

CONSTRUCTION DE LA DEMANDE DE FORMATION CONTINUE DES PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES

Expérience AFOP-Cameroun

Table des matières

1. CONTEXTE	2
2. Principes directeurs	2
3. Une démarche méthodologique et des cibles qui ont évolué dans le temps	3
➤ Entrée territoire avec l’outil diagnostic agraire	4
➤ Construction de la demande de formation des producteurs porteurs d’idées de projets :	6
➤ Construction de la demande de formation des gros producteurs de Coton	7
➤ Construction de la demande de formation en réponse à la demande des producteurs des bassins de production	8
4. Les Outils mobilisés	9
5. Résultats obtenus	10
6. Leçons tirées	10

1. CONTEXTE

Le programme AFOP, dès 2008, a eu pour mission d’appuyer les centres de formation dans le développement de la formation continue des producteurs en activité.

L’analyse des pratiques de formation des producteurs développée depuis les années 1970 révèle que cette formation comporte 4 caractéristiques :

- Elle est principalement technique « on parle de former aux techniques modernes » ;
- Elle est de nature transmissive à partir des technologies développées par la recherche ;
- Elle découle de l’analyse des besoins par des spécialistes ;
- Elle a pour finalité de faire adopter les techniques modernes porteuses d’une amélioration de la productivité mais qui génèrent auprès des producteurs, des difficultés d’accès aux intrants qu’elles véhiculent.

Le programme se devait par conséquent de corriger les travers de cette formation des producteurs en repensant les démarches et outils de construction de la demande de formation et de l’offre de formation des producteurs.

2. Principes directeurs

Les principes directeurs définis comporte :

- a) Les producteurs sont au centre de l’action « Des bénéficiaires objet → aux producteurs sujets » ;
- b) La formation comme réponse à une demande « bottom-up » et non réponse aux besoin « top-down » ;
- c) La formation doit être traçable et lisible « Evaluation des effets et impacts » ;

- d)** La chaîne des acteurs intervenants dans l'action doit participer à la co-construction des outils et à leur utilisation ;
- e)** Les producteurs ont de bonnes raisons de faire ce qu'ils font ;
- f)** Les agriculteurs ne font pas tous pareil et font évoluer leurs pratiques ;
- g)** De la compréhension à un contrat collectif de déconstruction et de reconstruction des nouvelles options ;
- h)** La chaîne des acteurs accompagnateurs viennent en soutien aux acteurs de base (formateurs de proximité/moniteurs) de la formation des producteurs chargés de la construction de la demande de formation et de l'offre de formation.

3. Une démarche méthodologique et des cibles qui ont évolué dans le temps

Quatre entrées ont jalonné l'expérience du programme AFOP en matière de construction de la demande et de l'offre de formation des agriculteurs :

1. Entrée territoire avec l'outil diagnostic agricole ;
2. Entrée par les projets ou les idées de projets portés par les producteurs ;
3. Entrée par la demande d'une agro-industrie et d'un programme de développement rural ;
4. Entrée filière/ bassin de production

➤ Entrée territoire avec l'outil diagnostique agricole

La première option retenue a été de construire une compétence nationale en matière de construction de la demande de formation de tous les producteurs intéressés par la formation continue, à partir d'une étude diagnostique agricole.

L'outil diagnostique agricole a pour objectif, de connaître l'agriculture à l'échelle locale à partir de son fonctionnement, de son évolution et de dégager les préoccupations des agriculteurs. Cette meilleure connaissance de l'agriculture permet de co-construire avec eux leur demande de formation.

Quatre niveaux d'analyse sont requis à partir d'une entrée territoire :

- Niveau national ;
- Niveau village ou région qui correspond au système agricole ;
- Niveau exploitation correspondant au système d'activités (intégrant toutes les autres ressources) ;
- Niveau des parcelles et des troupeaux qui correspondent au système de production, composé des systèmes de cultures et système d'élevage.

Le tableau ci-après résume dans le temps, les périodes, les finalités et les acteurs impliqués dans ce développement des compétences méthodologiques requises dans le domaine.

Tableau 1 : Evolution dans le temps des finalités et acteurs impliqués

Période	Finalité	acteurs
2009 -2010	Développement d'une expertise nationale dans le domaine	1. Experts DEFIS (Montpellier SupAgro) 2. Cadres AFOP 3. Stagiaires IRC
2010-2012	Démultiplication de la méthodologie dans les centres de formation	1. Cadres AFOP 2. Moniteurs de centre
2012-2016	Diagnostic agricole simplifié pour construire un projet d'établissement	3. Directeurs de centre

Etapes de la démarche

1. Observer et comprendre le paysage agricole ;
2. Retracer l'histoire pour comprendre les transformations de l'agriculture dans le temps et dans l'espace ;
3. Retracer l'évolution du milieu et les transformations ;
4. Etablir les liens entre les transformations ;
5. Identifier la diversité actuelle des exploitations ;
6. Caractériser les modes de culture/élevage en lien avec l'accès aux facteurs de production. Ce point est particulièrement critique parce qu'il permet de faire la typologie des exploitations avec leurs performances et les contraintes auxquelles elles font face.
7. identifier et analyser les façons de cultiver, élever et transformer ;
8. caractériser les exploitations ;
9. faire ressortir les préoccupations des agriculteurs et leurs projets ;

10. transformer les préoccupations en problèmes traitables et identifier leurs projets.

- Un problème n'est pas formulé à partir des choses, mais à partir de la vision de quelqu'un, de ses préoccupations à leur sujet
- Recueillir les problèmes des agriculteurs, non les nôtres

« UN PROBLEME BIEN POSE EST A MOITIE RESOLU »

→ La recherche de solutions commence quand un problème est formulé.

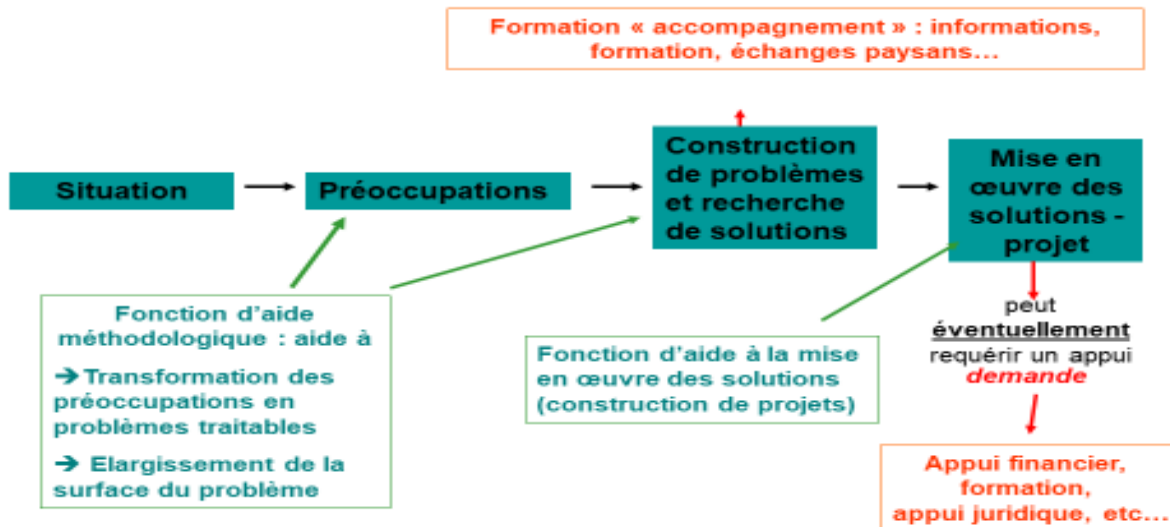
Bien différencier :



« comment faire pour...? » suivi d'un verbe d'action

Passer de la difficulté au

« PROBLEME » traitable (comment faire pour...?)



11. restituer les résultats de cette démarche d'entretien, de collecte et d'analyse des données aux agriculteurs .

La recherche co active avec les agriculteurs des solutions aux problèmes traitables permet de les classer en 2 grands groupes qui sont : (i) les problèmes qui relèvent des capacités à acquérir par la formation qui

sont consolidés dans un plan de formation et (ii) les problèmes qui ont besoin d'autres sources de solutions comme l'appui conseil, le financement, ... et qui relèvent d'un plan d'accompagnement.

Le plan de formation est par la suite décliné par l'équipe en offre de formation qui découle de la déclinaison des modules du plan en sessions de formation dans le temps et dans l'espace, avec les intervenants retenus, les modalités pédagogiques.

Les points faibles de cette démarche de construction de la demande des producteurs avec l'outil diagnostic agraire sont :

La démarche débouche sur les problèmes à résoudre par la formation à partir de la typologie des exploitations. Les engagements d'assister aux formations y relatives ne sont pas suffisamment personnalisés. De ce fait, on constate un faible taux de participation des producteurs à la formation au niveau des centres de formation, ;

Cette démarche requiert beaucoup de ressources mobilisées en termes de temps, et en ressources humaines, logistiques et financières ;

Elle crée implicitement beaucoup d'attentes de la part des agriculteurs autres que la formation et engage indirectement le dispositif de formation. Toutes les attentes qui ne relèvent pas du champ « renforcement de capacités » peuvent finir par le discréditer.

Cette démarche a par conséquent été réorientée pour servir au diagnostic du territoire en lien avec l'élaboration des projets d'établissement, dont la portée est sur un pas de temps plus long avec des synergies à développer avec tous les acteurs intervenant dans le territoire de l'établissement.

➤ **Construction de la demande de formation des producteurs porteurs d'idées de projets :**

Cas des anciens combattants et victimes de Guerre et des jeunes de l'opération HIMO (Haute Intensité de Main d'Œuvre) : 2015-2016

Contexte

Le Ministère de la Défense au Cameroun a créé un fonds destiné à la reconversion des militaires retraités et des victimes de guerre. Certains d'entre eux ont choisi le secteur agropastoral pour leur reconversion. A cet effet, le Ministre de la Défense a saisi le programme AFOP, pour apporter aux bénéficiaires de cette opération, un renforcement des capacités en terme de formation.

De même, le Cameroun subit dans sa partie septentrionale, les attaques meurtrières de Boko Haram ; Ces attaques sont parfois perpétrées par les jeunes de ce territoire, qui ont été enrôlés dans ces groupes terroristes du fait principalement de leur désœuvrement et sous-emploi. Pour freiner cet enrôlement, le Programme National Participatif qui accompagne les communes dans l'action de développement des territoires, a initié avec les communes, des chantiers d'investissement à HIMO. Dans la rémunération des jeunes retenus pour cette opération, ¼ du salaire est retenu pour servir à la fin des travaux, à la mise en œuvre d'un projet agropastoral. Pendant la mise en œuvre des chantiers, chaque jeune a été accompagné par un consultant pour définir leur idée de projet.

Pour répondre à ces demandes en formation, le programme AFOP s'est doté d'une démarche de construction de la demande de formation portée par les porteurs de projet.

Quatre catégories d'acteurs ont été retenus :

1. Les cadres AFOP ;
2. Les cadres de l'ONG « Care International » ;
3. Les Moniteurs de Centre ;
4. Les Jeunes formés et installés par AFOP dans ces territoires qui mettent en œuvre des projets analogues.

Ces différents acteurs ont été formés en formation action à construire la demande de formation.

Cas des militaires en reconversion.

Démarche de construction par les Cadres AFOP uniquement à travers :

- 1- Entretien avec les bénéficiaires sur leurs idées de projets. Cet entretien a permis de confirmer ou infirmer les ébauches de leurs projets ;
- 2- Etablir le bilan individuel de compétences (Savoir, savoir-faire et savoir être) des concernés. Ce bilan a consisté à recenser les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet, suivi de l'identification des compétences acquises par les porteurs tout au long de leur carrière professionnelle pour ressortir l'écart en compétences à combler ;
- 3- Construire avec l'ensemble des bénéficiaires leur demande de formation visant à combler l'écart en terme de modules de formation ;
- 4- Construire l'offre de formation des sous-groupes en terme de séances de formation, thèmes, modalités pédagogiques et calendrier.

Ce partenariat avec le Ministère de la Défense s'est malheureusement arrêté ; les fonds prévus ayant été orientés vers l'effort de guerre contre Boko Haram.

Cas des Jeunes de l'Opération HIMO

La démarche a été sensiblement la même mais avec une implication dans le processus de construction de la demande, des 4 catégories d'acteurs énumérés plus haut. Les jeunes formés installés ont permis lors du bilan de compétences, de constater que ces derniers disposaient dans le territoire des compétences recherchées par les jeunes HIMO. Ils ont également été d'un grand apport au niveau linguistique compte tenu de leur maîtrise de la langue locale.

- **Construction de la demande de formation des gros producteurs de Coton à la demande de la Société de Développement du Coton (SODECOTON): 2019-2020**

Contexte

La SODECOTON a saisi le programme AFOP pour solliciter un appui à la construction de la demande de formation et de l'offre de formation continue des producteurs de coton.

Cette demande devait se traduire par la formation de 11 cadres de la SODECOTON et 25 formateurs de proximité qui sont directement impliqués dans la formation des producteurs.

Le programme AFOP a choisi la modalité « formation-action » en lien avec les producteurs.

Les acteurs impliqués étaient :

- Les cadres AFOP (4 animateurs) ;
- Les cadres de la SODECOTON (11)
- Les formateurs de proximité (25) ;
- Les moniteurs de centre (8)

Etapes du processus auprès de 14 gros producteurs

1. Caractériser les exploitations des producteurs retenus par la conduite des entretiens semi directifs ;
 2. Identifier les préoccupations des gros producteurs ;
 3. Transformer les préoccupations en problèmes traitables par la formation ;
 4. Analyser ces problèmes en termes de causes et effets générés ;
 5. Etablir le bilan individuel de compétences (Savoir, savoir-faire et savoir être) des concernés. Ce bilan a consisté en le recensement des compétences nécessaires à la levée les contraintes et l'identification des compétences acquises par les producteurs tout au long de leur carrière professionnelle pour ressortir l'écart en compétences à combler ;
 6. Construire avec l'ensemble des bénéficiaires leur demande de formation visant à combler l'écart en terme de modules de formation ;
 7. Construire l'offre de formation des sous-groupes en terme de séances de formation, thèmes, modalités pédagogiques et calendrier.
- Construction de la demande de formation en réponse à la demande des producteurs des bassins de production (2020 à nos jours)

Contexte

Les bassins de production découlent du développement dans certains territoires, des filières. Ainsi, 3 grands types de bassins sont en train d'être accompagnés. Il s'agit des :

- bassins anciens liés aux filières stratégiques anciennes comme le cacao, le palmier à huile. La demande dans ce cas est portée par les communes des territoires concernés ;
- bassins de pêche qui se développent à la suite des nouveaux barrages hydroélectriques. La demande est politique et générée par les tensions sociales nées des revendications des agriculteurs qui ont perdu leurs exploitations ensevelies par l'eau. Il est question de les accompagner à changer de vocation pour s'orienter vers la pêche ;
- bassins créés par des jeunes formés et installés par le programme AFOP. Ces jeunes développent des bassins autour de 15 filières stratégiques dont 9 filières végétales et 6 filières d'élevage. Ces derniers font face à des contraintes spécifiques.

Les acteurs impliqués dans la démarche sont :

- Les cadres AFOP ;
- Les équipes pédagogiques des centres (Moniteurs) ;
- Les jeunes et les producteurs des bassins ;
- Les Maires des communes

Etapes de la démarche de construction

1. Etablir la situation de référence des bassins avec des entretiens auprès des acteurs et leurs stratégies ;
Les pratiques l'amont des productions à l'aval ; Les performances techniques et économiques ; Les contraintes ;
2. Hiérarchiser les contraintes et les analyser (Causes et effets) ;
3. Evaluer les solutions endogènes en cours ;
4. Etablir le bilan de compétences (Savoir- savoir-faire et savoir être) des producteurs. Ce bilan consiste en le recensement des compétences nécessaires à la levée les contraintes et l'identification des compétences acquises par les producteurs tout au long de leur carrière professionnelle pour ressortir l'écart en compétences à combler ;
5. Construire avec l'ensemble des bénéficiaires leur demande de formation visant à combler l'écart en terme de modules de formation ;
6. Construire l'offre de formation des sous-groupes en terme de séances de formation, thèmes, modalités pédagogiques et calendrier.

4. Les Outils mobilisés

Les outils utilisés sont conçus au cours du processus. Ils sont constitués des

- Grilles d'observations ;
- Grilles d'entretien ;
- Grilles d'analyse ;
- Guides d'élaboration de la situation de référence ;
- Guide 'établissement du bilan de compétence ;
- Taxonomie de Bloom

Ces outils ne sont pas des questionnaires d'enquêtes mais plutôt des aides mémoires d'entretien semi directif.

5. Résultats obtenus



6. Recommandations utiles

1. L'équipe d'animation pour accompagner le processus de développement des compétences méthodologiques doit disposer en son sein, des personnes avec des capacités avérées en ingénierie des projets et en ingénierie de formation ;
2. Un savoir être en matière d'écoute et de la fonction « du dire » est un atout important ;
3. Une bonne maîtrise de l'accompagnement avec ces 4 dimensions (Relation, Posture, Fonction et Démarche) est souhaitable ;
4. La démarche de construction de la demande est un processus itératif et cyclique incluant les producteurs. Elle comprend les phases de Compréhension-Characterisation-Analyse-Déconstruction-Reconstruction-Evaluation ;
5. Tout au long du processus, il est important de garder à l'esprit un triptyque qui marque les temps de réflexion : Les pratiques ; les concepts scientifiques et le recul face au contexte des producteurs. Certains facteurs portés par la formation peuvent devenir bloquants en termes d'accessibilité et de disponibilité dans leur contexte au temps T.

7. Leçons tirées

1. Difficulté pour les acteurs chargés de l'animation du processus à quitter le modèle transmissif adossé à leurs disciplines académiques pour le modèle constructiviste qui place le bénéficiaire au centre de l'action ;
2. Le bilan de compétences permet d'identifier les producteurs ressources qui seront utilisées dans l'offre de formation ;
3. Certaines étapes sont constantes dans le processus quelle que soit l'entrée, il s'agit de :

4. Réaliser le diagnostic de la situation de référence, qui doit aller de pair avec l'analyse compréhensive de la situation ;
5. Établir un bilan de compétence, qui valorise les producteurs en tant que porteurs de compétences acquises dans l'action ;
6. Co-construire le plan de formation.