



**Centre incubateur de développement  
des métiers agricoles pour les jeunes  
femmes et hommes ruraux au Sénégal**

*Ce document a été réalisé avec le soutien de*





# Sommaire

Résumé .....	4
1. Introduction .....	5
2. Méthodologie utilisée pour la capitalisation .....	6
3. Description de l'expérience.....	7
Les éléments de justification de l'expérience.....	7
Description de l'expérience.....	8
4. Analyse des résultats de l'expérience.....	13
5. Conclusion, leçons apprises et pistes à explorer .....	16
6. Annexes .....	18
• Diagramme du processus de capitalisation et de sa diffusion.....	19
• Coût du modèle et coût de revient par participant.....	20
• Coût de démarrage avec 100 poussins en milieu rural .....	21
• Aperçu sur le contenu des modules de formation.....	22
• Les témoignages .....	23

## Résumé

La population de l'Afrique sub-saharienne (ASS) devrait atteindre, en fonction de l'évolution du taux de fécondité, entre 1,7 et 2,3 milliards de personnes en 2050. Ces chiffres témoignent de l'ampleur du défi auquel sera confronté l'ASS en termes de création d'emploi dans le courant des prochaines décennies, le rythme de transition démographique impactant en effet directement le nombre d'entrées sur le marché du travail. Aujourd'hui, 63% des Africains ont moins de 25 ans et les arrivées sur le marché de l'emploi devraient passer de 17 millions en 2010 à 27 millions en 2030 et 32 millions en 2050. Pendant les 15 prochaines années, ce sont 330 millions de jeunes qui seront en demande d'emploi, dont 2/3 issus du milieu rural.

Pour contribuer à trouver une solution durable à ce problème, l'Agence Africaine de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire de la CEDEAO (ARAA) a lancée en 2016 un appel de projets en vue de trouver des projets innovants pour diffuser leur capitalisation dans la zone CEDEAO. C'est ainsi que le projet de « Centre incubateur de métiers avicoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal » mis en place grâce à un partenariat entre le Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux( regroupement d'organisations paysannes), le Centre D'Etudes et Coopération Internationale (une ONG Canadienne), l'Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès( ENSA) et la SEDIMA ( une entreprise privée) a permis de former cents (100) jeunes ruraux aux métiers de l'Agriculture a été retenu. De par son modèle unique, les bénéficiaires ont générés grâce aux travaux pratiques un bénéfice de dix millions (10 000 000 FCFA) qui a permis de financer l'installation de trente-quatre (34) d'entre eux à raison de deux cents soixante-dix mille FCFA (270 000 FCFA).

Le rôle joué par les différents partenaires impliqués dans la mise en œuvre de l'initiative et leurs apports confirment que l'adoption d'une approche multi-acteur permet de rendre plus opérationnel les formés et contribue à la réduction du chômage des jeunes. Une plus grande synergie, bâtie sur la valorisation des complémentarités et des compétences des différentes institutions contribue à générer des impacts plus significatifs et plus durables.

Le centre incubateur de développement de métiers avicoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal a eu un effet démonstratif important sur le plan de l'élaboration d'un modèle qui permet d'apporter une réponse à la problématique de l'emploi des jeunes. Le partage de cette expérience, dont le présent document est un des supports, est essentiel dans la perspective de mise en place d'un système collaboratif autour de projets d'appui et d'accompagnement des jeunes et des exploitations familiales. Les organisations paysannes, les institutions de formation, les collectivités locales, les ONG et les partenaires techniques et financiers ont un rôle important à jouer dans ce processus.

Les coûts opérationnels totaux de ce projet sont de vingt-huit millions cent cinq milles neuf cents cinquante-neuf (28 105 959) Francs CFA, soit deux cents soixante-dix-sept mille deux cents soixante (277 260) francs CFA par participants. Le coût d'installation avec 100 poussins incluant le montant de soixante milles (60 000 000) FCFA pour couvrir les deux (2) premiers mois car le cycle de production est de 45 jours est estimé à deux cents cinquante mille (250 000) FCFA.

Vu qu'avec ces montants, les jeunes ont pu acquérir la connaissance sanctionnée par un diplôme d'une université d'état, qu'ils ont pu générer dix millions (10 000 000) FCFA de profits nets et qu'avec le kit chacun des bénéficiaires peut faire un bénéfice net de cents quatre-vingt-neuf (189 000) FCFA en vendant le poulet à deux milles cents (2 100) Francs CFA, c'est un très projet qui est très rentable et qui peut s'auto financer.

# 1. Introduction

Actuellement il est difficile pour les jeunes en général et les ruraux en particulier de trouver un emploi décent dans la zone CEDEAO. Le diagnostic de l'emploi des jeunes dans le secteur agricole fait ressortir essentiellement les difficultés d'accès des jeunes au foncier, au financement et au faible niveau d'investissement dans le capital humain notamment la formation.

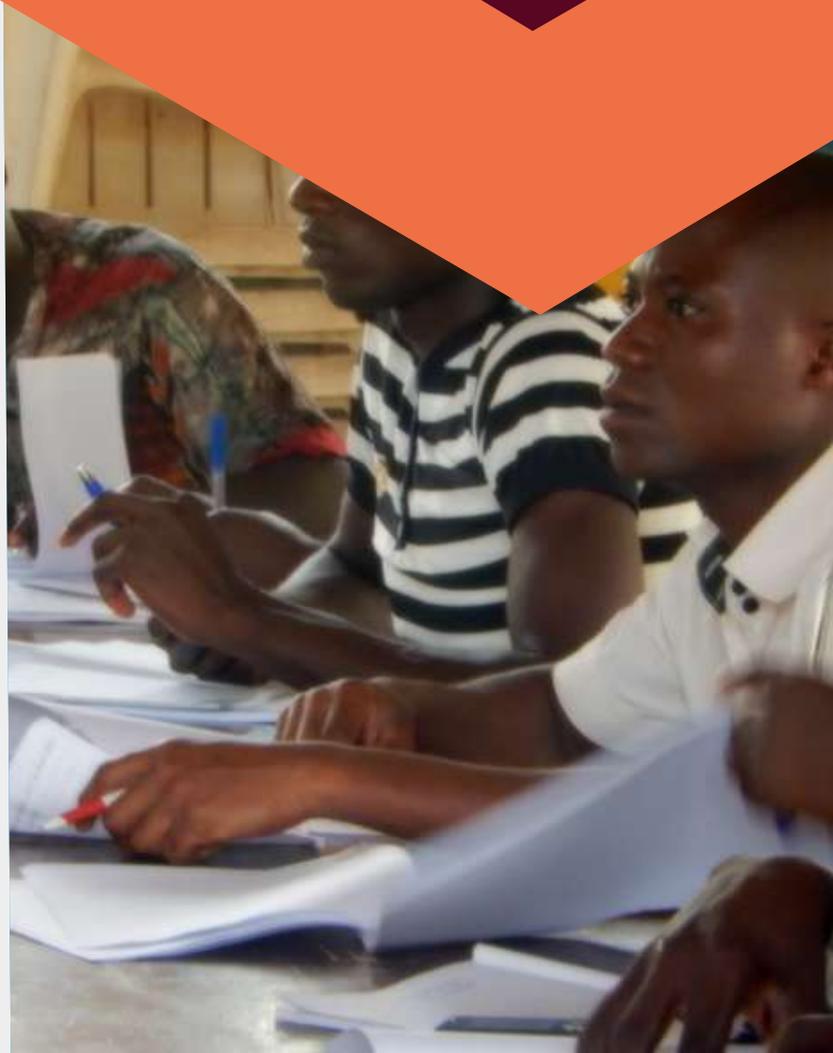
Les organisations de producteurs ont initié plusieurs initiatives allant dans le sens d'organiser, de renforcer les capacités des jeunes à travers la mise en place de collèges de jeunes au sein des Plateformes nationales qui constituent des outils stratégiques permettant d'apporter des réponses à la problématique des jeunes. C'est le cas du CNCR, de la CNOP-Guinée, de la CNOP-Mali, etc. L'une des limites notées par rapport à ces initiatives est l'insuffisance de capitalisation et de partage d'expériences isolées. Cette situation fait que les processus de formulation des politiques et interventions publiques ne bénéficient pas des résultats et facteurs de succès d'expériences avérées existantes. C'est dans ce cadre que le CNCR exécute le mandat qui lui est confié par (l'ARAA) suite à son appel d'offre international qui encourage la diffusion au sein de la CEDEAO d'initiatives innovantes à l'intention des jeunes ruraux. C'est ainsi que le CNCR capitalise son expérience portant sur la mise en place d'un centre incubateur de développement de métiers avicoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal.

L'ambition du CNCR à travers cela est de formuler, en concertation avec les autres Plateformes nationales et différents groupes d'acteurs concernés par la problématique d'emploi des jeunes ruraux, des orientations, principes et des méthodes pertinentes qui permettront :

- Aux institutions publiques d'impulser des politiques et des interventions avec des méthodologies plus favorables à une réelle insertion des jeunes dans l'emploi ;
- Aux organisations paysannes d'améliorer la qualité de leurs services, et de nourrir la réflexion sur de meilleures propositions dans le cadre de l'élaboration interne des positions sur l'emploi ;

- Aux partenaires des institutions publiques et des OP – les agences d'aide et les ONG internationales notamment – de réfléchir sur leur positionnement et leurs modalités d'appui, permettant de contribuer à renforcer le dialogue social entre les institutions publiques et les acteurs socioprofessionnels.

Ce document présente une synthèse des résultats d'un processus collectif de capitalisation de la mise en place du centre incubateur de développement des métiers agricoles. Il revisite la situation de départ du projet pour en faire une analyse au regard des résultats atteints après sa mise en place. Il présente, dans une première partie, les éléments de justification du centre, la description du centre dans son ensemble notamment ses objectifs, ses promoteurs et son programme de formation. La seconde partie est consacrée à l'analyse des résultats en termes d'impacts et de conditions de durabilité et de reproductibilité.



C'est l'occasion de rendre un hommage particulier à tous les acteurs qui ont contribué à l'élaboration du document notamment:

- L'Agence régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation, à travers le programme d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique de l'Ouest, pour son appui financier et son accompagnement.
- Le CECI et l'ENSA dont l'engagement dans la mise en œuvre et le sens de la collaboration ont été déterminants.
- L'ensemble des bénéficiaires de la formation et le Collège des jeunes du CNCR pour leur disponibilité et leur engagement.

## 2. Méthodologie utilisée pour la capitalisation

L'objectif dès le début, est de produire un document de capitalisation qui non seulement donne suffisamment d'informations sur le projet mais aussi des recommandations pratiques, des outils et les leviers afin qu'il soit reproduit dans les autres pays membres du ROPPA.

C'est ainsi que la méthodologie basée sur « le Processus approfondi de capitalisation » a été choisie. Il s'agit d'« une analyse détaillée multi-acteurs de la façon dont un changement s'est produit au sein d'un projet, dans le but de modéliser l'expérience acquise pour servir de source d'inspiration dans d'autres contextes »

Pour avoir de meilleurs résultats, la méthodologie adoptée a consisté à combiner « la fiche de partage de bonne pratique » et « l'étude de cas de bonne pratique » pour élaborer ce document de capitalisation.

L'approche choisie est une approche de type qualitatif. Elle a permis de décrire le processus de formation des jeunes à travers le centre incubateur et de tirer des leçons et des enseignements. La démarche se décline en trois phases :

- La revue documentaire : Elle a permis de collecter les informations qui ont permis de décrire et d'illustrer l'expérience. Pour ce faire, toute la documentation a été recueillie, regroupée et mise à disposition par les initiateurs et des recueils de témoignages ont été effectués.
- La collecte de données et d'informations complémentaires : Elle s'est appuyée sur des entretiens auprès des différentes catégories d'acteurs à l'origine de l'expérience. Cela a permis de recueillir les avis, opinions et sentiments des parties prenantes du processus qui sont revenus sur les activités, les difficultés rencontrées, les approches et solutions entreprises, les résultats obtenus. Pour ce faire, le responsable en charge de la formation auprès de l'ENSA, le coordonnateur de la Cellule d'appui technique du CNCR, le chargé de programme auprès du CECI et l'ensemble des bénéficiaires notamment les jeunes ont été consultés.
- L'analyse des informations et la rédaction du rapport

### 3. Description de l'expérience

#### Les éléments de justification de l'expérience

- **Le défi de la formation professionnelle et de l'emploi des jeunes au Sénégal,**

Avant la mise en place du centre d'incubation, le diagnostic sur l'emploi des jeunes révélait que près de 269 000 jeunes arrivaient chaque année sur le marché du travail dont 153 000 jeunes ruraux soit près de 57% (Rural Struct, 2010). Les filles rurales y occupaient 52 %. La formation agricole et rurale était en recul avec un déséquilibre spatial très important dans l'offre de formation professionnelle : 80% de l'offre de formation professionnelle étant située entre Dakar et Thiès.

- **L'agriculture, secteur stratégique pour créer de l'emploi,**

La majorité de la jeunesse sénégalaise travaillent dans le secteur agricole. Selon les dernières statistiques du Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Promotion des Valeurs Civiques (MJEPVC), il emploie la majorité de la population active (44,9%). L'Agriculture au sens large est un secteur économique stratégique pour créer des emplois. Elle présente de réelles opportunités d'emplois rémunérateurs malgré que sa productivité reste encore faible. Aussi, les jeunes en quête d'emplois éprouvent d'énormes difficultés à trouver du travail du fait de l'inadéquation entre l'offre de formation et la demande d'emplois. Les questions de fond sont dès lors, « quels investissements structurants faut-il promouvoir pour absorber cette main d'œuvre? » et « quels mécanismes et dispositifs adoptés pour rendre plus opérationnels les sortants des structures de formation? »

- **L'emploi des jeunes au Sénégal : une priorité nationale,**

La problématique de l'emploi des jeunes interpelle tous les acteurs en premier lieu l'Etat, Il s'était mobilisé en initiant plusieurs expériences pour promouvoir l'emploi des jeunes au Sénégal.



Les initiatives ayant une incidence directe sur le marché du travail émanait souvent de fonds ou d'agences de promotion de l'emploi et d'insertion. C'est le cas du Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) et le Fonds National d'Action pour l'Emploi (FNAE). A côté de ces fonds, des ressources étaient mobilisées pour le financement de projets spécifiques en direction des jeunes. Les expériences de promotion indirectes d'emplois étaient menées à travers la création de plusieurs agences pour favoriser l'accès à l'information, l'entrepreneuriat, l'auto-emploi, l'accès au financement et l'employabilité des jeunes. C'est le cas de l'Agence Nationale de l'Insertion et du Développement agricole (ANIDA), l'Agence de Promotion de l'Investissement et des grands Travaux (APIX), l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt public (AGETIP) et l'Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes entreprises (ADEPME).

#### • **L'enjeu de l'articulation entre la formation et le marché du travail,**

Les problèmes d'emploi des jeunes à l'époque tiraient leurs sources de plusieurs dysfonctionnements parmi lesquels la faiblesse de l'articulation entre l'offre de formation et le marché du travail. Le système de formation, malgré les avancées significatives reconnues par l'ensemble des acteurs, répondait difficilement aux besoins en compétences utiles à la satisfaction en main d'œuvre qualifiée. Les programmes et curricula proposés par les structures de formation n'étaient pas suffisamment conçus en référence aux exigences du marché. Cette situation, combinée à la difficulté d'accès au foncier interpelait les organisations de producteurs. Cette problématique avait une dimension stratégique et nationale qui devait mobiliser tous les acteurs. C'est ainsi qu'un partenariat novateur entre le Centre d'Etude et de Coopération International (CECI), l'Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA) et le Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux (CNCR) a été initié pour mettre en place un centre incubateur de développement de métiers avicoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal.

#### • **Aviculture : une filière accessible et porteuse d'espoir,**

La filière avicole est l'une des filières agroalimentaires les plus porteuses d'espoir pour une croissance économique et une réduction de la pauvreté. Elle constitue un maillon dynamique de l'économie nationale et demeure une filière qui revêt une importance socioéconomique certaine. Elle contribue à 17% au PIB de l'Élevage et occupe plus de 50000 emplois directs et indirects. La consommation per capita en viandes de volailles est passée de 1,65 kg à 3,79 kg sur la période 2005 à 2011. Elle montre que l'aviculture demeure une source de protéines essentielle aux populations et constitue une réponse à la lutte contre la malnutrition rurale.

### **Description de l'expérience**

#### • **Pourquoi un Centre incubateur de développement des métiers agricoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal,**

L'objectif principal du centre d'incubateur est de favoriser le développement de métiers agricoles durables notamment par la préparation des jeunes paysans à réussir leur insertion dans l'entrepreneuriat agricole. Il s'est agi de fournir à 100 jeunes femmes et hommes les capacités et aptitudes nécessaires pour devenir des entrepreneurs. Le centre devait les former sur des techniques performantes économiquement rentables, la gestion de l'exploitation à partir d'une connaissance réelle de la filière et du marché. La formation devait aussi les préparer à s'engager au sein de leurs organisations paysannes respectives pour devenir de véritables acteurs de leur région. Le centre se trouve dans l'enceinte de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA) dans la région de Thiès à 70 Km de la région de Dakar.

### • Le centre incubateur, un fruit d'une collaboration multi-acteur,

La mise en place du centre incubateur est le fruit d'une collaboration entre trois institutions. Il s'agit :

- Le Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux (CNCR). Né en 1993 après un long processus de réflexion des leaders paysans, il compte dans ses rangs 28 fédérations actives dans tout le pays et dans tous les secteurs de l'Agriculture. Sa finalité est de contribuer au développement d'une agriculture paysanne qui assure une promotion socioéconomique durable des exploitations familiales. Le CNCR a pour mission de renforcer les capacités de ses membres et d'assurer le plaidoyer en leur faveur auprès des partenaires et de l'Etat. Dans le souci d'une meilleure prise en compte des problématiques des jeunes et des femmes, le CNCR a créé en son sein, deux espaces d'échange et de dialogue. Ces espaces appelés « Collège des Femmes » et « Collège des Jeunes » regroupent respectivement les femmes et les jeunes issus des fédérations membres ont pour mission la défense des intérêts des femmes et des jeunes producteurs dans les politiques publiques par l'intermédiaire du CNCR.
- Le Centre d'Etude et de Coopération International (CECI). Fondé en 1958 sur les principes de solidarité internationale et incorporé comme société à but non lucratif, le CECI est l'une des plus importantes ONG québécoises d'appui au développement international. Il renforce les capacités de développement des communautés défavorisées, appuie des initiatives de paix, de droits humains et d'équité, mobilise des ressources et favorise l'échange de savoir-faire. Le CECI travaille à des solutions de développement durable par la mise en œuvre de programmes et projets avec des partenaires stratégiques. Les programmes de coopération du CECI sont principalement axés sur quatre secteurs stratégiques qui sont le développement économique; la sécurité alimentaire et agriculture; la sécurité humaine en situation de conflits, violence et/ou désastres naturels; et égalité femmes-hommes. Il mobilise annuellement entre 400 et 500 professionnels du Canada et du Sud dans les pays en développement.
- L'École Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA). Créée en 1991, l'École Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA) est un établissement d'enseignement supérieur ayant pour vocation la formation d'ingénieurs dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et des eaux et forêts et de compléter ainsi le dispositif de formation des agents de l'agriculture. Aujourd'hui, elle est rattachée à l'université de Thiès. Ce nouvel ancrage institutionnel lui offre l'opportunité de diversifier ses filières de formation par la création de nouveaux Masters en mettant en place une formation doctorale. Elle accorde une attention particulière à la formation des jeunes non diplômés et à l'insertion de ses diplômés.

### • L'équipe de coordination

La mise en œuvre effective des activités du centre est assurée par une équipe de coordination. Elle est constituée de deux volontaires et d'un coordonnateur appuyé par l'ensemble du personnel enseignant et d'appui du département des Productions Animales de l'ENSA.

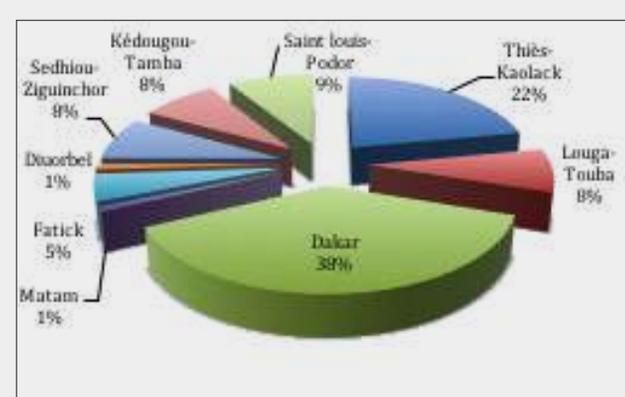
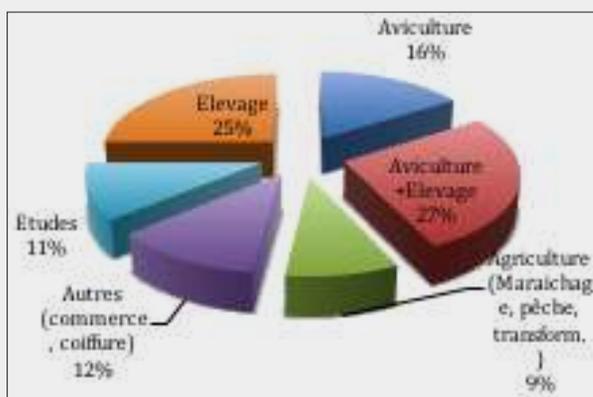
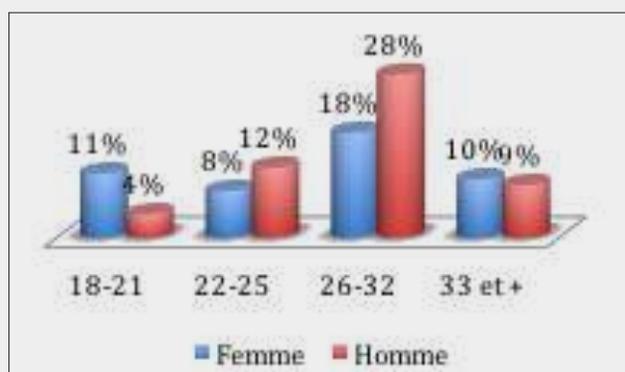
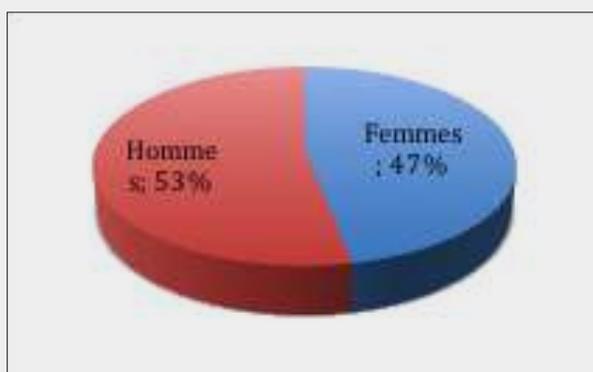
Les deux volontaires sont mis à disposition par le CECI et le CNCR a désigné un point focal en son sein pour suivre le déroulement des activités. Cette équipe est mandatée pour coordonner, suivre et superviser les activités techniques ainsi que du suivi du travail des équipes techniques sur le terrain.

### • Le recrutement des participants,

La sélection s'est faite objectivement selon un processus participatif, transparent et en utilisant une grille. Plusieurs critères ont été définis en lien avec la finalité et les principes de représentativité des fédérations et des régions et d'égalité homme-femme. Les critères sont l'âge, l'affiliation à une fédération membre du CNCR, le niveau de scolarité, le sexe, la résidence et la disponibilité. Les principes quant à eux sont basés sur des engagements aussi bien du participant que la fédération. Il s'agit du suivi post formation par la fédération, de l'assiduité lors la formation par le participant ainsi que le partage et la restitution des connaissances reçues avec les membres de la fédération. Le processus d'identification a suivi les étapes suivantes : la définition des critères, l'information aux fédérations membres du CNCR, la sélection des participants et la programmation des cohortes selon la disponibilité des jeunes aux dates des formations. Ainsi, 85 jeunes producteurs sont sélectionnés pour bénéficier de la formation. Les 15 autres jeunes proviennent des jeunes en formation initiale à l'ENSA et de la commune de Fandène de manière à impacter l'expérience dans son environnement immédiat.

### • Un bassin de participants diversifié,

De manière générale et selon les graphiques ci-dessous, les bénéficiaires de la formation sont constitués d'un peu plus de la moitié par des hommes (53%). Ils proviennent de presque toutes les régions du pays avec des niveaux d'étude, de formation et d'expérience très variés dans le domaine de l'aviculture.





### • Description de la formation

Les bénéficiaires de l'expérience, dans les cohortes différentes (4), ont séjourné et ont suivi la formation durant deux (2) mois sans interruption. Dès leur arrivée, Ils ont été accueillis et se sont familiarisés avec les locaux du Centre d'Application des Techniques d'Élevage (CATE) de l'ENSA, où s'est déroulée l'ensemble de leurs activités. Pour chaque cohorte, cinq (5) groupes composés de cinq (5) bénéficiaires chacun ont été mis en place. La répartition a pris en compte l'expérience en aviculture, la formation de formateurs en GERME et d'autres formations. Ainsi, on retrouve au moins une personne ayant une expérience en aviculture, une personne ayant une formation en GERME, une autre ayant une formation différente tout en respectant le genre.

La formation théorique est organisée autour de modules sous forme d'échanges, de partages d'expérience et de définition de diverses notions. Sept (06) modules et des ateliers pour un total de 130 heures par cohorte ont été dispensés pour atteindre les objectifs pédagogiques. Les modules portent sur : (i) l'initiation aux techniques de la production avicole, (ii) l'hygiène et la prophylaxie, (iii) l'alimentation de la volaille, (iv) l'analyse de la chaîne de valeur avicole, (v) les éléments d'analyse et de comptabilité financière et (vi) l'initiation aux techniques de commercialisation des produits avicoles et de pénétration du marché. Les ateliers quant à eux ont porté sur l'employabilité, sur les types de financement possibles et disponibles et enfin sur la gestion d'entreprise avec la méthodologie GERME. Les participants ont aussi bénéficié d'un coaching en rédaction de plans d'affaires.

L'encadrement pratique a duré 150 heures par cohorte. A chaque groupe il est confié un local de production pour 250 poulets de chair. Des équipements, du matériel et des produits d'entretien, de l'aliment (le même pour tout le monde) ainsi que des produits vétérinaires sont mis à leur disposition. Pour une production avicole optimale dans des conditions réelles, chaque groupe est appelé à faire ce qu'il ressent en suivant au mieux les normes et les règles de bonnes pratiques. Chaque groupe dispose d'une fiche de suivi et a travaillé sur une stratégie de commercialisation. L'ensemble des groupes a travaillé sur des principes qui reposent sur la méthode, l'organisation, l'engagement, la solidarité et la responsabilité. Ainsi ils se sont arrangés pour identifier leurs différents marchés et écouler leurs produits dans les meilleures conditions possibles. Enfin, les participants ont pu effectuer des visites de terrain chez des membres de la Fédération des Acteurs de la Filière Avicole (FAFA) pour bénéficier de leurs expériences.



## 4. Analyse des résultats de l'expérience

### • Un objectif de formation atteint à 100%,

Le principal but du centre incubateur est de former de jeunes entrepreneurs ruraux d'une manière générale et en aviculture en particulier. Sur ce plan, les résultats visés ont été atteints à 100 %. Les jeunes ont satisfaits aux exigences académiques et ont tous acquis des connaissances et outils leur permettant d'être opérationnels à la sortie. La diversification et l'adaptation des modules de formation au profil des participants, aux différents maillons de la chaîne de valeur et aux lieux de provenance des bénéficiaires ont été déterminantes dans cette réussite.

### • Au delà des pistes d'amélioration proposées, une satisfaction de toutes les parties prenantes,

Toutes les parties prenantes ont exprimé leur satisfaction. Cette satisfaction repose entre autres sur l'acquisition de connaissances et d'aptitudes pour devenir de véritables entrepreneurs mais également sur la pratique notamment sur la conduite de bande qui a renforcé leur façon de faire. Pour les Organisations paysannes et les partenaires, les motifs de satisfaction se trouvent dans l'engagement des bénéficiaires non seulement dans la pérennisation des activités de production mais également dans la mise en réseaux pour échanger sur leur expérience et sur les opportunités de vente entre eux. Pour l'institution de formation, les tâches ont été exécutées par les formateurs selon les objectifs et chacun a assuré la sienne avec le plus grand engagement. Il est même envisagé d'ouvrir et d'élargir le centre incubateur à d'autres domaines que l'aviculture.

Cependant, les visites dans des exploitations pour montrer ce qui se faisait ailleurs n'ont pas été bien prises en compte durant l'élaboration du projet. Il se trouve néanmoins que les exploitations restent de plus en plus fermées aux visites. La rédaction de plan d'affaire n'a pas très bien été bien prise en compte, de sorte que les bénéficiaires du programme puissent, au terme de la formation, avoir des plans d'affaire bancables. Une autre contrainte notée est d'ordre pédagogique et porte sur la difficulté de compréhension de certains cours du fait du niveau jugé élevé par rapport au profil des apprenants.

### • Plus du tiers des incubés ont commencé à s'exercer,

A la fin des différentes sessions de formation, les bénéficiaires du programme se sont engagés à pérenniser leur niveau les activités de production pour lesquelles ils ont été formés. 36 % d'entre eux dont 22 % de jeunes hommes et 14 % de femmes ont commencé à exercer leurs activités. Aussi cinq (5) groupements d'intérêts économiques se sont formés et s'activent dans la production dans ses différents aspects. Il est sorti des entretiens avec les jeunes que le fait de travailler en groupe permet de se renforcer mutuellement, favorise une plus grande ouverture et améliore la cohésion.

Cependant, plusieurs défis se dressent devant eux et portent essentiellement sur le processus de production et de commercialisation. L'acquisition d'intrants de qualité, le transport et l'acheminement jusqu'au site de production demeurent des défis récurrents surtout pour les bénéficiaires venant des localités éloignées. Le deuxième défi auquel le jeune sortant est confronté est l'accès au foncier et aux infrastructures adéquates respectant les normes ainsi que la maîtrise du taux de mortalité. La maîtrise des coûts indirects ainsi que le respect des exigences en matière de comptabilité constituent des facteurs importants et déterminants pour la pérennisation des activités. Aussi, la connaissance du marché notamment avec l'identification et la fidélisation de la clientèle demeure un défi permanent pour améliorer les performances et assurer la rentabilité des activités.

### • Un modèle à valoriser,

La durée de la formation a été optimale. Elle a couvert toute la période de production allant de la préparation des locaux d'élevage, à la production en tant que telle jusqu'à la commercialisation des produits obtenus. La méthodologie utilisée est jugée pertinente, innovante et intéressante tant du point de vue pratique que théorique. Le modèle formation-installation est valorisant surtout en termes d'insertion et de promotion d'auto emploi pour les jeunes. Cela permet de fixer les jeunes dans leurs milieux et contribue significativement à la résorption du chômage. La perception des autres jeunes est positive dans l'ensemble; c'est une activité valorisante et lucrative mais qui exige des investissements financiers et humains pour la maintenir. Pour ceux qui sont en activité, l'effet de la formation est réel avec une amélioration de la crédibilité des jeunes incubés vis-à-vis des autres aviculteurs, des techniciens et des bailleurs. Cela se traduit par un développement d'esprit d'entrepreneuriat des jeunes, l'amélioration des façons de faire et surtout par un développement d'une culture préventive notamment avec la sensibilisation des voisins sur les normes sanitaires et de prophylaxie à respecter.

### **Analyse des impacts**

Les impacts sociaux - économiques de ce projet sont nombreux. Toutes les productions des jeunes ont d'une manière ou d'une autre servies aux familles. En plus de donner des poulets pour la consommation familiale, certains contribuent aussi monétairement aux besoins de la famille. Ce qui est très important, surtout dans les familles nombreuses avec enfants qui fréquentent l'école car ces actions contribuent à lutter contre la faim et la malnutrition, causes de plusieurs maladies, des échecs et des abandons scolaires.

En injectant aussi leurs productions dans le circuit de commercialisation, ces jeunes contribuent à l'atteinte de l'autosuffisance alimentaire et au maintien des prix de ventes. A cela s'ajoute l'augmentation de l'estime de soi des jeunes promoteurs et leur fierté d'être en région.

Enfin certains jeunes promoteurs assistent des producteurs moins éduqués dans l'amélioration de leurs processus et ils aident aussi d'autres jeunes qui n'ont pas bénéficié de formations à se lancer dans cette filière. Aussi, la cohésion entre jeunes du mouvement a été renforcée avec une nette amélioration de la connaissance mutuelle en jeunes venants d'organisations et de filières diverses.

### **Analyse des facteurs de durabilité**

Le modèle de l'incubateur est très pertinent dans la mesure où il apporte une réponse et d'une manière innovante à la problématique de l'emploi des jeunes ruraux. Toutes les parties prenantes sont du même avis que l'idée du partenariat université, organisation paysanne, ONG et Secteur privé a été déterminante.

Les conditions de sa durabilité sont réunies avec la demande qui dépasse l'offre et que le produit est culturellement accepté et très sollicité. La responsabilisation des acteurs est un aspect fondamental pour la durabilité. Le portage politique de ce modèle par les Organisations de Producteurs, la participation des jeunes formés à travers le collège des jeunes dans les orientations du modèle et l'engagement des jeunes formés dans la pratique au sein de leur association constituent autant de facteurs qui garantissent la durabilité.

La formation axée sur un modèle de production vente a permis de générer des ressources liées à la commercialisation des produits, notamment des volailles (10 000 000 FCFA).

Ces ressources devraient permettre de pérenniser les centres incubateurs en constituant un fond de roulement et leur permettant d'être en condition de pouvoir continuer à accueillir des groupes de jeunes bénéficiaires d'un tel programme ou d'un programme similaire.

Elles peuvent contribuer aussi au financement des projets d'installation et de production des jeunes formés et participer ainsi dans la pérennisation.

L'absence de services d'accompagnement et la difficulté des jeunes à développer eux même des plans d'affaires bancables et à accéder aux structures de financement risquent de compromettre la durabilité. La nouvelle approche entreprise par le CNCR d'inclure les communes comme partenaires afin que ces dernières dédient des parcelles aux jeunes entrepreneurs rend le projet plus durable. Toutefois, cette durabilité exige un accompagnement de proximité sur :

- La planification de la production, la prévention et la gestion des maladies et surtout la tenue d'une bonne comptabilité,
- La maîtrise du marché notamment avec des études du marché globale, la part de marché qui les intéresse et la clientèle car le poulet est un produit périssable ;
- Le respect des normes d'hygiène et sanitaire
- L'accès aux intrants de qualité et
- La commercialisation des produits qui répondent aux besoins de la clientèle.

Un autre facteur qui peut garantir la durabilité concerne l'institutionnalisation du modèle. Cet aspect a manqué dans la mise en œuvre de l'expérience. Il serait important d'initier des collaborations ou partenariats avec les autorités locales pour que de telles initiatives soient intégrées dans les stratégies de développement locales. La réussite du modèle dépendra en grande partie de la mise en place d'un partenariat incluant une institution d'enseignement spécialisée, les OP, les communes d'origines des bénéficiaires, le privé et les programmes gouvernementaux pour l'emploi des jeunes.

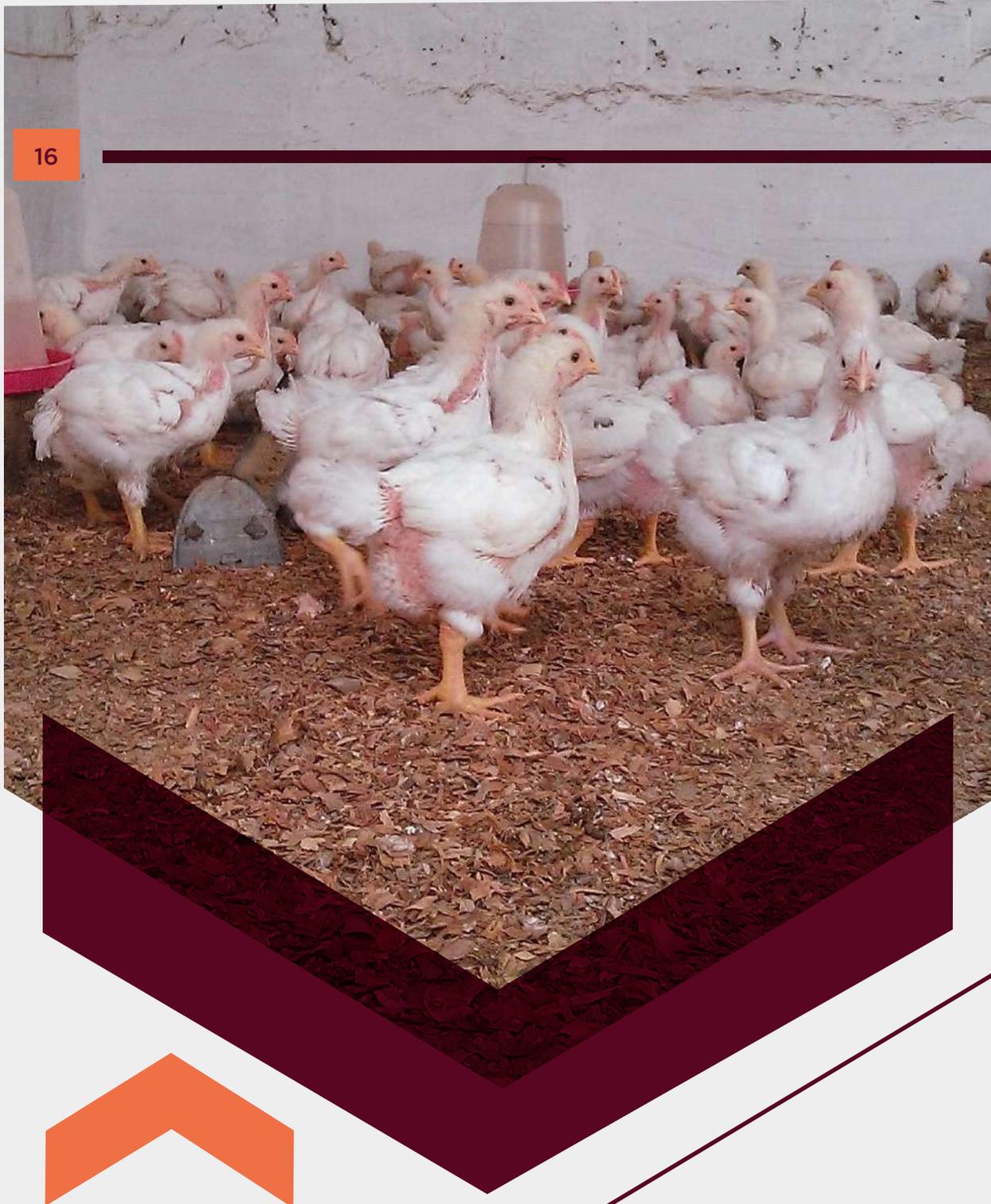
### **Analyse des leviers pour sa replicabilité**

Les ressources allouées à ce projet ont été mobilisées et gérées avec efficacité. Toutes les conditions ont été réunies pour que les fonds soient mis à disposition à temps, dans le respect des procédures inhérentes à chaque structure administrative. L'objectif du centre étant de fournir, à priori, les outils nécessaires pour mener à bien et gérer une production dans ses différents aspects. Les aspects post formation notamment la question de l'installation devraient être dans l'avenir bien intégrés dans le budget.

La participation des partenaires est déterminante dans la réplique d'une telle expérience. Le respect des engagements des partenaires financiers et techniques a permis d'atteindre les résultats escomptés. Cependant, une implication plus accentuée du secteur privé rendrait plus durable et plus pérenne l'expérience.

La facilité des contenus de la formation, l'adaptabilité du transfert des compétences ainsi que le format de la pratique très adapté constituent autant de facteurs qui rendent facile la mise en œuvre du modèle. Cependant, il faudra intégrer des modules complémentaires comme les ateliers GERME. Il faudra aussi veiller à ce que les modules de formation soient le plus adaptés possible au niveau d'instruction des jeunes.

Par ailleurs la demande existante et la situation d'avant projet semblables dans tous les pays font que l'environnement et les conditions soient favorables pour sa réplique.



## 5. Conclusion, leçons apprises et pistes à explorer

Les leçons tirées de la mise en place du centre incubateur de développement de métiers avicoles pour les femmes et les jeunes au Sénégal confirment la faisabilité du modèle qui a guidé le montage du projet. En effet, les résultats obtenus et présentés confirment à la fois la pertinence de l'approche développée, du portage et de la responsabilisation des Organisations de producteurs ainsi que de la qualité de la formation pour conduire convenablement le projet.

Les résultats montrent également la contribution multidimensionnelle des différentes catégories d'acteurs à la problématique de l'emploi et de l'installation des jeunes ruraux. En outre, les principes de subsidiarité traduits dans la reconnaissance et la responsabilité de chaque acteur ont été très déterminants dans la mise en œuvre du schéma.

Ces différents constats confirment l'existence d'un potentiel d'innovation dont la valorisation pourrait contribuer à apporter une réponse à la problématique de l'adéquation entre la formation et l'insertion professionnelle mais également à l'installation des jeunes en agriculture. Cependant, il est important de mobiliser d'avantage et d'intégrer dès le départ les collectivités locales qui pourraient jouer un rôle déterminant dans l'accès au foncier et aux ressources productives pour les jeunes formés. La mise en place d'un mécanisme d'accompagnement efficace et non inhibiteur constitue un des plus grands défis auxquels doivent faire face les futurs initiateurs qui souhaitent mettre en œuvre une telle expérience.

L'expérience du centre d'incubateur a montré que lorsque les modalités de formation et d'accompagnement à l'installation sont souples, bâties sur la demande et du niveau d'instruction des apprenants, elles permettent à ceux là d'assimiler rapidement les connaissances et d'acquérir les capacités nécessaires pour la conduite de leurs projets. En outre, les modules ne doivent pas être standardisés.

L'analyse de la dimension genre dans la mise en œuvre de l'expérience, révèle une diversité d'acteurs et de la représentativité des femmes dans le groupe des participants. Les visites effectuées sur le terrain après la formation montrent que l'engagement et la motivation sont très élevés chez les femmes. Toutefois, la valorisation optimale de ce potentiel varie d'une femme à une autre en fonction de leur milieu. On perçoit toute l'importance de mettre l'accent sur le renforcement de l'autonomie économique des femmes à travers des activités génératrices de revenus comme l'aviculture, mais également sur le développement de leur capacité de leadership.

La pérennisation d'une approche basée sur ce modèle passera impérativement par une meilleure prise en compte de la problématique de la formation, de l'accès des jeunes au foncier et du financement dans la définition des politiques locales. A travers la mise en œuvre de notre expérience, il est apparu une très faible prise en compte de cette dimension. Cette situation découle du modèle de départ qui n'a pas pu intégrer les élus locaux. La collaboration initiée actuellement par les Organisations de Producteurs avec les collectivités territoriales permettra sans nul doute d'assurer la pérennisation.

Le renforcement des rapports de partenariat et de collaboration est déterminant dans la réplification d'une telle initiative. Toutefois, ce partenariat doit être bâti sur des relations guidées par un besoin de complémentarité mutuel. En effet, les leçons et enseignement tirés de l'expérience peuvent être des sources d'amélioration des curricula de formation et permettront aux Organisations paysannes de mieux construire leurs argumentaires.

Même si le centre incubateur met l'accent sur la formation technique et le savoir-faire, cela interpelle et implique l'intervention des OP et des collectivités dans la définition de voies et moyens pour accompagner le jeune formé à s'installer. Une bonne compréhension de ces différentes interactions est essentielle pour l'Etat et les partenaires au développement pour mettre en place des programmes d'accompagnement et d'appui adaptés.

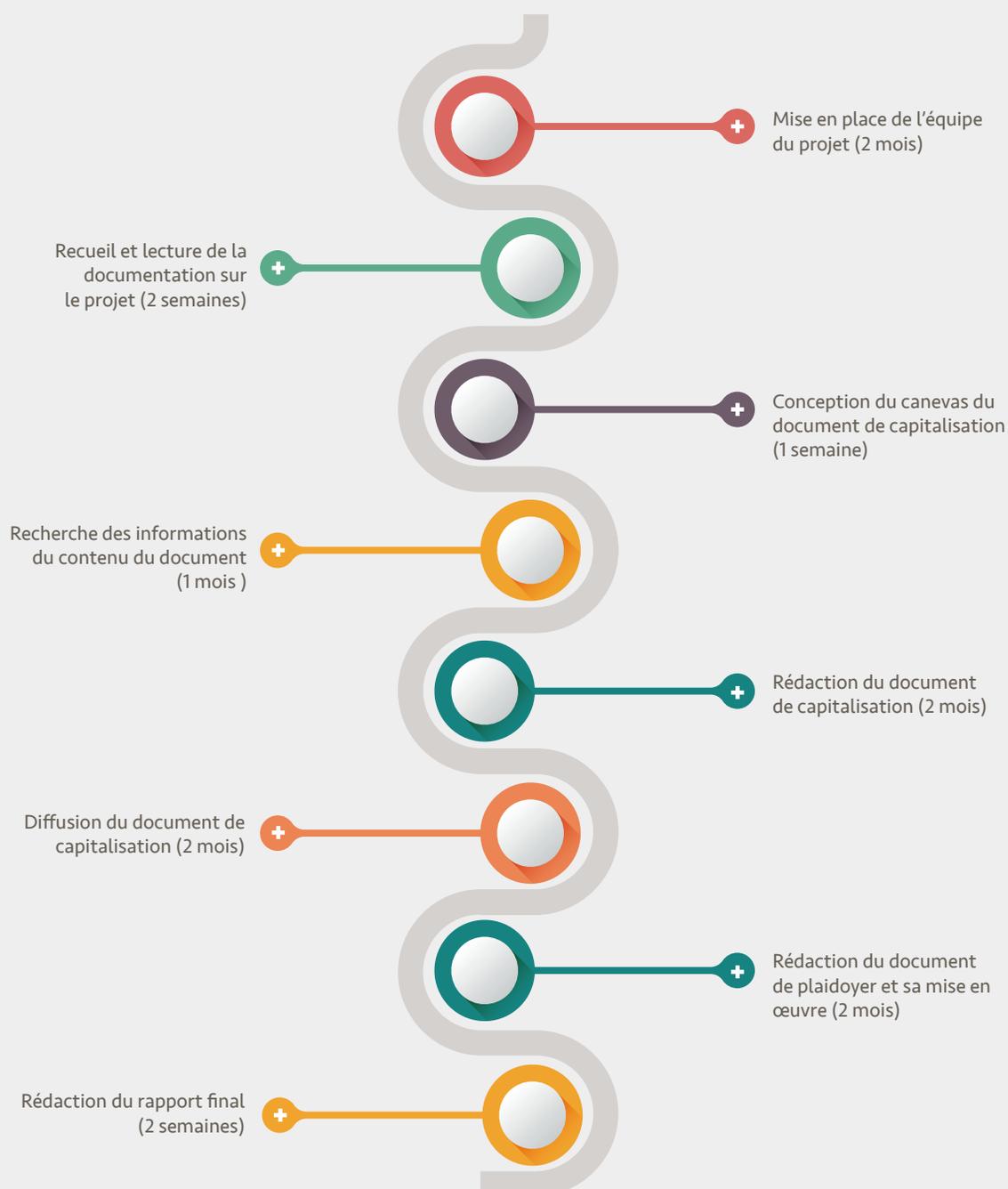
## 6. Annexes

- Diagramme du processus de capitalisation et de sa diffusion
- Coût du modèle et coût de revient par participant
- Coût de démarrage avec 100 poussins en milieu rural
- Aperçu sur le contenu des modules de formation
- Les témoignages



# Diagramme du processus de capitalisation et de sa diffusion

## Gestion de la logistique



## Coût de revient par participant

Rubriques	Coûts réels	Coûts/cohorte	Coût/participant
<b>Formations et appuis conseils</b>			
Modules dispensés (110 heures/cohorte)	4 400 000	1 100 000	44 000
Encadrement pratique (150heures/cohorte)	3 150 000	787 500	31 500
Frais de déplacement	1 660 000	415 000	16 600
Manuels GERME	300 000	75 000	3 000
Coaching à l'élaboration des plans d'affaires	80 000	20 000	800
<b>Total Formation</b>	<b>9 590 000</b>	<b>2 302 500</b>	<b>92 100</b>
<b>Coûts des opérations</b>			
Charges locatives centre incubation (25% du cout réel)	3 200 000	800 000	32 000
Impression et reprographie	1 553 367	388 342	15 534
Papier Padex	70 000	17 500	700
Papeterie	380 650	95 163	3 807
Produits d'entretien	148 500	37 125	1 485
Matériels d'entretien	462 500	115 625	4 625
Poussins	1 613 750	403 438	16 138
Aliments de volaille	6 576 375	1 644 094	65 764
Produits vétérinaires	164 000	41 000	1 640
<b>Total Centre incubateur</b>	<b>14 169 142</b>	<b>3 542 286</b>	<b>141 691</b>
<b>Achat de matériels</b>			
Matériel de travail	1 700 000	425 000	17 000
Matériels de production	561 690	140 423	5 617
Vidéos projecteurs	550 000	137 500	5 500
Tableaux padex	90 000	22 500	900
Ordinateur portable	700 000	175 000	7 000
Ecran projection	150 000	37 500	1 500
Abattage	348 675	87 169	3 487
Balance électronique	78 000	19 500	780
Appareil photo numérique	95 000	23 750	950
Divers	73 452	18 363	735
<b>Total Achat Matériels</b>	<b>4 346 817</b>	<b>1 086 704</b>	<b>43 468</b>
<b>Coût total</b>	<b>28 105 959</b>	<b>6 931 490</b>	<b>277 260</b>

## Estimation des coûts de démarrage avec 100 poussins en milieu rural

Désignation	P.U. (F. CFA)	Nombre	P.T. (F. CFA)
<b>1. Achat d'animaux</b>			
1.1 Poussins d'un jour	380	100	38 000
<b>2. Achat d'aliments</b>			
2.1 Démarrage (Kg)	298	50	14 975
2.2 Croissance (Kg)	298	100	29 726
2.3 Finition (Kg)	298	200	59 451
Total aliments			104 151
<b>3. Achat de produits vétérinaires</b>			
3.1 Vaccins (doses)			
HB1 (Flacons de 500 doses)	1 500	2	3 000
Gumboro (Flacons de 500 doses)	2 500	2	5 000
3.2 Anti-stress (Coliterravet) (grs)	30	200	6 000
Total produits vétérinaires			14 000
<b>4. Matériel d'élevage</b>			
4.3 Abreuvoir 5 litres	1 800	2	3 600
4.3 Abreuvoir 10 litres	3 800	2	7 600
4.5 Plateau Demarrage	2 100	2	4 200
4.7 Mangeoire 5./6 kg	5 200	2	10 400
Total matériel			25 800
<b>5. Poulailler</b>			
Location 2 mois	30 000	2	60 000
<b>5. TOTAL GENERAL</b>			<b>241 951</b>

Donc le coût de démarrage peut être estimé à 250 000 FCFA

## Modules de formation

Modules	Nombre d'heures	Objectifs pédagogiques et contenu des modules
Initiation aux techniques de la production avicole	10	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Initier les bénéficiaires du programme aux principaux aspects de</li> <li><input type="checkbox"/> l'exploitation avicole depuis l'implantation des poussins d'un jour jusqu'à la commercialisation des volailles.</li> <li><input type="checkbox"/> Familiarisation avec les principales</li> </ul>
Hygiène et Prophylaxie	20	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Faire comprendre aux bénéficiaires du programme les notions de santé et de maladies ainsi que les facteurs impliqués.</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place dans une exploitation d'élevage des mesures pour conserver et améliorer la santé de leurs animaux.</li> <li><input type="checkbox"/> Aider à prendre des décisions rapides pour éviter l'apparition de maladies ou empêcher le développement de maladies.</li> </ul>
Alimentation de la volaille	20	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Familiariser les bénéficiaires du programme avec les particularités de la physiologie digestive des volailles.</li> <li><input type="checkbox"/> Informer sur les principes de l'alimentation des volailles (eau et nourriture).</li> <li><input type="checkbox"/> Identifier des principales méthodes d'alimentation des poulets.</li> <li><input type="checkbox"/> Le principe de la formulation et de la fabrication d'aliment.</li> </ul>
Analyse de la chaîne de valeur avicole		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Expliquer aux bénéficiaires du programme la méthodologie des chaînes de valeur.</li> <li><input type="checkbox"/> Faire avec eux la comparaison avec l'approche « filière » en identifiant les avantages et les inconvénients.</li> <li><input type="checkbox"/> Appliquer les méthodes et les outils d'analyse des chaînes de valeur dans la mise en œuvre de leurs programmes et projets de recherche.</li> <li><input type="checkbox"/> Initiation à l'étude du marché par la collecte et le traitement des informations pour réduire les risques mais aussi par la vérification et l'estimation de la demande potentielle.</li> </ul>
Eléments de comptabilité et d'analyse financière	20	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aider les bénéficiaires du programme à être en mesure d'enregistrer des opérations financières simples.</li> <li><input type="checkbox"/> Etablir des documents de synthèses (bilan et compte de résultat) et de tenir une comptabilité simple pour un projet avicole.</li> <li><input type="checkbox"/> Entretenir une discussion sur des thèmes de l'économie et de la comptabilité avec des professionnels en la matière.</li> </ul>
Initiation aux techniques de commercialisation des produits avicoles et de pénétration du marché	20	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Permettre aux bénéficiaires du programme de mieux appréhender les différentes dimensions du marketing.</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre de comprendre la démarche marketing et les axes actuels de la réflexion marketing.</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser des techniques propres au marketing dans le secteur avicole.</li> <li><input type="checkbox"/> Être en mesure de concevoir et mettre en œuvre une stratégie et un plan marketing adaptés aux marchés ciblés.</li> <li><input type="checkbox"/> Comprendre l'environnement interne et externe d'un projet avicole</li> <li><input type="checkbox"/> Vulgariser la culture entrepreneuriale dans la filière avicole.</li> </ul>
Ateliers GERME	20	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestion d'entreprise avec la méthodologie « Gérer mieux son entreprise »</li> </ul>

## Les témoignages sont les suivants :

### **Ramata Sow,** jeune entrepreneure de Dakar

Je remercie le bon Dieu de faire partie des jeunes qui ont bénéficié de cette formation. Ce que je sais faire mieux c'est la transformation de lait caillé mais la formation m'a poussé vers la production de poulet de chair. Depuis la fin de la formation, je suis à ma deuxième bande. La première, j'ai fait une bande de 100 sujets et la deuxième 200 sujets. Actuellement je suis en train de vendre. Ce que j'ai appris avec le centre incubateur m'a servi. C'est très intéressant, c'est important. Nous les jeunes, on a besoin de ce genre de formation pour rester ici dans notre pays, travailler ici et réussir ici.

La formation m'a aussi poussé à faire des projets sur le lait et j'envisage, si les appuis suivent, de créer une unité de transformation de lait. Donc, la formation m'a encouragé et m'a poussé à aller de l'avant mais également de découvrir les poulets de chair. Je lance un appel à tous les jeunes à approcher le Collège des jeunes du CNCR. Moi, là où j'habite, j'informe les jeunes, je l'ai sensibilisé sur le mouvement paysan. D'ailleurs ils attendent que je les aide sur la formation que j'ai reçue du centre et sur mon expérience.

### **Ismaila Sow,** jeune entrepreneur avicole, région de Thiès, membre du CJ et secrétaire général de l'Association nationale pour la promotion de l'élevage au Sénégal (ANAPES)

Je suis originaire du Dieri, j'ai vu que les conditions du marché n'allaient pas, donc, j'ai décidé de muter mon entreprise vers la région de Thiès où j'ai trouvé une clientèle plus importante et grâce à cela j'ai démarré avec un ami qui est beaucoup plus expérimenté que moi et qui avait déjà son propre poulailler à lui et qui avait besoin d'un certain nombre de matériels. Vu mes moyens financiers et notre relation d'amitié, on a eu à collaborer. Depuis lors, les choses marchent. Nous deux avons subi la même formation mais avons changé de démarche. Lui, il gère et moi je m'occupe de la commercialisation.

Au niveau du déroulement de la formation, là aussi c'est très intéressant parce qu'au début je ne connaissais l'aviculture qu'à travers les poulets traditionnels qu'on avait dans la cour mais quant aux techniques de production de 100 ou 200 sujets ; je ne connaissais pas ça. Mais grâce à la formation, j'ai vu que ça a marché et à partir de là j'ai su comment élaborer des plans d'affaires, des plans marketing etc. et là je me suis accroché et cela qui m'a donné aujourd'hui le courage.

### **Thierry Nesseim,** vétérinaire, enseignant-chercheur à l'ENSA et chargé de la coordination du programme PQDI au sein de l'institution

D'abord, il s'agissait plutôt d'un challenge, d'un défi. Nous avons fait cette formation et avons accueilli 100 jeunes qui étaient répartis en 4 cohortes. Chaque cohorte devant accueillir 25 jeunes. C'était pratiquement la première fois que nous faisons cette formation dans cette durée de 2 mois. Deux mois, c'était une durée pour couvrir une période de production avicole qui dure environ 45 jours ajoutée une semaine de préparation et une semaine de finalisation. Ils devaient rester deux mois, ce n'était pas évident. Il fallait trouver des modules pour pouvoir combler un peu le temps. Donc, nous avons essayé de leur donner un certain nombre de modules qui pouvaient leur être utiles. Ces jeunes ont besoin de formation basique sur les aspects de production agricole soit en élevage, soit en agriculture ou soit en maraichage et l'ENSA met à disposition ses infrastructures et son personnel technique et son personnel enseignant pour pouvoir mener à bien ces défis.

On a créé un modèle de formation, parce que, ce qu'on faisait c'étaient des formations à la carte (qui dépassait rarement 15 jours) et ici c'est un autre modèle en accueillant des jeunes pendant une durée de production. Nous l'avons fait sur le maraichage où des gens sont restés pendant une durée de production, mais en élevage, c'était la première fois.

L'exercice de capitalisation est important car cela nous permet d'améliorer l'offre de formation, de voir comment améliorer certaines choses dans les modules, voir comment les modules pourraient être plus pratiques. Par exemple dans la visite des exploitations, c'est quelques choses que nous n'avons pas prises en compte. C'est en cela que l'exercice est important car cela doit nous aider à nous améliorer et donner une offre meilleure.

Ce travail a été réalisé avec le concours du Centre d'Etude et de Coopération International (CECI) et l'Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA) de Thiès »

Lotissement CICES  
lot N° 58A-Dakar Sénégal  
BP 249 Dakar RP  
Tel : (221) 33 827 74 53  
Fax : (221) 33 827 70 88  
Mail : [cncr@cncr.org](mailto:cncr@cncr.org)

Site web : [www.cncr.org](http://www.cncr.org)

