



## PLAN STRATÉGIQUE DE L'ASSOCIATION RÉSEAU FAR

### *Avant-propos*

Ce plan stratégique a été développé par les membres du Réseau FAR au cours de leur Assemblée Générale tenue en avril 2016 à Lomé, Togo. Ce moment coïncide avec une période historique du Réseau, où son leadership est renouvelé (Bureau, Présidence), de nouveaux membres sont accueillis pour remplacer les anciens, et un nouveau financement sur projet démarre. Le Réseau célèbre également ses 10 ans d'existence. Il a donc besoin de prendre un nouveau départ, et ce Plan Stratégique peut l'y aider.

Le processus de cadrage que représente ce Plan oblige à faire le point sur l'efficacité des expériences présentes et futures, de réfléchir ensemble sur les résultats et de proposer de nouvelles priorités si nécessaire. Ce travail a été effectué collectivement lors de l'atelier de Lomé, qui a permis d'étoffer les analyses et d'élaborer les propositions consignées dans ce Plan.

### *La FAR : Contexte et enjeux à long terme*

Après une longue éclipse, la formation agricole et rurale (FAR) est revenue à l'ordre du jour dans les débats sur le développement. De nombreuses organisations internationales (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, GIZ, FIDA, USAID) mettent l'accent sur l'urgence d'une relance des dispositifs et financent des projets dans ce sens.

Au niveau continental, l'Union africaine a développé une Stratégie africaine pour l'éducation et la formation technique et professionnelle. Une volonté de rénovation de la FAR a été exprimée dans le cadre du NEPAD, qui a développé un Cadre Stratégique de la Formation Agricole et le renforcement des compétences (AESIF).

Toutes les études sur les systèmes nationaux de FAR relèvent la crise qui les frappe, que Vandenbosch (2006) résume en disant que l'éducation agricole et la formation post-primaire en Afrique subsaharienne sont obligées de « s'adapter ou mourir », car elle n'a pas réussi à répondre aux nouvelles réalités.

Ces nouvelles réalités sont multidimensionnelles. La FAR se montre incapable de répondre à la demande de personnes à former, surtout sur le plan qualitatif. L'économie rurale africaine a connu des changements très importants – explosion des technologies de l'information et de la communication, mondialisation des échanges, systèmes de transformation et de stockage et de commercialisation des produits agricoles, problématique de gestion des ressources naturelles - auxquels la formation agricole tarde à répondre (Wallace et Nilsson, 1997). Plus globalement, la FAR ne s'est pas adaptée à la nouvelle réalité du marché de l'emploi. Ce secteur n'est plus majoritairement public et les diplômés

n'arrivent plus à trouver des emplois, car la FAR n'a pas encore réorienté ses formations vers les besoins du secteur privé et l'entrepreneuriat. Le problème d'insertion des jeunes diplômés dans le marché de l'emploi est donc une question centrale pour la FAR. Mais elle ne peut pas être résolue par les établissements de formation seuls, car l'emploi est une question complexe, impliquant plusieurs acteurs : système éducatif, employeurs, décideurs politiques, familles, etc. Nous avons donc besoin d'approches concertées et d'actions collectives. C'est la raison d'être des nombreuses initiatives de réseautage en cours en Afrique, auxquelles le Réseau international FAR contribue :

- En tant qu'association internationale réunissant les compétences de plusieurs pays engagés dans la promotion de la formation agricole et rurale des jeunes ;
- En tant qu'espace de production et de partage de savoirs, de savoir-faire, et de valorisation/capitalisation, d'expériences porteuses dans le domaine sensible de la formation agricole et rurale ;
- En tant qu'organe d'orientation, d'aide à la décision et de propositions pour avoir un impact sur les politiques agricoles à différentes échelles de besoins (local, territorial, nationale et régionale) et sur la problématique de l'employabilité des jeunes (mise en projet professionnel des jeunes dans une perspective de développement durable).

### *Mission*

Conformément à ses statuts juridiques, l'Association Réseau FAR a pour mission d'initier, conduire et gérer les actions du réseau international Formation Agricole et Rurale, communément appelé « Réseau FAR ».

Ses buts sont d'aider à l'émergence de formations techniques et professionnelles, soutenir des approches concertées dans l'initiation, le pilotage, la gestion, l'orientation des dispositifs de formation agricole et rurale, renforcer les réflexions méthodologiques sur les stratégies et renforcer les capacités des acteurs de la FAR au sein de ses pays membres.

Par ailleurs, les dispositifs de formations prônés par le réseau FAR doivent être guidés par les principes suivants :

- Tenir compte des tendances démographiques lourdes inhérentes à chaque pays en prônant une formation de masse ;
- Privilégier une approche territoriale et régionale pour tendre vers des dispositifs ancrés sur leurs territoires avec une gouvernance adaptée ;
- Fonder la réforme des dispositifs de formation sur l'équité et l'efficacité, au service de l'insertion professionnelle ;
- mettre en place des dispositifs souples et diversifiés, avec une pédagogie adaptée, en réponse à la demande des acteurs ;
- Valoriser en permanence le métier d'agriculteur et les métiers connexes avec une véritable reconnaissance sociale et professionnelle de ces métiers;
- Mettre l'accent sur la formation des futurs formateurs pour l'enseignement technique et les conseillers agricoles du monde rural ;
- Établir des liens forts entre l'enseignement technique et l'enseignement supérieur au service de la diversité des agricultures ;

- Réaffirmer le rôle de la puissance publique pour maintenir la cohérence d'ensemble, tout en connectant les dispositifs de formation et de recherche ;
- Approfondir l'économie de la formation agricole et bâtir une expertise en la matière afin d'assurer la pérennité des dispositifs..

### *Vision*

La vision qui nous anime est celle d'une institution de référence internationale au service d'une formation professionnelle agricole de qualité, ouverte à tous et œuvrant pour l'insertion professionnelle des apprenants, et pour un développement durable.

### *Valeurs fondamentales*

Le Réseau FAR inscrit sa raison d'être et son action dans trois axes de valeurs complémentaires :

- un engagement personnel et solidaire de ses membres ;
- une pratique du partage dans le respect de la diversité de genre et de l'équité ;
- un renouvellement intergénérationnel.

### *Le Réseau FAR : Réalisations et perspectives*

Créée en 2012, l'Association Réseau FAR s'est constituée en entité légale pour offrir un support institutionnel au réseau international de professionnels de la FAR de 13 pays, lui-même créé en 2005.

Depuis sa création, le Réseau a développé des atouts certains. Il constitue aujourd'hui une précieuse plateforme d'échange, de capitalisation d'expériences diverses et d'apprentissage collectif pour ses membres. Il dispose d'une base de données appréciable sur la FAR (études, rapports, monographies) produite par ses membres, d'un site web et d'outils de communication accessibles au grand public. À travers lui, les professionnels ont accès à un pool de compétences sur la formation agricole pour accompagner le processus de rénovation des dispositifs de la FAR et renforcer les capacités de ses personnels.

L'Association qui appuie le réseau est jeune et, comme toutes les associations, elle évoluera encore dans la définition de son statut réel, ses fonctions et ses activités au rythme du renouvellement de ses membres et de l'évolution des politiques. Elle doit encore élargir et diversifier sa base de financement. Son mode d'opération repose sur le bénévolat, sa capacité de mobilisation de ses membres est limitée. Elle est encore à la recherche de son point d'équilibre entre une simple communauté de pratique au service des activités de ses membres et une organisation avec ses propres activités autour desquelles ses membres se mobilisent.

Malgré sa jeunesse, l'Association a réussi à initier des processus d'organisation et de structuration, qu'elle doit maintenant appuyer et mener à leur terme. Elle a contribué à la mise en place de Réseaux FAR nationaux dans plusieurs pays et elle doit les aider à affirmer leur légitimité pour un meilleur ancrage institutionnel de l'action de ses membres. Elle a également aidé au développement de stratégies nationales de FAR et doit aider maintenant à améliorer la cohérence entre ces stratégies et les politiques agricoles.

L'Association est consciente des obstacles et des risques qui se présentent à elle, en premier lieu l'instabilité politique, économique et sociale dans certains pays, qui menace le développement de la

FAR et la continuité des efforts de rénovation de ses dispositifs. De même, le changement éventuel des priorités thématiques des bailleurs de fonds mettrait à mal la pérennité des financements. À plus long terme, la faible attractivité des métiers du secteur agricole pour les jeunes, si elle n'est pas inversée, remettrait en question l'existence même des dispositifs de FAR.

Elle est également consciente des opportunités qui s'offrent à elle et qui peuvent soutenir son action.

Les conditions actuelles sont propices à l'action de l'Association. Au niveau national, chacun des pays membres a exprimé sa priorité politique pour la dynamisation du secteur agricole et du développement rural, avec un objectif affirmé de sécurité alimentaire. Au niveau international, les bailleurs de fonds manifestent un intérêt renouvelé pour l'appui à la formation professionnelle agricole. De multiples projets de rénovation des dispositifs de formation sont en cours, qui offrent un terrain propice à l'action de l'Association. Ces processus sont appuyés par une dynamique de réseautage initiée par plusieurs acteurs nationaux, régionaux et internationaux. L'Association peut s'y joindre pour amplifier son action.

## *Stratégie*

La stratégie de l'Association, développée par l'ensemble de ses membres, vise à structurer son action de manière réaliste en dégagant ses priorités, ses méthodologies et ses moyens. Le réseau FAR originel, constitué de membres individuels ou institutionnels, évolue graduellement vers une alliance entre les réseaux nationaux qu'il a largement contribué à initier. Le rôle du Réseau FAR international est d'appuyer et valoriser le travail de ses constituants nationaux et non de se substituer à eux. À travers ses appuis, il permet une plus grande visibilité à même de faciliter des alliances plus larges, pour une reconnaissance accrue de la formation agricole par les instances politiques nationales et internationales.

## *Axes stratégiques*

L'action du Réseau FAR sera structurée autour de quatre grands axes stratégiques.

### *Axe 1 : Appui à la structuration et à la gouvernance des réseaux FAR nationaux*

Le premier axe accompagne la structuration et le développement des réseaux nationaux constituant le Réseau International. Il les aidera notamment à renforcer leur mode de gouvernance, nouer des partenariats. À cette fin, une charte d'activité minimum sera développée par les réseaux nationaux afin d'avoir des indicateurs d'activité par pays. L'objectif est de renforcer leur propre capacité à renforcer les capacités de leurs membres, en mobilisant l'expertise des professionnels nationaux et internationaux.

Pour les pays qui souhaitent intégrer le réseau, il apportera aussi des éléments de structuration en les aidant à monter un dossier sur les aspects pertinents pour la formation agricole : politique agricole, diagnostic et état des lieux de la FAR, adéquation formation et territoire, étude de synthèse sur un sujet pertinent pour le pays (foncier, insertion des jeunes, accès aux facteurs de production, etc.) ; perspective et action futures envisagées en fonction du contexte politique (réseau formel, informel, association, plateforme, etc.).

Une autre composante de l'axe 1 est l'amélioration de la gouvernance du Réseau FAR, par l'amendement de ses statuts et la revue de son organisation. À cette fin, le Réseau améliorera

notamment sa communication interne en diversifiant ses outils, et en les adaptant aux possibilités de chaque pays.

### *Axe 2 : Renforcement des capacités*

Le second axe accompagne par la formation les initiatives émergentes des plateformes nationales en renforçant les capacités des formateurs et gestionnaires des institutions de formation. Il s'agira aussi de former les acteurs à différents niveaux à des démarches, outils et méthodes de la FAR. Une priorité sera l'ingénierie de la formation pour renforcer la capacité des écoles à développer des programmes novateurs et adaptés aux besoins du marché de l'emploi. À cette fin, le Réseau travaillera avec d'autres partenaires (autres réseaux, bailleurs de fonds, universités) à organiser des occasions de renforcement de capacités, notamment en vue de mettre en place des formations universitaires de niveau Master sur l'ingénierie de la formation.

### *Axe 3 : Communication et plaidoyer*

Le but de l'axe 3 est, grâce à une stratégie de communication dynamique, de mettre à la disposition des professionnels de la FAR et des décideurs politiques une information de qualité, assurer une plus grande visibilité au Réseau et lui permettre de devenir une force de proposition pour influencer sur la décision publique concernant l'avenir de la FAR. À ces fins, le Réseau renforcera sa stratégie de communication 2.0 pour être présent sur le maximum de forums, événements, ateliers parallèles et connexes des OI, Bailleurs, universités, etc.

### *Axe 4 : Production de connaissances sur la FAR*

L'axe 4 aura pour but de produire des connaissances nouvelles, aussi bien sur l'évolution des dispositifs de FAR, les besoins du marché de l'emploi, les référentiels des métiers, les nouvelles méthodologies de formation, la gestion et le financement de la formation, et sur tout autre sujet pertinent pour la FAR. Ces connaissances seront produites à travers des activités régulières de diagnostic et d'études conduites par les membres du réseau eux-mêmes ou des experts externes.

Le Réseau encouragera les partenariats dans les domaines de la recherche, l'accueil de stagiaires, et la valorisation scientifique afin de donner plus de visibilité à ses membres.

### *Les activités de l'Association*

Les activités à mettre en œuvre dans le cadre de cette stratégie sont diverses et mobiliseront des ressources nationales et internationales, notamment celles mises à disposition par les projets développés par le Réseau FAR international. Elles sont constituées d'activités identifiées et conduites par des groupes thématiques réunis autour de chaque axe stratégique, avec l'appui du Réseau international et des réseaux nationaux dans les pays où ceux-ci existent. Selon les besoins et les moyens, ces activités porteront sur des problématiques soumises par des institutions locales, nationales, ou sur des problématiques communes à plusieurs pays. Elles comprendront, selon les cas,

de la formation, des études et diagnostics, des séminaires nationaux ou internationaux, des interventions ponctuelles ou régulières.

### *Conclusions*

**Ce plan stratégique, fruit d'un travail collectif, a pour ambition de guider les actions des membres du réseau, mais sans constituer pour autant un cadre rigide. Et comme tout document de stratégie, il est appelé à évoluer en fonction de la demande et du contexte des parties prenantes.**