

Capitalisation du programme AFOP



Résumé du travail réalisé et présenté
par Dominique Walch-Virgili
20 novembre 2012

Atelier FAR, Yaoundé (Cameroun), 20-22 novembre 2012

1

PREAMBULE :

Support de la présentation :

- Le dossier réalisé dans le cadre de la mission de capitalisation d'expérience de la rénovation du dispositif de la formation agropastorale et rurale réalisée entre mai et novembre 2012

Objectifs de la mission :

1. **Elaborer la mémoire du processus de rénovation, étapes et méthodologie**
(processus factuel à partir des activités réalisées)
2. **Comprendre le processus des valeurs partagées du programme**
(à partir des entretiens semi-directifs)

Principe de présentation retenu :

- **Une présentation en 2 parties**
 - **Partie 1 : S'attachera à dérouler la démarche de construction du programme**
 - **Partie 2 : Tenter de raisonner le processus d'adhésion de l'ensemble des acteurs impliqués s'est mis en place**

2

LE PROGRAMME 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**



❖ UN PROGRAMME PROCESSUS EXPERIMENTAL :

➤ **IL SE CONSTRUIT PAR ÉTAPES SUCCESSIVES AU FIL DU TEMPS
ET DES BESOINS DE L'ÉLABORATION DU PROGRAMME**

➤ **IL S'APPARENTE AU PROCESSUS D'UNE RECHERCHE-ACTION À
L'ÉCHELLE NATIONALE**

❖ LA DURÉE DU PROGRAMME :

- **AFOP 1 : 2008-2012**
- **AFOP 2 : 2012-2016**

3

❖ UN CADRE :

- **Un projet du gouvernement camerounais :**
 - **Dans le cadre du Contrat de désendettement et du Développement (C2D)**
 - **Sous la maîtrise d'ouvrage du MINADER et du MINEPIA**

❖ DES ENJEUX :

- **La réduction du chômage et la création d'emplois**
- **Le rajeunissement de la main d'œuvre agricole**
- **L'accroissement des superficies**
- **L'intensification des systèmes de production**
- **L'appui à la mise en place des unités de 1^{ère} production**

❖ UNE FINALITÉ :

- **UNE MEILLEURE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE DES JEUNES
DES SECTEURS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE EN VUE D'UNE
MEILLEURE INSERTION.**

4

❖ UN BUDGET POUR LA RÉALISATION D'AFOP 1 :

- 7,8 MILLIARDS CFA EN 4 ANS

❖ UN POSTULAT :

- ABSORBER 60 000 EMPLOIS PAR AN DANS LE SECTEUR AGROPASTORAL

❖ UN OBJECTIF :

- **AMELIORER L'OFFRE DE FORMATION EN L'ADAPTANT AUX BESOINS DES ACTEURS LOCAUX**

❖ DES CHOIX PRÉDOMINANTS :

- Construire un dispositif répondant à la demande sociale et territoriale
- Placer les centres de formation au service du territoire

❖ DES VALEURS PRÉPONDÉRANTES :

- L'apprenant est au centre de la réflexion sur le dispositif
- Le développement de l'esprit de solidarité collective
- La participation de chacun dans la co-construction du dispositif

5

❖ DES ACTEURS :

➤ Des acteurs institutionnels :

- Les représentants du C2D, de l'AFD, de la CAA
- Les responsables des cellules d'enseignement du MINADER et du MINEPIA

➤ Les personnels de la coordination nationale

➤ Les acteurs locaux territoriaux :

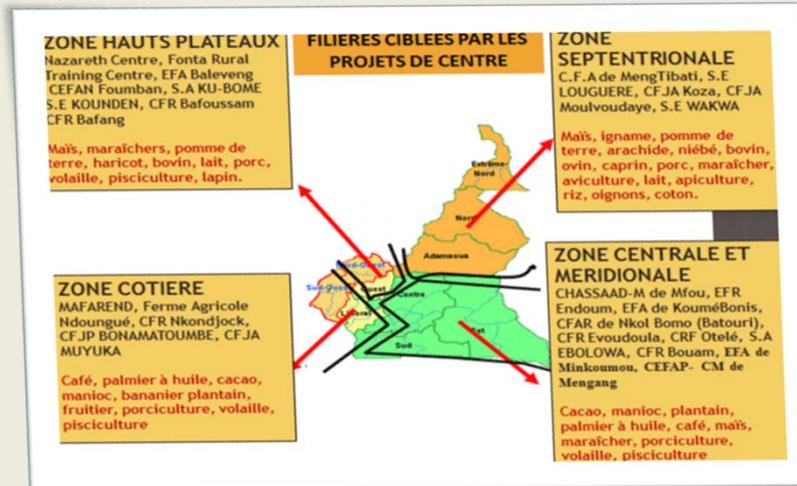
- Les directeurs de centres et d'établissements et les personnels d'enseignement
- Les représentants des comités de gestion
- Les maires et autorités communautaires, les ONG, les associations et entreprises locales...
- Les professionnels, les référents, les familles des apprenants
- Les apprenants

➤ Les acteurs extérieurs :

- Les experts du Consortium de Montpellier Supagro

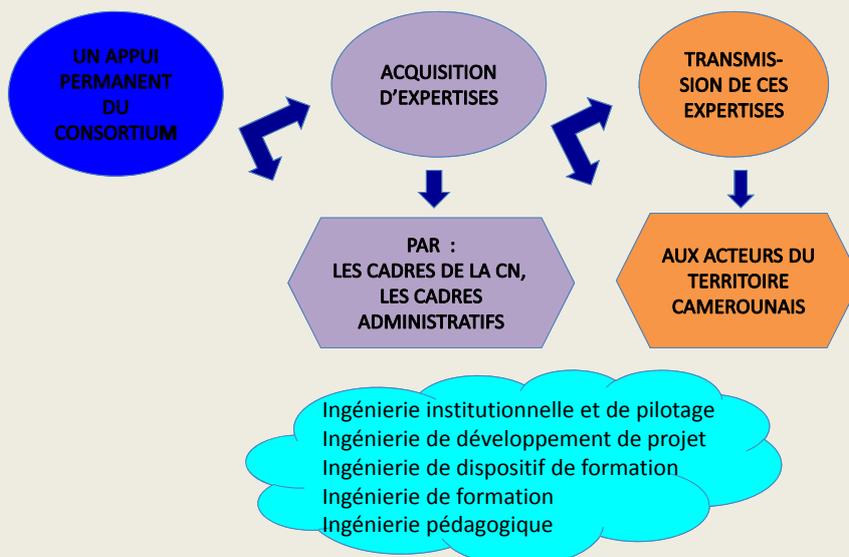
6

LES ZONES GEOGRAPHIQUES ET LES FILIERES DE PRODUCTION



7

AFOP : LE NOUVEAU DISPOSITIF DE FORMATION S'APPUIE SUR L'ACQUISITION D'EXPERTISES AU FUR ET A MESURE DE SA CONSTRUCTION



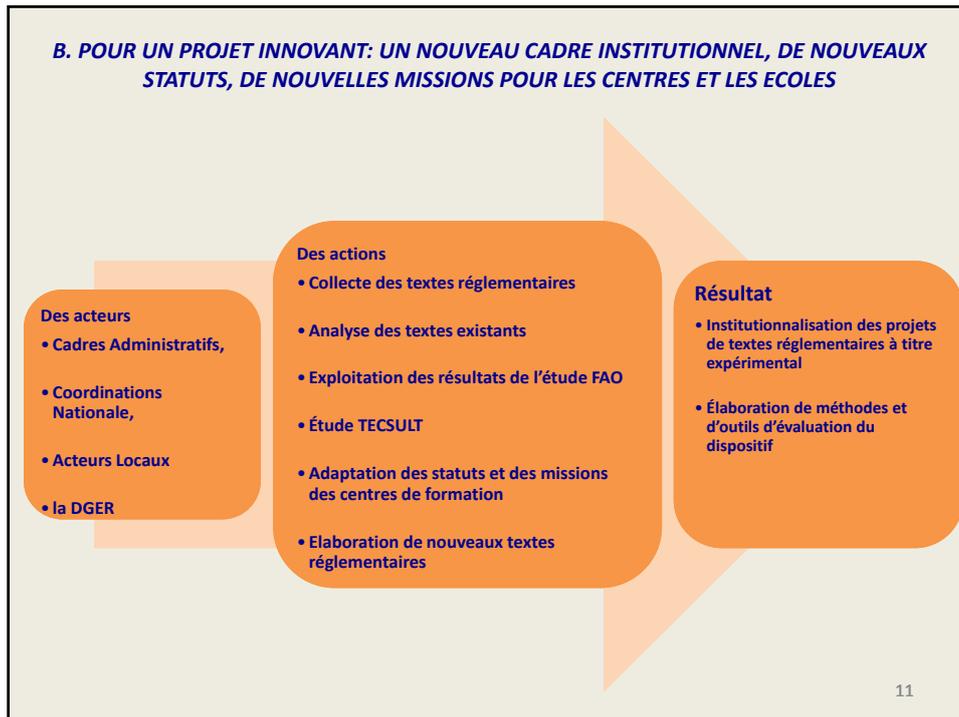
8

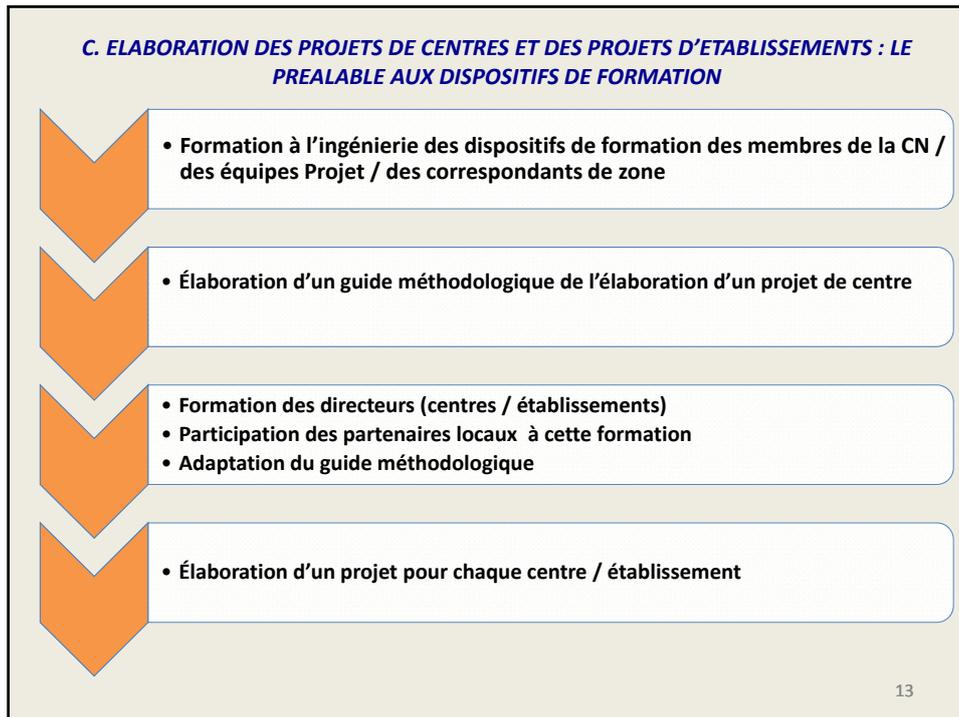
UNE CONSTRUCTION ÉTAPE PAR ÉTAPE		
PÉRIODES	ÉTAPES	DESCRIPTION
2008	Installation du programme	
2009	Construction d'un projet innovant	Nouveau cadre institutionnel, nouveaux statuts, nouvelles missions pour les centres et les écoles
2009 à 2012	Mise en œuvre d'un dispositif de formation camerounais en co-construction	Nouveau dispositif de formation, nouvelles missions, nouvelles postures des acteurs de terrain
2009 à 2012	Vers une offre de formation adaptée à la demande camerounaise	Enquêtes de terrain, écriture de référentiels métiers et de certification
2010 à 2011	Construction d'une offre de formation adaptée aux producteurs	
2010 à 2012	Formation des formateurs et professionnalisation des moniteurs de centre	
2011 à 2012	Formation des formateurs des écoles	
2011 à 2012	Construction de l'offre de formation des techniciens supérieurs	Co-construction avec la FASA

9

DEMARCHES SUCCESSIVES DE LA CONSTRUCTION DU PROGRAMME	
A. INSTALLATION DU PROGRAMME	
LES ETAPES	ACQUISITION D'EXPERTISES ET DE COMPETENCES
Convention d'affectation des fonds	Formalisation de programme international
PTAB 2008 et 2009	Elaboration d'un programme technique annuel budgétisé
L'Élaboration du manuel de procédures	Ecriture d'un manuel de procédures
Création, organisation et fonctionnement du Comité de pilotage	Mise en place d'un comité de pilotage, de ses acteurs et de son fonctionnement
Création de la Commission Spéciale des marchés	Mise en place de la Commission Spéciale des marchés et compréhension de ses attributions et fonctionnement
Mobilisation des ressources financières	Acquisition des contraintes et obligations comptables liées aux opérations de gestion budgétaires
Organisation de la première session du Comité de Pilotage	
Organisation du lancement officiel du programme au plan national	Elaboration d'une action de communication nationale informant avec précision sur les objectifs et résultats visés
Organisation et animation des ateliers de lancement du Programme dans les quatre zones	Elaboration d'une action de communication et d'information d'envergure et ciblée
Organisation de la mission de collecte des données nécessaires à la présélection des centres et établissements de la phase pilote du programme	Elaboration d'une enquête de terrain en fixant des critères précis d'évaluation et de faisabilité ciblée
Création de commissions régionales de sélection des projets de centres	Mise en place des Commissions, de ses acteurs et de son fonctionnement

10





E. ACTIONS DE COMMUNICATION SUR LA NOUVELLE OFFRE DE FORMATION

• **OBJECTIFS :**

- **SENSIBILISATION DES ACTEURS INSTITUTIONNELS**
- **FAIRE CONNAÎTRE LE PROGRAMME AUX ACTEURS DU TERRITOIRE**

• **ACTIONS DE COMMUNICATION:**

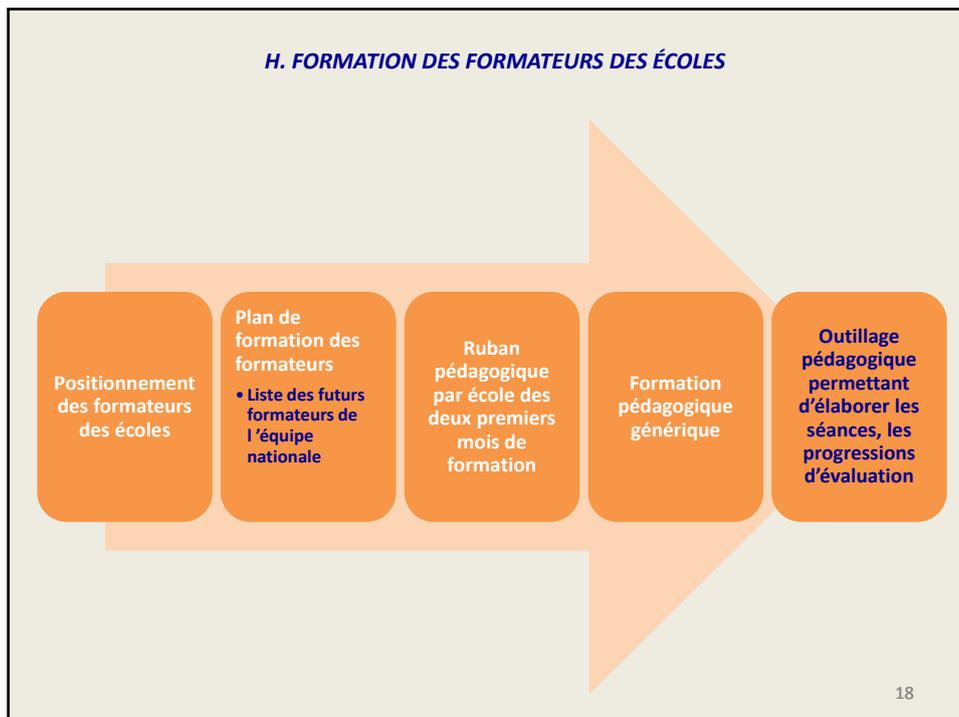
- **ORGANISATION D'ÉCHANGES/DÉBATS AVEC LES MINISTÈRES / CADRES / PROFESSIONNELS**
- **RÉALISATION DE DÉPLIANTS, AFFICHES, INSTALLATION DE STANDS LORS DE MANIFESTATIONS LOCALES**
- **RÉALISATION D'UN DOCUMENTAIRE VIDÉO PRÉSENTANT LES ACTIVITÉS D'AFOP**

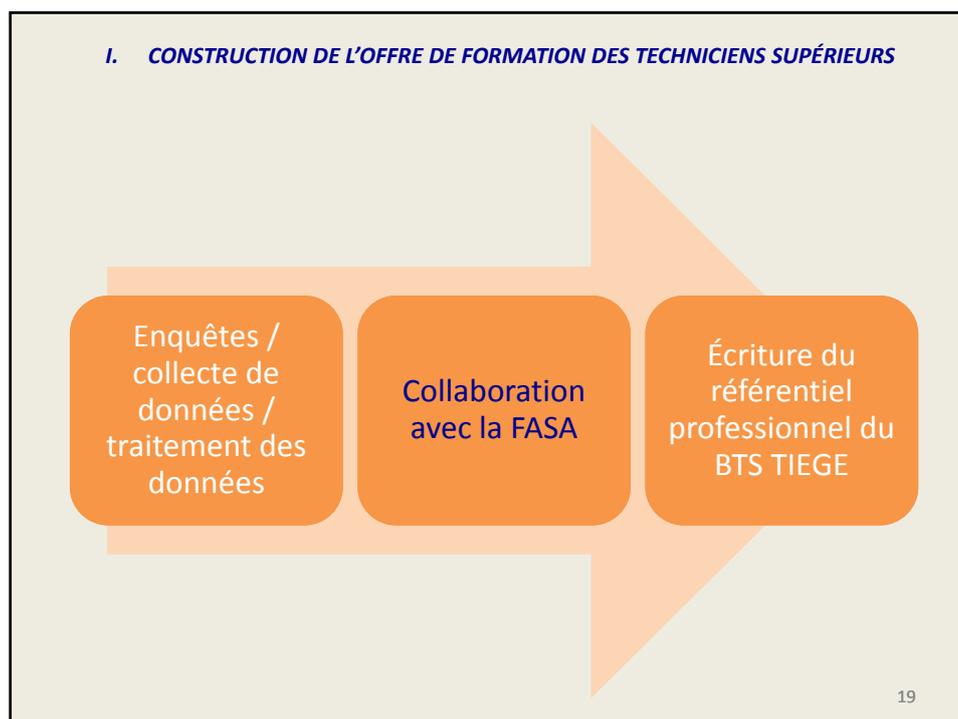
15

F. VERS LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE DE FORMATION ADAPTÉE AUX PRODUCTEURS

- 
- **Identification des opportunités de métiers par zone agro-écologique**
 - **Enquêtes et recueil de données par zone**
 - **Écriture des référentiels métiers (PMEA / Pêcheur / Para-vétérinaire / EAP)**
 - **Écriture des référentiels de formation correspondants**

16





LES EXPERTISES DÉVELOPPÉES PAR LES ACTEURS CAMEROUNAIS

ANNÉES	TYPES D'EXPERTISES	EXPERTISES ACQUISES ET PRODUCTIONS
2007-2008	INGENIERIE INSTITUTIONNELLE ET DE PILOTAGE	Conventions, manuel de procédures, organes d'orientation et de gestion, commission spéciale des marchés, comités de pilotage
2009	INGENIERIE DE DÉVELOPPEMENT DE PROJET	Etat des lieux des centres et écoles, analyse des textes existants, avants projets de textes, co-construction nouveaux statuts et missions des centres et écoles
	INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	Elaboration des projets de centres et d'école, Formation de 34 directeurs de centres et 27 directeurs d'établissements, élaboration d'outils de diagnostics agraire, plan triennal, outils d'évaluation
	INGENIERIE DE FORMATION	Ecriture des référentiels métiers d'exploitant agricole (EA) et de moniteur (MON)
2010, 2011, 2012	INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	Formation de 13 nouveaux directeurs, élaboration des projets de centres, formation des directeurs aux dispositifs de l'alternance et de l'individualisation
	INGENIERIE DE FORMATION	Ecriture des référentiels de certification EA et MON, écriture des référentiels ADAP, EAP, PMEAP, Pêcheur, para-vétérinaire
	INGENIERIE PÉDAGOGIQUE	Formation à l'approche systémique, aux concepts pédagogiques, à la pratique de l'alternance et de l'individualisation, professionnalisation des MON, formation des référents
2012	INGENIERIE PÉDAGOGIQUE	Formation des moniteurs à l'accompagnement des projets d'installation

AFOP : UN PROCESSUS DE VALEURS PARTAGÉES

Un questionnement :

 **POURQUOI L'ADHÉSION À CE PROJET DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS IMPLIQUÉS ?**

POURTANT  **IL N'Y A PAS DE PROGRAMME**

MAIS  **DES AXES FORTS** préconisés d'emblée





- METTRE LA FORMATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE
- REPLACER L'INDIVIDU AU CENTRE

21

FORCES DU PROGRAMME (1)

Novateur, unique, révolutionnaire...
Changement de posture...

UN CONCEPT INNOVANT :

- La formation = levier du développement agricole et rural
- Une offre de formation en réponse à la demande territoriale
- La participation de chaque acteur
- Un processus de formation-action au fur et à mesure de la démarche
- L'Insertion, l'Installation, l'Accompagnement des jeunes au cœur du processus

UN CADRE NOVATEUR :

- Un mode d'organisation, un fonctionnement innovants
- Un cadre institutionnel
- Un mode gestion des ressources humaines
- Une gestion financière, un suivi et contrôle



- Adaptés au contexte du dispositif
- Co-construits par les acteurs impliqués

22

FORCES DU PROGRAMME (2)

UNE PEDAGOGIE NOVATRICE :

- La formation par alternance
- Le Faire pour Comprendre
- La co-construction des savoirs
- L'approche systémique
- Les projets d'insertion et d'installation des jeunes

UNE GESTION DES CENTRES ET DES ÉCOLES PAR UN NOUVEL ORGANE DÉCISIONNEL : LE CONSEIL DE GESTION

LES ACTEURS DU MILIEU PROFESSIONNEL SONT AUSSI DES FORMATEURS

LES MONITEURS ET FORMATEURS PLUTÔT GUIDES, ANIMATEURS OU ACCOMPAGNATEURS

LES CONTENUS DE FORMATION EN LIEN AVEC LES PROJETS DES JEUNES ET L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET CULTUREL DU TERRITOIRE LOCAL.

23

FORCES DU PROGRAMME (3)

UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE: FORCE DE CONVICTION

- Par les valeurs intrinsèques et l'esprit diffusés
- Par les actes posés
- Par les compétences acquises et transmises
- Par la reconnaissance incontestée du leader
- Par le type de management basé sur la considération de tous
- Grâce à l'honnêteté et l'intégrité de tous

24

MOTIVATIONS PERSONNELLES ET COLLECTIVES

LES MOTIVATIONS COLLECTIVES :

• En lien avec les répercussions économiques du pays

- Réduire le chômage
 - Du travail pour les jeunes
 - Améliorer la production agropastorale
 - Préparer de véritables producteurs

• En lien avec la formation professionnelle

- La formation professionnelle, un vecteur de changement
- Nouveau challenge, nouvelles pédagogies

25

• En lien avec les jeunes

Mission à l'égard des jeunes
AFOP = un projet qui contribue à leur insertion

• En lien avec le sens de la patrie

Sortir le pays de la crise alimentaire
Un outil de développement du
Cameroun indispensable

• En lien avec l'environnement professionnel

Acquisition d'un esprit d'entreprise
Pas de problème d'adaptation

26

- **En réponse à une aspiration collective**

- Un défi énorme, une voie salvatrice
- Ce programme nous donne des ailes

LES MOTIVATIONS INDIVIDUELLES :

- **En lien avec l'évolution de carrière**

- Le développement du curriculum
- Renforcement des capacités professionnelles

- **En lien avec les conditions économiques et de travail**

- On apprend tous les jours
- une autre façon de travailler, en équipe solidaire

27

- **En résonance avec ses valeurs personnelles ou aspiration individuelle**

- Une mission : voler au secours des couches sociales les plus basses
- Une formation personnelle, une richesse
- Une autre façon de travailler, en équipe solidaire
- La possibilité de rester au village
- Changer sa façon d'être
- Se faire reconnaître

28

QUELQUES PROPOS D'ACTEURS TÉMOIGNANT DU PROCESSUS D'ADHÉSION AU PROGRAMME AFOP

- Une construction par co-construction, ça stimule, c'est un challenge
- On travaille en équipe, on se concerte, c'est une garantie de succès
- On se sent comme une famille
- Nous avons à la tête du programme quelqu'un se donne et qui donne l'exemple
- Tous les avis comptent
- Tous les acteurs sont considérés et récompensés pour leur investissement
- Une communauté d'esprit étonnante, tout le monde est concerné, engagé
- Le projet ne peut pas se faire sans nous, c'est nous qui donnons la matière à réflexion à AFOP
- C'est un espoir qui renaît
- C'est l'apprentissage de la vie, c'est une autre ECOLE, une école qu'il faut apprendre
- C'est un moyen d'exister, un projet de vie
- C'est un grand plaisir d'être dans ce dispositif, on se sent utile
- Nous voulons être considérés comme des professionnels exploitants agricoles
- Avant je n'avais rien à faire, maintenant j'ai un projet
- J'aime voir que j'ai appris quelque chose aux jeunes

29

DES INDICATEURS DE RÉUSSITE DU PROGRAMME

- 1. SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE :**
 - L'équipe est restée soudée, il n'y a pas de tension, pas de favoritisme, tout le monde a mordu, tout le monde accepte les contraintes
 - Les cadres qui bossent presque 24h sur 24h depuis 3 ans
- 2. SUR L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL**
 - Il n'y a pas de vandalisme des centres de formation
 - Les villages revivent, se remplissent
- 3. SUR LA VALORISATION PROFESSIONNELLE ET SOCIALE**
 - Les cadres bénéficient d'une véritable montée en compétences
 - Les moniteurs sont en voie d'intégration et de contractualisation
- 4. SUR L'IMPLICATION DES ACTEURS LOCAUX**
 - Tous les acteurs se sentent responsables de la réussite du projet et tout le monde sait ce qui se passe
 - Des autorités locales mettent des parcelles à disposition pour la construction d'un centre

30

5. SUR LE FONCTIONNEMENT DES CENTRES ET DES ÉCOLES

- Tout le monde accepte les changements de posture que nécessite le nouveau fonctionnement, les réunions hebdomadaires, le ruban pédagogique, le suivi des stages...s'approprie le même langage...
- Tout le monde entre dans le plan B souvent très contraignant
- Les nouvelles règles comptables sont respectées : les dépenses sont justifiées et validées
- Le nombre de candidatures ne cesse d'augmenter (2 à 3 fois plus que de places)
- Le taux d'abandon des apprenants est très faible (moins de 6%)

6. SUR LES APPRENANTS

- Ils restent jusqu'au bout de leur formation
- Ils s'approprient leurs projets d'insertion et démarrent des expériences de culture et d'élevage à petite échelle en cours de formation
- Ils participent à la réhabilitation des équipements collectifs du centre ou de l'établissement de formation
- Ils ont acquis une aisance d'expression qui leur permet de soutenir leurs projets

7. SUR LES FAMILLES

- Des parents sont prêts à céder un peu de terre à leurs enfants ou à faire un emprunt pour les aider à s'installer

31

LES QUALIFICATIFS DU PROGRAMME PAR LES ACTEURS

Il a été demandé aux acteurs de qualifier le programme AFOP. Voici les réponses les plus courantes :

Un programme :

REVOLUTIONNAIRE

- NOVATEUR
- PIONNIER
- AMBITIEUX

**UN PARTAGE
UN ENGAGEMENT
UN DEFI
UN REVE
UNE VISION**

Mots des jeunes :

- GENIAL
- SUPER
- TROP BIEN

UN EFFET SPLASH

32

REFLEXIONS SUR CETTE EXPERIENCE :

UN PRÉALABLE INQUIÉTANT → Crise alimentaire
Fort taux de chômage
Les résultats mitigées des politiques précédentes

LE PROJET = UN NOUVEL ESPOIR

LE TERRITOIRE ET LES JEUNES AU CENTRE DE LA RÉFLEXION

Les conditions de la réussite :

- un rêve partagé
- un projet novateur
- une démarche participative
- la considération de tous
- un leader incontesté
- une gouvernance transparente

→ **UN CHANGEMENT DE PARADIGME**

33

FRAGILITES ET SUGGESTIONS (1/2)

	FRAGILITÉS	SUGGESTIONS
Management	Peu d'anticipation Décisions dans l'urgence	Planification Organisation des procédures Décisions écrites Mettre en place des outils de suivi-évaluation
	Nécessité de gérer la croissance	Déléguer plus largement aux CZ Embauche de Cadres supplémentaires Impliquer + fortement les Comités de gestion
Fonctionnement des centres et des Ecoles	Lenteur de la réalisation des infrastructures Forte charge de travail pour les directeurs	Accompagnement, mutualisation , appui
	Ressources documentaires et informatiques à étoffer	Centres de ressources et multimédias

34

FRAGILITES ET SUGGESTIONS (2/2)

	FRAGILITÉS	SUGGESTIONS
Gestion des RH dans les centres et les écoles	Précarité et diversité de la fonction de moniteur	Clarifier le statut, améliorer leurs conditions matérielles
	Les personnes ressources	Formation à la pédagogie des PR
Pédagogie	Approfondissement et perfectionnement de tous les intervenants	Dispositif de Formation continue et centres de ressources dans les CPM Certification et inspection
L'insertion / installation	Dispositif à conforter	