



Ingénieur SAADS / M2 Master 3A Option Système Agraires Tropicaux (SAT)
Parcours MOQUAS
Marchés, Organisations, Qualité, Services en appui aux agricultures familiales du Sud
Année scolaire 2015-2016

Mémoire de fin d'études :

Présenté pour l'obtention du diplôme de Master Agronomie et Agroalimentaire, Option
Système Agraires Tropicaux (SAT)

Spécialité : Marchés, Organisations, Qualité, Services en appui aux agricultures familiales du
Sud (MOQUAS)

THEME :

**Diagnostic des Dispositifs de Formation
Professionnelle Agricole et Rurale de Masse : Le cas
des Centres de Métiers Ruraux en Côte d'Ivoire**



Présenté par :

SINAN Manzan Kobénan Badou Désiré

© Montpellier, Novembre 2018

Mémoire de fin d'études

Présenté pour l'obtention du diplôme de Master Agronomie et Agroalimentaire,
Option : Système Agraires Tropicaux (SAT)
Spécialité : Marchés, Organisations, Qualité, Services en appui aux agricultures familiales du
Sud (MOQUAS)

DIAGNOSTIC DES DISPOSITIFS DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE ET RURALE MASSE : LE CAS DES CENTRES DE METIERS RURAUX EN COTE D'IVOIRE.

Présenté par : **SINAN Manzan Kobénan Badou Désiré**

Année de soutenance : **2018**

Mémoire préparé sous la direction de :
Betty WAMPFLER, Responsable
Pédagogique MOQUAS à l'IRC et de
Hassan QUAROUCHE, PhD – Secrétariat
Exécutif Réseau FAR

Présenté le : **29/11/2018**

Devant le jury :

Présidence jury : Philibert de Divonne

Tuteurs : B. Wampfler / H. Quarouch

Membre extérieur 1 : Steven l'Enfant
(FERT)

Membre extérieur 2 : Florette RENGARD
Chargée de Mission du Réseau
International Formation Agricole et Rurale
(FAR)

Organisme d'accueil : Réseau FAR – Côte
d'Ivoire

Maître de Stage : Silué MEHIN,
Coordinateur Adjoint Programme
National Métiers Ruraux, Membre Réseau
FAR-CI

© " Toute reproduction du présent document, par quelque procédé que ce soit, ne peut être réalisée qu'avec l'autorisation de l'auteur et de l'autorité académique de l'Institut des Régions Chaudes (IRC) de Montpellier SupAgro"

" Le présent document n'engage que son auteur "

Tables des matières

Tables des matières	4
Dédicaces	8
Avant-Propos	9
Remerciements.....	10
Sigles et Abréviations	11
Tables des illustrations et des tableaux.....	12
Résumé et abstract.....	13
Introduction	15
Chapitre I. Contexte, problématique et méthode	17
I.1. Contexte de l'étude	17
I.1.1. Enjeux de la formation professionnelle agricole et rurale en Afrique Subsaharienne .	17
I.1.2. Évolution de l'offre de formation professionnelle agricole	20
I.1.3. Liens entre offres d'emplois et modèles de développement agricole.....	21
I.1.4. Émergence de la formation professionnelle agricole et rurale de masse et quelques exemples de formation en Afrique tentant de répondre à la problématique de masse	23
I.1.5. Capitalisation d'expériences et les difficultés rencontrées par les panels de dispositifs de la FAR en Afrique	25
I.2. Contexte d'émergence de l'initiative Centres des Métiers Ruraux en Côte d'Ivoire	31
I.2.1. Une croissance démographique forte tournée vers les grands centres urbains ayant des conséquences sur l'éducation et le chômage	31
I.2.2. Une politique d'éducation et de formation publique ne prenant pas en compte la formation en milieu rural	32
I.2.3. Mise en place par l'État d'un système de formation adapté aux exigences du milieu rural	33
I.3. Problématique de l'étude.....	34
I.4. Grille d'analyse pour étudier le dispositif CMR et sa capacité à faire de la formation de masse	34
I.4.1. Analyse du dispositif FAR - Centre des Métiers Ruraux	34
I.4.2. Analyse de la capacité à faire de la formation de masse	36
I.5. Méthodologie de collecte de données.....	37
I.5.1. Étude bibliographique	37
I.5.2. Choix de la zone.....	37
I.5.3. Échantillonnage et entretiens avec les acteurs.....	38
Chapitre II. Analyse du dispositif Centres des Métiers Ruraux au regard du modèle conceptuel initial	40

II.1. Une philosophie pour combler le manque à gagner des systèmes de vulgarisation en milieu rural et répondre aux besoins de formation des ruraux	40
II.2. Historique	42
II.3. Vision et objectifs	45
II.4. Le système d'acteurs autour des Centres de métiers ruraux	45
II.4.1. Les partenaires techniques et financiers.....	46
II.4.2. La direction de coordination du dispositif CMR ou CECO anciennement.....	47
II.4.3. Le dispositif de terrain des CMR.....	47
II.4.4. L'environnement institutionnel régional et local des CMR.....	49
II.5. La démarche d'intervention des CMR – une ingénierie de formation adaptée au contexte du milieu rural	50
II.5.1. Différents types de formations pour une économie locale autonome et performante.....	50
II.5.2. Démarche d'intervention des CMR - une ingénierie de formation et pédagogique adaptée	51
II.5.2.1. <i>Ingénierie de formation des CMR – Analyse de la situation du village</i>	53
II.5.2.2. <i>Ingénierie de formation des CMR – Analyse des besoins</i>	54
II.5.2.3. <i>Ingénierie de formation des CMR – Élaboration du plan de formation</i>	55
II.5.2.4. <i>L'ingénierie pédagogique – conception des programmes de formation et diffusion</i> 56	
II.5.2.5. <i>Évaluation dans la formation CMR</i>	57
II.5.3. Les résultats attendus du dispositif lors de sa mise en place.....	58
Chapitre III. Analyse de la capacité à faire de la formation de masse en fonction des résultats obtenus par le dispositif CMR	59
III.1. Compréhension du schéma théorique de la formation de masse	59
III.2. Bilan du rapport de « Christian Fusillier » sur les 5 premières années de mise en œuvre de dispositif CMR	63
III.2.1. Concernant la pertinence des objectifs du projet.....	63
III.2.1.1. <i>Formation en dix ans de 300.000 jeunes ruraux et accompagnement à l'installation de jeunes exploitants agricoles</i>	63
III.2.1.2. <i>Répondre à toute demande de formation exprimée</i>	64
III.2.1.3. <i>La loi-cadre</i>	64
III.2.2. Concernant la pertinence des principes et de la démarche d'intervention.....	64
III.2.2.1. <i>Les attitudes et les compétences des COFO avaient tendance à entrainer une désorientation de l'approche des CMR</i>	65
III.2.2.2. <i>Le rôle des chefs de zones n'a pu permettre le développement des analyses qualitatives du terrain</i>	65
III.2.2.3. <i>Certains points de vigilance de la cellule de coordination dénaturaient la bonne gouvernance du dispositif</i>	66

III.2.2.4. Certaines composantes de l'aspect financier du projet courraient des risques qu'il fallait surveiller	66
III.2.3. Viabilité du dispositif CMR en construction – Structuration et de transfert des outils techniques	66
III.2.4. Résumé du montage du financement du dispositif CMR prévu après les quatre premières années de son expérience.....	67
III.2.5. Conclusion d'évaluation	68
III.3. Bilan diachronique des CMR mettant en exergue les difficultés de la viabilité du dispositif de masse	68
III.3.1. Difficultés de la réalisation technique du dispositif CMR entravant la viabilité technique de la formation de masse.....	69
III.3.1.1. Viabilité technique de l'approche entravée par différents types de crises	69
III.3.1.2. Une viabilité technique rendue difficile par d'autres causes endogènes aux villages	72
III.3.1.3. Le dynamisme des COFO/CFOP un atout indéniable à la réussite	76
III.3.2. Des moyens et sources de financement jouant sur la durabilité économique et financière du dispositif	77
III.3.2.1. Le financement de la formation idéalement conçu	77
III.3.2.2. Un difficile déroulement du financement du dispositif CMR.....	81
III.3.3. Un statut juridique pouvant s'avérer une entrave à la viabilité institutionnelle du dispositif	84
III.3.3.1. Le statut juridique du dispositif CMR dans son modèle conceptuel.....	84
III.3.3.2. Un déroulement qui rend difficile la viabilité institutionnelle du dispositif	85
III.3.4. Gouvernance et pilotage du dispositif : d'une conception Bottom-up vers un système Top-down	87
Chapitre IV. Propositions de Pistes de Réflexion	92
IV.1. Concernant l'État	93
IV.1.1. Donner du temps et des ressources à la construction d'une autre vision aux ruraux que celle qu'ils ont aujourd'hui	94
IV.1.2. L'affirmation d'une volonté forte à la formation et l'insertion des ruraux en agriculture par l'élaboration et l'exécution d'une stratégie nationale de la formation agricole et rurale	94
IV.2. Concernant l'Unité de Gestion du Projet/Programme CMR	95
IV.2.1. Revoir la priorité d'investir sur la construction du dynamisme des paysans et groupe de formation paysan	96
IV.2.2. Favoriser l'émergence des leaders charismatiques qui peuvent constituer des pôles d'attraction de jeunes démotivés	97
IV.2.3. Favoriser la formation des COFO et/ou l'appui de ces derniers par des personnes ressources habilitées	98
Conclusion Générale.....	100

Bibliographie	102
Annexes	106
Annexe 1 : Guide d'entretien – COFO/CFOP.....	106
Annexe 2 : Guide d'entretien - Chefferie / Notabilité /Associations dans le village	109
Annexe 3 : Guide d'entretien - Comité Villageois de Formation (CVF).....	111
Annexe 4 : Guide d'entretien - Bénéficiaires et non bénéficiaires/groupe de formation	113
Annexe 5 : Guide d'entretien - Personnes ressources/Formateur CMR.....	115
Annexe 6 : Guide d'entretien – Collectivités territoriales/Mairies/Agences d'insertion des jeunes etc.....	117
Annexe 7 : Profil historique approfondi du programme national des centres des métiers ruraux de 1991 à 2007	118
Annexe 8 : Taux d'allocation budgétaire de l'ÉTAT Ivoirien en fonction des différents secteurs de formation	123
Annexe 9 : Niveau d'analphabétisation des populations ivoiriennes en fonction des zones urbaines et rurales	123
Annexe 10 : Photos de terrain :.....	124

Dédicaces

Au Seigneur de Grâce et de Bonté, pour sa fidélité !

*À mes très chers Parents, Merci Maman et Papa pour vos prières
et votre soutien !*

*À mes Ami (e) s pour leurs soutiens multiformes, que le Seigneur
vous comble de Grâces !*

Avant-Propos

Le présent mémoire constitue l'aboutissement d'une année d'étude que nous avons effectuée à l'Institut des Régions Chaudes (IRC) de Montpellier SupAgro en France. Cet institut propose différentes formations d'Ingénieur et de Master, dont le Master Agronomie et Agroalimentaire (3A), spécialité Marchés, Organisations, Qualité, Services en appui aux agricultures familiales du Sud (MOQUAS), que nous avons suivi. Cette formation qui est spécifiquement tournée vers les pays du Sud place l'agronome en situation d'interface et d'intermédiation entre les agricultures familiales et leur environnement. MOQUAS prépare à ces fonctions d'intermédiation et d'appui au développement agricole au Sud :

- Appui au renforcement des organisations professionnelles de l'agriculture familiale : structuration, réflexion stratégique, partenariats, contribution aux politiques publiques ;
- Appui à l'insertion des agricultures dans les marchés et filières agricoles et agroalimentaires : au sein des organisations agricoles, des entreprises agroalimentaires contractualisant avec l'agriculture, des filières, des interprofessions ;
- Appui au développement des services durables d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations : conseil agricole, services financiers, formation, santé animale, services d'information de marché, etc. ;
- Appui à l'insertion des agricultures familiales dans le développement territorial : processus de valorisation et de qualification des productions liées aux territoires ;
- Construction, conduite et évaluation des dispositifs d'appui au développement (programmes et projets d'aide au développement).

L'achèvement de la formation MOQUAS passe par un stage de fin d'études d'une durée de 5 à 6 mois. Pour notre part, nous avons effectué ce stage au sein du Réseau FAR en Côte - d'Ivoire, où nous avons fait le **diagnostic d'un dispositif de formation professionnelle agricole et rurale de masse, celui des Centres de Métiers Ruraux**.

Ce mémoire ne prétend pas traiter de manière exhaustive tous les axes de réflexion, mais pourrait servir de support à des études complémentaires.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire, nous offre l'agréable occasion d'exprimer notre profonde gratitude envers ceux et celles qui, par leur contribution, de près ou de loin, nous ont permis d'atteindre ce niveau d'études.

Nos remerciements vont d'abord à l'endroit de **Dr. KONE Siaka**, Directeur de l'Ecole Supérieure d'Agronomie (ESA) de Yamoussoukro pour tout son appui et son soutien. Nous remercions aussi **Mme Christine MORETTI**, coordonnatrice du projet CDD-ESA en France pour son soutien et sa disponibilité, **Mme BETTY Wampfler**, Responsable du Master MOQUAS et Directeur de mon mémoire, pour la formation de qualité et pour sa disponibilité et **M. Hassan QUAROUCHE** notre encadreur pédagogique pour ses apports et conseils.

Nos remerciements sont ensuite adressés à ceux qui ont contribué au bon déroulement de ce stage :

- Dr. Adama COULIBALY, Président du Réseau FAR Côte d'Ivoire et Directeur Général du Conseil Coton Anacarde ;
- M. SILUE Mèhin, Coordonnateur Adjoint National du Programme National de Formation aux Métiers Ruraux (PNMR-CI) ;
- M. Michel KISSY, Responsable du Département Structuration du Milieu du PNMR et Secrétaire Général du Réseau FAR Côte d'Ivoire ;
- Les Conseillers en Formation et Orientation Professionnelle (CFOP) du PNMR des zones Agboville, Sikensi, Napié, Sinématiali, Man, Abengourou. Ils nous ont été d'une aide précieuse pour le bon déroulement de la phase de terrain ;
- Les responsables des organismes et collectivités territoriales qui ont acceptés de nous ouvrir leurs portes, merci à vous.

Nous ne saurions oublier l'ensemble des enseignants de l'IRC, en particulier ceux de la formation MOQUAS qui nous ont dispensé le savoir durant toute cette année de formation. Nous remercions aussi tous nos condisciples de la formation MOQUAS pour leur amitié et leur solidarité.

Nous sommes enfin redevables à tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenu et n'ont pas pu être nommés ici. Que DIEU les récompense en temps opportun !

Sigles et Abréviations

AFD	: Agence Française de Développement
ANADER	: Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
APROMAC	: Association des Professionnels du Caoutchouc Naturel
ARK	: Animation Rurale de Korhogo
BM	: Banque Mondiale
BTS	: Brevet de Techniciens Supérieur
CECO	: Cellule de Coordination et de Capitalisation
CEP	: Champ Ecole Paysan
CFOP	: Conseiller en Formation et Orientation Professionnelle
CMR	: Centres des Métiers Ruraux
CNRA	: Centre National de Recherche Agronomique
COFO	: Coordonnateur de Formation
CVF	: Comité Villageois de Formation
DSRP	: Document de Stratégie de relance du développement et de la Réduction de la Pauvreté
FAC	: Fonds d'Aide à la Coopération
FAR	: Formation Agricole et Rurale
FDH	: Fonds de Développement de l'Hévéa
FEKAMA	: Fédération des collèges agricoles de Madagascar
FORMAPROD	: Formation Professionnelle et l'Amélioration de la Productivité Agricole
FSP	: Fonds Solidarité Prioritaire
GTZ	: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (Coopération Technique Allemande)
IMF	: Institut de Microfinances
INFPA	: Institut National de Formation Professionnelle Agricole
IRC	: Institut des Régions Chaudes
MARP	: Méthode Accélérée de Recherche Participative
MINADER	: Ministère de l'Agriculture et du Développement Durable
MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture
MOQUAS	: Marché Organisation Qualité Services en appui aux agricultures familiales du Sud
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
PIP	: Programme d'Investissement Public
PNMR	: Programme Nationale de Formation aux Métiers Ruraux
PVRH-SA	: Programme de Valorisation des Ressources Humaines du Secteur Agricole
RNA	: Recensement National Agricole
SAPH	: Société Africaine de Plantations d'Hévéas
SCAC	: Service de Coopération et d'Action Culturelle
SIGFIP	: Système Intégré de Gestion Financière Publique
SODE	: Société de Développement
UVF	: Unité Villageois de Formation

Tables des illustrations et des tableaux

Liste des Figures

Figure 1 : Carte mondiale montrant la gravité de la dégradation des terres (GLASOD)	19
Figure 2 : Grille d'analyse des dispositifs de l'action de formation agricole	35
Figure 3 : Grille d'analyse du dispositif de formation de masse Centre des Métiers Ruraux	36
Figure 4 : Zones d'études de collecte des données :	38
Figure 5 : Nombre d'entretiens ouverts avec les acteurs du terrain	38
Figure 6 : Diagramme historique des CMR sur la période 1991 à aujourd'hui	42
Figure 7 : Système d'acteurs autour du dispositif Centre des Métiers Ruraux	45
Figure 8 : Démarche d'intervention et outils utilisés dans un village	52
Figure 9 : Etapes de création des conditions de l'autogestion et de son accompagnement	61
Figure 10 : Financement à terme du dispositif cmr inspiré de celui de l'anda en France	68
Figure 11 : Champ d'hévéa de plus de 10 ha et pépinière améliorée de M. Julien à la suite des formations CMR	75
Figure 12 : Un ensemble de jeunes mobilisés par M. Julien pour le désherbage d'une pépinière d'hévéa	76
Figure 13 : Système de cogestion des fonds de fonds de formation	78
Figure 14 : Modèle de gouvernance actuel du programme CMR	91

Liste des Graphiques

Graphique 1 : Schéma récapitulatif de la relation théorie - pratique	57
Graphique 2 : Evolution en dents de scie du financement du dispositif CMR porté par plusieurs acteurs	82

Listes des tableaux

Tableau 1 : Ensemble de critères qu'un dispositif de formation de masse devrait remplir sur la base des travaux de la FORMAPROD de Madagascar et des Ateliers d'échanges avec le Réseau FAR	24
Tableau 2 : Synthèse des critères de la formation de masse en Côte d'Ivoire assortie du cadre logique de l'approche CMR	62
Tableau 3 : Récapitulatifs des niveaux, fonctions et acteurs du système CMR autogéré et cogéré .	88

Résumé et abstract

Résumé

La Côte d'Ivoire, pour faire face aux enjeux de l'insertion professionnelle de la cohorte de jeunes de plus en plus grandissante, a mis en place en 1995, le projet Centres des Métiers Ruraux (CMR). Il avait, principalement pour objectifs l'innovation de la formation professionnelle agricole et rurale non formelle et la formation et l'insertion de 300 000 jeunes ruraux en 10 ans. Après 24 ans de réalisation, le problème de la masse se pose toujours, avec un dispositif CMR qui a pourtant fait ses preuves en termes d'innovation de formation non formelle. Quelles sont les conditions réelles de la réussite de l'initiative de la formation de masse ? Ce dispositif a-t-il eu les moyens et les chances de pouvoir mettre en place un dispositif capable de répondre à cet enjeu majeur que connaissent beaucoup de pays d'Afrique aujourd'hui ? Le réseau FAR menant également des réflexions sur les dispositifs FAR de masse, a été à l'origine d'un stage en 2018. Ce stage cherchait à comprendre les facteurs à l'origine des difficultés du dispositif CMR à atteindre son objectif de masse sur la période qui lui a été donnée. Dans ce cadre, une étude qualitative a été menée auprès des acteurs du projet – cadres de l'unité de gestion du programme actuel – auprès des acteurs de terrain tels que les COFO/CFOP, les chefferies villageoises des villages où continuent les formations, les comités villageois de formation, les groupes de formation, les personnes ressources et également auprès de quelques dispositifs œuvrant dans le domaine de l'insertion des jeunes ruraux. Cette étude a montré que, moyennant la résolution de quelques difficultés, le dispositif CMR est capable d'atteindre ses objectifs. Cependant, le montage institutionnel et la viabilité financière restent à consolider. En outre, elle a aussi permis de comprendre que l'objectif de transfert de compétences aux ruraux – autogestion et cogestion – est un processus de longue haleine nécessitant des outils, méthodes et des processus de mobilisation sociale puissants, surtout pour des cibles qui n'y sont pas préparées d'avance. Le temps et la disponibilité des ressources dans un cadre bien défini sont des éléments importants dans la réussite d'une telle initiative. Il incombe à l'État de réaffirmer, sa volonté forte à faire des CMR un outil d'insertion des jeunes en mettant l'accent sur une stratégie nationale de la formation agricole et rurale. Cette structuration globalisante aura l'avantage de créer un cadre de concertation, regroupant et faisant interagir l'ensemble des acteurs du domaine afin d'avoir un impact plus important.

Mots clés : jeunes ruraux ; CMR ; dispositif de formation ; formation non formelle ; formation de masse ; autogestion ; insertion professionnelle ; stratégie nationale de formation agricole et rurale, insertion agricole

Abstract

English Theme : Diagnosis of agricultural and rural training devices of mass : : the case of the centers of rural professions in Ivory Coast

Ivory Coast, to face the challenges of the professional insertion of the growing cohort of young people with a lot of deficiency, set up in 1995, the project Centers for Rural Professions which had for main objectives : the innovation of non-formal agricultural and rural training and the occupational integration of 300 000 rural youth in 10 years. After 24 years of realization, the problem of the mass is still posed although a CMR system that has yet proven itself in terms of non-formal training innovation. What are the real conditions for the success of the mass training initiative? Has this mechanism had the means and the chances of being able to put in place a system able to answer to this major challenge that many African countries are experiencing today? The FAR network also conducting reflections on mass FAR system, was behind an internship in 2018 aimed at understanding the factors that caused the difficulties of the CMR system to achieve its mass objective on the period given to him. This internship sought to understand the factors that caused the difficulties of the CMR device to reach its mass objective over the period it was given. In this context, a qualitative study has been conducted among the project-framework actors of the current program's management unit with field actors such as COFO / CFOP, the village chiefdoms of the villages where the training courses continue, the committees training villagers, training groups, resource persons and with some schemes working in the field of rural youth integration. This study has shown that, with the resolution of some difficulties, the CMR device can achieve its objectives. However, institutional set-up and financial sustainability remain to be consolidated. In addition, it also helped to understand that the goal of empowering rural people - self-management and co-management - is a long-term process that requires powerful tools, methods and social mobilization processes, especially for targets that do not are not prepared in advance. The time and availability of resources within a well-defined framework are important elements in the success of such an initiative. It is incumbent upon the Government to reaffirm its strong will to make CMR a tool for youth integration by focusing on a national strategy for agricultural and rural training. This globalizing structuring will have the advantage of creating a framework of consultation, gathering and making interact all the actors of the field to have a greater impact

Key words : Rural youth ; centers of rural professions ; training system ; non-formal training ; mass training ; self-management ; occupational integration ; social mobilization processes

Introduction

Depuis plus de deux décennies, la préoccupation de la formation agricole et rurale (FAR) a commencé à se développer un peu partout en Afrique et pose aujourd'hui de multiples questions : quels dispositifs, quelle viabilité, quels effets au regard des grands enjeux de développement, etc. Ce constat a été fait suite à des études menées par diverses institutions et chercheurs comme Pierre Debouvry sur l'importance de la poussée démographique des territoires africains et les besoins de formation qui en sont liés (Debouvry, 2007), Christian Fusillier sur les formes de dispositifs FAR existants en Afrique subsaharienne et les politiques d'appuis internationaux nécessaires à leurs relances (Fusillier, 2004), etc. Tous ces travaux font émerger une question centrale : quelles politiques de formation de base et de masse pourraient être développées pour faire face à ces enjeux ?

Les pays africains, conscients des enjeux économiques et sociaux que représente l'agriculture au lendemain des indépendances, ont porté une attention au développement de ce secteur par l'initiative de la formation de leurs agriculteurs qui a évolué dans le temps et a pris plusieurs formes (encadrement, vulgarisation, FAR...). Aujourd'hui, nombre d'agriculteurs restent faiblement armés pour assurer le développement de l'agriculture, et chaque année la cohorte de jeunes ruraux en demande d'emploi ne cesse de grandir. La question de la formation de masse et de l'insertion durable en agriculture se pose donc avec une acuité de plus en plus grande (Wampfler, 2017). Dans la plupart de ces pays, le développement des territoires est un enjeu important et la formation et l'insertion de la cohorte de jeunes y occupe une grande place. À cet effet, l'agriculture, et plus spécifiquement l'agriculture familiale, est vue comme un secteur ayant une grande capacité d'absorption de ces jeunes comparativement aux autres secteurs (Henri Rouillé d'Orfeuil, 2014). Cependant, les difficultés sont grandes et posent les questions suivantes : quels sont les moyens, les acteurs, les modèles à mobiliser pour construire des dispositifs de formation adaptés aux contextes africains et qui soient viables ?

Il n'existe pas grande littérature sur ces questions, mais les investigations menées par un certain nombre d'acteurs comme le Réseau International FAR, l'Agence Française de Développement (AFD) en collaboration avec Montpellier SupAgro /Institut de Régions Chaudes (MSA/IRC) aussi en lien avec différents acteurs d'appui au développement agricole, permettent d'avoir des ressources documentaires et expériences traitant de ces questions. On y voit que de différentes actions publiques (État), et privées (ONG, OP, Projets, programmes...), ont fait émerger différents types de dispositifs en Afrique, certains ayant une action à de petites échelles, d'autres tentant de répondre à la question de la formation de masse. À ce sujet de grandes questions se posent encore pour connaître réellement les différents critères d'un dispositif de formation agricole et rural (FAR) de masse et le modèle à développer pour être plus viable. La capitalisation des études menées par MSA/IRC (Wampfler, Berges, 2017) donne des pistes de réflexion dans ce sens. Cependant, beaucoup de questions restent encore posées et nécessitent d'autres études, afin de continuer à affiner

les réflexions quant à des dispositifs répondant à l'ensemble des exigences de la formation de masse.

L'étude du dispositif des Centres de Métier Ruraux en Côte d'Ivoire qui est l'objet de ce stage est une initiative tentant de compléter cette réflexion. Le Réseau International FAR est à l'initiative de cette étude qui a été menée dans le cadre d'un stage étudiant. Il a pour thème « **Diagnostic des Dispositifs de Formation Professionnelle Agricole et Rurale de Masse : Le cas des Centres de Métiers Ruraux en Côte d'Ivoire** ».

Le présent rapport définit donc en premier lieu le contexte, la problématique et la méthodologie de l'étude, puis détaille l'analyse de dispositif de formation CMR sur la base des hypothèses à l'origine de sa création, effectuant ainsi, en quelque sorte, une analyse du « modèle » CMR. Les difficultés qui ont émergées durant le déroulement de la phase expérimentale et post expérimentale et qui ont causé la non-atteinte de certains objectifs sont ensuite explicitées, à partir d'une analyse des différentes phases de mise en œuvre du dispositif. Enfin, une discussion aborde les propositions de pistes de réflexion à poursuivre pour essayer de reconstruire un dispositif ayant plus de chance d'arriver à la formation de masse.

Chapitre I. Contexte, problématique et méthode

I.1. Contexte de l'étude

I.1.1. Enjeux de la formation professionnelle agricole et rurale en Afrique Subsaharienne

Dans un monde en perpétuelle évolution, les nations sont soumises à des changements globaux qui entraînent des défis importants et des problèmes d'ordre structurel pour les nations les plus défavorisées.

La démographie, la sécurité alimentaire, les changements climatiques, la pression foncière, etc., entraînent de multiples et profonds changements auxquels le capital humain national, notamment celui du secteur agricole et rural, doit être préparé. Ces enjeux présents ne feront que se renforcer au cours des prochaines décennies.

(1) Une importante poussée démographique

Avec une croissance démographique importante caractérisée par une transition démographique tardive et intense¹, l'Afrique subsaharienne connaîtra la plus forte progression de son histoire : en 2050, la population sera estimée à plus de 1,110 milliard d'habitants et la population active à plus de 460 millions de personnes au niveau continental (Debouvry, 2007). En Afrique, 5 % seulement de la population vivait dans les zones urbaines en 1900. En 2007, ce sont 42% qui vivent dans des zones urbaines peuplées par les populations rurales fuyant la pauvreté des campagnes à la recherche de travail. Mais la capacité d'absorption de cette main-d'œuvre par le marché de l'emploi des grands centres urbains est très faible, créant alors une nuée de chômeurs et par ricochet une bidonvilisation et des conditions de vie précaires et dégradantes. En outre, en Afrique de l'Ouest, l'effectif de la cohorte annuelle de jeunes adultes à insérer dans la vie professionnelle va continuer à croître jusqu'en 2050 et au-delà (10 675 000 jeunes) face à des départs par vieillissement très réduits. Ces réalités rappellent qu'il s'agit bien d'un phénomène de masse touchant la totalité des jeunes générations (les 12 à 24 ans seront 139 991 000 en 2050, (Debouvry, 2007)). Cette poussée démographique entraîne des problèmes de sécurité alimentaire face une production alimentaire contrastée.

(2) Production alimentaire et sécurité alimentaire en Afrique

Selon une étude de la FAO (Nabhan et Al, 2003), « *le rendement moyen des céréales en Afrique pendant la période de 1991 à 1998 stagnait à environ 1,2 tonne par hectare. En 2020, même en supposant avec optimisme que les rendements nationaux moyens en céréales augmenteraient jusqu'à 1,8 tonne par hectare, l'Afrique devra importer entre 25 et 32 pour cent de ses besoins en céréales afin de rester au niveau alimentaire actuel* », c'est à dire arriver à nourrir la population croissante à une échelle inquiétante. Pour relever ce défi alimentaire,

¹ La transition démographique se définit comme le passage d'un régime démographique traditionnel à quasi-équilibre haut (forte mortalité, forte fécondité) à un régime démographique moderne à quasi-équilibre bas (faible mortalité, faible fécondité). Elle correspond à une période de déséquilibres transitoires entre les taux de mortalité et de natalité entre ces deux régimes et peut durer de 70 à 150 ans

des transformations doivent s'opérer au niveau des systèmes de production. Ces derniers, contrairement à ce que l'on observe en Afrique actuelle, doivent devenir plus productifs tout en s'inscrivant dans la durabilité. Trouver l'équilibre entre ces deux objectifs paraît difficile vu que les systèmes actuels de production sont tournés vers des principes de productions intensives qui mettent moins l'accent sur la durabilité des ressources qu'ils utilisent. Se tourner vers des secteurs et principes qui allient ces deux objectifs, tels que les paysans et l'agriculture de type familiale sont des pistes prometteuses, mais encore soumis à de nombreux défis : changements climatiques, pressions foncières, performances des exploitations agricoles, préparation du capital humain surtout, etc.

(3) Changements climatiques

Le changement climatique survenu depuis des décennies maintenant entraîne plusieurs conséquences comme les, « *sécheresses récurrentes, assèchement de régions fertiles par la raréfaction des pluies, diminution du rendement des cultures céréalières et chute des productions céréalières, changement, accroissement du nombre d'affamés, réduction de la surface des terres agricoles* » (Nabhan et Al, 2003). Cette situation ne favorise pas le développement d'une agriculture performante et durable. C'est une grande vulnérabilité dans laquelle les pays africains sont plongés vu que, la majorité de leurs populations vivent d'une agriculture dépendante à plus de 95% des eaux de pluie et que son niveau de pauvreté générale restreint ses possibilités d'importation de denrées alimentaires (Debouvry, 2007). Si l'on veut éviter les conséquences graves de cette vulnérabilité, la transformation des systèmes de production agricole traditionnelle est plus qu'impérieuse. Selon Pierre Debouvry, il serait illusoire de compter sur la seule capacité d'autoadaptation des paysans comme cela se faisait par le passé (Debouvry, 2007).

Par ces constats, le défi de former des paysans de plus en plus performants et capables de s'ajuster aux changements que cause le réchauffement planétaire, s'avère plus que grand. Il est donc urgent que les politiques se mobilisent, car il y va de la survie de tout le monde, « *sans production, pas de nourriture pour les Hommes !* ».

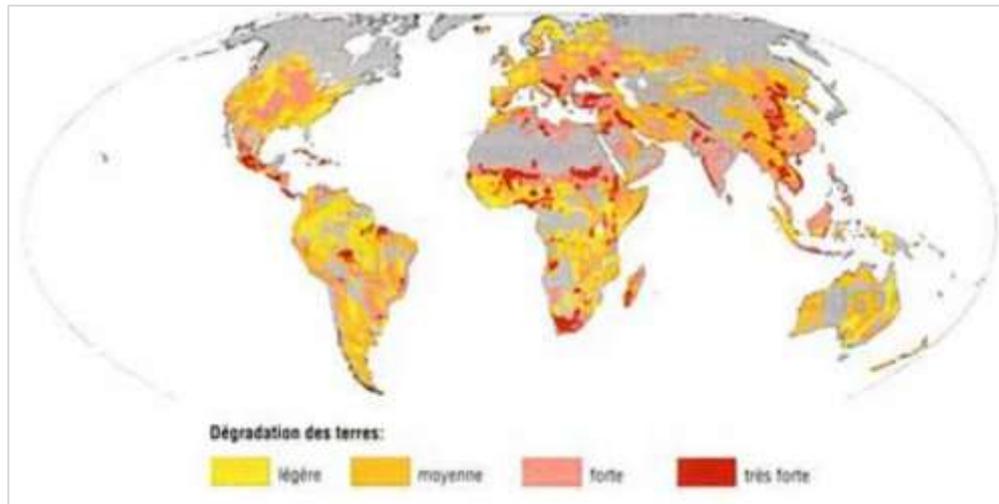
(4) Pression foncière et dégradation des sols

Les unités de production paysannes se fragmentent à l'occasion des héritages successifs en lien avec une forte croissance démographique et deviennent de moins en moins stables (Debouvry, 2007). Selon une étude de la FAO en 2003, l'évaluation la plus récente de la surface disponible en Afrique indique qu'il y a entre 0,28 et 0,52 ha de terre cultivée par habitant. Ceci inclut une proportion élevée de terres dans des secteurs ayant de faibles précipitations. Mais si l'on suppose que toutes les personnes sont concentrées dans les secteurs ayant de bonnes précipitations, les surfaces cultivées représentent alors seulement de 0,19 à 0,23 ha par habitant. Un constat alarmant qui témoigne d'une importante pression foncière causée indirectement par la croissance démographique observée dans les pays africains.

Au regard de cette pression et vu que les faibles performances des exploitations agricoles ne permettent que de faibles rendements à l'hectare, sans y être vraiment préparées, les agriculteurs font usage de diverses techniques agricoles pour tenter de combler cette faiblesse. Ces techniques, parfois mal adaptées peuvent renforcer les sévères dégradations

des sols que connaissent les pays africains aujourd'hui (figure 1) (mauvaise gestion par l'agriculture des ressources en sol et en eau, les rotations de cultures inadéquates, l'utilisation de terres marginales, l'utilisation insuffisante et/ou excessive d'engrais, le déboisement, le surpâturage et les coupes répétées, l'agriculture itinérante (Nabhan et Al, 2003).

Figure 1 : Carte mondiale montrant la gravité de la dégradation des terres (GLASOD)



Source : ISRIC/PNUE, 1990 - FAO - SIG, Mars 2000

Ces dégradations dues aux techniques et habitudes culturelles paysannes ont une part très importante dans la faiblesse des exploitations agricoles africaines d'aujourd'hui et les rendent de moins en moins durables, viables et développables (Debouvry, 2007). C'est une véritable spirale de pauvreté de masse.

(5) Préparation du capital humain

Au regard des défis énumérés ci-dessus, au nombre des enjeux prioritaires, nous pouvons citer l'augmentation durable de la productivité des exploitants agricoles pour faire du secteur agricole un secteur pourvoyeur qui aurait deux fonctions, à savoir (i) la sécurité alimentaire et (ii) l'emploi des cohortes de jeunes. En outre, cette augmentation de productivité remet globalement en jeu les systèmes de production qu'il faut nécessairement reconstruire. Selon Pierre Debouvry « *La cadence et la consistance des changements à affronter ne permettent pas d'envisager qu'un tel bouleversement puisse se faire au rythme de la production de nouveaux savoirs et savoir-faire des seuls paysans. Pour ce faire, il faudra nécessairement compléter les apprentissages familiaux par des formations professionnelles extérieures* ».

La formation serait donc un levier puissant et efficace sur lequel pourrait s'appuyer une politique volontariste de développement du monde rural. Le domaine de la formation professionnelle agricole a connu une multitude d'approche et a beaucoup évolué dans le temps avec des difficultés à plusieurs échelles (impacts/résultats, durabilité...) (Touzard et al., 2006).

I.1.2.Évolution de l'offre de formation professionnelle agricole

Les dispositifs de formation agricole des pays d'Afrique francophone ont été pour la plupart confrontés aux mêmes évolutions. Conscients du besoin de formation du monde rural, les décideurs à la tête des pays ont initié au fil du temps différentes approches pour résoudre cette question.

Selon Pierre Debouvry (Debouvry, 2003), entre 1953 et 1957, l'éducation du monde rural se faisait par la vulgarisation et la création de « centres de formation » à côté des stations de recherche pour former des « paysans pilotes ».

Entre 1970 et 1980 : les dispositifs de développement évoluent en encadrement, dites de « développement intégré » gérées par des sociétés de développement (SODE) avec à côté l'émergence des opérations d'installation des jeunes agriculteurs modernes dans le cadre d'un dispositif élitiste, couteux et inefficace. Durant cette période, la mission première de l'enseignement agricole a été de former des cadres subalternes (vulgarisateurs), intermédiaires (techniciens) et supérieurs (ingénieurs) pour constituer le personnel de l'appareil d'État et assurer le fonctionnement des SODE. La formation des producteurs et productrices n'était pas vraiment perçue comme prioritaire par les États (Fusillier, 2004). Après des résultats non satisfaisants, on a assisté à une reformulation des priorités des gouvernements sous la pression des politiques d'ajustement structurel des années 1980-1990, occasionnant ainsi la diminution des moyens de fonctionnement attribués aux centres de formation professionnelle agricole et l'arrêt du recrutement dans la fonction publique.

On assiste alors entre les années 1990 à 2000 à la reprise de ces formations par des acteurs privés, par des projets, dans le cadre d'accords bilatéraux impulsés par les institutions internationales comme la Banque Mondiale, la FAO, l'UNESCO, etc., et opérationnalisées par des ONG et autres acteurs en pleine émergence sur les territoires à cette période. Finalement, on aboutit à une coexistence de plusieurs dispositifs tentant de répondre avec des approches différentes aux enjeux de la formation agricole et rurale (vulgarisation sous forme de Formation-visite, l'appui-conseil, la recherche-développement fondée sur la démarche d'analyse des systèmes agraires, la professionnalisation). Le constat est que les offres sont disparates et insuffisantes pour combler les besoins de masse. Il n'existe pas de complémentarité, d'actions concertées et de communication entre les différents acteurs. En outre, les stratégies nationales de FAR sont inopérantes ou inexistantes.

Fort de ces situations et de la forte croissance démographique des pays subsahariens, des contextes environnementaux et agraires changeants ayant en définitive des conséquences de pauvreté pour les populations, surtout rurales, de chômage pour les cohortes de jeunes sur le marché du travail, il apparaît plusieurs forts enjeux pour les gouvernements :

- Enjeux politiques : redynamisation du secteur de l'emploi pour répondre aux problèmes de chômage des cohortes de jeunes, d'insécurité, d'engorgement des zones urbaines et de « bidonvilisation », de dysfonctionnement du système éducatif, de financement de la formation ;
- Enjeux économiques : renforcer les productions agricoles qui représentent une partie importante du PIB et des produits d'exportation des pays ;

- Enjeux sociaux : développement rural et amélioration des conditions de vie et éradication de la pauvreté :
 - Le secteur agricole représentant la majorité des activités du rural : il faut penser au développement du capital d'exploitation pour les rendre viables, développable et durable ;
 - Mais il y a également les autres secteurs ruraux qui sont aussi importants et qu'il faut développer : activités en amont et aval des activités agricoles, le transport, le commerce ; la transformation...
- Enjeux environnementaux : sensibilisation des ruraux aux services environnementaux (méthodes d'atténuation et adaptation aux changements climatiques, ...), à la bonne gouvernance des villages pour le maintien du patrimoine environnemental et de la cohésion sociale, etc.

Le développement des pays est du ressort des ÉTATS via leurs politiques de développement. Ainsi, les prémices de solutions aux défis cités ci-dessus prennent ancrage dans le ou les modèles de développement agricoles adoptés mais aussi dans les stratégies nationales de formation agricole et rurale.

I.1.3. Liens entre offres d'emplois et modèles de développement agricole

Avant de parler de formation et insertion de jeunes, la question qui se pose est donc de savoir, quelle forme d'agriculture est capable de fournir de l'emploi et d'absorber la main-d'œuvre importante qui arrive sur le marché de l'emploi ? Quel(s) sont les modèle(s) d'agriculture à soutenir pour faire face à ces enjeux ?

À l'échelle de la planète, les très petites exploitations restent largement majoritaires (72 % des exploitations font un hectare ou moins), mais les disparités sont saillantes. L'agriculture de la plupart des pays de l'OCDE a été transformée par la mécanisation, les intrants, l'agrandissement des exploitations, les innovations de l'agronomie et de la génétique et la structuration des filières souvent du fait du développement des entreprises d'aval (Laplante, 2014). Pour les pays en développement, ce modèle de développement agricole dit d'agrobusiness, a été à la défaveur de la petite agriculture de subsistance qui représente la majorité. L'ouverture internationale du marché foncier et l'intégration internationale des marchés des produits agricoles amènent les agriculteurs de tous les pays, dont les capacités compétitives sont extrêmement inégales, à s'affronter pour la défense ou la conquête de parts de marché (d'Orfeuil et al., 2014). La concentration foncière suivie de l'accaparement des terres ainsi que la concentration des marchés agricoles et la captation des marchés domestiques par des entreprises internationales due à l'ouverture des marchés entraînent une marginalisation ou une exclusion des agriculteurs les plus faibles (Mazoyer and Roux, 1997). Comment des paysans peu équipés, peu dotés en terres, peu soutenus par des politiques publiques, privés d'appui en termes de recherche, de formation et d'information, installés, qui plus est, bien souvent dans des régions au climat difficile et aux sols dégradés, pourraient-ils lutter face à des producteurs bénéficiant de tous les avantages et écrasés par des grandes entreprises dotées de ressources importantes accompagnées de pouvoirs d'influences politiques ? Cette compétition est insoutenable pour ces derniers et les condamne à se retirer des marchés, voire à quitter l'activité agricole et à se tourner vers les

secteurs secondaires et tertiaires à faibles capacités d'emploi et exigeants en termes de compétences, dans des villes déjà surpeuplées. Cette situation crée ainsi un déséquilibre des flux d'emplois entre les différents secteurs.

Cependant, dans le domaine de l'emploi agricole, comme dans d'autres, une régulation des flux est nécessaire. Il ne s'agit ni d'interdire les mouvements ni de se focaliser sur un pourcentage de paysans qu'il faudrait conserver. Il s'agit d'œuvrer pour que les flux s'équilibrent. Le seul moyen d'y parvenir est, d'abord, de faire tous les efforts possibles pour créer des emplois et notamment d'en créer dans les zones rurales à l'amont et à l'aval de la production agricole. En termes d'emploi, les agricultures familiales ont en général des performances très supérieures aux autres formes de production agricole (d'Orfeuille et al., 2014).

Les agricultures familiales jouent un rôle important dans la durabilité des systèmes alimentaires (production de la plupart des produits alimentaires de base), un rôle social majeur par la fourniture d'emploi (40 % des actifs mondiaux) durable vu les liens organiques existant entre l'agriculteur, sa famille et l'exploitation et un rôle de valorisation et de protection des ressources naturelles et des paysages par les pratiques culturelles qu'elle développe. Elle contribue enfin au développement économique des territoires en favorisant la création de circuits de commercialisation locaux (Laplante, 2014). Des opportunités de développement de ce modèle agricole sont effectivement présentes dans les pays en développement lorsqu'on constate l'émergence des classes moyennes ayant la possibilité d'améliorer leur consommation alimentaire, la croissance des marchés agricoles et alimentaires sous régionaux et nationaux, la consolidation des filières, l'émergence de nouvelles formes de coordination de marché (commerce équitable, labellisation, etc.).

En outre, la condition sine-qua-non de réalisation de la suite logique vertueuse, - renouvellement des agricultures familiales avec développement des marchés, création d'emploi en agriculture et formation, insertion, installation des jeunes agriculteurs devrait passer par une coordination plurielle par le marché, l'action collective, mais plus encore, par l'action publique qui représente le seul levier pour pallier les contraintes techniques, économiques et sociales liées aux créations et/ou au développement des exploitations agricoles. Cette dernière est importante pour changer l'image que l'on a de l'agriculture familiale aujourd'hui. En effet, au-delà des contraintes techniques, économiques et sociales, l'installation des jeunes en agriculture familiale est confrontée à un défi sociétal : elle ne pourra être durable que si les jeunes ont réellement envie de s'installer en agriculture, de vivre durablement en milieu rural, d'y fonder leur famille et d'y inscrire leur vie (Wampfler and Bergès, 2017). Cela n'est possible que par une agriculture familiale performante économiquement et socialement (conditions de vie des ménages agricoles améliorées, changement du statut de l'agriculteur actuel et amélioration du regard que la communauté porte sur ce statut).

Par ailleurs, le modèle de développement agricole est très lié au modèle rural. Car l'on n'aura pas le même monde ou tissu rural selon que l'on soit dans des campagnes ou villages dominés par de grandes plantations privées employant de la main-d'œuvre ou dans des zones dominées par une agriculture individualisée familiale, entrepreneuriale ou d'entreprises

familiales. Les besoins en formation diffèrent selon les cas. Ainsi selon que l'on se trouve à l'un ou l'autre pôle des modèles d'agricultures (Agriculture industrielle et Agriculture familiale n'en oubliant pas la série d'agricultures intermédiaires qui existent entre ces deux pôles), les profils de formations à destination des jeunes ruraux peuvent largement différer. Une stratégie nationale de formation professionnelle agricole et rurale n'intégrant pas ce niveau de réalité peut facilement être confrontée à une inefficacité dans les tentatives d'absorption des cohortes de jeunes.

Aujourd'hui, la volonté des États à développer et soutenir des modèles agricoles pourvoyeurs d'emplois peut être questionnée, vu que ces derniers fonctionnent avec des budgets réduits à destination de la formation professionnelle. Par conséquent, le défi majeur auquel sont confrontés les dispositifs de formation agricole se situe au niveau de leur viabilité économique et financière. Mais les dimensions sociales, techniques, organisationnelles sont également autant d'éléments qui jouent sur la durabilité de ces dispositifs.

Plusieurs approches et dispositifs ont vu le jour pour tenter de répondre à ces enjeux. Ils sont en partie ou totalement soutenus par les États (soutiens financiers provenant du budget national ou des subventions/emprunts des institutions internationales). Le concept qui a émergé pour tenter de répondre à ces enjeux a été la **formation professionnelle agricole et rurale de masse**.

I.1.4.Émergence de la formation professionnelle agricole et rurale de masse et quelques exemples de formation en Afrique tentant de répondre à la problématique de masse

La formalisation de l'approche « formation de masse » a été faite dans les années 2000 par le réseau international de formation agricole et rurale (Réseau International FAR), né à Ouagadougou en 2005 au cours de la conférence sur la « formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale ». Le réseau international FAR s'engage depuis douze ans à accompagner les pays du Sud dans la rénovation et l'appui à la mise en œuvre de leurs dispositifs de formation professionnelle agricole et rurale². Ses initiatives sont également appuyées par des spécialistes des problématiques de transition démographique (Boussaoud et al., 2016).

À partir du travail de capitalisation du réseau FAR, des expériences de formation de masse ont vu le jour dans différents pays. Ils tentent de répondre aux problèmes de la masse tout en prenant en compte les orientations des politiques et les contextes dans lesquels ces pays évoluent. Dans le contexte malgache, **la formation de masse se définit comme une action de formation à grande échelle, adressée au milieu agricole et aux agriculteurs, portée par un ou plusieurs dispositifs, ancrée dans son territoire, dont les actions sont intégrées dans une vision nationale et régionale et mises en œuvre au niveau local** (définition du dispositif

² Le Réseau international Formation Agricole et Rurale (FAR) est né de la volonté de professionnels réunis à Ouagadougou en 2005 au cours de la conférence sur la « formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale ». Constitué aujourd'hui de 16 pays membres, il a pour objet de promouvoir des échanges entre praticiens de la formation agricole et rurale, d'appuyer des chantiers de rénovation et de mise en œuvre des dispositifs de FAR, ainsi que les programmes de coopération qui pourraient en découler.

FORMAPROD, rapportée par Boussaoud et al., 2016). Pour être considérés comme formation de masse, les dispositifs doivent répondre à plusieurs critères qui peuvent différer d'un contexte à l'autre. Le tableau 1 met en exergues les différents critères auxquels un dispositif de formation de masse tente de répondre.

Tableau 1 : Ensemble de critères qu'un dispositif de formation de masse devrait remplir sur la base des travaux de la FORMAPROD de Madagascar et des Ateliers d'échanges avec le Réseau FAR

Objectifs	Critères
Définition de la formation de masse	Touche un grand nombre d'agriculteurs
	Ancrage dans son territoire
	Facile d'accès
	Allie théorie et pratique
	Orienté vers les métiers
	Répond aux besoins locaux
	Valorise les potentialités locales
	Relation formateur / formé de qualité
	Améliore les conditions de vie des ménages
	Tente d'insérer les formés à la suite
Caractéristiques d'un dispositif	Dispositif organisationnel au niveau régional et national
	Dispositifs opérationnels à l'échelle locale : commune
	Structure locale d'organisation et d'animation
	Organisation communautaire
	En lien avec les Comités de développement rural ou autres partenaires privés ou publics pouvant aider
	Autorités traditionnelles impliquées
Ressources humaines associées	Formateurs localisés au niveau communal
	Animateurs pour l'identification des besoins locaux et relation avec offre de formation
	Expertise externe
	Ressources locales
Méthodes et pratiques	Identification des besoins de formation
	Identifier les formateurs potentiels
	Formation des formateurs
	Diagnostics
	Organisation de visites d'échanges
	Système de motivation : matériels didactiques, primes spéciales
Financement et moyens	Participation des bénéficiaires
	Fonds communaux (fonds propres, fonds de développement local) ou fonds régionaux FAR (FRDA)
	Primes spéciales assurées par des partenaires techniques et financiers
	Logistique : sites d'expérimentations, champs école paysans (CEP), outils didactiques

Source : D'après les notes de l'atelier de FARMada le 21 mars 2016 au CNEAGR

Différents dispositifs de formation insertion agricole des jeunes ont été analysés à l'aune de ces critères : **le programme de formation professionnelle et l'amélioration de la productivité agricole (FORMAPROD) et la fédération des collèges agricoles de Madagascar (FEKAMA), le centre international de développement agro-pastoral (CIDAP) au Togo, le Programme d'appui au renforcement des capacités des acteurs du monde rural soutenu par la coopération Sénégal-Suisse au Sénégal, le 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.** Ces dispositifs obtiennent des résultats encourageants en termes de formation et d'insertion (Wampfler, Berges, 2017), mais aucun d'entre eux ne semble répondre à l'ensemble des critères caractérisant la formation de masse. Les cohortes de jeunes continuent d'augmenter d'année en année et les dispositifs de formation n'arrivent pas à les absorber. Quelles sont les véritables causes de ces échecs ?

I.1.5. Capitalisation d'expériences et les difficultés rencontrées par les panels de dispositifs de la FAR en Afrique

Aujourd'hui en Afrique, il existe plusieurs dispositifs portés par des ONG, des associations, des programmes impulsés par les partenariats bilatéraux entre les gouvernements et les institutions des Nations unies qui s'attaquent à la question de la formation agricole. Ces derniers tentent de résoudre le problème de la cohorte de jeunes arrivant chaque année sur le marché de l'emploi, quasiment saturé et exigeant en compétences professionnelles. Le constat est que ces jeunes sont à majorité ruraux, analphabètes et parfois en conflit avec la loi. Sortis des dispositifs formels de l'éducation nationale pour diverses raisons et à des niveaux variables allant des premières classes du primaire aux études supérieures, ces jeunes présentent des profils assez variés et sont ancrés dans des environnements complexes et dans des dynamiques territoriales variées. Il est nécessaire de comprendre cette complexité pour pouvoir y adapter les initiatives de formations et d'insertion.

L'ensemble de ces dispositifs existant dans les territoires ne sont pas réellement des dispositifs de formation de masse (Wampfler, 2017). Les ressources dont ils disposent et les méthodes qu'ils utilisent ne peuvent être mises en œuvre que sur des tailles limitées de promotions de jeunes ruraux. Hormis cela, la question de la pérennisation de ces dispositifs reste encore posée : ils dépendent le plus souvent de financements faibles et/ou sporadiques, leurs modèles économiques leur confèrent un statut de viabilité incertain. La question fondamentale qui est posée aujourd'hui, est **dans quelle mesure peut-on imaginer des dispositifs autres opérant à des échelles plus importantes ?** Notre problématique générale ici, est d'acquérir de bonnes connaissances de ces dispositifs, qui ne sont pas de la formation de masse, pour pouvoir poser les bonnes questions sur la formation de masse.

La capitalisation des expériences de trois dispositifs de formation professionnelle agricole et rurale en Afrique, - les Collèges agricoles de FEKAMA à Madagascar, le programme AFOP du Cameroun et du Centre International de Développement Agropastoral, le CIDAP au Togo - réalisée par Montpellier SupAgro/FERT pour la Conférence sur l'emploi des jeunes de l'Agence française de Développement (AFD) en 2017 (Wampfler, Berges, 2017) permet d'identifier des difficultés auxquelles la plupart des dispositifs de formation d'Afrique font face.

Ces dispositifs combinent trois fonctions dont, la formation agricole, l'accompagnement de l'élaboration du projet d'installation des jeunes en agriculture et l'accompagnement de leur installation pendant une période de durée variable selon les dispositifs. Les conditions pour qu'une installation réussissent et soit durable, sont nombreuses, complexes, à la fois internes et externes aux dispositifs.

Parlant des conditions externes, il est à noter que l'insertion en agriculture familiale, selon les leçons tirées de la capitalisation des dispositifs de formation existants, est un processus fortement contextualisé et sa réussite ou son échec dépendent de plusieurs facteurs :

Les contextes de développement des pays dans lesquels les dispositifs sont implantés :

Les choix ou les visions politiques de développement ne sont souvent pas clairement définis et partagés par l'ensemble des acteurs concernés (décideurs, administrations, territoires, bailleurs, organisations agricoles et surtout les jeunes eux-mêmes). Les dispositifs sont porteurs de référentiels de développement basés sur l'agriculture familiale comme moyen d'éradication de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie des ruraux (vision FEKAMA, CIDAP, AFOP) tandis que les politiques sont plus tournées vers des agricultures entrepreneuriales et l'encouragement du développement des agroindustriels. Comme l'affectation des ressources (foncier, financements, accès au marché, insertion...) est faite par les politiques publiques, les dispositifs s'appuyant sur les agricultures familiales peuvent être défavorisés.

Les performances techniques et économiques des exploitations agricoles familiales ;

L'accès aux ressources foncières :

Au Cameroun, Togo et à Madagascar, l'accès au foncier est un facteur très limitant pour les jeunes. La capitalisation des expériences des dispositifs nous révèle que les jeunes n'ont pas la possibilité d'accéder aux terres, car le marché de foncier est très coûteux en argent et démarche juridique pour l'acquisition. Même quand les familles disposent de terres, les jeunes ne sont souvent que faiblement dotés en foncier, car les parents doivent aussi assumer la survie de la famille et répartir équitablement la dotation en foncier des jeunes (au moins des hommes). Par ailleurs, lorsque la terre est disponible il se pose le plus souvent le problème de rémunération de la main-d'œuvre pour le défrichage. Ces contraintes foncières limitent l'installation des jeunes.

L'accès aux financements :

Les institutions de finance comme les banques et les microfinances ont une appréhension à investir en agriculture, qui est d'autant plus grande quand l'agriculteur est un jeune (Wampfler and Bergès, 2017). Cet état de fait est une réalité et conduit les jeunes (cas du CIDAP) à entreprendre des activités para agricoles ou non agricoles à la fin de leur formation pour tenter de rassembler le montant nécessaire à leur installation. Temps long et oublis des techniques apprises avant installation sont les conséquences de telles situations. Les facilités d'accès mises en place par les dispositifs telles que les subventions (AFOP), les prêts à taux zéro (CIDAP), la dotation coup de pouce (FEKAMA) apportent un réel appui pour le démarrage du projet des jeunes. Mais ces dispositifs rencontrent différents types de problèmes :

durabilité des sources de financements, montants parfois trop faibles pour permettre l'investissement, difficultés dans le montage des dossiers de demande de financement et dans la sélection des bénéficiaires ;

L'accès aux marchés :

Il peut être une difficulté importante quand les jeunes s'installent en zones enclavées, ou choisissent des productions dont le marché est saturé et concurrentiel (élevage de volaille, porc, etc.).

L'accès aux services d'appui agricoles

Conseil agricole, information, intrants, etc. : l'accès à ces services est souvent aussi défaillant pour les jeunes agriculteurs que pour les agriculteurs en exercice.

L'insertion professionnelle et sociale :

L'intégration des jeunes dans les organisations paysannes ou dans les organisations filières qui sont des moyens privilégiés d'accès aux marchés (nationaux internationaux, de niches...), d'encadrement, d'appui à la réussite des jeunes, est difficile. Le constat est que beaucoup d'organisations n'ont pas encore conscience des enjeux de l'installation des jeunes en agriculture et n'y sont pas profondément investies. Très souvent, les jeunes disent qu'ils ont du mal à trouver une place dans les organisations ; celles-ci reproduisent en leur sein les modes de régulation sociale traditionnels qui laissent peu de place à la parole des jeunes. Souvent aussi, les « vieux » supportent mal l'idée de voir les jeunes réussir là où ils ont échoué.

La famille joue un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec de l'installation de son jeune lorsqu'elle lui apporte ou non les ressources nécessaires, mais aussi dans l'image qu'elle se fait de l'agriculture.

La perception de l'agriculture :

Le statut de l'agriculteur tel que valorisé ou non par l'État (mise de moyens adéquats pour faire de l'agriculture un métier noble et nourrissant vaillamment son homme), tel que perçu par la société (l'agriculture est-elle perçue comme ce qu'on fait quand on n'a pas d'autre choix, ou bien est-elle un vrai métier, un métier qui offre des perspectives valorisantes et une place dans la société) joue beaucoup sur la volonté des jeunes à s'installer de façon durable et définitive en agriculture et en milieu rural.

La trajectoire de vie du jeune :

L'un des éléments qui ressort de cette capitalisation est qu'il existe une multitude de profils de jeunes favorables ou non à l'installation en agriculture et qui est fonction de leur vision du monde, des éléments qui ont contribué à forger cette vision, de comment ils perçoivent l'agriculture familiale (se voient-ils agriculteurs et au village ?). Lorsque ces éléments ne sont pas réunis, il arrive que les jeunes ne soient pas porteurs véritables de leur projet et eux-mêmes acteurs de leurs réussites.

Par ailleurs, tous ces facteurs doivent faire l'objet de coordinations cohérentes et plurielles menés à la fois par le marché, l'action collective et l'État pour pallier les contraintes

techniques, économiques et sociales et offrir aux jeunes les conditions d'une installation réussie.

Pour réussir, les dispositifs de formation doivent faire face à cette complexité, ils doivent comprendre les dynamiques territoriales, les environnements institutionnels, les politiques publiques.

En ce qui concerne les conditions internes, les différents dispositifs de formation rencontrent pratiquement les mêmes défis : la capacité à fonctionner de manière stable dans le moyen et long terme, à se développer à une échelle significative par rapport à l'ampleur et la diversité de la demande et à faire preuve de résilience face aux chocs et aux crises (Wampfler, 2017). La viabilité globale (technique, économique, financière, organisationnelle, institutionnelle, sociale et environnementale) des dispositifs peut être compromise par différentes difficultés.

Vision, objectifs et référentiel de formation :

Si la vision et les objectifs ne sont pas clairs et partagés par un large collectif d'acteurs (décideurs, administrations, territoires, bailleurs, organisations agricoles et surtout les jeunes eux-mêmes), l'affectation des ressources (foncier, financements, aides aux types d'équipements nécessaires à l'exploitation désirée), les efforts de formation, la réhabilitation sociale de l'agriculture, etc. auront peu de chances d'être efficaces et convergents (Wampfler, 2017).

Le constat émanant de la capitalisation révèle que, les dispositifs sont portés par une initiative privée au Togo, par l'État au Cameroun, par une organisation agricole à Madagascar et les principes qui les fondent sont basés sur l'agriculture familiale, perçue comme un modèle de production pouvant avoir un avenir, et dans lequel des jeunes peuvent gagner à s'installer. La formation (référentiel de formation, méthodes et outils) et l'accompagnement de l'installation sont alors conçus en fonction des réalités systémiques de cette agriculture, une place importante étant donnée à la pratique professionnelle. En outre, dans ces trois pays, bien que les dispositifs prennent en compte les réalités systémiques, les ressources nécessaires à l'installation de ce modèle d'agriculture sont encore difficiles d'accès et pas encore suffisamment coordonnées par une volonté d'ensemble (États, bailleurs de fonds, partenaires techniques et financiers, organisations professionnelles, communautés villageoises, etc.) pour en faciliter l'accès au moment requis.

Organisation et pilotage du dispositif :

L'appropriation et la pérennisation des dispositifs de formation en destination du milieu rural sont beaucoup tributaires de l'organisation et du pilotage du dispositif. Pilotage qui doit bien sûr être représenté à tous les niveaux (national, régional et local) et intégrer la communauté rurale pour que son ancrage puisse être solide. Les rôles de chaque niveau doivent être bien définis sans confusions ni conflits d'intérêts. Ils doivent être en mesure de couvrir toutes les zones où les besoins sont exprimés. Ce qui ressort de cette capitalisation est que, les centres s'organisent de manière similaire au Cameroun, à Madagascar ou au Togo. Les décisions stratégiques sont prises par un conseil d'administration (« Comité paysan » pour FEKAMA).

Les parents d'élèves des collèges agricoles de FEKAMA sont également représentés par un comité spécifique (« comité Fram »).

Organisation de la formation, durée de formation et coût de formation :

Les dispositifs procèdent à des formations théoriques dans les centres et pratiques (CIDAP et FEKAMA possèdent des exploitations pédagogiques, l'AFOP organise des alternances chez des producteurs référents) durant deux ans. Les étudiants étant hébergés et nourris dans les internats pour certains, les coûts de fonctionnement du dispositif deviennent lourds et entraînent des difficultés de fonctionnement. À cela s'ajoutent les coûts d'acquisition et d'entretiens de parcelles pédagogiques pour les cours pratiques, renchérissant ainsi le coût global. Le deuxième volet constituant le cœur de l'organisation de la formation est l'accompagnement à l'élaboration de plan de projet d'installation. Sa réussite dépend de l'appropriation de la démarche par le jeune et aussi de sa volonté à traduire ses rêves d'installation en réalité. Il existe rarement deux projets de vie de deux individus différents qui se ressemblent. L'élaboration des projets par les élèves peut rencontrer des difficultés : cohérence des projets avec les conditions réelles, difficulté d'encadrement par des personnels pédagogiques et des accompagnateurs trop peu nombreux, reproduction d'un même « modèle » de projet, etc. (Wampfler and Bergès, 2017).

Les diplômes ou certificats octroyés aux formés ne sont pas souvent reconnus par l'ÉTAT (cas de l'AFOP et de la FEKAMA). Les accompagnateurs rencontrent les mêmes difficultés pour assurer convenablement le suivi de tous les jeunes installés dont ils ont la charge : dispersion géographique des exploitations agricoles des jeunes, manque de temps pour effectuer toutes les visites, surcharge de travail au centre, etc.

Formation des formateurs :

Les centres se composent généralement de trois à quatre formateurs fixes, plus la personne en charge de l'accompagnement des jeunes à l'installation. Ayant pour la plupart réalisé des études supérieures agricoles, les formateurs sont eux-mêmes formés après leur recrutement (« recyclage »). Il est important que les formateurs partagent les mêmes visions que celles portées par les dispositifs afin qu'il n'y ait pas de divergences. D'où l'importance de leurs formations d'origine.

Structures de financement :

Les financements sont dépendants de l'État, ou de programmes financés par les institutions du nord (AFOP, FEKAMA). Cet état de fait peut entraîner des divergences de visions quant au modèle de développement voulu par les différentes parties, et par ricochet le type de formation et les cibles. Les financements sont parfois intermittents, les dispositifs adoptent alors d'autres modèles économiques basés sur la mise en place de frais de scolarité en nature et/ou en argent devant être apportés par les parents d'élèves (CIDAP et FEKAMA). Il en résulte un effet filtre, car pour faute de moyens, certains jeunes se trouvent rapidement dans l'incapacité d'avoir accès aux formations et d'autres sont obligés de s'endetter (CIDAP). Ces faits représentent des difficultés de survie pour les dispositifs quand l'on se projette sur le long terme, car leurs modèles économiques actuels ne permettent pas de couvrir

durablement les couts et les investissements et de rentrer dans une vraie dynamique de changement d'échelle.

Échelle du dispositif :

L'une des grandes difficultés qui se pose est alors le changement d'échelle de ces dispositifs. Les échelles sont alors peu significatives vu l'ampleur des jeunes à insérer (pour la FEKAMA, de 2003 et 2014, seulement 1 097 élèves ont recrutés et 470 (57 %) ont terminé la formation, pour le CIDAP, depuis 2002, 30 diplômés installés dans tout le Togo et une centaine d'autres agriculteurs formés par formation continue et pour l'AFOP, entre 2010 et 2016, 4 194 élèves recrutés et 1388 porteurs de projet installés grâce à la subvention).

En somme, les dispositifs FEKAMA, CIDAP et AFOP fonctionnent plus ou moins bien sur les territoires dans lesquels ils sont implantés avec des difficultés externes d'une part, dues à la complexité de l'installation des jeunes en agricultures nécessitant une approche systémique et intégrant une vision partagée de l'ensemble des acteurs impliqués. D'autre part, dues aux facteurs internes tels que la gouvernance, l'organisation, les modèles économiques devant soutenir leurs viabilités, les moyens humains, matériels et pédagogiques dont ils disposent pour mener des formations et un accompagnement à l'installation en adéquation avec les besoins exprimés et sur l'ensemble des zones où ils sont exprimés.

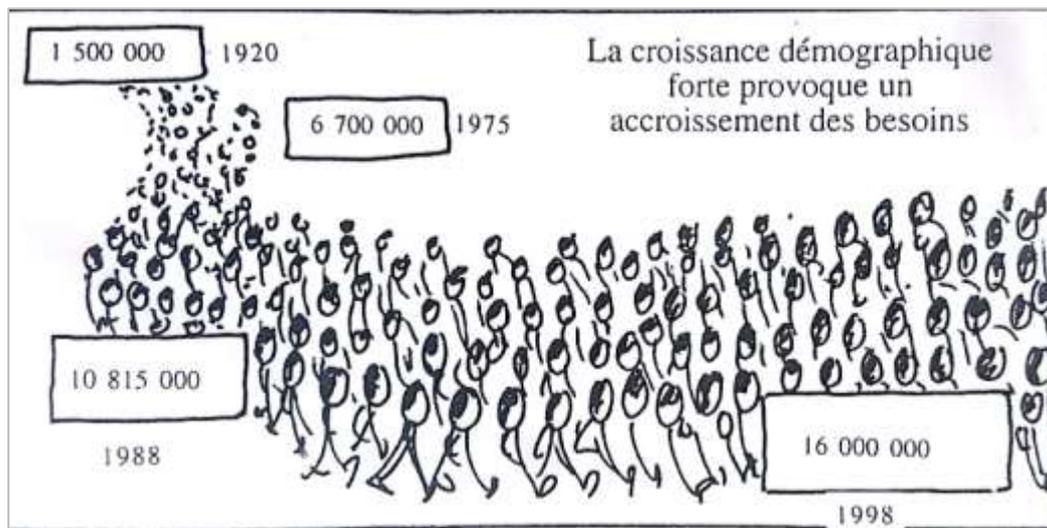
Comme on peut le voir, les difficultés qui ressortent de cette capitalisation posent de nombreuses questions sur la pérennisation des dispositifs FAR et d'accompagnement à l'insertion. Bien plus, elles questionnent la capacité de changement d'échelle de ces dispositifs, les possibilités de leurs extensions à l'ensemble des territoires pour relever le défi de la masse de jeunes qui stagnent sur le marché de l'emploi sans possibilités de s'insérer durablement en agriculture.

Confrontée à cette même problématique, la Côte d'Ivoire a mis en place dans les années 1990, un dispositif de formation agricole de masse nommé Centres de Métiers Ruraux (CMR) pour les populations du monde rural qui pour la majorité, n'était pas prise en compte dans le système d'éducation et de formation classique.

I.2. Contexte d'émergence de l'initiative Centres des Métiers Ruraux en Côte d'Ivoire

I.2.1. Une croissance démographique forte tournée vers les grands centres urbains ayant des conséquences sur l'éducation et le chômage

La croissance démographique en Côte d'Ivoire est marquée par un taux d'accroissement naturel élevé et une immigration massive en provenance des États voisins, du fait de sa croissance économique entamée très tôt. Ainsi, son taux d'accroissement naturel élevé de l'ordre de 1,3 % autour de 1920, de 1,5 % autour de 1940 et de 2,1 % pour la période 1950-1965, conduit la population d'origine à passer d'environ 1 600 000 habitants en 1920 à environ 2 000 000 en 1945, à environ 3 000 000 en 1965 (Boutillier, 1971) et à environ 16 000 000 en 1998 selon le recensement ivoirien de 1998. En outre, la création et l'extension de grandes exploitations agricoles gérées par les "SODE" et les grands planteurs ivoiriens ont créé un besoin important en main-d'œuvre qui a été comblé par l'emploi massif de Burkinabès et Maliens (populations des pays limitrophes). Cette main-d'œuvre d'origine étrangère était très importante dépassant souvent 90 % de la main-d'œuvre totale des exploitations ivoiriennes (Boutillier, 1971). Cet état de fait a contribué à énormément gonflé l'effectif de la population totale ivoirienne.



Les conséquences d'une telle montée démographique se sont constatées très rapidement et concernaient le phénomène de déséquilibre de l'offre d'éducation-formation par rapport à la demande qui se voulait plus importante. Le taux d'analphabétisme (56,1 selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2014 (Ibrahima, 2014)) s'étant alors assez élevée parallèlement à un chômage au niveau national croissant au fur des décennies. Des années 90 à aujourd'hui, ce sont près de 300 000 jeunes urbains comme ruraux qui se trouvent aux portes du marché de l'emploi chaque année avec des niveaux de compétences alphabétiques bas ou inexistantes.

³ INSEE Coopération : Étude de synthèse des enquêtes démographiques en Afrique francophone. Paris 1963

I.2.2. Une politique d'éducation et de formation publique ne prenant pas en compte la formation en milieu rural

L'ÉTAT avait axé son développement majoritairement sur les cultures d'exploitations à travers la mise en place de grandes structures de développement comme les SODE. A cet effet, les principaux organismes chargés de la formation des ressources humaines étaient l'École Nationale Supérieure d'Agronomie d'Abidjan (ENSA) devenue l'École Supérieure d'Agronomie de Yamoussoukro pour la formation des cadres supérieurs en Agronomie (Ingénieurs et Ingénieurs des techniques avec la fusion de l'IAB), l'École Régionale d'Agriculture du Sud (ERA Sud - BINGERVILLE) ; l'École d'Élevage et des Métiers de la Viande de BINGERVILLE ; l'École de faune et des aires protégées de BOUAFLE ; l'École forestières du Banco ; le Centre d'Apprentissage de Perfectionnement et de Production de KOSSOU ; le Centre de Formation Rurale d'Abengourou (CFRAR) pour la formation des BTS, BT etc. en agriculture et domaine connexes.

La formation de la cheville ouvrière – les paysans et leurs familles en milieu rural n'était pas prise en compte. Globalement, la majorité de ces agriculteurs et des autres ruraux sont véritablement restés en marge des initiatives de valorisation des ressources humaines par la formation agricole et rurale. En outre,

l'analyse de la situation des producteurs agricoles montre que la majorité des paysans ivoiriens ont appris leur métier sur le tas, auprès de leurs parents qui eux-mêmes ayant suivi la même formation auprès des leurs, majoritairement analphabètes (53,50% selon le Recensement National Agricole (RNA) de 2001, 69,7% en 2010 selon le Rapport d'ÉTAT du Système Éducatif National Ivoirien (RESEN)).

Cette situation ne les a pas suffisamment préparés à faire face aux sollicitations d'augmentation de leurs productivités et d'amélioration de la performance de leurs exploitations agricoles, face à la démographie croissante, à la pression foncière et la baisse de la fertilité des sols, aux changements climatiques, etc. La plupart des producteurs et les autres ruraux manquent de professionnalisme dans la conduite de leurs activités. Le système dominant d'apprentissage des métiers (apprentissage familial) n'est plus en adéquation avec les exigences d'un développement agricole durable axé sur l'utilisation rationnelle des ressources et d'une adaptation rapide aux besoins du marché. Les exploitations agricoles étant à la base des moyens de subsistance des ruraux, le milieu rural ivoirien a donc subi d'importantes conséquences négatives : il abrite la plus grande proportion de pauvres aujourd'hui. Selon les données de l'Institut National des Statistiques (INS) pour l'ensemble du milieu rural (Forêt rurale Est, Forêt rurale Ouest et Savane rurale) le taux de pauvreté est passé de 14,3% en 1985 à 42% en 1993, à 46,7% en 1995, à 42,3% en 1998, à 38,7% en 2002 et à 62,5% en 2008.



1.2.3. Mise en place par l'État d'un système de formation adapté aux exigences du milieu rural

C'est dans ce contexte qu'entre 1990 et 1993, l'État de Côte d'Ivoire, avec l'appui des partenaires au développement tels que la Banque Mondiale, la coopération allemande (GTZ) et la coopération française (FSP), a initié le projet Centre des Métiers Ruraux, mis en œuvre par le Ministère de l'Agriculture.

Les études exploratoires réalisées de 1991 à 1992 ont montré que par rapport au système à mettre en place, il fallait s'orienter vers un projet expérimental excluant l'option de centre de formation (avec construction de bâtiments où les gens viendraient se former), car plus coûteux et ne pouvant prendre en compte la grande masse de la population rurale. Mais plutôt expérimenter un système de formation initiale basé sur des formateurs locaux travaillant avec des groupes d'apprenants dans leurs villages et formés pour une insertion économique dans leur propre milieu (niveau local). Ce projet devait, à terme, déboucher sur la définition d'un système pérenne adapté à la formation des nouvelles générations de producteurs agricoles à raison de 30 000 à 35 000 jeunes chaque année.

Pour être différent des autres systèmes de formations et ainsi s'adapter aux contraintes particulières du milieu rural, l'ensemble des travaux exploratoires et expérimentaux a conclu que le système à mettre en place devrait respecter les hypothèses suivantes :

- **Formation à la demande** : la formation ne s'impose pas, mais est faite par demande des communautés rurales. Il est important de s'assurer que la formation prenne bien en compte les besoins des ruraux, afin que ces derniers se sentent intéressés par le changement que l'on souhaite leur apporter ;
- **Formation sous le manguiier** : il n'y a pas de structure physique nécessitant des investissements financiers lourds. La formation peut être pratiquée partout soit dans un champ, chez un voisin, sous l'arbre à palabre, etc. ;
- **Formation par alternance** : la formation n'est pas faite en conflit avec les activités ou les calendriers champêtres et culturels des formés. Ce sont leurs activités professionnelles qui passent en premier. Elle est faite de telle sorte qu'elle n'empiète pas sur les activités de ces derniers les rendant ainsi disponibles pour bien apprendre ;
- **Formation de proximité** : c'est le formateur qui se déplace vers les demandeurs de formation.
- **Participation aux frais de formation** : les bénéficiaires paient 25% du coût global de formation pour s'assurer de leurs intérêts à la formation apportée.



En outre, au-delà d'élaborer et de tester un système de formation vérifiant les hypothèses précitées, il s'agissait également pour le projet d'assurer un dispositif de formation autogéré par les ruraux. Cette dernière composante est un élément important, car selon les acteurs de l'initiative, les CMR ne pourraient réussir que si les villageois les prennent en charge du début à la fin. Le projet expérimental devait donc arriver à mettre en place des associations villageoises, qui à terme constitueraient les relais de la gestion du dispositif de formation.

Ces principes devaient permettre de créer un système de formation capable de prendre en compte l'importante poussée démographique, sur l'ensemble du territoire rural, capable de former un grand nombre au moindre coût, capable d'assurer les conditions de son autonomie technique et financier par les ruraux eux-mêmes. Cependant, la phase expérimentale, puis la phase programme (PNMR) ne se sont pas déroulées comme prévu ; les objectifs fixés - développer une formation en milieu rural, autonome et en capacité d'insérer durablement les ruraux dans leurs propres communautés - ne semblent pas avoir été pleinement atteints.

I.3. Problématique de l'étude

L'idée de cette mission est donc de comprendre ses difficultés par une étude diagnostique intitulée « **Diagnostic des Dispositifs de Formation Professionnelle Agricole et Rurale de Masse : Cas des Centres de Métiers Ruraux en Côte d'Ivoire** » sur un temps de six mois.

Pour cerner les difficultés auxquelles les CMR font face depuis plus de 20 ans, l'étude s'est fixée comme objectifs :

- D'analyser les composantes et l'approche du « modèle » CMR ;
- À partir des résultats obtenus aux différentes phases du dispositif, analyser la capacité des CMR à être un dispositif de formation de masse
- Proposer des pistes de réflexion pour l'amélioration des conditions de fonctionnement du dispositif.

I.4. Grille d'analyse pour étudier le dispositif CMR et sa capacité à faire de la formation de masse

Une grille d'analyse correspond à l'ensemble des facteurs étudiés pour comprendre la problématique que l'on s'est donnée. Notre grille d'analyse comprend ainsi une partie sur l'analyse du dispositif innovateur de formation agricole rurale Centre des Métiers Ruraux et une autre partie qui traite de la problématique de la formation de masse.

I.4.1. Analyse du dispositif FAR - Centre des Métiers Ruraux

Pour bien comprendre le fonctionnement d'un dispositif de formation ainsi que l'ensemble des acteurs qui ont un rôle dans son fonctionnement, il est important d'effectuer une vue panoramique des différents éléments qui le composent. Cette analyse a été effectuée sur la base d'une revue de documents traitant de la question des dispositifs FAR en Afrique, ainsi que sur la base des entretiens avec les divers acteurs des CMR.

Ainsi, analyser un dispositif de formation consiste dans un premier temps à comprendre les éléments qui le constituent, c'est-à-dire :

L'histoire du dispositif et comment son évolution s'est faite : En effet, chaque dispositif agricole est créé en fonction d'une impasse rencontrée à un moment donné de l'histoire d'un pays ou d'un organisme... Il a ainsi une histoire et s'inscrit dans un environnement agricole donné, dans un territoire, dont les caractéristiques vont influencer sur sa définition et sa mise en œuvre. Ces éléments sont importants à analyser et à comprendre pour connaître la trajectoire d'un dispositif.

La vision, la mission et les objectifs qui leur sont assignés :

La vision traduit la façon dont le dispositif voit l'avenir des bénéficiaires de la formation. C'est un ensemble de valeurs et de réalités à faire naître lorsque toutes les conditions souhaitées par le dispositif sont réunies. À cette vision est associée une mission et des objectifs qui concernent les points à atteindre pour réussir la traduction de la vision en réalité. Le plus souvent, la vision, la mission, les objectifs évoluent au cours de la vie du dispositif suivant des événements survenus au cours de son déroulement. Il est donc important d'analyser ces changements pour connaître la trajectoire du dispositif.

Le méso-système d'acteurs et la gouvernance des dispositifs : Plusieurs acteurs peuvent être à l'origine de la création d'un dispositif de formation. Soit des organismes voulant faire de la formation agricole, soit l'État pour assurer son rôle régalién, des bailleurs de fonds représentant à la fois des partenaires techniques et financiers, etc. Toutes ces entités influencent le mode de prise de décision et la gouvernance du dispositif créant parfois des avantages ou des inconvénients quant aux résultats attendus.

Les actions et outils mis en place et leur coordination : Cette partie traite des types de formations apportées par le dispositif, la démarche utilisée et les outils scientifiques et pédagogiques nécessaires à cette démarche.

Les moyens mis à disposition : Concernent les ressources matérielles, humaines et financières dont dispose le dispositif de formation et qui influent directement sur son efficacité et sur les différents aspects de sa durabilité (technique, économique, financière, sociale, environnementale...).

Les résultats obtenus : Donnent un aperçu de l'impact du dispositif par rapport au nombre de formés, la largeur de sa couverture et les proportions des cibles ayant effectivement bénéficiés de formation ou ceux qui ont pu s'installer en ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement à l'insertion.

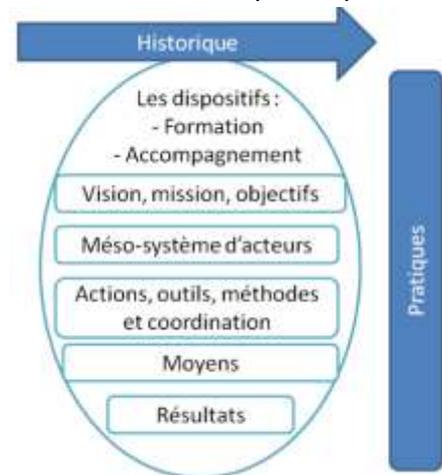


Figure 2 : Grille d'analyse des dispositifs de l'action de formation

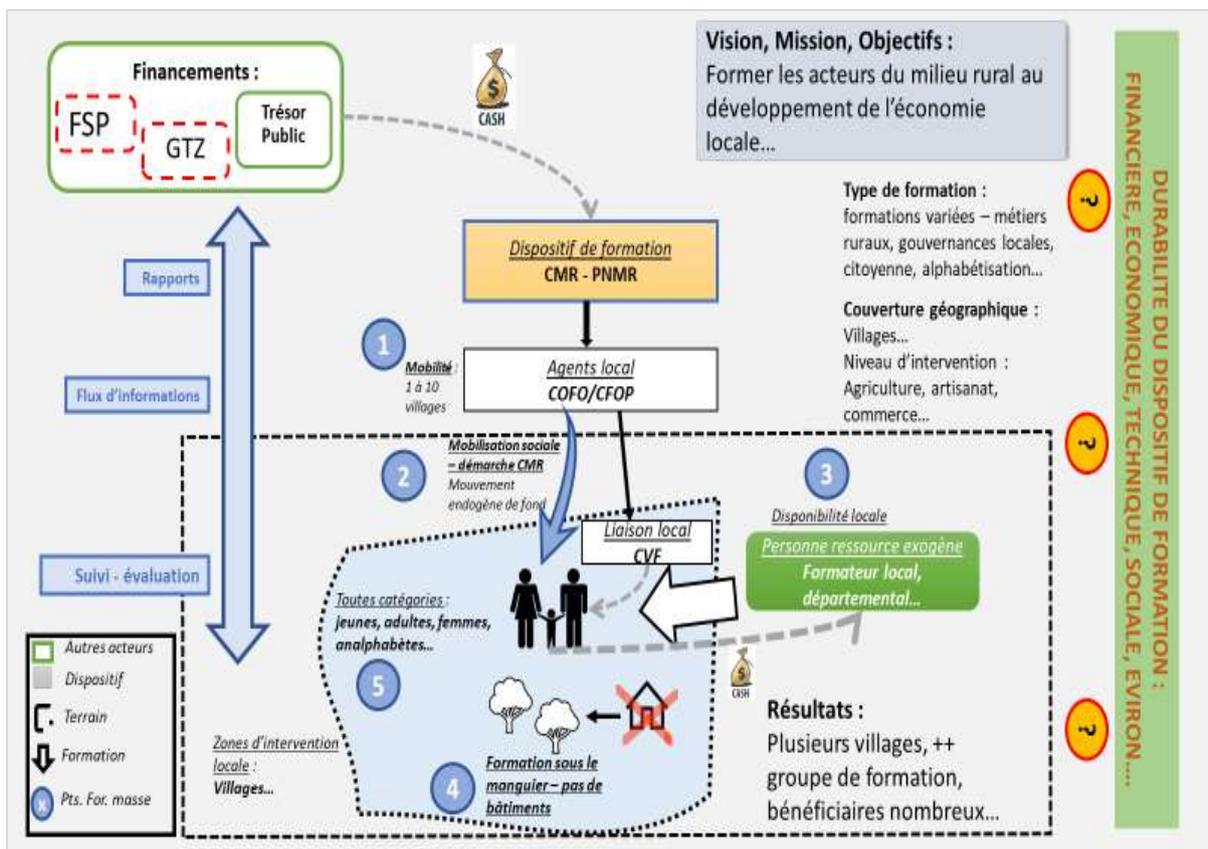
I.4.2. Analyse de la capacité à faire de la formation de masse

Le schéma théorique de la formation de masse tel que développé par les Centre des Métiers Ruraux, repose sur la capacité du dispositif à facilement se multiplier dans des zones accessibles comme inaccessibles et sur la possibilité de toucher toutes catégories de population en milieu rural (homme, femme, enfants, analphabètes...) contrairement aux offres de formation classiques qui excluent une bonne frange des catégories précitées. Ces capacités lui confèrent la possibilité d'atteindre une masse critique et reposent principalement sur les aspects suivants :

- Une capacité à déployer des agents CMR (COFO) dans les zones rurales ;
- Une capacité de mobilisation des communautés rurales ;
- Une capacité de mobiliser des personnes ressources locales pour les formations ;
- Une capacité à faire des formations "sous le manguier" qui permet aux groupes de formation de se former n'importe où sans contrainte de construction de bâtiments coûteux pour l'état.

La figure suivante représente la grille d'analyse de notre étude et fait la synthèse des éléments constitutifs d'un dispositif de formation tout en faisant la liaison avec un modèle de dispositif ayant la capacité de faire de la formation de masse :

Figure 3 : Grille d'analyse du dispositif de formation de masse Centre des Métiers Ruraux



Source : Auteur

I.5. Méthodologie de collecte de données

L'analyse a été faite avec une méthode qualitative, dans cinq zones de mise en œuvre de CMR. Cette approche doit permettre une compréhension fine du fonctionnement du dispositif et des difficultés qu'il rencontre depuis sa mise en place. Les étapes qui ont été suivies sont détaillées dans les paragraphes suivants.

I.5.1. Étude bibliographique

La revue documentaire ou l'étude bibliographique est une phase préalable à notre étude. Cette phase a constitué en un recueil de données sur deux mois dont le premier à Montpellier et le deuxième au siège du PNMR, à Abidjan. Cela nous a permis de disposer de données secondaires issues des documents du projet CMR obtenus sur internet et dans les locaux du PNMR. Une autre partie a été obtenue au niveau de l'IRC portant sur un cadre assez global et nous ayant permis de cerner la problématique de la FAR en Afrique.

En outre, cette revue documentaire a également permis l'élaboration de la méthodologie et du cadre d'analyse nécessaire à l'étude.

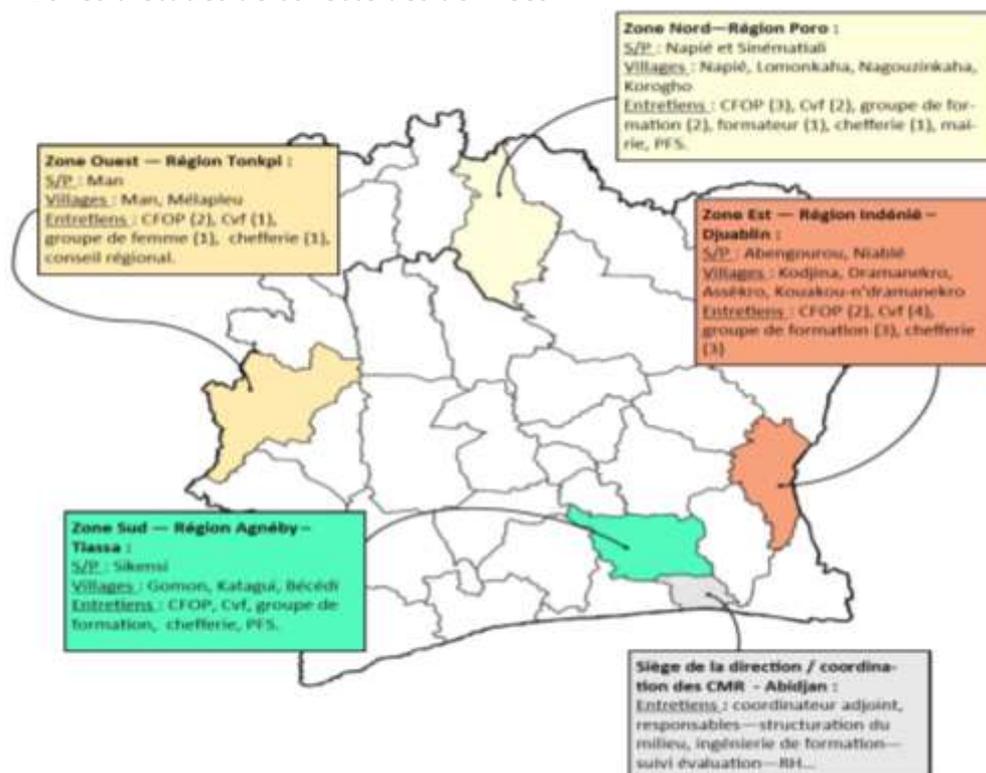
I.5.2. Choix de la zone

Le programme CMR couvre aujourd'hui environ 09 régions de la Côte d'Ivoire et vu les délais serrés du stage, les enquêtes ne pouvaient pas couvrir l'ensemble de ces zones. Des choix ont dû être faits avec l'aide de la coordination du projet sur Abidjan. L'analyse menée porte sur cinq zones d'étude.

En termes de critères de sélection, il aurait été enrichissant de se baser sur la diversité d'expériences qu'a connu l'ensemble des zones vu qu'initialement le projet était porté par trois entités distinctes – d'un côté la partie ivoirienne avec des cadres et experts venant du ministère de l'Agriculture et de l'autre côté les partenaires techniques et financiers dont la GTZ et la FSP. Ces derniers avaient développé dans chacune des zones où ils intervenaient des approches sensiblement différentes et ayant probablement eu des résultats différents. Mais selon la coordination actuelle, du fait des crises sociopolitiques successives, ses acquis ont probablement été perdus, par conséquent se baser sur ces critères n'aurait pas porté grands fruits.

Le choix des zones a donc été fait en fonction de la répartition géographique des dispositifs à l'échelle région et de la présence en continu de formations. Quatre régions ont été choisies comptant en tout cinq départements et deux villages par département. La figure 4 montre l'ensemble des zones et départements où se sont déroulées les enquêtes.

Figure 4 : Zones d'études de collecte des données :

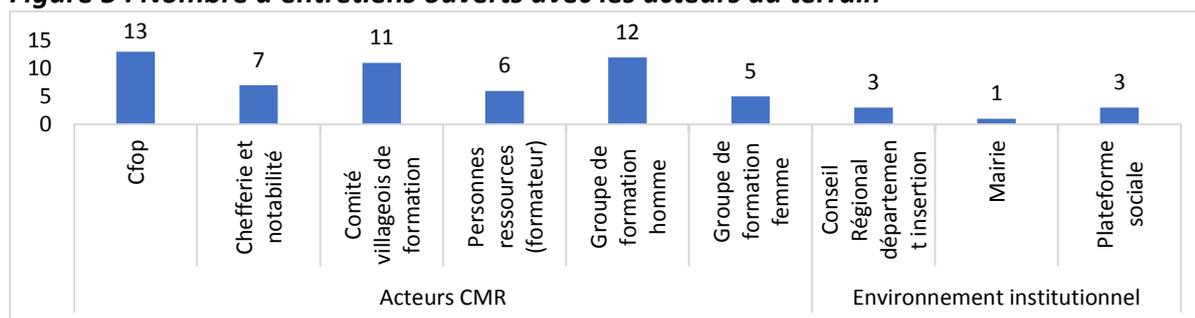


Source : Auteur

1.5.3. Échantillonnage et entretiens avec les acteurs

Au sein de chacune des zones, les entités suivantes, conseillers en formation (COFO/CFOP), comités villageois de formation, groupes de formation, personnes ressources ou formateurs et acteurs de l'insertion en agriculture présents ont été étudiés. Il s'agit d'une démarche qualitative et l'échantillon n'a donc pas été réfléchi en terme statistique, mais choisi en vue de couvrir la diversité des situations que touchent les CMR. La méthode d'échantillonnage que nous avons utilisée est un échantillonnage raisonné. En effet, l'échantillonnage raisonné permet à chaque catégorie d'acteur d'être représentée, au détriment de la représentativité numérique (Touzard and Ferraton, 2009). Cela permet d'apprécier la diversité d'acteurs et de recueillir également des informations très riches et explicatives du contexte donné. Cinquante entretiens ouverts ont été effectués avec les acteurs sur le terrain comme le montre le graphique 5.

Figure 5 : Nombre d'entretiens ouverts avec les acteurs du terrain



Source : Auteur

Les entretiens se sont déroulés sur la période de juin à juillet. La représentativité des différents acteurs n'est pas homogène. Le nombre d'acteurs enquêtés par catégorie diffère selon les départements choisis car il n'a pas été facile d'avoir certaines personnes du fait de leur calendrier chargé pendant la période où nous étions dans les zones.

En ce qui concerne le personnel CMR au siège à Abidjan, les entretiens ont été effectués dans une démarche itérative et échelonnée sur la période du mois d'août en fonction de la disponibilité des différents cadres des départements suivi évaluation, ingénierie de formation, structuration du milieu et la coordination adjointe. Les entretiens ont consisté en des débats ouverts permettant de comprendre la complexité dont fait part le projet CMR devenu programme aujourd'hui.

Chapitre II. Analyse du dispositif Centres des Métiers Ruraux au regard du modèle conceptuel initial

Cette partie traite de l'analyse du dispositif CMR selon le modèle de départ et servira à bien comprendre son fonctionnement concernant son organisation et la démarche qu'il a mis en place pour arriver à faire de la formation au sein des villages et les moyens et outils utilisés pour l'évaluation de ces formations. Pour cela, nous avons utilisé la grille d'analyse détaillée dans le paragraphe I.5. La description du modèle que nous faisons ici provient principalement du Manuel CMR finalisé en 2001 par l'ensemble du personnel CMR ainsi que le partenaire technique GTZ.

II.1. Une philosophie pour combler le manque à gagner des systèmes de vulgarisation en milieu rural et répondre aux besoins de formation des ruraux

Les actions de développement qui se sont succédées en milieu rural en Côte d'Ivoire ont abordé l'acquisition de nouvelles connaissances par des approches⁴ dites « normatives » (imposition d'un modèle d'exploitation type avec un nombre de culture limité), « filières » (visant moins les modes de production que la mise en place d'un environnement technico-commerciale favorable au développement d'un nombre limité de cultures) ou « endogènes » (visant l'émergence d'organisations ou de systèmes d'exploitation nouveaux avec les problématiques de gestion de terroirs, de la recherche-développement, de la formation-vulgarisation, etc.).

Cependant, ces approches telles que proposées dans les contextes du développement rural se sont avérées inappropriées pour les ruraux, les adultes analphabètes, les jeunes ayant connu un bref parcours de scolarisation (niveau primaire ou collège à la rigueur). Elles considèrent le paysan comme une entité exécutante qui devrait juste mettre en application les consignes des itinéraires techniques soigneusement confectionnées par les structures de développement ou les centres de recherche comme le CNRA et instruites par leurs conseillers techniques dans un langage bien souvent inaccessible à ce dernier. En outre, le paysan n'y est pas préparé à la base et manque de connaissances scientifiques pouvant lui permettre de comprendre le pourquoi des choses. Ainsi, il ne peut ni facilement intégrer ces instructions dans ses habitudes techniques ni réagir avec efficacité lorsqu'il fait face à des changements brusques de situation.

Pour pallier ce problème et voir les paysans devenir des acteurs de leur propre développement local à travers l'agriculture et les métiers ruraux, les CMR ont fondé leur approche sur la construction et transformation de l'Homme. L'approche choisit d'agir sur les individus (les ruraux) en construisant un système auquel ils pourraient se référer afin d'améliorer leurs

⁴ Larges extraits élaborés par KISSY Kraidy Michel et SILUE Mèhin à partir du rapport provisoire du Groupe de travail « vulgarisation de l'alphabétisation » Outil de réflexion pour l'action (CESER, Poro)

compétences pour qu'en toute circonstance d'activité, ils produisent la meilleure performance, ils s'adaptent aux changements en cours dans leur environnement qui est le leur et qu'ils doivent préserver.

Selon les connaissances tirées d'un ensemble de travaux⁵, les CMR soutiennent que l'individu (le rural) est capable de s'adapter aux changements s'il comprend le pourquoi des choses traduit par **les connaissances scientifiques de base**. S'il ne comprend pas, il ne peut pas changer ses habitudes. L'exemple de la production de la culture d'oignon dans la ville de Katiola un peu plus au centre Nord de la Côte d'Ivoire permet d'illustrer cette approche.

L'exemple de la culture d'oignon développé dans le nord du pays – Ville de Katiola – Région du Hambol la culture de l'Oignon :

« La recherche par l'intermédiaire du Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) a mis au point le calendrier cultural de la culture de l'oignon violet pour la zone de Katiola, le vulgarisateur (conseiller technique) se charge de faire appliquer et répéter ce calendrier aux producteurs, en s'assurant du respect des périodes de semis et des différentes opérations culturales de l'itinéraire technique. Mais lors des dernières décennies qui ont vu l'arrivée de la rareté des pluies et de la perturbation des périodes de hausse et de baisse de température dans la zone, les paysans ont vu leurs productions baisser en quantité et en volume de bulbes d'oignon sans pouvoir savoir qu'est ce qui en était la cause [...].

L'approche CMR en termes de formation et d'apports d'éléments scientifiques de base aux producteurs d'oignon qui permettrait à ce dernier d'ajuster son comportement par rapport à son environnement nouveau est de savoir qu'au sein de la botanique de l'oignon il y a un phénomène essentiel qui fait que le bulbe se forme pendant la période où il fait très froid la nuit et chaud la journée et que c'est l'écart de température qui permet à la plante de stocker de l'eau en son sein et ainsi former de grosses bulbes et arriver jusqu'à 30 tonnes/ha [...].

Responsable CMR - structuration du milieu rural : [...] : *Plutôt que d'imposer un calendrier sans chercher à faire comprendre les bases scientifiques au paysan, l'on cherche à lui faire comprendre que pour qu'il y ait de gros bulbes, la période qu'il doit viser est la période où la plante est optimale pour un bon développement, le moment où il fait très froid la nuit et très chaud la journée, c'est-à-dire la période où l'écart de température est maximal. Une fois qu'il a compris cela, il connaît très bien son contexte, il sait à quel moment où il fait très froid la nuit et très chaud la journée.*

Expérience CMR - Katiola

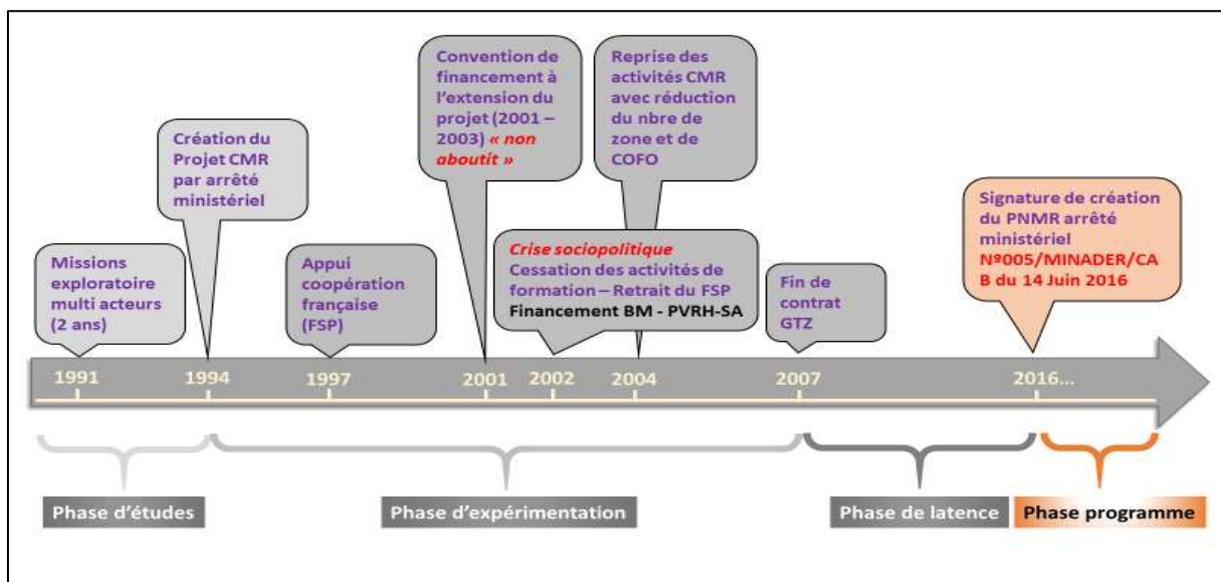
⁵ **Yvan Illich**, « dans une société sans école », Paris, Seuil, 1971 ; **Paulo Freire**, « alphabétisation des personnes adultes de milieux pauvres, une alphabétisation militante, conscientisante conçue comme un moyen de lutter contre l'oppression » ; **Pr. Moustapha Diabaté**, La science de l'Indicamétrie, qui permet de mesurer les potentialités et les capacités des individus et des organisations humaines en vue de réorienter ou replacer les actions de développement dans le sens de l'efficacité.

Selon, un responsable des CMR « *La différence de message est perceptible ici, car le message du vulgarisateur vise à faire adopter les bonnes pratiques c'est-à-dire faire les opérations aux périodes indiquées par la recherche tandis que les CMR cherchent à transformer, à faire comprendre l'origine des changements aux paysans* »⁶. En effet, l'apport du vulgarisateur, est une réponse de la recherche (CNRA, etc.) suite aux changements qui surviennent progressivement en agriculture. Il peut être une solution assez générale ne prenant pas en compte la spécificité de certaines zones. Il est donné au paysan avec un conseil d'application sur son exploitation sans lui permettre de comprendre la logique scientifique d'un tel apport. Cette logique scientifique, si elle était donnée au paysan, permettrait de pouvoir lui-même juger de la faisabilité dudit apport dans son environnement qui peut être spécifique et de pouvoir l'adapter si nécessaire. C'est à l'impulsion de cette logique scientifique que sert l'approche CMR. On voit par-là un même message porté différemment par deux acteurs complémentaires. En résumé, la connaissance scientifique de base permet au paysan de s'adapter aux changements et c'est sur cela que la philosophie ou l'approche CMR se fonde. Elle est impulsée aux ruraux par les CFOP et les personnes ressources qui bénéficient d'une formation à la philosophie CMR en amont.

II.2. Historique

L'histoire des CMR se résume en trois grandes phases, allant de sa phase d'étude préparatoire jusqu'à sa phase de programme entamé tout récemment. La figure 6 donne un aperçu de cette évolution historique.

Figure 6 : Diagramme historique des CMR sur la période 1991 à aujourd'hui



Source : Auteur

Phase d'étude : De 1991 à 1992

Les missions exploratoires et actions multi acteurs (l'État de Côte d'Ivoire, de la Banque Mondiale, de coopérations techniques : Allemande (GTZ) et Française (FAC)) sur 2 ans

⁶ Dire d'acteur (responsable CMR) lors des entretiens avec l'unité de gestion du projet CMR, 2018.

(1991/1992) se résument à un bilan diagnostique du sous-secteur des formations rurales (mars-avril 1991), au séminaire national sur la politique du développement des ressources humaines du secteur agricole (janvier 1992), à l'étude de la restructuration du dispositif d'enseignement technique et du centre des métiers de la terre (juin 1992), au séminaire d'orientations générales des centres des métiers de la terre (octobre 1992). Elles ont permis de constater que :

- L'ensemble du système de formation du secteur agricole ne préparait pas suffisamment les acteurs du milieu rural à la maîtrise des changements induits par les croissances démographique et urbaine ;
- Le dispositif d'enseignement agricole était centré sur le développement des spéculations à travers les centres de vulgarisation,
- L'importance primordiale de la formation professionnelle de masse ;
- L'échec des opérations de formation de jeunes ruraux basées sur les centres de formation ;
- L'échec des opérations dites de « retour à la terre » ;
- L'existence de 30 à 35 000 jeunes qui tentent de s'insérer spontanément chaque année dans le secteur agricole ;
- L'impossibilité pour l'État ivoirien de mettre en place un nouveau dispositif de formation ;
- La nécessité de s'orienter vers un programme expérimental fondé sur quelques paramètres de base (pas de centre, alternance, formateurs et formatrices itinérants travaillant avec des groupes de jeunes dans les villages...).

Compte tenu de la complexité des défis à relever et de l'innovation que porteraient les Centres de Métiers Ruraux, à savoir, mettre en place un dispositif de formation professionnelle non formel à destination de la population active en milieu rural, passer par une phase d'expérimentation était nécessaire avant de passer à un programme qui se voudrait à une grande échelle et inscrit dans une loi-cadre incluant une inscription permanente au budget de l'état.

De 1994 à 2007 (Phase d'expérimentation) :

En 1994 : création du projet d'expérimentation des centres des métiers ruraux par Attestation du gouvernement n° 973 du 28 juillet 1994 dans le cadre de la réforme du système d'encadrement et de la formation agricole ? à travers la création de l'Agence Nationale d'appui au Développement Rural (ANADER), le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) ; l'Institut National de Formation Professionnelle Agricole (INFPA) et le Programme National des Centres des Métiers Ruraux (Programme CMR). Financé par l'état ivoirien avec l'appui technique et financier de la GTZ, l'expérimentation débute dans cinq zones pilotes (Odienné, Tiébissou, Sikensi, Tiassalé, Daoukro) avec le recrutement de 24 coordinateurs de formation (fonctionnaires comme privés) sur le terrain.

En 1997 : l'arrivée de l'appui de la coopération française (FSP) à travers la mise en œuvre du volet FAC. On assiste alors à une extension de l'expérimentation à 11 régions sur les 16 que compte la Côte d'Ivoire, dont deux sont directement confiées à la composante FAC (Man et

Korhogo). Mais ce volet début réellement en 1999, car son approche inspirée par les *Maisons Familiales Françaises* s'intègre difficilement à celle de l'équipe Ivoir-Allemande après trois ans d'activités. Le projet fait donc face à une opposition de deux conceptions. D'un côté, l'approche Ivoir-allemande qui priorise une réponse immédiate des besoins de formation primaires des populations rurales se matérialisant par une application concrète et systématique sur le terrain. De l'autre, l'approche de la FAC qui propose des programmes de formation de longue durée, logiquement structurés afin d'atteindre un but recherché, plus lourds et préalablement établis. Ces divergences ont nécessité des recadrages. Après un bilan des opérations à la fin de l'année 1998, les trois acteurs décident de fondre les démarches et de ne plus marquer de spécificités liées aux sources de financement. C'est donc à la fin de l'année 1998 que le volet FAC a réellement commencé sur la base des expériences acquises antérieurement par l'équipe Ivoir-Allemande.

De 1999 à 2002 : dans le cadre du principe de travail harmonisé avec les autres parties GTZ et RCI les assistants techniques Fac ont été renouvelés. Le projet touchait dans son ensemble environ 250 villages, plus de 10 000 personnes formées avec de nouveaux recrutements conférant un nombre de 50 COFO dont 20 dans les zones françaises (Korhogo et Man en raison de 10 par zone). La convention FAC prend fin le 31 mai 2000, et compte tenu du retard dans sa mise en œuvre (moins de 50% du budget a été consommé). Le reliquat de 1 524 490 € a fait l'objet d'une nouvelle convention en 2001 pour l'extension du projet mais non abouti du fait de l'intervention de la crise en 2002. Cette dernière entraîne la cessation des activités des CMR jusqu'en 2004 et le départ de la FSP.

De 2004 à 2007 : les activités des CMR ont repris en 2004 avec seulement l'État ivoirien et la GTZ. Les zones d'intervention et le financement ont considérablement diminué du fait du départ de la FSP et du licenciement des COFO gérés par elle. Les CMR couvraient alors son action sur seulement 9 régions et 22 zones avec en moyenne 4 à 6 villages par zone. Le nombre de COFO est passé à 22 contre 50 dans la phase précédente. La phase expérimentale se concluait alors en 2007 avec bilan diagnostic du GTZ attestant de la capacité des CMR à atteindre ses objectifs dans le cadre du programme et de la fin de son contrat.

De 2007 à 2015 (Phase de période latente) :

Cette période est marquée par une baisse d'activités de formation progressive jusqu'à atteindre zéro formation dans certaines zones en 2012 et 2013. Les partenaires techniques et financiers s'étant retirés, la tutelle financière était uniquement du ressort de l'État qui n'arrivait pas à assurer un budget de fonctionnement « normal » au CMR. Le nombre de COFO est resté inchangé ainsi que les zones de formation. Parallèlement un ensemble d'études et de préparation de la phase programme ont été menées avec les agents de la CECO et le ministère de l'Agriculture.

De 2016 à aujourd'hui (Phase de programme) :

Cette période est marquée par la transformation du projet CMR en Programme National de Formation aux Métiers Ruraux (PNMR) par arrêté ministériel N°005/MINADER/CAB du 14 Juin 2016 incluant une promesse de nouveau financement de partenaires techniques et financiers pour la rénovation du siège de la direction du projet en équipements et véhicules, le

recrutement des agents pour étendre l'échelle au pays et la mise en œuvre d'une approche évoluée, celle de " *forger un nouveau type de citoyen du monde rural, ouvert aux innovations technologiques et capable d'impulser le développement rural*" accompagnée de l'insertion socio-professionnelle des formés.

II.3. Vision et objectifs

La vision portée par les Centres des Métiers Ruraux (CMR) émanant de la volonté de l'État depuis les années 90, est de « *forger un nouveau type de citoyen du monde rural, ouvert aux innovations technologiques et capable d'impulser le développement rural* ».

Afin d'atteindre cette vision, les objectifs assignés aux Centres des Métiers Ruraux étaient de deux niveaux.

Tout d'abord, mettre en place un projet expérimental chargé :

- De concevoir un système de formation professionnelle non formel des ruraux aux métiers d'exploitants agricoles, d'éleveurs, de forestiers et autres métiers ruraux connexes ;
- De faire assurer la gestion d'un tel dispositif par les utilisateurs eux-mêmes par la création d'associations villageoises et intervillageoises ;
- D'inscrire ce dispositif dans la politique nationale au travers d'une loi-cadre assurant la pérennité de son financement.

Et dans le cadre d'un programme plus large :

- D'assurer le déploiement du dispositif à l'échelle nationale.

II.4. Le système d'acteurs autour des Centres de métiers ruraux

Le dispositif CMR fait intervenir un système d'acteur étoffé, chacun contribuant à la mise en place et au fonctionnement du dispositif. La figure 7 donne un aperçu des différents acteurs intervenant ou autour du dispositif CMR depuis sa phase expérimentale.

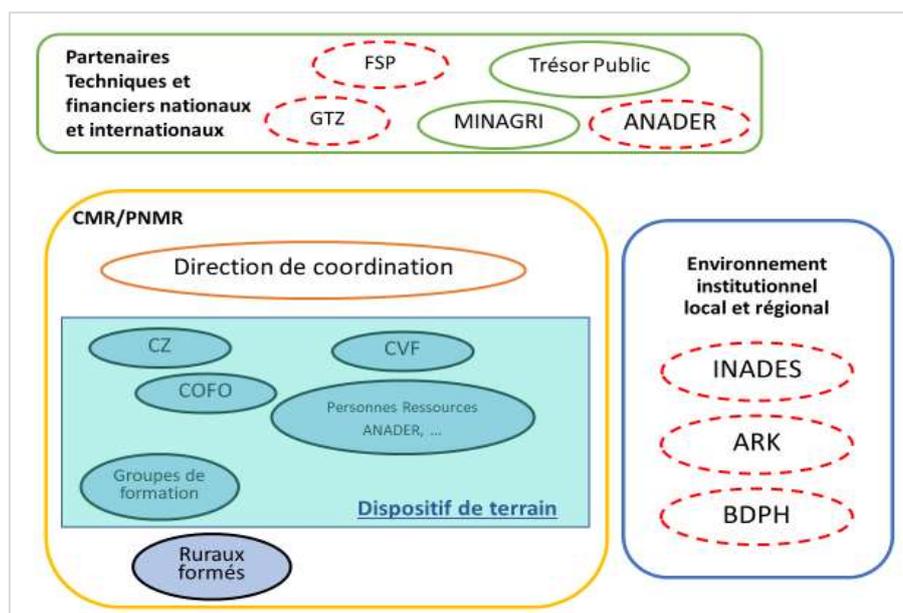


Figure 7 : Système d'acteurs autour du dispositif Centre des Métiers Ruraux

II.4.1. Les partenaires techniques et financiers

Le dispositif CMR dans sa phase d'expérimentation était accompagné par plusieurs partenaires techniques et financiers tels que la coopération française à travers le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC), la coopération allemande (GTZ), la Banque Mondiale. A ceux-là s'ajoutent le ministère de l'Agriculture (MINAGRI), le ministère de l'Économie et des Finances et l'Agence National d'Appui au Développement Rural (ANDER).

La Coopération technique allemande (GTZ) : représente la première des trois composantes chargées du pilotage de la phase d'expérimentation de la formation professionnelle agricole et rurale de masse en Côte d'Ivoire. Elle avait en charge la contribution financière à la mise en place des activités du projet. Et également un appui technique selon l'expérience qu'elle avait dans le domaine de la formation agricole et rurale de masse. Sa vision était bâtie conjointement à celle de l'État ivoirien ainsi que la démarche de l'intervention en milieu rural. Elle a accompagné l'exécution du projet de 1995 à 2007, 2007 marquant la fin de sa contribution financière.

Le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) : représente la deuxième des trois composantes. Il était chargé d'apporter une aide financière ainsi que son expérience technique en matière de formation agricole. Faisant partie de la cellule de coordination et de capitalisation (CECO) créée dans le temps pour l'administration du projet, sa vision était la même que celle de l'État et du GTZ, mais avec une approche un peu différente. Cette approche était portée par l'opérateur technique du SCAC, les Maisons Familiales. Dans cette approche, les programmes de formation proposés aux paysans devaient être de longue durée, plus structurés, plus lourds et préalablement établis, contrairement à l'approche Ivoirio-Allemande qui était de satisfaire les besoins de formation des populations rurales en répondant aux demandes immédiates qui doivent se traduire par une application concrète et systématique sur le terrain. L'opérateur a accompagné l'exécution du projet de 1999 à 2004 marquant la fin de sa contribution technique et financière sans toutefois mener les objectifs à terme. Ce départ a été causé par les troubles de la crise sociopolitique qu'a connue le pays.

La Banque Mondiale : intervient dans le dispositif comme simple bailleur de fonds. Elle a contribué à hauteur de 500 000 000 FCFA à redynamisation du personnel technique de coordination du projet à travers le PVRH-SA (Programme de Valorisation des Ressources Humaines pour le Secteur Agricole) en 2001.

Le Ministère de l'Agriculture : représente le maître d'ouvrage du projet et est principalement chargé d'assurer la tutelle technique et administrative du projet expérimental et du programme futur ;

Le Ministère de l'Economie et des Finances : représente la tutelle financière du projet et du programme et est chargé d'allouer chaque année le budget alloué ;

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) : représentait le maître d'ouvrage délégué dans la phase expérimentale du projet et était chargé de superviser les

activités du projet et en assurer la logistique, de favoriser la synergie entre la formation CMR et la vulgarisation afin de permettre aux agriculteurs qui seront désormais mieux formés de tirer le meilleur profit du système du conseil agricole animé par l'ANADER, d'assurer pour les CMR des prestations de formation théorique par ses techniciens spécialisés et de formation pratique par son réseau de conseillers agricoles, en liaison avec les coordonnateurs de formation des CMR et suivre de manière particulière les formés issus des CMR.

II.4.2. La direction de coordination du dispositif CMR ou CECO anciennement

Dans les débuts du projet CMR en 1994 jusqu'en 2008, l'entité responsable de sa gestion était la cellule de coordination et de capitalisation (CECO). Elle avait pour tâche dans un premier temps d'implanter les actions de formation au niveau des différentes zones choisies en identifiant les ressources et les besoins de formation en collaboration avec les villageois, en définissant les objectifs pédagogiques et les contenus de formation en fonction des besoins exprimés, en dispensant des formations et en assurant le suivi évaluation. Dans un deuxième temps, elle avait pour tâche d'aider à l'émergence des associations villageoises de formation qui seraient responsables de l'auto-gestion des dispositifs de formation ainsi implantés dans les villages. Ces tâches étaient assurées par le travail commun du personnel technique des trois entités citées plus haut : les coopérations française et allemande et le personnel détaché du MINAGRI.

Cette cellule CECO est devenue depuis 2016, par suite du lancement de la phase programme du dispositif CMR, la direction de coordination du PNMR chargée à peu près des mêmes tâches que la CECO à l'exception de l'aide à la création des associations villageoises qui a été difficile à exécuter lors de l'expérimentation. Les cadres administratifs (experts nationaux) qui représentent en réalité la mémoire de la démarche CMR ont une expérience moyenne d'environ 20 ans et sont proches de la retraite. Le renouvellement du personnel constitue aujourd'hui une urgence.

II.4.3. Le dispositif de terrain des CMR

Les COFO/CFOP : Le CMR intervient au niveau local par le détachement de ses agents de terrain appelés coordonnateur de formation (COFO) et dernièrement conseiller de formation en orientation professionnelle (CFOP). Les COFO sont en charge des réseaux CMR dans les villages en étroite collaboration avec les comités villageois de formation (CVF). Ils ont pour rôle l'implantation des dispositifs de formation dans les villages par la démarche CMR à laquelle ils ont été formés dès leurs recrutements, la coordination des formations et l'animation du processus d'apprentissage au sein des groupes de formation. Anciennement, ils étaient également chargés de sensibiliser les communautés villageoises à la mise en place des Associations Villageoises de Formation. Ils ont un niveau de BTS agricole (BAC+2) recrutés en tant que fonctionnaires d'État ou agents privés des CMR.

Les comités villageois de formation (CVF) : Ils sont mis en place au niveau de chaque village au sein desquels un projet de formation est envisagé. Le CVF est le point de contact entre les

CMR et la communauté villageoise et est chargé d'aider le COFO à créer les groupes de formation et assier les formations, assurer la gestion et promouvoir les CMR au sein du village. Logiquement, à maturation c'est-à-dire lorsqu'il est capable d'accomplir de lui-même les différentes tâches du COFO, la gestion du dispositif lui est conférée et son évolution en association villageoise est entamée. Il est exclusivement créé par l'initiative des communautés villageoises et aidé par le conseiller en formation des CMR qui s'assure de l'éligibilité des personnes ainsi choisies. Il est composé d'environ 5 membres en moyenne, dont un président et son adjoint, un secrétaire et son adjoint et un trésorier présentant des profils avantageux en matière de dynamisme, leadership capable d'emmener le reste des communautés à adhérer à l'idéologie et à l'initiative CMR.

Les personnes ressources (formateurs) : proviennent en majorité des structures de vulgarisation sur place comme l'ANADER (agents Techniciens supérieurs et Conseillers Agricoles) et pour certains des particuliers installés à leur propre compte qui sont des spécialistes exerçant des activités agricoles et des activités d'autres domaines qui rentrent dans le cadre du développement d'un terroir et qui vivent dans l'environnement immédiat des apprenants (village, Sous-préfecture ou département). Ces préalables sont importants pour les CMR afin de s'assurer qu'ils disposent des connaissances et compétences techniques nécessaires pour assurer une formation de qualité (capacité à transmettre un savoir et un savoir-faire). L'exigence de la proximité répond à l'avantage qu'auraient les apprenants dans le suivi de leurs activités de pouvoir recourir à la personne ressource en cas de besoin. Cette proximité permet de réduire les coûts, de prendre en compte la spécificité du contexte de vie et de développement des activités. Ces derniers ne sont pas directement rattachés aux CMR et font l'objet de recrutements sporadiques lorsqu'une formation est mise en place.

Le recrutement des personnes ressources dépend de plusieurs facteurs : l'assurance qu'ont les apprenants que le candidat à la technique dont ils ont besoin, la reconnaissance du candidat comme une personne de bonne moralité et compétent, la certitude de l'agent CMR que le candidat dispose d'aptitudes techniques et scientifiques pour dispenser la formation, l'accord entre les apprenants et la personne ressource sur le coût et la planification de la formation. Pour assurer une pédagogie conforme à celle que souhaitent les CMR, les personnes ressources sont formées en andragogie (apprentissage et respect de l'adulte), à la philosophie (formation au village, sous le manguier...) et à l'esprit de formation dans les CMR. Ils font également l'objet d'une autre formation sur les techniques d'approfondissement de la demande, d'élaboration des modules de formation et des techniques et méthodes d'alphabétisation fonctionnelle (pour les alphabétiseurs endogènes).

Les groupes de formation : un groupe de formation est le lieu par excellence dans lequel le processus de la formation est mis en œuvre. Il est issu de la répartition de ruraux qui ont accepté de faire de la formation dans les activités qu'ils mènent déjà ou dans les opportunités d'activités nouvelles qui ont émergé à la suite du diagnostic des ressources du village effectué par les COFO. En outre, quand plusieurs personnes décident de constituer un groupe CMR, le

COFO à l'obligation de s'assurer si c'est en fonction d'un intérêt commun pour un thème spécifique ou pour d'autres raisons comme l'expérience l'a montré.

« [...] Il arrive souvent que certaines personnes veulent intégrer un groupe, non pas pour une activité pour laquelle l'acquisition de nouvelles compétences est nécessaire pour eux, mais plutôt, par affinité, amitié... ce qui est plus grave, ce sont les cas où des personnes intéressées par une formation, mais n'ayant pas trouvé d'autres partenaires se raccrochent à un groupe constitué autour d'un thème sans motivation particulière pour ce thème. Ils ne finissent pas la formation ou ne mettent pas en pratiques ce qui a été fait lors de la formation [...] »

Conseiller en Formation dans l'une des zones d'enquête

Encadré 3 : Dire d'acteur sur l'importance de constituer des groupes de formation en fonction des réels besoins des ruraux pour assurer la pérennité du groupe et la mise en application effective des formations.

Les leaders des groupes sont appelés à constituer des associations villageoises et intervillageoises dans le cadre de la dimension autogestion des CMR.

Le groupe des formés : est constitué de personnes ayant terminé leurs formations et qui ont pu ou pas s'installer. Ces personnes sont censées développer leurs activités de façon autonome avec des appuis conseils du COFO et du formateur selon leurs demandes. Ceux qui ont fait l'objet d'une bonne intégration peuvent constituer des futurs formateurs afin de mettre leurs expériences au profit des nouveaux groupes de formation.

II.4.4. L'environnement institutionnel régional et local des CMR

Nous définissons ici l'environnement institutionnel des CMR comme l'ensemble des acteurs de la société civile (ONG, OPA...), les collectivités territoriales, les bureaux d'études présents dans l'environnement immédiat et local des CMR avec qui ce dernier pourrait avoir des liens car agissant dans le secteur agricole, dans le domaine de formation ou celui de l'insertion des jeunes ruraux.

L'ARK : Dans sa phase expérimentale, les CMR ont établi des collaborations étroites avec les opérateurs de la société civile. L'ONG ARK à Korogho était l'un des acteurs de cette collaboration. Apparaissant comme un organisme d'appui au développement rural dans la région nord de la Côte d'Ivoire et disposant des ressources matérielles et humaines pour une bonne intégration et une meilleure connaissance des sociétés rurales, il a été assigné comme coordinateur des activités régionales par convention avec le FAC. Cette collaboration concernait plusieurs domaines :

- Le domaine de la conception du système CMR vu du fait que l'ARK avait déjà des compétences qui recoupaient avec celles des CMR : les démarches pédagogiques,

l'émergence des structures CMR dans les villages et dans la région PORO, la transmission de la gestion du système par les ruraux eux-mêmes. Ainsi elle était toujours associée aux ateliers de réflexions et de planification ;

- Le domaine de divulguer des formations proprement dites aux groupes de formation par le biais de ses agents initiés à la philosophie CMR ;
- Le domaine de la formation des acteurs du projet CMR, en particulier les COFO, les leaders villageois au travers des comités villageois de formation...

L'ARK a contribué, avec son savoir-faire riche d'expériences au renforcement de la capacité des CMR dans la zone nord du pays, mais cette collaboration a pris fin en 2004 à la suite du départ de la coopération française sans pouvoir être renouvelée dans la suite.

De même que l'ARK, le Bureau Diocésain de la Promotion Humaine (BDPH), un centre religieux assurait les activités à Man.

II.5. La démarche d'intervention des CMR – une ingénierie de formation adaptée au contexte du milieu rural

Le dispositif CMR considère le village comme une entité autonome qui doit développer son économie locale par ses propres ressources en s'organisant au mieux par la formation. Différentes formations qualifiantes courtes et longues sont indispensables. Elles doivent être adaptées au contexte du milieu rural qui est socialement complexe, pour en assurer sa viabilité. Elles doivent être également moins coûteuses pour l'État pour en assurer la viabilité économique et financière du dispositif ainsi créé.

II.5.1. Différents types de formations pour une économie locale autonome et performante

Pour rendre un village du milieu rural ivoirien autonome avec une économie locale développée, selon les CMR, il est indispensable que les acteurs de ce milieu soient mieux préparés aux changements des contextes agronomiques, économiques, sociaux, politiques environnementaux. Cette préparation passe par des formations scientifiques de base dans les domaines des métiers agronomiques donnant les fondamentaux de l'adaptation aux changements, mais aussi des formations à caractère organisationnel (formation générale), les formations à l'éducation citoyenne et information générale. Les détails de ces différents types de formation sont les suivantes :

Formation aux métiers agronomiques et autres métiers ruraux : ce sont des formations qualifiantes, caractérisées par des programmes de formation souples et adaptés aux besoins des apprenants. Elles s'adressent soit aux acteurs ruraux déjà en activité, dans ce cas appelées formations en **hausse de qualification**, car destinées à améliorer les anciennes pratiques des apprenants dans leurs activités, soit aux jeunes, candidats à une insertion professionnelle, dans ce cas appelées **formation à un métier**, car il s'agit de nouvelles activités pour les apprenants ayant perçu de nouvelles opportunités dans les domaines concernés.

Formation à caractère éducatif et organisationnel : ce sont les formations qui concernent des domaines divers comme l'organisation de la vie sociale, la santé, l'environnement, le cadre de vie, l'alphabétisation fonctionnelle, etc. Elles visent une meilleure structuration du milieu rural par les ruraux eux-mêmes, l'amélioration des relations humaines et sociales pour un cadre de vie agréable et épanouissant.

Formation citoyenne : ce sont des formations destinées à faire connaître aux ruraux l'organisation de l'État et de ses démembrements, de la société, leurs devoirs et droits civiques afin de les amener à mieux jouer leur rôle de citoyens tout en évitant des conflits sociaux par fautes de connaissances des textes de loi en vigueur.

Information générale : ce sont des formations qui visent à donner la capacité à rechercher et à accéder à l'information nécessaire et souhaitée pour une meilleure connaissance des actualités économiques des filières agricoles, actualités sociales, environnementales, etc.

En outre, pour arriver à donner ces formations tout en intéressant les populations et assurer la pérennité du dispositif de formation, les CMR ont mis en place une démarche spécifique.

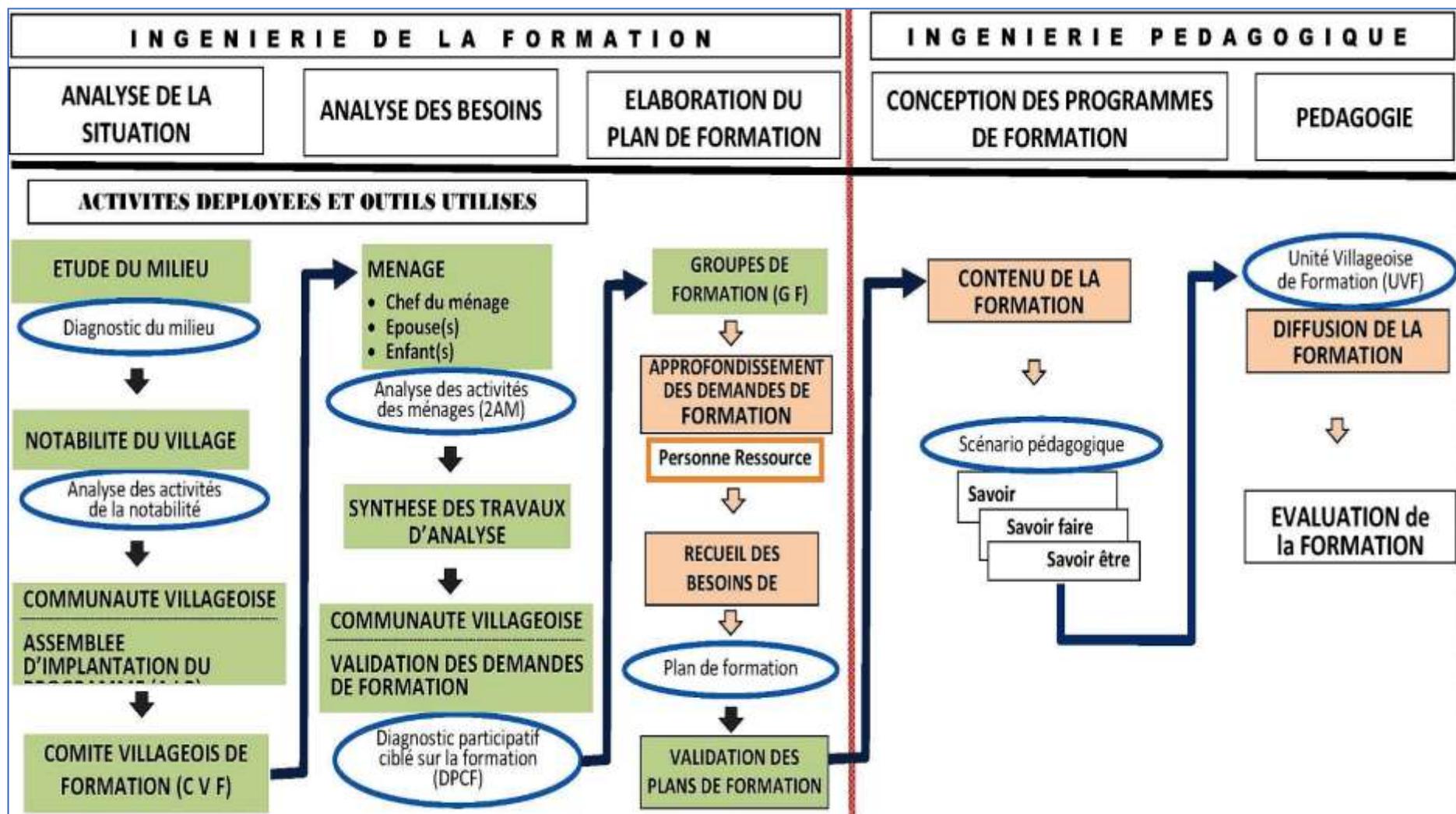
II.5.2. Démarche d'intervention des CMR - une ingénierie de formation et pédagogique adaptée

Nous définissons l'ingénierie de formation comme l'organisation du dispositif de formation. Pour fonctionner, il demande que soit mis en place un ensemble d'éléments :

- Une analyse des besoins de formation, des caractéristiques du public cible et l'ensemble des moyens requis par le projet de formation ;
- La construction d'un cahier des charges (objectifs, dispositif et moyens pédagogiques, contenus de la formation) ;
- La définition des formes pédagogiques (formation individuelle, de groupes, face à face pédagogique traditionnel, % théorie - pratique...)
- Le recrutement des formateurs et leur formation ;
- L'évolution de la formation grâce d'une part à la coordination et au suivi de la formation et d'autre part à son évaluation. Le dispositif d'évaluation de la formation permettra de mesurer les effets de la formation alors que dans l'ingénierie pédagogique on évalue plus les outils et le ressenti des apprenants.

Dans l'approche CMR qui se veut plus particulière du fait du contexte rural, l'ingénierie de formation fait appel à d'autres éléments. La figure 8 met en exergue les différentes étapes de l'ingénierie de formation développée par le dispositif CMR et améliorée au fur et à mesure de son expérimentation pour arriver à faire de la formation dans le milieu rural tout en prenant en compte l'ensemble des contraintes liées au milieu rural en termes d'organisation sociale, de croyances, de protocoles traditionnels d'une part et d'autre part, les contraintes et objectifs fixés par l'État concernant le coût financier, l'émergence des associations pour l'auto et la cogestion du dispositif.

Figure 8 : Démarche d'intervention et outils utilisés dans un village



Source : PNMR, 2016

II.5.2.1. Ingénierie de formation des CMR – Analyse de la situation du village

Dans l'idéologie CMR, ces étapes permettent de répondre aux besoins d'une communauté locale dans l'optique de la rendre autonome afin qu'elle-même se prenne en charge et acquiert un niveau de vie acceptable. Pour répondre aux besoins de cette communauté. Il est nécessaire de commencer tout d'abord par l'interrogation de la communauté et son milieu, appelée étude du milieu, afin de connaître réellement ce que cette communauté veut, ce dont elle dispose comme atouts et où veut - elle aller ? Cela, pour voir le gap et la faire atteindre ce niveau.

(1) Étude du milieu – Diagnostic participatif (MARP)

C'est une étape fondamentale, car si l'on ne connaît pas le milieu, il sera difficile de le transformer. Elle permet d'interroger le milieu pour connaître les ressources humaines, naturelles, financières. La caractérisation de ces éléments permet d'identifier les métiers qui y sont pratiqués et ceux qui peuvent y être pratiqués. La communauté est également étudiée afin de connaître, l'organisation et les catégories sociales, le mode de gouvernance, les différentes parties qui ont un pouvoir de décision. Cette partie permet de détecter les freins sociaux au développement, les problèmes que vit le village (les entretiens se font avec les groupes de jeunes, de vieux, de femmes, de leaders d'opinion). En outre, toute cette étape est fondée sur un diagnostic participatif au travers de l'outil MARP (méthode accélérée de recherche participative) qui vise une prise en compte de l'opinion des ruraux ainsi que leurs besoins réels en termes de formation. Il permet aux habitants de construire leur propre vision de leur village. De manière active, ils participent aux investigations en cherchant à s'approprier un certain nombre d'éléments importants, à savoir : comprendre la diversité de leur situation sociale et économique, identifier les directions vers lesquelles ils souhaitent évoluer, découvrir les objectifs nécessaires et faire ressortir les obstacles y afférents afin de trouver des stratégies pour les contourner (mieux comprendre ensemble où l'on est, mieux prévoir où on veut arriver, mieux planifier ensemble les opérations pour y arriver). L'étude du milieu est menée avec une équipe pluridisciplinaire des CMR. Elle est constituée de trois COFO, un sociologue, un économiste, des agronomes, etc. Elle est laborieuse et longue, environ 3 mois d'investigation afin de recueillir des résultats appropriés pour l'entame des étapes suivantes. Cependant la démarche CMR étant itérative, cette étude continue tout le long du déroulement de la démarche afin d'affiner au fur du temps la compréhension du milieu local. Les résultats obtenus à la suite d'une telle investigation constituent le socle des besoins de formation des ruraux.

(2) L'Assemblée d'implantation

Elle consiste en une présentation sous forme de résultats d'investigation, afin de montrer à l'ensemble du village lors d'une réunion convoquée par la chefferie : comment les choses sont faites dans le village, quels sont les métiers qui sont pratiqués et les gaps du village malgré les ressources dont il dispose, les activités qui peuvent y être potentiellement développées mais qui n'y sont pas encore faites. Cette vision assez large (agronomique, sociologique et

économique) des activités ou métiers, des pratiques, des ressources disponibles et les perspectives d'avenir qui peuvent être développées permet d'ouvrir les yeux des habitants et les faire prendre des résolutions collectives qui passent par un premier temps par la formation CMR. C'est l'objet même de cette assemblée qui permet également d'implanter un comité composé des personnes aptes à porter les initiatives des décisions arrêtées.

(3) Le Comité villageois de formation

Ce comité permet de débiter les initiatives que les villageois se sont données lors de l'AIP. Il est le point de contact entre la communauté villageoise et les CMR. Il est composé de 5 à 6 bénévoles choisis par les populations elles-mêmes pour s'occuper de toutes activités qui entre en lieu de compte de la formation. Les formations de 5 à 6 mois à la philosophie CMR ainsi qu'aux principes de travail qu'ils reçoivent et le travail en permanence avec les CFOP permet un transfert de compétences à ces derniers. Ils doivent disposer d'aptitudes et de critères pour non seulement assurer la viabilité du comité villageois de formation, mais aussi être reconnu par l'ensemble de la communauté villageoise. Les membres doivent particulièrement aimer le village et y être installés de façon permanente, y avoir leurs intérêts et non des personnes qui y sont en attendant d'avoir une opportunité meilleure en ville. Ils ne doivent pas exprimer un attachement ou du fanatisme pour un parti politique de peur de s'opposer à certaines catégories au village. Ils doivent être dynamiques, leaders et manifester un intérêt particulier pour l'agriculture afin de facilement mettre en pratique les formations apprises pour être des exemples à suivre. Ils doivent également avoir un esprit de bénévolat afin de se mettre au service de la communauté sans forcément attendre immédiatement une rémunération. Le village se doterait ainsi d'un organe capable d'identifier les demandes en formation et les transformer en besoins de formation, identifier la personne ressource apte à apporter la formation et dérouler ces formations. Ces comités seraient les sources de motivation des groupes de formation ainsi formés. Le regroupement de ces derniers et des leaders des groupes de formation constituerait dans ces conditions l'ébauche de l'association villageoise de formation dans le village.

II.5.2.2. Ingénierie de formation des CMR – Analyse des besoins

Après avoir analysé le milieu de façon collective et participative, cette étape sert à préparer la formation. Cependant, toute formation n'est réussie que si les demandeurs sont motivés et y trouvent leurs intérêts, voilà pourquoi elle doit provenir de leurs propres initiatives et de leurs réels besoins. Pour cela, l'analyse des besoins renferme un ensemble d'actions et outils nécessaires à l'expression de la demande de formation ainsi qu'à sa transformation en besoins de formation. Elle comprend plusieurs étapes, dont **l'analyse des activités des ménages (2AM)** qui se fait à l'intérieur du ménage (père, enfant, épouse). Le CFOP y fait une introspection personnelle des activités menées (différents types d'activités, comment elles sont menées, le niveau de satisfaction des pratiques, les problèmes rencontrés, l'avenir souhaité). L'enquête se fait personnellement avec chaque membre du ménage pour

permettre une liberté d'expression. Elle permet l'expression des demandes de façon participative.

Après le passage de tous les ménages intéressés, le CFOP regroupe la panoplie de demandes recueillies en groupe de thèmes et une présentation est faite en assemblée pour permettre à la communauté de valider les demandes recueillies. Cette réunion d'assemblée aussi importante est appelée **validation des demandes de formation** et voit la participation de l'ensemble du village. Il y est fait un **diagnostic participatif ciblé** sur la formation qui consiste en des débats constructifs tout en permettant aux différents groupes présents de s'exprimer et d'apporter leurs points de vue et leurs jugements sur les thèmes à retenir. Le CFOP forme ensuite les groupes de formation par regroupement des demandes en fonction des thèmes validés. Les groupes comptent en moyenne 25 personnes.

II.5.2.3. Ingénierie de formation des CMR – Élaboration du plan de formation

À ce niveau un deuxième filtre est fait par **approfondissement de la demande** afin de faire recueillir le **besoin de formation** proprement dit. Il est fait par la personne ressource lorsque le CFOP n'a pas le recul technique suffisant. Cette dernière est identifiée par le CFOP dans le milieu le plus proche (localité, sous-préfecture, département...). Elle se rend dans les champs ou dans les lieux d'implantations d'activités des futurs formés. Elle est alors à même de déceler les failles et les faiblesses dans les pratiques et les techniques adoptées par les paysans par des observations et des échanges avec ces derniers. La durée de cette étape n'est pas formellement définie, mais peut aller jusqu'à un mois pour un groupe de formation comptant au maximum 25 personnes. Elle établit alors les manques que ces derniers ont, par rapport au référentiel métier dont elle dispose. Nous obtenons à ce niveau le besoin de formation. Par la suite il incombe à la personne ressource d'identifier et de transcrire ces besoins de formation en objectifs de formation qui serviraient à atteindre les compétences à faire acquérir aux demandeurs de formation. Ces objectifs servent à monter le **plan de formation** dans lequel il est également référé, les outils, le consommable, la durée, le calendrier optimal, le coût de chaque séance, ainsi que le coût global de la formation. Les séances de formation sont composées de modules de formation théoriques et pratiques réparties dans le temps en fonction de la disponibilité des formés. Il est important que les formés soient d'accord avec ce plan de formation. Cela laisse ainsi place à des négociations entre la personne ressource, les formés et le CFOP en matière de calendrier, de coût global de formation et de coût par formé. La formation se voulant beaucoup plus pratique, l'unité villageoise de formation (UVF) (champs, poulailler, étang...) sur laquelle se fera toutes les séances pratiques est choisie à ce niveau. Ce plan de formation est remonté à la direction des CMR pour validation.

La **validation du plan de formation** est nécessaire, car c'est ce qui garantit cette formation. Lorsque le plan de formation n'est pas élaboré conjointement, cela donne lieu à des formations inefficaces, répondant moins aux besoins des demandeurs. Dans ces conditions les formés ne trouvent aucun intérêt à la formation et préfèrent vaquer à d'autres occupations qu'ils jugent importantes et plus urgentes que la formation qui est dispensée. En résumé

quand un besoin est mal identifié, cela crée un mauvais jugement du coût d'opportunité que la formation qui en est issue apporte.

Pour être en accord avec le terrain, un outil est mis en place. Il consiste pour le comité de suivi évaluation, de l'ingénierie de formation ainsi que celui de la structuration du milieu à se rendre sur le terrain avec le plan de formation reçu pour une rencontre avec le groupe de formation, en présence du CFOP et de la personne ressource. Une reprise des éléments du plan de formation est faite sous forme de questions-réponses pour s'assurer que les groupes ont été conjointement associés à son élaboration, qu'ils le maîtrisent et qu'ils sont d'accord avec tous les éléments du contenu. S'ils parviennent à répondre conformément aux conclusions des négociations consignées dans le plan, la démarche a été bien adoptée et cela garantit par conséquent une bonne formation comme les CMR l'entendent. Dans le cas contraire, ce plan n'est pas validé et la personne ressource est remplacée ou reprend la démarche.

II.5.2.4. L'ingénierie pédagogique – conception des programmes de formation et diffusion

L'objectif visé est d'améliorer la capacité des populations rurales à agir dans des champs d'action qui leur sont accessibles par l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être utiles à leurs vies quotidiennes, cultiver chez eux un intérêt pour la formation jusqu'à ce qu'ils en fassent une habitude. En outre, la culture de l'intérêt de la formation passe par la réussite des applications. Plus les applications réussissent, plus la motivation des ruraux à faire de la formation s'accroît. Cela a pour avantages la construction graduelle de groupes de formation solides ayant des expériences communes au fur et à mesure des formations et des applications réussies. Au vu de ses enjeux, le contenu de formation doit être suffisamment élaboré, être réalisable en grandeur nature et faire mention des trois éléments d'une formation de qualité (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui permet de transformer les agriculteurs en professionnels.

Le Savoir : représente le soubassement scientifique. Toute action est soutenue par un processus scientifique qui représente le savoir et qui permet à l'agriculteur de savoir pourquoi il devrait poser tel ou tel acte. Ces principes scientifiques sont importants pour qu'un agriculteur puisse répondre aux changements ou aux problèmes qui se posent au fur de l'évolution et des changements en Agriculture. Cette étape est le surplus que les CMR apportent par rapport à la vulgarisation.

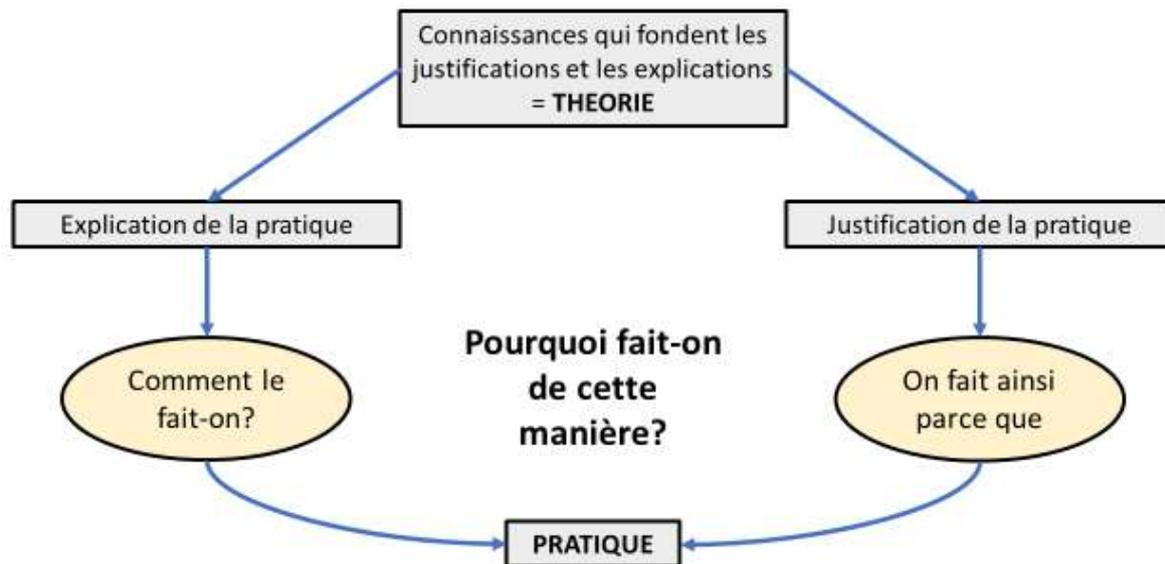
Le Savoir-faire : s'attarde sur le comment faire les choses. Les personnes ressources s'appliquent à montrer de nouvelles techniques aux formés et s'assurent qu'ils s'en approprient. Ce sont plus des notions de spécialités qui sont enseignées à ce niveau.

Le Savoir-être : permet de faire émerger l'esprit coopératif aux formés, c'est-à-dire montrer comment se mettre en contact avec le milieu professionnel et comment entretenir les relations avec l'environnement professionnel immédiat et lointain. C'est important d'être en

phase avec le comportement du milieu pour mieux s'insérer. Donc il fait appel à des notions assez transversales.

La diffusion de la formation quant à elle représente le face à face pédagogique à travers l'apport de connaissances théoriques qui justifie la pratique à démontrer et à faire appliquer aux paysans. Le schéma récapitulatif de la relation théorie – pratique montre le cheminement de la pédagogie adoptée par le formateur CMR lors d'une séance de formation.

Graphique 1 : Schéma récapitulatif de la relation théorie - pratique



Source : Manuel CMR, 2001

Toute connaissance apportée par le formateur doit faire l'objet d'une explication et d'une démonstration de façon pratique. La pratique se fait sur les unités villageoises de formation (UVF) identifiées lors du montage du dossier de. Les formés ont la tâche de reproduire la pratique sur place jusqu'à maîtrise. C'est une étape importante pour le passage en taille réelle. Ce passage se fait en commun avec l'ensemble des membres du groupe qui lèvent des cotisations nécessaires à la mise en place de l'activité apprise dans le cadre de la formation au métier. Cette approche est priorisée par le dispositif CMR afin de permettre l'émergence de groupes forts ayant une histoire et vision commune. L'hypothèse de la naissance d'associations villageoises est conditionnée par cela. En effet, les leaders issus de ces groupes qui peuvent être soit du comité de gestion du groupe soit des simples membres, pourraient naturellement être sollicités pour la création de l'association villageoise.

II.5.2.5. Évaluation dans la formation CMR

L'évaluation dans la formation mise en place par le dispositif CMR, vise d'une part, l'organisation de la formation et d'autre part, le changement de savoir chez les apprenants. Conceptuellement, l'outil développé par le dispositif se penche sur le suivi pendant la formation et l'évaluation du niveau de satisfaction des apprenants juste après formation.

L'organisation de la formation concerne les points suivants : validité du contenu, présence régulière du formateur, visite du COFO/CFOP, taux de participation à la formation, qualité de la planification, fonctionnalité des outils pédagogiques (UVF, temps d'applications sur UVF, etc.), la satisfaction individuelle et collective des apprenants quant à la manière dont la formation s'est faite ainsi que la maîtrise pédagogique de formateur (performance de la personne ressource), l'auto-évaluation pour amener les formés à se poser des questions sur eux-mêmes et entre eux pour ainsi développer la solidarité (est-ce que j'ai bien appris ? Pensez-vous que j'ai bien appris et que je sais le faire ? Avons-nous appris les éléments les plus importants de la formation ?). Les données sont collectées par les COFO/CFOP sur des fiches exploitées manuellement et non informatisées et remontées au siège mensuellement au moyen des transports routiers « cars ». En plus de l'évaluation menée par le COFO/CFOP, une visite est également faite par le comité de suivi évaluation dans le but mener des évaluations sur la capacité des formés à appliquer les formations. Pour chaque type de formation, des indicateurs clés sont déterminés pour juger de la capacité des formés à appliquer les formations. Ces indicateurs sont élaborés au cas par cas une fois sur le terrain.

II.5.3. Les résultats attendus du dispositif lors de sa mise en place

L'objectif final recherché par le dispositif CMR est d'arriver à s'insérer durablement dans le milieu rural, à former et à insérer la cohorte des 300 000 jeunes ivoiriens. Mais les résultats attendus durant la mise en place des hypothèses de base (phase d'expérimentation) étaient de réussir la démarche d'intervention et asseoir un dispositif de formation non formelle (Manuel CMR, 2001). Cet objectif a pu être atteint, car dans les années 2000, les formations CMR se déroulaient dans plusieurs zones d'implantation mais avec peu d'impact en nombre.

Cette première phase constituait en quelque sorte la création des conditions de l'autogestion du dispositif. Cette étape préalable permettrait l'émergence d'associations villageoises nécessaires à la phase d'accompagnement à l'autogestion dont les objectifs étaient d'élargir l'échelle du dispositif au niveau national et donc d'atteindre l'objectif de masse visé. Cette phase repose sur un élément fondamental qui est la mobilisation sociale des communautés à s'impliquer non seulement dans les formations nouvellement instituées par le dispositif, mais aussi dans la gestion et la pérennité du dispositif.

Le chapitre III analyse les causes à l'origine des échecs ou des réussites de cette initiative sur la période 2002 à 2016 (avant l'établissement du programme).

Chapitre III. Analyse de la capacité à faire de la formation de masse en fonction des résultats obtenus par le dispositif CMR

Cette partie analyse les résultats obtenus par le dispositif et ce faisant, sa capacité à faire de la formation de masse. Après avoir présenté le schéma théorique de la formation de masse que le dispositif CMR s'est donné, nous analysons les limites ou difficultés qu'il a pu rencontrer durant son déroulement et qui ont un impact direct sur l'atteinte des objectifs de masse.

Nous procéderons d'abord, à la compréhension de l'accompagnement à l'autogestion du dispositif qui succède à la mise en place du dispositif de formation non formelle en milieu rural (création des conditions d'autogestion). Ensuite, nous verrons les critiques synthétiques de l'évaluation réalisée par Christian Fusillier après les 5 premières années de mises en œuvre du projet. Enfin, nous verrons notre propre évaluation diachronique sur l'ensemble de la période 2002 à nos jours. Notre analyse se fait par une entrée sur les différentes dimensions de viabilité du dispositif FAR au regard des critères de la mobilisation sociale des ruraux.

III.1. Compréhension du schéma théorique de la formation de masse

Le dispositif CMR est sommé d'installer une formation non formelle en milieu rural tout en créant les conditions de sa survie par une autogestion des populations. Par conséquent, le projet d'expérimentation avait deux grandes étapes, celles de la création des conditions de l'autogestion et l'accompagnement de l'autogestion.

La création des conditions de l'autogestion : consiste au démarrage de la démarche CMR (...), et à l'accompagnement du processus de formation avec les groupes de formation (...). Ces éléments font partie de l'ingénierie de formation mise en place par le CMR pour rendre possible la formation non formelle. Cette étape a été décrite dans le chapitre 2.

L'accompagnement à l'autogestion : consiste à faire émerger les associations villageoises principalement à partir des groupes de formation et des CVF. Ces associations de formation se constitueraient alors en associations intervillageoises, union régionale et la fédération nationale qui seraient aptes à se charger de la gestion de la formation non formelle.

Ces étapes reposaient sur **quatre préalables** qui devraient être réunis pour **permettre une réussite de l'initiative de l'autogestion** :

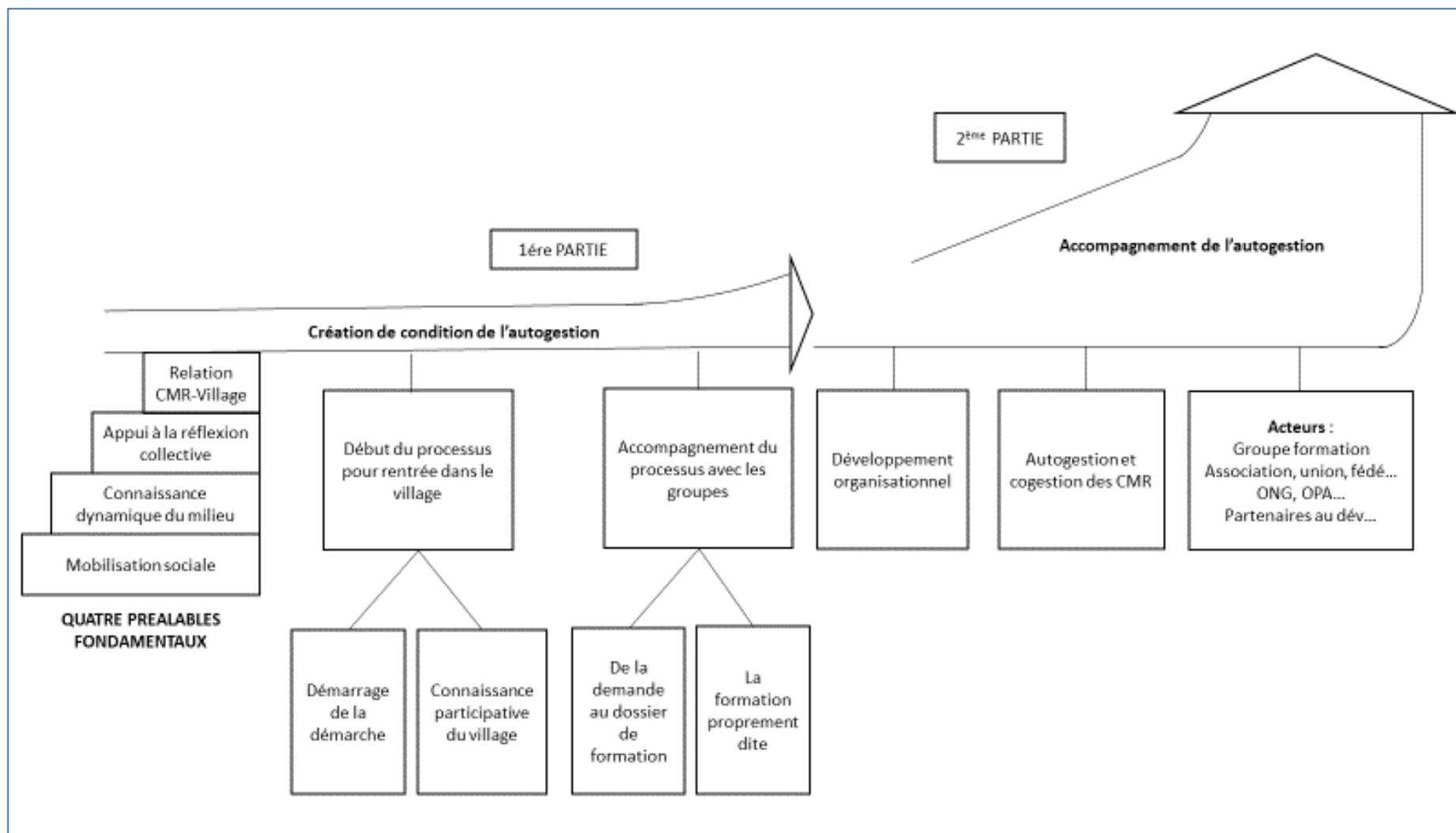
- **La connaissance du milieu** : commence avant d'entrer dans le village, tout au début du processus CMR et aussi en permanence. Elle nécessite du dynamisme de la part du COFO et une présence rapprochée et permanente du village. La confiance réciproque entre ce dernier et les villageois est un élément indispensable pour comprendre la sociologie du milieu ;
- **La mobilisation sociale** : dès le début et en permanence également, elle conditionne l'engagement individuel et collectif des ruraux, leur appropriation du système et enfin leur responsabilisation à travers l'autogestion du dispositif. La présentation du projet

CMR réussie, la participation aux frais de la formation et la réussite des premières applications permettraient de maintenir les ruraux motivés et de plus les impliquer dans la démarche et le processus d'émergence des associations ;

- **L'appui à la réflexion collective** : pour susciter, animer et approfondir la réflexion menée par les participants à chacune des étapes de la démarche et en toute occasion pour leur permettre de maîtriser tous les aspects relatifs à leur développement, d'être plus responsables et moins vulnérables – cette étape stratégique permet une mise en perspective du village par rapport à l'extérieur créant ainsi une prise de conscience, un apprentissage responsable et un refus de dépendance des ruraux ;
- **Le maintien et le renforcement des relations des CMR avec le village et les acteurs régionaux** : qui sont incontournables dans la réussite de la formation CMR et qui nécessitent une présence régulière des COFO dans les villages

La figure 10 présente le processus des deux grandes étapes.

Figure 9 : Étapes de création des conditions de l'autogestion et de son accompagnement



Source : Manuel CMR, 2001

La réussite des étapes de création des conditions d'autogestion et d'accompagnement de l'autogestion attesterait de la capacité des CMR à faire de la formation de masse, car l'approche utilisée prend en compte les critères d'un dispositif de formation de masse (tableau 2). Selon le cadre logique initial, pour que le projet devienne programme, qui atteindra sa dimension nationale et qui fonctionnera de manière pérenne, il fallait que ses fondations soient solides. Cela était conditionné par « **la mise au point et l'expérimentation du système de formation CMR qui convainc et intéresse les populations par l'efficacité de la formation et non par des subventions ou dons en matériels et moyens financiers ; l'existence d'un nombre suffisant de villages CMR qui prouvent que cette approche fonctionne et qui valident concrètement la décision du gouvernement ; une loi-cadre votée par le parlement qui définit les objectifs et règles de la collaboration entre l'État et les CMR et qui garantit que le budget annuel des CMR sera inscrit au budget de l'État** ».

Tableau 2 : Synthèse des critères de la formation de masse en Côte d'Ivoire assortie du cadre logique de l'approche CMR

Objectifs	Critères
Définition de la formation de masse	Touche un grand nombre d'agriculteurs
	Allie théorie et pratique
	Orienté vers les métiers et formation organisationnelle
	Répond aux besoins locaux
	Valorise les potentialités locales
	Relation formateur / formé de qualité
	Améliore les conditions de vie des ménages
Caractéristiques d'un dispositif	Dispositifs opérationnels à l'échelle locale (groupe de formation puis associations au niveau village et supra village) et Autorités traditionnelles impliquées
	Dispositif organisationnel au niveau régional (unions) et national (fédération)
	En lien avec les Comités de développement rural ou autres partenaires privés ou publics pouvant aider
Ressources humaines associées	Formateurs localisés au niveau communal et local
	COFO/CFOP au niveau local pour identification des demandes locales, mobilisation sociale, expression de besoin de formation, organisation conjointe de plan de formation, recherche et négociation formateur, formation, suivi, évaluation
	Expertise externe
	Ressources locales
Méthodes et pratiques	Diagnostiques participatifs – connaissance du milieu – création des CVF
	Identification des besoins de formation et groupe de formation
	Identification des formateurs potentiels
	Formation des formateurs
	Organisation de formations - visites d'échanges - évaluation

Financement et moyens	Participation des bénéficiaires
	Cogestion des fonds de formation (subvention de l'état + apport de la fédération des CMR) par loi cadre
	Salaires et expertises de COFO/CFOP assurés par la fédération
	Logistique : unités villageoises de formation + matériels didactiques prises en charge au niveau des associations

Source : Auteur

III.2. Bilan du rapport de « Christian Fusillier » sur les 5 premières années de mise en œuvre de dispositif CMR

Le travail de Christian Fusillier avait pour objectif l'évaluation de la pertinence des objectifs et principes des CMR ainsi que les axes d'intervention du volet FAC qui représentent les limites du projet relevées lors de l'atelier de Yamoussoukro en 1999 et qu'il fallait prendre en compte dans la suite des choses. Il couvre les quatre premières années d'expérimentation du projet. Nous rappelons ici ces points d'évaluation.

III.2.1. Concernant la pertinence des objectifs du projet

Selon Christian Fusillier, le projet avait des objectifs pertinents, car il tentait de répondre à des besoins de formation importants au regard du contexte Ivoirien. Cependant, il faisait face à certaines limites. En effet, selon lui le projet déclinait de nombreux objectifs et chacun d'eux relevait de stratégies et d'outils particuliers qu'il était difficile d'harmoniser à la fois. Ces objectifs sont énumérés ci-dessus.

III.2.1.1. Formation en dix ans de 300.000 jeunes ruraux et accompagnement à l'installation de jeunes exploitants agricoles

Loin de chercher à accompagner l'installation des jeunes agriculteurs, ce qui impliquerait, non seulement l'organisation de formations, mais aussi un accompagnement dans le raisonnement des priorités de gestion, dans la capitalisation de l'exploitation, dans la recherche et l'obtention d'un accès au crédit, dans la commercialisation, etc., le projet CMR visait la mise en synergie d'un réseau de compétences d'appuis techniques, autour des jeunes qui souhaitaient s'installer ou reprendre l'exploitation familiale. Ces appuis techniques devaient correspondre à des formations initiales avec des programmes suivant une logique de fond permettant d'atteindre à terme les objectifs d'acquisition de compétences complètes à un métier.

Cependant, le projet évoluait vers un objectif de formation permanente qui se limitait à la satisfaction des demandes primaires des ruraux sans toutefois se soucier de la cohérence qu'il devrait avoir dans les apports de formation pour permettre une meilleure insertion des jeunes. En effet, c'était des formations d'améliorations techniques menées pour la plupart par des agents de l'ANADER (techniciens). La balance entre ces deux types de formation pesait pour la seconde. Le risque que courait le projet de s'acheminer vers des activités de vulgarisation technique et de dupliquer les activités de l'ANADER était grand. Cela pouvait

poser un problème à l'atteinte de l'objectif du projet. À cet effet, selon Pierre Debouvry dans son rapport sur les CMR en 1998, «*la réponse à une demande primaire relève plus de la satisfaction d'un besoin d'action que de la volonté de satisfaire à une demande de formation* ». Pour Christian Fusillier, l'un des leviers d'action était de revoir le recrutement essentiel de techniciens dont la formation se limite à deux années après le baccalauréat, vu qu'ils sont limités en matière de compétences pour dépasser des apports de formation purement techniques et arriver à construire des programmes adéquats.

III.2.1.2. Répondre à toute demande de formation exprimée

L'objectif du projet était d'aider les villageois à définir des priorités de formation, et donc d'analyser avec eux leurs demandes (phase d'approfondissement de la demande primaire : faisabilité technique, faisabilité économique). Cependant, pour Christian Fusillier, cela comportait deux revers, l'un sur les compétences des COFO et l'autre sur leur temps de travail.

En effet, l'approfondissement de la demande primaire impliquait que les COFO soient dotés d'outils et compétences qui leurs auraient permis d'aider les villageois à conduire des réflexions poussées. Ces derniers n'en disposaient pas du fait de leurs niveaux d'instruction.

En ce qui concerne le deuxième revers, Christian Fusillier montrait que le principe de la libre expression de la demande contraint les COFO en temps vu que cela nécessite un approfondissement pour juger de la faisabilité. Selon lui, le risque de voir les COFO se consacrer uniquement à organiser des réponses à des demandes ponctuelles est grand et cela au détriment du premier objectif du projet (renforcer les compétences des jeunes exploitants). Une solution serait que les chefs de zone, l'équipe de suivi-évaluation, et la CECO dans son ensemble se mobilisent pour aider les COFO à gérer leur temps et leurs priorités.

III.2.1.3. La loi-cadre

Selon Christian Fusillier, les modalités formelles du contenu de la loi-cadre n'étaient pas encore définies lors de l'évaluation bien que cela était l'un des objectifs prioritaires du projet. Sachant bien que cette loi-cadre est la garantie du financement dispositif, la lenteur et les difficultés de sa mise en place posaient déjà des questions sur la viabilité à long terme du dispositif CMR. Pour lui, il était urgent que l'État affirme sa volonté à mettre cette loi-cadre en place et que les acteurs commencent très tôt à en circonscrire les contours pour en assurer l'effectivité à la fin du projet.

III.2.2. Concernant la pertinence des principes et de la démarche d'intervention

Selon Christian Fusillier, les différents principes des CMR testés dans le cadre du projet semblaient innovants et auraient pu permettre une implication progressive des populations rurales à l'autogestion afin de permettre un développement des actions à une échelle nationale. La démarche d'intervention dans les villages, également paraissait pertinente, car participative et responsabilisante, tout en complétant utilement le dispositif des formations rurales et agricoles au sens large en Côte d'Ivoire, qui s'avérait défailante au niveau du milieu rural. Cependant, les rôles respectifs, des COFO, des Chefs de zone et de la CECO dans la mise

en œuvre de cette démarche, présentaient un certain nombre d'éléments défailants. Aussi certains principes présentaient des fragilités qui fallait à utiliser avec délicatesse.

III.2.2.1. Les attitudes et les compétences des COFO avaient tendance à entraîner une désorientation de l'approche des CMR

Le fait que les COFO :

- Considéraient les groupes de formation comme pérennes, et envisageaient de proposer des formations successives sans se soucier que les formations dispensées dans le cadre de la démarche CMR devraient provenir obligatoirement d'un besoin,
- Avaient tendance à induire les thèmes de formation en fonction de ce qu'ils connaissent le mieux techniquement sans pour autant que cela puisse répondre convenablement au besoin de formation des ruraux,
- Se sentant sous la pression d'un score de formation à atteindre, pouvaient potentiellement forcer le rythme d'apprentissage des villageois,

Entraînait une désorientation de l'approche des CMR. Il était important pour ne pas manquer les objectifs du projet de recarder ces déviations. Selon Christian Fusillier ce redressement pouvait se faire par un processus de suivi rapproché et régulier des COFO.

III.2.2.2. Le rôle des chefs de zones n'a pu permettre le développement des analyses qualitatives du terrain

Les chefs de zone avaient un rôle majeur dans le dispositif CMR. Ils étaient à la fois les coordinateurs des activités des COFO, les représentants de la CECO et courroies de transmission entre la coordination centrale à Abidjan et le terrain, les référents méthodologiques et gestionnaires des moyens logistiques. Leurs liens directs avec les COFO et le milieu rural devaient permettre de créer du dynamisme auprès des COFO et la valorisation des résultats du terrain, vu leurs niveaux d'instruction et leurs compétences. Ce dernier point, représentant le levier majeur d'amélioration de l'initiative CMR, présentait des difficultés. Selon Christophe Fusillier, les impulsions de départ s'essoufflaient et le dispositif avait commencé à rentrer, sans s'en rendre compte dans une routine de suivi quantitative qui l'étouffait progressivement. Cela signifie que les interactions qualitatives que les chefs de zone devaient développer avec les COFO pour permettre une analyse dynamique des résultats de terrain et ainsi adapter les apports du dispositif étaient de moins en moins développés au profit d'une satisfaction d'objectifs quantitatifs de formation. Le rôle prioritaire des chefs de zone consistait en cela, mais ces derniers étant des fonctionnaires avaient d'autres activités et ne pouvaient s'investir à 100% dans les CMR.

Pour Christophe Fusillier, l'initiative avec l'ONG ARK était est une palliative intéressante qu'il fallait pérenniser au risque de vraiment être confronté à la non-maitrise et à la non-adaptation de l'environnement social des villages dans le futur.

III.2.2.3. Certains points de vigilance de la cellule de coordination dénaturaient la bonne gouvernance du dispositif

Selon Christophe Fusillier, la « **réunionite** » - longues réunions qui mobilisent de nombreuses personnes et des déplacements et hébergements coûteux sur Abidjan, le « **top-down** » - grande tentation forte pour gagner du temps dans la prise des décisions à Abidjan et de les répercuter sur le terrain par notes administratives, la « **course aux per diem** » - des cadres de la CECO localisée sur Abidjan pour des missions à l'intérieur, sont autant de points d'attention qui se développaient lors des quatre premières années d'expérimentation du dispositif CMR. Il préconisait, alors une réorganisation du modèle de gouvernance de la CECO durant son mandat restant pour permettre de l'atteinte des objectifs du projet.

III.2.2.4. Certaines composantes de l'aspect financier du projet courraient des risques qu'il fallait surveiller

Dans l'optique d'avoir une approche financière innovante, le projet a développé les composantes suivantes : **participation financière** des ruraux, **plafonnement des coûts de formation** pour éviter une surenchère de la part des formateurs, **ligne de crédit** à conférer aux ruraux pour assurer les formations et **fonds de garantie** mise à disposition par le FAC au niveau de certaines banques pour des prêts à faible taux d'intérêts aux ruraux. Selon Christophe Fusillier, les déviations qui pouvaient se profiler sur les deux dernières composantes pouvaient causer entorse au projet si des dispositions n'étaient pas prises. En effet, pour lui, il existait une probabilité de détournement des lignes de crédit de formation mise à la disposition des associations de formation qui étaient en pleine construction et qui naissaient à peine. La construction de ces associations a été très rapide, du fait des exigences administratives et de l'obligation de résultats du FAC qui allait à terme. Il était donc évident que les valeurs et la philosophie de l'approche CMR n'étaient assurément pas encore celles partagées par les membres de ces associations. Les fonds qui seraient alors mis à leurs dispositions courraient le risque d'être détournés ou utilisés autrement. Il préconisait que les CMR devaient être vigilants et rigoureux sur cet aspect. En outre, le fonds de garantie à 100% prévu par le même FAC et à pérenniser par l'État, déposé auprès d'une institution bancaire ne fonctionnait pas, du fait du principe des « oreillers de paresse ».

III.2.3. Viabilité du dispositif CMR en construction – Structuration et de transfert des outils techniques

Cet objectif pour être atteint doit être maîtrisé à plusieurs niveaux :

- Les services - dans les villages tout le monde n'est pas intéressé par les formations et ceux qui viennent pour la formation ne sont intéressés seulement que par cela),
- La gestion (la probabilité qu'une association de formation ne voudrait pas aller plus loin qu'organiser des formations au sein du village - déléguer un ou plusieurs représentants pour organiser le niveau inter-villageois, le niveau régional et même la

fédération vu la consécration en temps – le principe du coût d’opportunité et d’indemnisation du bénévolat),

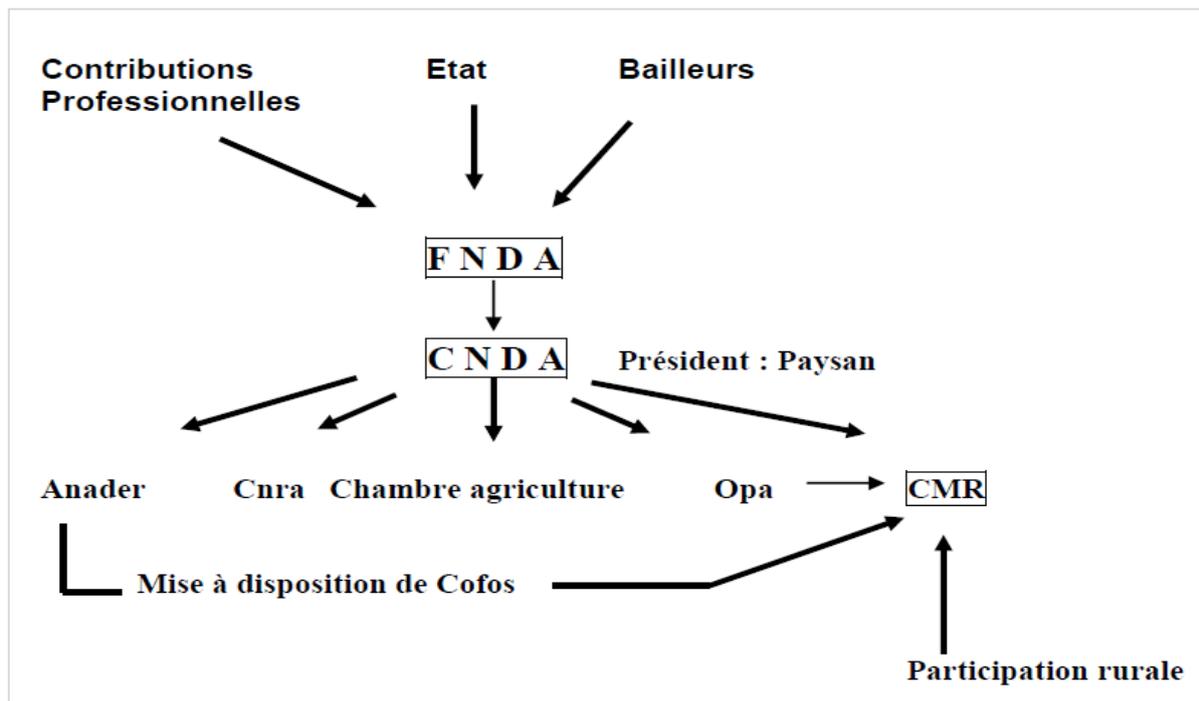
- La maîtrise (contrôle politique des CMR : choix d’orientations, suivi global des activités, partenariats, implication dans les décisions nationales concernant la formation professionnelle en milieu rural).

Selon Christophe Fusillier, ces aspects n’étant pas appropriés, au premier semestre 1999, le projet décidait et constituait des comités de gestion composés de trois personnes – 1 président, 1 trésorier et 1 secrétaire qui avaient pour rôle essentiel d’organiser les formations. Le projet prévoyait que dans la mesure où chaque groupe de formation élirait un comité de gestion à l’échelle village, ils devraient pouvoir former l’ébauche des associations locales CMR. Et donc, pour lui, à court terme il était tout à fait envisageable de transférer la gestion du financement des formations – fonds de formation assurés par le FAC et ensuite par l’État – à ces associations locales. Finalement, selon lui, les COFO n’avaient pas réussi à jouer leur rôle et à laisser la gestion intégrale des formations aux associations formées. De plus, la mise en place s’était faite en l’espace de 6 mois, occasionnant ainsi la non prise en compte des aspects de représentativité des différentes catégories sociales, d’implication et de reconnaissance des autorités du village, d’adhésion parfaite des ruraux à la vision véhiculée par le projet dans le cadre de ces associations. Toujours selon Christian Fusillier, l’évolution d’une telle initiative s’annonçait déjà avec beaucoup de défis.

III.2.4. Résumé du montage du financement du dispositif CMR prévu après les quatre premières années de son expérience

Les conditions d’un financement viable n’étaient pas encore mises en place et il était important pour les CMR d’envisager les moyens afin d’y parvenir à la fin de la phase expérimentale. Le figure 10 montre le résumé du montage du financement du dispositif CMR qui était prévu par les membres de l’équipe projet à l’issue des discussions de l’atelier conjointe des CMR après les quatre premières années de son expérience. Selon Fusillier, la faisabilité d’un tel montage ne pouvait être jugée rapidement, mais qu’il avait néanmoins l’avantage d’inscrire les CMR dans un schéma global qui permettrait la poursuite des activités au-delà de la forme projet. Cependant, l’une des limites qui pouvait déjà se profiler était la contribution professionnelle, vu qu’elle est conditionnée par l’évolution des cours des matières premières et donc à risque. Il fallait prioriser cet aspect dans la suite du projet pour permettre aux CMR d’assurer son expansion.

Figure 10 : Financement à terme du dispositif CMR inspiré de celui de l'ANDA en France



Source : Rapport d'évaluation Christian Fusillier 2000

III.2.5. Conclusion d'évaluation

Le projet expérimental est pertinent et innovant, mais la réussite de l'initiative reste fragile, car il faut parvenir à ce que l'ensemble des facteurs suivants soient favorables :

- Bien que la situation financière de la Côte d'Ivoire ne soit pas favorable à l'extension du programme, elle devrait affirmer sa volonté d'inscrire la formation professionnelle à la base dans ses priorités de développement, et au-delà d'une loi cadre, en mobilisant dans la durée les énergies au sein des différents ministères et structures partenaires concernés ;
- La définition à terme d'un schéma de financement durable des CMR dans le cadre national ;
- Une mise en synergie efficace des compétences sur le terrain, orientée vers les différents objectifs des CMR, en veillant à ce que les finalités essentielles du départ ne soient pas occultées ;
- Le bon fonctionnement de la CECO et des équipes de terrain ;
- Le respect des rythmes paysans dans la mise en œuvre des CMR.

III.3. Bilan diachronique des CMR mettant en exergue les difficultés de la viabilité du dispositif de masse

Introduction

Nous présentons ici les résultats de terrain qui proviennent d'investigations comparant nos observations actuelles aux hypothèses initiales (1995), évaluées en certains points par

Christian Fusillier en 2001, avant le départ des bailleurs de fonds et l'arrivée de la crise politique. Nous tenons à préciser que ces observations sont réalisées environ 10 ans après un contexte où les financements ont fait défaut et où les acteurs de la coordination du dispositif ont développé des visions un peu différentes des hypothèses initiales pour arriver à maintenir le dispositif. L'analyse des dimensions de viabilités financière, institutionnelle et de la gouvernance du dispositif, compare les objectifs du cadre conceptuel et les réalités d'aujourd'hui.

Le constat est que l'accompagnement à l'autogestion n'a pu abouti vu qu'elle est fonction de la réalisation effective de la première partie (création des conditions de l'autogestion). Cette réalisation, dans son déroulement a mis en exergue, plusieurs difficultés qui entravent les différentes dimensions de la durabilité du système CMR. Selon (Wampfler and Bergès, 2017), **« Pour répondre durablement à leurs besoins, les dispositifs de formation agricole doivent eux-mêmes chercher à être durables. La viabilité d'un dispositif est définie comme la capacité à fonctionner de manière stable dans le moyen et long terme, à se développer à une échelle significative par rapport à l'ampleur et la diversité de la demande et à faire preuve de résilience face aux chocs et aux crises »**. Cette définition donnant clairement la signification de la durabilité d'un dispositif de formation agricole, montre qu'il est important que les différentes dimensions technique (approches, méthodes, outils adaptés), économique et financière (capacité à couvrir durablement les coûts et les investissements), organisationnelle (gouvernance adaptée) et institutionnelle (rôle reconnu dans le tissu institutionnel), viabilité sociale (une insertion sociale stable) que s'est donné le dispositif CMR doivent être viables pour permettre cette durabilité.

III.3.1. Difficultés de la réalisation technique du dispositif CMR entravant la viabilité technique de la formation de masse

III.3.1.1. Viabilité technique de l'approche entravée par différents types de crises

L'approche CMR repose sur la construction humaine des communautés villageoises dans le but de changer leurs habitudes et de construction à partir d'initiatives communes des associations villageoises de formation qui seraient aptes à autogérer et cogérer le dispositif de formation agricole des ruraux depuis l'échelle village jusqu'à l'échelle nationale par une fédération représentant les intérêts des ruraux auprès de l'État. Cette construction bien entendu, sur le plan de la réalisation technique et sociale, demande du temps et une méthode appropriée qui crée le changement, un climat de paix, un esprit de travail collectif qui prend en compte toutes les catégories sociales qui existent au sein des villages, un dynamisme et une aspiration au changement de la part des ruraux eux-mêmes. Cependant, les conditions de cette réalisation n'ont pu être réunies pour plusieurs raisons, considérant le contexte dans lequel le dispositif CMR a évolué, comme un contexte où sévissent différents niveaux de crises. En effet, nous pouvons observer des crises sociopolitiques au niveau national, des crises organisationnelles au niveau de la direction nationale des CMR et des crises sociales au niveau local qui ont eu de sérieux impacts sur l'atteinte des objectifs du dispositif CMR.

III.3.1.1.1. Crises sociopolitiques

Toute la période de crise que la Côte d'Ivoire a traversée depuis 2002 jusqu'à 2010 a fortement contribué à démanteler toute forme de mobilisation sociale qui avait été créée. En effet, la crise sociopolitique apparaît dans un premier temps comme un facteur de destruction de plusieurs acquis de la phase expérimentale des CMR. Les zones comme Man, Korogho, qui sont les endroits où l'émergence des associations villageoises avait commencé à voir le jour du fait d'un fort investissement de la coopération française en ressources financières et humaines, ont connu des violences militaires qui ont contraint les populations à abandonner leurs villages aux profits d'autres zones moins affectées. Cet état de fait a conduit à une perte de toute la structuration technique, humaine et sociale qui avait été élaborée au sein de ces villages. Après cette phase de troubles, nombreuses sont les populations qui n'y sont plus retournées, créant ainsi la perte des acquis et des mémoires CMR qui avaient été créées.

D'autres part, la crise a été un facteur de retrait des bailleurs de fonds à un moment donné de la phase expérimentale. En 2004 précisément, période d'après crise, qui nécessitait un fort réinvestissement des ressources CMR dans la majorité des zones précédemment acquises. Le manque de financement à ce moment précis, dû au retrait des bailleurs de fonds n'a pas favorisé une reprise adéquate des activités, mais plutôt une reprise timide dans ces dites zones. Les COFO, affaiblis en effectifs ne pouvaient couvrir l'ensemble des zones qui leur étaient dédiées. Également, par manque de salaire pour les privés, les visites de terrain ainsi que le rythme des formations ont commencé à baisser jusqu'à atteindre la valeur zéro dans certaines zones.

Ces éléments ont été les causes d'une démobilitation des ruraux dans les zones d'implantations initiales et voire une disparition de toutes activités CMR dans certains villages. Aujourd'hui, les CMR ne touchent que 150 villages sur 632 avant la crise. Cette situation montre que pour mettre en place un système de formation de masse comme celui des CMR qui repose sur la construction humaine, il faudrait de la stabilité politique et une communauté solidaire et autonome qui retrouve du sens. Les communautés d'aujourd'hui sont partagées entre différents bords politiques créant des divisions internes.

III.3.1.1.2. Un dysfonctionnement de l'association CMR – ANADER au niveau de la gouvernance du dispositif

Dans le cadre de la formation de masse telle que pensée dans le contexte ivoirien, il faudrait une structure pour apporter sa compétence technique au travers de sa logistique déjà sur place et bien ancrée dans le territoire et de ses techniciens qui pourraient constituer des personnes ressources locales pour permettre un ancrage local du dispositif. L'hypothèse alors posée se basait sur la structure de conseil agricole qu'est l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER). Elle est perçue comme un acteur important dans la stratégie CMR dans le sens où elle comble les besoins logistiques et techniques du dispositif et inversement, dans le sens où les CMR constituent un terrain favorable à l'expansion de ces activités de conseils agricoles vu qu'il s'agit des mêmes ruraux. En effet, l'ANADER a pour

mission l'appui continu sous forme de conseils agricoles des paysans en milieu rural et en parallèle, le dispositif CMR est conçu pour la qualification professionnelle de ces derniers par la formation initiale permettant l'amélioration de leur compréhension des conseils agricoles de l'ANADER. Les missions de l'ANADER et du dispositif CMR sont censées être complémentaires. C'est pour assurer cette complémentarité et être la source des personnes ressources pour la formation technique des ruraux que la maîtrise d'ouvrage déléguée a été confiée à l'ANADER.

Cependant dans le déroulement de la collaboration, l'apport de l'ANADER n'a pas favorisé la promotion des CMR mais plutôt celle de l'ANADER elle-même. En effet, les formations CMR permettent aux ruraux de comprendre les fondements des métiers agricoles. La mise en œuvre d'activités agricoles par les bénéficiaires des formations CMR devrait être appuyée par l'ANADER dans le cadre du conseil agricole. Mais du fait du double caractère (maître d'ouvrage délégué et source de personnes ressources pour les formations), les deux pans cités ci-dessus (formation + conseil agricole aux bénéficiaires des CMR) étaient assurés de facto par l'ANADER. Dans ce contexte, et sans initiative intentionnelle d'accaparement, la nature de l'apport de l'ANADER s'est transformée en des activités de vulgarisation techniques et a dupliqué les activités de l'ANADER dans la formation CMR. Ainsi cela lui a conféré plus de légitimité que le dispositif CMR et donc plus de promotion et de reconnaissance.

Cette situation n'a pas permis une collaboration fructueuse et durable. Aujourd'hui l'ANADER se limite à l'apport de personnes ressources de façon non formelle. Et ce sont les COFO qui se chargent du recrutement des formateurs par contrat direct CMR – formateur.

La pertinence d'utiliser des techniciens supérieurs agricoles ANADER pour une intervention dans les domaines de la formation et du développement rural devrait être remise en cause ? Le référentiel métier de l'ANADER est-il bien compatible avec le référentiel métier du formateur CMR ?

III.3.1.1.3. Des gouvernances locales fragilisées par des crises sociales au sein des villages

La stabilité des villages dans l'approche CMR est un élément très important qui si n'est pas présent peut fortement entraver la réussite de l'initiative au sein du village. Une mobilisation collective des catégories sociales qui y existe ne peut se faire que lorsque la paix est maintenue pas un chef qui a une légitimité reconnue par tous les villageois. Force est de constater qu'il existe au sein des villages où intervient le dispositif CMR des conflits quant aux élections et au choix des chefs de villages (Katadji – Sikensi, Gomon – Sikensi, Mélapleu – Man, Assèkro – Niablé...). Cependant ces conflits de succession de chef de village créent un esprit de division au sein des villages et par ricochet des stéréotypes des groupes qui peuvent s'y former. L'on y voit le développement de plusieurs pôles de décisions soit de différents bords politiques, soit de différents groupes religieux – traditions, soit de différents groupes ethniques ou de provenance. Ces groupes ont tendance à ne pas reconnaître la légitimité des uns et des autres vu qu'ils ne partagent pas les mêmes visions. Cela met également à mal tout processus

d'implication collective qui se traduit par la non-implication de plusieurs groupes de jeunes et de femmes dans le village dans les activités de formation initiées par les CFOP. Un tel environnement est difficilement propice à l'émergence d'associations villageoises de formation qui se veut plus collective parallèlement à une élévation de conscience et une aspiration au changement. Il n'est pas propice non plus aux activités de groupes qui demandent non seulement l'esprit de sacrifice des différents membres et une cohésion sociale mais aussi des levés de fonds collectif.

III.3.1.2. Une viabilité technique rendue difficile par d'autres causes endogènes aux villages

III.3.1.2.1. Un travail collectif en association rendu difficile par un climat de méfiance et d'esprit de travail individuel

Les ruraux ont une vision autre que celui développé par le CMR. L'esprit de travail en équipe n'existe pas. Cela se voit par le fait que toutes les initiatives collectives qui ont été entamées dans le cadre des CMR ont fini par mourir pour diverses raisons.

(1) Le cas de l'association de l'élevage de lapin de Kodjina - Aniansué

Les groupes de formation se sont mis à l'élevage de lapin après la formation. C'étaient des activités individuelles avec un gros marché géré par PROSUMA sur contrat de livraison par semaine d'une quantité de 200 lapins. PROSUMA est le leader ivoirien sur le marché de la grande distribution, avec principalement des magasins de proximité situés dans la ville d'Abidjan et à l'intérieur du pays. Vu le marché important et vu que les productions individuelles étaient de petites échelles, les bénéficiaires de formation du village de Kodjina ont décidé de se regrouper avec une association agricole du village d'Aniansué qui en plus de faire de l'élevage de lapins, disposait d'une machine de fabrication d'aliments moins chers. Mais cette collaboration entre ces villages a pris fin après que le village d'Aniansué eut dupé les autres en termes de revenu. Cet incident a causé des conflits dans l'association ce qui a causé le retrait des bénéficiaires de la formation CMR et du coup la fin du contrat entre cette association et PROSUMA.

Selon le COFO – Abengourou, « *les projets collectifs n'aboutissent pas, donc à Abengourou, les applications sont plus individuelles avec des leaders qui représentent des modèles à suivre* ». Les acquis de la formation existent bel et bien chez certains formés, mais le problème se situe au niveau des applications qui nécessitent du courage et l'esprit de commencer par le peu que l'on dispose et aller plus loin ensuite. C'est ce modèle qui existe à Abengourou. Le dispositif CMR repose sur quelques jeunes qui ont l'esprit d'initiative.

(2) Le cas du groupement de femmes de production de manioc et fabrication d'attiéké de qualité de Katadji – Sikensi

C'est un groupe de 11 femmes âgées de la quarantaine à la cinquantaine, non scolarisées en majorité. Il a pour activité la production de manioc et fabrication d'attiéké de la qualité à l'issue de l'amélioration de technique obtenue par la formation CMR. L'association a vu le jour

depuis 2009. Parties de l'idée que la femme devrait trouver les moyens pour soutenir la famille et mettre les enfants à l'école, ces femmes se sont lancées dans une activité génératrice de revenus. Ainsi, l'activité la plus facile de la zone, identifiée par l'approche CMR, était la production de manioc et la transformation en attiéké de qualité. Une cotisation de 5 000 FCFA/femme pour la location d'une parcelle d'un montant de à 30 000FCFA/année, ainsi pour la rémunération de la main-d'œuvre disponible des jeunes du village. Cette cotisation étant insuffisante, les femmes s'y sont impliquées et ont établi des calendriers de travail à tour de rôle pour arriver à mener à terme les activités (chercher les boutures, plantations, entretiens, récoltes, fabrication de l'attiéké avec les particuliers qui ont les machines adéquates).

Certains problèmes sont survenus par la suite. Dans un premier temps, ils concernaient le respect du calendrier du travail qui a été élaboré. Plusieurs femmes ne le respectaient pas car préférant vaquer à d'autres occupations plus personnelles laissant ainsi les tâches dans les mains de la présidente principalement. Le nombre de femmes impliquées réellement était réduit à 2 ou 3. Dans un deuxième temps, un autre problème est survenu lors de la première production de l'attiéké d'un montant de 50 000 FCFA. En effet, le marché rémunérateur se trouve au niveau du marché de gros de la capitale à d'Abidjan. Il existe des femmes qui en tant que clientes des productrices locales, assurent l'achat à crédit, l'acheminement et la vente au niveau d'Abidjan. Ce marché est très difficile d'accès et les contrats formels ne s'obtiennent pas dans la plupart des cas. Donc c'est après-vente qu'elles retournent le chiffre d'affaires des productrices. Mais ce ne fut pas le cas, vu que la cliente n'a jamais remboursé le chiffre d'affaires de l'association des femmes. Cela a créé des disputes entre les femmes qui ont fini par déterrer le reste des maniocs et les consommer. Aujourd'hui les femmes n'ont plus de capital pour relancer l'activité en commun vu que la méfiance s'est installée. Elles ont choisi de travailler individuellement. Les activités se sont arrêtées mais le groupement existe toujours en attente de financement.

(3) Le cas du groupe de pisciculture de Gomon - Sikensi

Partis du diagnostic CMR que la pisciculture est un domaine porteur pour la zone vu qu'il existe beaucoup de bas-fonds et des rivières inexploités, 12 paysans ont décidé de s'impliquer dans la formation à la pisciculture. Ils avaient pour but la construction de plusieurs étangs et la production de poissons silures qui se vend plus facilement sur le marché local. Le calendrier de travail concernant l'application de la formation a été établi en fonction des contraintes de chacun pour permettre une implication collective sans que les uns et les autres trouvent le moyen de ne pas participer aux activités du groupe sous prétexte d'être occupés.

Cependant lors de la mise en place de l'activité (construction d'étang, empoissonnement, sexage, grossissement, pêches, ventes...) plusieurs problèmes ont surgi à plusieurs niveaux. Les membres ont déserté le groupe de formation lorsque des activités individuelles ont commencé à porter des fruits. En effet, d'un nombre de 12, il n'est resté que 7 personnes qui dans le groupe au terme de la formation et durant la période d'application. Les autres ont entamé de façon solitaire leurs propres activités, car pour eux les travaux en groupe sont

soumis aux aléas et aux humeurs des uns et des autres qui font que les décisions prises pour effectuer une activité n'aboutissent pas. D'un autre côté, les réunions convoquées par le COFO ne sont pas respectées par ces derniers ce qui fait qu'il est quasiment impossible d'avoir une concertation de l'ensemble des membres pour décider de l'avancement du groupe. Cela se traduit aussi par le fait que les membres du groupe n'arrivent pas à se concerter pour disposer d'un filet de pêche pourtant accessible. Le problème est que le filet est cher (300 000 FCFA). Cependant il existe des locations locales de 4 000 FCFA/jour. Cela reviendrait à un peu plus de 500 FCFA/personne, une somme accessible. Cependant pour des raisons de relations humaines difficiles entre les uns et les autres, il semblait difficilement concevable pour les membres du groupe de solliciter cette location, vu que le propriétaire est l'un des déserteurs du groupe de formation initial, la séparation ayant été faite en queue de poisson. En outre, vu que les activités ont été délaissées, les poissons ont commencé à être volés. Une demande de construction de clôture pour éviter les vols a été faite par le COFO. Mais cette demande n'a pas abouti, car les membres n'arrivent pas à se réunir pour faire le travail sous prétexte d'être occupés. Ces états de fait témoignent d'un environnement dans lequel les relations humaines sont compromises par des mésententes de divers ordres et combien de fois il faudrait appuyer et orienter les apports des CMR à la construction de l'esprit de groupe.

III.3.1.2.2. Un mouvement de fond endogène possible seulement autour de leaders charismatiques qui émergent mais restent rares !

Le modèle de développement individuel semble prendre le dessus sur les initiatives de groupe sur laquelle est fondée l'approche d'autogestion des CMR. Les exemples précédents ont pu montrer qu'il est difficile de voir l'émergence de toute forme d'activité de groupe sans des apports qui permettraient changer les données actuelles. A contrario, un autre exemple semble montrer qu'il est possible que des mouvements sociaux puissent naître autour de ce genre de leader charismatique. On pourrait l'appeler un modèle de développement individuel soutenu pas un leadership. C'est l'exemple d'un bénéficiaire de formation CMR du village de Kodjina – Abengourou.

C'est un Jeune natif ayant plusieurs activités à son actif, hévéa (environ 10 ha), cacao (0,5 ha produisant + 1 tonne - entretien régulier, fabrication de fumier, etc.), pépiniériste d'hévéa bénéficiaient du FDH, élevage de moutons, poulets traditionnels améliorés, lapins, cultures de piments, pisciculture avec 8 étangs. Il est également délégué à APROMAC, président de coopérative d'hévéa, anciennement président d'un parti politique. Son profond ancrage dans le christianisme lui donne la possibilité de fait fi de beaucoup de situations litigieuses qui peuvent se présenter au sein du village.

La résistance de Julien au choc a été démontrée par sa manière de valoriser sa formation de pépiniériste d'hévéa. Dans l'habitude de mettre en application toutes les formations qu'il reçoit de la part des CMR, M. Julien a commencé la formation de pépiniériste d'hévéa qui débouchait dans le temps sur l'agrégation par l'Association des Professionnels du Caoutchouc Naturel (APROMAC) de Côte d'Ivoire. Celle-ci a mis en place un instrument pour aider ceux

qui désirent s'adonner à l'hévéaculture le Fonds de Développement de l'Hévéa (FDH). L'amélioration des techniques de production de pépinière lui valut l'opportunité d'attirer dans un premier temps de gros planteurs comme clients et dans un deuxième temps une reconnaissance d'APROMAC qui assurait la rémunération d'une partie des commandes clients. Dans la période où la culture d'hévéa a connu une baisse drastique, nombreux sont les planteurs qui ont vu leurs activités faire faillite, car les clients qui prenaient les commandes n'arrivaient pas à rembourser. Cependant pour Julien, l'assurance du FDH, lui a permis d'avoir un revenu même si la côte part qui revenait aux clients n'était pas soldée. Il a pu ainsi se stabiliser et être une entité importante dans le domaine. De même que les autres activités dans lesquels il a bénéficié de formation CMR. Ce charisme et le dynamisme dont il fait preuve lui ont permis de rassembler une équipe dynamique en tant que président du Comité villageois de formation du CMR. Il a l'habitude d'aller chercher les ruraux qui hésitent à être régulièrement présents aux formations ; il est prêt à injecter de l'argent de ses poches pour faire tourner les besoins quotidiens du CVF. Il a constitué un modèle pour plusieurs dans le sens où ces derniers le voient réussir à partir des formations qu'il entreprend. Cet état de fait facilite la mobilisation des jeunes lorsqu'il y a une activité de formation. Aujourd'hui nombreux sont les ruraux du village qui défendent les valeurs du CMR et arrivent à appliquer les formations qu'ils reçoivent. Une entraide commune s'est ancrée.



Figure 11 : Champ d'hévéa de plus de 10 ha et pépinière améliorée de M. Julien à la suite des formations CMR

En outre, l'aspect d'autogestion du dispositif se heurte aux problèmes de rémunération du bénévolat des membres du CVF. Même si le président participe le plus souvent aux frais de fonctionnement, cette situation n'est pas viable sur le long terme. Car ce dernier peut être appelé à ne plus être là demain ou qu'il pourrait ne plus être en mesure de prendre seul cette charge. En outre, il est difficile de trouver un charisme pareil dans le village et même dans l'ensemble des villages CMR que nous avons visités. C'est un problème auquel les COFO font face et qu'il est important régler pour permettre aux ruraux d'avoir de l'engouement à ce sujet.

Dans le modèle CMR, peut-être qu'il faudrait introduire une attention sur les leaders charismatiques et les encourager à émerger davantage car ils peuvent constituer les personnes ressources qui vont eux-mêmes tirer les mouvements sociaux.



Figure 12 : Un ensemble de jeunes mobilisés par M. Julien pour le désherbage d'une pépinière d'hévéa

III.3.1.3. Le dynamisme des COFO/CFOP un atout indéniable à la réussite

Aujourd'hui, seul le COFO/CFOP est chargé de l'étude du milieu et de l'ensemble de la démarche d'intervention en milieu rural. Le temps mis par une équipe et celui mis par une seule personne ressource pour mener cette investigation est différent, il faudrait plus de temps pour cette dernière, or force est de constater que c'est une chose qui n'est pas à la disposition des CFOP. Se faire aider par des collègues CFOP dans la même zone se présenterait comme une alternative, mais cela s'avère difficile pour ces derniers vu qu'ils ont les mêmes tâches à accomplir. Cet état de fait est une entrave à la bonne et fine compréhension des sociétés rurales dans leurs ensembles, ainsi qu'à la capacité à provoquer une réflexion et d'amorcer une prise de conscience et une dynamique collective en vue d'un changement face aux gaps qu'elles ont.

Une autre difficulté passe sur les compétences des COFO qui représentent la cheville ouvrière du système CMR. En effet, le background et le niveau intellectuel des COFO jouent dans les performances que ces derniers développent sur le terrain qui à leur tour jouent un rôle très important dans l'écoute que les groupes de formation lui accordent. C'est un indicateur qui montre qu'ils peuvent être limités dans la gestion du rôle de COFO qui se veut à la fois dynamique, mais aussi doté d'un esprit critique. Au risque de ne plus se faire écouter par les communautés. On pourrait prétendre qu'ils sont mal armés pour mener des raisonnements socioéconomiques avec les producteurs agricoles. En faisant le lien, on pourrait également s'interroger sur l'opportunité d'embaucher essentiellement des techniciens dont la formation se limite à deux années après le baccalauréat comme le stipulait Christian Fusillier lors de son évaluation en 2000. En effet, la complexité de l'analyse des milieux ruraux nécessite des compétences qu'il est difficile aux techniciens d'acquérir à leurs stades actuels. La complexité

de la compréhension de l'environnement politique, sociale et économique qui influe sur le comportement des communautés villageoises, doit faire l'objet d'études plus poussées dans différentes disciplines (sociologie, économie... BAC+5...) plutôt que de ceux des COFO/CFOP trop occupés aux tâches quotidiennes et ayant un background faible et inadapté.

À titre d'exemple, on peut citer Abengourou : bien qu'il y existe un mouvement endogène des communautés poussé par un leader fort, il faudrait noter que le rôle du COFO est pour beaucoup dans la réussite de l'action. Ce dernier fait preuve d'un esprit critique quant à la motivation des ruraux, à l'analyse des tendances d'esprit d'initiative et celui d'attitudes attentistes, aux règlements des litiges qui peuvent s'y dérouler, à la recherche de moyens de financement, d'opportunité de marchés rémunérateurs, etc. Quand on y prête plus attention, ce dernier après son recrutement en tant que COFO avec le diplôme de BTS, a trouvé les voies et moyens de faire une formation d'ingénieur des techniques agricoles (BAC+4) durant 3 ans qui s'est soldée par un succès. En plus de cela, les CMR lui ont confié la gestion du double du nombre de villages que les autres COFO gèrent dans d'autres régions. Là où les autres font 5 à 10 formations par année lui en fait 30. Cette situation atteste qu'il faudrait accorder une attention particulière au recrutement des COFO, voire rechercher un niveau supérieur au BTS vu le défi à relever. Nous pensons que de tels COFO, s'ils ont du temps et les ressources financières nécessaires à leurs motivations, peuvent être des pionniers dans la construction d'un environnement propice à l'émergence d'esprit d'initiative et d'aspiration au changement dont les ruraux ont besoin pour réussir les insertions après formation et aussi assoir des associations fortes et dynamiques.

III.3.2. Des moyens et sources de financement jouant sur la durabilité économique et financière du dispositif

III.3.2.1. Le financement de la formation idéalement conçu

L'on doit comprendre par financement de formation la façon dont sont financées les activités de formation et le système CMR dans son ensemble. Il s'agit donc de présenter ici, tel que conçu pour la phase expérimentale, la façon dont ces activités de formation sont financées ainsi que tout le système CMR lui-même.

III.3.2.1.1. Compréhension du financement de la formation CMR

L'idée d'un programme CMR a été développée au début des années 90, au moment où était mis en place en Côte d'Ivoire le « plan d'ajustement structurel ». Les analyses faites alors (*cf. Études préliminaires du consortium MINADER, GTZ, FAC. 1991*) ont mis en évidence que les moyens disponibles ne permettaient plus de continuer de financer l'ensemble des grandes institutions et de différents services rattachés à l'Agriculture. Plusieurs établissements ont dû être fermés dans cette période. Les CMR ont donc été conçus dans le souci d'un financement viable et supportable par l'État. L'idée était que la formation des CMR devait être suffisamment efficace pour couvrir les coûts qu'elle génèrerait, ceci en regard de la transformation des villageois en opérateurs économiques efficaces qui soient capables de

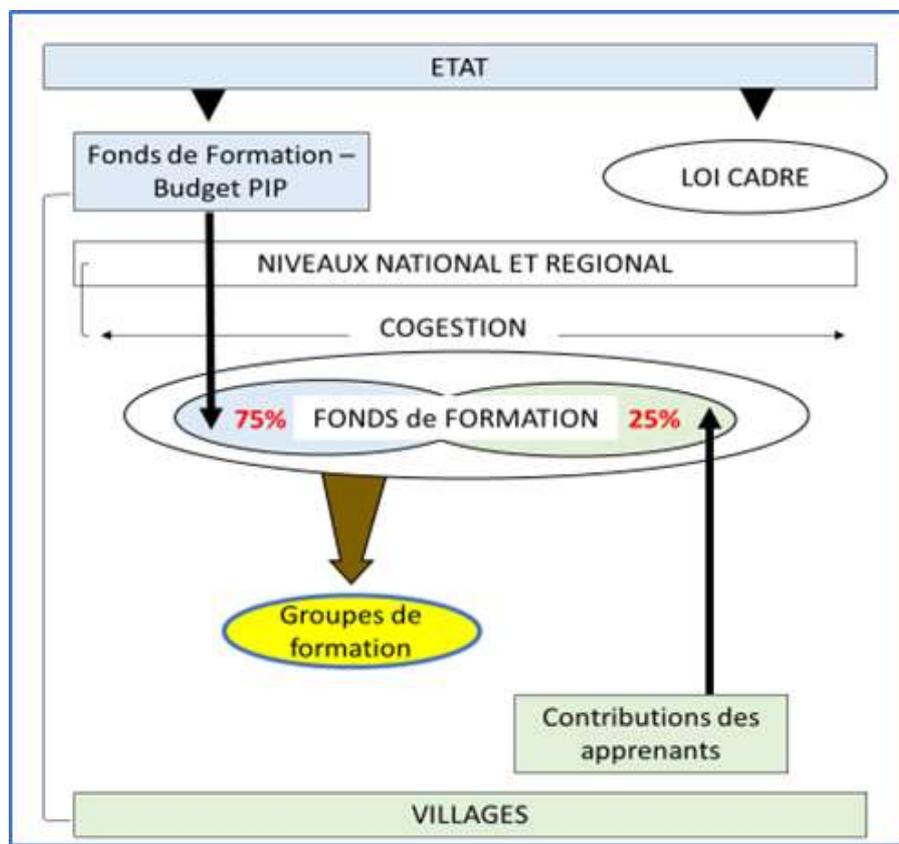
participer progressivement au financement de leurs propres formations en complément de la subvention de l'État et des partenaires financiers (GTZ, FAC et BM).

« [...] Le système CMR doit être construit en fonction des moyens de l'État et des populations rurales. C'est à cette condition que les CMR pourront être durables de la même façon que l'école primaire qui est là depuis plusieurs décennies. [...] La constitution d'un fonds de formation approvisionné par l'état et les ruraux est un élément clé de la viabilité du futur programme de formation ».

Encadré 4 : Conclusion de l'étude préliminaire et des premières expériences CMR sur la viabilité économique du dispositif.

À cet effet, la création d'un **fonds de formation** approvisionné par l'État (approbation du budget pour la formation non formelle des populations rurales, inscrit formellement chaque année au programme d'investissement prioritaire (PIP) et garanti par une loi-cadre) et les bailleurs de fonds (GTZ, FAC, BM) d'un côté et par les ruraux (contrepartie provenant de leurs activités améliorées par les formations reçues) de l'autre côté, est un élément clé de la viabilité du programme CMR car cela l'inscrit dans la durée. On parle alors d'un système CMR de **cogestion** car le budget de formation ou fonds de formation étant à la fois **géré** par les populations rurales (associations CMR) et l'État.

Figure 13 : Système de cogestion des fonds de formation



Source : Auteur

En outre, pour garantir cette pérennité le système de formation devait être le moins coûteux possible pour l'État et pour les utilisateurs du système. Il s'agissait donc de penser à comment alléger les coûts de mise en place d'un tel système pour l'État et de savoir jusqu'à quel degré la population pourrait manifester la volonté de participer aux coûts de sa formation et de prendre en charge la gestion du système de formation aux niveaux local et régional, ceci afin d'éviter à l'État la création de structures administratives lourdes et coûteuses.

« [...] Si la population découvre de manière très directe et concrète la valeur ajoutée que représente la formation, sa volonté et sa motivation pour mobiliser des ressources pour la formation seront élevées. »

Encadré 5 : Conclusion de l'étude préliminaire et des premières expériences CMR sur la viabilité économique du dispositif.

Il existe deux types de coûts à distinguer dans le système CMR : Les coûts directs de la formation et les coûts indirects.

Les coûts directs : représentent les coûts de la formation (frais de formation dans le village et coûts relatifs à la mise en application des formations reçues individuellement ou en groupe) et concernent les honoraires, les frais de transport, de restauration et d'hébergement des personnes ressources, le matériel didactique (outils, documents, etc.) les moyens nécessaires pour appliquer ce qui est appris (investissements liés à la mise en pratique de la formation en situation réelle).

Les frais de formation dans le village

Le taux de participation entre la subvention apportée par l'État et les bailleurs et la contribution des participants se négocie au sein des différentes instances d'autogestion des CMR c'est-à-dire les associations. De façon générale la contribution des participants s'élève à environ 25%, mais ceci peut varier considérablement en fonction du thème, de la disponibilité des fonds et des intérêts en jeu. Pour une formation générant des revenus importants, il est fort possible que l'association décide d'une contribution des participants très élevée. Alors que dans le cas d'une campagne de formation populaire (sur le thème de santé par exemple), il est fort probable que les négociations iront dans le sens d'une faible contribution. Cette flexibilité laissée à l'appréciation des populations est un facteur important de responsabilisation et de transfert de compétences à travers l'apprentissage de la négociation.

Les coûts relatifs à la mise en application des formations reçues individuellement ou en groupe

Ils sont entièrement à la charge des membres du groupe de formation. Cependant, sur base qu'un besoin en formation demandé et non réalisé du fait d'un manque de moyens financiers mobilisables pour l'application, peut être une source de démobilisation des demandeurs et des ruraux à un sens plus large, l'idée conceptuelle des CMR est de considérer que le crédit

octroyé par des banques ou des IMF peut éviter de tels cas. L'État, à terme devrait donc mettre en place un système national de facilitation d'accès au crédit à la population rurale et adapté à leurs besoins. Car l'accès à ce crédit est un enjeu essentiel à l'amplification des applications des formations. Les modalités spécifiques quant au taux d'intérêts et aux délais de remboursement des emprunteurs restent à définir.

Les coûts indirects : Ce sont les coûts ne concernant pas directement l'action de formation et application des ruraux. Ils sont liés d'une part aux COFO (salaire, déplacements, formation, etc.), à la formation des personnes ressources, des leaders villageois, les honoraires des interventions extérieures. Ils sont assurés par une participation financière de l'État en cogestion avec les ruraux, à travers la fédération nationale des associations CMR qui remplacerait la cellule de coordination nationale (CECO).

III.3.2.1.2. L'approche développée pour limiter les coûts du système CMR

Un ensemble d'approches a été développé pour calibrer le dispositif CMR à un coût avantageux pour l'ÉTAT comparativement aux autres dispositifs classiques de formation et aussi pour les ruraux. Ces approches sont détaillées selon les points suivants :

Formation sous le manguier : La formation est réalisée en utilisant les infrastructures communautaires disponibles (salles de classes, l'arbre à palabre ou le champ), construction de paillotes par la population avec des matériaux locaux sans coûts pour la plupart. La création et l'entretien d'infrastructures coûteuses (salles de classe, directions, inspections...) sont ainsi évités.

Le formateur se rend dans le village : vu que le déplacement des élèves augmente le coût de la formation et le plus souvent pénible pour des personnes devant se déplacer à pied sur de longues distances, le formateur se déplace et se rend au village.

Une formation de proximité – des personnes ressources localement disponibles : le choix des formateurs est porté sur des personnes se trouvant dans l'environnement proche des demandeurs avant de faire appel à ceux éloignés. Le contexte ivoirien est favorable de ce point de vue, en ce sens que le milieu rural regorge d'une multitude d'acteurs pouvant assurer ce rôle. C'est le cas des agents de l'ANADER, des ONG comme l'ARK, l'INADS, des acteurs privés qui exercent dans le secteur agricole, des experts paysans possédant de grandes plantations assez modernes et ayant acquis des expériences dans le domaine du changement d'échelle agricole, etc.

Négociation des honoraires : la négociation des honoraires se fait par les membres des groupes de formation. C'est pourquoi il est convenu qu'il n'y ait pas de tarifs fixes. Il devient donc possible de jouer la concurrence tout en disposant d'un levier qualitatif de choix de

« [...] Pourquoi chercher à offrir une prestation de meilleure qualité que les autres si le tarif est fixé une fois pour toutes

Encadré 5 : argument d'un formateur CMR

formation, cela pour éviter aux formateurs de tomber dans système de banalisation de la formation.

Autogestion à tous les niveaux de l'organisation : si le COFO assurait toutes les tâches de la gestion du système CMR au sein d'une zone d'implantation, cela limiterait beaucoup l'étendue de son action et cela rendrait le système très couteux vu qu'il faudrait en recruter davantage. En revanche si les comités villageois de formation prennent progressivement en main l'essentiel des fonctions dévolues aux COFO, choix possible selon la condition sine qua non d'un degré de dynamisme des leaders dans les groupes et les associations, cela permettrait aux COFO d'être moins chargés et ainsi compenser cela par une augmentation des zones qu'ils pourraient couvrir simultanément. Ils accompagneraient dans ce cas le processus et interviendraient surtout quand les associations sont dépassées. Ils occuperaient alors un poste de coordination au niveau région (unions des CMR).

Le nombre de participants à la formation : est souhaité élevé afin d'obtenir une faible contribution aux frais de formation de chacun des demandeurs tout en veillant à ne pas atteindre des effectifs pléthoriques qui rendraient caduques les conditions d'apprentissage. Un effectif de plus de 25 personnes est déconseillé.

III.3.2.2. Un difficile déroulement du financement du dispositif CMR

Dans son déroulement, le modèle de financement du dispositif CMR ne s'est pas déroulé comme prévu et a montré certains éléments à renforcer pour permettre un financement effectif.

III.3.2.2.1. Un appui financier défectueux à la suite du départ des bailleurs de fonds

Dans la phase d'expérimentation, le financement du projet était assuré majoritairement par trois parties, d'un côté la dotation budgétaire de l'État sur fonds de la trésorerie nationale et de l'autre côté les fonds privés provenant des partenaires techniques et financiers qui appuyaient le projet dans sa phase d'expérimentation. Ce sont la coopération française et la coopération allemande (GTZ). La présence de ces deux bailleurs de fonds a permis d'atteindre des fonds conséquents allant à plus de 1 000 000 000 FCFA (1 521 960 €) en 1999 pour donner la possibilité au dispositif d'atteindre ses objectifs de mise en place de la démarche CMR et d'accompagnement à l'autogestion du dispositif par les associations villageoises.

Le graphique 2 montre qu'à la suite de l'intervention de la crise sociopolitique et du départ des bailleurs de fonds, le projet fonctionnait avec seulement ~ 20% du budget initial !

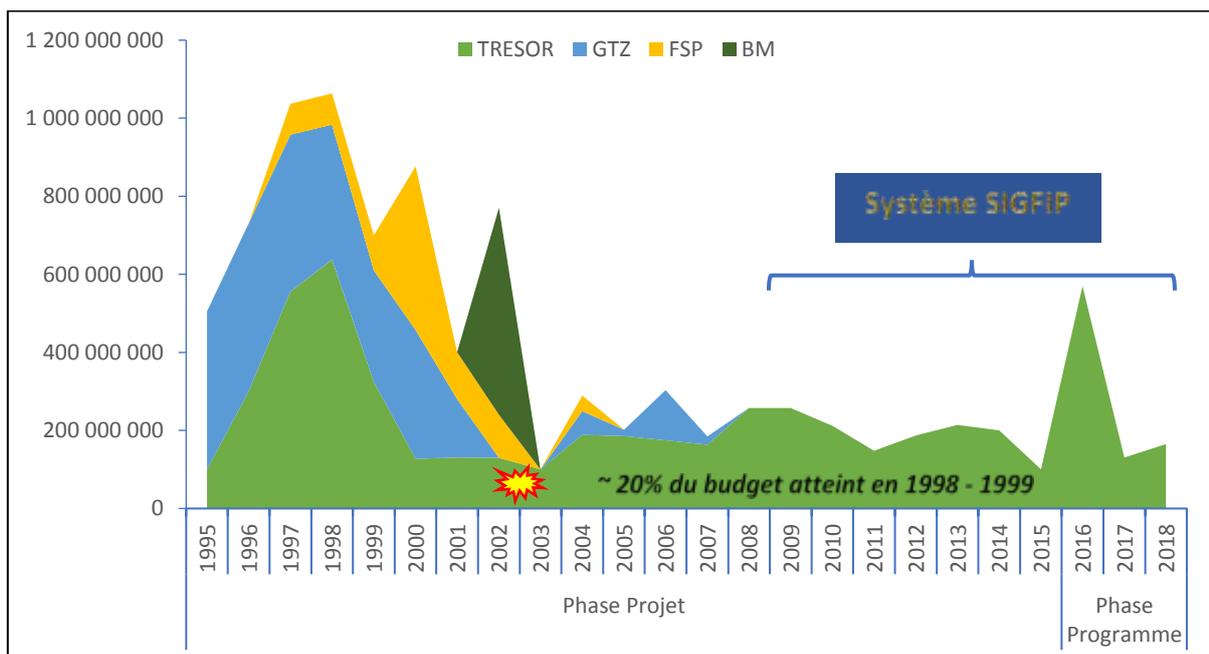
Il est important de souligner que les finalités des objectifs assignés à cette mission sont bien sûr des actions physiques concrètes (mise en place de nouvelles activités agricoles plus productives, activités élevages nouveaux, développement de l'économie locale...). En outre, l'ébauche de tels aboutissements selon l'approche CMR est la transformation des individus pour la majorité déjà adulte. La complexité ici, vient du fait que l'approche consiste à transformer des individus qui sont non seulement déjà adultes, mais aussi analphabètes pour

la plupart, avec des modes de vies et d’appréhension du développement économique et communautaire différentes de celles que les CMR veulent initier et développer. Faire comprendre et intéresser les ruraux à la formation agricole, faire naître les associations villageoises et ensuite leur transférer les compétences de cogestion et d’autogestion des dispositifs CMR, s’avèrent alors délicats. Cela demanderait du temps et des ressources financières suffisantes en quantité et dans le temps.

Cependant, bien que la période octroyée au projet expérimental se soit avérée plus ou moins favorable (12 ans : de 1995 à 2007), les moyens financiers n’ont pas suivi. Ces derniers qui au départ étaient conséquents, se sont amenuisés à la suite du départ de la coopération française et allemande (graphique 2). À partir de 2003, les budgets annuels ont connu des réductions fortes et successives. C’est en moyenne 20% du budget souhaité (environ 1 000 000 000 FCFA) que le projet CMR recevait pour continuer sa phase d’expérimentation. Il s’en est suivi une réduction considérable des activités engagées dans plusieurs zones dont Man et Korhogo, villes ayant connu de forts troubles militaires et sociaux. Également une réduction du nombre de COFO passant de 50 à une vingtaine sachant que le nombre prévu pour un fonctionnement optimal était de 400.

Au moment du lancement de la phase programme en 2016, un financement d’un montant de 570 000 000 FCFA (866 400 €) a donné une bouffée d’oxygène. Elle n’a pourtant servi qu’à la rénovation du siège des CMR et de quelques formations ciblées sur l’entrepreneuriat et l’alphabétisation fonctionnelle dans certaines zones. Mais il s’en est suivi une rechute du budget les années suivantes causant l’arrêt des activités de formation dans les zones d’implantation.

Graphique 2 : Évolution en dents de scie du financement du dispositif CMR porté par plusieurs acteurs



Source : Auteur

III.3.2.2.2. Des formations régulières entravées par le défaut de contribution de 75% de l'État au fonds de formation et par la lourdeur du SIGFIP

En effet, le financement de l'UGP et des 75% du fonds de formation des ruraux repose uniquement sur l'ÉTAT depuis 2008. Pour assurer cela, il faudrait que la formation des ruraux soit un des objectifs prioritaires de l'État et inscrit celle-ci au programme PIP pour en assurer un financement annuel permanent. La loi-cadre autorisant cela, n'a toujours pas été mise en place bien qu'elle ait été prévue depuis le lancement du projet d'expérimentation des CMR en 1994. Les causes n'en sont du moins pas clairement définies aujourd'hui, mais à en juger par l'état d'atteinte des objectifs de la phase expérimentale, il serait compréhensible de les attribuer à la défaillance de l'autogestion du dispositif. Cet objectif est assez important pour l'État, vu qu'il aurait permis aux ruraux d'assurer une bonne partie de l'autonomie financière du dispositif au travers de la fédération nationale des associations CMR qui aurait eu pour charge l'emploi des COFO, le financement et la gestion des formations, la recherche de financement etc. Cela aurait permis à l'ÉTAT d'être moins assujéti au poids budgétaire de ce dispositif de formation qui se veut être différent des autres systèmes de formation classique. L'ensemble de ces faits confère donc un caractère sporadique aux financements du dispositif et un statut de viabilité financière incertaine.

Parlant du système d'octroi et de gestion des financements du dispositif CMR, il est important de souligner le changement de ce mode d'administration en un nouveau système (SIGFIP) moins favorable au dispositif CMR. En effet, initialement, la gestion des fonds provenant du Trésor était sous la responsabilité du chef de projet CMR qui rendait compte à l'ANADER (maître d'ouvrage délégué). Deux comptes bancaires avaient été logés à cet effet à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) devenue Banque Nationale d'Investissement (BNI). Le compte principal recevait les fonds venant directement du Trésor. Le Directeur Général de l'ANADER et son directeur financier en avaient la signature conjointe. Le second compte était alimenté à partir du compte principal ; le Coordonnateur du projet CMR et le comptable du projet en étaient les cosignataires. Au cours de cette période, l'engagement, l'ordonnancement et le paiement des dépenses étaient assurés par la coordination du projet à travers le coordinateur et son comptable. L'exécution des dépenses était donc facilitée ce qui permettait une meilleure réalisation des programmes annuels d'activités. Quant aux fonds GTZ et FAC, ils étaient gérés par les conseillers techniques basés au sein de la coordination du projet et bénéficiaient également d'une souplesse dans leur mise en œuvre. De façon générale la gestion financière du dispositif durant cette période était fluide et permettait d'assurer le financement régulier et des décaissements (paiements des personnes ressources...) à temps.

Cependant, l'adoption d'un nouveau modèle de gestions des fonds publics par l'État (**SIGFIP** : Système Intégré de Gestion Financière Publique) a supprimé toute autonomie de gestion financière des projets. L'adjonction d'une chaîne d'intervenants des ministères de tutelle et de l'Économie et des Finances a alourdi la mise en œuvre et le décaissement des budgets sectoriels. Causant ainsi, une lenteur dans l'exécution des dépenses du projet CMR. Le projet a pris un gros retard dans son fonctionnement et dans sa capacité à pouvoir apporter des

formations régulières sans rupture aux ruraux. La lourdeur du SIGFIP se perçoit à trois niveaux :

- Le blocage que peut engendrer l'indisponibilité d'un des nombreux acteurs intervenant dans la procédure de décaissement ;
- L'incompatibilité de la procédure de décaissement des fonds de formation avec le système de formation CMR : en effet, pour beaucoup de formations, le financement des différentes séances, outils et matériaux pédagogiques nécessaires (alevins pour piscicultures, poussins pour élevage...) est requis selon le calendrier culturel ou la fiche technique y afférente. Cela implique que les périodes d'exécution des dépenses financières peuvent se trouver à cheval sur deux années contrairement au SIGFIP qui n'autorise les dépenses ou décaissement que sur une année au risque de perdre l'allocation budgétaire. Il s'en trouve que plusieurs formations ne peuvent être effectuées ou n'aboutissent pas ;
- Le SIGFIP ignore les spécificités du système de formation CMR quant à l'utilisation de personnes ressources vivant en milieu rural et ne disposant pas toujours d'un compte contribuable. En effet, la procédure sécuritaire de l'État pour se prémunir de tous vols et de s'assurer de l'obligation de paiement d'impôt pour les personnes en activités, exige que toute personne en activité bénéficiant d'un paiement de l'État doive disposer d'un compte contribuable. Cet état de fait entraîne de très longs délais de paiement des formateurs. Au-delà de ce fait, ce système n'est pas adapté pour des personnes qui ont potentiellement un seul paiement (car une seule formation dans l'année) d'un montant faible de 75 000 à 135 000 FCFA car, une fois le compte contribuable ouvert, le paiement rentre dans la gestion de l'État qui prélève automatiquement des impôts et d'autres taxes rentrant en lieu de compte.

En résumé, le manque d'un fonds de formation spécifique facilement mobilisable nuit au bon fonctionnement du projet et questionne sa viabilité financière et économique due, sur un plan interne, à l'insuffisance du budget alloué et l'inefficience des procédures de mobilisation des montants destinés à la formation des ruraux. Et sur le plan externe, à la dépendance financière du système.

III.3.3. Un statut juridique pouvant s'avérer une entrave à la viabilité institutionnelle du dispositif

III.3.3.1. Le statut juridique du dispositif CMR dans son modèle conceptuel

Lors de sa conception, le dispositif CMR a fait l'objet de plusieurs discussions sur la forme juridique qu'il devrait avoir lors de sa mise en place. En effet, vu le caractère innovateur qu'il apporterait et qui n'avait pas encore été testé, il a paru nécessaire au ministère de l'Agriculture de lui donner le statut de projet qui détermine en réalité un temps limité d'essai et des moyens de financement limité dans le temps. Dans l'hypothèse où celui-ci porterait de bons résultats, un statut plus large l'érigerait en programme accompagné d'une loi-cadre qui pérenniserait son financement. Le statut de programme, donnant une période d'exécution

plus longue, environ 10 ans avec un élargissement de l'action du dispositif sur l'étendue du territoire. La loi-cadre permettrait d'inscrire le budget de fonctionnement (fonds de fonctionnement + fonds de formation) au PIP de l'ÉTAT. Cette période de 10 ans, selon le cadre conceptuel serait nécessaire et suffisante pour le programme de transférer la gestion des dispositifs ainsi créés, aux associations villageoises qui émergeraient. Le statut juridique d'association rend plus durable et établit la légitimité définitive du dispositif de formation. Leur viabilité économique et financière reposerait sur des fonds de formation garantie par l'état par la même loi-cadre et les revenus des associations villageoises au travers de l'amélioration de la productivité des activités agricoles, para-agricoles et non agricoles de leurs membres suites aux formations CMR ainsi reçues.

III.3.3.2. Un déroulement qui rend difficile la viabilité institutionnelle du dispositif

Dans le déroulement de l'expérience CMR, l'objectif de la transformation du projet expérimentale en programme soutenu par une loi-cadre n'a pas pu être atteint. Le MINAGRI qui était chargé de l'élaboration de cette loi-cadre n'a pu la mettre en place. Ce non-aboutissement a fait l'objet de quelques réflexions au sein des CMR en lien avec le Ministère de l'Agriculture sans toutefois donner des résultats clairs aujourd'hui.

« [...] La formation est le devoir régalien de l'Etat, et cela, non seulement pour les cadres, techniciens et autres mais aussi pour les paysans du milieu rural. Mais la priorité n'est pas mise là-dessus. Vu que la formation de ces derniers n'est pas encore obligatoire ni inscrite dans une loi-cadre qui l'instituerait de façon légale au budget national. La loi permet juridiquement de dire que la formation des ruraux est obligatoire, et qu'il est inscrit au budget et qu'il faut un montant pour la formation rurale. »

Encadré : Dire d'acteur sur le fait que l'Etat ne voit pas la formation des ruraux comme un aspect prioritaire à inscrire dans ses objectifs et actions.

Selon notre analyse, cette situation proviendrait du non atteint des objectifs visés de la phase expérimentale. Il était prévu que la phase expérimentale arriverait à mettre en place des associations et fédérations des CMR portées par les paysans eux-mêmes. Cela garantirait à l'État que les populations rurales ont les aptitudes de créer et maintenir des associations dans le temps tout en assurant leur autonomie financière afin de ne pas remettre toute la charge sur le seul dos de l'État. Comme cet objectif n'a pas pu être atteint, il serait périlleux pour l'État de s'engager seul. Pour que la stratégie de la formation non formelle soit inscrite dans la politique

nationale, au travers d'une loi-cadre intégrant les CMR et que son financement soit pérennisé par une inscription aux objectifs du PIP, les CMR doivent être des dispositifs de cogestion et d'autogestion.

La deuxième question sous-jacente à cette situation est la forme juridique qui a été octroyée aux CMR pour leur permettre d'atteindre cet objectif important qui n'est pas facile à mettre en place. En effet, un statut de projet donne droit à environ 5 ans d'exécution accompagnée d'assistance financière et technique. Cependant, nous pensons que pour une approche orientée changement qui vise non pas une mise en place de simples activités, mais plutôt un changement de la vision et de la perception des individus du milieu rural qui plus sont analphabètes pour la plupart, il faudrait plus de temps et de moyens. L'expérience des CMR a montré qu'il a manqué de ressources financières et de temps sans compter la crise qui a chamboulé le peu d'initiative de création d'association qui voyait le jour à l'Ouest du pays. Avec ce statut projet, le budget n'est pas obligatoire et les fonds alloués par l'État n'arrivent pas à combler la masse salariale des CMR, pour espérer passer à l'étape de fonds de formation aux métiers et aux fonds d'amélioration de l'organisation de la communauté rurale et des comités villageois de formation sur le long terme. Le statut programme a aussi une durée déterminée et le financement est limité.

Aujourd'hui, le dispositif se trouve transformé en programme sans toutefois, continuer dans la même lancée initiale. La priorité n'est plus de bâtir une autogestion, mais de maintenir l'approche CMR de formation (diagnostic participatif, expression de besoins de formation, approfondissement, plan de formation, élaboration de formation en milieu rural...) gérée par une entité gouvernementale. Vu que cette orientation est différente de celle voulue initialement par les acteurs à l'origine de la création du dispositif, dont l'État, il semblerait que ce dernier consente moins à s'engager profondément. Cela se perçoit dans le financement sporadique en diminution qu'il propose chaque année. Face à cela, l'UGP envisage d'autres statuts juridiques qui lui permettraient d'être moins dépendant de l'État et ainsi pouvoir autogénérer des recettes.

Quelle est la structure qui permettrait de jouer ce rôle et de répondre aux objectifs de prendre tout le territoire national en compte ?

La réflexion de l'UGP actuel porte sur une panoplie d'options : les EPN (établissement public national), l'agence d'exécution, l'office, etc. Le statut qui serait le mieux adapté, selon les CMR est l'agence d'exécution à l'instar de l'ANADER, ANARE ou encore l'AFOR. Le statut d'agence permet de contractualiser avec d'autres structures en répondant en commun à des appels d'offres pour ainsi créer des recettes. Il donne aussi la possibilité d'entrer en compétition avec d'autres entités en fonction des compétences. Vu que les CMR ont acquis une longue expérience en milieu rural et notamment dans les domaines de la FAR non formelle, l'alphabétisation fonctionnelle, etc., les appels d'offres lancés dans ce sens lui seront facilement accessibles. En outre, le pouvoir de changer de statut ne sont pas du ressort des CMR, mais de l'État.

La question qui reste posée est : ***l'on devrait-il tourner le dos à l'initiative initiale et opter pour la nouvelle vision qui tente tant bien que mal d'émerger ? Cette option serait-elle viable économiquement pour l'État ? Techniquement et socialement pour les ruraux ?***

III.3.4. Gouvernance et pilotage du dispositif : d'une conception Bottom-up vers un système Top-down

« Une approche ascendante (dite Bottom-up) ou descendante (dite Top-down) caractérise le principe général de fonctionnement d'une démarche ou le mode d'animation et de pilotage d'un dispositif ou d'une démarche. Il peut s'agir d'un pilotage participatif (ascendant) où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus « bas » au sens hiérarchique ou le plus « terrain » au sens opérationnel pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs. Il peut s'agir aussi d'un pilotage directif (descendant) où, au contraire, le fil directeur de l'animation est actionné par la hiérarchie. Les échelons « subordonnés » ayant pour fonction de mettre en forme, d'exécuter, de déduire, d'améliorer les consignes prescrites. » Jared Diamond⁷.

La démarche et le modèle de gouvernance voulu initialement pour le dispositif CMR était un modèle qui donnait une grande place au terrain c'est-à-dire le milieu rural et ses acteurs (ruraux, ONG, OPA...). Cela se perçoit sous deux aspects, notamment, la démarche d'intervention et la stratégie de cogestion – autogestion.

(1) Concernant sa démarche

Elle était fondée sur un diagnostic participatif au travers de l'outil MARP qui visait une prise en compte de l'opinion des ruraux ainsi que leurs besoins réels en termes de formation. Le diagnostic participatif (MARP) d'un village élaboré dans l'approche CMR, consistait à aider ses habitants à construire leur propre vision du village. Alors, il permettait aux villageois de participer de façon dynamique, aux investigations en cherchant à s'approprier un certain nombre d'éléments importants, à savoir : comprendre la diversité de leur situation sociale et économique, identifier les directions vers lesquelles ils souhaiteraient évoluer, découvrir les objectifs nécessaires et faire ressortir les obstacles y afférents afin de trouver des stratégies pour les contourner. Le village bénéficiait que d'un appui technique de l'équipe CMR (COFO, responsable structuration du milieu...) qui accompagnait, animait cette réflexion et l'interprétait de façon professionnelle. Les résultats qui étaient ainsi obtenus constituaient les bases de l'expression de la demande de formation des ruraux. La suite des activités était également élaborée conjointement avec les ruraux (CVF et groupes de formations).

Il va sans dire qu'aujourd'hui cette approche est toujours conservée et constitue l'essence même des CMR. Cependant, les conditions de sa mise en application doivent être améliorées vu qu'il est de plus en plus difficile pour les personnes ressources des CMR, COFO comme cadres de l'UGP de l'appliquer. Cela demande beaucoup de moyens financiers, de temps (3 mois minimum) et de personnes ressources qui font défaut actuellement. En outre, l'on est de plus en plus tenté d'assoir des formations identifiées de façon générale comme utile à toute

⁷ Jared Diamond, « Collapse. How societies chose to fail or succeed », Éditions Gallimard, 2006, 873 p. (ISBN 978-2-07-036430-5), partie II, chap. 9 (« Comment les sociétés assurent-elles leur pérennité ? Deux approches divergentes »), p. 451-510

communauté rurale ou encore reproduire un cas de succès d'un village dans un autre sans tenir compte des contraintes de ce dernier.

(2) Concernant sa stratégie de cogestion – autogestion

La stratégie de cogestion – autogestion quant à elle, concerne le niveau d'implication des associations villageoises dans la gestion du dispositif CMR ainsi que, les ONG, OP, les professionnels, etc. L'idée de base des CMR était de donner une place prépondérante aux ruraux qui en assureraient l'autogestion du processus de formation et la cogestion financière avec l'État. Il s'agissait de bâtir les CMR dans les villages à partir de formation et d'activité de formation de manière ascendante, de telle sorte que leurs intérêts soient formulés, défendus jusqu'au plus haut niveau (national). Il ne s'agissait pas d'imposer un système structuré depuis le haut, mais plutôt un processus de construction à partir de la base. Cela aurait l'avantage de garantir l'adéquation de la formation aux souhaits de la population tout en évitant la création de structures administratives lourdes. Le tableau 3 montre l'organisation conceptuelle du dispositif CMR voulu initialement.

Tableau 3 : Récapitulatifs des niveaux, fonctions et acteurs du système CMR autogéré et cogéré

N°	Niveaux	Fonctions	Acteurs
1	Groupes de formation CMR	Définition des besoins en formation à partir des objectifs visés, organisation autour des activités	Individus liés par un intérêt commun
2	Associations CMR villageoises	Diagnostic concerté, plans de formation, organisation, gestion, recherche de la caution des anciens et de la communauté villageoise	Groupe de formation, leaders CMR, responsables du village, assemblée villageoise
3	Associations CMR intervillageoises	Plans de formation, organisation, gestion, sélection des dossiers de formation, prises de décisions	Représentants de groupes de formation, formateurs, leaders CMR, associations de développement local
4	CMR et département	Concertations avec les élus locaux, insertion des CMR dans les structures des communes	Représentants des associations intervillageoises CMR, leaders CMR, élus et responsables au niveau du département, acteurs de la société civile (ONG, OPA, privés, institutions, etc.)
5	Unions régionales CMR	Organisation et gestion de la formation du personnel et de l'information, répartition du budget, suivi de la qualité, politique régionale de la formation, prises de décision, redéploiement des COFO en fonction des besoins et du degré d'autonomie des groupes de formation dans la région	Représentants des associations CMR, des formateurs, élus et responsables au niveau du département, acteurs de la société civile (ONG, OPA, privés, institutions, etc.) et de l'État

6	Fédération nationale CMR	Information, échange national et international, négociation avec le gouvernement, contrôle interne, instance de médiation, distribution des fonds dans les différentes régions selon les règles fixées par les utilisateurs	Secrétariat national des CMR, Représentants des Unions régionales des CMR
7	État / Gouvernement	Préparation et contrôle du budget et de la fonctionnalité du système (suivi et contrôle de la gestion des subventions pour la formation CMR mises à disposition des régions), réglementation, législation, suivi de la fonctionnalité du système, définition de la politique de formation, Coordination de cette politique avec les autres ministères	Conseil d'administration national composé de représentants de l'État, de la fédération nationale des CMR, des ONG et des OPA (comité de pilotage), direction de la formation DFPR, instance de contrôle du budget

Source : Manuel des CMR, 2001

Les conditions de réalisation de cette autogestion, comme identifiées par les acteurs du CMR lors des dix premières années d'expériences du projet sont les suivantes :

- L'existence de dynamiques d'organisation préexistantes,
- L'émergence de leaders qui manifestent la volonté d'aller vers un changement,
- Le rassemblement des individus autour d'un intérêt commun (la formation et l'accès à l'information)
- L'intérêt et la motivation pour s'approprier la gestion et l'organisation de tout le processus de la formation

Ces conditions ne sont pas toujours réunies au sein d'un village. Il incombait au projet CMR de non seulement arriver à identifier les leaders dynamiques au sein des villages, mais aussi d'activer l'intérêt et la motivation des groupes de formation, des comités villageois de formation et de l'ensemble des communautés à créer des associations dynamiques, à s'impliquer de manière active dans la gestion du dispositif.

(3) Les difficultés rencontrées dans la mise en place du système autogestion – cogestion ont fait place aujourd'hui à dispositif avec une gouvernance Top-down !

« [...] Quand on regarde bien depuis la base, tout ce qui est organisations villageoises n'a pas été développé. Il est fort probable que les nombreuses successions des dirigeants politiques ont pu causer la perte du fil de l'idéologie initiale »

Encadré : Dire d'acteur - cadre CMR sur le changement de la vision initiale des CMR en matière de gouvernance.

Un dispositif avec une grande composante administrative, est aujourd'hui ce que l'on perçoit des CMR. En effet, dans l'expérimentation, il est apparu plus difficile de faire émerger les

associations villageoises comme le souhaitait le cadre conceptuel. Le temps et les financements disponibles n'ont certes pas favorisé l'organisation de formations dans le sens de la structuration de la société rurale pour la rendre apte à s'approprier l'autogestion du dispositif, mais la faisabilité technique des conditions de l'autogestion énoncées plus haut, n'a pas été facile durant le déroulement de l'expérimentation et continue même aujourd'hui à être interrogé. Le système en vigueur actuellement est donc un programme du type classique avec une coordination provenant du choix de l'État et des représentations locales par le biais des CFOP dans les zones d'implantations. Le rôle des CFOP ne prend pas en compte la création des conditions d'une auto-gestion du dispositif. L'initiative de créer des associations villageoises qui n'a pu émerger par le passé, s'arrête aujourd'hui au simple niveau de groupes de formation. Ces derniers ne sont naturellement pas impliqués dans le processus de prise de décisions stratégiques au niveau national. Les décisions d'orientation stratégique des CMR se font plutôt par un comité de pilotage qui se tient au moins trois fois l'année avec un ensemble d'acteurs au niveau national notamment, le ministère de l'Agriculture, le ministère de l'Économie et des Finances, la coordination des CMR, le ministère de l'Environnement, celui des Eaux et Forêts et des Ressources Animales et Halieutiques. Il a pour rôle de statuer sur le programme de travail arrêté par l'équipe technique des CMR et de juger du budget à soumettre à l'État. Pour l'année 2016 par exemple il a été arrêté que du fait du faible budget alloué les formations ne devraient qu'être d'au plus deux par village et qu'elles soient axées sur l'alphabétisation et l'entreprenariat. En dépit du constat que l'on fait sur le budget insuffisant alloué par l'État, de telles orientations ne prennent forcément pas en compte les besoins les plus importants du terrain, d'autant plus que les zones diffèrent les unes des autres et qu'elles font face à des problèmes spécifiques selon leurs contextes. Il est certain que les formations similaires décidées depuis le haut ne viennent pas pour régler ou apporter des solutions aux problèmes spécifiques et prioritaires de chaque zone, mais cela est fait plus dans un souci d'exécution de calendrier de travail de l'UGP.

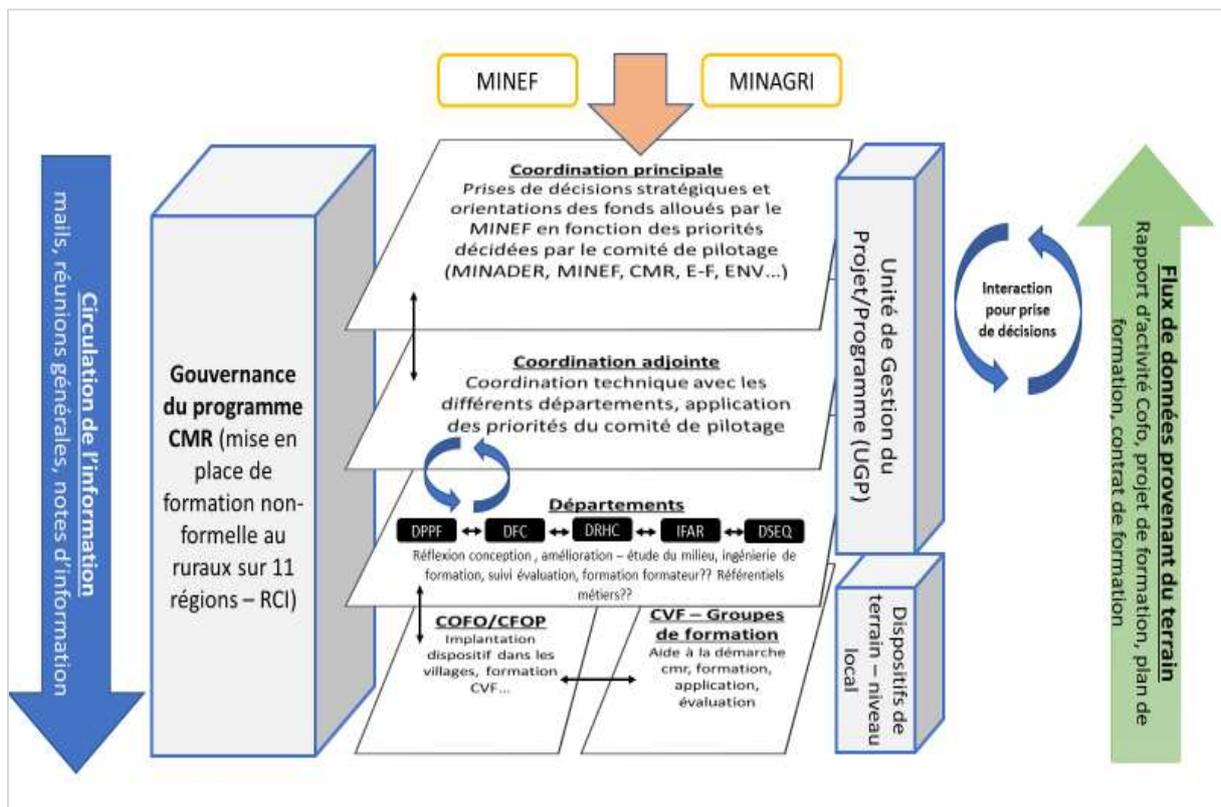
Pour notre part, continuer dans cette lancée ne pourrait que créer de plus en plus de difficultés au dispositif CMR. Cela ne crée que davantage de dépendance et affaiblie les chances d'un système indépendant avec pour base des groupes de formation autonomes.

Le défi à ce niveau est d'arriver dans un premier temps, à faire acquérir aux CFOP, la capacité d'analyse pertinente des réels problèmes auxquels les groupes de formation et les CVF sont confrontés. Il incombe à ces derniers de faire comprendre aux groupes de formation que sans le règlement de ces problèmes de base, l'on ne peut avancer d'une part, dans le processus d'émancipation des activités agricoles, qui pour notre part, se voudrait collectif, vu les ressources rares et difficile d'accès. Et d'autre part, dans le processus de construction des associations villageoises. L'acquisition de ces capacités passerait par des échanges (méthodologiques, techniques d'analyse et résolution de problèmes sociaux en situation...) réguliers entre CFOP et départements techniques de l'UGP et non par des rapports d'évaluation de formation qui pour notre part ne traduisent pas nécessairement les réels problèmes du terrain.

Il faut reconnaître que l'absence des chefs de zones dans la gouvernance actuelle est un défaut à cela. Ces derniers qui logiquement seraient dotés d'un niveau plus élevé que ceux des CFOP auraient été à même de bien jouer ce rôle. Dans la phase expérimentale ils avaient pour tâche le suivi quantitatif des formations réalisées par les COFO et le rôle de veiller à ce que les COFO disposent de l'ensemble des éléments, outils, moyens nécessaires à la compréhension des problématiques des villages et comment y remédier par la formation (formation adéquate au problème particulier identifié). Ils étaient également des sources de motivation et de redynamisation des COFO. Car il faut le dire, lorsqu'on est dans un milieu rural où les conditions de vie sont difficiles et lorsqu'on est confronté à des difficultés financières dues aux retards de salaire souvent très longs, les raisons de démotivation sont grandes et légitimes. Cela conduit le plus souvent à la négligence dans le travail et même au fait de ne plus utiliser de façon méticuleuse les outils mis à disposition pour bien travailler.

Dans un deuxième temps, il faudrait que les informations remontées régulièrement à l'UGP soient la base des décisions de formation à apporter aux ruraux. Car l'on doit être conscient que si les problèmes de bases ne sont pas résolus, il serait difficile d'atteindre les objectifs d'insertion durables en agriculture. La figure 14 présente le modèle de gouvernance actuel du programme CMR.

Figure 14 : Modèle de gouvernance actuel du programme CMR



Source : Auteur

Chapitre IV. Propositions de Pistes de Réflexion

Les pistes de réflexion que nous proposons sont issues des difficultés majeures rencontrées par le dispositif CMR que nous avons identifiées lors de nos investigations. Elles sont une contribution qui rejoint en quelques points les initiatives déjà entamées par l'UGP dans ses propositions élaborées dans le cadre du programme CMR, mais qui n'ont pas pu être mises sur pied.

En effet, il faut dire que les CMR ont réussi le défi de parvenir à asseoir une approche de formation agricole et rurale capable d'être ancrée au milieu local et pouvant identifier les réels besoins des communautés ainsi la diffusion de formations adaptées à leurs conditions locales, comme le prévoyait sa phase expérimentale. Cela a été possible par les principes d'intervention qu'il a développé au départ précisément dans la période où l'ensemble des conditions étaient réunies pour l'émergence de cette initiative. Ces principes sont :

- Diagnostic concerté ;
- Formations « sous le manguier » ;
- Lien entre la demande et l'offre de formation ;
- Négociation des coûts et du plan de formation ;
- Recherche de synergie entre intervenants en formation en milieu rural ;
- Participation financière des bénéficiaires à hauteur de 25% ;
- ...

Ces acquis ne sont pas à remettre en cause. Cependant, l'objectif à terme du dispositif est de devenir un dispositif de formation de masse. Les principes énumérés précédemment contribuent en quelques parties à l'atteinte de cet objectif, car elle permet de s'ancrer dans le milieu rural. En outre la part la plus importante pour allier ce dispositif à l'objectif de masse qu'il projette d'atteindre est d'arriver à mobiliser la masse rurale dans la vision CMR et que cette dernière soit le fondement futur de toutes activités de formation, formations et insertions durables en agriculture. Le schéma théorique développé à cet effet est qu'il est indispensable :

- Que l'on puisse connaître, maîtriser et inciter les différentes catégories sociales de villages à l'initiative CMR ;
- De réussir à mettre en place des groupes de formation et des CVF forts qui constitueraient des associations villageoises, premiers maillons indispensables à l'élargissement d'un réseau fort ;
- De construire à partir de ses associations une fédération couvrant l'ensemble des pays ruraux sur le niveau national et capable d'autogérer et de cogérer le dispositif avec un soutien de l'État ;
- ...

Cependant des difficultés à différents niveaux de la viabilité globale du dispositif CMR à un moment donné de la phase expérimentale l'ont conduit à adopter peu à peu une vision différente de celle initiale. Ces difficultés, comme nous l'avons déjà analysé, se posent au niveau des contraintes indépendantes de la gestion du dispositif, telles que :

- Les crises sociopolitiques du pays qui déstabilisent et occasionnent la perte de tous acquis en milieu rural et aussi la réticence des partenaires techniques et financiers ;
- Le caractère fébrile du financement du dispositif, c'est-à-dire un financement sur une courte période et mené en grande partie par des bailleurs qui peuvent lever le pied à tout moment ;
- Le statut adopté par le dispositif ne donnant pas suffisamment de temps pour une transformation de la vision des communautés rurales ;
- Le manque d'affirmation forte de l'État quant à la construction du milieu rural par la formation, par un soutien financier constant (loi-cadre), une stratégie nationale du développement de la formation agricole et rurale incluant un cadre de concertation de l'ensemble des entités qui œuvrent dans ce domaine ;
- Le caractère complexe des sociétés rurales soumises à plusieurs effets négatifs tels que les crises sociales liées aux choix de chefs de villages, l'effet pervers des formations rémunérées par les firmes agroindustrielles (SAPH par exemple...), les promesses politiques créant une attitude attentiste des paysans...

Fort des trois premiers points cités, le dispositif CMR a adopté une vision qui diffère en certains points à celle de départ. C'est celle du développement d'un dispositif de formation-insertion standard centré sur une gestion administrative centrale importante (niveau national), ayant des représentations au niveau local (système de gouvernance Top down), le tout fondé sur les principes d'intervention de départ. Cette vision qui a commencé à voir le jour à partir de 2007/2008 s'est affirmée en 2016 par l'inscription de ces différents objectifs dans le cadre du programme PNMR. Mais le programme tel que réfléchi initialement et qui prévoyait un appui important de l'État, n'avait pas cette vision mais plutôt la vision d'une autogestion et cogestion du dispositif CMR par une fédération paysanne forte (système de gouvernance du type Bottom up). Par conséquent le programme tel qu'il est aujourd'hui, continue de faire face à plusieurs problèmes et a du mal à démarrer. Sur ces observations, nous proposons donc des pistes de réflexions à l'endroit des acteurs directs du dispositif c'est-à-dire l'UGP et également à l'endroit de l'État.

IV.1. Concernant l'État

Fort du constat de la croissance démographique importante associée aux conditions de plus en plus difficiles d'insertion durable en agriculture, pourtant probable domaine de développement socioéconomique, l'exode rural ne cesse de s'aggraver causant le délestage des zones rurales et un chômage accru dans les zones urbaines. Si rien n'est fait, cette situation pourrait bien dégénérer d'ici quelques années. Il n'y a donc plus le choix que de poser des actions importantes dans le domaine de la formation-insertion des ruraux en agriculture.

L'expérience des CMR est une belle opportunité dans la mesure où elle a réussi à accumuler de l'expérience dans le domaine. Il faudrait arriver à prendre les points ci-dessous en compte pour que ce dispositif puisse vraiment atteindre la vision et les objectifs de ce pourquoi il a été créé. L'affirmation forte de la conviction de l'État à doter le milieu rural d'un dispositif de formation qui puisse faciliter l'insertion en agriculture et améliorer les conditions de vie des ruraux est une condition nécessaire à cette réalisation. Voici pourquoi nous voulons attirer son attention à partir des points suivants.

IV.1.1. Donner du temps et des ressources à la construction d'une autre vision aux ruraux que celle qu'ils ont aujourd'hui

Bien que le cadre d'analyse et de mise en œuvre de la phase expérimentale des CMR ait été bien pensé, il est apparu des difficultés qui nous font penser que certains aspects n'ont pas été suffisamment pris en compte. D'abord celui du type de statut donné à l'initiative CMR à son lancement. En effet, le statut de projet n'a qu'une durée déterminée de 5 ans environ y compris les financements qui vont avec. Pourtant les tâches qui étaient assignées aux CMR étaient de nature complexe demandant ainsi plus qu'une période de 5 ans pour espérer avoir des retours sur investissement. Les tâches de faire prendre conscience aux ruraux que la formation est importante, qu'il faut s'y intéresser et qu'il serait plus viable pour le dispositif de formation qu'ils en deviennent eux-mêmes acteurs à part entière en le gérant techniquement et financièrement, sont complexes. De tels objectifs ne s'atteignent pas en un tour de magie, mais demandent du temps et des ressources financières suffisantes. Arriver à faire changer les habitudes d'un individu qui n'a pas au départ les capacités pour, est une lourde et laborieuse tâche. Les CMR n'ont eu que 5 années d'appui technique et financier véritable, après cela les financements ont commencé à s'obtenir très difficilement et en quantité insuffisante pour arriver à assurer convenablement des formations organisationnelles et techniques. Dans ces conditions, les formations à l'action collective qui sont une condition sine qua non à l'aboutissement d'un esprit coopératif nécessaire à l'émergence des associations villageoises, ne sont pas faisable pour le dispositif CMR dans le cas où il aurait souhaité les faire.

IV.1.2. L'affirmation d'une volonté forte à la formation et l'insertion des ruraux en agriculture par l'élaboration et l'exécution d'une stratégie nationale de la formation agricole et rurale

Bien que la question de la FAR constitue depuis un certain moment l'une des préoccupations de l'État, il faudrait monter cette question à l'ordre des priorités du plan national de développement vu les enjeux inquiétants qui se profilent dans les prochaines décennies. Pour notre part, l'affirmation de la volonté forte de l'État à ce propos, passerait par l'élaboration d'une SNFAR qui intégrerait de façon participative tous les acteurs du domaine de la formation agricole et de l'insertion des jeunes dans le but de créer un cadre de concertation aux différentes échelles nationales, régionales et locales. En effet, il existe plusieurs entités (Structures ou établissements d'enseignement supérieur et d'enseignement professionnel, collectivités territoriales, ONG, IMF, OPA...) qui exercent tant bien que mal des actions

cloisonnées et solitaires se soldant par peu de succès. Cela, parce que la question de l'insertion des jeunes est complexe et prend en compte de nombreux aspects tels que la trajectoire de vie des jeunes qui veulent ou sont contraints à s'installer en agriculture, la perception même de l'agriculture et celle de la vie en milieu rural dans le contexte de la Côte d'Ivoire, l'impact qu'ont les parents, la communauté et les personnes âgées sur les jeunes qui veulent s'installer, les difficultés foncières dues à la démographie grandissante et aux conflits sociaux, la complexité de l'accès au marché et de l'intégration des organisations paysannes à véritable action collective, etc. Tous ces aspects sont difficilement perceptibles pour des dispositifs qui ne sont pas réellement ancrés dans la communauté et la vie rurale. Sans toutefois l'affirmer de façon accusatoire, c'est à peu près le cas des dispositifs FAR et/ou d'insertion que nous avons pu voir ou qui existent en Côte d'Ivoire.

En outre, certaines structures disposent en quelques sortes de fonds destinés à l'insertion ou l'appui de projet d'installation en agriculture (Conseils régionaux, PFS, Agence emploi jeune, établissements d'enseignement supérieur), mais les critères de sélection sont rigides et ne permettent pas de mettre la main sur des projets portés par des promoteurs de confiance ayant une vision entrepreneuriale et de développement ou d'installation durable en agriculture qui plus doit être logée en milieu rural. Il est important, pour la réussite des projets d'insertion, de prendre en compte les éléments cités plus haut.

Aussi, il est pertinent de dire que l'approche CMR est dotée de cette capacité. Nous avons vu qu'à partir de son ancrage en milieu rural et de son principe participatif dans toutes les actions de connaissance du milieu, d'identification des besoins de formation, etc. qu'il mène, ce dispositif arrive plus ou moins à mieux connaître les personnes qu'il côtoie, c'est-à-dire les demandeurs de formation, les catégories sociales existant au sein des territoires. Nous ne doutons pas qu'il pourrait constituer un acteur important dans le choix des financements de projet d'insertion des jeunes. Ce qui laisse penser à un cadre de concertation entre lui et les entités qui disposent des financements pour l'insertion des jeunes. Ceci est une porte d'entrée parmi d'autres possibilités de collaboration.

En résumé il y a matière à mettre en place un cadre de concertation générale à toutes les échelles pour identifier les compétences et ressources de chaque acteur. Ensuite, structurer les interventions de chacun dans le cadre d'une SNFAR globale à l'échelle pays, qui soit bien ancré au niveau local, qui soit viable financièrement, techniquement, institutionnellement, socialement et prenant en compte les intérêts de chaque partie. Un dialogue national organisé par le RIFAR peut en être l'ébauche. Ce premier cadre de concertation viserait la mise en dialogue et en cohésion des idées et possibilités que les acteurs auraient développé dans le cadre de leurs outils FAR respectifs. Un tel dispositif à plus de chance d'avoir un impact significatif en termes d'insertion de masse.

IV.2. Concernant l'Unité de Gestion du Projet/Programme CMR

Ces propositions faites ici se basent sur les hypothèses de départ et sur certains points de l'évaluation de Christian Fusillier en 2000. Elles ont pour objectifs de favoriser la création et

l'amélioration d'un système de formation où les populations rurales sont plus impliquées, conditions selon lesquelles les objectifs de formation de masse ont plus de chance d'être atteints. Cela avec la condition que l'État réponde favorablement aux propositions qui lui sont adressées dans la première partie.

IV.2.1. Revoir la priorité d'investir sur la construction du dynamisme des paysans et groupe de formation paysan

Dans le souci de chercher à atteindre la durabilité du dispositif CMR qui passe sans aucun doute par la prise de conscience des communautés rurales ou du moins du quorum des différentes catégories sociales présentes dans les villages et de leur implication dynamique dans les travaux collectifs organisés par les CMR (formation, applications collectives, implication dans les CVF...), il est important que le dispositif revoie sa priorité dans les types de formations qu'il apporte aujourd'hui. Les formations techniques sont nécessaires à l'amélioration des techniques et de la productivité des paysans dans un contexte où les conditions ne les favorisent plus. Mais, il est aussi nécessaire de rappeler qu'une connaissance technique acquise sans être mise en pratique ne sert pas à grande chose. Les relations difficiles qui peuvent exister au sein des communautés ne rendent pas du tout évident l'esprit de travail en équipe entre les paysans. Et ils semblent ne pas s'en soucier pour l'instant. Ils n'ont pas également l'air de savoir que sans un esprit de groupe et une dynamique collective dans les activités qu'ils entreprennent, ils ne pourraient améliorer leurs niveaux d'insertion et par ricochet leurs niveaux de revenus. Sachant bien que les contextes de financement à l'insertion au sein du pays sont devenus difficiles, il apparaît impératif, s'ils veulent avoir une chance de s'installer durablement en agriculture, d'unir leurs forces (moyens financiers modestes, main-d'œuvre, idées novatrices en termes d'organisation de travail et d'accès au marché, fonciers...). De plus en plus, les financements deviennent rares et exigeants en critères. Il serait plus facile pour les paysans d'avoir de l'aide de l'extérieur si déjà des initiatives propres sont entamées constituant ainsi la preuve que l'on peut leur accorder une confiance.

Cela passe par des formations sur ces aspects. Nous pensons que le dispositif CMR doit prendre du temps pour comprendre les communautés, les paysans et les différentes catégories sociales qui existent au sein du village dans un premier temps. Dans un deuxième temps identifier des formations à l'action collective et les diffuser afin que ces derniers s'en imprègnent et commencent à comprendre qu'ils ont beaucoup à gagner à travailler collectivement de manière unie tout en faisant fi des frustrations épisodiques et de l'attitude de penser exclusivement intérêts personnels à court terme. Ce genre de formation peut prendre du temps pour donner les résultats que l'on recherche, nous en sommes bien conscients. Mais il est fort probable que nous n'ayons plus d'autres choix que de s'y lancer, au risque de voir les communautés de plus en plus se déchirer et se mettre en conflit pour des sujets qui n'en valent pas la peine (frustrations familiales et communautaires, bords politiques différents...). Dans un tel environnement c'est sûr que de façon générale, les actions d'installation, qu'elles soient individuelles ou collectives auront beaucoup de mal à aboutir au succès. Elles donneront plutôt de plus en plus de découragement, de perte d'espoir,

d'adoption d'attitudes attentistes, de méfiance et d'amertume vis à vis des politiques qui, on le sait, mettent en œuvre de nombreuses actions de développement pour sortir les communautés rurales de leurs conditions de vie difficile. Sur ce dernier point, il serait bénéfique pour l'État et important pour l'enjeu de la FAR de masse, d'entreprendre la capitalisation et la cartographie des actions de développement et d'aide à l'insertion déjà entamées par l'État et les tierces parties pour éviter des actions à répétition ou des initiatives identiques menées par des acteurs différents dans de même zones sans aboutir à la résolution des réels problèmes s'y trouvant.

D'un autre côté cela ramène en ligne de mire la création des associations villageoises, socles de l'autogestion du dispositif. Nous n'affirmons pas que c'est la seule voie de réussite véritable du dispositif CMR, mais en réorientant ses priorités, cela donnerait une nouvelle chance à l'hypothèse de la création des associations qui était importante aux yeux de l'État et un gage de son implication financière permanente. Aujourd'hui, ce volet d'accompagnement à l'autogestion est délaissé. C'est ce qui explique que la plupart des formations apportées sont seulement des formations à caractère techniques. Même si les moyens font défaut aujourd'hui, les formations à l'action collective ne demandent pas plus de moyens que les formations techniques. Elles ont même l'avantage de conduire sur le moyen et long terme à une mobilisation sociale et la création des conditions d'installation en agriculture à partir de la mise en commun des biens et moyens individuels des membres des groupes de formation sans intervention immédiate d'aides extérieures si les formations et les mécanismes élaborés à cet effet sont bien structurés et bien intégrés par les bénéficiaires. L'idée est que si nous avons des installations réussies à partir d'initiatives locales, cela permet aux paysans d'être pleinement conscients que le changement ou la réussite peuvent venir d'eux-mêmes et non des promesses politiques. Avec de tels paysans, la probabilité de trouver des leaders dynamiques serait forte et la création d'associations serait plus envisageable. Ainsi les membres de l'association pourraient être facilement soutenus financièrement par les groupes de paysans installés durablement au sein du village.

Ce schéma est un processus de longue haleine qui se dessine ainsi. Par ailleurs, la construction et le développement d'une telle vision chez les paysans demandent d'une part, du temps et un appui affirmé de l'État. D'autre part, cela demande de l'expérience et de bonnes compétences techniques de la part des acteurs au commandement du dispositif. Mais par-dessus tout un climat sociopolitique de paix au sein du pays est la condition sine qua non d'une telle vision.

IV.2.2. Favoriser l'émergence des leaders charismatiques qui peuvent constituer des pôles d'attraction de jeunes démotivés

Nous avons vu qu'il pouvait exister des exemples particuliers de succès en formation – insertion dans le contexte de la Côte d'Ivoire malgré les conditions difficiles. C'est par exemple le cas de Julien du village de Kodjina qui aujourd'hui est une image importante de réussite du dispositif CMR. Tout en étant conscient qu'il est difficile de trouver ce genre d'expérience dans

les zones rurales, il faut inscrire cet aspect dans les priorités du dispositif. Nous avons bien vu qu'un leader de ce type peut constituer un pôle d'attraction des autres jeunes au sein du village qui ont perdu tout espoir et qui par conséquent deviennent des blocages ou des sources de découragement pour les personnes qui veulent se lancer dans les initiatives de formation insertion comme les CMR. Le problème à ce niveau est que ce genre de personne peut exister au sein des villages, mais peut ne pas s'intéresser aux formations, vu qu'elle gagne peut-être déjà sa vie. Il convient aux personnes ressources des CMR (COFO et/ou cadre UGP) d'être à même de les convaincre du bienfondé de l'initiative. On a vu que dans le village de *Gomon* dans le département de Sikensi, certains formés qui étaient censés mettre en place une pisciculture avec le reste des membres du groupe de formation, ont fini par délaisser les autres au profit d'installations individuelles qui ont du succès. Ils sont aujourd'hui des pisciculteurs importants de la zone, mais n'entretiennent pas de forts liens avec leur ancien groupe de formation et encore moins avec les CMR. Ces personnes, si elles avaient une vision contraire, c'est-à-dire dans le sens de la vision du CMR pourraient constituer des sources de motivations et d'attraction d'autres jeunes du village et parallèlement un tremplin pour les autres membres du groupe de formation, pour qu'ils puissent à leur tour réussir le défi de s'insérer durablement dans la pisciculture, un domaine porteur dans la zone. C'est du ressort des COFO et des cadres de l'UGP, d'arriver à créer ces liens. Mais cela semble difficile dans l'état actuel des choses vu que quand ce genre de litige émerge dans les groupes ou au sein du village, les COFO sont dans la plupart des cas impuissants devant ces situations. Ce qui nous fait dire qu'il faut revoir la force de frappe du CMR sur le terrain.

IV.2.3. Favoriser la formation des COFO et/ou l'appui de ces derniers par des personnes ressources habilitées

Il est vraiment important de mener une réflexion sur cet aspect, car la mise œuvre de la démarche repose essentiellement sur le COFO/CFOP et donc sur ses capacités. Comme l'affirmait Christian Fusiller dans évaluation après la première phase d'expérimentation 1995-2000, « *Les COFO sont mal armés pour mener des raisonnements économiques avec les producteurs agricoles. De même on peut s'interroger sur l'opportunité d'embaucher essentiellement des techniciens dont la formation se limite à deux années après le baccalauréat. En effet, la complexité de l'analyse des milieux ruraux africains nécessite des compétences qu'il est difficile aux techniciens d'acquérir à leurs stades actuels* ».

Nous avons également vu que cela continue aujourd'hui. Bien qu'en étant prompts à s'investir dans le travail lorsque les moyens le permettent, les COFO n'ont pas toujours la capacité de faire face à la complexité des problèmes sociaux qui influent sur le comportement des ruraux. Nous pensons que bien que le règlement des litiges sociaux puisse paraître comme un aspect n'étant pas du ressort du travail des COFO, cela influe grandement sur l'impact ou les résultats de l'initiative de ce dernier dans le village. S'il ne dispose de compétences pour faire face à cela ou pour éventuellement les contourner, ses investigations ont plus de chances de ne pas aboutir. La formation et l'appui, donc des COFO par des personnes ressources adéquates peuvent aider à résoudre ce problème. Car nous avons vu l'exemple du COFO de la zone

d'Abengourou qui dispose aujourd'hui d'un diplôme de BAC+4 du fait de son dynamisme propre à vouloir évoluer. C'est dans cette zone qu'il y a plus de résultats en termes d'insertion et de mouvement endogène des ruraux. Il est certain que d'autres facteurs entrent en jeu, mais le COFO a une grande part dans ces processus. Il serait donc nécessaire de penser à l'appui de l'ensemble des COFO dans le but d'accroître leurs capacités d'analyses et aussi de les doter de nouveaux outils afin qu'ils arrivent à prendre le dessus sur les sources de démotivation des ruraux tout en les inscrivant dans une nouvelle dynamique de développement.

La capacité d'analyse des COFO devrait être assurée par un appui des personnes ressources de l'UGP à travers des analyses qualitatives dynamiques qui permettent de comprendre les réelles sources des problèmes des ruraux et par quels moyens les COFO/CFOP pourraient y remédier. Ces analyses pourraient se baser sur les données qualitatives collectées par l'outil de suivi évaluation du dispositif. Le problème à ce niveau est que l'outil développé par le passé n'est conçu que pour la collecte de données quantitatives. Un outil plus élaboré est en train d'être conçu dans le cadre du programme CMR, mais est mis en stand-by du fait du problème financier que rencontre le dispositif. Il doit impérativement intégrer les aspects d'une analyse qualitative qui serviront à analyser la dynamique des mentalités villageoises. Les données associées devraient être facilement collectables par les COFO/CFOP et un flux d'informations par voies numérique, orale et manuscrite (moins souhaitée du fait de la lourdeur de la transmission – expédition sous forme colis par les transports communs) doivent naître de façon régulière entre les COFO/CFOP et les personnes ressources de l'UGP pour permettre une meilleure information des COFO/CFOP.

Le renforcement des capacités des COFO/CFOP peut être des formations nouvelles en termes de :

- Connaissance du milieu, à savoir le diagnostic agricole développé par l'IRC de Montpellier SupAgro (ex CNARC) qui est un outil opérationnel de diagnostic du milieu utilisé par les CMR et qui permet une analyse diachronique des systèmes agricoles ;
- Connaissance de base sur l'action collective des associations ou organisation paysannes pour mieux gérer l'esprit d'équipe quasi inexistant des groupes de formation ;
- Techniques d'animation et de communication nouvelles nécessaires pour le développement de la capacité à motiver à une nouvelle vision ;
- D'amélioration des relations humaines, des capacités d'organisation ;
- D'analyse agro-socio-économique systèmes d'activités des ruraux, cela peut être apportés la formation – diagnostic agricole ;

Ces appuis et formations sont importants pour que les COFO/CFOP arrivent à maîtriser réellement les contextes sociaux difficiles et réussissent à motiver l'ensemble des catégories sociales qui existent au sein des villages. Sans laquelle il ne peut avoir création de groupes de formation homogènes c'est-à-dire composés de toutes les catégories. L'objectif de la création des associations villageoises consiste en cela.

Conclusion Générale

Le dispositif des Centres des Métiers Ruraux mis en place par le Gouvernement ivoirien à partir de 1995 avait pour objectif, d'une part, de mettre en place un dispositif de formation agricole et rurale adapté au contexte ivoirien qui est celui d'un milieu rural complexe, d'une faible disponibilité financière de l'État comparativement à son investissement dans les autres dispositifs de formation classique, d'une démographie grandissante et de l'inadaptation des ruraux aux changements en agriculture au regard des formations inadaptées de la vulgarisation. D'autre part, il s'agissait d'arriver à répondre à la problématique de la masse en permettant aux ruraux ainsi formés de prendre les rênes du dispositif en assurant son autogestion et sa cogestion par une construction *Bottom up* – groupes de formations – associations villageoises – associations intervillageoises – unions CMR – fédération CMR.

Cette étude est intervenue pour rafraichir les données concernant ce dispositif après 24 ans d'expérience. À partir d'une grille d'analyse élaborée pour le diagnostic du dispositif et des entretiens individuels avec les acteurs des CMR – Cadres de l'UGP, COFO/CFOP, groupes de formation, chefferies villageoises, CVF et d'autres acteurs de l'environnement local, l'étude a apporté de nombreux enseignements.

En effet, les hypothèses de base émises à la conception du dispositif CMR ont permis, lors de sa première phase expérimentale de 1995 à 2000, de développer une approche reposant sur des principes innovateurs et permettant à partir d'une ingénierie de formation adaptée, d'apporter des formations en fonction des réels besoins des ruraux. Au nombre de ses principes, nous pouvons citer le diagnostic concerté et participatif, formations « sous le manguier », lien entre la demande et l'offre de formation, négociation des coûts et du plan de formation, recherche de synergie entre intervenants en formation en milieu rural, participation financière des bénéficiaires, pédagogie axée sur la pratique, etc. L'effectivité de la mise en place de ces principes durant cette période montre que le dispositif de formation CMR est un bon outil de formation des ruraux au regard de son adaptation au milieu rural et de la participation des ruraux. Les principes CMR sont les éléments constitutifs du premier objectif assigné au projet CMR, celui de la création des conditions d'autogestion du dispositif de formation.

Le deuxième objectif, critère important et nécessaire à la viabilité du dispositif, était l'accompagnement à l'autogestion et la cogestion du dispositif par les ruraux. Sa réussite permettrait dans le cadre d'un programme plus large que le projet d'appuyer par une loi-cadre l'extension du dispositif à l'échelle nationale réglant ainsi le problème de formation de masse. Mais cela n'a pas été réellement effectif. Les causes de la difficulté de mise en place de cet aspect ont débuté pour la plupart à partir 2002 avec l'éclatement de la crise sociopolitique, mais aussi par des difficultés endogènes datant de bien avant 2002. Ces difficultés n'ont pas permis son autonomie totale et donc sa viabilité sur le long terme. Cela a donc montré que le dispositif ne satisfait pas tous les critères de la formation de masse. En particulier, la

mobilisation sociale au travers de la création des associations villageoises de formation avec la capacité de se fédérer à l'échelle de l'ensemble des pays ruraux.

Le dispositif CMR est aujourd'hui dans une nouvelle phase de son parcours avec une vision un peu différente de l'initiale, de nouvelles initiatives telles que le renforcement de sa coordination centrale et l'ajout d'un nouveau volet qui est l'accompagnement à l'insertion des formés. Ce démarrage s'avère difficile d'autant plus que l'appui financier de l'État fait défaut.

Cette étude n'a permis que de rafraîchir l'analyse des acquis et les défis auxquels le dispositif fait face aujourd'hui, après 24 ans d'expérience. Cependant, pour aller plus loin, de prochaines études pourraient être réalisées sur la modélisation des coûts de formation réels des CMR qui inclut non seulement la formation des COFO/CFOP et agents de l'UGP afin d'être dotés de techniques outils et compétences nécessaires à l'accompagnement de l'autogestion, mais aussi le type de formation et le temps à donner aux ruraux et au dispositif CMR pour arriver à faire émerger chez les ruraux, les valeurs du développement qui ne peut venir qu'à partir de leurs propres initiatives. Cela est nécessaire pour l'État de s'approprier les résultats d'une telle étude et donc du réel enjeu de la formation et de l'insertion des ruraux. Car, la durabilité du dispositif va dépendre de l'implication réelle des différents acteurs publics (l'État) et locaux tels que les ruraux eux-mêmes et ceux de l'environnement local – collectivités territoriales, OP, structures privées/publiques de formation – insertion, etc. au travers du SNFAR bien élaborée et bien exécutée.

Bibliographie

- Alice (2016). "Guide méthodologique sur l'élaboration d'un projet de centre de formation agricole - Approche systémique et territoriale construite sur des cas d'études au Cameroun." Réseau international FAR, pp. 45.
- Ango, P.-B. (2015). "L'AFOP au Cameroun : un exemple à suivre ? "In "Grain de sel", N° 71, Inter-Réseaux, pp. 11-12.
- Anonyme (2015). "Former les jeunes ruraux : les conditions d'une insertion réussie, « In "Grain de sel", N° 71, Fert, pp. 24 - 25.
- Anonyme (2017). La pérennité financière des dispositifs de formation professionnelle rurale. In "Les Notes De Sud", Vol. 1, pp. 4. Commission Agriculture et alimentation (C2A) - Coordination SUD.
- Bergès, L. (2015). L'installation en agriculture des premières générations de Jeunes : de la conception à la mise en œuvre - Programme AFOP au Cameroun. Mémoire de fin d'étude Ingénieur MOQUAS, Ingénieur Agronome Bac+5, Institut des Régions Chaudes (IRC) - SupAgro, Montpellier - France, pp. 244.
- Blanpain, N. (2003). "Du référentiel d'emploi au référentiel de formation - Dossier Documentaire." Centre Info France - Département Documentation, France, pp. 39.
- Boulet, M. (1997). L'enseignement agricole. École et entreprise. Formation Emploi, pp.15-16.
- Boulet, M. (1997). Repères pour l'enseignement agricole. Formation Emploi, pp.17-21.
- Boussaoud, A., Poline, L., and Rakotoson, L. (2016). La formation de masse des jeunes ruraux à Madagascar : éléments de réflexion pour la définition du concept à travers l'étude des régions Analamanga, Atsinanana et Itasy. Mémoire de fin d'étude Ingénieur MOQUAS, Ingénieur Agronome Institut des Régions Chaudes (IRC) - SupAgro, Montpellier - France, pp. 169.
- Boutillier, J.-L. (1971). "Croissance démographique et croissance économique en côte d'ivoire," Sciences Humaines. ORSTOM, pp. 7.
- CARIOU, Y. (2012). "Évaluation des dispositifs de formation sur la réduction de carburant dans les exploitations agricoles." Vivea - Fonds pour la Formation des Entrepreneurs du Vivant, France, pp. 28.
- Chaix, M.-L. (1997). Alternance et mondes professionnels en agriculture. Formation Emploi, pp.53-67.
- Coulibaly, A. (2005). Le Projet Centres des Métiers Ruraux (CMR). In "Atelier pour l'Afrique Subsaharienne - "Formation de Masse en Milieu Rural, éléments de réflexion pour la définition d'une Politique Nationale"" , pp. 6, Ouagadougou - Burkina Faso.

Coulibaly, A. (2006). Économie des dispositifs de formation agricole et rurale - Communication sur l'approche des coûts de formation Dans le cadre de l'expérience développée par le MINAGRI. pp. 30, Côte d'Ivoire.

d'Orfeuil, H. R., Boussard, J.-M., Cochet, H., Coste, J., Delevoye, J.-P., Dumazert, P., Ghib, M.-L., Hervieu, B., Levard, L., and Losch, B. (2014). "Les exclusions paysannes : quels impacts sur le marché international du travail ?" Introduction - Les exclusions paysannes, un défi historique pour le marché international du travail. Agence française de Développement (AFD), pp. 243.

Debouvry, P. (2007). La formation de masse face aux enjeux de développement des exploitations familiales rurales ouest-africaines. In "Contribution to the Réseau FAR seminar in St. Louis on training and advisory services for the promotion of rural family farms".

Fusillier, C. (2004). "Étude pour la relance des interventions de l'expertise française en matière de formation professionnelle agricole dans les pays d'Afrique subsaharienne." Ministère Français des Affaires Etrangères, France, pp. 74.

Fusillier, C., and Kena, J. (2000). "Évaluation du projet d'expérimentation des Centres des Métiers ruraux Volet CMR/FAC – évaluation conjointe." Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM), pp. 78.

Hamadache, A. (1993). "Articulation de l'éducation formelle et non formelle : implications pour la formation des enseignants," Teacher education. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Paris - France, pp. 45.

Ibrahima, B. (2014). "Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 - ". Institut National des Statistiques, Côte d'Ivoire, pp. 45.

Lambert, C. (2015). L'ingénierie de formation, origine et concepts sous-jacents. (E. MOQUAS, ed.), pp. 5.

Laplante, M. (2014). L'AGRICULTURE FAMILIALE - Avis du Conseil économique, social et environnemental. Journal Officiel de la République française 26, pp.74.

Limousin, C. (2015). Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collègues agricoles de la Fekama à Madagascar. Mémoire de fin d'étude, Ingénieur Agronome, Spécialité Marchés, Organisation, Qualités et Services en Appui aux Agricultures du Sud (MOQUAS), Institut des Régions Chaudes (IRC) - SUPAGRO, Montpellier, France, pp. 104.

Maragnani, A. (2008). "Les enjeux de la formation professionnelle et technique dans le secteur agricole et le milieu rural - cas de l'Afrique de l'Ouest." Ministère des Affaires étrangères et Européennes, pp. 25.

Mazoyer M, and Roux L., (1997). "Histoire des agricultures du monde. Du néolithique à la crise contemporaine," Le Seuil, Paris, pp.

Mbaye, A., Faye, A., and Fayet, P. (2002). "La formation agricole et rurale : quelques exemples d'appui à des démarches innovantes au Sénégal," Dispositifs et politiques nationales. Bureau d'appui à la coopération sénégal-suisse, pp. 38 - 40.

Nationale, M. d. I. E. (2016). Le financement de l'éducation en Côte d'Ivoire 2006 - 2015 - Sur le modèle des Comptes Nationaux de l'Éducation. (M. d. I. E. Nationale, ed.), Vol. I, pp. 68, Abidjan - Côte d'Ivoire.

Neely, C., Sutherland, K., and Johnson, J. (2004). "Les approches fondées sur les moyens d'existence durables ont-elles un effet positif sur la pauvreté rurale ? - Revue et analyse de 12 études de cas," Programme d'Appui aux Moyens d'Existence (LSP) - Sous-programme Apprentissage institutionnel. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), pp. 71.

PNMR-RCI (2016). Programme National des Métiers Ruraux (PNMR) Côte d'Ivoire. (MINADER-RCI, ed.), pp. 35. Ministère de l'Agriculture et du Développement Durable, Abidjan - Côte d'Ivoire.

Roulleau-Berger, L. (1997). L'expérience de la précarité juvénile dans les espaces intermédiaires. Formation Emploi, pp.3-13.

Sabourin, E. (2007). "Paysans du Brésil : entre échange marchand et réciprocité," Ed. Quae, Versailles, France, pp. 240.

Sangafowa, C. (2017). Discours du Ministre de l'Agriculture sur le Programme National de Formation aux Métiers Ruraux. Vol. 2018. PNMR.

Schorosch, F. (2005). "MISSION COMPOSANTE CONSEIL AGRICOLE ET RURAL (ANCAR) AU SÉNÉGAL." Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), pp. 45.

Touzard, I., and Ferraton, N. (2009). "Comprendre L'agriculture Familiale," Quae, CTA, Presses Agronomiques de Gembloux/Ed., Versailles Cedex - France, Gembloux - Belgique, AJ Wagenigen, Pays-Bas, pp. 135.

Touzard, I., Hathie, I., Boussou, V., and Belarbi, K. (2006). Evaluer l'efficacité des dispositifs d'éducation et de formation du point de vue des agriculteurs : la prise en compte des activités et des revenus. In "Atelier sur l'économie des dispositifs de formation agricole et rurale", pp. 23. Centre National d'Études Agronomiques des Régions Chaudes & École Nationale d'Economie Appliquée, Dakar - Sénégal.

Traoré, M. K. (2015). La gouvernance locale dans le secteur de l'Éducation au Mali, Thèse pour le titre de Docteur en Sciences Économiques, Université de Toulon, Toulon - France, pp. 277.

Walther, R. (2008). "Les coûts de formation et d'insertion professionnelles, Conclusions d'une enquête terrain en Côte d'Ivoire." Agence française de Développement - AFD, pp. 88.

Wampfler, B. (2017). "Synthèse de la conférence - L'emploi de demain en Afrique continentale, Quelles opportunités pour les jeunes ruraux ?" Conférence - Les rencontres du développement. Agence Française de Développement (AFD), Paris, France, pp. 14.

Wampfler, B., and Bergès, L. (2017). "Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner - Grille d'analyse et premiers résultats," Notes Techniques N°. 27. Agence Française de Développement (AFD), 5 rue Roland Barthes, 75598 Paris cedex 12, France, pp. 88.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien – COFO/CFOP

Profil personnel et Origine

- Lieu d'enquête :
- Nom et Prénoms :
- Téléphone/Email :
- Etes-vous originaire de la zone :
- Quelle est votre Formation :
- Quelle est votre profession :
- Quelle est votre fonction et les différentes tâches y afférentes :
- Quels est votre niveau d'implication dans la vie associative des villageois et l'aide que vous apportez dans les règlements des conflits ?
- Vision et objectifs du CMR :
- Histoire des CMR dans la zone :
- Mise en place du dispositif de formation dans un village :

Approche sociale du village :

- Les impacts de la formation dans les villages et les difficultés : ?????
- Quelle méthode est utilisée vous pour le diagnostic du village avec qui le faites-vous ?
- Comment définissez-vous la mobilisation sociale ?
 - Comment le faites-vous ? Quelles en sont les difficultés ?
 - Avez-vous eu des succès ? Par quoi définissez-vous ces succès ?
 - Qu'est-ce qui reste des acquis de cette de mobilisation chez les communautés rurales aujourd'hui ?
 - Comment percevez-vous la complexité sociale du village ? arrivez-vous à catégoriser le village et comprendre d'où peut venir les sources de conflits et de démotivation de l'approche que vous développez au sein du village ?

Échelle de couverture :

- Combien de zones et de communautés couvrez-vous ? Quelle est la norme admise ?
- Quelles difficultés cela occasionne ? Selon vous quelle solution envisagée pour palier à cette difficulté ?

Ingénierie de l'offre de formation :

- Quelle stratégie utilisée vous pour apporter des formations aux ruraux ? Les formations viennent exclusivement de la demande ou jugez-vous bon de donner certains prérequis ou outils aux ruraux avant d'apporter des formations plus techniques donc nécessitant un certain d'instruction ?

- Les contenus de formation proviennent d'un référentiel métiers ? D'où provient-il ?
- Prise en compte des demandes / contraintes des agriculteurs et des jeunes dans le plan de formation ?
- Faites-vous des formations liées aux compétences transversales (communication, entrepreneuriat, informatique, gestion, etc.) :
- Quels sont les types de formations ? Y a-t-il des formations qui visent à mieux faire travailler les ruraux ensemble ?
- Comment est fait le suivi et le financement de la formation ?
- Quelles sont les difficultés liées aux financements de la formation au niveau du dispositif, au niveau des villageois et au niveau du formateur ?
 - Quels sont les moyens et ressources disponibles et mises à disposition pour l'organisation des sessions de formation ?
 - Comment se passent les discussions d'avec les communautés pour la fixation des modalités de formation ?

Ingénierie pédagogique :

- Objectifs pédagogiques clairement définis dans les formations :
- Méthodes pédagogiques (volumes horaires et parties théoriques / pratiques) adaptées :
- Modalités d'évaluation des formations

Formation des formateurs :

- Existence d'un dispositif de recyclage des CFOP ?
- Comment est-il organisé ?
- Quels objectifs vise-t-il ?
- Quels sont les changements que cela occasionne ?
- Quelles en sont les difficultés ?

Moyens et ressources disponibles et mises à disposition pour les sessions de formations :

- Selon vous quel niveau de conséquences les difficultés logiques et financière que rencontrent les CMR ont sur vos performances ?

Présence d'un dispositif d'accompagnement à l'insertion :

- Quelle est la forme de l'accompagnement mis en place (orientation, suivi, présence d'un conseiller, etc.) :
- Comment se fait le choix des projets à financer ?

Aides financières et matérielles à l'installation :

- Comment est financée l'insertion des formés ? Ont-ils accès aux sources de financements (Banques, IMF...) Quelles sont les difficultés selon vous à ce niveau ?

- Le projet dispose de fonds d'aide à l'installation ? Comment est-il administré ? Quelles sont les difficultés de gestion liées à la demande de ce financement par les ruraux ?

Annexe 2 : Guide d'entretien - Chefferie / Notabilité /Associations dans le village

- Département/S-P/Village :
- Nom et prénoms :
- Titre :
- Contact :
- Historique et organisation du village
 - Comment est organisé et gouverné le village (chefferie, notabilité, pouvoir de décisions des différentes communautés et association : jeunes, femmes, religieuses...
 - Pouvez-vous relater les grands évènements (projet de développement...) qui a eu lieu dans le village ?
 - Quelles sont les structures qui sont intervenues dans le village et dans quel but elles y étaient ?
 - Les principales activités développées par les collectifs, par l'association du village, par les différentes familles
 - Quels sont les problèmes du village ? Quelles sont les solutions qui pourraient être envisagées d'après vous ?
- Quel est le rôle des jeunes du village dans son développement ?
- Connaissez-vous les CMR ? Que représentent – ils ? Et quels objectifs ils visent en vous approchant ?
- Le projet est arrivé depuis quand :

Qu'est-ce s'est passé quand ils sont arrivés (qui était à la réunion, qu'est-ce qui a été dit) :

Derrière la formation qu'est-ce que le CMR attend de vous ?

En termes d'autogestion des formations et des besoins de formation que le CMR vous a montré pourrez-vous le faire par vous sans appui extérieur ?

La gestion de ce dispositif n'est pas seulement d'apporter une partie des coûts de formation, mais il existe aussi la gestion (détermination des besoins, choix des formateurs, organisation des formations, application)

- Si aujourd'hui le CMR n'est plus là est-ce que vous êtes capable de continuer les formations ?
- Pensez-vous que vous pourriez un jour gérer de vous-même le dispositif sans appuis financiers ? et à partir d'une association villageoise autonome financièrement ?
- Quelles sont les difficultés que vous en percevez dans la mise en place d'une telle performance ? Qu'est-il nécessaire de faire avant toute initiative à votre niveau ?

Les CMR et sa méthodologie

- Que pensez-vous de leur travail :
 - De la manière dont ils travaillent avec vous ? Ce qu'ils vous expliquent et demandent est-il clair ? Comment ils vous le demandent ?

- Vous sentez-vous concerné dans ce qu'ils veulent apporter ?
- Le projet écoute-il ce que vous demandez ? (Réponse avec exemple)
- Comment vous pouvez vous y intégrer durablement ?
- Le projet vous rend-il compte de ce qui se passe chez lui ? Des décisions importantes prises ?
- Le comportement des COFO facilite-t-il leur intégration à la vie du village ? Par vous le traduisez-vous se fait ? (Donnez un exemple)
- Quel jugement pouvez-vous porter sur la façon de former des CMR ?
 - Sur les formations à la gouvernance de la chefferie et des autres responsables ?
 - Cela vous a-t-il apporté des changements ? Lesquels ? Comment vous percevez ces changements ?
- Que reprochez-vous au CMR ?
- Comment voudriez-vous que les CMR travaillent avec le village ?
- Que voudriez-vous changer au village ?
- Qu'est-ce que les CMR peuvent vous apporter concrètement par rapport à ces changements ?

Annexe 3 : Guide d'entretien - Comité Villageois de Formation (CVF)

- Département/S-P/Village :
- Nom, prénoms, fonctions, activités, responsabilités des membres du CVF :
 - Président
 - Secrétaire
 - Vice-président
 - Chargé à l'organisation
 - ...
- Contact :
- Historique et organisation du village :
- Quand et comment les CMR sont rentrés en contact avec vous :
- Quelles sont les principales interventions des CMR dans le village :
- Quels sont les objectifs du CMR :
- Quels est votre rôle et tâche dans le dispositif en tant que CVF :
- Quelles sont les différentes catégories sociales qui existent au village :
- Quels sont les types de personnes dans le village intéressées ou pas par la formation des CMR :
- Les principales activités développées par les collectifs, par l'association du village, par les différentes familles
- Quels sont les problèmes du village ? Quelles sont les solutions qui pourraient être envisagées d'après vous ?
- Derrière la formation qu'est-ce que le CMR attend de vous ?
- En termes d'autogestion des formations et des besoins de formation que le CMR vous a montrez pourrez-vous le faire par vous sans appui extérieur ?
- La gestion de ce dispositif n'est pas seulement d'apporter une partie des coûts de formation, mais il existe aussi la gestion (détermination des besoin, choix des formateurs, organisation des formations, application), quels est votre implication dans sur ces aspects ?
- Si aujourd'hui le CMR n'est plus là est-ce que vous êtes capable de continuer les formations ?
- Pensez-vous que vous pourriez-un jour gérer de vous-même le dispositif sans appuis financiers ? et à partir d'une association villageoise autonome financièrement ? Quelles sont les difficultés que vous en percevez dans la mise en place d'une telle performance ?
- Qu'est-il nécessaire de faire avant toute initiative à votre niveau ?
- Les CMR et sa méthodologie - que pensez-vous de leur travail :
- Vous sentez-vous concerné dans ce qu'ils veulent apporter ?
- Le projet écoute-t-il ce que vous demandez ? (Réponse avec exemple)
- Comment vous pouvez vous y intégrer durablement ?

- Le projet vous rend-il compte de ce qui se passe chez lui ? Des décisions importantes prises ?
- Le comportement des COFO facilite-t-il leur intégration à la vie du village ? par quoi traduisez-vous se faite ? (Donnez un exemple)
- Quel jugement pouvez-vous porter sur la façon de former des CMR :
 - Sur les formations à la gouvernance de la chefferie et des autres responsables ?
 - Cela vous a-t-il apporté des changements ? Lesquels ? Comment vous percevez ces changements ?
- Que reprochez-vous au CMR ?
- Comment voudriez-vous que les CMR travaillent avec le village ?
- Que voudriez-vous changer au village ?
- Qu'est-ce que les CMR peuvent vous apporter concrètement par rapport à ces changements ?

Annexe 4 : Guide d'entretien - Bénéficiaires et non bénéficiaires/groupe de formation

- Date d'entretien :
- Nom et Prénoms :
- Age :
- Village :
- Nombre de femme :
- Nombre d'enfants :
- Niveau scolaire :
- Quelles activités menez-vous :
- Depuis combien de temps menez-vous ces activités :
- Connaissez-vous les CMR :
- Si, oui depuis quand ?
- Comment les avez-vous connus (approche utilisée avec les la chefferie et les ménages) ?
- Comment s'est fait l'entretien avec vous pour l'identification de vos besoins en formation ? Combien de temps cela a duré ?
- Quelles ont été vos demandes ? Quels ont été les types de formations recensés ?
- Qui sont les personnes ressources contactés pour faire ces formations ? sont-ils de la zone ?
- Combien cela vous a-t-il coutés et comment avez-vous négocié le coût de la formation ?
- La formation a combien de volets en matière de théorie et de pratique ? Elle dure combien de temps ? et comment le calendrier est-il fait ?
- Arrivez-vous à mettre en pratique ce que vous apprenez ? Où les mettez-vous en pratique ? Arrivez-vous à le faire dans vos champs ou domaines d'activités ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez à ce niveau ?
- Vous arrive-t-il de recontacter le formateur après la fin des séances de formation ? Combien cela vous coûte-t-il ? Est-il disposé à revenir ?
- Avez-vous toujours des liens avec votre groupe de formation CMR ? Si, oui quelles activités avez-vous mis en place après la formation ? Ont-elles fonctionné ?
- Quels ont été les principaux problèmes que vous avez rencontrés en travaillant ensemble ? Le groupe –il continué après cela ?
- Pouvez-vous dire qui donnait la force au groupe de continuer vos activités, si tenté qu'il en ait ? Pouvez-vous nous le décrire ?
- Selon vous quel est le rôle du COFO/CFOP ? A-t-il pu régler les problèmes que vous avez dans le groupe lors de formation et lors de vos activités ?
- Que reprochez-vous au CMR ?
- Comment voudriez-vous que les CMR travaillent avec le village ?
- Que voudriez-vous changer au village ?

- Qu'est-ce que les CMR peuvent vous apporter concrètement par rapport à ces changements ?
- Existe-il un accompagnement pour vous aider à vous insérer après les formations en matière d'aides financières et matériels, conseils, identification et facilitation d'accès au marché pour l'écoulement de vos produits ?

Annexe 5 : Guide d'entretien - Personnes ressources/Formateur CMR

Profil personnel et Origine

- Lieu d'enquête :
- Nom et Prénoms :
- Téléphone/Email :
- Etes-vous originaire de la zone

Quelle est votre profession :

Connaissez-vous le projet CMR ? Pouvez-vous nous en dire un peu sur comment vous le percevez (objectifs, méthodes de mise en œuvre, types de formations, suivi et financement)

Éléments d'Ingénierie pédagogique :

- Combien de formation et cours enseignez-vous au sein du dispositif ? Quelles sont-elles ?
- Objectifs pédagogiques clairement définis dans les formations :
 - L'objectif des cours est-il clairement défini ?
 - Les apprenants arrivent-ils en à s'approprier ?
 - Y a-t-il des difficultés pour ces derniers à le saisir ? Comment réglez-vous cela ?

Méthodes pédagogiques :

- Quels sont les volumes horaires et parties théoriques / pratiques que vous pratiquez ? sont -il adaptés ? Si non, comment vous palier à cela ?
- Le calendrier des formations est-il adapté aux contraintes des travaux des apprenants ? Si, non comment cela est géré ?
- Comment appréciez-vous les formations que vous faites ? Sont-ils bien assimilés et appliqués sur le terrain ? Quelles en sont les difficultés ? Quelles sont les modalités d'évaluation et de certification ? sont-ils reconnus ? Par qui ?
- Y a-t-il une Implication de la profession dans la mise en œuvre des formations (apprentissage avec une autre personne ressource ou une structure avec les équipements adaptés ?)

Formation des formateurs :

- Existence d'un dispositif de recyclage des formateurs des CMR
- Une formation sur l'andragogie et les principes du CMR ? Quelle en est la fréquence ?

Aspect de négociation des modalités de formation :

- Quels sont les moyens et ressources disponibles et mises à disposition pour les sessions de formation ? comment se passent les discussions d'avec les communautés pour la fixation des honoraires ? Ils s'élèvent à quels montant généralement ? Le montant est-il pareil pour toutes sorte de formation que vous faites ?

- Quels types d'infrastructures disponibles utilisez-vous pour les formations (bâtiments, salles de classe, ateliers, champs écoles, sous manguiers, etc.) ? cela constitue-t-il une difficulté ? que préconisez-vous pour que la formation soit efficace et efficiente selon vous ?

Flux d'information remonté au CMR et validation de la formation :

- Quels sont les différents documents que vous devez fournir pour mener une formation lorsque vous êtes sollicités par les CMR ?

Existe-il d'autres remarques que vous voulez partager ? (Difficultés de rémunération de formation, rapport difficile avec les villageois, COFO/CFOP...)

Annexe 6 : Guide d'entretien – Collectivités territoriales/Mairies/Agences d'insertion des jeunes etc.

- **Profil personnel et Origine**
 - Lieu d'enquête :
 - Nom et Prénoms :
 - Téléphone/Email :
 - Quelle est votre profession :
 - Depuis quand :
 - Quelle est votre fonction précédente ?

- **Information sur les politiques de développement agricole et d'insertion des jeunes dans la zone :**
 - Politique développement et/ou d'insertion des jeunes en agriculture menée dans le village/Sous-préfectures ?
 - Existe-il un fonds d'aide à l'installation des jeunes pour la zone ? Comment votre structure la mobilise-t-elle ? Avez-vous recours aux fonds de façon permanente ?
 - Comment procédez-vous pour l'octroi de ce fonds aux jeunes ? Quels critères sont pris en compte ? Quelles attitudes les jeunes adaptent-ils face à de telles opportunités ?
 - Quelles sont les Opportunités et menaces pour le développement de la ville/village/communauté ?

- **Relation entre les autorités et les dispositifs de formation :**
 - Connaissance de l'enquêté des dispositifs de formation dans la zone
 - Vision sur le besoin en formation, l'existence d'un besoin
 - Propension à prendre en compte ce besoin dans la sous-préfecture/village
 - Aide/facilitations proposées par la structure à la formation (finance, démarchage...)
 - Quelle relation existe entre les dispositifs (CMR et autres) et vous ?
 - Quelle est votre perception des CMR ? Lesquels ?
 - Quel avenir pour les CMR selon le potentiel existant ou la situation de la zone ?
 - Quelles suggestions pouvez-vous apporter ?

Annexe 7 : Profil historique approfondi du programme national des centres des métiers ruraux de 1991 à 2007

DATES	ACTIONS	RÉSULTATS / DÉCISIONS PRISES	ACTEURS
Mai 1991	MINAGRA, réflexion globale sur les stratégies à adopter en matière de formation rurale en Côte d'Ivoire	Élaboration d'un document initial après une étude de base réalisée par un cabinet	MINAGRA <i>ITA Conseil Abidjan</i>
13 au 18 Janvier 1992	Bouaké IAB, séminaire national sur « Formation agricole et rurale en Côte d'Ivoire »	Publication d'un compte rendu « Politique de Développement des Ressources Humaines du Secteur Agricole (PDRHSA) »	MINAGRA MESRS
15 au 18 Juin 1992	Abidjan hôtel du Golf, séminaire sur une des recommandations du PDRHSA : les centres des métiers de la terre comme solution potentielle à la problématique de la formation des ruraux ?	<ul style="list-style-type: none"> • Accord sur l'idée d'un Programme National des CMR : 20 ans pour former 300 000 jeunes • Avec le MINAGRA comme tutelle • Démarrage par un Projet expérimental sur 3 ans (projet CMR) • Puis Développement des acquis sur 17 ans. • Un document de base sur les CMR est produit • Une commission de cadres et d'experts ivoiriens est créée pour l'élaboration d'une étude de faisabilité à intégrer au PNASA 	MINAGRA GTZ Représentant du secteur agricole ivoirien
8 au 19 Mars 1993	Mission d'instruction GTZ	Production du rapport d'instruction du projet expérimental des Centres des Métiers Ruraux (CMR) PN.80.2265.9.03.100 – Avril 1993	GTZ
22 au 25 Mars 1993		Calendrier d'exécution du projet expérimental	MINGRA GTZ

Abidjan/direction de la Planification du MINAGRA :
Atelier de planification par objectif du projet
expérimental CMR

Le PNASA devient effectif en 1993 ce qui traduit dans les faits la volonté de l'ÉTAT

- L'ÉTAT s'engage dans la mise en œuvre d'une série de **Programmes Nationaux** au niveau des pays ruraux : **PNASA**, les programmes nationaux d'équipement et d'aménagement ruraux (**PNEAR**) et d'aménagement de l'espace rural (**PAER**)

Début 1993

De prendre en compte l'appréciation de la situation des producteurs, et des autres acteurs ruraux, suite aux études exploratoires qui ont été réalisées

- D'avoir une participation accrue des populations rurales à la gestion de leur développement et de leurs espaces de vie embryons de futures de collectivités rurales
- Et de réaliser une modernisation durable des exploitations paysannes au travers de la transformation des systèmes de production.

MINAGRA
Structure d'exécution du
PNASA, PNAER, PAER,
etc.
Banque Mondiale

L'ÉTAT + les Producteurs et les autres acteurs Ruraux affirment que **la formation initiale des ruraux et leur information sur les fonctions que l'on entend leur faire jouer, sont devenues les principaux facteurs limitants à lever** afin de pouvoir engager les actions pour obtenir tous les changements attendus.

- Les producteurs aussi, en fonction des contraintes rencontrées, jugeront que leurs systèmes de production ne sont plus adaptés et requièrent des transformations profondes
- De plus, ils soulignent la nécessité de développer la chaîne des acteurs : assurer le passage de relais entre les générations
- Les gouvernants subissent les exigences de la transition entre le pouvoir coutumier et une gestion moderne des collectivités

La maîtrise d'œuvre est confiée à L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER)

1^{er} trimestre 1994

Début de l'expérimentation des CMR
(1995, début des opérations d'expérimentation sur 30 CMR)

- **Sous la tutelle du MINAGRA** qui devra :
 1. **Élaborer le cadre juridique du programme**
 2. **Élaborer la loi programme pour le financement**
 Trois suppositions ont été identifiées :

L'expérimentation technique est conduite par : la Cellule de Coordination et de

		<p>S1 : Le financement des CMR est pérennisé par inscription cohérente avec les objectifs du PIP</p> <p>S2 : la stratégie de la formation non formelle est inscrite dans la politique nationale, dans une loi-cadre intégrant les CMR et est adoptée</p> <p>S3 : Le comité de pilotage est mis en place et il est fonctionnel</p>	Capitalisation méthodologique (CECO) GTZ et FSP
22/03-03/04/1996	Mission de suivi évaluation externe du MINAGRI		MINAGRI
Mars 1997	Mission CAP Fin prévisionnelle de l'expérimentation des CMR 1997	30 CMR devraient être créés	GTZ
Nov.1998	Mission bilan diagnostic du projet expérimental des CMR	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandation de renforcement de la Cellule de Coordination et de capitalisation en ressources humaines • Convention Projet CMR/ANADER d'utilisation du personnel ANADER 	Banque mondiale
1999	PHASE D'IDENTIFICATION DU PVRH-SA	<ul style="list-style-type: none"> • Première phase du PVRH-SA (2001-2003) doit prioritairement conduire à son terme ce projet expérimental avant d'engager une éventuelle extension, en fonction des résultats obtenus. Pour ce faire, il conviendra de renforcer qualitativement et quantitativement les ressources humaines du projet CMR. 	
19 fév. au 10 mars 2000	Mission CAP multipartenaire PVRH-SA	<ul style="list-style-type: none"> • 	GTZ
2001 à 2002	Première phase du PVRH-SA, qui devra être exécutée sur 3 ans.	<ul style="list-style-type: none"> • ? 	Banque Mondiale
Janvier 2002	Mission d'évaluation du projet expérimental des CMR volet CMR/FSP	<ul style="list-style-type: none"> • Convention du financement de l'extension du projet expérimental des centres de métiers ruraux 	FSP SCAC

Avril 2002	Mission d'évaluation du projet expérimental des CMR volet CMR/FSP Volet CMR/FAC		FSP
Juillet 2002	Mission d'évaluation de la dynamique associative		FSP
14 au 31 janvier 2007	Mission CAP projet expérimental des CMR	Extrait du rapport synthétique⁸ de mission	GTZ, Contrôle d'avancement de projet

⁸ **Impacts du projet :**

Le programme de formation correspond aux besoins exprimés par les populations. La méthode utilisée (un système non formel) vise essentiellement à combler les lacunes des ruraux en formation professionnelle, culture générale et information. Elle est bien acceptée et supportée par les populations qui la considèrent comme fortement utile à leur promotion. D'où leur engagement à travers les comités villageois de formation et leur contribution au coût de formation.

Par ailleurs, entre octobre 2005 et décembre 2006, 800 contrats de formations ont donné à 10.421 ruraux la possibilité de se former dans divers métiers et domaines : agriculture (28%), élevage (25%), artisanat (14%), formations générales (29%, et services (4%).

La méthode a eu un impact réel sur le terrain à travers la mise en œuvre de diverses activités génératrices de revenu (fabrication de pain, et de savon artisanal, électriciens, production de champignons, élevage de poulet amélioré, etc.)

Promotion du développement durable

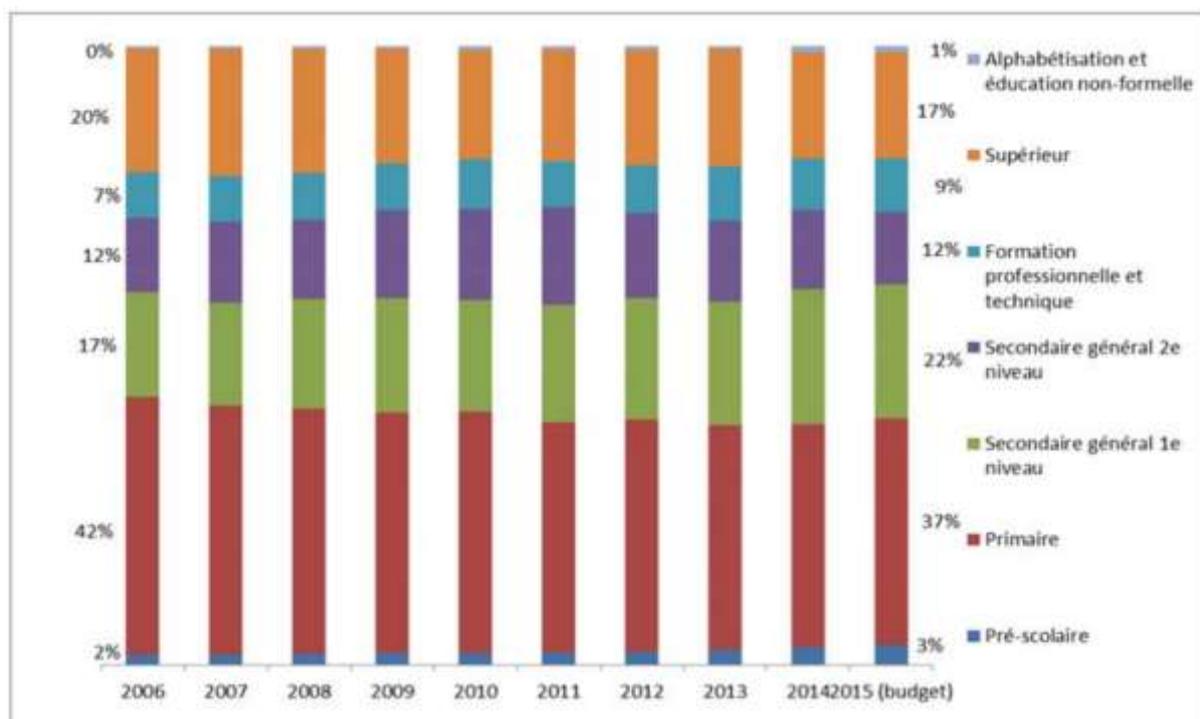
La démarche suivie par le projet comprend quatre étapes successives qui assurent la pérennité des activités. En effet, les deux premières étapes de **mobilisation sociale et de définition des besoins de formation** permettent aux populations locales non seulement de s'approprier la démarche, mais aussi les activités de formations qui visent essentiellement à combler les lacunes. L'étape de la contractualisation vise à s'assurer que la formation à donner sera de qualité et qu'elle répondra aux besoins des bénéficiaires. La dernière phase (**réalisation et suivi évaluation des formations**) répond au souci de savoir que la formation a été bien faite et qu'elle est utile aux bénéficiaires. Le dynamisme avec lequel les Comités Villageois de Formation assument leurs responsabilités ainsi que la bonne intégration des Coordonnateurs de Formations au milieu villageois sont les signes encourageants qui annoncent que les activités entreprises par les personnes formées vont significativement améliorer les conditions de vie des populations. En cela les activités du Projet CMR peuvent être considérées comme un outil essentiel de réduction de la pauvreté. Cet outil peut être utilisé par les structures compétentes pour promouvoir, dans les zones concernées, le développement durable.

Autres points

			(CAP) 2007. Centres des Métiers Ruraux (CMR), Côte d'Ivoire.
À partir du 31 février 2007	Communications au MINAGRI sur les résultats d'exécution du projet expérimental des CMR	• Arrêtés ministériels d'institutionnalisation	MINISTRE
	Projet de communication en conseil de ministre		Ministère/Coordination du projet
	Modélisation de l'expérimentation		CECO
	Élaboration de l'étude de pré faisabilité		
	Démarrage des travaux d'élaboration des cursus		

Le système de formation non formel CMR ayant fait ses preuves sur le terrain comme un outil efficace de formation professionnelle initiale aux métiers ruraux, il faut que les autres structures chargées du développement rural accompagnent ce processus pour induire les changements nécessaires à la promotion rurale. Il faut donc créer le programme national CMR chargé de la formation professionnelle initiale aux métiers ruraux qui devrait bénéficier des moyens nécessaires à la réalisation de sa mission.

Annexe 8 : Taux d'allocation budgétaire de l'ÉTAT Ivoirien en fonction des différents secteurs de formation



Source : Ministère de l'Education Nationale – Rapport - financement de l'éducation en Côte d'Ivoire 2006 - 2015 - Sur le modèle des Comptes Nationaux de l'Éducation

Annexe 9 : Niveau d'analphabétisation des populations ivoiriennes en fonction des zones urbaines et rurales

Région	% d'analphabètes	Région	% d'analphabètes
1. District Abidjan	30,7	18. La Mé	40,9
2. District Yamoussoukro	44,3	19. Tonkpi	72,3
3. San-Pedro	65,4	20. Cavally	66,7
4. Nawa	66,2	21. Guémon	67,2
5. Gbôklè	69,1	22. Haut-Sassandra	61,9
6. Indénié-Djuablin	56,9	23. Marahoué	62,0
7. Sud-Comoé	50,6	24. Poro	74,7
8. Kabadougou	72,0	25. Tchologo	80,1
9. Folon	84,7	26. Bagoué	82,4
10. Gôh	61,4	27. Gbêké	58,4
11. Lôh-Djiboua	63,3	28. Hambol	75,8
12. Bélier	65,4	29. Worodougou	80,8
13. Iffou	65,1	30. Béré	81,2
14. N'zi	60,4	31. Bafing	80,5
15. Moronou	59,8	32. Gontougo	62,5
16. Grands-Ponts	50,2	33. Bounkani	84,3
17. Agnéby-Tiassa	46,8	Ensemble Côte d'Ivoire	56,1

49,3 %
Hommes
analphabètes

63,2 %
Femmes
analphabètes

Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014, Côte d'Ivoire

Annexe 10 : Photos de terrain :

Visite de terrain avec des COFO – zone Agboville – et des bénéficiaires de formation



Photo de famille avec quelques cartes de l'UGP au Siège CMR à Abidjan lors de la présentation du plan de restitution des résultats

