



**GUIDE METHODOLOGIQUE :**  
**ÉCONOMIE DE LA FORMATION**  
**AGRICOLE ET RURALE**

Jean-Jacques LOUSSOUARN

*Mai 2021*



# POUR COMMENCER

*Le réseau international de la Formation Agricole et Rurale (FAR) réunit dix-sept pays membres, principalement au Maghreb et en Afrique de l'Ouest. Initié en 2006, il met en relation des formateurs(-trices), des directeurs(-trices) de centres de formation et des gestionnaires de projets FAR. Le réseau a pour mission de valoriser les actions menées par ses membres et de les capitaliser, de façon à « apprendre en marchant », en se basant sur la comparaison d'études de cas. Il propose des événements tels que des ateliers, séminaires et formations, visant notamment à développer et renforcer le plaidoyer en faveur de la rénovation de la FAR.*

*Les métiers agricoles et ruraux auxquels préparent les centres de FAR sont spécifiques. Ils relèvent du domaine du vivant et, de fait, sont exposés à des risques climatiques, biologiques, sociaux, etc. Ils sont au cœur des enjeux des sociétés et des territoires : alimentation, écologie, emploi, pauvreté, migrations, etc.*

*S'inscrivant dans la logique et les enjeux du réseau, la thématique de l'Économie de la formation nourrit à la fois le renforcement de capacités des acteurs de la FAR et la construction d'un plaidoyer en faveur de dispositifs de formation soutenus et financés dans la durée. Au sein du réseau FAR, deux pays se sont montrés particulièrement actifs sur ce sujet :*

- *Le Cameroun, via le programme-projet AFOP ;*
- *Madagascar, via le réseau de collègues agricoles FEKAMA, membre du groupe FIFATA, et accompagné par l'agri-agence FERT.*

*Les travaux exploratoires en Économie de la formation ont été menés sur ces deux terrains par l'expert Jean-Jacques LOUSSOUARN, qui a longtemps exercé comme consultant-formateur, directeur d'organismes de formation, d'une chambre d'agriculture et directeur du fonds de financement de la formation agricole en France (VIVEA).*

---

Le réseau FAR a confié à Jean-Jacques LOUSSOUARN, rattaché à l'IFOCAP, un travail centré sur une capitalisation des travaux menés au Cameroun et à Madagascar. L'objectif est double : produire un guide méthodologique, d'une part, destiné à être utilisé et enrichi à l'occasion d'ateliers de renforcement de capacités et d'un travail d'appropriation, de mise en œuvre et d'illustration de ces démarches dans différents pays membres du réseau FAR, d'autre part. Ce guide est rédigé par cet expert, du fait de sa trajectoire et de ses expériences récentes en matière de conception et de montage d'un dispositif d'Économie de la formation-insertion.

Un comité de pilotage a été mis en place pour suivre l'ensemble de ces travaux. Il est composé de Pierre-Blaise ANGO (président du Réseau FAR) ; Khalid BELARBI (secrétaire exécutif du Réseau FAR) ; Marie BALSE (Chargée d'ingénierie de formation et de capitalisation au sein du Réseau FAR, remplaçante de Nabil HASNAOUI AMRI, impliqué initialement) ; Anne PANEL (FERT) ; Betty WAMPFLER (Institut Agro – Montpellier Supagro – IRC) ; Pascale RACT (IFOCAP) et Frédéric LHOSTE (Institut Agro – Montpellier Supagro – DEFIS).

---

**Pour citer ce document :** Guide méthodologique : Économie de la formation agricole et rurale. Réseau FAR. Loussouarn, 2021.



# SOMMAIRE

1. INTRODUCTION .....	4
1.1. Définition et conceptions de l'Économie de la formation .....	5
1.2. Les enjeux pour les dispositifs formation-insertion du réseau FAR : pérennité, durabilité, efficacité .....	6
1.3. À quoi peut servir la démarche Économie de la formation ? L'importance de définir les attendus d'un tel projet dans une logique de renforcement de la durabilité .....	8
1.4. Conception et étapes de la démarche .....	9
1.5. De la décision à la réalisation : quelques préconisations .....	9
2. APPROCHE GLOBALE DE L'ÉCONOMIE DE LA FORMATION-INSERTION .....	11
2.1. L'identification et la mesure des coûts .....	11
2.1.1. Coût global : ses composantes .....	11
2.1.2. Coûts de fonctionnement de la formation-insertion .....	11
2.1.3. Coûts liés aux investissements .....	12
2.1.4. Coûts à la charge des apprenants et de leurs familles .....	12
2.1.5. Comment procéder au niveau d'un centre de formation ? .....	14
2.2. La mesure des bénéfices d'un dispositif de Formation-insertion .....	16
2.2.1. Définition – Quelles approches possibles des bénéfices ? .....	16
2.2.2. Identifier et quantifier les bénéfices : méthodes et outils .....	17
2.3. Calcul du retour sur investissements et quantification des impacts .....	22
2.3.1. Sources et bases de données .....	22
2.3.2. Ratios, traitement des données et résultats économiques .....	23
2.3.3. Mesures d'impacts .....	24
2.4. Projet stratégique et projection du dispositif à moyen terme Dans une perspective de renforcement de la durabilité .....	26
2.4.1. L'utilisation de la méthode ÉMOFF .....	26
2.4.2. Choix du scénario – Définition du plan d'action .....	27
3. CONDITIONS, FACTEURS DE REUSSITE & LIMITES DE LA METHODE .....	31
4. CONCLUSION .....	33
BIBLIOGRAPHIE .....	35
POUR ALLER PLUS LOIN .....	36



## 1. Introduction

Ce guide méthodologique vise à préciser en quoi l'approche de l'Économie de la formation, ou plus largement de l'Économie de la formation-insertion, peut contribuer à répondre aux enjeux de la FAR. Il a pour objectif de définir concrètement ce que l'on entend aujourd'hui par « Économie de la formation » et de mettre en évidence les usages pertinents que l'on peut en faire en matière de gouvernance et de pilotage d'un système de formation-insertion.

Le guide a été construit pour répondre aux trois préoccupations exprimées par les acteurs impliqués dans son élaboration, à savoir :

- Préciser une même conception de ce que l'on inclut dans la démarche Économie de la formation ;
- En expliciter les étapes et modalités de mise en œuvre, de façon à permettre une appropriation progressive des outils par les acteurs de la formation et du développement agricole et rural ;
- Et enfin formaliser les préconisations issues des premières expériences significatives menées à l'initiative du programme-projet AFOP au Cameroun et de l'agri-agence FERT à travers le réseau de collèges agricoles FEKAMA à Madagascar.

De fait, ce guide est structuré en trois parties :

- Une explicitation du concept Économie de la formation, des enjeux de sa mise en pratique et des pré-requis nécessaires à sa réalisation ;
- Une présentation détaillée des étapes et modalités de mise en œuvre de la démarche : à la fois mode d'emploi détaillé et capitalisation de l'expérience acquise grâce aux actions menées par les membres du réseau ;
- Une synthèse des préconisations utiles à la conduite de ce type de chantier au service des projets de formation-insertion.



## 1.1. DEFINITION ET CONCEPTIONS DE L'ÉCONOMIE DE LA FORMATION

La notion d'Économie de la formation a émergé dans le domaine de la formation au cours des années 1990. Parmi les travaux menés, la plupart ont été conduits dans les pays anglo-saxons et dans les pays émergents. Ils se positionnent dans des champs de recherche complémentaires : capital humain et croissance, efficacité économique de la formation générale et professionnelle et impacts de l'éducation et de la formation, le plus souvent liés à la question de l'évaluation des dispositifs.

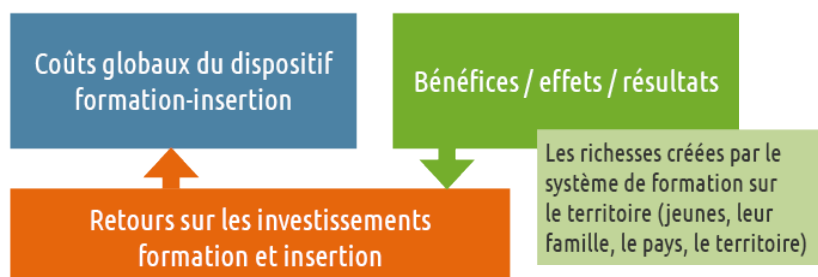
À partir des années 2000, le concept d'Économie de la formation a fait lui-même l'objet de travaux visant à mieux le définir. La question de son usage potentiel pour contribuer à la mesure de l'impact économique de la formation a aussi été abordée, principalement sous le prisme des théories du capital humain comme facteur d'efficacité d'une politique économique.

Plus récemment, la question posée dans les travaux de recherche est celle de l'efficacité économique de production de compétences par la formation. On s'aperçoit qu'un nombre croissant de travaux sur le capital humain en pays émergents sont conduits. Certains acteurs du développement sont par ailleurs demandeurs d'approches précises et concrètes relevant de l'Économie de la formation, et plus globalement de l'Économie de la formation-insertion, afin d'en faire un instrument de mesure des impacts des dispositifs FAR<sup>1</sup>.

Concrètement, comment ces travaux sont-ils menés ? Comment peut-on mettre en pratique l'Économie de la formation pour répondre aux demandes des acteurs de la FAR ?

Globalement, l'utilisation de l'approche Économie de la formation est observée sur le terrain et dans les écrits à travers la mise en parallèle des coûts liés à la mise en place et au fonctionnement des dispositifs de formation et les bénéfices et avantages qu'ils procurent à différents niveaux (individus, familles, territoires, pays, etc.).

C'est également sur cette configuration coûts/bénéfices qu'ont été menés les travaux relatifs aux dispositifs de formation-insertion AFOP au Cameroun et FEKAMA à Madagascar. L'approche utilisée et co-construite avec les acteurs impliqués est illustrée par le schéma suivant :





En organisant des systèmes d'information pertinents et efficaces, il nous a été possible de mesurer les retours sur investissements, mais aussi de quantifier les impacts territoriaux et sociaux et ainsi de démontrer les différentes efficacités de ces dispositifs.

La suite de ce travail s'attachera donc à préciser, pour un dispositif de formation-insertion donné et circonscrit :

- La nature des coûts à identifier et les méthodes pour les mesurer ;
- Les bénéfices engendrés et la manière de les quantifier ou les évaluer ;
- Les retours sur investissements qui permettent de comparer les coûts et les bénéfices ;
- Les impacts globaux sur les territoires.

Il est utile ici de préciser que notre approche Économie de la formation est une démarche qui implique souvent deux niveaux complémentaires :

- Celui de l'organisme de formation où on collecte les données et on établit les contacts avec les réseaux de terrain ;
- Celui plus global, national ou fédéral, qui est le niveau de consolidation des données et souvent l'interface avec les réseaux externes et institutionnels.

À ce propos, il est essentiel de distinguer l'approche de gestion d'un centre de formation et la démarche Économie de la formation qui répond à des objectifs différents explicités dans ce guide méthodologique. Toutefois, il faut se rappeler que cette dernière démarche suppose que les outils de gestion des centres soient bien organisés même si, dans certains cas, il faudra faire des retraitements (Cf. 2.1.5.).

## 1.2. LES ENJEUX POUR LES DISPOSITIFS FORMATION-INSERTION DU RESEAU FAR : PERENNITE, DURABILITE, EFFICACITE

Dans le cas des pays où des actions ont déjà été engagées dans la mise en place des dispositifs de formation-insertion, les enjeux actuels résident la plupart du temps dans l'acquisition d'outils contribuant à leur pérennisation.

Ainsi, les termes de référence (TDR) de **FERT**<sup>2</sup> établis pour l'étude Économie de la formation du dispositif **FEKAMA** expriment clairement l'enjeu de la durabilité de ce dispositif : *« (...) est exprimée clairement dans « l'origine de la demande », [que] la préoccupation de la pérennisation du dispositif, et notamment de ses financements, est un des objets majeurs de la demande qui est de démontrer la/les contribution(s) économique(s) du dispositif de formation-insertion.*

*Il est donc apparu nécessaire pour cela d'une part, de cerner les lieux d'impacts économiques du dispositif, d'autre part d'utiliser (ou de construire), les outils permettant de produire régulièrement les données permettant de l'argumenter et de situer ces travaux dans une perspective stratégique à l'horizon 2024 ».*





En ce qui concerne le **programme AFOP en 2015**, la demande s'est formulée de la manière suivante dans les termes de référence<sup>3</sup> : « *Le principal objectif de la mise en œuvre du programme technique annuel budgétisé 2015 est de consolider les acquis actuels du programme en vue de la préparation d'un argumentaire en faveur de la pérennisation du dispositif de formation et d'insertion dans le cadre d'une politique publique.*

*La préparation de cet argumentaire a requis, entre autres, la conduite d'une étude sur l'Économie de la formation et de l'insertion professionnelle dont le but est de définir et d'évaluer les rapports coûts/bénéfices générés par le dispositif global de formation et d'insertion développé par le programme ».*

Notre lecture des intentions formulées dans les TDR montre que les enjeux pour les dispositifs engagés dans les démarches AFOP et FEKAMA se traduisent par une volonté forte de mesurer les coûts, d'une part, mais aussi et surtout, d'en démontrer les impacts économiques et sociaux.

À partir de ces deux exemples, on peut observer que la question posée est bien celle de la **pérennité des dispositifs dans le temps et donc de leur durabilité**. Mais lorsque l'on regarde plus précisément, c'est d'abord la durabilité économique qui est interrogée.

Toutefois, il est utile de cerner l'ensemble des aspects de la durabilité lors de la préparation d'un projet d'étude lié à l'Économie de la formation-insertion, à savoir a minima :

- La **pérennité économique** liée aux financements qui sont souvent externes et/ou publics avec la question posée de l'efficacité économique et des impacts des dispositifs financés ;
- L'enjeu institutionnel principalement lié à la reconnaissance des actions réalisées en cohérence avec les **politiques publiques** et /ou celles des **financeurs** (bailleurs publics et bailleurs internationaux) ;
- L'efficacité du dispositif perçue par les bénéficiaires eux-mêmes, ici les apprenants. Dans ce cas, ce sont principalement les résultats **jeunes formés-installés** qui importent ;
- L'identification par les **familles** des avantages du dispositif pour l'avenir de leurs enfants, de cela dépend leur **engagement** et donc le **recrutement** du nombre suffisant d'apprenants pour un centre de formation ;
- La **reconnaissance** par les milieux **professionnels**, et l'implication de leurs organisations dans le financement et la gouvernance des dispositifs, afin que les compétences produites soient en cohérence avec les besoins des branches professionnelles ;
- La reconnaissance par les **acteurs des territoires** et des **milieux ruraux** (collectivités territoriales et acteurs institutionnels locaux) et l'acceptation par les voisinages. Leur implication est un gage d'insertion des projets des jeunes dans leur territoire et de leur sécurisation, notamment face aux risques d'insécurité.

Au regard des expériences AFOP et FEKAMA, ces 6 points-clés sont autant de questions à aborder avant d'engager une telle démarche.



### 1.3. À QUOI PEUT SERVIR LA DEMARCHE ÉCONOMIE DE LA FORMATION ? L'IMPORTANCE DE DEFINIR LES ATTENDUS D'UN TEL PROJET DANS UNE LOGIQUE DE RENFORCEMENT DE LA DURABILITE

Pour les décideurs en charge de dispositifs de formation-insertion, il importe de bien préciser au départ les finalités et objectifs de l'approche de façon à optimiser le processus et à produire les indicateurs et effets escomptés.

Parmi les finalités et objectifs possibles, on peut attendre la production d'outils, de méthodes, d'indicateurs et de résultats chiffrés. Ces éléments constituent un **système d'information** utile à plusieurs échelles :

- **La gouvernance, le pilotage du dispositif**, la construction de plaidoyer, la communication avec les acteurs institutionnels et financeurs sur les bénéfices et impacts, la quantification des effets et impacts, le diagnostic du dispositif et la préparation de choix stratégiques à moyen terme ;
- **Le conseil aux jeunes** installés par la production régulière de références à l'usage des conseillers d'insertion et des organismes de conseil agricole ;
- **La communication avec les familles et les acteurs locaux**, le recrutement des apprenants.

La réussite de ces travaux se traduit également à deux niveaux plus opérationnels :

- **Celui de la co-conception et de la mise en œuvre du processus** via la production d'outils et de procédures qui, s'ils sont pérennisés, sont des moyens précieux pour conduire et piloter l'action. Bien conduite, ce type d'action permet le développement d'une expertise interne précieuse pour gérer le dispositif dans le temps ;
- **Celui des résultats issus des collectes et analyses de données** : les coûts et les bénéfices économiques et sociaux, comme autant de moyens à la disposition des différents acteurs tant pour la gestion des organismes de formation que pour l'accompagnement des projets des jeunes installés.



## 1.4. CONCEPTION ET ETAPES DE LA DEMARCHE

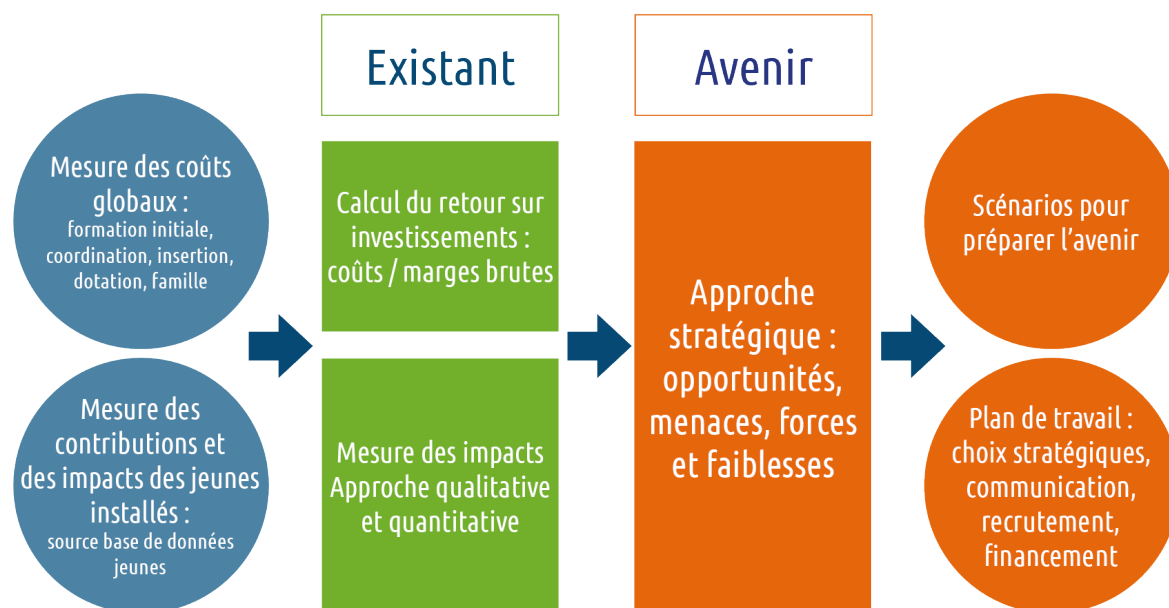


Figure 1 : Schéma d'approche globale de la démarche Économie de la formation

Le schéma ci-dessus résume les composantes de la démarche à raisonner dans sa globalité dès sa conception.

La mesure des coûts globaux, d'une part, et celles des richesses créées et impacts techniques et sociaux, d'autre part, permet de calculer les retours sur investissements générés par le dispositif, ainsi que d'estimer les impacts du système.

L'approche stratégique de son côté apporte les éléments de réflexion et de décision pour préparer un avenir durable qui se traduit par un plan d'action à moyen terme. La méthode des scénarios réutilise les indicateurs de l'Économie de la formation pour établir les prévisionnels utiles au pilotage du système<sup>2</sup>.

## 1.5. DE LA DECISION A LA REALISATION : QUELQUES PRECONISATIONS

Comme évoqué en partie 1.3, l'enjeu de départ, avant toute action, est de déterminer les objectifs et résultats attendus de façon à construire un système de collecte et de production de données fiables et raisonnables au regard des ressources disponibles.

Par ailleurs, dans certains cas, il est opportun de prendre en compte les résultats d'autres travaux existants, notamment provenant d'études qualitatives, pour enrichir la réflexion et le dispositif de collecte.



Nous pouvons ainsi citer 3 études qualitatives réalisées par des étudiant(e)s de l'Institut des Régions Chaudes (IRC - Institut Agro) pour leur mémoire de fin d'études, qui ont été utilisées dans le cadre des travaux menés au Cameroun et à Madagascar :

- Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de la FEKAMA à Madagascar, réalisée par Clara Limousin en 2015<sup>4</sup>, avec la participation de Princy Ravelonanosy ;
- Programme AFOP au Cameroun : l'installation en agriculture des premières générations de jeunes : de la conception à la mise en œuvre, réalisée par Louise Bergès en 2015<sup>5</sup> ;
- Étude des effets des services de CAP Malagasy sur les paysans et leurs organisations, réalisé à Madagascar par Alexandre Bernard en 2019<sup>6</sup>, avec la participation de Sitrakiniavo Herimampionona.

Enfin, il est utile de souligner deux points de vigilance :

- L'attention particulière à porter à la qualité du processus. Dans les deux cas étudiés, la mise en place d'équipes structurées et capables d'animer un système de collecte de données à grande échelle a été essentielle. Pour cela, les équipes ont été pilotées par respectivement un responsable de projet au sein d'AFOP et deux au sein de FEKAMA. Le fait de conduire la démarche en co-construction avec les différents acteurs concernés permet l'acquisition locale de compétences. Leur implication garantit la qualité des informations produites, la pérennité et l'amélioration progressive du système d'information initié ;
- L'utilité de raisonner le dispositif et son environnement de façon systémique afin de bien prendre en compte les interactions significatives (Cf. Figure 1).



## 2. Approche globale de l'Économie de la formation-insertion

### 2.1. L'IDENTIFICATION ET LA MESURE DES COÛTS

#### 2.1.1. Coût global : ses composantes

Le coût global reprend tous les éléments du coût d'un cursus de formation-insertion, à savoir :

##### Les grands types de coûts :

- Les coûts de fonctionnement ;
- Les coûts liés aux investissements (amortissements) ;
- Les coûts d'opportunité ;
- Les coûts supportés par les familles.

##### Les centres de coûts :

- Centres de formation ;
- Instances de coordination et de direction nationale ;
- Centres de ressources régionaux et autres.

#### 2.1.2. Coûts de fonctionnement de la formation-insertion

##### Coûts de la formation :

Ils concernent toutes les instances du dispositif. On peut les identifier par les rubriques suivantes :

- Personnel = salaires, primes et charges ;
- Déplacements = carburant, moyens de transport ;
- Services support = téléphone, internet et prestations de service ;
- Coûts fixes = assurances ;
- Pédagogie = élaboration des programmes et outils de formation ;
- Management = recrutement, évaluations, frais des instances de gestion, frais de mission et communication ;
- Prise en charge des apprenants = aide éventuelle apportée aux apprenants.

Mesure des coûts  
globaux :  
formation initiale,  
coordination, insertion,  
dotation, famille



### Coûts de l'insertion :

Il s'agit ici des coûts liés à l'accompagnement pédagogique et financier des jeunes dans la période post-formation. Dans la plupart des cas, on identifie les rubriques suivantes :

- Personnel = conseiller ;
- Pédagogiques = outils de préparation des projets, formalisation, duplication ;
- Déplacement ;
- Financement des projets des jeunes correspondant à l'aide financière au démarrage de l'activité.

### 2.1.3. Coûts liés aux investissements

Lors de la rénovation des dispositifs, pour accroître l'efficacité de la formation ou lors de la création de nouveaux centres de FAR, de nombreux investissements sont réalisés. Pour éviter que cette charge financière parfois très importante soit affectée à une année, on la répartit sur une durée correspondant à l'amortissement de l'équipement concerné. Les services fiscaux fixent la plupart du temps les durées d'amortissement.

On peut répartir ces coûts en cinq rubriques :

- La rénovation du bâti ;
- L'ingénierie du dispositif et de conception de formation-insertion ;
- L'équipement pédagogique, d'hébergement et de restauration ;
- Le matériel roulant = bus, voitures et motos ;
- L'ingénierie pédagogique = outils et moyens directement liés au cursus de formation.

Pour chaque rubrique ou sous-rubrique, une durée d'amortissement est déterminée et un plan d'amortissement est élaboré. Il doit être mis à jour chaque année.

### 2.1.4. Coûts à la charge des apprenants et de leurs familles

Il importe de les mesurer pour identifier cette contribution et obtenir un coût complet de la formation-insertion. On peut les classer en deux catégories :

#### 1. Les coûts d'opportunité

Ils sont définis assez précisément dans les différentes approches de l'Économie de la formation<sup>1</sup>. Ils correspondent au manque à gagner, soit la rémunération non perçue, pour un apprenant qui suit un cycle de formation. Ainsi, par exemple, un jeune camerounais



exerçant le métier de mototaxi gagne 50 000 FCFA/mois environ en 2018. En comparaison, le montant du Smig est égal à 36 270 FCFA/mois, soit 55€/mois, et le revenu moyen à Yaoundé en 2020 était de 100 000 FCFA/mois, soit 152 €/mois.

Le fait d'entrer en formation-insertion dans un centre de formation AFOP le prive de ce revenu, soit, pour notre exemple, 50 000 FCFA x 18 mois = 900 000 FCFA pour la durée totale de la formation. C'est cette somme qui correspond à un coût d'opportunité. En ce sens, suivre une formation est bien un investissement individuel au sens de l'Économie de la formation.

## 2. Les coûts pris en charge par les familles

On peut en repérer 3 catégories :

- Les frais d'inscription à l'établissement de formation = contribution, frais d'examen ;
- Les frais d'équipement nécessaires à la formation = habillement, outillage spécifique ;
- Les frais liés à la vie quotidienne = alimentation ou apport de riz, logement, transport, santé, hygiène.

### Comment identifier ces coûts ?

Dans la pratique,

- Les coûts pris en charge par les familles sont aisément identifiés et mesurés en procédant par enquête auprès des établissements de formation ;
- Les coûts d'opportunité sont également mesurés par sondage auprès d'un échantillon d'apprenants réalisé dans quelques établissements du réseau concerné.

### Exemple de répartition du coût global calculé pour AFOP au Cameroun<sup>7</sup>

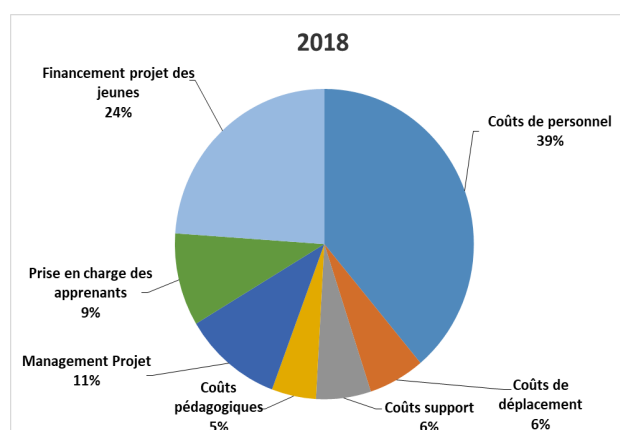


Figure 2 : Répartition des coûts globaux 2018 du dispositif AFOP Cameroun

### 2.1.5. Comment procéder au niveau d'un centre de formation ?

Comme évoqué dans la partie 1.1., deux niveaux de travail sont complémentaires pour mener à bien l'approche de l'Économie de la formation, à savoir celle du centre, où on collecte les données de terrain et où les chaînes de calculs peuvent être établies, et au niveau d'un territoire ou d'un système, où les données des centres sont globalisées et où certains outils sont harmonisés.

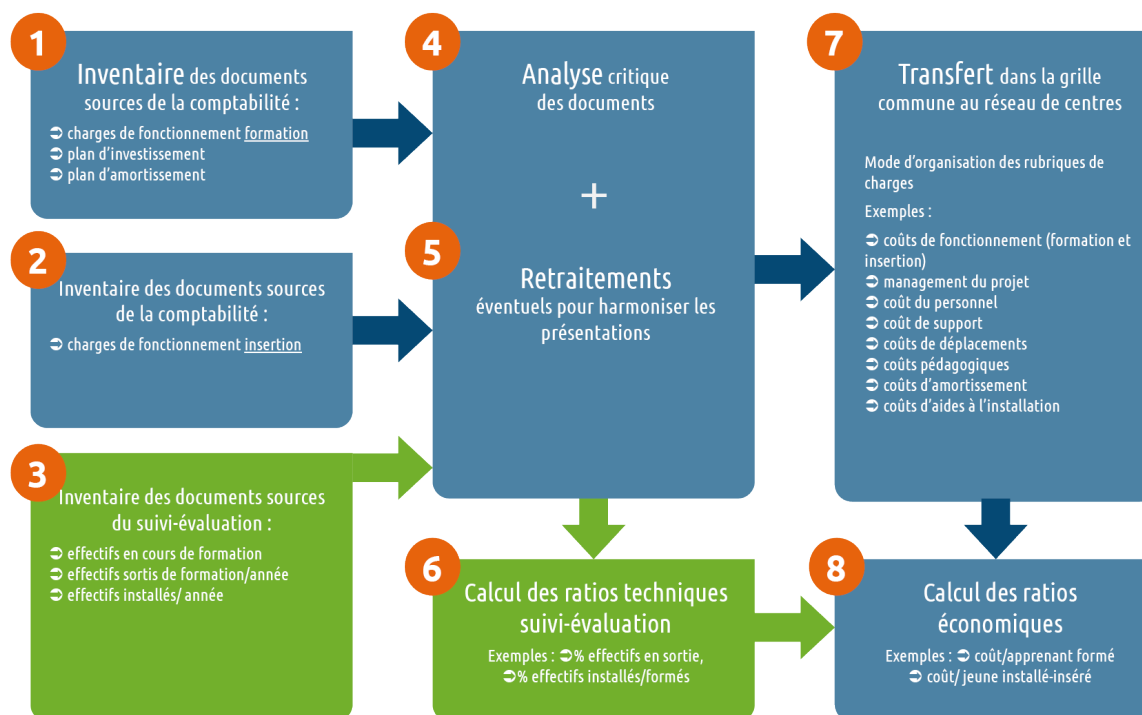
#### **Données comptables et système d'information au niveau du centre**

Concrètement, au niveau du centre lui-même, on procède de la manière suivante :

- On identifie et on analyse les documents-sources (documents comptables, tableau d'amortissement) en retenant les charges réellement dépensées, et non les lignes budgétaires ;
- On les analyse en prenant comme référence la grille commune. Les grilles sont harmonisées afin de pouvoir traiter les données de plusieurs centres de façon cohérente. Dans le cadre d'un dispositif national les grilles sont harmonisées pour l'ensemble des centres au niveau national ;
- On fait les retraitements éventuels pour mettre les données en cohérence ;
- On reporte ensuite les données dans les grilles harmonisées ;
- Et on procède aux calculs pour l'établissement.

Par ailleurs, pour établir les ratios, il est nécessaire de disposer des données du suivi-évaluation actualisées : les effectifs en cours de formation, les effectifs sortis dans les trois années précédentes, les effectifs installés et accompagnés et les ratios d'installation. On peut alors procéder au calcul des ratios techniques liés aux effectifs et aux ratios économiques liés aux coûts unitaires (Cf. Figure 3).





**Figure 3 : Organisation de l'information et structure des chaînes de calcul au niveau d'un centre de formation**

Une fois le système d'information établi, il est intéressant de pérenniser une (ou plusieurs) chaîne(s) de calcul permettant d'avoir de façon automatisée quelques ratios-clé utiles au pilotage quotidien, tels que le pourcentage de répartition des coûts, l'évolution des amortissements dans le temps et les coûts de fonctionnement par apprenant. Ces procédures automatisées constituent des outils utiles et fonctionnels pour gérer et manager le centre.

### Données à collecter : dépenses des familles

La mesure des coûts liés aux apprenants et aux familles sont déterminés par sondage pour éviter une collecte trop lourde d'informations.

Les modalités sont définies par le dispositif de façon harmonisée quand il s'agit d'une approche nationale ou fédérale.

### Exemples de ratios économiques (coûts moyens) calculés pour FEKAMA<sup>2</sup>

- Le coût unitaire de formation correspond au coût global de la formation ou formation et insertion divisé par le nombre d'apprenants formés (flux annuel de 220 jeunes formés) pendant le cursus de formation d'une durée de 3 ans ;
- Le coût de l'insertion correspond aux charges d'accompagnement pendant 3 ans, auxquelles s'ajoute l'aide à l'installation (dotation de 254€ en moyenne) ;

- L'ensemble se traduit par un coût global unitaire de 2 978 €, hors coût assuré par la famille d'un montant de 417 €.

SYNTHESE DES COÛTS : coût moyen pour un jeune formé, accompagné, inséré, doté		
	COUT UNITAIRE MOYEN	
Rubriques	MGA	EUR
Formation initiale	6 473 853	1 828
Coordination	1 368 035	381
Insertion Suivi accompagnement	1 772 031	516
Dotation	871 526	254
<b>Coût total</b>	<b>10 485 446</b>	<b>2 978</b>
<b>Total coût payés par les familles</b>	<b>1 485 000</b>	<b>417</b>

Pour calculer les rapports coûts/avantages du dispositif, il est nécessaire de déterminer le coût complet d'un jeune ayant achevé un cursus complet de 6 années.

Ainsi, on peut indiquer : -un coût global de 10,5 millions d'Ar soit 2 978 €/ jeune (en valeur moyenne sur la période étudiée).

Il est intéressant d'ajouter les coûts directement pris en charge par la famille. Ils s'élèvent à 1,485 millions d'Ar (417 €/ jeune) pour les 3 années de formation initiale.

Figure 4 : Calcul du ratio économique coût moyen par jeune installé dans le cadre de FEKAMA

## 2.2. LA MESURE DES BENEFICES D'UN DISPOSITIF DE FORMATION-INSERTION

### 2.2.1. Définition – Quelles approches possibles des bénéfices ?

Mesure des contributions et des impacts des jeunes installés :  
source base de données jeunes

Rappelons tout d'abord que la notion de bénéfices dans le domaine de l'Économie de la formation s'entend au sens large des avantages divers que produit un dispositif de formation-insertion. Aussi, cette notion de bénéfices ne s'entend pas uniquement comme un apport financier. Il est donc pertinent d'inclure dans cette approche les bénéfices sociaux, territoriaux, familiaux et ceux qui impactent le milieu professionnel agricole et rural.

Dès lors que ce cadre est posé, il est recommandé de déterminer deux éléments importants :

- L'étendue de la notion de bénéfices retenue pour le chantier à travailler selon les attendus définis (Cf. 1.2. & 1.3.) :
  - Bénéfices économiques ;
  - Bénéfices sociaux ;
  - Bénéfices professionnels : impact sur les autres agriculteurs(-trices), accompagnement technique et création d'organisations professionnelles ;
  - Bénéfices pour les familles.
- Les modes de production de données qui vont renseigner sur les impacts d'un dispositif donné (Cf. 2.2.2.).



Enfin, une remarque préalable s'impose. Pour l'instant, **les travaux qui sont conduits sont centrés principalement sur les dispositifs de formation-insertion de jeunes agriculteurs(-trices)**, ceux-ci se traduisant par l'installation des apprenants en agriculture. Il faut noter que cette approche est beaucoup plus complexe à réaliser dans d'autres dispositifs, qui n'incluent pas l'insertion et le suivi post-formation.

Dans ce cas, il importe d'utiliser les références des apprenants installés comme agriculteurs(-trices) et d'enquêter auprès d'eux pour collecter les données qui serviront à mesurer les bénéfices. Les données à collecter a minima seront la marge brute annuelle et les investissements réalisés, si possible sur trois années.

Pour les apprenants sortants non installés comme agriculteurs(-trices), il importe d'abord d'avoir des données sur leur devenir professionnel pour situer leur insertion et contribution dans leur univers professionnel. Si la contribution ne peut être quantifiée économiquement, car ces méthodologies quantitatives ont été pour l'instant peu travaillées et sont parfois peu applicables, il est néanmoins important d'au moins cerner les impacts de leur action professionnelle. Pour cela, une approche qualitative peut être utilisée.

**Dans le cas des dispositifs qui n'incluent pas l'insertion, il est donc indispensable, pour avoir accès aux données sur les bénéfiques**, qu'une base d'information sur le devenir des apprenants formés soit mise en place au niveau de chaque centre, de façon à assurer un suivi de leur itinéraire professionnel. Cela permet d'évaluer régulièrement les performances d'insertion et donc de rentabilité sociale, voire économique, de la formation dispensée. Une telle veille permet aussi d'éviter l'isolement des jeunes à leur sortie de formation, qui peut avoir comme effet négatif une difficulté d'insertion, alors que l'investissement en compétences a été fait.

### 2.2.2. Identifier et quantifier les bénéfiques : méthodes et outils

Dans toutes les actions menées jusqu'à présent, il nous a été nécessaire de produire les données permettant de quantifier les différents types de bénéfiques. Cela s'est concrétisé sous la forme d'une **collecte de données auprès des jeunes installés**, co-construite avec les équipes accompagnant les porteurs de projet au cours de leur processus d'insertion territoriale et professionnelle.

#### ① *Étapes du processus*

Dès lors que ce choix est fait, il importe de :

- Préciser les usages de la collecte qui peuvent dépasser le champ de l'Économie de la formation : conseil aux nouveaux installés, production de références technico-économiques, etc. ;



- Élaborer l'outil de collecte ;
- Organiser la collecte sur le plan pratique, sa préparation et son accompagnement. Cela inclut la formation et l'accompagnement des collecteurs de données brutes ;
- Élaborer et expliciter le cahier des charges des outils de collecte/de traitement (Cf. ③).

## ② Les données à collecter

En prenant l'exemple où le champ de la collecte est plutôt large, on trouvera les rubriques et indicateurs suivants :

- Économie de la formation-insertion – bénéfices économiques :

Marge brute agricole ou valeur ajoutée brute (correspondant à la richesse créée par l'exploitation), investissements annuels réalisés, revenu agricole.

- Économie de la formation-insertion – mesure des effets et impacts sur :

**La famille** : marge brute ou valeur ajoutée brute, revenu agricole

**Le milieu agricole** : diffusion des techniques (formation, expérimentation), action technique (ex : vaccination des cheptels, parcelles de démonstration)

**L'organisation professionnelle des agriculteurs(-trices)** : création et animation d'organisations professionnelles de base, formation des agriculteurs(-trices), etc.

**Le territoire** : la richesse créée localement du fait de la présence d'un établissement de formation (salaires versés, achats de matières et d'intrants, mise à disposition de services mutualisés tels qu'une aire de compost, un séchoir solaire, un point de vente, des conseils techniques et/ou de gestion, etc.).

Il faut noter que pour définir ces rubriques sur les effets et impacts en lien avec les pratiques techniques, sociales et professionnelles des agriculteurs(-trices), il est très important de réaliser en amont une étude qualitative qui permettra de sérier les indicateurs à construire. Ces derniers permettront de mesurer les phénomènes repérés par l'étude, par exemple l'impact économique sur les familles ou la mesure des pratiques d'appui au développement d'organisations professionnelles.

- **Activités de conseil agricole et de développement agricole.**

Il peut être judicieux d'élargir l'objet de la collecte et d'en faire un outil pour le conseil agricole. Dans ce cas, en plus des indicateurs cités plus haut, on pourra collecter des données sur :

**Les productions** : production totale, rendement, coût des intrants, ratios

**Les activités autres** : que l'agriculteur peut réaliser telles que les prestations de service, la transformation, l'agrotourisme, la production d'énergie, etc.



**Les facteurs de production** : surfaces et main d'œuvre familiale

**Les techniques de production** : pratiques agro-environnementales, utilisation de races ou de souches améliorantes, utilisation d'engrais, vaccination, etc.

**Les technologies, la transformation, le stockage amélioré**

**La commercialisation**

**Les équipements** : mécanisation, motorisation, bâtiments, photovoltaïque, etc.

**L'insertion dans les réseaux professionnels**, la réalisation d'actions de développement : formation, actions de démonstration, l'adhésion à une OP, à un syndicat, la création et l'animation d'OP.

### ③ *La construction des maquettes de collecte*

La fiabilité de la collecte est un élément fondamental de cette approche car une collecte de mauvaise qualité compromet l'ensemble de ce type d'action.

En amont de cette phase il est essentiel de **choisir l'outil qui servira de support à la collecte et au traitement des données**. En ce qui concerne les exemples traités ici, il faut rappeler que nous avons choisi d'utiliser le logiciel Excel, du fait de ses performances en matière de gestion des bases de données notamment, de sa fiabilité, de son universalité et de son utilisation préalable dans les organismes avec lesquels nous avons travaillé.

Ainsi, avant de choisir l'outil support, il est conseillé d'**établir un rapide cahier des charges de l'outil** à utiliser pour clarifier les performances attendues et les compétences nécessaires (volume de données, mode de collecte, résultats attendus pour les différents usages, maîtrise par les équipes).

Pour sécuriser la collecte, il importe donc de construire cette étape de trois façons :

- **En créant des maquettes spécifiques de collectes sécurisées et adaptées** à chaque type de collecte sur support Excel : cellules non-modifiables, sélection automatique des cellules correspondant au sujet choisi (ex : production végétale) et listes déroulantes facilitant la saisie (ex : culture du riz). Dans le cas d'AFOP au Cameroun, un organigramme de collecte a été élaboré permettant à chaque collecteur de disposer d'une maquette de collecte spécifique sur support individuel, adaptée à sa situation de collecte et seulement constituée des rubriques ciblées afin d'éviter toute erreur (Cf. Figure 5).
- **En mobilisant et formant les acteurs chargés de la collecte** pour éviter toute erreur d'interprétation des items. Le fait de mobiliser un nombre significatif d'acteurs pour la collecte donne une grande puissance et une grande portée à cette phase, du fait de la démultiplication des tâches réalisées. Cependant pour s'assurer de la réussite de cette



étape, chaque collecteur concerné doit bien en comprendre les enjeux, disposer d'instruments fiables et faciles à utiliser et maîtriser les actes de collecte dont il a la charge. Pour cela, il est indispensable que les collecteurs soient formés et que la collecte soit managée de façon très rigoureuse. La formation doit permettre à chacun d'entre eux de maîtriser la saisie des données sur l'outil de collecte, avec une bonne compréhension des champs à saisir et des catégories possibles. Par la suite, les phases de vérification, de traitement et d'interprétation des données ont été faites, dans les exemples que nous avons cités, par des personnes qualifiées spécifiquement pour réaliser ces tâches. Il est pour cela **recommandé de disposer dans l'équipe-projet d'une ou deux personnes qualifiées sur le traitement des données maîtrisant les fonctions avancées du logiciel choisi.**

- **En vérifiant toutes les maquettes avant le traitement.** Cette étape est essentielle pour éviter de traiter des données inexactes et d'aboutir à des résultats erronés. Cette prévention doit être inscrite dans le processus de l'action.

### Exemple de maquette de collecte de données bénéfiques FEKAMA Madagascar<sup>2</sup>

Nom prénom:		0
Statut familial:		liste
Statut professionnel:		liste
ACTIVITE PRINCIPALE:		liste
ACTIVITE SECONDAIRE:		liste
ACTIVITE PARA AGRICOLE 1:		liste
ACTIVITE PARA AGRICOLE 2:		liste
RATIOS:		
ENGAGEMENTS PARTENARIATS:		
Type organisation/structuration:		liste
Nb de membres de l'association:		
Responsabilité:		
Accompagnement CAP:		
Accompagnement CEFFEL:		
Autres partenaires:		
<i>Nom partenaire:</i>		Liste déroulante
Affilié à IMF:		liste
Recours à FRDA:		liste
CRITERES QUALITATIFS:		
Présence de panneaux solaires:		liste
Toit en tôle:		liste
Acquisition matériel roulant:		liste
Acquisition de machines agricoles:		liste
Construction maison:		liste
Acquisition bœufs de trait:		liste
Achat de rizière:		liste
APPRECIATION GENERALE:		liste
NB MOIS SOUDURE:		

Figure 5 : Création d'un outil pratique pour collecter les données chez l'agriculteur. Illustration de la grille de collecte.



## Exemples de bénéfices mesurés sur AFOP au Cameroun<sup>7</sup>

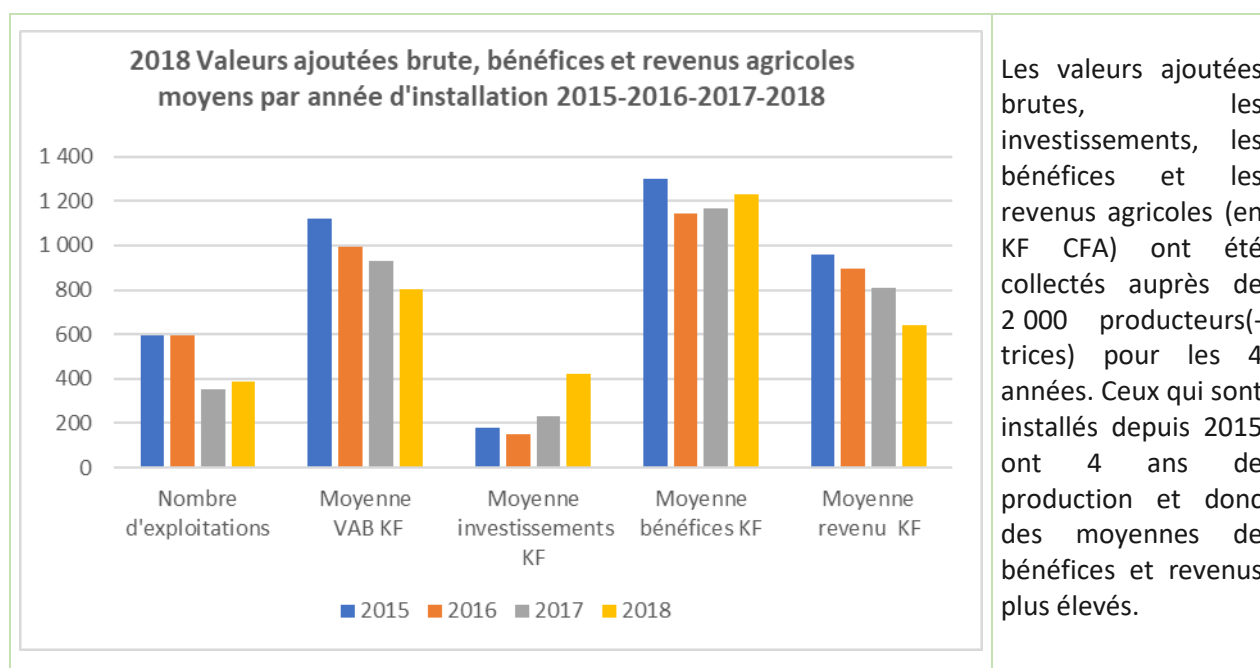


Figure 6 : Valeur ajoutée brute, bénéfiques et revenus agricoles moyens des producteurs(-trices) pour l'année 2018 en fonction de leur année d'installation (2015 à 2018), en KF CFA

### ④ Comment procéder au niveau d'un centre de formation pour la mesure des bénéfices ?

Dans le cadre d'un dispositif national Économie de la formation, et comme dans le cas de la mesure des coûts, les grilles pour les rubriques de mesure des bénéfices indiquées en ② sont harmonisées pour l'ensemble des centres.

Au niveau du centre lui-même, et dans le cas de nos deux exemples, ce sont principalement les conseillers d'insertion ou d'accompagnement des jeunes installés qui assurent la collecte des données à partir de la grille commune. Dans les expériences que nous avons menées, nous avons procédé à une collecte directe des données auprès des agriculteurs(-trices) mais ces données peuvent déjà être rassemblées et capitalisées par un autre processus.

Une préparation spécifique et co-construite est nécessaire au niveau du centre pour assurer une collecte de bonne qualité. La collecte nécessite d'être managée par un responsable de projet assurant aussi la fonction de personne-ressource pour les conseillers impliqués. La collecte régulière d'informations permet de capitaliser sur le suivi de jeunes et de construire des références utiles pour les actions de conseil.



## 2.3. CALCUL DU RETOUR SUR INVESTISSEMENTS ET QUANTIFICATION DES IMPACTS

Après avoir mesuré les coûts et les bénéfices (économiques et autres) à l'échelle du centre, il est nécessaire de rapprocher les coûts et bénéfices quantifiés et de définir les indicateurs utilisés, les modes de calcul et l'architecture des bases de données à l'échelle du territoire ou du dispositif. Par ailleurs, si le projet comporte une approche plus large, des ratios complémentaires sont calculés pour mettre en valeur d'autres effets, notamment sur le territoire ou le développement agricole.

### 2.3.1. Sources et bases de données

Trois sources de données vont être utilisées pour établir les ratios relatifs à l'Économie de la formation-insertion :

- Les coûts ;
- Les bénéfices ;
- Les effectifs formés et installés.

Ces données collectées sont consolidées et triées selon les besoins au sein de trois bases de données afin d'engager les calculs de ratios.

Ainsi, à partir des trois bases de données Coûts / Bénéfices / Effectifs, il est possible de produire :

- **Les coûts globaux** du dispositif et ses composantes : fonctionnement, investissement-amortissement, coût d'opportunité et coûts supportés par les familles ;

- **Les bénéfices globaux :**

Économiques : somme des marges brutes ou VAB de l'ensemble de la population des jeunes installés inclus dans l'étude ;

Liés aux impacts sociaux, professionnels, territoriaux y compris l'impact économique pour les familles.

- **Les effectifs.**

Pour ramener ces indicateurs à l'échelon du jeune formé-inséré et établir des ratios, il est indispensable de disposer de données fiables sur les effectifs formés et installés issus la plupart du temps du système de suivi-évaluation (Cf. 2.1.5.). Il est important que la gestion des flux de formation-insertion soit traitée en chaîne de calcul de façon à disposer de façon permanente d'une base d'information fiable nécessaire pour avoir un coût unitaire le plus exact possible et pouvoir vérifier son évolution dans le temps.

Calcul du retour sur investissements : coûts / marges brutes

### 2.3.2. Ratios, traitement des données et résultats économiques

Les objectifs de cette phase de travail sont de produire les ratios et indicateurs qui vont permettre la confrontation coûts – bénéfices et d'en déduire les résultats. Dans le principe, les ratios sont élaborés selon deux axes majeurs, ceux concernant le dispositif de formation dans son ensemble, soit le **coût global du dispositif**, et ceux concernant l'apprenant, soit les **coûts individuels**.

L'architecture des bases de données suit les étapes de calcul, présentées dans le schéma suivant.

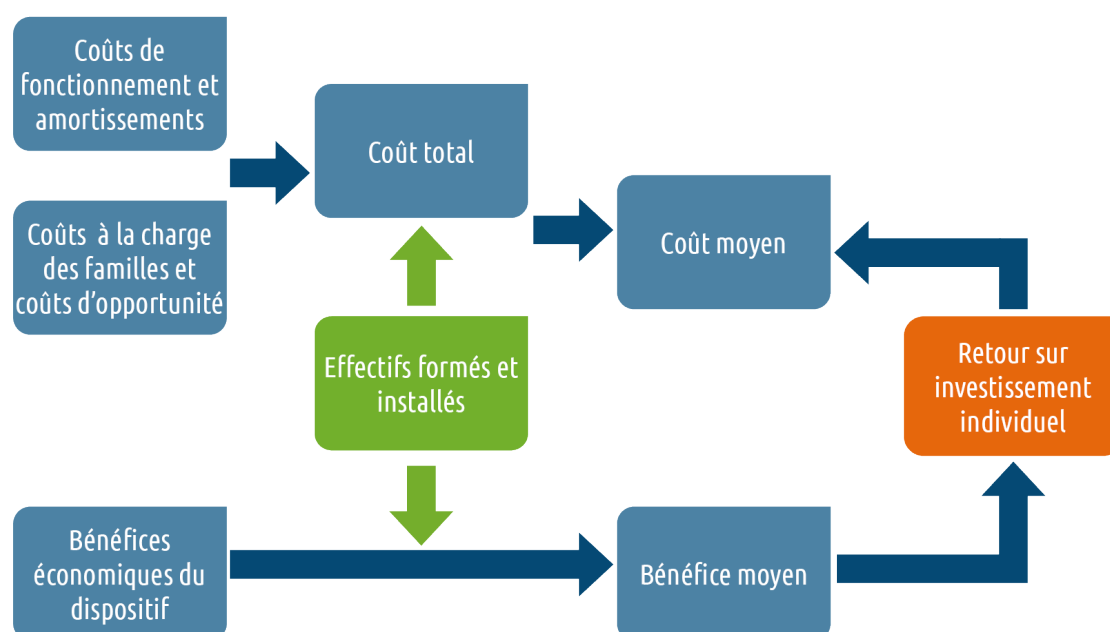


Figure 7 : Architecture des bases de données - Mesure du retour sur investissement individuel

#### Présentation d'exemples de résultats de ratios individuels<sup>7</sup>

RATIOS 2017-2018	Total Programmation
Nb Total Apprenants	5 077
Coûts fonctionnement par apprenant	1 193,3 KF
Coûts insertion par apprenant	430,1 KF
Coûts amortissements par apprenant	472,3 KF
Coûts apprenants par apprenant	1 124,6 KF
Coût complet par apprenant	3 220,3 KF
Coût complet par jour apprenant (360j)	8,9 KF
Bénéfices par apprenant année 1	1 223,4 KF
Coût net par apprenant année 1 déduite	1 996,9 KF

Figure 8 : Ratios économiques individuels 2017-2018, données AFOP Cameroun (en KF FCFA)

## Présentation d'exemples de résultats de ratios globaux<sup>7</sup>

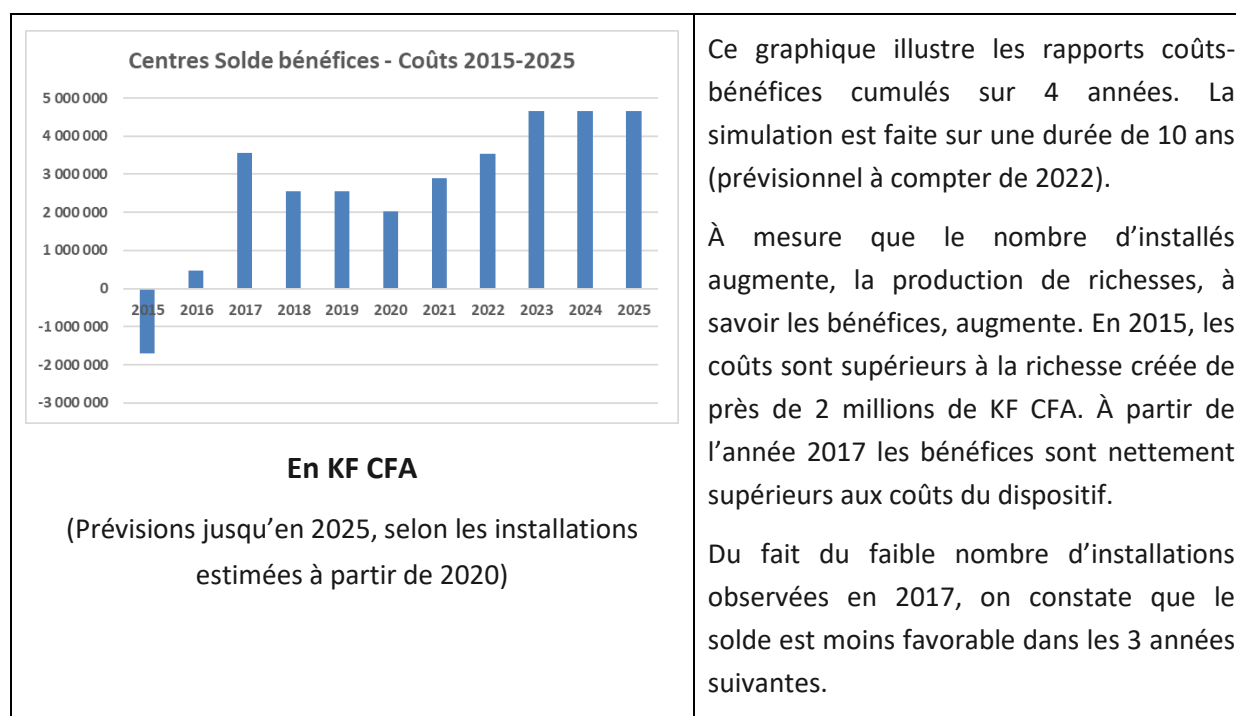


Figure 9 : Illustration de résultats bénéfices-coûts de l'ensemble du dispositif AFOP Cameroun sur la période 2015-2025

### 2.3.3. Mesures d'impacts

Les mesures d'impacts peuvent être illustrées par la diffusion de techniques par les apprenants formés, la prestation de services auprès d'autres agriculteurs(-trices) (conseil, formation, santé vétérinaire, etc.), l'investissement en matériel, l'implication des jeunes dans les organisations professionnelles, l'impact prescripteur des jeunes formés, l'impact sur la scolarisation, sur les territoires et sur les familles, etc.

Dans le cas de FEKAMA à Madagascar, la vaccination des cheptels réalisée en prestations de services par les jeunes formés constitue une mesure d'impact importante. Voici ci-dessous l'illustration du mode de collecte et des résultats de ce travail.

Mesure des impacts  
Approche qualitative  
et quantitative

Nom prénom:		0
Statut familial:		liste
Statut professionnel:		liste
<b>ACTIVITE PRINCIPALE:</b>		liste
<b>ACTIVITE SECONDAIRE:</b>		liste
<b>ACTIVITE PARA AGRICOLE 1:</b>		prestation formation liste
Fréquence:		saisonnier liste
Revenu annuel:		
Détail:		
<b>ACTIVITE PARA AGRICOLE 2:</b>		prestation santé animale liste
Fréquence:		fréquemment tout au long de l'année liste
Nombre de doses:		
Nombre éleveurs bénéficiaires:		50 à 100 liste
Revenu annuel:		
Détail:		

Cette grille de collecte a été élaborée pour mesurer les volumes de prestations réalisées par les jeunes installés, en tant que mesure d'impact.

Figure 10 : Exemple de Grille de collecte - Mesure d'impact FEKAMA - Prestations de service

Impact par l'action technique directe : exemple de la vaccination des élevages				
Mesure du nombre de jeunes sortants prestataires (source base de données jeunes sortants 2018)				
Nombre d'éleveurs bénéficiaires par vaccinateur	Nombre de jeunes sortants prestataires			
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 6
20 à 50 élevages	21	14	8	
50 à 100 élevages	7	23	16	1
plus de 100 élevages	3	8	18	8
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>9</b>
Effectif de jeunes mesuré dans la base de données	100	100	100	22
Pourcentage de jeunes réalisant ces prestations de vaccination	31	45	42	41

Sur 100 jeunes, 42 interviennent en tant que vaccinateurs auprès d'une moyenne de 80 élevages chacun, soit 3 360 élevages.

En totalité, ce sont 660 jeunes agriculteurs(-trices) qui vont exercer leur métier dans un avenir proche. En faisant l'hypothèse que 40 % des ces 660 jeunes installés (soit 264 vaccinateurs) ont ce même type de pratique, on peut estimer que, sur la protection des cheptels par la vaccination, l'impact portera sur : 264 vaccinateurs intervenant dans 80 élevages en moyenne soit 21 000 élevages bénéficiaires.

Figure 11 : Mesure d'impact - Résultats en matière de vaccination des cheptels



## 2.4. PROJET STRATEGIQUE ET PROJECTION DU DISPOSITIF A MOYEN TERME DANS UNE PERSPECTIVE DE RENFORCEMENT DE LA DURABILITE

Approche stratégique : opportunités, menaces, forces et faiblesses

Cette réflexion stratégique s'inscrit résolument dans la perspective de renforcer la durabilité des dispositifs de formation-insertion, tel que cela a été présenté aux paragraphes 1.2. & 1.3. Il s'agit ici d'insérer le travail réalisé sur l'Économie de la formation dans une perspective stratégique à moyen terme, afin d'alimenter les plans d'action qui assureront l'avenir du dispositif.

En effet, dans les principales expériences menées, les décideurs AFOP et FEKAMA ont souhaité aller au-delà des constats coûts/bénéfices de leur dispositif, profitant de cette dynamique pour préparer les projets à moyen terme. Pour cela, ils ont choisi d'utiliser à la fois l'approche stratégique ÉMOFF et les résultats de l'Économie de la formation-insertion.

Cette double approche, menée en co-construction avec les équipes techniques et les responsables politiques, permet de clarifier les choix pour l'avenir et de réaliser une modélisation de l'économie du dispositif à moyen terme.

L'approche Économie de la formation-insertion permet également de consolider les résultats obtenus sur les effets économiques à moyen/long terme du dispositif en estimant le coût net du dispositif, c'est-à-dire en déduisant les bénéfices.

### 2.4.1. L'utilisation de la méthode ÉMOFF

Sa simplicité d'usage en fait un outil efficace qui peut être utilisé pour conduire une réflexion stratégique avec des instances de décision. Pour la mettre en œuvre, il est nécessaire de travailler en deux temps :

- Un temps d'analyse et de constat ;
- Un temps de réflexion sur les choix et décisions à prendre pour assurer l'avenir du dispositif.

#### La méthode ÉMOFF et ses 5 items :

- **Environnement** : identification des tendances économiques, sociales, environnementales et politiques qui ont un impact sur le dispositif. *Exemples : mauvaise image du métier d'agriculteurs(-trices), vote d'une loi sur la formation professionnelle, non reconnaissance de certains dispositifs par les pouvoirs publics et donc non-financement, appauvrissement des familles rurales et agricoles.* Les conséquences de ces évolutions sont évaluées selon les 4 axes suivants.





- **Menaces** : ce sont les menaces externes, conséquences des évolutions de l'environnement. *Exemple : le changement de priorités d'un financeur.*
- **Opportunités** : les changements offrent parfois de nouvelles opportunités. *Exemple : choix politique d'un État de développer une agriculture familiale.*
- **Forces** : il s'agit des forces internes, de la solidité du dispositif face aux changements externes. *Exemple : insertion du dispositif dans un ensemble d'organisations professionnelles solide.*
- **Faiblesses** : ce sont les fragilités internes du dispositif qui peuvent être accentuées par les changements externes. *Exemple : des formateurs(-trices) peu préparé(e)s à de nouvelles compétences à développer chez les apprenants, un équilibre économique fragile du centre de formation.*

## 2.4.2. Choix du scénario – Définition du plan d'action

### ① Réfléchir aux choix stratégiques et décisions à prendre.

Après avoir réalisé l'approche ÉMOFF, le raisonnement à partir de scénarios est une méthode efficace pour analyser les choix stratégiques et financiers les plus souhaitables pour assurer l'avenir d'un dispositif.

En sus, cette méthode s'est avérée être un outil intéressant d'animation permettant d'impliquer les acteurs et décideurs, voire les partenaires, dans le processus de réflexion. Le schéma suivant utilisé avec l'équipe d'AFOP du Cameroun illustre les points-clés de ce type de réflexion<sup>3</sup>.

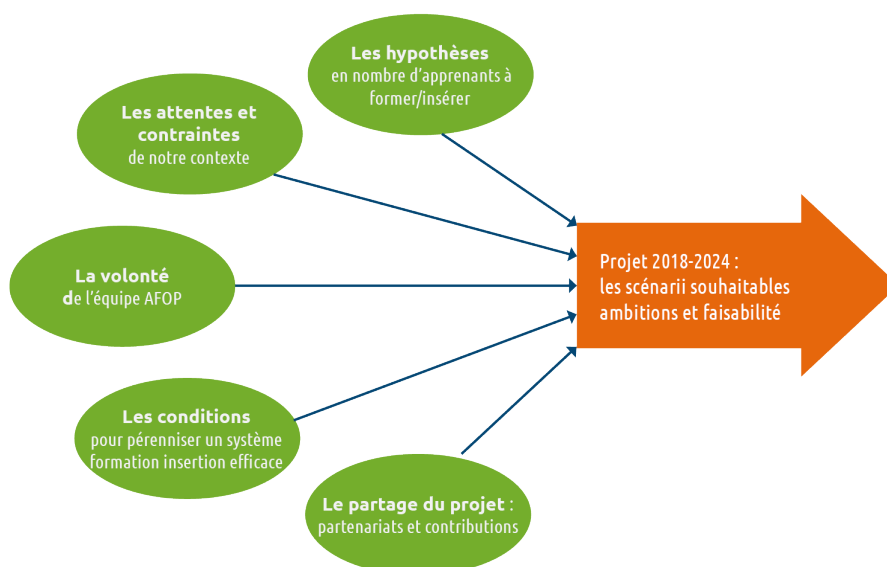


Figure 12 : L'approche prospective et stratégique : Réfléchir sur les éléments-clés du projet futur - Préciser les intentions - Situer les ambitions



Cette seconde phase de la réflexion stratégique doit s'appuyer sur trois éléments :

- **Les points-clés issus de la réflexion avec la méthode ÉMOFF ;**
- **Les fondamentaux non négociables**, à formaliser pour chaque projet, ici à titre d'exemple :
  - Les valeurs de l'équipe AFOP : le jeune au centre du dispositif, accompagnement des projets, co-construction, durabilité ;
  - Et celles du conseil d'administration de FEKAMA : assurer une formation générale des apprenants (notion de citoyenneté), permettre l'accès à la formation malgré les difficultés économiques des familles, maintenir la qualité du dispositif.
- **Les simulations économiques du dispositif** à moyen terme utilisant les résultats de la démarche Économie de la formation à partir des hypothèses des scénarios.

On peut ensuite traduire par des orientations stratégiques et un plan d'action destiné, d'une part à optimiser le système pour le conduire vers ses ambitions, d'autre part à réduire les faiblesses qui peuvent endommager l'avenir.

## ② Réaliser les simulations économiques pour disposer d'une prévision à moyen terme

L'élaboration des scénarios se base tout d'abord sur un certain nombre d'hypothèses spécifiques à fixer pour chacun d'entre eux : flux d'apprenants, durée de la formation et de l'accompagnement-installation, nombre d'installés, organisation pédagogique (ex: alternance ou non), montant des aides à l'installation, investissements à envisager, durée à simuler (6 ans dans le cas d'AFOP, ce qui correspond au temps de projection nécessaire pour un futur programme de formation-insertion) et système de valeurs à préserver.

Disposant de ces éléments, deux méthodes de simulation peuvent être mises en œuvre :

1. **La méthode basée sur les coûts unitaires par apprenant.** Ainsi, on pourra se baser sur le modèle suivant (Cf. Figure 13) :
  - Coûts unitaires à multiplier par le nombre d'apprenants et le nombre d'installés. Seront utilisés dans ce cas, les coûts de fonctionnement (sauf les amortissements), les coûts d'opportunité et ceux supportés par les familles ;
  - Les amortissements devront être traités à part car leur variation peut être importante s'il y a des créations de nouvelles infrastructures ;



- Les retours sur investissements par jeune installé se calculent sur la base de la moyenne observée. En multipliant cette donnée par le nombre d'apprenants installés cumulé sur 4 ans, on obtient le montant de la richesse annuelle créée et son cumul sur cette durée de 4 ans ;
- La différence entre le coût total du dispositif et les retours sur investissements cumulés permet de déterminer le coût net pour la collectivité sur cette durée, en tenant compte de la richesse générée par les flux d'apprenants installés.

	Coût unitaire fonctionnement	Effectif N1	Effectif N2	Effectif N3	Effectif N4
Coût fonctionnement		Coût unitaire x effectif			
Amortissement		Selon plan d'investissement			
Coût total amortissement et fonctionnement		Total Ct fonctionnement + amortissement			
Bénéfice moyen		Calculé a partir de la BDD bénéfices			
Nombre d'installés		Selon le suivi-évaluation			
Bénéfice total dispositif		Bénéfice unitaire X nombre d'installés			
Coût net public =		Bénéfices - Coût total			

Figure 13 : Schéma du modèle de simulation basée sur les coûts unitaires par apprenant

Globalement, cette méthode est plutôt utilisée quand il s'agit de systèmes de formation à grande échelle, la deuxième méthode étant difficilement applicable dans ces cas-là.

2. On peut aussi utiliser **la méthode des budgets partiels** (Cf. Figure 14). Dans ce cas :
  - On établit d'abord la situation de référence de départ basée sur l'existant ;
  - On détermine les variations des coûts pour chaque scénario ;
  - On applique ces variations annuelles à chaque type de coûts, avec éventuellement un traitement spécifique pour les amortissements ;
  - Les retours sur investissements sont traités de la même façon que dans les méthodes précédentes ;
  - Les calculs finaux, coûts nets du dispositif globaux et individuels sont identiques à ceux de la méthode précédente sur la même durée de 4 ans.

Valeurs constatées et retenues année N-1	Hypothèses du scénario		Valeurs du scénario N1	Valeurs du scénario N2
	Charges en plus /produits en moins	Charges en moins /produits en plus		
Coût de fonctionnement			Nouvelle valeur	
Amortissement			Nouvelle valeur	
Coût total			Nouvelle valeur	
Bénéfices			Bénéfices estimés	
Coût net du dispositif			Coût total - bénéfices	

Figure 14 : Modèle de simulation par la méthode des budgets partiels

### ③ Définir le plan d'action induit par le choix du scénario retenu

Le choix du scénario à moyen terme doit faire l'objet d'une discussion participative des instances de décision de façon à établir un consensus sur l'avenir du projet.

L'élaboration d'un plan d'action peut alors être mise en place avec efficacité.

Les objectifs ont été clarifiés et les actions à conduire pour consolider et développer le dispositif peuvent être formalisées et programmées dans le temps.

Une organisation managériale précise permettra alors de conduire les changements avec efficacité.

Plan de travail :  
choix stratégiques,  
communication,  
recrutement,  
financement



### 3. Conditions, facteurs de réussite & limites de la méthode

Les éléments de réussite sont présentés ici en facteur commun à toutes les phases du travail car ils doivent être présents à toutes les étapes du processus. À partir des travaux conduits on peut retenir comme facteurs de réussite, et leur contraire en risque d'échec :

- **Le positionnement du projet dans l'institution** concernée de façon à ce qu'il soit intégré à la stratégie d'ensemble (de la faïtière par exemple). Il importe également que la démarche soit reconnue par les partenaires et les financeurs et l'État de façon à faire connaître les résultats de la démarche ;
- **La qualité de préparation du projet initial** et la définition claire des objectifs et du calendrier pour tous les acteurs impliqués dans le projet : enjeux et finalités, objectifs, pérennité, usages attendus, moyens alloués, temporalité, communication des résultats ;
- **Un management organisé** avec un chef de projet reconnu disposant d'une mission claire, d'une capacité d'animation et d'arbitrage, la mobilisation d'une équipe dédiée et formée, et une ou deux personnes-ressources formées au traitement et à l'analyse des données ;
- **Une conduite de projet basée sur la co-construction** ;
- **Des outils fiables et sécurisés** tout au long du processus (collecte et traitement, communication, formalisation éventuelle sous forme d'étude) ;
- **Une formation des acteurs** sur le processus, leur rôle et l'utilisation des outils mis à leur disposition.

Difficultés potentielles	Préconisations
Problèmes de planification du process et de périmètre du chantier Économie de la formation	Construire une démarche d'ensemble comprenant toutes les actions à mener et clarifier le rôle de chaque acteur
Problèmes de qualité des données collectées	Construire des maquettes de collecte simples et sécurisées (si possible en co-construction avec les collecteurs), mettre à disposition des outils de collecte comportant la sélection des cellules à renseigner sur support dédié (ex : clé USB dédiée à AFOP au Cameroun)
Maîtrise des outils de collecte	Former les collecteurs à la maîtrise des outils en début de process
Difficultés de traiter un grand nombre de données	Utiliser des systèmes de traitement basés sur des logiciels connus et ayant des fonctions avancées, permettant le



	<p>travail en bases de données et une extraction sélective aisée des indicateurs</p> <p>Former au traitement et à l'analyse des données 1 ou 2 personnes qui seront les personnes ressources du projet</p>
<b>Manque d'implication des acteurs de la gouvernance du dispositif</b>	Expliquer le but de l'action et préparer la partie stratégique du projet avec ces acteurs dès le début
<b>Manque d'implication des partenaires du dispositif</b>	Expliciter dès le départ l'opportunité du chantier
<b>Difficulté d'appréhender les impacts non-économiques : organisation professionnelle, développement agricole, action technique</b>	Il est utile pour préciser les éléments à observer, de s'appuyer en amont sur des études qualitatives qui permettent d'identifier les informations qu'il est judicieux de collecter

**Figure 15 : Tableau récapitulatif : difficultés potentielles - préconisations**

### **Quelques limites de l'approche Économie de la formation**

En complément aux préconisations qui précèdent, il est utile de prendre du recul sur la méthode Économie de la formation et d'en préciser les limites :

- Elle est basée sur des méthodes quantitatives qui n'ont pas la finesse de description des approches qualitatives. Il est donc souvent intéressant en amont d'une telle approche, d'utiliser les méthodes qualitatives pour décrire les mécanismes à observer et identifier les paramètres qu'il est judicieux de mesurer avec les méthodes quantitatives ;
- La validité des résultats obtenus est directement liée à la nature et à la taille des échantillons de collecte de données. Il est donc nécessaire dans l'analyse des résultats d'apporter les nuances induites par la réalité de la collecte des données. Cet aspect concerne plus particulièrement la partie bénéfiques explicitée dans le paragraphe 2.2.2.





## 4. Conclusion

Tout d'abord, il est rassurant de constater que les actions engagées ces dernières années par AFOP au Cameroun et FEKAMA à Madagascar ont été conduites avec succès et constituent aujourd'hui un bon support de réflexion stratégique des dispositifs FAR. Toutefois, il est indispensable de rappeler ici que les méthodes présentées dans ce guide méthodologique doivent être adaptées à chaque contexte. Le travail de préparation du chantier doit être mené en amont avec les partenaires internes et externes du projet afin de choisir les outils et méthodologies les plus adaptés aux objectifs poursuivis, mais aussi aux moyens disponibles pour la mise œuvre des travaux.

On peut rappeler que les résultats obtenus par AFOP ont permis à ses promoteurs de consolider leur plaidoyer, mais aussi de préciser dès 2015 ce que pouvait être l'économie d'un dispositif plus conséquent (6 500 apprenants actuellement en flux et 5 000 jeunes installés aujourd'hui- données 2019). Pour ce qui est de FEKAMA, la réflexion engagée s'est traduite par une adaptation du cursus de formation pour mieux tenir compte des difficultés économiques des familles et renforcer les savoir-faire pratiques des apprenants, tout en conservant une formation générale et citoyenne conséquente. Par ailleurs, Fifata, organisation faîtière de FEKAMA à Madagascar, a engagé dans la suite de ce travail une expérimentation sur l'« Économie du conseil agricole » avec son organisme de conseil CAP Malagasy. Il vise d'une part à construire des références technico-économiques au service des conseillers agricoles et des agriculteurs(-trices), mais aussi à identifier et sérier les impacts quantitatifs des actions de conseil sur les exploitations agricoles familiales membres du réseau CAP Malagasy.

Ces éléments montrent que **ce type d'approche quantitative produit des moyens et des outils particulièrement utiles aux promoteurs des projets, contribuant à leur gouvernance, leur pilotage et à la communication avec les partenaires.** L'expérience d'AFOP menée depuis 2015 est un exemple de processus aujourd'hui stabilisé dans le temps.

Toutefois, bien que les expériences précédemment citées démontrent la pertinence de ce type de travail, il est utile de souligner quelques **limites** du guide méthodologique en tant que tel.



Tout d'abord, ce guide méthodologique a été conçu principalement pour être utilisé comme support de formation et outil opérationnel. Un tel écrit ne remplace pas l'expérience de la conduite de ce type d'opération, qui comporte une dimension plus complexe en matière de :

- Conduite de projet : l'expérience de co-construction est majeure comme cela a été indiqué tout au long de ce texte ;
- Conception du système d'information et de construction du dispositif technique de collecte et de traitement des données : cela suppose de disposer d'une expertise en la matière ;
- Analyse des résultats, formulation des conclusions et communication des résultats : ces éléments nécessitent un accompagnement lors de la première réalisation.

Afin de donner tout son sens et sa légitimité à la méthode présentée dans ce guide méthodologique, il semble indispensable que les acteurs de la FAR puissent se l'approprier à travers **une phase préalable d'analyse de la situation de départ, de conception et de préparation de la démarche, à la fois sur le plan pratique et stratégique. Ce travail pourra être réalisé dans le cadre d'une formation-action au bénéfice des acteurs de la FAR intéressés par la mise en place d'une telle démarche, que ce soit des directeurs(-trices) de centres de formation ou des gestionnaires de projets FAR.** En effet, la méthode appliquée ici de l'Économie de la formation-insertion s'inscrit tout à fait dans une perspective de réflexion stratégique des dispositifs FAR à différents niveaux :

- À l'échelle du centre ou du réseau de centres, où l'application de cette méthode peut permettre à la fois d'enclencher un travail d'optimisation des systèmes d'information et de gestion et ouvrir sur une réflexion plus globale de l'impact de leurs activités sur le territoire ;
- À l'échelle nationale, où la démarche peut être réalisée sur un dispositif national de formation, mais aussi plus généralement peut permettre d'alimenter les réflexions sur les dispositifs publics existants ou à venir, à travers l'élaboration, entre autres, d'une stratégie nationale de la FAR ;
- À l'échelle transnationale, permettant ainsi à des communautés régionales d'États telles que la CEDEAO de définir, suivre et évaluer la rénovation des dispositifs FAR à grande échelle.


En parallèle, l'Économie de la formation peut constituer un outil de plaidoyer argumenté et chiffré en faveur de la mise en place et du financement par les États notamment des dispositifs FAR à ces différentes échelles.




## Bibliographie


---

<sup>1</sup> Aspects clés de l'Économie de la formation technique et professionnelle in « L'actualité des services aux entreprises » n° 18 octobre 2009 GTZ

<sup>2</sup>  [Étude de l'impact économique de la formation et de l'insertion professionnelle dans les collèges agricoles de FEKAMA à Madagascar](#). Fert 72 pages- janvier 2019. Auteur Jean-Jacques Loussouarn Ifocap.

<sup>3</sup> Synthèse et analyse des résultats de la collecte des données concernant l'Économie de la formation et de l'insertion générée par le programme AFOP dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches. AFOP- 45 pages- février 2016. Auteur Jean-Jacques Loussouarn Ifocap.

<sup>4</sup>  [Étude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de la FEKAMA à Madagascar](#). 92 Pages. Clara Limousin – 2015 Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome SAADS - Spécialité MOQUAS – Sup Agro Montpellier

<sup>5</sup>  [Programme AFOP au Cameroun : l'installation en agriculture des premières générations de jeunes : de la conception à la mise en œuvre](#). 99 Pages. Louise Bergès– 2015 Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome de l'école en sciences agronomiques de Bordeaux Sciences Agro - Spécialité MOQUAS – IRC Montpellier.

<sup>6</sup> Étude des effets des services de CAP Malagasy sur les paysans et leurs organisations. (Madagascar). 79 Pages. Alexandre Bernard – 2019 Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome SAADS - Spécialité MOQUAS – Sup Agro Montpellier

<sup>7</sup> Actualisation des données concernant l'Économie de la formation et de l'insertion générée par le programme AFOP dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches. PCP- AFOP-45 pages- juillet 2020. Auteur Jean-Jacques Loussouarn, Ifocap



## Pour aller plus loin

- Actualisation des données concernant l'Économie de la formation et de l'insertion générée par le programme AFOP dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches. AFOP 45 pages- février 2017. Auteur Jean-Jacques Loussouarn Ifocap.
- Brève étude comparative des effets des trois dispositifs de Formation-Insertion Cameroun-Madagascar-Togo. Buges L, Peter E., Limousin C., Schlur A., Wampfler B. Communication au séminaire du réseau FAR Montpellier Sup Agro 14-14-15 décembre 2016 – 20 p.
- Groupe de réflexion sur l'Économie de la formation agricole et rurale - Résultats des travaux – Ministère des Affaires Etrangères – République Française-2007. Rédacteur Christian Fusillier.
- Madagascar - L'Économie de la formation, outil de pilotage stratégique. Revue Travaux et innovations -Mai 2020 n° 268 pages 22-25. Agnès Cathala Trame, interview de JJ Loussouarn.
  
- 📄 ■ [Économie de la formation et de l'insertion professionnelle agricole. Atelier de partage d'expérience de réflexion collective](#), à partir de l'étude Économie de la formation -insertion professionnelle des collègues FEKAMA de Madagascar -29 mai 2019 Ifocap Paris- Document Fert-20 Pages- rédaction Amandine Schlur Fert.
- 📄 ■ [Quel impact des collègues agricoles de FEKAMA à Madagascar pour les jeunes formés, leurs familles et territoires dans lesquels ils s'insèrent ?](#) Synthèse du mémoire de Clara Limousin – IRC Montpellier.
- 📄 ■ [Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner](#). Auteurs B. Wampfler, IRC Montpellier Sup Agro – A. Panel, Fert Édition AFD Notes techniques avril 2017 n° 27.
- 📄 ■ [Actes de la conférence AFD sur l'emploi de demain en Afrique : quelles opportunités pour la jeunesse ?](#) Paris les 25 et 26 avril 2017 – AFD Montpellier Sup Agro – Fert.
- 📄 ■ [Poster – Madagascar : les cinq collègues de la FEKAMA](#). Limousin C. 2015 – IRC Montpellier Sup Agro – FAR décembre 2016 – Conception poster : Louise Bergès.
- 📄 ■ [Résumé : Étude de l'impact économique de la formation et de l'insertion professionnelle dans les collègues agricoles de FEKAMA à Madagascar](#). Fert - janvier 2019. Auteur Jean-Jacques Loussouarn Ifocap.