



SECRÉTARIAT EXÉCUTIF

## Évaluation externe du programme de travail 2004-2008 du CILSS

**Rapport d'évaluation spécifique du Projet  
d'appui de la Coopération Danoise (Phase II)  
au département formation et recherche du  
Centre Régional AGRHYMET**

**Version définitive**



**BUREAU D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
POUR LE DEVELOPPEMENT**

## ***TABLE DES MATIERES***

---

1	BRÈVE PRÉSENTATION DU PROJET .....	3
2	ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION .....	4
2.1	PERTINENCE .....	5
2.2	EFFICACITÉ/EFFICIENCE .....	6
2.3	VIABILITÉ FINANCIÈRE .....	7
2.4	STRATÉGIE .....	9
2.5	STRUCTURE .....	9
2.6	PROGRAMMES .....	10
2.7	PARTIES PRENANTES .....	11
2.8	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	12
2.9	GESTION FINANCIÈRE .....	12
2.10	SUIVI & ÉVALUATION .....	13
2.11	APPUI ADMINISTRATIF .....	14
2.12	COMMUNICATION .....	14
2.13	DOCUMENTATION .....	14
3	COMMENTAIRES DU BUREAU DE LA COOPÉRATION DANOISE AU NIGER .....	15
4	SYNTHÈSE .....	15

## **PROJET D'APPUI DE LA COOPERATION DANOISE AU PROGRAMME MAJEUR FORMATION DU CENTRE REGIONAL AGRHYMET**

### Avant propos

Cette note s'inscrit dans le cadre de l'évaluation externe du Plan de travail 2004-2008 du Comité Permanent Inter-Etats de lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS). Les termes de référence de l'évaluation prévoient qu'à l'occasion de cette évaluation un point particulier sur les résultats obtenus par ce projet fasse l'objet d'une note spécifique.

Il ne s'agit pas à proprement parler d'une évaluation «classique», dans la mesure où le projet a pris fin au moment de l'évaluation, et où les personnes qui ont été impliquées dans le projet ne sont plus toutes présentes. Il a été demandé aux évaluateurs de répondre à une série de questions qui doivent permettre de retracer l'essentiel des résultats et enseignements du projet, tel que présenté ci-dessous.

### **1 BREVE PRESENTATION DU PROJET**

**Intitulé** : Projet d'appui de la Coopération Danoise (Phase II) au département formation et recherche du Centre Régional AGRHYMET

**Pays** : Régional Sahel (Burkina Faso, Cap Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad, soit les pays membres du CILSS/Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel.

**Secteurs et Problématiques touchés** : Agriculture, Environnement, Lutte contre la Pauvreté et Formation professionnelle

**Exécution** : Programme Majeur Formation (PMF) du Centre Régional AGRHYMET (CRA, Niamey, Niger)

**Durée** : 5 ans

**Date de démarrage** : septembre-octobre 2002

**Budget global** : 3.973.945.395 FCFA

Objectifs immédiats

**Objectif immédiat 1** : Les capacités techniques des acteurs intervenant dans le domaine de la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles en général et dans les disciplines de l'Agro météorologie, de l'Hydrologie, de la Protection des Végétaux, de l'Environnement et de la Maintenance des Instruments et micro-informatique en particulier sont accrues dans la sous-région sahélienne à travers la formation de base et la formation continue au PMF/CRA.

**Objectif immédiat 2** : Les capacités du PMF à dispenser des formations bien adaptées aux besoins des acteurs concernés dans la sous-région sont renforcées.

**Objectif immédiat 3** : Les structures intervenant dans les domaines de l'Agro météorologie, de l'Hydrologie, de la Protection des Végétaux, de l'Environnement et de la Maintenance des Instruments disposent régulièrement des informations scientifiques et techniques de qualité.

Les résultats escomptés du projet sont résumés comme suit :

#### Résultats escomptés

- 72 ingénieurs (I) et 72 techniciens supérieurs (pour un total de 144 étudiants) sont formés en Hydrologie (H), en Agro-météorologie (A), en Protection des Végétaux (PV) et en Maintenance des Instruments et Micro-(MI), dont au moins 23 par cycle (TS et I) seront des femmes (soit 32% des bourses allouées).
- 18 IA et 18 ISA, dont au moins 6 (soit 33%) seront des femmes dans chaque promotion,
- 18 IH et 18 TSH, dont au moins 4 (soit 22%) seront des femmes dans chaque promotion,
- 18 IPV et 18 TSPV, dont 9 (soit 50%) seront des femmes dans chaque promotion,
- 18 IM et 18 TSMI, dont au moins 4 (soit 22%) seront des femmes dans chaque promotion,
- 15% d'étudiants sont issus d'ONG ou d'associations, si le nombre de leurs candidatures est suffisant.
- 120 agents provenant de structures diverses (Etat, ONG, projets, associations...) sont formés grâce à des formations de courte durée (modules d'agriculture durable, gestion des ressources naturelles...) à raison de 40 agents par an (au moins 25 % des participants aux formations continues sont des femmes).
- La recherche disciplinaire et multidisciplinaire d'appui à la formation est renforcée avec la participation de toutes les filières et les résultats sont intégrés dans les formations.
- Les besoins en formation des services étatiques, des ONG, des associations et du secteur privé sont analysés grâce à une étude de marché et une stratégie de marketing en rapport avec la stratégie de promotion et de vente des produits du CRA est élaborée et mise en œuvre.
- Une approche privilégiant les femmes est poursuivie et consolidée.
- Les connaissances des formateurs et des assistants du DFR sont mises à jour.
- Des liens de collaboration entre le CRA et quelques universités et grandes écoles sous-régionales, régionales et internationales dans les domaines d'intervention du DFR sont établis et/ou renforcés. Cette collaboration se concrétise entre autre par des échanges d'enseignants.
- Le fonds documentaire du CRA est renforcé et diversifié.
- Un meilleur système de diffusion de l'information documentaire est développé.

## 2 ÉLÉMENTS D'EVALUATION

Le projet a fait l'objet de 2 phases, la première de 1999 à 2001 a connu une évaluation spécifique. La seconde phase, 2002-2007, fait l'objet des informations et commentaires ci-dessous.

La seconde phase du projet prend en compte les orientations données par le sommet des Chefs d'Etat des pays du CILSS en 2004 à Nouakchott, en particulier le souhait que les formations sur la gestion des ressources naturelles soient renforcées, en particulier à travers des thèmes sur la maîtrise de l'eau, mais aussi le souhait de renforcer les offres en formation continue.

## 2.1 Pertinence

### 2.1.1 Pertinence des activités de formation par rapport à celle des écoles de formations professionnelles et autres universités dans les pays du CILSS et de la CEDEAO

AGRHYMET est orienté sur la formation de professionnels, et les contenus de formation sont définis en fonction des besoins exprimés par les services publics employeurs.

Un effort est fait pour intégrer dans les formations les thèmes d'actualité qui préoccupent les pays, la priorité étant de doter les personnes formées d'outils qu'ils pourront utiliser après la formation.

Le public cible du CRA est donc très spécifique, ce qui constitue un premier élément de pertinence et ne met pas en concurrence frontale le CRA avec les autres institutions de formation de la sous région.

Par exemple, il n'y a pas de duplication avec les formations qui sont données par le centre 2iE de Ouagadougou, le CRA étant clairement positionné sur la météorologie, la protection des végétaux, la gestion des eaux de ruissellement, la maintenance des appareils de collecte de données, autant de thèmes spécifiques au CRA.

Par contre il existe des complémentarités entre le CRA et 2iE, car 2iE forme des hydrogéologues, alors que le CRA forme des hydrologues.

Il n'y a pas, sauf erreur, de concurrence à AGRHYMET sur la nature des formations en Afrique de l'ouest. Il faut aller au Kenya et en Algérie pour trouver des formations équivalentes.

### 2.1.2 Pertinence des activités de formation du CRA par rapport au programme CILSS et à ses groupes d'intérêt (états membres, donateurs)

Dans chaque pays de la zone CILSS il y a une composante nationale AGRHYMET (CNA), qui se situe en général au sein des services nationaux de la météorologie.

Le CNA a pour mission de faire « remonter » les informations au CRA sur le suivi des campagnes agricoles. Un groupe de travail pluridisciplinaire (météo, agriculture, protection des végétaux, hydrologie, environnement, et dans quelques pays radios rurales) est chargé de ce travail de suivi et de communication.

A noter que plus de 60% des personnes concernées dans les services techniques des pays sont formés à AGRHYMET.

Le projet d'appui Danois, par cette organisation est donc « calé » sur les 3 programmes majeurs du CILSS : sécurité alimentaire, maîtrise de l'eau, accès aux marchés.

### 2.1.3 Crédibilité des activités de formation du CRA, tant à l'intérieur qu'en dehors du CILSS

Des progrès importants ont été réalisés par le CILSS pour améliorer la fiabilité des données collectées qui sont à la base des analyses et des bulletins transmis aux décideurs.

Il est cependant regrettable, selon le CRA, que de nombreux partenaires ne comprennent pas les liens et la continuité entre les formations pour les techniciens supérieurs et les formations d'ingénieurs, notamment sur les instruments nécessaires à la collecte et au traitement des données. De ce fait, on constate une déperdition, car plusieurs pays font davantage appel aux universités pour les formations ingénieurs.

Par ailleurs, il n'est pas possible de comparer les formations du CRA avec celles de Kati-bougou, de l'IPD ou en encore de Thiès. Les publics, les niveaux et les contenus sont trop différents.

La crédibilité des actions de formation du CRA semble très forte, et les services techniques des administrations rencontrées par la mission déclarent unanimement leur satisfaction. Cependant, il est regretté parfois que le CRA n'ait pas assez de visibilité sous-régionale, et souhaité que se développe une approche «marketing», comme le fait par exemple 2iE, pour mieux faire connaître les spécificités du CRA.

## 2.2 Efficacité/Efficience

### 2.2.1 Les filières et cycles des formations actuelles sont elles suffisantes pour répondre aux orientations du CILSS ?

Le CRA lui-même considère que les formations actuelles ne sont pas suffisamment adaptées aux besoins.

En particulier, il y a encore des carences entre la capacité à collecter des données et la capacité à valoriser et utiliser ces données pour la prise de décision opérationnelle, notamment pour que cela débouche sur des conseils concrets aux producteurs.

Il apparaît de plus en plus des besoins de proposer des formations mieux articulées au problème de changement climatique global.

Des modules spécialisés devraient pouvoir se mettre en place sur des thèmes nouveaux : OGM, nouvelles techniques de productions de semences, ...

Des efforts d'adaptation ont été faits sur la formation continue (modules sur 3 mois) pour plus d'opérationnalité.

Il est prévu de mettre en place de nouveaux cycles. Le Master en gestion concertée des ressources naturelles est maintenant fonctionnel, mais un accent devrait être mis sur la gestion des ressources en eau.

Enfin il y a de plus en plus de demandes de formations sur les réseaux informatiques (cours CISCO).

Il est envisagé également de monter un nouveau Master, en environnement et protection des végétaux.

### 2.2.2 Le Département Formation et Recherche (DFR) au CRA dispose-t-il de ressources humaines suffisantes ?

Les ressources humaines du CRA sont passées dans la période sous revue de 14 à 9 cadres. Cette réduction d'effectif contrainte par des raisons budgétaires pose de nombreux problèmes, en particuliers d'organisation, matériels et logistiques.

AGRHYMET est maintenant membre de la CAMES, et cela implique des quotas d'enseignants et enseignants chercheurs spécialisés.

Il apparaît donc que le CRA devra être attentif à renforcer son équipe à l'heure où la demande de diversification des formations augmente.

Par ailleurs, les retards dans les salaires et l'absence de plans de carrière pour les personnels sont des handicaps sérieux pour la motivation, même si le CRA constate un bon niveau de motivation actuel.

Plusieurs enseignants chercheurs sont partis travailler pour des institutions régionales offrant de meilleures conditions matérielles.

### **2.2.3 Le DFR/CRA a-t-il été efficace dans la réalisation de ses programmes et/ou dans la contribution à l'atteinte de son mandat ?**

Les objectifs quantitatifs fixés au DFR/CRA ont été dépassés (195 formés, 144 prévus), en hydrologie, agro-météorologie, protection des végétaux et maintenance des instruments de mesure.

Sur l'ensemble des formés, environ 25% sont des femmes, ce qui cadre avec les objectifs fixés dans le cadre du projet d'appui Danois.

A noter que les femmes sont peu attirées par l'hydrologie, les conditions de travail étant plus difficiles, ce qui ne permet pas d'atteindre le quota souhaité dans cette discipline.

### **2.2.4 Le DFR/CRA a-t-il utilisé efficacement les ressources humaines disponibles au sein du CRA et du CILSS afin de maximiser son efficacité ?**

Les formateurs du CRA vont au-delà du référentiel de la CAMES, font nettement plus d'heures de travail que la norme internationale. Cela s'explique par plusieurs raisons : le sous effectif, mais aussi les fluctuations dans les financements qui provoquent des périodes de « calme », et des périodes de grande activité.

En 2007, il y a eu 100 ingénieurs et techniciens supérieurs formés. Les jurys (université, CRESA, INRAN, représentants de ministères techniques) ont confirmé le bon niveau des personnes formées.

On peut donc considérer que face aux contraintes propres à la structure, le DFR/CRA a utilisé efficacement ses ressources humaines internes.

Pour ce qui relève des vacataires et spécialistes extérieurs, à noter que les conditions de rémunération sont jugées trop peu attractives.

## **2.3 Viabilité financière**

### **2.3.1 Quelle est l'importance de la base de financement pour le programme quinquennal (nombre/diversité des sources de financement et niveau d'appui obtenu de ces sources) ?**

De 2002 à 2005 et de 2005 à 2007, DANIDA a couvert 100% des besoins en financement.

En 2008, le CRA parvient à fonctionner grâce aux reliquats du projet DANIDA et à un appui de l'Union européenne. Deux assistants supplémentaires ont été licenciés.

Il y a au moment de l'évaluation (août-septembre 2008) quatre mois d'arriérés de salaires.

De manière général le CRA vit dans l'incertitude, il n'y a pas de garanties financières pour l'avenir, qui paraît très incertain aux personnels.

### **2.3.2 Quelle a été l'efficacité du DFR à générer des ressources financières au cours des 5 dernières années ?**

De gros efforts ont été consentis, poussés par la crainte et l'incertitude du moyen terme. Plus de 240 millions de FCFA ont été facturés, mais ils n'ont pas été sécurisés et réservés par le CILSS pour faire face aux besoins du CRA.

Les carences en matière de gestion prévisionnelle sont fortes, et la centralisation de la gestion est un handicap.

Les personnels et la direction du CRA attendent beaucoup de l'approche programme, mais le temps presse... chaque mois révèle des difficultés de gestion, comme le simple fait de pouvoir honorer les factures d'eau et d'électricité.

### 2.3.3 Les activités de formation du CRA dans le contexte actuel peuvent-elles s'autofinancer ?

Comme indiqué à plusieurs reprises dans le corps du rapport d'évaluation, une des priorités pour le CILSS est d'assurer la pérennité financière du CRA ; le passage vers une approche programme, avec un fonds de financement commun à l'ensemble des partenaires techniques et financiers paraissent être les solutions les plus adaptées.

Il est dommage évidemment que les Etats membres ne se mobilisent pas davantage, la formation étant, comme toujours, considérée comme une variable d'ajustement budgétaire.

Il faut insister par ailleurs sur le fait que l'on ne peut pas demander à une institution de formation de cette nature de produire des budgets équilibrés, la facturation de ses prestations restera toujours une part secondaire par rapport à ses besoins.

### 2.3.4 Quel mécanisme peut-on mettre en place pour sécuriser les fonds destinés à la formation ?

Deux pistes sont à l'étude :

- L'approche programme, qui devrait permettre une meilleure visibilité financière et meilleure sécurisation des actions de formation, en contournant les handicaps liés aux « stops and go » des financements bilatéraux,
- L'intégration du CILSS à la CEDEAO, en tant notamment que bras technique sur la formation des cadres et techniciens des services techniques des pays membres.

Au moment de l'évaluation ces deux dossiers ont en discussion.

On pourrait également étudier la possibilité de donner plus d'autonomie de gestion au CRA au sein du CILSS : plus de visibilité en produisant un programme de travail pluriannuel attractif, la possibilité de gérer directement les recettes issues de ses prestations, la possibilité et les moyens de développer une approche plus prospective et plus dynamique de développement de ses partenariats technique et financiers.

### 2.3.5 Est-ce possible de mettre en place un système de formation basé uniquement sur les enseignants vacataires au CRA ?

Avec juste raison, la direction du CRA et de DFR/CRA considèrent que cela provoquerait un recul très fort de qualité de l'enseignement, qui repose en partie sur la capacité à travailler en équipe, à faire les liens entre recherche et formation, sur la base d'échanges entre enseignants chercheurs.

Le fait de confier les enseignements à des vacataires serait un frein à la construction et à la réflexion stratégique, et à la dynamique du CRA.

Une équipe stable permet de développer et maintenir des relations de partenariat dans la durée, et permet de mettre en place des stages et suivis d'étudiants qui ne sont pas réalisables par des vacataires.

Enfin les étudiants ont besoin d'interlocuteurs dans la durée, et de développer un sentiment d'appartenance qui contribue par la suite à la bonne renommée internationale de l'institution.

## 2.4 Stratégie

### 2.4.1 Le DFR dispose-t-il d'un plan stratégique propre pour guider son action à travers le système CILSS ?

Le DFR n'a pas de plan stratégique propre, les orientations sont inscrites dans les PRA.

Il est vivement recommandé au CILSS/CRA de se doter d'un tel plan stratégique (voir point 2.3.4).

### 2.4.2 La programmation actuelle peut-elle s'inscrire dans la durée ?

Non, actuellement les conditions financières ne le permettent pas (voir les points 232, 233, 234).

## 2.5 Structure

### 2.5.1 La structure du DFR (direction, prise de décision, travail en équipe) facilite-t-elle l'atteinte des résultats ?

Le DFR est structuré en 2 entités :

- la division formations de base, diplômantes, avec 4 filières (agro-météorologie, hydrologie, protection des végétaux, maintenance des instruments)
- la division formation continue, certifiante.

Cette organisation n'est pas remise en question par les personnels du CRA, elle est fonctionnelle. Par contre le manque de personnels est un handicap au bon fonctionnement.

Concernant les modes de gouvernance, le système apparaît assez centralisé, sans véritable délégation d'engagement financier de la direction du CRA auprès des deux divisions. Au quotidien cela crée un fonctionnement trop administratif, et des délais de traitement des dossiers qui ne sont pas toujours optimum.

Il serait utile de redéfinir les types de délégation possible (gestion de caisses d'avance avec plafond revu à la hausse, engagements avec contrôles à postériori).

### 2.5.2 Les rôles et responsabilités du personnel sont-ils clairement définis ?

Un travail de définition des profils de poste, des missions et tâches à accomplir a été réalisé. La mission n'a toutefois pas eu le temps matériel de confronter ces fiches à la réalité.

### 2.5.3 Quels sont les apports des autres structures du CRA dans la réalisation des activités de formation du DFR ?

Les experts de la direction de la recherche (DIR) donnent des cours dans divers domaines de leurs spécialités (comme pluviométrie, gestion des bases de données, GRN).

Ils sont également mis à contribution pour l'encadrement des travaux des étudiants.

Ce travail d'équipe est considéré comme une force dans le fonctionnement de la DFR et du CRA plus globalement. La mission a pu constater la réalité de cette dynamique.

## 2.6 Programmes

### 2.6.1 Les programmes de formation des différentes filières sont-ils adaptés au mandat du CRA ?

Rappelons que le mandat du CILSS est de «s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification, pour un nouvel équilibre écologique au Sahel» à travers, notamment, du «renforcement des capacités des différents acteurs, y compris le secteur privé», et la «La capitalisation et la diffusion des expériences et acquis».

Les différentes domaines abordés dans les programmes de formation du CRA, qu'il s'agisse des formations de base ou des formations continues entrent précisément dans ces thématiques et concourent directement à l'atteinte des résultats poursuivis.

Voir également les compléments ci-après

### 2.6.2 Les programmes de formation tiennent-ils compte des besoins des Etats membres ?

Tous les 5 ans une enquête est conduite auprès des services techniques des ministères concernés dans les différents pays. Des enquêtes informelles sont également réalisées auprès des étudiants.

Cependant cet aspect du travail du CRA paraît assez faible et mériterait une plus grande attention. Les CNA ne semblent pas faire remonter d'informations sur les évolutions et les besoins en compétences, et les CONACILSS ne semblent pas non plus actifs dans ce domaine.

Les anciens formés partent du principe que la formation CRA est bonne, mais cela ne repose pas sur un diagnostic structuré des évolutions des besoins au regard des évolutions de terrain.

Il n'y a pas eu de diagnostic sérieux depuis 2002. Il est vivement recommandé au CRA de programmer les moyens permettant un travail approfondi sur ce sujet, et envisager de confier à un partenaire externe de type bureau d'étude un véritable diagnostic des besoins en compétences des partenaires, et un accompagnement ensuite pour une prise en compte des résultats dans les modules de formation.

### 2.6.3 Le genre, la société civile, les ONG et les ressortissants des pays de la CEDEAO sont-ils suffisamment pris en compte dans les groupes cibles des formations du CRA ?

Des ONG ou diverses organisations de la société civile ont manifesté leur intérêt pour des formations de courte durée, mais la demande reste assez faible et irrégulière.

Il semble que l'information et les services que le CRA peut rendre sont insuffisamment connus. Les annonces AGRHYMET sont relayées par les services de l'Etat, et l'on peut raisonnablement émettre des doutes sur le dynamisme que les services de l'administration mettent à faire circuler cette information.

Dans le cadre de la nécessaire refonte de la stratégie de communication du CILSS, il faudrait envisager que les ONG et autres organisations de la société civile soient informées par l'intermédiaire de médias plus ouverts : radios, télévision, le cas échéant en passant directement par les collectifs nationaux d'ONG qui existent maintenant au niveau de chaque pays.

### 2.6.4 Les programmes de formation intensive en français pour les non francophones sont-ils pertinents ?

La réponse à cette question n'est pas facile.

Il paraît évident aux personnes rencontrées que la maîtrise du français est un préalable indispensable à une bonne valorisation de la formation. Vu les coûts importants que cela peut représenter, il paraît préférable dans la situation actuelle de procéder à une sélection des candidats issus de pays non francophones qui ont déjà une bonne maîtrise du français.

Par ailleurs les étudiants rencontrés par la mission ainsi que des anciens étudiants considèrent que les cours d'anglais ne sont pas suffisamment orientés vers leurs besoins, leur objectif étant d'être capable de lire des articles scientifiques de leur spécialité et donc d'acquérir le vocabulaire adapté, ce qui ne serait pas le cas actuellement.

## 2.7 Parties prenantes

### 2.7.1 Quelle appréciation les États membres font-ils du travail des cadres formés au CRA ? (voir les points 212 et 213)

### 2.7.2 Quelle est la perception des donateurs sur les produits des formations du CRA et comment les activités de formation sont-elles affectées par les tendances actuelles des financements des donateurs ?

Le CRA a reçu de nombreux soutiens des partenaires techniques et financiers, ce qui en soit montre leur intérêt pour les services du CRA et pour l'importance de la formation des cadres des administrations.

Le « Groupe de Niamey » (UE, Coopération Danoise, Coopération Française, Coopération Belge, Coopération Canadienne, USAID) est un groupe informel de bailleurs de fonds qui soutient le CRA, que l'on retrouve y compris au niveau des CNA. Les réunions se font tous les 6 mois, sur invitation du directeur général du CRA. La dernière réunion date de juillet 2008.

Des accords de coopération avec l'Université de Gembloux et celle de Louvain la Neuve ont permis des échanges de formateurs, des stages, des formations de formateurs entre 1999 et 2002.

La coopération Suisse a appuyé la formation des ingénieurs en hydrologie, avec l'école polytechnique de Lausanne, entre 1984 et 1992.

La coopération Allemande a fourni des appuis en équipements dans les années 1980.

La coopération Italienne a financé un projet d'appui au CRA de 2000 à 2003.

La mission a pu rencontrer l'UE, la Coopération française et la Coopération danoise. Les avis sont convergents :

- le CRA rend des services indispensables aux États membres, la formation est de bonne qualité, le positionnement est bon dans la mesure où il n'y a pas redondance avec d'autres structures sous-régionales,
- le CRA devrait bénéficier d'appuis dans la durée de la part des États membres, qui ne peuvent pas attendre raisonnablement que les recettes facturées couvrent les charges,
- le CRA devrait poursuivre son travail dans un cadre financier sécurisé, auquel l'approche programme devrait contribuer,
- le CRA doit affiner son offre de formation par une analyse pour rigoureuse des besoins et évolutions des besoins en compétence dans les différents pays.

## 2.8 Gestion des Ressources Humaines

### 2.8.1 Les postes occupés par les cadres formés au CRA correspondent-ils à leurs profils après formation ?

Selon le CRA il y a une très forte adéquation (estimée à 90%) dans la mesure où les personnes formées étaient déjà dans les services dans lesquels ils retournent ensuite.

Cependant la mission d'évaluation estime que ce point n'est pas assez argumenté. Il n'y a pas semble-t-il de réel suivi post-formation qui permettrait, au moins sur un échantillon de personnes formées, de vérifier dans quelle mesure :

- les techniques et connaissances acquises sont utiles et utilisées après la formation,
- les matériels et instruments disponibles dans les pays permettent aux anciens étudiants de mettre en pratique les nouveaux acquis,
- les formations sont prises en compte dans les avancements ou progression professionnelle des formés.

Il est donc recommandé de prévoir, tous les 2 ans, une enquête de type suivi-évaluation sur ce sujet.

### 2.8.2 Les cadres formés au CRA bénéficient-ils de promotion à leur retour au pays ?

La réponse est négative. Par contre plusieurs exemples ont pu être donnés de promotions suite à des formations d'ingénieurs. (Voir les recommandations en 7.1)

### 2.8.3 Y a-t-il en place un système efficace d'évaluation des performances ?

Selon le CRA aucun système d'évaluation des performances n'est en place.

## 2.9 Gestion financière

### 2.9.1 Est-il envisageable dans la conjoncture actuelle de donner une autonomie financière au DFR?

Dans la conjoncture actuelle il est envisagé un passage à une plus grande sécurisation des ressources financières du CRA par la mise en place d'une approche programme.

L'autonomie financière du DFR n'est pas à l'ordre du jour, et plusieurs parmi les personnes rencontrées y voit des risques : l'autonomie financière conduirait à l'autonomie de gestion, puis à l'autonomie de décision. Le risque serait une désolidarisation progressive vis-à-vis du CILSS.

La suggestion serait plutôt de tendre vers une autonomie financière partielle, avec délégation de gestion sur la base de plafonds par types de dépenses et contrôle à postériori.

### 2.9.2 Que penser des frais de formation qui sont de 2.000.000 F CFA par an et par étudiant?

Selon le DFR, et en comparaison avec les autres instituts de formation, ce coût est un coût faible incompressible, sauf si le nombre d'étudiant pouvait augmenter significativement afin de réduire les coûts unitaires.

Pour information quelques coûts dans d'autres structures de formation :

			Coût annuel		
Dakar	Ecole vétérinaire inter-états	20.000.000 CFA (6 ans)	3.300.000 CFA	Vétérinaires	6 ans
	Ecole Nationale d'Economie Appliquée		1.000.000 CFA	Ingénieurs des travaux	3 ans

Source : rapport sur l'économie de la formation, réseau FAR et MAEE, mai 2007

L'école 2iE aurait un coût de formation annuelle par étudiant de 2.300.000 FCFA, avec un nombre d'étudiant nettement plus élevé que celui du CRA.

La réponse argumentée à cette question nécessiterait un travail spécifique d'analyse, afin de distinguer ce qui relève des coûts de structure, des investissements, des charges variables, et côté recettes d'apprécier si des subventions comportent des coûts cachés, si la contribution des formés au coût est intégrée, etc.

Les économistes du CRA pourraient se pencher plus en détail sur cette question.

### 2.9.3 Comment minimiser les coûts de formation tout en cultivant l'excellence?

L'excellence est en partie conditionnée par la qualité des enseignants chercheurs, leur motivation, leur accès à des connaissances spécifiques aux pays bénéficiaires, et les capacités d'adaptation de la structure CRA/DFR à adapter les contenus aux besoins. Nous avons vu plus haut que des progrès sont possibles et souhaitables dans tous ces domaines.

En l'état actuel, il ne paraît pas raisonnable de partir du principe que les coûts de formation peuvent être réduits sans une analyse plus fine de la structure des coûts.

## 2.10 Suivi & Évaluation

### 2.10.1 . Que pensez-vous de l'évaluation des enseignants par les étudiants à travers des formulaires anonymes ?

Cet exercice est utile dans la mesure où les professeurs ont connaissance des résultats. Il s'agit d'utiliser cet outil avec souplesse, dans un but de recherche de perfectionnement et d'échange entre formateur et étudiants, et non dans un but de contrôle de la part de l'administration du CRA.

### 2.10.2 Les experts formateurs ont-ils bénéficié de formation en matière d'approches de suivi-évaluation et de gestion axée sur les résultats ?

Les formateurs n'ont pas bénéficié de formations sur la GAR, mais ont pu suivre des formations (certains d'entre eux) sur le suivi-évaluation.

Par contre l'équipe administrative et de gestion a bénéficié de formation sur la GAR.

## 2.11 Appui administratif

### 2.11.1 . Le matériel, les outils et le personnel d'appui administratif nécessaire sont-ils en place pour assurer une bonne exécution du programme?

De l'avis général ce n'est pas l'organisation ni les conditions matérielles qui constituent des freins à l'activité, mais l'insécurité financière et l'approche projet qui a engendré des ruptures dans les cycles de formation, et quelques départs d'enseignants.

Par ailleurs comme indiqué plus haut, l'absence d'un plan de travail spécifique au CRA et diffusible auprès des pays membres est un handicap supplémentaire, car il ne met pas le CRA en situation de développer une approche de type «marketing» pour développer ses activités.

## 2.12 Communication

### 2.12.1 Les anciens étudiants du CRA, les services techniques des pays et les partenaires reçoivent-ils régulièrement des informations pertinentes sur les différentes activités de formation et leur programmation dans le temps ?

Une fois par an le CRA via son Unité de relations publiques, organise des missions dans les pays pour informer les partenaires de ses services et recueillir leur besoins et commentaires.

Cependant il semble que cette démarche reste assez mécanique ou théorique et ne repose pas sur un travail préparatoire bien construit.

### 2.12.2 Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont-elles prises en compte dans les programmes de formation au DFR ?

La prise en compte de ces nouvelles technologies est en cours. Des progrès ont été fait avec l'accès à l'informatique et à internet pour les enseignants et les étudiants (salle informatique ouverte 24h/24h, mais le débit reste trop faible), des modules et modes de formation à distance sont à l'étude, ainsi que le principe de promouvoir des abonnements en ligne.

Par contre il est difficile de dire que les NTIC en tant que telles font partie de l'enseignement à ce stade.

## 2.13 Documentation

### 2.13.1 Le DFR dispose-t-il d'un centre de documentation bien équipé et informatisé ?

La mission a pu constater que le centre de documentation est bien équipé. Afin de mieux gérer l'espace et faciliter les recherches, un travail de numérisation est en cours.

Cependant les problèmes budgétaires du CRA ont conduits ces derniers temps à suspendre nombre d'abonnements.

### 2.13.2 Quelle est le degré de fréquentation du centre de documentation par les étudiants?

Il n'y a pas de statistiques permettant de donner un avis sur ce point. Le centre est semble-t-il régulièrement fréquenté, y compris par des étudiants de l'université voisine, ce qui est un bon indicateur.

### 2.13.3 Existe -1 - il des abonnements en ligne et quelle est leur importance ?

Les abonnements en ligne suscitent de plus en plus l'intérêt. Cependant le faible débit internet actuel rend quasiment impossible les consultations en ligne.

## 3 COMMENTAIRES DU BUREAU DE LA COOPERATION DANOISE AU NIGER<sup>1</sup>

Le bureau de la Coopération Danoise est chargé de la gestion des appuis de la coopération bilatérale. Le dossier AGRHYMET, qui est un dossier sur fonds régionaux, est suivi au Danemark par le département Afrique. La coopération Danoise soutient dans le cadre des fonds régionaux le CILSS, 2iE, l'autorité de Bassin, etc.

La Coopération Danoise estime que l'essentiel des objectifs du projet est atteint, avec parfois des résultats allant au-delà de ce qui était prévu, comme par exemple le master en Gestion concertée des ressources naturelles.

La phase II du projet a permis de nombreux appuis, y compris en équipements. Les actions de recherche formation ont été bien menées, et les renforcements de capacité des enseignants chercheurs ont été efficaces. Globalement, le CRA est maintenant plus efficace et plus compétitif, et les résultats des études d'impact sur la qualité des étudiants diplômés sont encourageants.

Le point le plus faible est sans doute les carences en matière de «stratégie de sortie», le CRA n'ayant pas assez anticipé le retrait de DANIDA.

Le souci de la coopération Danoise est de promouvoir une formation de qualité à des coûts corrects, c'est-à-dire viables dans la durée, supportables par un ou plusieurs Etats. Le principe des subventions à la formation n'est pas idéal, car il crée des coûts cachés.

Lié au point précédent, la Coopération Danoise considère que le CRA n'a pas su développer une «stratégie marketing» suffisante, lui permettant d'améliorer sa visibilité dans la sous-région. C'est d'ailleurs sur la base de ce constat que la Coopération Danoise a financé la seconde phase (2002-2007), avec notamment comme objectif d'aider le CRA à générer des ressources propres.

Le CILSS dans son ensemble a pris trop de temps à s'orienter vers une approche programme, recommandée dès 2001.

En termes de perspectives, le Bureau n'est pas en mesure de dire si la Coopération Danoise va s'engager dans de nouveaux appuis, car la décision revient à Copenhague.

Si des appuis au CRA étaient à nouveau envisagés, ils seraient probablement en lien avec les orientations de la SDR au Niger, et plus particulièrement sur les changements climatiques, et sous la forme de soutiens aux formations continues, en lien avec des actions de recherche.

En conclusion, le Bureau de la coopération Danoise encourage AGRHYMET à développer ses partenariats notamment avec les instituts de recherche du nord de l'Europe, et de travailler à améliorer sa stratégie de communication.

## 4 SYNTHESE

Le projet d'appui Danois à la formation a répondu assez largement aux objectifs qui lui ont été fixés, en quantité comme en qualité.

---

<sup>1</sup> Entretien avec Mr GAMATIE Boubacar, chargé de programme et Mlle Fanny MARTIN BLONDEL, assistante

Le CRA/DFR a progressivement amélioré ses modes de travail, développé son offre de formation, affermi ses partenariats, mis à disposition des étudiants des conditions de travail meilleures.

Cependant plusieurs limites restent importantes, qui pèsent sur l'avenir immédiat du fonctionnement du centre :

- Une insuffisante réactivité et préparation de l'avenir.
- Des modes de gestion encore assez centralisés qui pèsent sur la capacité du CRA/DFR à promouvoir ses services et à sécuriser ses ressources.
- Des modes suivi-évaluation à reconstruire afin que les contenus de formation soient plus adaptés aux attentes, et que les publics puissent progressivement se diversifier, notamment pour ce qui relève de la formation continue.