.2. Composition de l'équipe

Pour la conduite efficace de cette étude et l'atteinte parfaite des résultats, l'IFREAT mobilisera une équipe dix experts assistés d'un spécialiste en Economie agricole et du développement rural experts expérimentés qui ont déjà fait leurs preuves dans le domaine spécifique de la présente étude. Cette équipe sera dirigée par un Expert principal appuyé par deux autres experts associés. L'expert principal mandaté dispose de 40 ans d'expérience dans le domaine de la formation et de la recherche dans les domaines de la constitution des curricula en économie et agro-économie,

de l'économie de l'environnement, des ressources naturelles, des changements climatiques et du développement rural. Il est professeur des universités en économie, expert en économie de l'environnement et des ressources naturelles. Il constitue une référence scientifique mondiale en matière d'évaluations économiques et environnementales. Il a été coordonnateur de plusieurs études dans le domaine du développement rural, de la gestion des ressources naturelles et des changements climatiques. Il a contribué à la création de nombreuses facultés et écoles de formation (Ecole supérieure des Sciences Economiques de l'Université de Ouagadougou, UFR/SEC de l'Université catholique de Bobo Dioulasso.

Les trois experts combinent expérience en gestion de projet, dans le domaine de la collecte et l'analyse de données, l'enseignement et la formation en économie de l'environnement et des ressources naturelles. Les compétences des trois membres de l'équipe de travail se complètent de manière à permettre l'atteinte des objectifs visés.

La liste des trois experts, leur profil, leurs expériences spécifiques et leurs attributions pour la présente étude sont mentionnés dans le 2 tableaux suivants:

Noms et prénom	Poste	Profil/fonction	Attribution
<b>Prof. Taladidia THIOMBIANO</b> Expert principal, Ex-directeur du CEDRES, Directeur de l'IFREAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doctorat d'Etat en Economie du Développement (Paris 2) ;</li> <li>▪ Diplôme d'Etudes supérieures en Economie du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 40 ans d'expérience comme professeur d'économétrie, d'économie de l'environnement, de méthodologie de la recherche ;</li> <li>▪ 26 ans de direction de Diplômes d'Etudes approfondies et de thèses en économie et économie de l'environnement (50 diplômés en DEA dans le domaine de l'économie de l'environnement, 30 docteurs formés dans les domaines de l'économie</li> </ul>	

	<p>Développement (Paris 2) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diplôme d'Etudes approfondies en Econométrie (Paris IX Dauphine) ;</li> <li>▪ Certificats d'Economie de l'Environnement (Institut Développement Banque Mondiale, Washington)</li> </ul>	<p>agricole, de l'environnement, de l'économie de l'éducation) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 11 ans d'expert en formation de cours d'économie de l'environnement dans la sous région (Dakar, Niger, Togo, Bénin), et en France (Bordeaux) ;</li> <li>▪ Fondateur du Laboratoire d'Economie de l'Environnement et de Socioéconométrie (LEESE) au sein du CEDRES ;</li> <li>▪ Ancien directeur du Programme de Troisième Cycle interuniversitaire (PTCI) ;</li> </ul>
<p><b>Martin Issa BIKIENGA</b></p>	<p>. Ingénieur agronome ;</p> <p>. Diplômé du Centre d'Etudes financières, économiques et bancaires (Paris) ;</p> <p>. Diplômé de l'Institut de Formation agronomique et rurale des régions chaudes (Montpellier) <i>Spécialisation : Gestion des Entreprises et des Projets de Production Agricole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaboration du programme d'activités 2012 de l'Ecole nationale des régies financières. ENAREF. Ouagadougou. Burkina Faso. 29 pages. -2013 ;</i></li> <li>• <i>Plan stratégique de l'Autorité du Bassin du Niger 2013-2022. PGF Consultants, Ottawa, Canada. 47 pages. -2012 ;</i></li> <li>• <i>Evaluation du Plan d'action Financement du monde rural du Ministère de l'agriculture du Burkina Faso. - 2002 ;</i></li> <li>• <i>Commerce et investissements dans le secteur des engrais et des semences au Burkina Faso. - 2002 ;</i></li> <li>• <i>Analyse de quelques paramètres de la production et de la transformation du coton au Burkina Faso. Etude réalisée pour la société EDENE, Ouagadougou.- 1999</i></li> </ul>
<p><b>Abdoulaye COMBARY</b></p>	<p>Doctorat Ingénieur Sciences agronomiques Option Malherbologie ; Diplôme d'agronomie, option protection végétaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15 années d'expérience dans les sciences agronomiques ;</li> <li>▪ 1à années d'expérience dans le domaine de la formation ;</li> <li>▪ Directeur général du Bureau national des sols ;</li> <li>▪ Ministre délégué à l'agriculture ;</li> <li>▪ Directeur général de l'ISPEC Cotonou ;</li> <li>▪ Directeur centre Polyvalent de Martourkou</li> </ul>

Les CV complets de l'ensemble des experts figurent en Annexe. L'équipe de travail sera soutenue au besoin par du personnel supplémentaire (enquêteurs, Experts externes supplémentaires liés à un domaine spécifique, le cas échéant).

### III. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

#### 3.1. Objectif général

Contribuer à la continuité de l'amélioration des curricula des formés de l'IPDR à travers la capacité à couvrir les coûts impartis des formations

#### 3.2. Objectifs spécifiques

- développer l'activité formation/production;
- élaborer des procédures administratives et économiques de la vente et de la gestion des revenus ;

- élaborer des plans de commercialisation, plans éducatifs et business plan définitif et des plans de réinvestissement ;
- élaborer les procédures de suivi-évaluation ;
- mettre en place les mécanismes de l'assistance technique

#### **IV. RESULTATS ATTENDUS**

- ✓ L'activité éducative et commerciale est implantée ;
- ✓ les procédures administratives et économiques de la vente et de la gestion des revenus sont élaborées ;
- ✓ les plans de commercialisation, plans éducatifs et business plan définitifs sont élaborés ;
- ✓ les mécanismes de l'assistance technique sont mis en place ;
- ✓ les mécanismes de suivi-évaluation sont élaborés.

#### **V. METHODOLOGIE**

L'approche méthodologique utilisée pour conduire cette étude sera articulée autour de quatre (4) étapes majeures ci-dessous décrites :

##### **Etape 1 : Prise de contact et organisation d'une rencontre de cadrage méthodologique**

Dès l'acceptation de l'offre technique et financière, nous prendrons contact avec le Comité Technique (Direction de l'IPDR) pour convenir des modalités pratiques de mise en œuvre de l'Assistance. Une rencontre de travail permettra de s'accorder sur la conduite de l'étude au regard des TDRs. Cette étape sera assortie d'une note de cadrage.

##### **Etape 2 : Exécution de la mission**

Elle sera réalisée en trois (3) phases.

###### ***Phase1 : La revue documentaire***

Elle consistera à faire des investigations sur la documentation et la littérature scientifiques existante dans ce domaine, notamment les nombreux travaux scientifiques sur la liaison « Formation-Production » et de façon spécifique dans le document de la formation-production agricole dans le cadre d'un institut d'enseignement supérieur. La documentation portera aussi sur l'expérience de l'IPDR avec les différentes évolutions successives. Les plans d'action et la vision de la Direction actuelle permettront de mieux situer les objectifs. Par ailleurs, la documentation portant sur le futur du Niger et de la CEDEAO ainsi que la demande en matière de formation agricole, de produits agricoles et de l'élevage dans ces ensembles seront nécessaires.

Cette phase documentaire est nécessaire pour mieux situer le rôle de l'assistance technique dans un cadre prospectif. Par ailleurs, elle permettra de voir la nécessité de faire une enquête auprès d'un certain nombre d'acteurs au Niger pour situer la taille de la demande afin d'ajuster l'offre et le type de formation et le niveau des formés.

###### ***Phase 2 : L'élaboration des outils de gestion administrative, économique et éducative***

Cette phase se fondera sur les données techniques et de la capacité de production des unités pour définir les outils de gestion les mieux adaptés à la réalité de l'institut. Des outils seront élaborés dans les domaines de la gestion administrative, financière, économique et éducative. Ces outils tiendront compte de la Vision fixée dans le Plans stratégique de façon à prendre en considération les différentes étapes du processus de production. Ces propositions vont se fonder sur le régime juridique de l'IPDR, à savoir : économie –mixte ; entièrement privé ou public. Il est évident que s'il s'agit d'un établissement public à caractère administratif, la conformité se rapportera aux règles de la comptabilité publique avec toutes les procédures que cela implique.

***Phase 3 : Le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la gestion activités***

L'Assistance technique élaborera des outils de formation pour renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion des activités. Ces points mettront l'accent sur les techniques de commercialisation, planification, tenue des comptes, etc. L'Assistance technique veillera à la mise en place d'une formation continue de façon à actualiser les outils modernes nécessaires.

***Phase 4 : Les mécanismes de suivi-évaluation***

Afin de pouvoir procéder à des ajustements constants dans l'organisation et le fonctionnement de l'institut, il est indispensable de mettre en place une cellule de suivi-évaluation. A cet effet, l'Assistance technique élaborera les grandes orientations de cette cellule et procédera à la formation de ses membres. Des outils seront élaborés pour accompagner la cellule.

Il faut noter que l'action de l'Assistance technique est placée sous la responsabilité conjointe de l'IPDR et l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et Développement (AECID). De ce fait, l'Assistance sera placée sous la responsabilité conjointe de ces deux structures.

***Etape 3 : Mécanismes de collaboration institutionnelle***

Une fois que la note de cadrage a fait l'objet d'approbation par le Comité conjoint IPDR-AECID de même que l'approbation de l'offre financière, l'Assistance technique représentée par l'IFREAT évoluera en fonction du chronogramme adopté. Des modalités pratiques accompagneront la mise en œuvre de l'assistance technique à travers un certain nombre de moyens logistiques qui seront précisés par la suite entre les deux parties.

Il faut rappeler que la première année est consacrée à la réhabilitation des unités de production et au renforcement des capacités. A cette phase, il est indispensable que l'IFREAT puisse déjà être associée en particulier au niveau du renforcement des capacités des acteurs. Il s'agira de définir les types d'acteurs et leurs besoins de formation. Cet aspect est important afin de permettre à l'IFREAT de pouvoir identifier les personnes ressources nécessaires pour ce renforcement.

## **VI. DUREE DE L'ASSISTANCE**

On peut situer la durée de l'Assistance technique en deux phases :

***Phase 1 :***

Elle est de courte durée et porte sur l'élaboration des principaux instruments de formation et la mise en place de l'organigramme. Ensuite, il faudra procéder à la formation des différents acteurs. Cette phase couvre la période juin-décembre 2016

**Phase 2 :**

Une fois que les formations sont lancées, le rôle de l'IFREAT est d'élaborer les outils du mécanisme de suivi-évaluation et d'entreprendre la formation du personnel recruté à cet effet. Mais la phase la plus importante est pour l'IFREAT de veiller périodiquement au bon fonctionnement de l'organigramme et de procéder également au recyclage du personnel. La phase 2 commencera en janvier 2017. Les besoins seront définis conjointement avec le partenaire.

**Chronogramme**

Périodes Rubriques	Juin-juillet	Août-septembre	Oct-novembre	décembre	Phase permanente Assistance technique
Réunion de cadrage					
Recherche documentaire					
Elaboration outils de gestion					
Renforcement des capacités des acteurs					
Elaboration outils mécanismes suivi-évaluation					
Formation aux mécanismes de suivi-évaluation					
Atelier sur l'actualisation du plan d'étude					

Annexe 2: Répartition des effectifs diplômés par spécialité et par cycle 2000-2015

Niveau Options	Agents Techniques	Techniciens Rural	Dév.	Total
Agriculture	235	444		679
Eaux et Forêts	327	459		786
Génie rural	246	324		570
Socio économie	238	230		468
Elevage	154	294		448
Total	1 200	1 751		2 951

**Source** : auteurs à partir des statistiques du RAP (2014-2015)

Il se dégage de ce tableau, que les deux filières les plus importantes sont : Agriculture et Eaux et Forêts. Dans des proportions respectives de 23% pour l'Agriculture et 26,7% pour les Eaux et forêts. Cependant au cours de la période 1968-1999, la priorité était accordée à l'Agriculture dans une proportion de 27% contre 19% aux Eaux et Forêts. L'option Elevage, était celle qui venait en seconde position après l'Agriculture

