

# République Tunisienne

Ministère de l'Agriculture

Agence de la vulgarisation et  
de la formation agricole



## Evaluation des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle agricoles et de pêche

Résumé

Février 2014



13, Rue Izmir  
1082 Notre Dame Tunis  
Tél : 71 892 794 / 71 848 774  
Fax : 71 800 030  
E-mail : [contact@acc.com.tn](mailto:contact@acc.com.tn)  
Site Web : [www.acc.com.tn](http://www.acc.com.tn)



La présente étude confiée par l'AVFA au bureau d'études ACC a pour objectif:

- D'évaluer les dispositifs actuels de vulgarisation et de formation agricole et de leur impact sur le développement agricole.
- De proposer des orientations pour le développement et l'amélioration des services de ces dispositifs et redéfinir les missions des différents acteurs impliqués.

L'étude s'est déroulée en quatre étapes :

1. Diagnostic macroéconomique et validation de la méthodologie de travail
2. Evaluation des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle agricole
3. Proposition d'orientations futures (2 scénarios)
4. Synthèse et capitalisation

### Diagnostic macroéconomique

Cette étape de diagnostic a été conduite en s'appuyant sur :

- Les études et autres documents traitant du secteur de l'agriculture et de la pêche et des dispositifs de formation et de vulgarisation
- Des entretiens avec les principaux responsables de l'AVFA
- Des contacts avec différents acteurs concernés par les dispositifs en question : CRDA Ariana, INPFCA, ...
- La participation à trois séminaires / ateliers de travail regroupant les intervenants dans ces dispositifs : Séminaire national pour la promotion de la vulgarisation ; Atelier de travail sur la formation dans le secteur de la pêche (dans le cadre de l'étude stratégique pour le développement du secteur de la pêche et de la aquaculture) et Atelier de travail sur la formation agricole.

La première partie de ce diagnostic a été consacrée à la **présentation du secteur agricole**.

Ce secteur occupe une place importante dans l'économie tunisienne en générant 8% du produit intérieur brut (PIB) et en contribuant activement à la création d'emploi (il emploie 17% de la main d'œuvre active) et à l'équilibre de la balance de paiement à travers les exportations (10% des exportations nationales de biens), en plus, évidemment, de son rôle majeur dans la garantie de la sécurité alimentaire du pays.

La politique de développement du secteur repose sur les quatre axes suivants :

- L'amélioration de la compétitivité du secteur,
- La promotion des exportations,
- La gestion durable des ressources naturelles
- La consolidation de la sécurité alimentaire.

La mise en œuvre de cette politique fait intervenir plusieurs leviers dont la vulgarisation et la formation professionnelle qui ont pour rôle de renforcer les compétences des exploitants.



Le diagnostic a traité, également, de l'**AVFA** : ses missions, son organisation et ses moyens.

Cette agence a été créée en juillet 1990, en tant qu'établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle administrative et financière du ministère de l'agriculture, avec pour principales missions de coordonner le dispositif de vulgarisation, d'assurer la vulgarisation de masse, et de veiller à la formation professionnelle des agriculteurs. Son effectif a atteint 1052 personnes en 2012 dont 84 personnes sont affectées à l'agence centrale, et 968 personnes aux établissements de formation.

L'analyse de l'organisation de l'AVFA montre des risques de chevauchements et d'interférences entre certaines directions et/ou structures externes, ainsi qu'une fragmentation excessive de certaines activités entre plusieurs directions.

Le diagnostic a porté, également, sur la présentation des dispositifs de vulgarisation et de formation dans les secteurs agricole et de la pêche.

**Pour la vulgarisation agricole**, le dispositif est pris en charge actuellement par une multitude d'acteurs qui peuvent être répartis en 4 catégories :

- Les acteurs publics de base : L'AVFA, les CRDA
- Les acteurs publics / parapublics d'appui : Les offices, les centres techniques, l'INGC, ...
- Les structures professionnelles : les GDA, SMSA, la Profession<sup>1</sup>
- Les conseillers privés

L'ensemble du dispositif compte près de 500 vulgarisateurs en équivalent plein temps (1300 vulgarisateurs de terrain qui interviennent en vulgarisation à raison de 20% à 100% de leur temps), ce qui correspond à un taux d'encadrement de 1 vulgarisateur / 1042 exploitants.

Pour ce qui concerne **le dispositif de formation professionnelle agricole**, il compte :

- 31 établissements de formation opérant dans le domaine de la formation initiale et continue
- L'institut pédagogique et de formation continue agricole (INPFCA) de Sidi Thabet chargé de l'ingénierie de formation agricole et de la formation de formateurs.

Le dispositif de formation initiale compte 23 spécialités en CC (Certificat de Compétences), 9 spécialités de CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) et 6 spécialités de BTP (Brevet de Technicien Professionnel). Le nombre d'inscrits pour l'année 2012 a été de 428 et celui des diplômés a été de 231.

En formation continue, le dispositif a concerné en 2012, plus de 15.000 bénéficiaires pour près de 85.000 jours de formation.

**Au niveau du secteur de la pêche**, le système de vulgarisation et de formation professionnelle est assuré par huit centres de formation (sept polyvalents et un sectoriel).

En formation initiale, il existe 2 diplômes CAP, 5 diplômes BTP et 2 diplômes BTS. Le nombre de diplômés pour l'année 2012 a été de 193.

Pour ce qui concerne la formation continue, le nombre de bénéficiaires a atteint 233 en 2012, pour 1094 jours de formation.

## Evaluation des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle

L'évaluation de dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle a été conduite en partant des résultats du diagnostic macroéconomique, et en procédant à une enquête approfondie de terrain.

<sup>1</sup> Jusqu'à 2013, seule l'UTAP était impliquée dans les activités de vulgarisation.

Cette enquête a été réalisée dans six gouvernorats : Nabeul, Béja, Mahdia, Kairouan, Gabès et Tozeur. A chaque fois, les acteurs rencontrés étaient les CRDA avec l'ensemble de ces cadres chargés de la vulgarisation (coordinateur, CTV, CRA), la représentation régionale de l'UTAP (URAP), quelques GDA et SMSA actives, un groupe d'agriculteurs / pêcheurs de la région, une ONG, deux centres de formation, dont un dans le secteur de la pêche pour les régions côtières, des diplômés des centres de formation, ainsi qu'un projet de développement intégré (pour 2 régions).

En outre, il y a eu des entretiens avec différents acteurs institutionnels et privés, à l'échelle centrale, parmi lesquels, l'UTAP, le SYNAGRI, l'office de l'élevage, de l'ONH et l'ODESYPARO, 3 centres techniques, l'INGC, l'INPFCA, la DGPA, la DG Pêche et aquaculture, l'IRESA, la chambre syndicale des conseillers agricoles, et d'autres acteurs divers.

Ces enquêtes ont été conduites sous forme d'interviews directes avec les représentants des différentes structures concernées, sur la base de guides d'entretien, structurés autour des thématiques suivantes : i) Une présentation de l'interviewé et de ses performances, ii) le rôle de l'interviewé, iii) Une appréciation du dispositif par l'interviewé, iv) Des suggestions et recommandations.

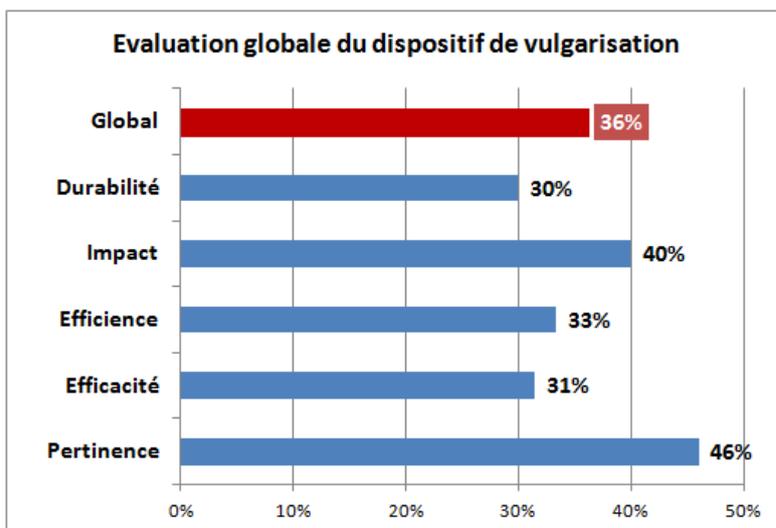
Les réponses aux différentes questions de ces guides d'entretien ont été utilisées pour alimenter une batterie de critères qui renseignent sur la performance des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle. Une **méthodologie basée sur cinq critères d'évaluation** a été utilisée. Il s'agit du critère de « **pertinence** », qui analyse le bien-fondé des programmes mis en place ainsi que les objectifs adoptés par les différentes structures, par rapport aux objectifs nationaux, et par rapport à un développement performant du secteur, du critère d'**efficacité**, qui mesure le degré de réalisation des objectifs, du critère d'**efficience**, qui évalue si les moyens mis à disposition ont été exploités d'une façon optimale afin d'atteindre les objectifs attendus, du critère d'**impact** qui tente de mesurer l'impact réel des activités et le niveau d'amélioration des performances, et, enfin, le critère de **durabilité**, dont le but est de savoir si les résultats atteints sont pérennes.

La performance globale des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle est, ainsi, la résultante de l'évaluation sur chacune de ces cinq rubriques.

Elle aboutit, pour ce qui est du **dispositif de la vulgarisation à un niveau de performance globale de 36%**.

Cette évaluation montre que la pertinence du dispositif de vulgarisation est assez acceptable, c'est-à-dire que sa stratégie est globalement cohérente avec les orientations du secteur agricole et de la pêche, et que la plupart des actions nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie sont prévues sur le plan « théorique ».

En contrepartie, sur le plan pratique, le niveau d'atteinte des objectifs prévus par la stratégie est insuffisant, les actions mises en œuvre sont peu efficaces et leur durabilité n'est pas garantie.



A l'issue de cette évaluation du dispositif de la vulgarisation, une analyse SWOT a été élaborée en synthétisant les principales forces et faiblesses du dispositif, ainsi que les menaces auxquelles il doit faire face et les opportunités qui lui sont offertes.

## 😊 FORCES

- Contribution de la vulgarisation au développement du secteur agricole (notamment au cours des années 80' et 90')
- Conduite de quelques projets de « mandat de vulgarisation » par l'AVFA et les structures d'appui
- Appui de l'AVFA aux vulgarisateurs en terme de formation pédagogique et technique et d'outils (guides techniques,...): Effort à renforcer davantage.
- Projet de mise en place d'un système d'information de la vulgarisation (à consolider)

## ☹ FAIBLESSES

- Taux d'encadrement des exploitants très en deçà de l'objectif fixé
- Part de la vulgarisation privée et professionnelle encore faible
- Manque de moyens et de formation pour les vulgarisateurs des CRDA
- Faible taux de charge des chefs CTV / CRA en vulgarisation
- Coordination insuffisante entre les intervenants de la vulgarisation
- Peu de résultats de recherche diffusés sur terrain
- Implication insuffisante de la profession au niveau de l'identification des besoins et de la mise en œuvre des actions
- Budget des CRDA réservé à la vulgarisation faible
- Utilisation peu efficiente du matériel audio visuel et d'édition de l'AVFA

## 👍 OPPORTUNITES

- Création d'un mécanisme de financement de la vulgarisation privée
- Renforcement du rôle des structures professionnelles dans la vulgarisation
- Développement de nouvelles approches de vulgarisation
- Renforcement du volet vulgarisation dans les projets de développement intégrés
- Décentralisation de la gestion de la vulgarisation au niveau des régions
- Développement de la synergie entre la vulgarisation et la formation
- Mise en place d'un statut attractif pour le corps des vulgarisateurs publics

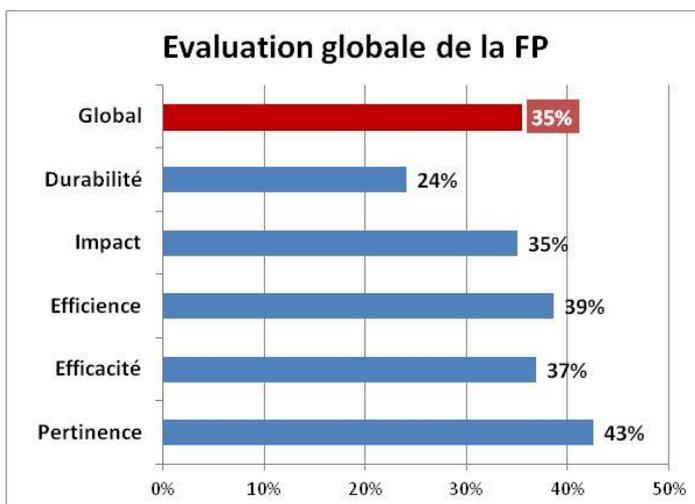
## 💣 MENACES

- Baisse du taux d'encadrement des exploitants
- Vulnérabilité des petites et moyennes exploitations en l'absence d'un encadrement
- Mauvaise identification des besoins en vulgarisation
- Intervention des différents acteurs non coordonnée

De son côté, la synthèse de l'évaluation du dispositif de la formation professionnelle fait apparaître un niveau de performance globale de 35% pour l'ensemble du dispositif.

Ce niveau assez faible provient d'un côté, de la relative bonne appréciation du critère « pertinence », ce qui signifie que le dispositif a été assez bien conçu sur le plan « théorique ».

Par la suite, lorsque l'on passe aux réalisations, l'évaluation est plus défavorable et montre surtout le faible impact des actions réalisées ainsi que le risque de non durabilité. Ce dernier point signifie que le dispositif risque de ne plus avoir de débouchés, et que des problèmes de financement risquent de se poser si les performances ne s'améliorent pas.



L'évaluation du dispositif de la formation professionnelle a permis également de dresser son analyse SWOT, qui synthétise ses principales forces et faiblesses, et qui identifie les menaces et les opportunités qui se présentent.

## 😊 FORCES

- Une volonté d'introduire un pilotage par les structures professionnelles
- La formation continue est assez bien développée
- L'APC a été généralisée, avec cependant une maîtrise plus ou moins assurée
- Le programme de mise à niveau a permis d'introduire une certaine dynamique d'amélioration, même s'il n'a pas eu d'impact sur l'augmentation des effectifs des centres
- L'Institut de Sidi Thabet est un acquis, et mène des actions utiles, bien que sa double tutelle soit ambiguë
- Quelques actions pilote ont été menées avec succès, mais leur durabilité n'est pas garantie

## ☹ FAIBLESSES

- La stratégie de la FP n'est pas clairement formalisée
- La profession n'est pas impliquée dans le pilotage du dispositif
- Plusieurs « slogans » sont restés sans application concrète comme l'autonomisation des centres,
- L'alternance a été adoptée plutôt comme concept, sans avoir été suivie d'une analyse pratique de sa maîtrise
- La vulgarisation n'est pas suffisamment considérée comme une mission des centres de formation
- Plusieurs thématiques de fond ne sont pas traitées telles que le financement, le rôle du secteur privé, la gouvernance des centres
- La capacité des centres est sous utilisée et le nombre de jeunes formés est en deçà des objectifs
- Le taux d'insertion est très faible

## 👍 OPPORTUNITES

- Une meilleure approche par la demande pourrait concevoir un dispositif modulé plus efficace, en fonction de la catégorie des acteurs (grandes ou petites exploitations)
- Saisir l'occasion du changement structurel au sein des structures professionnelles pour concevoir un partenariat nouveau
- L'introduction d'une approche de redevabilité des centres pourrait améliorer sa gouvernance
- L'institut de Sidi Thabet pourrait valoriser davantage ses compétences, en adoptant une approche de prestataire de service
- La formation, couplée avec la vulgarisation, a un effet immédiat sur les rendements (voir expérience des CT)

## 💣 MENACES

- Coût élevé de la formation qui compromet la durabilité de son financement public
- L'agriculture ne trouve plus les compétences nécessaires, compte tenu du faible attrait des jeunes vis-à-vis des centres
- Le dispositif ne fournit pas de réponse au chômage rural
- L'absence d'une source de financement additionnelle par rapport au budget (taxe sur les produits) compromet l'émergence d'un conseil privé

## Benchmarking

L'analyse de quelques expériences internationales en matière d'organisation des dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle montre que :

- Les dispositifs de vulgarisation ont connu, dans plusieurs pays, une évolution de fond au cours des dernières années, qui a conduit à leur réorganisation avec, comme orientation principale, un désengagement plus ou moins fort de l'Etat.

Plusieurs modèles d'organisation existent (selon le pays), mais la coexistence d'une offre publique et d'une offre privée est la situation la plus courante. Il y a aussi une tendance à la décentralisation, qui a l'avantage de donner plus de poids aux acteurs locaux, pour répondre à leurs besoins réels.

D'une manière générale, le dispositif de vulgarisation est appelé à répondre aux attentes des producteurs y compris les petits. Ceux-ci doivent être couverts par le dispositif, soit avec des prestations publiques soit avec des prestations privées, financées en totalité ou partiellement par l'Etat. Par contre, les agriculteurs de taille plus importante ont la possibilité de faire appel à des prestataires rémunérés, même si, l'Etat prend toujours en charge une partie des coûts.

- Avec la coexistence de plusieurs acteurs intervenant dans la vulgarisation, l'enjeu est celui de la coordination d'ensemble afin de ne pas créer une confusion chez les producteurs avec des messages qui peuvent être contradictoires.

Il revient à l'Etat et/ou aux structures professionnelles, de prendre en charge une telle coordination, ainsi que d'assurer un contrôle de la qualité des prestations.

- Pour le cas de la formation professionnelle agricole, plusieurs pays se sont engagés à revoir leur stratégie nationale dans ce domaine. Les orientations stratégiques adoptées tournent souvent autour de :

- La diversification de l'offre de formation pour répondre aux besoins hétérogènes des différents bénéficiaires (agriculteurs et agricultrices, jeunes adultes, fils d'agriculteurs), selon des modalités adaptées : Apprentissage, formation technique, formation professionnelle continue, formation alternée....
- Réorganisation des formations diplômantes sur la base des cursus académiques (CAP, équivalence BEPC), BT, bac pro (équivalence bac) ainsi que des orientations pour les formations du supérieur (bac+3, +5 ou 8)
- Régionalisation du dispositif pour faciliter son intégration dans le cadre des mesures de décentralisation.
- Pérennisation du financement du dispositif par la mise en place de fonds à gestion paritaire et indépendante du budget de l'État.
- Recherche de mesures favorables à l'émergence d'un secteur privé de formation agricole.

- Dans plusieurs pays européens, il y a, au niveau régional une relation étroite entre la vulgarisation, la formation professionnelle et les stations d'expérimentation de la recherche.

Les relations étroites entre ces opérateurs est plus porteuse quand elle est régionale plus qu'elle ne l'est quand elle est nationale et plus facile à mettre à contribution en matière de développement.

Les services de vulgarisation et les institutions de formation professionnelles, dans ces pays, sont plus ou moins complémentaires et quelque peu interdépendants, compte tenu des cibles visées identiques et des objectifs spécifiques nettement convergents. L'une des structures apparaît parfois subordonnée à l'autre, au niveau de la direction ; L'activité la plus importante étant le chef de file, tout en étant complémentaire.

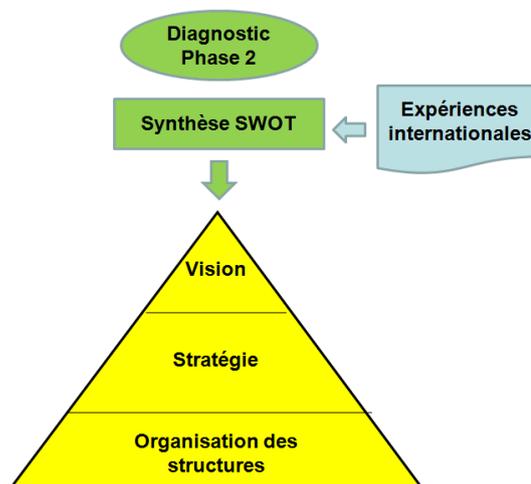
- Pour les dispositifs de la formation et de vulgarisation dans le secteur de la pêche, le cas du Maroc montre que les deux dispositifs sont assez intégrés et sont assurés, tous les deux, au niveau régional par huit établissements de formation.

Pour le cas des pays européens, la formation dans le secteur de la pêche est assurée de différentes manières, mais dans la plupart des cas, on assiste à une forte implication de la profession (Ex : fonds à gestion paritaire) et à une présence importante de la dimension régionale.

### Stratégie future pour les dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle

En partant, d'une part, des résultats d'évaluation des dispositifs nationaux de vulgarisation et de formation professionnelle agricole et de pêche, et d'autre part, des enseignements tirés des expériences internationales en matière d'organisation et de gestion des systèmes de vulgarisation et de formation, deux scénarios stratégiques pour le développement des dispositifs tunisiens ont été proposés.

La méthodologie qui a été adoptée pour la proposition d'orientations stratégiques pour la vulgarisation et la formation professionnelle est illustrée par la figure ci-contre :



La vision future proposée, pour chacun des deux scénarios, se présente comme suit :

Scénario 1	Avoir des dispositifs de vulgarisation-conseil et de formation, <b>pilotés par la demande des agriculteurs de base</b> , avec une démarche de <b>concertation et de partenariat</b> , se traduisant par un développement harmonieux des agriculteurs et de l'agriculture tunisienne.
Scénario 2	Avoir <b>un dispositif intégré de vulgarisation - conseil et de formation, piloté par la demande</b> , avec une administration qui n'est plus opérateur, mais stratège et facilitateur.

En partant des visions précédentes, et avant de détailler les orientations stratégiques futures, il a été jugé utile de préciser les **principes directeurs** qui devraient être pris en compte dans ce travail.

- Pour le dispositif de vulgarisation, ces principes directeurs se présentent comme suit :
  - Le conseil agricole au sens large : L'on parlerait plutôt de services de conseil et de soutien qui doivent répondre aux besoins explicites et implicites des agriculteurs et des pêcheurs.
  - Le producteur au centre du dispositif : Il s'agit de le considérer en tant que client et partenaire, et abandonner l'idée qu'il s'agit d'un bénéficiaire qui arrive en bout de la chaîne pour « subir » le service de vulgarisation - conseil.
  - Approche par la demande : Mettre en place un processus participatif d'identification des besoins en vulgarisation - conseil / formation.
  - Décentralisation de la prise de décision (régionalisation)
  - La logique de résultats : Passer de la logique des moyens (introduction du paquet technique auprès de l'agriculteur par exemple) à celle de résultats : Amélioration des revenus, du niveau de compétitivité (productivité, qualité, coût...),...
  - Contractualisation du service du conseil : Développement d'un système contractuel entre les producteurs clients et les fournisseurs du conseil. Ceci nécessite de renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des organisations professionnelles.
  - Multiplicité des acteurs : Plusieurs catégories d'acteurs (publics, parapublics, privés, professionnels,...) devraient intervenir dans la mise en œuvre des programmes de vulgarisation
  - La structuration de la profession pour renforcer leur implication dans les dispositifs de vulgarisation et de formation : Participation à l'identification des besoins, contractualisation des services, participation effective dans la gestion des centres de formation, etc.
  - Renforcement des relations entre la recherche, la vulgarisation et la formation professionnelle.
  - L'intégration des dispositifs de conseil et de formation dans le scénario 2.
  
- Pour le dispositif de formation professionnelle, les principes à adopter tournent autour des axes suivants :
  - La formation, un instrument de préparation à l'insertion professionnelle et non une finalité en soi : La FP doit répondre à des besoins réels d'emploi dans le secteur de l'agriculture et de la pêche, et doit se baser sur un processus fiable d'identification des besoins en formation. L'insertion devrait être la première préoccupation du centre de formation qui devrait, pour cela, mettre en place toute une politique de promotion du centre et d'accompagnement des formés jusqu'à leur insertion effective dans le système productif.
  - Approche par la demande : Une approche participative et régionale d'identification des besoins serait nécessaire et devrait impliquer tous les acteurs intervenant directement et indirectement dans le secteur à l'échelle du territoire.
  - Plus forte implication de la profession pour la contribution à l'identification des besoins et à la conception des programmes, la gestion des centres, la prise en charge d'apprenants en stage d'alternance, etc.
  - Financement durable : Afin de garantir un financement durable du dispositif de formation et favoriser l'émergence d'une offre privée de formation, il serait nécessaire de prévoir un fonds de financement dont une partie est alimentée par le budget de l'Etat et une autre par une taxe
  - Autonomisation des centres et rôle d'appui pour l'AVFA : Dans le premier scénario, on optera pour une plus grande responsabilisation des centres dans la programmation de formations continues, la conduite d'activités de conseil et le suivi de l'insertion. Alors que dans le scénario 2, la mission de l'AVFA évoluera vers un rôle de conseil et d'appui aux centres.



## Scénario 1

Partant des développements précédents, la vision proposée pour le scénario 1 a été traduite par les **orientations stratégiques** suivantes :

### Orientations stratégiques du Scénario 1

<b>Vulgarisation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Création de Centres de rayonnement agricole locaux (CRAL) au niveau de chaque unité territoriale de base</b> (Imada) chargés de l'identification des besoins de conseil, de soutien et de formation. Ces CRAL seront regroupés à l'échelle de chaque délégation au sein d'un <b>comité de développement et de promotion agricoles (CDPA)</b> qui sera appelé à siéger au sein du conseil régional (voir axe suivant).</li><li>2. Renforcement de la démarche de régionalisation avec la <b>création d'un conseil régional</b>, par gouvernorat, qui valide les orientations et les programmes de vulgarisation à lancer, et évalue les résultats.</li><li>3. Lancement par le CRDA de programmes ciblés de vulgarisation, à mener par les différents acteurs du conseil, avec un <b>renforcement du rôle des conseillers privés, des GDA / SMSA et des ONG</b>.</li><li>4. Consolidation de la relation et de la complémentarité entre le dispositif public en charge des activités de la vulgarisation et celui en charge de la formation professionnelle, en renforçant la synergie : Profession - Conseil – Formation – Recherche.</li><li>5. Allocation d'un budget spécifique conséquent pour financer les activités de vulgarisation.</li></ol>
<b>Formation Professionnelle</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identification des besoins en compétences par les <b>CRAL</b> (Centres de rayonnement agricole locaux) <b>et les CDPA</b> (comités de développement et de promotion agricoles à l'échelle des délégations) (<i>Idem que dispositif de vulgarisation</i>)</li><li>2. Création / consolidation des <b>Unités d'Appui à la Formation</b> au sein des organisations professionnelles</li><li>3. Gouvernance du dispositif à travers un cadre de concertation effectif et représentatif entre l'Etat et la Profession, avec un <b>rôle consultatif</b> de cette dernière</li><li>4. Responsabiliser davantage les centres dans la programmation de formations continues, la conduite d'activités de conseil et le suivi de l'insertion.</li></ol>

Ce premier scénario repose premièrement sur la mise en place d'une **approche par la demande** basée sur les CRAL (centres de rayonnement agricoles locaux). Ces CRAL sont des cellules regroupant des agriculteurs / pêcheurs, sans distinction de leur niveau d'activité, volontaires et bénévoles, pour participer aux activités de développement agricole et de la pêche. Il s'agit d'organismes ayant le statut de GDA, de SMSA, d'ONG ou équivalent, qui interviennent principalement, pour :

- L'identification des besoins en vulgarisation et formation,
- Le montage de programmes de vulgarisation à soumettre au niveau régional pour requête de financement
- La mise en œuvre, avec l'appui des CTV, de programmes de vulgarisation
- La proposition de thèmes de recherche ayant pour but de faire face aux problèmes et besoins d'amélioration identifiés au niveau local de l'Imada



- L'appui aux producteurs / pêcheurs de l'Imada sur différents thèmes : techniques, instruction de dossiers de subvention, demandes de financement,...

L'élément moteur qui encouragera les producteurs, les GDA, les SMSA, les ONG,... à se regrouper et/ou à agir en CRAL, consiste en la mise à disposition de financement pour les programmes de vulgarisation qui seront proposés par ces CRAL.

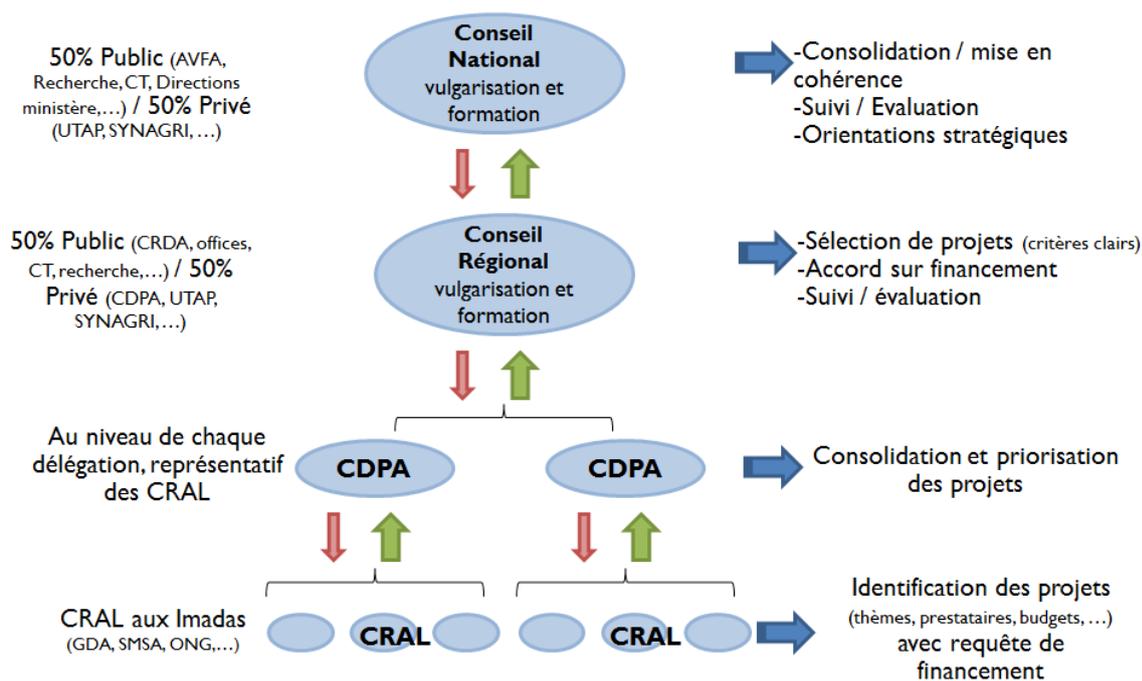
Ces CRAL pourraient être assistés au départ par les structures publiques (CRDA, CTV, centres de formation,...) pour la maîtrise des approches méthodologiques telles que celles utilisées dans l'identification des besoins en vulgarisation et en formation, l'animation de groupes de producteurs,...

Les CRAL sont représentées à l'échelle de chaque délégation par un comité de développement et de promotion agricole (CDPA).

Un autre principe fondamental de ce scénario est celui de la **régionalisation** qui sera favorisé à travers la création, dans chaque gouvernorat d'un conseil régional de la vulgarisation et de la formation qui regroupera tous les acteurs locaux impliqués dans ces dispositifs, à la fois publics (CRDA, centre régional de recherche, centre technique, centre de formation,...) que privés (CDPA, organisations professionnelles, ...). **Ce conseil régional aura pour principales missions** de :

- Sélectionner et prioriser les programmes de vulgarisation proposés par les CRAL et les CDPA
- Veiller à ce que les résultats de recherche soient pris en compte lors de l'élaboration du programme régional de vulgarisation
- Consolider les besoins de vulgarisation retenus et valider le programme régional de la vulgarisation, tout en tenant compte des orientations stratégiques nationales en matière de vulgarisation.
- Coordonner avec le conseil national, instance regroupant au niveau central tous les acteurs publics et privés impliqués dans les dispositifs de vulgarisation et de formation, pour la validation définitive du programme de vulgarisation régional. Il s'agira surtout, au niveau central, de s'assurer que les orientations stratégiques nationales sont prises en compte, de garantir une mise en cohérence entre les différents programmes régionaux et de profiter des synergies potentielles qui puissent exister entre différentes régions (par exemple, mise en commun des moyens pour la réalisation de programmes similaires sur plusieurs régions).
- Veiller à la mise en œuvre du programme régional de vulgarisation et organiser son évaluation, à la fois, au niveau de sa réalisation que de ses impacts.
- Valider les besoins en formation de la région (formation continue, nouveaux besoins en formation initiale,...) et veiller à leur réalisation
- Arrêter les besoins de la région en matière de recherche et les transmettre au conseil national et aux instances nationales et régionales en charge de la recherche.

Le rôle et les relations entre les acteurs locaux, régionaux et nationaux sont synthétisés dans la figure suivante :



En ce qui concerne la **mise en œuvre des programmes de vulgarisation**, ce premier scénario table sur un renforcement du rôle des conseillers privés, des organisations professionnelles (GDA, SMSA) et des ONG. Les structures publiques (CRDA par le biais des CTV, offices, centres de formation de pêche,...) concentreront leur effort là où la vulgarisation privée et professionnelle n'est pas suffisamment présente : par exemple, auprès des petites exploitations et/ou dans certaines zones reculées,... De ce fait, ce scénario n'impliquera pas de budget important pour le renforcement des moyens matériels et humains des CRDA

Par ailleurs, les CRDA à travers les CTV devraient assurer, également, un rôle de soutien aux CRAL pour l'identification des besoins en vulgarisation, la contractualisation de services de vulgarisation auprès de conseillers privés,...

Bien entendu, la concrétisation de cette orientation nécessitera :

- La mise à disposition d'un budget conséquent pour le financement de la vulgarisation privée et professionnelle
- Un renforcement des capacités des organisations professionnelles pour la prise en charge d'activités de vulgarisation. Un programme pilote de coaching de ces organisations serait à mettre en place dans ce sens.

En ce qui concerne la **gouvernance du dispositif de formation professionnelle**, l'on devrait assister à une plus forte implication de la profession, notamment, à travers la création / réactivation d'un cadre de concertation effectif et représentatif entre l'Etat et la Profession, avec un rôle consultatif de cette dernière. C'est ainsi qu'au niveau de chaque centre de formation, il faudrait disposer d'un conseil qui regroupe les acteurs publics et privés, et qui traite des principales orientations du centre en coordination avec le conseil régional de la vulgarisation et de la formation, d'une part, et de l'AVFA, d'autre part.



Le rôle des différents acteurs, dans le cadre de ce premier scénario se présente ainsi, comme suit :

Acteur	Principales missions
<b>AVFA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordonner l'ensemble du dispositif de vulgarisation à travers le conseil national de vulgarisation et de formation</li><li>- Définir dans le cadre du conseil national les orientations stratégiques en matière de vulgarisation et de formation</li><li>- Veiller à la conception, à l'élaboration et à l'évaluation des programmes régionaux de vulgarisation : Identifier les blocages éventuels et contribuer à leur résolution</li><li>- Mettre en œuvre le programme de vulgarisation de masse</li><li>- Piloter les centres de formation pour assurer l'atteinte des objectifs</li><li>- Valider les décisions des centres qui ne relèvent pas du domaine courant (recrutement,...)</li><li>- Assurer un appui technique aux centres de formation</li></ul>
<b>CRDA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer un appui méthodologique aux CRAL à travers les CTV pour l'identification des besoins et pour l'initiation de toute activité liée à la vulgarisation et à la formation</li><li>- Mettre en œuvre des activités de vulgarisation (à travers les CTV) au profit des exploitations</li><li>- Lancer et superviser des programmes de vulgarisation sous forme de mandats de vulgarisation : à confier à des conseillers privés, organisations professionnelles, ONG,... (suite à un appel à candidature)</li></ul>
<b>Centres de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer la formation initiale et continue conformément aux besoins de la région</li><li>- Intervenir en vulgarisation, en tant que spécialiste matière, sur demande des autres acteurs (CTV, exploitants,...)</li></ul>
<b>INPFCA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborer, en collaboration avec l'AVFA et les centres, l'ingénierie de la formation</li><li>- Assurer la formation des formateurs et des vulgarisateurs</li></ul>
<b>Centres techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer des interventions ponctuelles de vulgarisation sur des sujets pointus, principalement sur demande des autres acteurs (CTV, CRAL)</li></ul>
<b>Offices</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer la vulgarisation dans le cadre de programmes lancés par les CRAL ou les CRDA</li><li>- Assurer des interventions ponctuelles de vulgarisation sur des sujets pointus, principalement sur demande des autres acteurs (CTV, CRAL)</li></ul>
<b>Conseillers privés, ONG,...</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre en œuvre des programmes de vulgarisation à la demande des CRAL (et parfois des CRDA)</li></ul>
<b>Organisations professionnelles, GDA, SMSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre en œuvre des programmes de vulgarisation au profit de leurs adhérents (avec un financement majoritairement public)</li></ul>

Pour ce qui concerne la vulgarisation, **la coordination entre les différents intervenants** se fera à deux niveaux :

- A l'échelle de la région : Cette coordination sera faite à travers le conseil régional qui est représentatif de l'ensemble des acteurs régionaux publics et privés. Le conseil validera tous les

programmes de vulgarisation au niveau de la région, y compris ceux qui seront assurés par les acteurs publics et parapublics (CRDA, Centres techniques, Offices,...) et les acteurs professionnels et privés (conseillers privés, organisations professionnelles,...). Le conseil veillera, aussi, à ce qu'il y ait une complémentarité et une cohérence entre les interventions de chacun.

- A l'échelle nationale : Le conseil national précisera les orientations générales en matière d'intervention de chaque catégorie d'acteurs de vulgarisation (publics, privés et professionnels). L'AVFA qui siègera au conseil national veillera à ce que les programmes régionaux soient conçus, mis en œuvre et évalués, et qu'il y ait une intervention active des différents acteurs conformément aux orientations stratégiques de développement du dispositif de vulgarisation (développement de la vulgarisation privée et professionnelle,...). Ainsi, l'AVFA n'interviendra pas directement dans la coordination des activités de vulgarisation à l'échelle des régions.

## Scénario 2

Pour le cas du scénario 2, les orientations stratégiques préconisées se présentent comme suit :

### Orientations stratégiques du Scénario 2

<b>Vulgarisation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration totale des dispositifs de formation et de conseil avec un rôle primordial assigné au centre de formation qui devient <b>centre régional de conseil et de formation (CRCF)</b></li> <li>2. Mise en place d'une approche participative d'identification des besoins, basée sur les <b>Centres de rayonnement agricole locaux (CRAL)</b> animés par les <u>CRCF</u>.</li> <li>3. Renforcement de la démarche de régionalisation avec la création d'un conseil régional, par gouvernorat, qui valide les orientations et les programmes et évalue les résultats. (<i>Idem que scénario 1</i>)</li> <li>4. Lancement par le <b>CRCF</b> de programmes ciblés de vulgarisation – conseil, à mener par les différents acteurs du conseil, avec un <b>renforcement du rôle des conseillers privés</b>, des GDA / SMSA et des ONG</li> <li>5. Création d'un <b>fonds dédié et pérenne</b> pour financer la vulgarisation</li> </ol>
<b>Formation Professionnelle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des besoins en compétences par les <b>CRAL</b> (Centres de rayonnement agricole locaux) <b>et les CDPA</b> (comités de développement et de promotion agricoles) (<i>Idem que dispositif de vulgarisation</i>) - <i>Idem que scénario 1</i></li> <li>2. Evolution de la mission de <b>l'AFVA</b> pour devenir une <b>agence de prestation de service pour les centres</b>, qui seront plus autonomes</li> <li>3. Plus forte implication de la profession dans la gouvernance du dispositif avec la gestion sous-contrat de quelques centres publics</li> <li>4. Mécanisme de financement (fonds alimenté par le budget de l'Etat et par une taxe) pour financer la formation privée.</li> <li>5. Renforcement de l'autonomisation de l'INPFCA de Sidi Thabet</li> </ol>

**Le second scénario** repose donc sur une intégration totale des dispositifs de vulgarisation et de formation qui seront pilotés au niveau régional par les actuels centres de formation (qui deviennent centres régionaux de conseil et de formation). Outre leurs activités dans le domaine de la formation initiale et continue, les centres récupéreront les activités du CRDA dans le domaine de la vulgarisation



telles qu'elles sont prévues par le scénario 1, mais seront très peu impliqués dans la mise en œuvre des activités de vulgarisation sur terrain. Ainsi, la vulgarisation sera assurée en grande majorité par les conseillers privés, les organisations professionnelles, les ONG,... et le centre interviendra principalement en appui méthodologique aux CRAL pour l'identification des besoins en formation et la contractualisation des prestations de vulgarisation.

L'autre particularité de ce deuxième scénario est la création d'un fonds dédié à la vulgarisation et à la formation alimenté par des ressources budgétaires et par une taxe. Ceci permettra de garantir une pérennité du financement de ces dispositifs, d'une part, et offrira la possibilité de financer des formations privées, d'autre part.

Sur un autre plan, ce scénario opte pour un renforcement de l'autonomie des centres et l'introduction d'une culture de management par objectif basée sur la définition, pour chaque centre, d'objectifs de résultat à atteindre, à la fois, au niveau de la vulgarisation, que de la formation. Cette orientation est conforme avec la nouvelle approche de gestion budgétaire par objectifs, en cours de mise en place, au niveau du ministère de l'agriculture.

Dans ce cadre, il pourrait être même envisageable de recourir à une gestion sous –contrat de quelques centres de formation, c'est-à-dire confier la gestion du centre à des organisations professionnelles privées qui auront une subvention de financement en fonction des résultats à atteindre (par exemple en fonction du nombre de formés insérés sur le marché de l'emploi).

En ce qui concerne le rôle des acteurs, le changement majeur, par rapport au premier scénario concernera le CRDA et les centres de formation, comme il est indiqué dans le tableau suivant :

Acteur	Principales missions
<b>AVFA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordonner l'ensemble du dispositif de vulgarisation à travers le conseil national de vulgarisation et de formation</li><li>- Définir dans le cadre du conseil national les orientations stratégiques en matière de vulgarisation et de formation</li><li>- S'assurer (à travers son rôle de secrétariat du conseil national) que les programmes de vulgarisation sont conçus, mis en œuvre et évalués à l'échelle des régions : Identifier les blocages éventuels et contribuer à leur résolution</li><li>- Mettre en œuvre le programme de vulgarisation de masse</li><li>- Assurer un appui technique aux centres intégrés</li><li>- Animer un réseau entre l'ensemble des centres intégrés</li></ul>
<b>CRDA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contribuer (par le biais de ses directions techniques), dans le cadre du conseil régional, à la validation des programmes de vulgarisation</li></ul>
<b>Centres de formation et de vulgarisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer la formation initiale et continue conformément aux besoins de la région</li><li>- Conduire des actions de vulgarisation dans son domaine de spécialité, par leur propre personnel</li><li>- Assurer un appui méthodologique aux CRAL à travers les CTV, notamment pour l'identification des besoins et la contractualisation de prestations de vulgarisation auprès de conseillers privés, ONG,...(Les CTV n'interviendront pas directement dans la mise en œuvre d'actions de vulgarisation)</li><li>- Lancer et superviser des programmes de vulgarisation sous forme de mandats de vulgarisation : à confier à des conseillers privés, organisations professionnelles, ONG,... (suite à un appel à candidature)</li></ul>



<b>INPFCA</b>	- Elaborer, en collaboration avec les centres, l'ingénierie de la formation - Assurer la formation des formateurs et des vulgarisateurs
<b>Centres techniques</b>	- Assurer des interventions ponctuelles de vulgarisation sur des sujets pointus, principalement sur demande des autres acteurs (CTV, CRAL)
<b>Offices</b>	- Assurer la vulgarisation dans le cadre de programmes lancés par les CRAL ou les centres - Assurer des interventions ponctuelles de vulgarisation sur des sujets pointus, principalement sur demande des autres acteurs (CTV, CRAL)
<b>Conseillers privés, ONG,...</b>	- Mettre en œuvre des programmes de vulgarisation à la demande des CRAL et des centres
<b>Organisations professionnelles GDA, SMSA</b>	- Mettre en œuvre des programmes de vulgarisation au profit de leurs adhérents (avec un financement majoritairement public)

Là, également, la coordination entre les différents intervenants opérant dans le domaine de la vulgarisation se fera par à travers le conseil régional qui validera les programmes à l'échelle de la région et les responsables de leur mise en œuvre. De cette manière il n'y aura pas de double emploi entre les différents acteurs.

L'AVFA interviendra au niveau central dans le cadre du conseil national et veillera à ce que les décisions prises soient conformes avec la stratégie de développement du dispositif et garantissent la complémentarité entre l'intervention des différents acteurs.

## Comparaison des deux scénarios

Les scénarios proposés sont tous les deux envisageables.

Ils partent du même principe qui est de bâtir le dispositif sur la base d'une expression des besoins en vulgarisation et en formation, qui émane des acteurs locaux eux-mêmes.

Un autre principe de base commun aux deux scénarios, consiste à donner un poids plus fort à la région, en la dotant d'un conseil régional disposant des pouvoirs suffisants pour valider les programmes et allouer les budgets aux actions proposées par les acteurs de la région.

Bien entendu, ces conseils régionaux devront prendre en compte, également, les orientations nationales.

Par contre, les deux scénarios se distinguent par une volonté plus ou moins forte d'autonomisation des centres de formation, par une vision différente du rôle de l'AVFA centrale, et par un dispositif de financement dédié.

Les orientations de fond suivantes constituent **le socle commun aux deux scénarios** :

- Le déclenchement des actions par la base, au niveau des CRAL
- La validation des projets en deux étapes, d'abord par les CDPA (comité de développement et de promotion agricoles représentant les CRAL à l'échelle de la délégation), puis par le conseil régional, puis l'adoption du principe des appels à proposition pour les financer.
- Le mécanisme de liaison entre la recherche et la vulgarisation : Ce mécanisme fonctionnera à plusieurs niveaux.



D'un côté, il partira de l'apparition d'un besoin de recherche au niveau de la base, c'est-à-dire des CRAL ou des grands exploitants. De l'autre côté, il y a les orientations nationales de la recherche qui seront pris en compte par les structures habilitées.

Là aussi, le Conseil régional sera le point focal des projets puisqu'il devra prioriser et arbitrer entre les deux approches venant par le terrain ou par les orientations nationales.

- Le développement du rôle des conseillers privés et des organisations professionnelles dans la vulgarisation  
Il ne s'agit plus de se focaliser sur les CRDA, mais bien de mettre en valeur les possibilités offertes par les vulgarisateurs privés, ceux des CRAL, des organisations professionnelles, des ONG,... La faisabilité de ceci est assurée par le fait qu'il y aura des appels à proposition pour mener ces activités de vulgarisation.
- Le rôle de l'AVFA dans l'évaluation et la médiatisation des résultats  
Que ce soit pour les activités de vulgarisation, de formation ou de recherche, l'AVFA aura un rôle à jouer en tant que participant à l'évaluation des résultats.
- En matière de formation professionnelle, les organisations professionnelles disposent d'Unités d'Appui à la Formation (UAF), qui sont en relation étroite avec les CRAL et avec les CDPA.
- La profession joue un rôle consultatif dans la plupart des centres

**La différenciation apportée par le scénario 2 et les avantages qu'il procure, se présentent comme suit :**

- La fusion entre la vulgarisation et la formation : Ceci assure la forte liaison entre la vulgarisation et la formation ce qui augmente d'autant l'impact et l'efficacité des actions.
- Le CRDA n'intervient plus dans la prestation de vulgarisation proprement dite, et n'est plus chargé du lancement des programmes d'action : c'est le centre qui en a la charge
- Les CTV sont rattachés aux centres et n'interviennent plus dans la vulgarisation. Ils présentent plutôt un appui aux CRAL dans l'identification des besoins en formation, la recours à des prestations externes de vulgarisation,...
- La mission de l'AVFA et son organisation sont complètement transformées  
Il s'agit de ne plus intervenir dans la gestion courante du dispositif de formation, mais de jouer le rôle de pilote, de conseiller et d'animateur du réseau de centres. Ceci aura comme conséquence un changement qualitatif dans la physionomie de ses ressources humaines qui devront connaître une évolution vers davantage de cadres de haut niveau.
- La création d'un fonds dédié à la vulgarisation et au conseil, permettant de financer directement les activités identifiées par les CRAL, dans le cadre des appels à proposition lancées par les centres.
- En matière de formation, l'intérêt du scénario 2 est de permettre à quelques centres d'être gérés par des associations à but non lucratif selon un contrat de délégation de pouvoir de la part de l'AVFA. Ils seront soumis à une obligation de résultats.

## Conclusion et principales étapes à suivre

Cette étude dont les résultats ont été consolidés et synthétisés dans ce rapport a permis de dresser deux scénarios stratégiques pour les dispositifs de vulgarisation et de formation professionnelle.

Il reviendrait à l'AVFA et au ministère de tutelle de décider du choix de l'un de ces scénarios. Pour ce faire, il est important, au préalable, de :

- Lancer un débat national sur les résultats de cette étude afin de les partager avec l'ensemble des acteurs publics et privés concernés directement ou indirectement par les activités de vulgarisation et de formation professionnelle, et discuter du choix de l'un des deux scénarios.
- Mener une étude pour la définition d'un plan d'action détaillé et l'évaluation du budget de mise en œuvre de chaque scénario proposé
- Mener, pour chaque centre de formation, une étude de positionnement stratégique. Cette étude devra porter, d'une part, sur le diagnostic interne approfondi du centre, et d'autre part, sur les besoins en formation (initiale, continue, apprentissage,...) du système productif dans sa région d'implantation, et devra déboucher sur une réponse aux principales questions suivantes :
  - L'adéquation de l'offre actuelle du centre par rapport aux besoins en formation de la région (thème, mode, effectifs,...)
  - Les niveaux d'efficacité et d'efficience du centre
  - La capacité du centre à modifier ou à enrichir son offre de formation en fonction des besoins futurs de la région
- Lancer des expériences pilotes pour chacun des deux scénarios pour évaluer leur faisabilité sur le plan pratique et identifier les contraintes éventuelles.

A ce titre, il convient d'expérimenter le concept des CRAL au niveau d'un gouvernorat où les structures professionnelles (GDA, SMSA) et le tissu associatif sont assez développés. L'objectif de cette action pilote sera d'appuyer et d'accompagner la création et/ou le fonctionnement des CRAL, et de ressortir les conditions et les bonnes pratiques à mettre en place pour favoriser le développement des CRAL dans les autres gouvernorats.

Un appui similaire est à prévoir pour les organisations professionnelles afin qu'elles puissent accompagner cette dynamique : ceci se traduira par exemple par un appui à la création et/ou au développement d'unités d'appui à la formation au sein de ces organisations.

Il serait, également, recommandé de mener une expérience avec l'un des centres de formation qui prendra en charge les activités de vulgarisation et de formation.

- Mener une étude de faisabilité pour la mise en place, à terme, d'un fonds pour le financement de la vulgarisation et de la formation.

Par ailleurs, et afin de garantir la mise en œuvre de ces recommandations, il est proposé de mettre en place au sein de l'AVFA, une cellule rattachée à la Direction Générale, qui sera chargée de piloter la réalisation des études complémentaires et des expériences pilotes préconisées.

Par la suite, une fois le scénario stratégique et le plan d'action seront arrêtés, cette cellule aura pour mission de piloter leur mise en œuvre.

Sur le plan pratique, **les principales étapes** pour aller vers l'un ou l'autre des scénarios seraient les suivantes :

- Il s'agit d'abord d'obtenir l'appropriation des résultats par les acteurs (l'administration, les organisations professionnelles et la société civile). Ceci se ferait suite au débat national à lancer



autour du sujet : il faudra pour cela prévoir des journées régionales clôturées par une journée nationale.

- Ensuite il faudra créer une structure au sein du Ministère de l'Agriculture pour la mise en œuvre de la stratégie, en sachant qu'elle travaillera avec une cellule à créer au sein de l'AVFA qui sera son vis-à-vis pour les différentes activités à mener. Etant donné la présence d'un grand nombre d'acteurs dans cette stratégie, il sera nécessaire de faire intervenir une structure à l'échelle du Ministère pour garantir le pilotage de l'ensemble.

Un manuel de procédures sera rédigé pour définir les tâches de chacune de ces structures et les moyens à sa disposition. L'idéal est de prévoir une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour disposer de l'expertise requise.

- Une autre priorité est la collaboration avec les organisations professionnelles (UTAP, SYNAGRI) pour la mise en place des Unités d'Appui la Formation. Il faudra concevoir un programme d'appui à ces organisations professionnelles pour arriver à la mise en place de ces unités.
- Enfin, il faut travailler à la mise en place des CRAL et des Conseils régionaux.

Le schéma type de fonctionnement d'un conseil régional tel que présenté dans l'étude, ainsi que sa composition, seront définis par l'unité de pilotage indiquée en premier. Sur cette base, et sans viser une couverture large, il faudra commencer par cibler quelques régions où le principe des CRAL et du conseil régional, seront mis en œuvre et concevoir, en liaison avec les CRDA concernés, le mode de fonctionnement pratique.

- Partant de là, il faudra démarrer la préparation des expériences pilotes pour chacun des deux scénarios.

Le pilotage se fera par la structure du Ministère, à travers la maîtrise d'œuvre recommandée.

Cette phase préparatoire devrait être limitée dans le temps. Les étapes citées ci-avant, portant notamment sur la création de la structure de pilotage, le choix de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et la conduite des expériences pilotes, seraient à mettre en place selon le planning suivant.

	2014				2015				2016			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Débat national et régional et validation finale	■											
Mise en place d'une unité de gestion au sein du Ministère	■	■										
- Sélection d'une assistance à maîtrise d'ouvrage			■	■								
- Elaboration du plan d'action détaillé et évaluation du budget					■	■						
Mise en place d'une unité de pilotage propre à l'AVFA	■											
Appui aux organisations professionnelles pour la mise en place d'UAF							■	■				
Choix des régions pour le programme pilote et validation avec les acteurs					■	■						
Mise en œuvre des programmes pilotes							■	■	■	■		
Evaluation et généralisation											■	■