



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



INSTITUT INTERNATIONAL
DE RECHERCHE
SUR LES POLITIQUES
ALIMENTAIRES

INVESTIR DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE
DES SECTEURS AGROPASTORAL ET HALIEUTIQUE
DU CAMEROUN

CENTRE
D'INVESTISSEMENT
DE LA FAO

PRÉSENTATION
D'INVESTISSEMENTS
NATIONAUX



INVESTIR DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DES SECTEURS AGROPASTORAL ET HALIEUTIQUE DU CAMEROUN

Frédéric Lhoste

INSTITUT AGRO – ÉCOLE INTERNE MONTPELLIER SUPAGRO

Martial Franck Takamgang

PCP-AFOP

Publié par

l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
et

l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
Rome, 2022

Citer comme suit:

Takamgang, M.F. et Lhoste, F. 2022. *Investir dans la formation professionnelle des jeunes - Programme de formation professionnelle des secteurs agropastoral et halieutique du Cameroun*. Centre d'Investissement de la FAO. Présentation d'investissements nationaux no 11. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb7819fr>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO ou l'IFPRI approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO ou de l'IFPRI.

ISBN 978-92-5-135807-8 [FAO]

© FAO, 2022



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BYNC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Photographie de couverture: ©CIFOR/Axel Fassio

Direction artistique et conception graphique: Karen Mata Luna and Naz Naddaf

Résumé

La présente étude porte sur l'expérience de formation et d'insertion professionnelle des jeunes en agriculture du Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches (AFOP) au Cameroun. Le dispositif de formation est rénové sous l'égide d'une double tutelle ministérielle (agriculture et élevage) et concerne 122 structures de formation (centres et écoles) publiques, parapubliques, communales et privées.

Le cœur de l'analyse se base sur l'exploitation des données du programme, alimenté depuis plus de 12 ans par son système de suivi évaluation interne. Les enquêtes ont permis de collecter les données complémentaires auprès d'acteurs clés du programme et de l'assistance technique.

Le modèle de développement du capital humain promu dans le cadre du programme AFOP s'inscrit dans le continuum formation-insertion en préparant les jeunes à l'exercice des métiers agropastoraux et halieutiques (dix référentiels développés).

En 10 ans environ de mise en œuvre des formations, 13 319 jeunes ont été formés (33 pour cent de femmes) soit 10 509 aux métiers d'entrepreneurs, 480 aux métiers d'appui aux entrepreneurs et 2 330 aux métiers de conseil. Pour ce qui est de l'accompagnement à l'insertion qui a démarré en 2014, 3 670 jeunes porteurs de projet (28 pour cent de femmes) ont été formés et installés comprenant à ce jour 3 532 exploitants agricoles, 64 entrepreneurs agropastoraux et 74 maîtres pêcheurs pour une enveloppe globale de 9,85 millions dollars des États-Unis (USD) de financement octroyés.

L'analyse du dispositif a montré que la formation contribue au développement des compétences entrepreneuriales et sociales des bénéficiaires grâce notamment à une bonne maîtrise des capacités techniques et professionnelles en matière de prise de décisions stratégiques dans la gestion d'un système de production. D'autres compétences restent encore faiblement maîtrisées en raison d'un manque d'apprentissage dans le pays.

L'étude du modèle économique actualisée en 2018 montre que le coût de la formation et de l'insertion d'un jeune s'élève à 5 770 USD, avec une richesse annuelle estimée en moyenne à 2 880 USD, générée par les exploitations des jeunes formés et installés. Le retour sur investissement d'un jeune pour sa formation et son insertion est obtenu deux ans après son installation.

La réussite du modèle repose sur la construction de valeurs communes privilégiant le projet de vie du jeune, sur l'implication des professionnels et des familles dans l'animation des formations et sur la construction d'une expertise nationale capable de concevoir, mettre en œuvre et évaluer le dispositif. L'analyse proposée pointe enfin les limites à l'échelle de la durabilité technique, financière et institutionnelle du dispositif rénové.

Table des matières

	Résumé	III
	Remerciements	VII
	Abréviations et sigles	VIII
	Introduction	1
CHAPITRE 1	Contexte	5
CHAPITRE 2	Aperçu général du programme AFOP	9
	Histoire et vie du programme	9
	Les facteurs favorables à la mise en œuvre du programme	10
	Un processus inclusif	11
CHAPITRE 3	Focus sur le modèle de développement du capital humain promu dans le cadre du programme AFOP	17
	Groupes cibles et leurs caractéristiques	17
	Typologie des structures de formation rénovées et couverture géographique	18
	Type de formations développées et compétences visées	18
	La formation dans les centres	19
	La formation dans les écoles	20
CHAPITRE 4	Organisation et animation des formations	25
	Des choix pédagogiques pour l'accompagnement des apprenants à la construction de leur projet de vie (continuum formation-insertion avec le jeune au centre de l'action)	25
	Profil des formateurs et des co-formateurs	27
	Sources et mécanisme de financement du modèle	27
	Un modèle économique viable	28
CHAPITRE 5	Approche méthodologique	33
CHAPITRE 6	Résultats du modèle	39
	Des chiffres encourageants sur une durée de 10 ans	39
	Des compétences développées par les apprenants dans plusieurs domaines	40
CHAPITRE 7	Analyse de l'étude de cas et préconisations	47
	Facteurs de réussite du modèle de formation	47
	Limites et risques du modèle	51
	Perspectives	52
	Préconisations et transférabilité du modèle	53
	Bibliographie	59

Tableaux et figures

Tableaux

1	Principaux indicateurs clés caractérisant le capital humain en agriculture au Cameroun	5
2	Économie de la formation	27

Figures

1	Carte géographique du Cameroun	5
2	Évolution du programme AFOP de 2008 à nos jours	7
3	Organisation humaine du dispositif et compétences acquises	9
4	Caractéristiques des apprenants à l'entrée en formation	16
5	Cartes des centres et écoles du dispositif rénové	17
6	Cartes des métiers développés	18
7	Démarche méthodologique mobilisée	31
8	Nombre de jeunes formés par type de métier	38
9	Radar de maîtrise des capacités	39

Remerciements

Cette étude de cas a été rédigée dans le cadre de l'étude sur l'investissement dans le capital humain dans l'agriculture, financée par le Centre d'investissement de la FAO et avec le soutien de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et du Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, les institutions et les marchés (PIM) et l'unité de recherche et de vulgarisation de la FAO.

L'étude de cas a été rédigée par: Martial Franck Takamgang, responsable de la composante Institutionnalisation du dispositif rénové de formation et d'insertion du programme PCP-AFOP et Frédéric Lhoste, chargé de projet à l'institut Agro, Montpellier SupAgro.

L'équipe de rédaction remercie les collaborateurs de la coordination du programme AFOP et de l'assistance technique pour leurs apports afin de consolider ce document et particulièrement Carole Lambert et Pierre Blaise Ango.

Le rapport a été développé avec les conseils et le soutien éditorial de Kristin Davis, Rachel Gilbert, Johanna Gammelgaard, Hlamalani Ngwenya et John Preissing.

Abréviations et sigles

AFOP	Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches
AHCI	investissement dans le capital humain agricole
CAP	conseiller agropastoral
ASD	AgroSup Dijon
C2D	contrat de désendettement et de développement
CEP	certificat d'études primaires
DRIF	délégué régionaux à l'ingénierie de formation
EA	exploitant agricole
EAP	entrepreneur agropastoral
ECAM	enquête camerounaise auprès des ménages
EFA	exploitation familiale agropastorale
ENSFEA	École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ETA	enseignement technique agricole
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GPEC	gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
I&D	institutions et développement
ICH	indice du capital humain
IFOCAP	Institut de formation des acteurs du monde agricole et rural
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
INS	Institut national de la statistique
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINEFOP	Ministère de la formation professionnelle
MINEPIA	Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales
MINESUP	Ministère de l'éducation supérieure
MP	maître pêcheur
MSP	milieu socioprofessionnel
ONG	organisation non gouvernementale
PCP	phase de consolidation et de pérennisation
PIB	produit intérieur brut
PIM	Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, les institutions et les marchés
TA	technicien d'agriculture
TCI	technologie de l'information et de la communication
TE	technicien d'élevage
TIERGE	technicien supérieur en infrastructures, équipements ruraux et gestion de l'eau
TSGE	technicien supérieur en gestion de l'eau
TSGEC	technicien supérieur en gestion des entreprises coopératives

Introduction

La durabilité des productions agricoles, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté restent les principaux enjeux des gouvernements et des institutions de développement du monde entier. Cependant les progrès sont menacés par diverses crises, notamment les changements climatiques, les urgences de santé publique et les chocs économiques qui leur sont associés. Parallèlement à une population croissante et à une demande accrue de produits agricoles alimentaires, de carburant et de fibres, ces préoccupations nécessitent des investissements dans l'agriculture, des infrastructures rurales, une gestion adaptée des ressources naturelles et une certaine résilience climatique.

Les investissements agricoles mettent souvent l'accent sur le capital physique et financier des ménages agricoles - par exemple, la terre, les engrais ou le crédit. Cependant, l'investissement dans le capital humain agricole (AHCI) est crucial pour stimuler l'innovation, les décisions de gestion agricole et l'autonomisation des petits exploitants. Le capital humain est un terme économique englobant les actifs qui augmentent la productivité individuelle, tels que l'éducation et la santé. Dans l'objectif de cette étude, le capital humain est défini comme le stock d'habitudes, de connaissances, d'attributs sociaux et de personnalité (y compris la créativité) incarnés dans la capacité à effectuer un travail de manière à produire de la valeur économique (Goldin, 2016). Le capital humain permet aux gens d'utiliser efficacement d'autres types de capital. Par exemple, l'éducation et les connaissances des agriculteurs influencent leur capacité à prendre des décisions, à adopter de nouvelles technologies, à évaluer les risques et à gérer les ressources agricoles.

Dans le cadre d'une étude mondiale sur les initiatives AHCI prometteuses, cette étude de cas présente des éléments empiriques de preuves provenant du Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (AFOP), qui œuvre à l'échelle nationale, à la formation professionnelle agropastorale et à l'insertion professionnelle des jeunes en agriculture au Cameroun. L'étude mondiale, commandée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et dirigée par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) avec le soutien du Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, les institutions et les marchés (PIM), examine les opportunités d'investissement dans le capital humain en l'agriculture tant dans les sphères publiques que privées. Cette étude vise à combler les lacunes dans les connaissances sur les investissements prometteurs dans les programmes qui développent le capital humain agricole, en particulier dans différents groupes cibles tels que les petits exploitants, les femmes et les jeunes.

Les études de cas ont été sélectionnées en fonction d'un ensemble de critères à la suite d'une large évaluation à l'aide d'une revue de la littérature et des commentaires d'experts. Les critères comprenaient l'analyse des effets et des impacts les questions d'adaptation et d'évolution, de reproductibilité et d'institutionnalisation; d'inclusion et d'autonomisation; d'intégration holistique et enfin la durabilité.

Neuf études de cas ont été sélectionnées à travers des zones géographiques et contextes divers à travers une typologie développée du capital humain agricole. Le processus de sélection comprenait une série d'ateliers au cours desquels des experts techniques ont discuté de cas potentiels, de sélection d'études de cas et d'équipes d'études de cas. Cette étude de cas présente des perspectives sur l'investissement dans la formation professionnelle et l'apprentissage pour les jeunes du programme AFOP au Cameroun.



Chapitre 1

Contexte

L'expérience décrite dans cette étude de cas fait partie du développement du capital humain en agriculture majoritairement formalisée dans le cadre d'un programme, à l'échelle du pays, et sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) et du Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA). Ce programme concerne le système de formation professionnelle agropastorale et implique les centres et écoles publics et privés de formation des jeunes en agriculture, élevage et pêches. Les centres ont pour missions la formation initiale des jeunes post primaire et des producteurs en activité tandis que les écoles ont pour mission la formation initiale des jeunes issus du secondaire.

Le Cameroun, surnommé «Afrique en miniature» du fait de sa diversité culturelle et agroécologique, est un pays d'Afrique centrale situé au creux du golfe de Guinée. Il couvre une superficie de 475 442 km² et partage des frontières avec le Nigéria à l'ouest, le Tchad au nord, la République centrafricaine à l'est, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Congo au sud (figure 1).

Sa population est estimée à 25 millions d'habitants avec une densité moyenne de 49 habitants/km². C'est une population essentiellement jeune, 42,5 pour cent ont moins de 15 ans et seulement 3,6 pour cent ont un âge supérieur ou égal à 65 ans (INS, 2017). La proportion de la population rurale ne cesse de diminuer au profit des zones urbaines, passant de 86 pour cent en 1960 à 43 pour cent en 2019 (Banque mondiale, 2019). Ce phénomène va de pair avec la pauvreté qui est plus répandue en milieu rural où 56,8 pour cent des individus sont touchés contre 8,9 pour cent en milieu urbain (INS, 2014).

Le produit intérieur brut (PIB) du Cameroun est estimé à 34,2 milliards d'USD en 2016 avec une contribution du secteur agropastoral de 4,3 milliards d'USD (INS, 2017). Le pays présente un énorme potentiel de production agricole, du fait notamment de la diversité de ses zones agroécologiques avec, pour corollaire, une diversité des formes d'agriculture (agro-industries, agriculture familiale, urbaine et péri-urbaine, etc.) pratiquées pour l'essentiel par des exploitations familiales agropastorales (EFA) dont le nombre est évalué à deux millions, et la taille moyenne à 2,4 ha (INS, 2017). L'essentiel

de la production alimentaire provient de ces exploitations familiales qui emploient environ 60 pour cent de la population active et contribue à environ 70 pour cent des échanges agricoles intracommunautaires de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale.

Cependant, le capital humain qui se cache derrière l'essentiel de cette production s'érode sous l'effet de son vieillissement et de l'exode rural lié, entre autres, à la faible attractivité des métiers agropastoraux et aux opportunités limitées d'emplois convoités par les jeunes dans les zones rurales. Une fois en ville, ces jeunes, sans qualification pour la plupart, se retrouvent très souvent en situation de chômage ou de sous-emploi dans le secteur informel. En 2011, les taux de chômage et de sous-emploi d'après l'INS (2011) étaient respectivement de 8,1 pour cent et de 55,7 pour cent en milieu urbain, contre 1,4 pour cent et 78,8 pour cent en milieu rural.

Depuis 2003, le Cameroun a envisagé la création de richesses et d'emplois formels à travers divers documents de politique générale et sectorielle, adossés à la vision d'un Cameroun émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035. Ces cadres politiques ont identifié la formation du capital humain comme levier important devant contribuer aux objectifs de croissance et d'emploi.

En 2006, l'État a saisi l'opportunité du contrat de désendettement et de développement (C2D) pour rénover les systèmes public et privé de formation agricole qui coexistaient, selon un mode opératoire différent et sans véritable approche véritable de formation et d'insertion professionnelle. En effet, le pays disposait d'environ 35 centres publics de formation du MINADER qui avaient pour mission la formation des producteurs aux techniques modernes de production mises au point par la recherche, 22 centres privés qui restaient cependant peu actifs (20 jeunes formés en moyenne tous les trois ans) et 21 écoles publiques de formation en agriculture et élevage (18 MINADER et trois MINEPIA) formant des «auditeurs libres» sans véritable perspective d'emploi puisque la fonction publique, qui employait les diplômés de ces écoles, avait gelé les recrutements dans les années 1980. Ce dispositif de formation s'avérait donc inadapté face à la demande politique et aux attentes spécifiques des territoires ruraux (demande économique et sociale). C'est dans ce contexte que le Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (AFOP) a été identifié comme instrument devant accompagner le processus de rénovation dudit dispositif. Il devait permettre de relever le défi de préparer le capital humain à :

- la conduite du processus de modernisation des exploitations agricoles familiales et des entreprises agricoles de taille moyenne;
- l'exercice des responsabilités nouvelles confiées aux organisations professionnelles rurales, aux communautés rurales et au secteur privé dans le processus de recentrage de l'État sur ses fonctions régaliennes;
- la gestion durable des ressources naturelles en vue de la pérennisation des performances;
- l'insertion professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche pour non seulement rajeunir la population active rurale, mais également la professionnaliser dans les métiers ruraux qui accompagnent la croissance des productions rurales.



Figure 1
Carte géographique du Cameroun

SOURCE: Système d'information géospatiale des Nations Unies, carte n° 4227 Rev. 3, avril 2020.

Tableau 1
Principaux indicateurs clés caractérisant le capital humain en agriculture au Cameroun

Catégorie d'indicateur	Nom de l'indicateur	Années de référence	Valeur de l'indicateur
Général	Population totale	2018	25 216 237
	Population rurale (% de la population totale)	2018	43
	Nombre de petits exploitants / agriculteurs familiaux ^a	2016	2 000 000
	Ratio de la population pauvre à 1,90 USD (%)	2014	23,8
	Taux de pauvreté rurale (%) ^b	2014	56,8
	Taux de chômage en milieu rural (%) ^c	2011	1,4
	Taux de sous-emplois en milieu rural (%) ^c	2011	78,8
	Prévalence de la sous-alimentation (%)	2017	9,9
	Score de l'indice du capital humain (ICH)	2017	0,671
Environnement propice: niveau de scolarité	Années d'études prévues, hommes et femmes	2016	9,1
	Taux d'achèvement du primaire, total	2018	64
	Taux d'alphabétisation, total des adultes (% des personnes âgées de 15 ans et plus)	2018	77
Environnement propice: financement	Données sur les dépenses nationales de recherche agricole en pourcentage du PIB agricole (ASTI) ^d	2018	0,39
Environnement propice: indicateurs liés aux TIC	Abonnements cellulaires mobiles (pour 100 personnes)	2018	73
	Serveurs Internet sécurisés (pour 100 personnes)	2019	15
	Accès à l'électricité (% de la population)	2018	62,7
Environnement propice: politiques	Dispose d'un plan / d'une politique nationale d'investissement agricole		Oui

SOURCES: base de données de la Banque mondiale, 2020; ASTI, 2018d; INS, 2011c, 2014b, 2017a.



Chapitre 2

Aperçu général du programme AFOP

HISTOIRE ET VIE DU PROGRAMME

AFOP est un programme d' action qui a mobilisé depuis plus de 12 ans des centaines de personnes dans la conception et la mise en œuvre de la rénovation du dispositif national de formation agropastorale et d'insertion professionnelle des jeunes en agriculture au Cameroun. Lancé en 2008, le programme a connu deux premières phases permettant la construction et la mise en œuvre de la stratégie de rénovation. La troisième phase en cours, appelée programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche – phase de consolidation et de pérennisation (PCP-AFOP), a pour finalité la consolidation et la pérennisation des acquis des phases précédentes. La figure 2 ci-dessous retrace cette dynamique de rénovation.

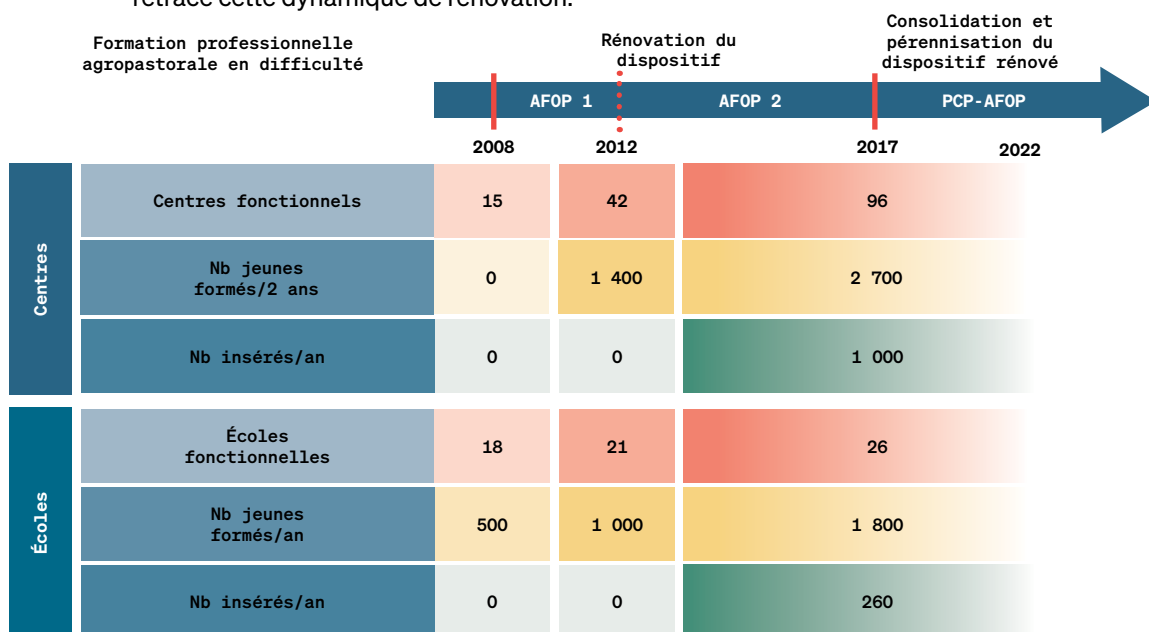


Figure 2

Évolution du programme AFOP de 2008 à nos jours

SOURCE: élaboration des auteurs basée sur Mechali, 2016.

LES FACTEURS FAVORABLES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

La diversité culturelle et linguistique des communautés rurales dans les régions camerounaises et la richesse des ressources naturelles permettent l'expression de nombreuses possibilités d'activités agricoles.

L'accompagnement des projets d'installation agropastorale des jeunes soutenu par AFOP est un processus qui démarre dès le début de la formation et se poursuit dans les premiers temps de l'installation du jeune. Pour ce faire toute une chaîne d'hommes et de femmes est mobilisée, des centres aux villages, des territoires aux familles, tous impliqués et investis pour le développement de nouvelles compétences des entrepreneurs agropastoraux. La coordination, par son organisation en cascade, fait vivre le dispositif techniquement, financièrement et cherche aujourd'hui à institutionnaliser les fonctions principales.

Au cours des années 1970 et 1980, le Cameroun avait déjà entrepris une ambitieuse politique de formation professionnelle agricole et rurale afin de former des techniciens pour assurer le développement du secteur rural par les pouvoirs publics et de former également les producteurs aux techniques «modernes».

Ainsi les réformes agraires modernistes de ces années-là, qui avaient pour finalité l'accroissement de la production agricole à partir de l'application systématique des techniques modernes et des résultats de la recherche agronomique au Cameroun, ont transmis un caractère diffusionniste impactant le conseil mais également la formation agricole.

Dans un contexte très interventionniste, l'encadrement des producteurs et leur approvisionnement en intrants étaient assurés par les services de l'État tout comme la commercialisation des cultures de rente, principale source de revenus monétaires des producteurs.

Cette politique a conduit à la mise en place de centres publics tournés vers l'accompagnement technique des producteurs dans les domaines de la production agricole et de l'élevage, ainsi que de centres privés offrant quelques formations réservées aux jeunes en situation post primaire qui envisagent de devenir agriculteurs, éleveurs ou pêcheurs.

Cependant, dans le contexte des plans d'ajustement structurels qui ont suivi, l'offre de formation s'est avérée inadaptée à la demande et aux attentes des spécificités des territoires camerounais.

La nouvelle offre développée doit dès lors répondre aux besoins actuels et futurs de formation dans les métiers agricoles et para-agricoles et d'insertion socioéconomique des jeunes dans leur environnement. C'est donc l'esprit et le cadre de fonctionnement du dispositif dans leur ensemble qui sont revisités: projets des centres pour une intégration optimale dans leur territoire, comportement des cadres (accompagnement versus diffusion descendante), formation et statut des formateurs pour une pédagogie active et innovante, intégration des programmes et des contenus de formation aux cadres réglementaires juridiques nationaux, valorisation des métiers agricoles via l'obtention et la reconnaissance des diplômes, des méthodes pédagogiques ou encore des modalités d'insertion des jeunes et des référentiels de formation à travers une approche basée sur les capacités à développer.

Aujourd'hui les formations développées dans les centres et les écoles du dispositif rénové sont encadrées par la loi n° 2018/010 du 11 juillet 2018, dont la mise en œuvre est pilotée par le Ministère de la formation professionnelle (MINEFOP) et qui régit la formation professionnelle au Cameroun. Les contenus de cette loi sont bien en phase avec l'expérimentation à grande échelle que constitue AFOP pour le secteur spécifique de l'agriculture et les textes publiés

dès 2009, à titre expérimental, par les ministères de tutelles du programme (MINADER / MINEPIA) en amont du travail de rénovation.

UN PROCESSUS INCLUSIF

Les contours initiaux du programme d'action se sont construits chemin faisant, guidés par l'identification des compétences à acquérir par les acteurs. Des échanges et des voyages d'études avec des partenaires français ont permis la construction conjointe du processus d'ingénierie des dispositifs de formation et d'insertion.

Conduit par une équipe de coordination centrale engagée, le processus a permis, grâce à la réactivité des territoires, de mobiliser avec ferveur une multitude d'acteurs investis dans un chantier d'envergure et au long cours, innovant, brisant les schémas socioculturels traditionnels favorisant une adhésion massive, allant des cadres administratifs aux communautés rurales, en passant par les familles et, bien sûr, les apprenants.

Le dispositif national de formation, au service des territoires, est porté par une volonté d'inclusion, s'appuie sur une agriculture raisonnée répondant à la demande sociale et toujours guidée par les projets de vie des jeunes.

Le projet du jeune est vu sous l'angle professionnalisant, et se caractérise par la conception et mise en œuvre technique et économique d'une activité pérenne, favorisée par un ancrage social dans le territoire.

Le jeune, seul ou en famille, devient un acteur au sein de la communauté, participant grâce à l'agriculture ou à l'élevage à la valorisation d'une partie de ses ressources et peut subvenir aux besoins de sa famille (entièrement ou en partie), voire développer d'autres activités.

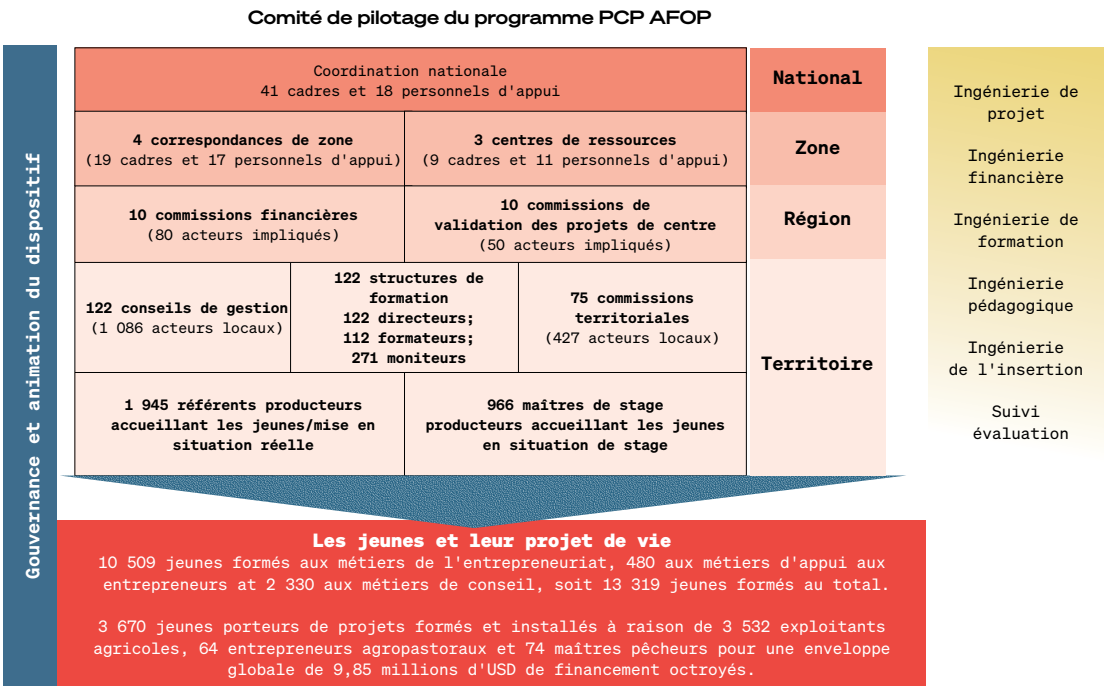


Figure 3
Organisation humaine du dispositif et compétences acquises

SOURCE: élaboration personnelle des auteurs.

Le projet du jeune intègre autant le niveau personnel que professionnel. Chaque action pédagogique d'accompagnement du dispositif expérimental AFOP suit l'approche conceptuelle et pragmatique qui considère l'individu, au cours du processus de professionnalisation, en fonction de son histoire, de son environnement et de sa famille. Rares sont les expériences qui voient naître et grandir un dispositif expérimental fonctionnel avant de passer le relais à un dispositif institutionnel, ce qui est l'objectif actuel du programme AFOP qui anime toute l'équipe de coordination du programme (figure 3).

La rénovation du dispositif national de formation et d'insertion porté par AFOP visait à répondre aux besoins actuels et futurs de formation dans les métiers agricoles et para agricoles et à l'insertion socioéconomique des jeunes formés dans leur environnement. Pour ce faire, le programme a travaillé sur les axes suivants:

- l'élaboration des nouveaux contenus de formation portés par les référentiels métiers;
- la rénovation de la pédagogie (méthodes actives, visant la professionnalisation) dans les structures de formation (centres et écoles);
- l'amélioration de la gouvernance du dispositif;
- le renforcement des capacités des acteurs en charges du pilotage et de l'animation du dispositif;
- l'acquisition des matériels pédagogiques et didactiques;
- la construction/réhabilitation des infrastructures et équipements pédagogiques et périphériques;
- l'accompagnement des jeunes formés et porteurs de projets, à savoir les jeunes qui ont achevé leur formation initiale aux métiers d'entrepreneurs (exploitants agricoles et maîtres pêcheurs dans les centres, et entrepreneur agropastoral dans les écoles) et qui ont élaboré un projet de création ou d'amélioration d'une exploitation agricole ou d'une entreprise de pêche sur la base duquel ils bénéficient de l'accompagnement du programme pour sa mise en œuvre. L'accompagnement du programme est multiforme et porte sur les plans technico-économique, financier, de gestion et de mise en marché.

Le programme AFOP signifie également, à travers la construction conjointe d'un projet national, le partage d'une culture commune et de valeurs humaines qui prônent la solidarité et le développement de compétences individuelles et collectives.

Les articulations fluides existant aux différents maillons du dispositif favorisent la réactivité du dispositif et l'adaptation de l'ensemble des acteurs qui œuvrent au service des projets de vie des jeunes.



Photo 1: jeune femme installée en production porcine; deux jeunes pêcheurs.

SOURCES: ©INSTITUT AGRO/FRÉDÉRIC LHOSTE, ©PCP-AFOP/SEINGUI DANIEL GERVAIS.



© INSTITUT AGRO/Frédéric Lhoste



© INSTITUT AGRO/Frédéric Lhoste



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
PAIX - TRAVAIL - PATRIE
MINISTRE DE L'ECOLOGIE
DES PÊCHES ET DES
INDUSTRIES ANIMALES



REPUBLIQUE DU CAMEROUN
PÊCHES - TOURISME - CULTURE
MINISTRE DE L'ECOLOGIE
ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



PROGRAMME C2D/AFOP

CENTRE DE FORMATION DES JEUNES
PÊCHEURS DE BONAPART
BONAPART

MINISTRE DE L'ECOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE





Chapitre 3

Focus sur le modèle de développement du capital humain promu dans le cadre du programme AFOP

GROUPES CIBLES ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

Le programme AFOP a deux cibles principales: les jeunes en situation post primaire (18 à 35 ans) avec un objectif de 40 pour cent de femmes, et les jeunes issus du secondaire. L'analyse des résultats du positionnement des apprenants à l'entrée en formation dans les centres préparant au métier d'exploitant agricole (EA) montre que 65 pour cent des apprenants ont un âge compris entre 21 et 30 ans et 36 pour cent sont des femmes. Cinquante-cinq pour cent ont le diplôme minimal requis pour la formation, à savoir le certificat d'études primaires (CEP) mais on observe aussi que 45 pour cent ont un diplôme supérieur au CEP. La plupart (66 pour cent) de ceux qui viennent en formation sont issus de familles d'agriculteurs et menaient déjà une activité économique (94 pour cent). Ils renoncent très souvent à leur activité économique pour suivre la formation parce qu'ils sont à la recherche d'un emploi stable d'autant plus que la majorité (57 pour cent) a déjà des enfants à charge.

La sélection des jeunes se fait à travers un test organisé au niveau national avec l'implication d'acteurs territoriaux qui valident et publient les résultats. Le test vise à évaluer prioritairement la motivation du jeune, la disponibilité du foncier ou la possibilité d'en avoir à l'issue de la formation pour la mise en œuvre de son projet ainsi que les prérequis pour suivre la formation. Concernant la capacité d'acquisition du foncier, il est demandé au jeune s'il a la possibilité de se procurer du foncier auprès de ses parents ou de sa famille afin de mettre en œuvre son projet de création d'une exploitation à la fin de la formation. Certains jeunes ne possèdent pas de foncier au début de la formation, mais ont l'engagement ou la promesse d'un parent ou d'un tuteur qu'il leur en sera mis à disposition. Pendant les deux ans de formation ils sont aussi accompagnés dans le processus d'acquisition du foncier auprès de leur famille.

Des apprenants à l'entrée en formation au métier d'exploitant agricole (EA)

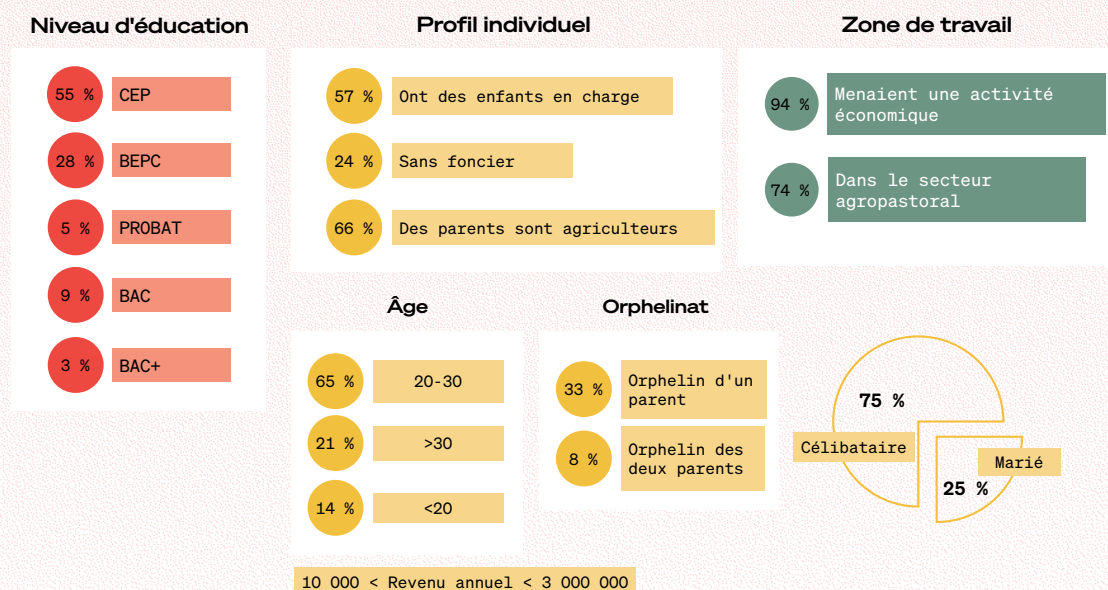


Figure 4
Caractéristiques des apprenants à l'entrée en formation

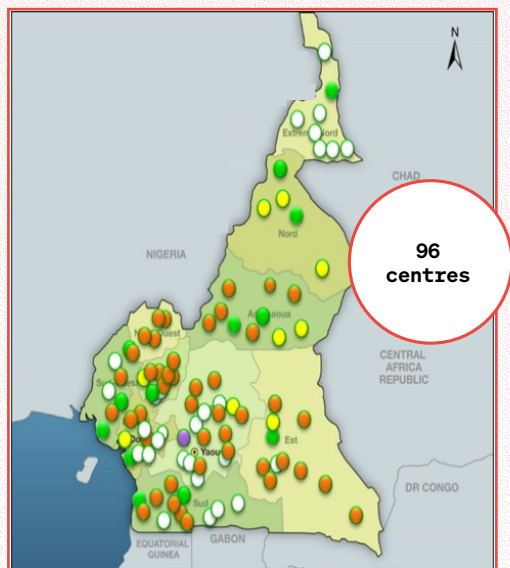
SOURCE: élaboration personnelle des auteurs.

TYPOLOGIE DES STRUCTURES DE FORMATION RÉNOVÉES ET COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

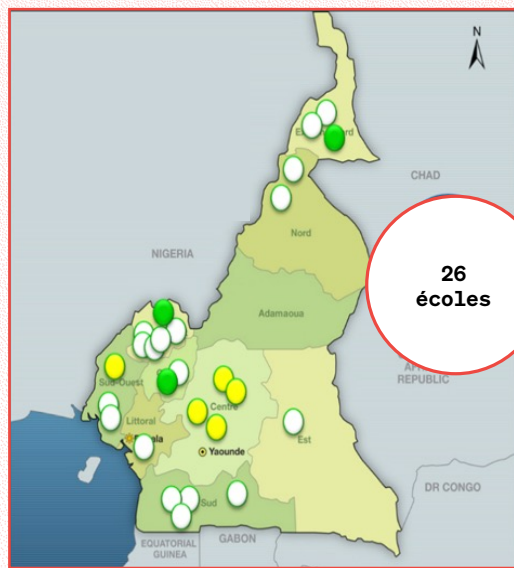
Le dispositif rénové compte 122 structures de formation composées de 96 centres et 26 écoles de formation professionnelle. Les centres ont pour missions la formation initiale des jeunes en situation post-primaire et la formation continue des producteurs et pêcheurs en activité tandis que les écoles s'occupent de la formation initiale des jeunes issus du secondaire. Ces structures sont de plusieurs catégories et couvrent le territoire national bien qu'elles soient inégalement réparties (figure 5). Elles comprennent les structures de formation publiques (MINADER et MINEPIA), communales, parapubliques et privées.

TYPE DE FORMATIONS DÉVELOPPÉES ET COMPÉTENCES VISÉES

Les formations initiales développées dans les centres et écoles sont professionnelles et soutenues par des référentiels métiers développés en collaboration avec les acteurs professionnels et institutionnels. En effet, les référentiels ont été élaborés sur la base de la commande institutionnelle (MINADER et MINEPIA) et des enquêtes métiers conduites auprès des professionnels pour analyser les emplois et le travail du métier envisagé. À ce jour, neuf des 10 référentiels de métier élaborés sont mis en œuvre au niveau des centres et écoles de formation évoqués ci-après (le dixième correspondant au référentiel des moniteurs/formateurs).



- 28 centres du Ministère en charge de l'agriculture
- 13 centres du Ministère en charge de l'élevage
- 9 centres communaux
- 1 centre parapublic
- 45 centres privés



- 18 écoles du Ministère en charge de l'agriculture
- 3 écoles du Ministère en charge de l'élevage
- 5 écoles privées

Figure 5

Cartes des centres (gauche) et écoles (droite) du dispositif rénové

SOURCE: AFOP (2020a).

LA FORMATION DANS LES CENTRES

Rappelons que les centres ont pour missions la formation initiale des jeunes en situation post-primaire et la formation continue des producteurs et pêcheurs en activité.

Au niveau des centres, seuls les référentiels des métiers EA et maître pêcheur (MP) sont développés.

Le référentiel EA peut embrasser une diversité de spécialités (productions végétales, cultures pérennes et/ou annuelles, petit élevage ou pastoralisme, pisciculture, etc.).

La formation au métier d'EA s'articule autour de cinq champs de compétences, à savoir: (i) la conduite des productions, (ii) la gestion de l'exploitation, (iii) la gestion des ressources naturelles, (iv) la transformation, (v) la commercialisation.

La formation au métier de MP, quant à elle, s'articule autour de quatre champs de compétences qui sont: (i) la conduite de l'embarcation, (ii) la prévention des risques, la sécurité et la santé au travail, (iii) la conduite des opérations de pêche, (iv) la gestion de l'entreprise de pêche.

Les formations dans les centres ont une durée de deux ans. Elles sont qualifiantes et sanctionnées par une attestation de réussite délivrée par le MINADER et le MINEPIA.

Notre argumentaire concernant le développement du capital humain en agriculture se basera principalement sur l'étude et l'analyse du fonctionnement dans les centres.

LA FORMATION DANS LES ÉCOLES

Rappelons que les écoles s'occupent de la formation initiale des jeunes issus du secondaire. Au niveau des écoles, les référentiels des métiers mis en œuvre sont les suivants:

- entrepreneur agropastoral (EAP);
- conseiller agropastoral (CAP);
- technicien supérieur en infrastructures, équipements ruraux et gestion de l'eau (TIERGE);
- technicien supérieur en gestion des entreprises coopératives (TSGEC);
- technicien supérieur en gestion de l'eau (TSGE);
- technicien d'agriculture (TA);
- technicien d'élevage (TE).

Ces formations visent principalement à développer chez les apprenants et selon les parcours, des compétences en entrepreneuriat et management (EAP), en conseil (CAP), en gestion des entreprises coopératives (TSGEC), en techniques de production (TA, TE), et en aménagement hydraulique agropastoral, et gestion de l'eau (TSIERGE, TSGE). Elles ont en général une durée de deux ans et sont diplômantes (brevet de technicien supérieur sauf TA et TE) ouvrant ainsi la possibilité de poursuivre des études supérieures. Les diplômes sont délivrés par le Ministère de l'enseignement supérieur (MINESUP).

Ces métiers sont regroupés en trois grands groupes (figure 6), à savoir:

1. les métiers d'entrepreneuriat (EA, MP et EAP): ces métiers débouchent sur l'auto-emploi par la création d'une exploitation agropastorale ou une entreprise de pêche;
2. les métiers d'appui aux entrepreneurs (TA, TE, TSGE): les diplômés de ces formations sont recrutés comme ouvriers spécialisés dans les exploitations agropastorales ou l'agro-industrie;
3. les métiers de conseil (CAP, TSIERGE, TSGEC) qui débouchent sur des emplois salariés au sein des organisations non gouvernementales (ONG), de la fonction publique, des collectivités territoriales décentralisées, etc.

Un sous-dispositif d'accompagnement des jeunes formés aux métiers d'entrepreneurs et porteurs de projets a été mis en place pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet de création ou d'amélioration d'une exploitation agricole ou d'une entreprise de pêche.

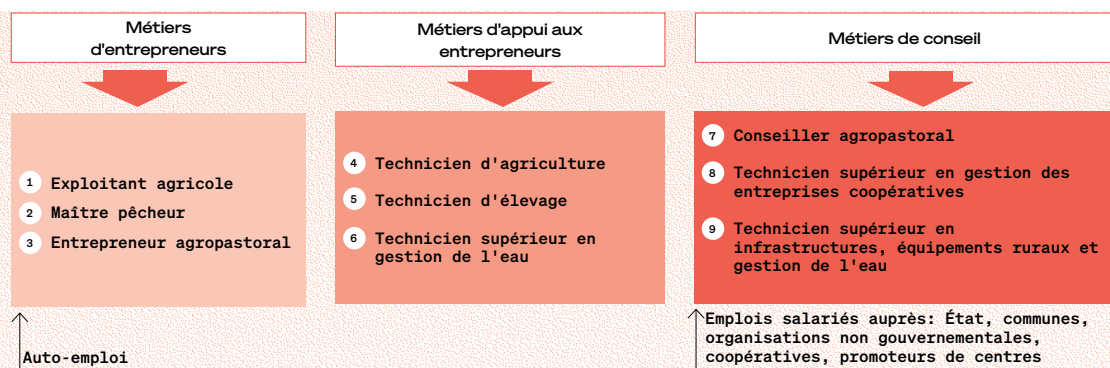


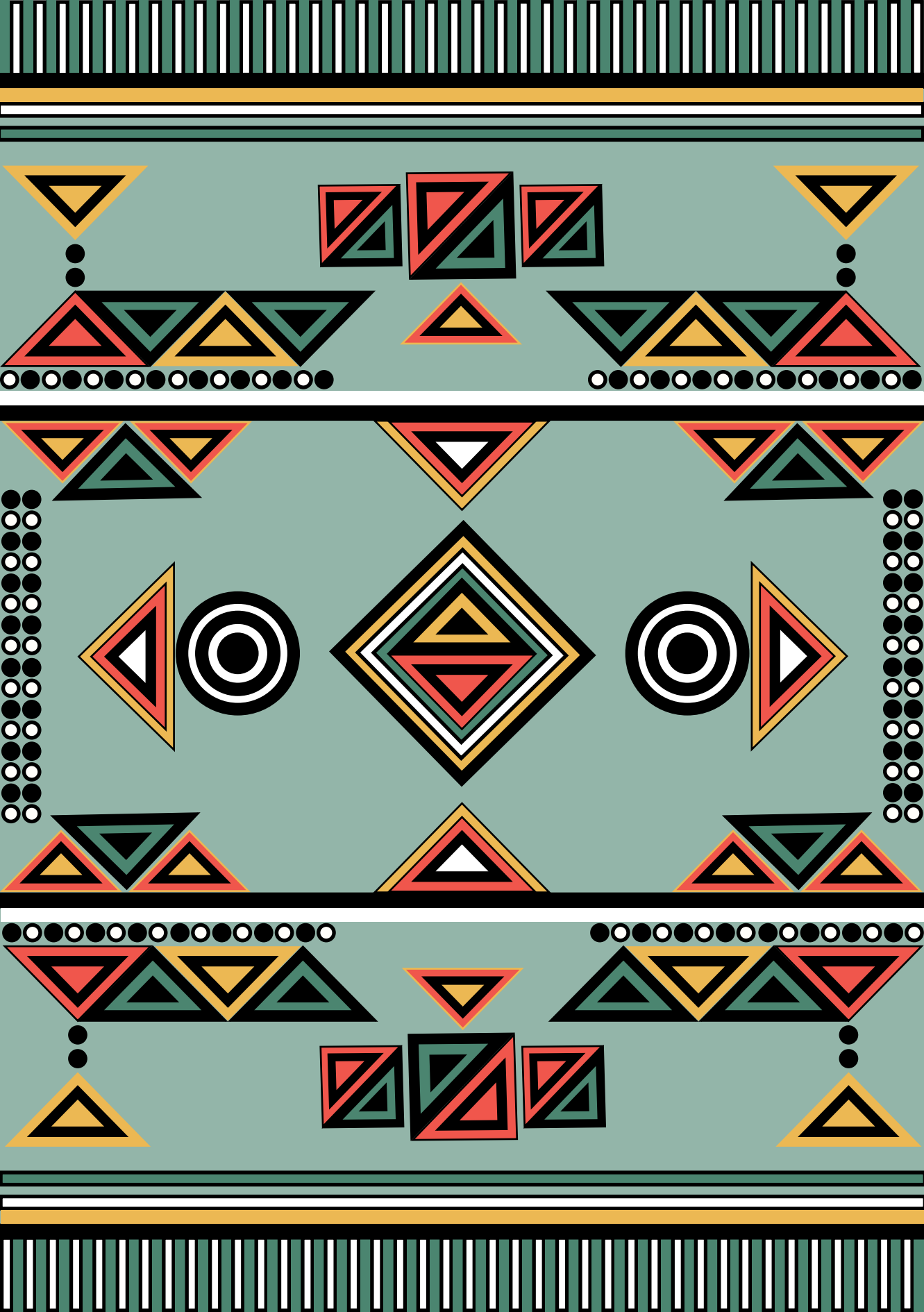
Figure 6
Cartes des métiers développés

SOURCE: AFOP, 2020A.









Chapitre 4

Organisation et animation des formations

DES CHOIX PÉDAGOGIQUES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENANTS À LA CONSTRUCTION DE LEUR PROJET DE VIE (CONTINUUM FORMATION-INSERTION AVEC LE JEUNE AU CENTRE DE L'ACTION)

Pour mettre en œuvre les formations aux métiers évoqués plus haut, des démarches et outils de formation appropriés ont été élaborés. Deux principales modalités de formation, assez innovantes dans le contexte, ont été développées, à savoir:

- formation initiale en alternance dans les centres qui préparent au métier d'exploitant agricole;
- formation initiale avec des périodes de stage dans toutes les écoles et pour les sept référentiels de métiers auxquels elles préparent, ainsi que dans les centres qui préparent au métier de maître pêcheur.

Deux modalités de formation distinctes sont à retenir, l'alternance dans les centres (enchaînement continu de deux semaines d'apprentissage chez des producteurs référents et de deux semaines d'enseignement et de réflexivité dans les centres) et, dans les écoles, une période de formation initiale (enseignement) suivie d'une période de stage (apprentissage).

La formation en alternance repose sur le principe de «faire-comprendre». Autrement dit, la formation commence par la phase d'apprentissage en milieu socioprofessionnel (MSP) qui dure deux semaines. Cet apprentissage se déroule soit en famille soit chez le référent (professionnel qui accueille l'apprenant dans son exploitation pendant deux semaines) et est suivi d'une phase de formation de deux semaines au centre pour partager, avoir les explications scientifiques et analyser les pratiques vécues en MSP. Trois acteurs interviennent dans ce processus:

1. la famille accompagne les apprenants dans la construction des capacités socioculturelles qui leur sont nécessaires pour réussir leur insertion sociale;
2. les référents accompagnent les apprenants dans la construction des savoir-faire techniques ou professionnels;
3. les formateurs, ou moniteurs, accompagnent les apprenants dans les centres et les aident à disposer des explications scientifiques et à analyser les pratiques vécues chez les référents.

Pour garder l'unicité de la formation qui se déroule dans des lieux différents avec plusieurs intervenants, des démarches et outils ont été développés tels que le questionnement qui oriente le regard de l'apprenant pendant son apprentissage en MSP, le cahier de liaison qui renseigne les intervenants sur les activités de formation effectuées dans les différents pôles (MSP et centres), et le suivi de la progression des apprenants dans leur apprentissage en MSP selon le principe «OPA» (observation, participation et autonomie). De même, la formation s'appuyant sur les situations de travail, un outil d'organisation de la formation dans le temps et dans l'espace a été mis en place sur la base du calendrier agricole.

Il convient de noter que, parallèlement à la formation, les apprenants sont accompagnés pour réfléchir sur leur projet d'insertion professionnelle dans le cadre du tutorat qui a été mis en place à cet effet.

S'agissant de la formation initiale avec des périodes de stage, sa mise en œuvre commence au centre ou à l'école pour conférer aux apprenants les bases conceptuelles et méthodologiques ainsi que les outils nécessaires aux apprentissages en MSP pendant les périodes de stage. Des démarches et des outils ont également été développés pour organiser la formation dans le temps et dans l'espace en fonction du calendrier des activités du métier développé.

Ces deux modalités de formation ont pour finalité de préparer des jeunes professionnels dotés de compétences, autrement dit ayant acquis un capital humain capables de s'adapter, d'innover, de créer et d'être compétitifs dans l'exercice du métier pour lequel ils ont été formés. Cette finalité a imposé une organisation et une animation de la formation qui s'appuient sur les situations de travail professionnelles pour permettre aux apprenants de vivre les différentes pratiques ou savoir-faire professionnels en lien avec leur métier (apprentissage en MSP), de comprendre les fondements ou les bases scientifiques de ces pratiques (enseignements), et de prendre du recul par rapport aux savoirs et savoir-faire acquis pour raisonner leur choix (réflexivité).

Aujourd'hui les capacités à innover s'orientent sur la mise en œuvre de systèmes de production et transformation des produits agricoles et cela dans une recherche d'autonomisation des jeunes structures (intrants, consommables, circuits de vente, etc.). Nous développerons sous différents angles (sociabilité, entrepreneuriat, leadership) les compétences (combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être) dans la partie abordant les résultats du modèle.

PROFIL DES FORMATEURS ET DES CO-FORMATEURS

Dans le cadre de la rénovation, les formateurs sont ceux qui organisent et animent les formations aux niveaux des centres et des écoles tandis que les co-formateurs sont des professionnels du métier visé qui accompagnent les apprenants dans les apprentissages en MSP.

Au niveau des centres de formation, les formateurs sont recrutés à travers un test sur la base de leurs compétences disciplinaires en agriculture, élevage ou pêche de niveau de technicien supérieur d'agriculture (BAC+2). Une fois recrutés, ils suivent une formation au métier de moniteur de centre qui leur confère les compétences en pédagogie et en accompagnement à l'élaboration d'un projet professionnel. Cette formation est adossée à un référentiel métier qui est mis en œuvre au niveau des centres de ressources créés à cet effet. Trois centres de ressources ont été créés dans le cadre du programme AFOP, principalement pour assurer la formation initiale et continue des moniteurs de centre et le recyclage des formateurs des écoles.

Au niveau des écoles, les formateurs sont des ingénieurs ou docteurs vétérinaires appartenant au MINADER et au MINEPIA ou recrutés comme contractuels du programme AFOP et affectés dans les écoles pour organiser et animer les formations. Ils profitent des sessions de renforcement de capacités en pédagogie dans les centres de ressources pour organiser et animer la formation des apprenants. Un Master en ingénierie de formation en développement rural (MIFDR) est en train d'être mis en place en collaboration avec la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Ngaoundéré pour assurer la formation initiale et le perfectionnement des formateurs des écoles.

Les co-formateurs qui sont les référents dans les centres et les maîtres de stage dans les écoles sont sélectionnés par les équipes pédagogiques des structures de formation sur la base des critères bien définis. Ces critères portent sur trois domaines:

1. professionnel: il doit être reconnu dans le territoire comme une référence au plan professionnel;
2. social: il doit être de bonne moralité et sociable, disposé à partager bénévolement son savoir-faire;
3. économique: il doit vivre du métier pour lequel il est appelé à former les apprenants et disposer d'un minimum d'infrastructure d'accueil pour les apprenants pendant les phases d'apprentissage en MSP.

Les référents et maîtres de stage, une fois sélectionnés, sont formés à leur rôle sur la base du référentiel de formation élaboré à cet effet. Ce référentiel est structuré autour de quatre capacités, à savoir:

- a. accompagner l'apprenant dans les apprentissages;
- b. évaluer les apprenants en situation professionnelle;
- c. contribuer à l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle de l'apprenant;
- d. communiquer en situation d'accompagnement des apprenants.

SOURCES ET MÉCANISME DE FINANCEMENT DU MODÈLE

La rénovation du dispositif national de formation et d'insertion agropastorales et halieutiques portée par le programme AFOP est financée par la République du Cameroun (10,92 pour cent), les familles (3,60 pour cent) et par l'Agence française de développement (85,47 pour cent) dans le cadre du C2D. Le financement des activités de formation et d'insertion dans les centres et écoles est adossé à un projet d'établissement qui est l'outil de pilotage et de négociation de la structure construit en collaboration avec les acteurs locaux.

Dans les centres et les écoles, le programme a procédé à la construction/réhabilitation et équipement des infrastructures pédagogiques et périphériques, à l'équipement des structures de formation en matériels informatiques, didactiques et en motos pour le suivi des apprenants pendant les phases de formation en MSP. Au total, 33 salles de classe et 22 dortoirs ont été construits, 91 bâtiments pédagogiques réhabilités, et 275 motos mises à la disposition des structures de formation.

La formation dans les centres est résidentielle et gratuite. Les apprenants bénéficient d'une ration alimentaire de 1,7 USD par jour pendant leur séjour en formation au centre entièrement supportée par AFOP. La prise en charge des apprenants pendant les phases de formation en MSP est de la responsabilité des familles.

Dans les écoles, en revanche, la formation est payante à hauteur de 358,4 USD par an dans les écoles publiques et de 448 USD en moyenne et par an dans les écoles privées.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE

Dans le cadre de la pérennisation du dispositif rénové, le programme PCP-AFOP a réalisé l'analyse de l'économie du dispositif rénové de formation et d'insertion agropastoral, avec l'appui de l'assistance technique.

L'analyse économique proposée repose sur une vision «multifonctionnelle» des centres et écoles de formation, à la fois acteurs et redevables non seulement auprès de politiques publiques, mais aussi auprès de territoires locaux qui investissent quotidiennement dans leur fonctionnement. Cela se traduit par une comptabilisation des coûts complets de la formation-insertion, en tenant compte des coûts territoriaux dont la principale dimension économique est la contribution des familles (directe ou indirecte – à savoir le coût d'opportunité du jeune qui quitte l'exploitation/sa famille pendant deux ans). Le retour sur investissement ou bénéfice porte sur le calcul des valeurs ajoutées brutes, des investissements réalisés et du revenu agricole générés par les exploitations des jeunes formés et installés

Le tableau 2 ci-après présente de manière synthétique les principaux chiffres consolidés qui ressortent de cette étude actualisée en 2018 (Loussouarn, 2020).

Tableau 2
Économie de la formation

Flux d'installation (jeunes/an)	900
	milliers d'USD
Coût de l'accompagnement (formation + appui financier à l'installation) / jeune	2,13
Coût d'insertion (conseil) jeune	0,77
Coûts d'amortissement (renouvellement du capital immobilisé et humain)	0,84
Coût autofinancé par les apprenants (charges réelles et coût d'opportunité de sa présence au centre) jeune	2,01
Coût complet jeune (sur deux ans)	5,77
Coût complet apprenant jour	0,015
Retour économique par jeune Année 1	2,19
Retour économique par jeune Année 2	3,57
Retour économique projeté par jeune années suivantes	3,57
Durée du retour économique sur investissement	2 ans

SOURCE: élaboration personnelle des auteurs.

L'analyse du tableau 2 montre que le coût complet de la formation et de l'accompagnement à l'insertion d'un jeune formé s'élève à 5 770 USD, à raison de 15 USD par jour. L'évaluation du retour sur investissement révèle que les projets mis en œuvre par les jeunes formés et insérés génèrent en moyenne 2 880 USD par an, soit une durée de deux ans pour obtenir le retour sur investissement. Cependant à ce jour une partie des jeunes formés ne s'installent pas (taux d'installation de 66 pour cent environ) et il est donc tout à fait possible d'envisager de meilleurs résultats, d'autant plus que le programme a maintenant un certain recul sur le processus d'accompagnement de l'insertion professionnelle.







Chapitre 5

Approche méthodologique du cas d'étude

La présente étude de cas s'appuie sur les données secondaires et primaires principalement collectées à partir de la base de données propre au programme, nourrie depuis plus de douze ans par son dispositif de suivi évaluation interne et un ensemble d'études externes conduites sur la rénovation. C'est fort de ce constat que l'équipe en charge de l'étude a convenu avec l'IFPRI d'une démarche méthodologique structurée autour de deux temps de collecte et d'analyse des données. Le premier temps a consisté en l'exploitation rigoureuse des données de base existantes sur l'expérience du programme AFOP en matière d'investissement dans le capital humain. Le deuxième temps quant à lui a consisté en la collecte des informations complémentaires ou manquantes à travers des enquêtes conduites auprès des acteurs clés du programme et de son assistance technique. La figure 7 ci-dessous illustre la démarche méthodologique qui a été mobilisée.

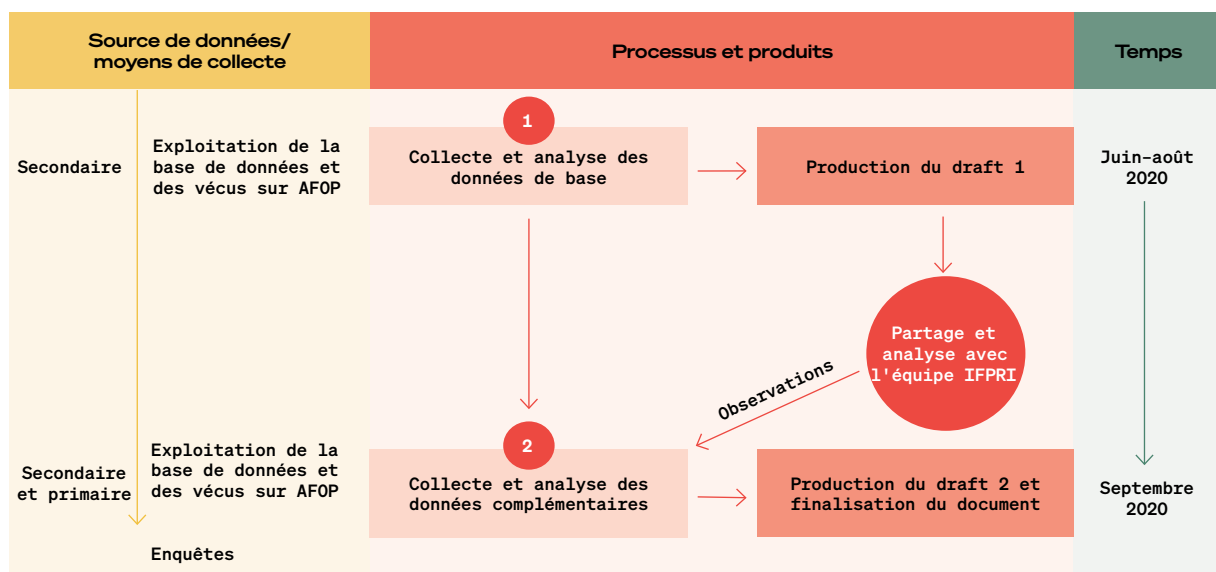


Figure 7
Démarche méthodologique mobilisée

SOURCE: élaboration personnelle des auteurs.

Les informations exploitées à partir de la base de données du programme provenaient essentiellement du système de suivi-évaluation interne du programme AFOP et des études conduites dans le cadre de l'assistance technique portée par l'Institut Agro depuis plus de dix ans. Il s'agit de données objectives et fiables même si le point névralgique reste la qualité de la collecte de données.

S'agissant des informations issues du système de suivi-évaluation interne du programme, trois principales bases de données ont été utilisées dans ce cadre, à savoir:

(i) Le tableau consolidé au niveau national des indicateurs de pilotage du dispositif rénové renseigné trimestriellement par tous les acteurs concernés sur les principaux indicateurs suivants:

- nombre de capacités développées;
- nombre d'apprenants en cours de formation;
- nombre de sessions de formation continue;
- nombre de producteurs en activité formés;
- solde du compte de la structure;
- nombre de projets validés;
- nombre de projets ajournés;
- nombre de projets financés;
- montant de la subvention virée;
- nombre de porteurs de projet accompagnés;
- nombre de contrats d'accompagnement en cours;
- montant des subventions décaissées.

(ii) Les résultats des études des effets et impacts de la formation et de l'insertion sur les bénéficiaires directs et indirects qui sont conduites par des consultants extérieurs recrutés sur une base compétitive.

(iii) Les fiches consolidées de positionnement ou d'établissement de la situation de référence des apprenants à l'entrée et à la fin de la formation. Ces fiches sont élaborées au niveau des structures de formation à travers des entretiens conduits auprès des apprenants par leurs formateurs tuteurs, avec pour finalité d'apprécier l'apport des deux ans de formation sur les apprenants par une analyse comparative entre la situation de référence de l'apprenant à l'entrée en formation et sa situation à la fin de la formation.

Pour ce qui est des données issues des études conduites dans le cadre de l'assistance technique³ portée par l'Institut Agro, les études exploitées sont de quatre ordres, à savoir:

- l'étude de l'économie de la formation qui est actualisée annuellement à partir d'un logiciel conçu à cet effet avec l'assistance technique de l'Institut Agro. Cette étude permet une évaluation rigoureuse du coût total de la formation d'un apprenant et du retour sur investissement;
- les études sur le processus de formation et d'installation des jeunes en agriculture et leurs effets et impacts conduites par les étudiants stagiaires de niveau Master II de l'Institut Agro;
- les différentes études conduites par les experts du consortium coordonné par l'Institut Agro dans le cadre des missions d'assistance technique et institutionnelle auprès du programme AFOP et de ses ministères de tutelle (Ministère en charge de l'agriculture et Ministère en charge de l'élevage);
- les études de capitalisation du processus de rénovation de la formation professionnelle agricole et rurale au Cameroun.

Les données issues des enquêtes ont été obtenues à partir d'une grille de collecte orientée sur les facteurs de réussite du modèle, ses limites et perspectives ainsi que sur les conditions de sa réussite dans d'autres contextes (annexe 2). La grille a été adressée par courriel auprès d'acteurs clés du programme et de l'assistance technique, choisis pour leur implication directe dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du programme. Le taux de participation à l'enquête était de 50 pour cent, soit huit répondants sur les 16 ciblés, sept hommes et une femme, ce qui montre encore la faible représentativité des femmes au sein de notre échantillon.

Ces acteurs ont présenté leur vision relative aux facteurs de réussite du modèle, ses limites et perspectives ainsi que sur les conditions de mise en œuvre dans d'autres contextes.

Les informations issues de l'exploitation de la base de données et des enquêtes étaient d'ordre quantitatif et qualitatif. Les données quantitatives ont fait l'objet de traitement et d'analyse à l'aide du logiciel Microsoft Excel tandis que les données qualitatives ont fait l'objet de synthèse, d'analyse thématique et de reformulation selon l'information à valoriser.

Les données collectées lors des enquêtes ont permis d'alimenter l'analyse de cas et les préconisations présentées en fin de rapport.

³ 1. Montpellier SupAgro comme coordinateur du consortium

2. Membres associés à Montpellier SupAgro: DRAAF Nouvelle-Aquitaine; C4D

3. Réseaux des délégués régionaux à l'ingénierie de formation (DRIF)

4. Institut de formation des acteurs du monde agricole et rural (IFOCAP)

5. Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM)

6. Institutions et développement (I&D)

7. École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA)

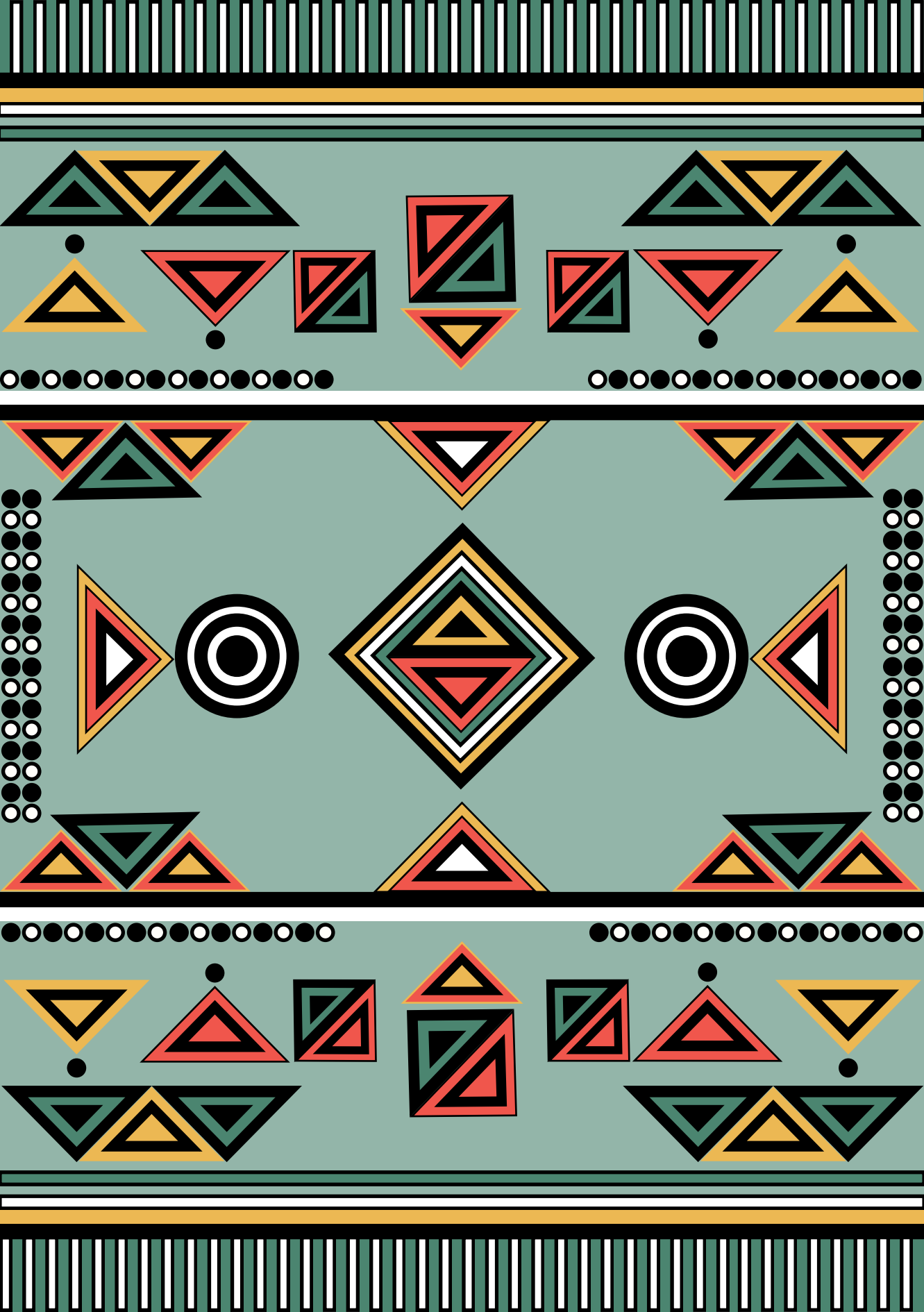
8. Réseau géographique Cameroun - enseignement technique agricole (ETA)

9. AgroSup Dijon (ASD) / Institut Eduter

10. Inspection de l'enseignement agricole / Ministère de l'agriculture et de l'alimentation







Chapitre 6

Résultats du modèle

DES CHIFFRES ENCOURAGEANTS SUR UNE DURÉE DE 10 ANS

L'ensemble des données illustrant les résultats est essentiellement issu du système de suivi évaluation interne du programme (tableau de bord, rapports annuels d'activités, etc.), des analyses d'enquêtes et des sources externes (assistance technique, mémoires, etc.) utilisées.

Les résultats enregistrés dans le cadre du programme AFOP sur le plan de la formation affichent à ce jour, 10 509 jeunes formés aux métiers d'entrepreneuriat, 480 aux métiers d'appui aux entrepreneurs et 2 330 aux métiers de conseil, soit 13 319 jeunes formés au total avec 33 pour cent de femmes (figure 9). Ce résultat traduit une amélioration de l'attractivité des métiers agricoles pour les jeunes qui s'intéressent de plus en plus aux formations agropastorales et halieutiques développées dans les centres et écoles qui enregistraient des flux relativement faibles avant la rénovation (500 formés par an dans les écoles avant l'intervention du programme contre 1800 chaque année aujourd'hui).

Pour ce qui est de l'accompagnement à l'insertion, le programme enregistre 3 670 jeunes porteurs de projet formés et installés avec 28 pour cent de femmes, soit 3 532 exploitants agricoles, 64 entrepreneurs agropastoraux et 74 maîtres pêcheurs pour une enveloppe globale de 9,85 millions d'USD de financement octroyés (AFOP, 2020b). Les projets mis en œuvre ont un caractère systémique, c'est-à-dire qu'ils intègrent plusieurs spéculations souvent inter-reliées avec, en cœur de projet, la spéculation principale autour de laquelle gravitent les autres spéculations.

Une analyse des trajectoires des exploitations sur un échantillon de 1 843 projets mis en œuvre depuis plus de deux ans a révélé que la proportion des projets fonctionnels est de 79 pour cent contre 21 pour cent de projets en difficulté. Les causes des projets en difficultés sont diverses et relatives à:

- la conduite des productions: qualité et quantité insuffisantes des intrants, mauvaise gestion de l'exploitation, pluriactivité, inexpérience;
- l'environnement d'insertion des jeunes: épizooties et épidémies, conflits sociaux, difficultés foncières, instabilité des prix de vente;

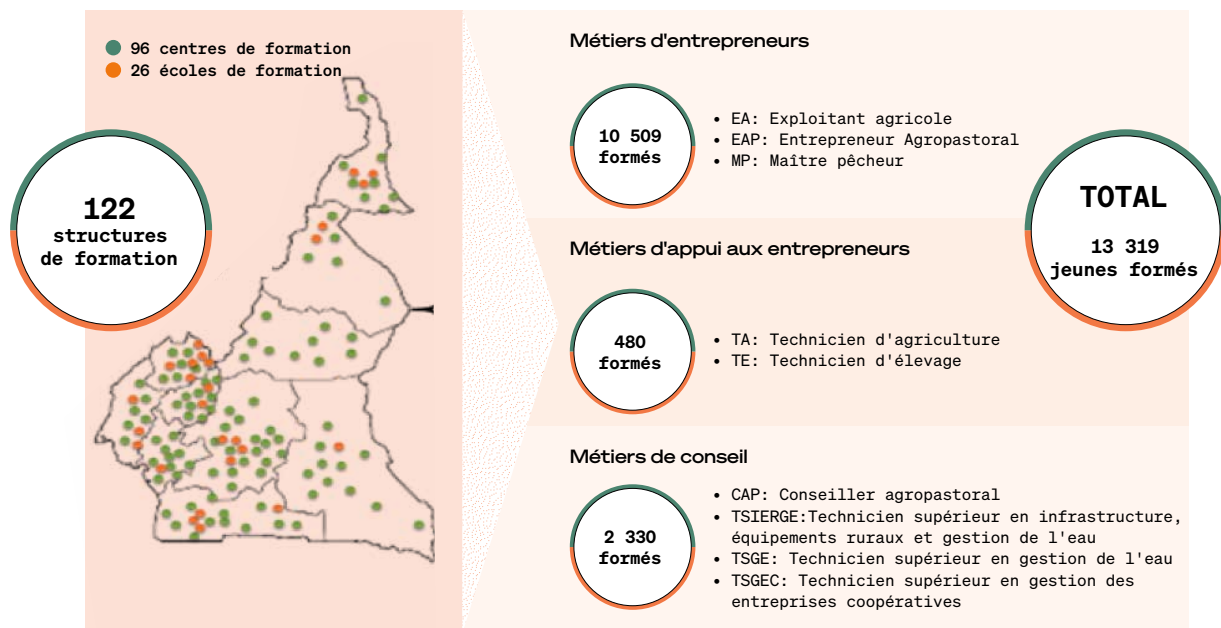


Figure 8
Nombre de jeunes formés par type de métier

SOURCE: ÉLABORATION PERSONNELLE DES AUTEURS.

- contraintes sociales des jeunes: instabilité conjugale, mariages et départs des jeunes filles;
- décès des promoteurs des projets (AFOP, 2019).

DES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES APPRENANTS DANS PLUSIEURS DOMAINES

Les différentes études internes et externes menées ont révélé que le modèle de formation promu permet le développement de plusieurs compétences chez les apprenants.

Développement des compétences visées par la formation

Ayite et Leppens (2016), Hernández-Espinosa et Sinelle (2016) dans le cadre de leur mémoire de fin d'études à l'Institut Agro ont développé dans leur méthodologie un outil pour appréhender le degré de maîtrise des capacités visées par la formation chez les jeunes formés et installés en agriculture dans le cadre du programme AFOP. Ces capacités ayant été attestées chez les apprenants à l'issue des évaluations certificatives organisées par le centre de formation, l'objectif de l'outil était de vérifier la maîtrise de celles-ci dans les faits et leur application au sein des exploitations par les jeunes formés et installés. Un système de notation graduelle de 0 à 2 permettait d'estimer si elles sont acquises ou non à travers une analyse fine du discours des jeunes enquêtés consolidée par des visites de terrain.

Cet outil a été appliqué au référentiel de métier exploitant agricole qui vise à développer sept capacités chez les apprenants, à savoir:

- C1: mobiliser des capacités générales en situation professionnelle
- C2: identifier l'influence de l'activité agropastorale sur le milieu naturel

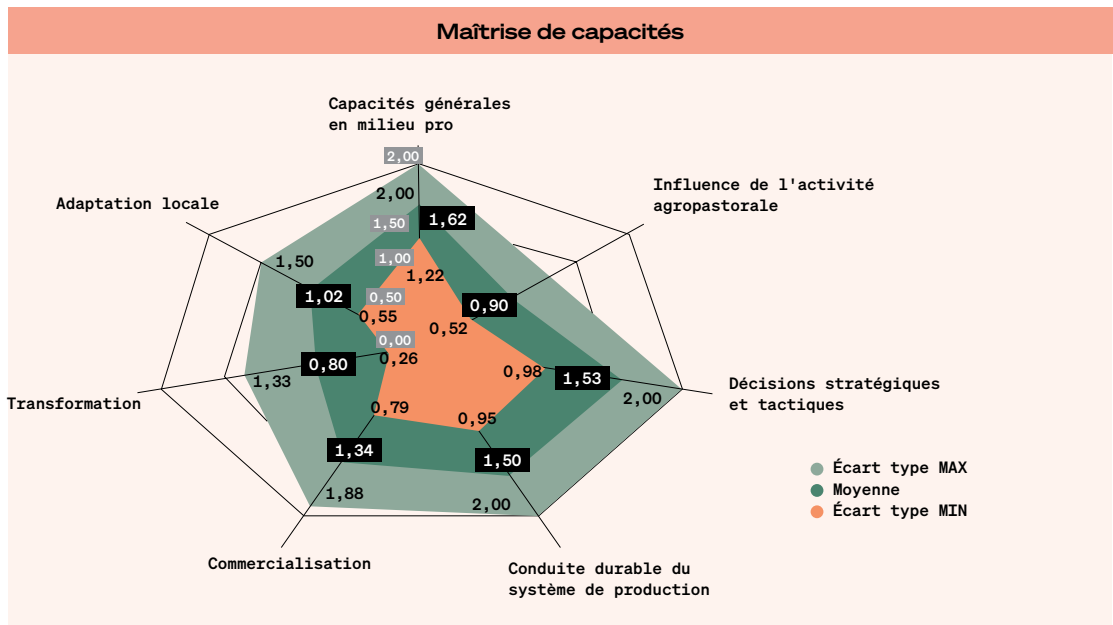


Figure 9
État des lieux des capacités maîtrisées par les jeunes formés au métier d'exploitant agricole

SOURCE: Hernández-Espinosa et Sinelle, 2016.

- C3: prendre des décisions stratégiques et tactiques pour conduire son exploitation
- C4: conduire un système de production de façon durable
- C5: commercialiser les produits de l'exploitation
- C6: transformer les produits végétaux et animaux
- C7: capacité d'adaptation locale

Des entretiens ont été conduits auprès de 50 jeunes formés et insérés. Le panel des jeunes, composé de 30 pour cent de femmes, est représentatif de la population de jeunes au sein des centres étudiés (âge, sexe, région d'origine). Le radar graphique suivant présente les résultats obtenus.

Chaque sommet du radar représente une capacité du référentiel de métier d'exploitant agricole présentée ci-dessus. L'analyse du radar d'après les auteurs révèle une bonne maîtrise par les apprenants de quatre capacités, à savoir les capacités C1, C3, C4 et C5 dont la moyenne est supérieure à 1. Toutefois, les auteurs soulignent que trois capacités ne sont que faiblement maîtrisées. Il s'agit des capacités C2, C6 et C7 dont la moyenne est égale ou inférieure à 1. Cette faiblesse s'explique par le fait que certains territoires sont pauvres en apprentissage, notamment dans le domaine de la transformation. Pour combler ce déficit, des ateliers pédagogiques sont envisagés au niveau des structures de formation.

Développement des compétences entrepreneuriales et sociales

Être un «jeune» en zone rurale apparaît comme un long parcours d'insertion sociale et économique.

Des évolutions progressives sont notables dans le comportement des jeunes filles et garçons au cours du processus de formation et d'insertion professionnelle. Ces évolutions sont notables tant au niveau individuel qu'au

sein de leur groupe d'apprenants et dans leur environnement quotidien (famille, autres producteurs, communautés villageoise, etc.).

Les jeunes formés et insérés sont désormais convaincus que l'agriculture est rentable et compatible avec un projet de vie

Cela se traduit, entre autres, par une amélioration de l'habitat, l'acquisition de moyens de déplacement et l'amélioration de la qualité de l'alimentation quotidienne.

L'analyse du dispositif de suivi évaluation, processus continu où les jeunes sont suivis dès leur entrée et à leur sortie de formation puis en cours d'insertion offre quelques enseignements (qualitatifs) sur les compétences acquises:

- Le changement de mode de vie, passage de la ville au milieu rural est souvent difficile à assumer, mais la prise de responsabilité progressive permet au jeune d'asseoir sa posture de chef d'exploitation.
- Les jeunes formés se distinguent des autres agriculteurs par leurs connaissances techniques adaptées aux modes de production, de conservation et de commercialisation des produits. Plus autonomes, ils sont ainsi moins dépendants des fournisseurs dont l'approvisionnement est incertain, malgré des gestions financières aléatoires de leurs petites structures agricoles. Le processus d'autonomisation du projet revient pour le jeune à s'affranchir d'une dépendance d'ordre social, moral ou intellectuel et à devenir acteur de sa propre évolution. Les garçons et filles accompagnés par le programme qui atteignent cette maturité sont en général capables de faire preuve d'ingéniosité et ont des structures offrant une meilleure résilience face aux aléas; ce qui est la finalité recherchée et la fierté de l'ensemble des acteurs qui construisent et font vivre AFOP.
- Ces jeunes sont titulaires de comptes bancaires ouverts dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de leur projet d'insertion. Ils bénéficient de l'accompagnement des conseillers insertion pour les décaissements, l'utilisation des fonds et la tenue des documents de gestion. Cet accompagnement renforce leurs compétences en gestion et en éducation financière acquises au cours de la formation et contribue à améliorer leur crédibilité auprès des établissements de microfinance.

Développement des compétences de leadership et de formation

Grâce à la mise en œuvre de bonnes pratiques au sein de leurs activités agricoles, les jeunes installés parviennent à réaliser des étapes de production jugées délicates par les producteurs (par exemple, mise en place de couveuse pour les volailles, de pépinière de plants de cacao).

Ils peuvent ainsi faire des démonstrations et former d'autres agriculteurs de la zone, ce qui leur confère reconnaissance et statut social conséquent (accès aux responsabilités) au sein de la communauté.

Les jeunes formés et insérés deviennent de plus en plus des personnes ressources consultées par des proches parents et d'autres producteurs dans leurs domaines de compétences professionnelles et sur des questions d'ordre

social. Ils sont de plus en plus considérés et respectés dans leur milieu: «les voisins sont intéressés par mes techniques et mon champ et quand ils voient les récoltes, ils les adoptent, ils sont les bons tricheurs (ils copient)», souligne un jeune formé et inséré (Ayite et Leppens, 2016).

Développement des compétences de sociabilité

Adossé à l'apport théorique, l'apprentissage pratique chez des producteurs référents offert par la pédagogie de l'alternance apparaît comme une spécificité saluée par les porteurs de projets. Les référents leur enseignent les gestes à avoir, les astuces pratiques, le savoir-faire. Localement, des liens d'entraide et d'échanges de pratiques, services ou produits s'opèrent ainsi entre producteurs.

Les jeunes peuvent être sujets à de la jalousie (sorcellerie) et présenter des difficultés à s'adapter aux coutumes locales. «La sociologie impacte le projet plus que le technique», note un conseiller insertion d'un centre de formation à Bouam (Berges, 2015). Les facteurs humains liés à l'ancrage à une communauté (parfois nouvelle), et la qualité des liens sociaux que le jeune tisse, sont déterminants dans l'aboutissement ou non de son projet. Le territoire et ses acteurs peuvent être tout autant accueillants et facilitateurs (entraide, coopération, innovation), que limitants voire hostiles à tout développement (convoitise, rivalité, insécurité).

ANALYSE DE L'ÉTUDE DE CAS ET PRÉCONISATIONS

La création d'une estime de soi

La formation a développé chez les jeunes le sens du leadership, la maîtrise des techniques de production animale et végétale, les capacités de gestion d'une exploitation, les techniques de commercialisation, la gestion durable de la fertilité des sols ainsi que leur envie d'aller plus loin dans la formation. Quelques témoignages des jeunes:

- “ «La formation nous a changé, je respecte les dimensions (semis) et les rendements sont très très différent.» Jeune AFOP.
- “ «Je suis devenu quelqu'un aujourd'hui et je peux hausser le ton en famille et même dans la communauté.» Jeune AFOP.
- “ «Nous, on fait de l'agriculture archaïque fourre-tout, on jette les manioc n'importe comment; lui, il fait le piquetage, il plante en quinconce, il laboure en sillon, il fait des billons, il sème en ligne; c'est beau à voir.» Un parent d'un jeune enquêté (Ayite et Leppens, 2016).

Plus encore que les connaissances et les compétences, la formation a permis aux jeunes d'acquérir une bonne opinion d'eux-mêmes – dont ils étaient souvent dépourvus. Ils sont conscients des compétences et beaucoup ont déclaré avoir évolué au cours de ces deux ans de formation:

- “ «La formation m'a fait redresser la tête. Après deux ans, j'ai une autre vision de la vie. Ça m'a ouvert un champ sur les choses.» Jeune formé et inséré dans un centre à l'Ouest (Berges, 2015).

Armés de leurs connaissances, ils arrivent peu à peu à se détacher de cette image de «gars qui traîne au quartier» - symbole de la jeunesse oisive. La formation leur a donné l'autorisation de se construire un rêve, celui d'être «un des grands éleveurs ou producteurs du village». Comme en témoigne d'ailleurs ce jeunes inséré: «Les gens me voient entrer en brousse chaque matin, ils ne savent pas ce qui se passe. Dans cinq ans, ils vont me voir dans ce village et ne vont pas me reconnaître, je serai dans ma propre voiture» (Ayite et Leppens, 2016).



Photo 2 : Jeune installé transportant l'igname de son champ pour le marché; jeune dans sa cacaoyère; habitation en zone rurale construite par un jeune.

SOURCES: Gervais/PCP-AFOP et T Chamberlin/Centre de formation agricole et rurale (CFAR) de Nkol Bolmo, 2020.





Chapitre 7

Analyse de l'étude de cas et préconisations

L'exploitation des données collectées auprès des acteurs clés en charge du pilotage, de l'animation et de l'assistance technique du programme AFOP a permis de relever les principaux facteurs de réussite du modèle de formation-insertion, ses limites, et de dégager quelques préconisations.

FACTEURS DE RÉUSSITE DU MODÈLE DE FORMATION

La construction des facteurs de réussite du modèle promu dans le cadre du programme PCP-AFOP repose sur la philosophie portée par ses acteurs (l'ADN du programme) et les résultats des enquêtes menées spécifiquement dans le cadre de cette étude. On identifiera sept principaux facteurs, à savoir:

1. La construction des valeurs communes avec pour vecteur le jeune au centre de l'action

Toutes les actions du programme PCP-AFOP reposent sur la philosophie selon laquelle le jeune qui entre en formation est porteur d'un rêve en termes de capacités à développer pour réaliser son projet professionnel et de vie. Cette philosophie suppose une attitude et une fonction bien précises de tous les acteurs intervenants dans l'organisation et l'animation des formations: le jeune est acteur de sa formation et le rôle du formateur est celui d'un accompagnateur et non d'un prescripteur des enseignements que l'apprenant doit ingérer. Autrement dit c'est le jeune qui se réalise en réfléchissant à son projet en toute responsabilité, et non en appliquant des recettes de développement (Plan méthodologique ou boîtes à outils) prescrites ou enseignées par les «spécialistes». Cette philosophie est partagée par tous les acteurs du dispositif rénové et constitue le fil rouge de leurs actions. Il convient de noter qu'il est effectué un important travail auprès des intervenants à propos du changement de comportement à adopter. Cela ne va pas sans difficultés en raison du caractère innovant de l'approche dans la mesure où le modèle moderniste de développement agricole adossé aux technologies de pointe et à une pédagogie transmissive ou descendante reste fortement ancré dans les pratiques.

2. Une formation d'une durée de deux ans basée sur l'alternance, ouverte sur les dynamiques des territoires

Les jeunes sont sélectionnés avant leur entrée en formation moins sur leur niveau scolaire (certains ont passé le probatoire et parfois le bac; d'autres ont même des difficultés à écrire) que sur leur motivation et leur capacité à acquérir du foncier. Cette sélectivité assumée permet au jeune d'envisager sereinement sa formation et de se projeter déjà plus concrètement sur la personnalisation de son projet.

La formation dans les centres offre aux jeunes des formations de deux années, temps nécessaire pour asseoir une pédagogie basée sur l'alternance, et assurer l'acquisition de l'ensemble des compétences et postures pour construire et mûrir un projet d'insertion professionnelle agricole. En effet l'installation des jeunes en agriculture est le fruit d'un processus qui s'inscrit dans la durée, véritable cheminement du jeune dans l'élaboration de son projet qui comme lui évolue. L'accompagnement post formation par le conseiller insertion permet de poursuivre l'accompagnement du jeune en situation et dans son environnement professionnel.

La durée de la formation (deux ans en alternance) ainsi que la modalité de sélection des apprenants basée principalement sur la motivation constituent un filtre efficace qui permet de retenir en formation les jeunes qui ont véritablement choisi l'agriculture ou la pêche comme métier, au détriment des jeunes aventuriers et opportunistes qui abandonnent la formation ou l'activité à la moindre difficulté. Ceci se traduit par des taux de déperdition relativement faibles (14 pour cent) et la persévérance dans l'activité agropastorale et halieutique observée chez certains jeunes formés porteurs de projets malgré les échecs et les difficultés rencontrés au démarrage de leur projet. L'évaluation sur le niveau de l'insertion menée en 2018 par le programme AFOP (évaluation interne du suivi évaluation) a montré que 79 pour cent des projets financés après deux ans étaient fonctionnels (AFOP, 2019).

La pédagogie basée sur un triptyque centre, famille, milieu professionnel permet de sécuriser le projet du jeune grâce à un ancrage local important dans l'installation et la pérennité des actions.

3. Une pédagogie au service du projet de vie des jeunes basée sur un continuum formation-insertion

L'articulation de la formation avec l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle donne à ce modèle sa force. Les jeunes mobilisent dans l'élaboration de leur projet ce qu'ils ont appris pendant les deux ans de formation: connaissances théoriques, gestes techniques, grande praticité. Ce savoir et cette praticité, acquis grâce à des apports théoriques et du temps sur le terrain en milieu socioprofessionnel les mènent vers leur autonomie (fournisseurs, autres producteurs, famille). Des réseaux se forment, ceux d'avant la formation mais surtout ceux construits pendant; des liens étroits se tissent avec les référents.

L'insertion en agriculture et en élevage est un processus complexe qui nécessite non seulement des capacités professionnelles, mais également des ressources productives tout en étant fortement influencée par l'environnement et le tissu socioéconomique et culturel.

L'insertion en agriculture et en élevage est un processus complexe qui nécessite non seulement des capacités professionnelles, mais également des ressources productives tout en étant fortement influencée par l'environnement et le tissu socioéconomique et culturel.

La formation au métier d'agriculteur ne peut donc être efficace que si elle est complétée par un processus d'accompagnement des apprenants à la conception et à la mise en œuvre de leur projet d'insertion socioprofessionnelle dans les territoires ruraux, encore appelé projet de vie des apprenants dans le cadre du programme AFOP.

4. L'implication des professionnels et des familles dans l'animation des formations comme co-formateurs et dans l'accompagnement à l'insertion des jeunes

L'adhésion des acteurs territoriaux au processus de rénovation du dispositif national de formation a jeté les bases d'un fort ancrage territorial des structures de formation. L'implication des professionnels dans l'élaboration et la mise en œuvre des référentiels, qui s'appuient avant tout sur les métiers, permet le développement des contenus de formation contextualisés et centrés sur les capacités et non sur les savoirs disciplinaires ou théoriques parfois déconnectés de la réalité du métier. L'implication des familles dans la formation pendant les phases d'alternance en milieu socioprofessionnel permet aux apprenants de développer les capacités socioculturelles nécessaires pour réussir leur insertion sociale dans les territoires; l'agriculture et la pêche étant des activités influencées par l'environnement social et culturel qui est parfois source d'échec des projets d'insertion dans ces secteurs. Au-delà d'un professionnel opérationnel et compétitif, cette approche permet aussi de contribuer à construire des citoyens, conscients des richesses culturelles, des savoir-faire locaux et des relations sociales.

La durabilité de l'insertion des jeunes en agriculture ne peut être garantie sans l'implication constructive et bienveillante des acteurs de territoire qui contribuent significativement à la résolution des problèmes d'ordre social (jalousie, sorcellerie, ingérence familiale, etc.) et d'accès au foncier que rencontrent les jeunes formés porteurs de projet pour le démarrage ou le développement de leurs exploitations.

5. Le développement d'une pédagogie qui repose sur le principe de faire-comprendre

Ce principe se traduit en action par le mode d'organisation de la formation en alternance mis en place qui commence par une phase d'apprentissage de deux semaines en milieu socioprofessionnel (faire), suivie d'une phase de formation au centre, de deux semaines également, pour partager, apporter les explications scientifiques et analyser les expériences vécues par les apprenants en milieu socioprofessionnel (comprendre). Ce mode d'organisation de la formation est source de motivation pour les apprenants puisqu'ils apprennent à partir des expériences vécues (apprentissage par la pratique). Cette organisation de la formation est également le vecteur à travers lequel les savoir-faire endogènes sont valorisés, questionnés et améliorés continuellement puisque le capital humain développé dans ce cadre est injecté dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche qui contribuent eux-mêmes à sa formation à travers les référents, les maîtres de stages et la famille.

Le démarrage de la formation par la phase pratique «faire» en MSP, suivie de la mise en commun des expériences vécues et des apports théoriques au centre est adapté pour les jeunes d'un niveau relativement bas (niveau CEP) et qui ont parfois quitté l'école il y a plusieurs années pour la vie active. Cette approche pédagogique a d'ailleurs été évalué positivement par les apprenants.

(PROCASUR, 2019)

6. La mise en place d'un système d'accompagnement personnalisé des apprenants

La formation confère aux apprenants le socle de capacités nécessaire pour exercer le métier d'exploitant agricole quelles que soient les filières de production choisies. Un système de tutorat a été mis en place entre formateurs (tuteurs) et apprenants (tutorés) pour offrir la possibilité à ces derniers de bénéficier d'un accompagnement individualisé pour la construction des capacités spécifiques en fonction de leur projet d'insertion professionnelle ou de leurs lacunes en termes de capacités. C'est le cas des apprenants qui entrent en formation avec des difficultés d'expression écrite/orale ou d'expression en public. L'accompagnement dans le cadre du tutorat leur permet de développer ces compétences spécifiques. Par ailleurs, le positionnement des apprenants à l'entrée en formation organisé dans le cadre du tutorat permet d'identifier les apprenants ressources sur qui les formateurs s'appuient pour animer certaines thématiques en valorisant leurs pré-acquis.

Les apprenants qui entrent en formation ont des trajectoires de vie (scolaire, sociale et professionnelle) différentes, des ambitions et des contraintes spécifiques qui sont parfois sources de démotivation ou d'abandon de la formation lorsqu'elles ne sont pas prises en compte. La mise en place d'un système de tutorat ou d'individualisation de la formation est nécessaire pour ce type de cible.

7. La construction d'une expertise nationale capable de concevoir, mettre en œuvre et évaluer le dispositif national rénové de formation

La réussite du modèle repose fondamentalement sur le socle de compétence développé sur toutes les ingénieries nécessaires à la conception, l'animation et le suivi évaluation du dispositif rénové de formation. En effet, les démarches et outils de formation développés dans le cadre de la rénovation ont été élaborés avec l'accompagnement technique du consortium coordonné par l'Institut Agro, chargé de l'assistance technique. Cet accompagnement était basé sur deux principes:

- développer une expertise locale capable d'animer le dispositif de rénovation en toute autonomie;
- construire en collaboration des démarches et outils adaptés au contexte camerounais.

C'est ainsi que des expertises individuelles et collectives ont été développées au sein du dispositif rénové aussi bien au niveau national qu'au niveau déconcentré et des territoires.

LIMITES ET RISQUES DU MODÈLE

Les limites et risques du modèle de formation développé sont de deux ordres: les limites liées à la pédagogie mise en œuvre et les risques liés à la durabilité technique, financière et institutionnelle du modèle.

Limites liées à la pédagogie

Le risque de «cloner» ou de reproduire le modèle d'agriculture des référents professionnels impliqués dans la formation

Le modèle à ce jour a une forte tendance de retour expérientiel des professionnels avec le risque de «cloner» les référents en ce sens que les projets des jeunes sont très souvent copiés sur le modèle des référents, fussent-ils meilleurs que les autres agriculteurs, faute de références technico-économiques viables au niveau des structures de formation.

La leçon apprise du processus de formation par alternance est que l'apprentissage chez les professionnels amène inconsciemment les apprenants à reproduire dans leurs exploitations les pratiques ou façons de faire apprises chez leurs référents. Le temps d'analyse et de questionnement des pratiques vécues chez les référents couplé aux enseignements théoriques et conceptuels apparaît déterminant dans l'apprentissage des jeunes.

L'absence de certaines situations d'apprentissage en milieu professionnel

Le choix de construire la formation en s'appuyant sur l'existant en termes de situations d'apprentissage en milieu socioprofessionnel présente une limite liée au fait que certains territoires ont un déficit en matière de situations d'apprentissage, notamment pour ce qui est de la transformation. L'évaluation des capacités acquises par les apprenants à l'issue de la formation a d'ailleurs révélé que les jeunes formés et installés ont des lacunes touchant les capacités en lien avec la transformation.

Risques liés à la durabilité technique, financière et institutionnelle du modèle

Le risque d'érosion du socle de compétence construit sur lequel repose la réussite du modèle

Les compétences développées dans le cadre de la rénovation sont portées aujourd'hui par un personnel d'âges très variables dont la mobilité professionnelle et le départ en retraite constituent des risques importants pour la pérennisation du modèle de formation développé.

Un financement du modèle qui dépend essentiellement des fonds C2D et qui a une durée de vie limitée

Le dispositif de rénovation de la formation professionnelle agricole au Cameroun a été construit grâce à des financements dégagés dans le cadre du C2D signé entre la France et le Cameroun. L'approche projet/programme a une limite importante liée à sa durée de vie et, de fait, cela soulève entre autres la question de la durabilité financière du modèle. La stratégie de pérennisation des acquis de la rénovation prévoit le transfert des fonctions actuellement assurées par le programme AFOP à d'autres acteurs de l'État et des régions. Dans ces conditions, il faut développer les mécanismes pérennes de financement et veiller à ce qu'ils gardent la même flexibilité qu'aujourd'hui pour s'adapter aux exigences de la formation et de l'insertion en agriculture qui sont tributaires en grande partie du calendrier agricole.

Un modèle qui a été développé à titre expérimental

Pour mettre en œuvre la rénovation dans les structures de formation notamment à travers l'introduction de nouveaux parcours, de nouvelles cibles et de nouvelles modalités de formation, le programme a élaboré, avec de l'assistance technique, des textes réglementaires pour encadrer le dispositif rénové de formation et d'insertion mis en place à titre expérimental. L'enjeu aujourd'hui est de faire évoluer ces textes pour les arrimer à la loi n° 2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun, ce qui est en bonne voie puisque cette loi est fortement compatible avec le modèle expérimenté.

PERSPECTIVES

Les limites et risques du modèle présentés plus haut permettent de mettre en lumière les enjeux auxquels doit faire face aujourd'hui le programme pour poursuivre durablement sa participation au développement du capital humain en agriculture. Il s'entend alors sous d'autres champs d'accompagnement mais qui concernent toujours le développement d'un capital humain. Il nous semble important à ce stade d'informer le lecteur que, même s'il est à noter des résultats encourageants du programme, ceux-ci s'inscrivent dans un dispositif expérimental mené à l'échelle nationale. Le passage à l'échelle et l'évolution du

dispositif en vue de sa pérennisation vont mobiliser les acteurs territoriaux ainsi que de nouveaux acteurs et s'inscrivent dans deux grands axes, à savoir: le perfectionnement et la pérennisation du modèle de formation développé.

Au plan du perfectionnement du modèle

Il s'agira, en fonction des potentialités et spécificités de chaque territoire des structures de formation, de mettre en place des ateliers pédagogiques pour injecter de l'innovation et créer de la réflexivité auprès des apprenants pendant la formation, ce qui va impacter la réflexion sur leur projet. Par ailleurs, ces ateliers pédagogiques seront une réponse au déficit de certaines régions en matière de situations d'apprentissage.

Au plan de la pérennisation

Pour faire face au risque d'érosion du socle de compétence développé, un mécanisme de gestion raisonnée et anticipative des compétences sera mis en place. Ce mécanisme comporte deux axes: la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la mise en place, en partenariat avec l'Université de Ngaoundéré, d'un Master en ingénierie de formation en développement rural (MIFDR) pour qualifier les nouveaux entrant dans le dispositif et perfectionner les anciens.

Pour arrimer le modèle développé à la loi n° 2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun, un cadre de collaboration entre le MINADER/MINEPIA et le MINEFOP est envisagé. Dans ce cadre, il sera question de mener les actions suivantes:

- élaboration de la stratégie nationale de formation agricole et rurale;
- accompagnement des structures privées rénovées pour l'obtention des agréments;
- élaboration du cadre d'évaluation et de certification des parcours de formation agropastorale et halieutique;
- élaboration des normes de la formation agropastorale et halieutique;
- homologation des référentiels du secteur agropastoral et halieutique;
- développement des mécanismes de financement pérenne de la formation professionnelle.

PRÉCONISATIONS ET TRANSFÉRABILITÉ DU MODÈLE

Il va sans dire que sans être reproductible à l'identique, l'expérience du modèle AFOP peut servir d'exemple dans d'autres pays notamment d'Afrique qui sont dans une démarche de rénovation de leur dispositif de formation agricole. Dans le programme AFOP, les principes d'action sont toujours guidés vers l'intérêt général et le développement de capacités professionnelles chez les jeunes en agriculture. La force du modèle réside notamment dans les choix stratégiques pris (pédagogie par l'alternance, formation longue, accompagnement à l'insertion) et dans la capacité de son équipe de coordination à les opérationnaliser - du niveau central, jusqu'au cœur des régions camerounaises. Centrer l'action sur le projet de vie du jeune semble être une bonne approche, certainement adaptable dans d'autres contextes pour aider les jeunes dans leurs processus d'autonomisation. La pédagogie par alternance semble particulièrement bien adaptée pour accompagner les jeunes dans les zones rurales, car ils manquent d'expériences, et sont motivés par l'apprentissage par la pratique, tout en acquérant un bagage scientifique appuyant la démarche.

Enfin, pour développer et réussir le modèle de formation mis en œuvre dans le cadre du programme AFOP, un certain nombre de conditions doivent être réunies, formulées ici en termes de préconisations, à savoir:

- l'existence d'une volonté politique de promouvoir la formation professionnelle agricole et d'impliquer les acteurs territoriaux dans la gestion et l'animation conjointes du dispositif;
- rester fortement lié aux territoires et partir de leur demande de formation (économique et sociale) qui va au-delà de la demande politique afin de conserver la pertinence des actions de formation;
- les actions doivent reposer sur une vision et des valeurs communes et partagées avec l'ensemble des acteurs impliqués. Ceci permet de construire un modèle original et contextualisé qui échappe aux boîtes à outils méthodologiques et techniques portées par certains bailleurs de fonds ou consultants «spécialistes»;
- le développement d'une expertise nationale capable de concevoir, mettre en œuvre et évaluer les formations envisagées en toute autonomie;
- l'inscription dans une logique de processus car les débuts sont difficiles en raison parfois d'un faible engouement des jeunes pour les formations envisagées aux métiers agropastoraux et halieutiques. Il est donc nécessaire également de réfléchir dès le départ à des mécanismes incitatifs à mettre en place (valorisation des métiers, rentabilité économique du métier, reconnaissance des diplômes, rôle de la certification);
- la disponibilité des fonds nécessaires et un mécanisme de financement flexible et adapté aux activités de formation qui correspondent aux situations de travail, donc au calendrier agricole;
- le processus doit être animé par une équipe dédiée, soudée autour des objectifs communs et jouissant d'une certaine autonomie d'action et de gestion pour être très opérationnelle.

Toutefois, il convient de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de modèle applicable/transférable partout, le modèle ainsi présenté fait appel à des éléments d'ordre méthodologique, au mode opératoire du processus et à des valeurs propres au Cameroun dans la rénovation de son dispositif de formation professionnelle agropastorale.









Bibliographie

- AFOP. 2019. *Rapport annuel d'activité 2018*. Yaoundé.
- AFOP. 2020a. *Programme technique annuel budgétisé (PTAB)*. Yaoundé.
- AFOP. 2020b. *Rapport annuel d'activité 2019*. Yaoundé.
- ASTI. 2018. *Fiche d'information sur les indicateurs de la R&D agricole*. Washington. [Consulté en ligne le 30 septembre 2020]. www.asti.cgiar.org/fr.
- Ayite, J. et Leppens, M. 2016. *Formation et installation agricole: Où en sont les jeunes insérés AFOP ?* www.reseau-far.com/formation-et-installation-agricole-ou-en-sont-les-jeunes-inseres-afop.
- Banque mondiale. 2019. *Population rurale (% de la population totale)* | Data [en ligne]. [Consulté le 30 août 2020]. https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.RUR.TOTL.ZS?name_desc=false.
- Banque mondiale. 2020. *Données | DataBank de la Banque mondiale | Explorez les bases de données* [en ligne]. [Consulté le 11 décembre 2020]. <https://databank.banquemondiale.org/databases>.
- Bergès, L. 2015. *Programme AFOP au Cameroun. L'installation en agriculture des premières générations de jeunes: de la conception à la mise en œuvre*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome de l'école en sciences agronomiques Bordeaux Sciences Agro.
- Goldin, C. 2016. «Human Capital». In C. Diebolt and M. Hauptert, eds. *Handbook of Cliometrics*, pp. 55–86. Heidelberg, Germany: Springer Verlag. Également disponible sur: <https://dash.harvard.edu/handle/1/34309590>.
- Hernandez-Espinosa, A.L. & Sinelle, J. 2016. *La formation et l'installation agricole du programme AFOP: Où en sont les jeunes et leurs exploitations ?* Mémoire de fin d'études. www.reseau-far.com/la-formation-et-linstallation-agricole-du-programme-afop-ou-en-sont-les-jeunes-et-leurs-exploitations/.
- Institut national de la statistique. 2011. *Deuxième enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun (EESI 2)*. Yaoundé.
- Institut national de la statistique. 2014. *Quatrième enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM 4): rapports des études thématiques* [en ligne]. [Consulté le 22 septembre 2020]. www.statistics-cameroon.org/fr5/news.php?id=392.
- Institut national de la statistique. 2017. *Annuaire statistique du Cameroun*. Yaoundé. [Consulté le 30 août 2020]. <https://cameroon.opendataforafrica.org/ggtphlc#:~:text=L'Annuaire%20Statistique%20du%20Cameroun%20est%20une%20publication%20de%20r%C3%A9f%C3%A9rence,difficult%C3%A9s%2C%20aux%20donn%C3%A9es%20statistiques%20disponibles>.
- Loussouarn, J.J. 2021. *Guide méthodologique: Économie de la formation agricole et rurale*. Réseau FAR. www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/20210531_LOUSSOUARN_Economie_Formation_Guide_Me%CC%81thodologique.pdf.
- Mechali, Z. 2016. *Aide-mémoire: mission d'identification du programme de consolidation et de pérennisation du dispositif rénové de formation professionnelle et d'insertion agropastorales et halieutiques (PCP Formation et Insertion)*. AFD. Paris.





L'investissement dans les agriculteurs, c'est-à-dire le capital humain de l'agriculture, est crucial pour relever les défis que posent nos systèmes agroalimentaires. Une étude mondiale effectuée par le Centre d'investissement de la FAO et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, avec l'appui du Programme de recherche du GIAR sur les politiques, les institutions et les marchés, ainsi que de l'Unité de recherche et de vulgarisation de la FAO, est consacrée à l'investissement dans le capital humain de l'agriculture, depuis ses tendances jusqu'à des initiatives prometteuses. Le Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs agropastoral et halieutique du Cameroun constitue l'une des neuf études de cas qui y figurent. Ce programme, qui s'inscrit dans la dynamique formation-intégration préparant les jeunes à des emplois dans les secteurs agropastoral et halieutique, a contribué à renforcer leurs compétences entrepreneuriales et sociales.

Le succès du modèle repose sur la promotion de valeurs communes centrée sur le projet de vie du jeune, la participation à la formation de professionnels et des familles et le renforcement de l'expertise nationale en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation du modèle. Cette publication fait partie de la collection Présentation d'investissements nationaux du programme Knowledge for Investment (K4I) du Centre d'investissement de la FAO.

ISBN 978-92-5-135807-8



9 789251 358078

CB7819FR/1/02.22