



L'élaboration du projet de centre de formation agricole

**Vers un ancrage territorial du centre
et une pérennisation de ses activités**

***Etude de la méthodologie appliquée au Cameroun
dans le cadre du programme AFOP***

Alice Martin

Cursus Ingénieur Agronome – Année de Césure Tutorée

Montpellier SupAgro

Juin 2016

Table des matières

Introduction.....	2
Contexte	3
La commande	9
Méthodologie	11
Résultats.....	14
I. Comprendre le territoire du centre grâce aux diagnostics	14
1. Quatre diagnostics pour une même finalité.....	14
2. Des conditions de réalisation diverses	14
3. Un fort appui du programme AFOP pour la 1 ^{ère} phase	15
4. Une démarche qui inscrit déjà le centre sur son territoire	16
II. Engager une réflexion stratégique autour des actions du centre	16
1. Construire une stratégie de pérennisation du centre	17
2. Une implication totale de l'équipe du centre	18
3. Une différence structurelle entre centre privé et public	19
III. Mettre en œuvre la stratégie définie.....	19
1. Les stratégies d'ancrage territorial qui découlent de cette méthodologie.....	20
2. Les initiatives portées par le centre au-delà de la méthodologie	22
IV. Renouveler ses actions face aux évolutions du territoire	24
1. Le nécessaire suivi en continu des producteurs sur le territoire	24
2. Les jeunes installés	24
V. Regards sur la méthodologie.....	25
1. L'utilisation du projet de centre	25
2. Les limites de la méthodologie.....	25
VI. Les points clés du fonctionnement des centres AFOP	26
1. Le rôle central du directeur de centre.....	26
2. Une gouvernance effective et impliquée	28
3. La structuration AFOP	29
Conclusion	30
Annexes	32

Introduction

Avec 32 millions de personnes par an qui arrivent sur le marché du travail, la population active africaine devrait croître de 300 millions de personnes d'ici 2030. Soit autant de jeunes qui chercheront du travail et pour qui les pays africains doivent d'ores et déjà mettre en place les conditions optimales pour leur insertion. Or, le secteur agricole, qui emploie déjà de 50 à 75% de la population, souffre de cette pression démographique et aura du mal à absorber l'arrivée de tous ces jeunes. Pour contrer l'exode rurale et les risques que cela encoure (chômage, misère, violence, perte du dynamisme des zones rurales, insécurité alimentaire) les zones rurales doivent se rendre attractive et un accompagnement adapté doit être donné aux jeunes afin qu'ils puissent projeter leur avenir dans le milieu rural.

Conscient de ces enjeux, de nombreux pays mettent aujourd'hui l'accent sur des politiques de formation et d'insertion des jeunes ainsi que des producteurs, notamment sur les métiers agricoles, afin de leur donner les moyens d'envisager une insertion en zone rurale. Le Cameroun a ainsi depuis 2008 mis en place, avec le soutien de l'AFD un programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans le milieu agropastoral (programme AFOP). Ce programme s'appuie sur tout un réseau de centre et d'écoles de formation agricoles répartis sur tout le territoire camerounais et préparant les jeunes post-primaires aux métiers d'exploitant agricole, de maître pêcheur et de conseiller et entrepreneur agropastoral. Aujourd'hui au nombre de 75, les centres de formations du programme AFOP bénéficient tous d'un appui et d'une structuration commune permettant un fonctionnement cohérent avec les objectifs AFOP nationaux ainsi qu'un appui les amenant à être un réel outil au service du territoire et des enjeux spécifiques qui y sont présents. Pour souscrire au programme AFOP, les centres de formation, pour la plupart déjà existants auparavant, ont tous du réaliser un projet de centre basé sur une méthodologie à plusieurs diagnostics et leur permettant justement d'adapter leurs actions aux particularités de leur territoire pour une période de 4 ans. Cette méthodologie a été proposée en 2009 par Isabelle Touzard et Khalid Belarbi lors d'une formation-action à Bertoua et a depuis été amendée par le programme AFOP.

Le Cameroun est également membre du Réseau FAR. Créé en 2006, ce réseau regroupe les acteurs impliqués dans la formation agricole et rurale de 13 pays d'Afrique francophone et les accompagne dans la définition et la rénovation des dispositifs de formation agricole et rurale. D'autres pays du réseau étant en cours de construction d'un dispositif de FAR, l'expérience du Cameroun, particulièrement aboutie sur cette question, a tout intérêt à être partagée. C'est dans ce contexte là et tout particulièrement sur la question de l'ancrage territorial des centres, que la présente étude a été commanditée.

Par la visite de 5 centres de formation agricoles au Cameroun cette étude vise à étudier les conditions dans lesquelles la méthodologie du projet de centre a été adoptée et dans quelle mesure l'adoption de cette méthodologie a permis de mettre les centres au service de leur territoire. Une attention particulière est portée autour des facteurs et dispositions qui facilitent l'ancrage territorial des centres. Après une présentation du contexte et de la méthodologie des projets de centre, les résultats s'attarderont sur le processus dans lequel les centres s'inscrivent dans le cadre de cette méthodologie.

Contexte

I- Le réseau FAR

Le réseau FAR a été créé en 2006 à la suite de la première conférence de Ouagadougou en 2005 « Formation de masse en milieu rural, éléments de réflexion pour la définition d'une politique nationale ». Le réseau a pour vocation de rassembler tous les acteurs impliqués dans les dispositifs de formation agricole et rurale professionnelle dans 13 pays d'Afrique francophone (Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Madagascar, Mali, Maroc, Sénégal, Tchad, Tunisie, Togo) (Figure n°1).

Le réseau FAR accompagne les pays membres à la définition et à la rénovation de dispositifs de formation agricole et rurale par de l'expertise, du renforcement de compétences des acteurs, de la mutualisation d'expérience et de la production de références. Dans ce cadre-là, le réseau FAR réfléchit actuellement à la création d'une boîte à outils disponible sur son site internet¹ qui référenceraient les méthodologies en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique mises en pratiques au sein du réseau et existantes dans le domaine de la FAR.



Figure n°1 : Pays membres du Réseau International FAR

¹ <http://www.reseau-far.com/>

II- Le programme AFOP

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) a été mis en place par le gouvernement camerounais sous la tutelle du MINADER et du MINEPIA depuis 2008. Ce programme reçoit l'appui financier de l'AFD à travers un contrat de Désendettement et de Développement (C2D) dans le cadre de la réduction de la dette camerounaise.

La rénovation du dispositif de formation professionnelle en agriculture, élevage et pêches doit permettre d'améliorer la qualification des acteurs du développement agricole et rural pour permettre une meilleure insertion professionnelle des jeunes dans le secteur de l'agriculture. L'objectif final étant de redynamiser le secteur agricole par un rajeunissement de sa population et grâce à une meilleure maîtrise des facteurs de production.

Le programme vise les jeunes en situation post primaire ainsi que les adultes projetant une installation en agriculture, élevage ou pisciculture, les jeunes du secondaire désirant s'orienter vers les métiers de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, les producteurs déjà en activité et les cadres et les formateurs impliqués dans le dispositif de la FAR. Le dispositif s'appuie sur tout un réseau de centres de formation publics et privés répartis sur tout le territoire camerounais.

Le programme est actuellement dans sa 2^{ème} phase. De 2008 à 2012 la première phase s'est attachée à rénover les dispositifs de formation professionnelle agricole. La deuxième phase (2012-2016) vise quant à elle tout particulièrement le développement du dispositif d'appui à l'insertion des jeunes formés sur le territoire. L'enjeu consiste désormais à consolider ce dispositif de formation-insertion et à réfléchir à sa durabilité. En 2016 le programme se prépare ainsi à une 3^{ème} phase qui débutera en 2017 et qui aura pour objectif principal de pérenniser le système de formation mis en place, grâce notamment à un meilleur ancrage territorial des centres de formations et à une recherche d'institutionnalisation du dispositif.

Vis-à-vis de cet ancrage territorial des centres, le Cameroun a depuis plusieurs années (1996) mis en place une politique de décentralisation active et progressive pour dynamiser le développement des territoires, au niveau politique, économique et social. L'enjeu de cette décentralisation et de redonner du pouvoir aux populations des territoires à travers les collectivités locales (régions et communes) où des orientations peuvent être prises quant aux initiatives à réaliser sur les territoires pour régler les problèmes locaux. Dans ce cadre-là les collectivités territoriales bénéficient d'une autonomie administrative et financière. C'est dans ce contexte que les centres de formation se déploient sur le territoire, en intégrant notamment dans leur conseil de gestion un représentant des collectivités territoriales. Avec la 3^{ème} phase d'AFOP et l'institutionnalisation du dispositif, les centres doivent pleinement tenir compte de cette décentralisation pour faire valoir leur rôle et leur utilité pour le développement du territoire afin d'être appuyés par les collectivités territoriales.

1. Les centres de formation, au cœur de la stratégie du programme AFOP

Dans la logique de proposer une offre de formation adaptée aux territoires et à la demande, chaque centre de formation impliqué dans le programme se doit de présenter un projet de centre. L'appui à l'élaboration des projets des centres s'intègre dans la composante 3 du programme : «développement de la formation des producteurs et des jeunes en formation post-primaire». Plus qu'un document réglementaire et une nécessité pour pouvoir concourir à un fond compétitif, le

projet de centre se présente comme un instrument de stratégie interne permettant de fixer des objectifs et actions à entreprendre à moyen terme en fonction des atouts et contraintes du centre et du territoire. Il s'agit également d'un instrument de stratégie externe permettant au centre de s'insérer dans la vie locale et le territoire, de vendre le produit « formation » aux partenaires et publics cibles et d'être reconnu par l'extérieur pour ses compétences particulières².

2. La formation des directeurs de centre

Acteur essentiel du fonctionnement interne du centre mais aussi des relations avec l'extérieur, le directeur de centre a pour prérogatives d'organiser, d'animer et d'impulser la vie du centre et ses évolutions. A ce titre, un premier atelier en décembre 2009, animé par Khalid Belarbi et Isabelle Touzard, formateurs à l'Institut des régions chaudes de Montpellier SupAgro auprès d'une trentaine de directeurs de centre a permis de les former à la démarche de construction de projet de centre. Cet atelier de 11 jours, sous forme de formation-action a permis d'outiller les participants à la démarche d'élaboration de projet de centre.

A la suite de cet atelier, un guide méthodologique d'élaboration des projets de centre a été rédigé afin de capitaliser l'ensemble des enseignements transmis lors de cette formation³. Ce guide s'applique au cas du projet AFOP mais présente l'intérêt de regrouper l'ensemble des étapes nécessaires à l'élaboration d'un projet de centre afin de permettre aux directeurs de centre de mener à bien leurs tâches. Ce document présente la méthodologie générale et les outils mobilisés. Ce document a fait l'objet d'une seconde version en 2015⁴. Par ailleurs un guide méthodologique de réécriture des projets de centre a été rédigé lui aussi en 2015 pour les centres de 1^{ère} et 2^{ème} génération qui sont en cours de réécriture de leur projet de centre⁵. Cette réécriture des projets de centre se base également sur un diagnostic de territoire et intègre les bilans de fonctionnement du centre, de l'insertion des jeunes et de la formation.

3. Vers une indépendance territoriale des centres de formation : la phase 3 d'AFOP

Dans le cadre de la troisième phase du programme AFOP (2017-2020), une réflexion est initiée quant à l'ancrage territorial des centres et à leur indépendance financière et technique à l'échelle territoriale. A ce titre, il sera mis en place un accompagnement spécifique à destination des centres pour qu'ils soient un outil efficace au service du développement des territoires. A terme, le projet de centre, grâce à l'étude des acteurs et partenaires du territoire, devra donc identifier d'autres sources de financement que celles provenant du programme AFOP, pour une pérennisation des activités sur le long terme. Le projet de centre constitue donc une base de réflexion et d'orientation du centre de formation pour assurer sa durabilité et son intégration territoriale.

III- La méthodologie d'élaboration de projet de centre

1. Une méthodologie basée sur 4 diagnostics

La méthodologie telle qu'elle a été enseignée en 2009 lors de l'atelier de Bertoua se base sur quatre diagnostics : un diagnostic centre (DC), un diagnostic territoire (DT), un diagnostic agraire (DA) et un diagnostic jeune (DJ). A partir de ces diagnostics doivent pouvoir être définis, pour une durée

² Belarbi K. & Touzard I. 2009. Présentation powerpoint « Concepts PROJET de centre ». Formation directeurs de centres au projet.

³ C2D-AFOP, 2009. Guide méthodologique d'élaboration des projets de centre. 39p

⁴ C2D-AFOP, 2015. Guide méthodologique d'élaboration des projets de centre. 59p

⁵ C2D-AFOP, 2015. Guide méthodologique de réécriture des projets de centre.

de 4 ans, les objectifs globaux et opérationnels du centre répondants à la demande et aux particularités du territoire. Ces objectifs globaux et opérationnels sont une déclinaison à l'échelle du territoire des objectifs nationaux du programme AFOP. L'ensemble de ces diagnostics se base sur une approche systémique qui doit permettre d'élaborer un projet de centre où ce dernier est l'élément central d'un système de formation agricole et rurale territorialisé en lien avec l'ensemble des composantes du territoire.

1.1 Le diagnostic du centre (DC)

Ce diagnostic vise à recueillir les informations relatives au passé du centre, à son fonctionnement actuel et aux liens avec son territoire. Il se compose d'un diagnostic interne auprès des apprenants, des formateurs, du personnel et des partenaires et d'un diagnostic externe sur la base d'une revue documentaire et d'entretiens avec l'équipe du centre. L'objectif de ce diagnostic est de pouvoir construire un projet de centre pertinent qui tire les leçons du passé et les nécessaires évolutions à engager, qui valorise les atouts et atténue les faiblesses du centre, qui tient compte des moyens mobilisables en interne et en externe et qui permet d'obtenir l'adhésion des partenaires en tenant compte de leur motivation.

1.2 Le diagnostic du territoire (DT)

Ce diagnostic permet d'identifier les activités et leur évolution ainsi que les opportunités et les contraintes présentes sur le territoire. Elle tient compte aussi des acteurs agissant sur le territoire et pouvant se présenter comme de potentiels partenaires. L'objectif de ce diagnostic est de pouvoir impliquer les acteurs du territoire dans le pilotage du centre de formation en initiant les bases de partenariats futurs, de construire le dispositif d'alternance et d'accompagnement des projets professionnels (dans le cadre du programme AFOP) et de définir les adaptations régionales du référentiel national.

1.3 Le diagnostic agraire (DA)

Ce diagnostic adopte une démarche systémique pour analyser l'agriculture sur le territoire ainsi que la conception qu'ont les agriculteurs de leur situation, de recueillir leurs préoccupations, leurs projets et attentes vis-à-vis de la formation. L'objectif de ce diagnostic est de pouvoir construire des formations qui accompagnent les agriculteurs dans leurs projets, de construire le dispositif d'alternance et d'accompagnement des projets professionnels des jeunes et de définir les adaptations régionales du référentiel national.

1.4 Le diagnostic jeune (DJ)

Ce diagnostic vise à connaître les trajectoires, projets et attentes vis-à-vis de la formation de la part des jeunes du territoire. L'objectif de ce diagnostic est de pouvoir définir le profil des jeunes qui seront formés, d'identifier les finalités et objectifs du projet éducatif, de construire le dispositif d'alternance et de définir les adaptations régionales du référentiel national.

L'ensemble de finalités de ces diagnostics sont présentés dans le tableau n°1.

Tableau n° 1 : Finalités des différents diagnostics dans l'élaboration du projet de centre

Finalités	Diagnostic Centre	Diagnostic Territoire	Diagnostic Agraire	Diagnostic Jeune
Tirer les leçons du passé et des nécessaires évolutions du centre				
Valoriser les atouts et atténuer les faiblesses				
Considérer les moyens mobilisables en interne et externe				
Obtenir l'adhésion de l'équipe et des partenaires				
Mobiliser les acteurs de la formation dans le pilotage				
Jeter les bases de partenariats futurs				
Construire la formation des agriculteurs en activité				
Construire le dispositif d'alternance et d'accompagnement des projets professionnels				
Définir les adaptations régionales du référentiel national				
Identifier les finalités et objectifs du projet éducatif				
Définir le profil des jeunes qui seront formés et par la suite les critères de recrutement				

2. Une approche participative

La démarche se veut participative, incluant l'ensemble des acteurs, tant compte des préoccupations du territoire, afin de conforter l'ancrage territorial des centres de formation, condition indispensable à la réussite du processus de rénovation entrepris par le programme AFOP⁶. Les acteurs locaux doivent donc être impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet de centre afin d'inscrire réellement les actions du centre dans son territoire. Par ailleurs l'ensemble des entretiens réalisés auprès des différents acteurs en relation avec le centre se font sur la base d'entretiens de compréhension.

A l'issu de chacun des diagnostics doit être organisé une restitution des résultats à l'ensemble des acteurs enquêtés en vue de la validation de ceux-ci. La démarche d'élaboration de projet de centre se base donc sur deux aspects primordiaux :

- **la co-construction**, par une implication de tous les acteurs dans le projet de centre ;
- **l'information**, par des restitutions de l'ensemble des résultats aux acteurs enquêtés.

IV- L'importance du projet de centre

L'élaboration du projet de centre répond à plusieurs exigences. L'un des premiers objectifs de l'élaboration d'un projet de centre est de faire du centre un outil au service du développement du territoire, où chacune des parties prenantes trouve son intérêt. Le projet de centre doit ensuite pouvoir tenir compte des atouts et faiblesses existantes pour mettre en cohérence les moyens disponibles. L'objectif étant de progresser vers des objectifs nationaux en tenant compte des particularités du territoire. Enfin, l'élaboration de ce projet de centre doit permettre d'identifier de nouveaux partenariats techniques et financiers sur le territoire afin d'ancrer les activités du centre sur le temps et assurer sa pérennisation.

⁶ TDR formation des directeurs de centre, sous-dossier document annexe.

En ce qui concerne la pérennisation d'un centre de formation, nous pouvons considérer que la durabilité d'une structure, ici d'un centre de formation, dépend de plusieurs facteurs qu'il convient de réunir pour arriver à cet objectif. Le centre doit dans un premier temps disposer d'une gouvernance viable, capable de prendre en compte les particularités du territoire et ses évolutions pour construire une stratégie de formation adaptée et répondant aux enjeux du territoire. Les décisions prises dans les organes de gouvernance doivent permettre au centre de fonctionner et de faire face aux difficultés. Ensuite, le centre doit pouvoir disposer d'un financement durable. Un programme n'étant pas voué à durer éternellement, cette réflexion est ici essentielle dans le cadre du programme AFOP. Le centre doit pouvoir trouver des partenaires financiers, sur son territoire ou à une échelle plus large, ou assurer des activités (production, services) lui permettant de financer efficacement ses activités et de faire face aux imprévus. Le centre doit également être viable au niveau technique grâce à des moyens adaptés aux missions qu'il se donne : compétences, outils, méthodes, bâtiments, outils de suivi-évaluation sont autant d'éléments à prendre en compte pour assurer le bon fonctionnement de ses activités. Enfin le centre doit pouvoir être intégré sur son territoire, au niveau institutionnel grâce à la participation des acteurs du développement rural dans la gouvernance de l'établissement et dans les modules de formation mais il doit également être intégré socialement en prenant en compte les projets et considérations des agriculteurs, jeunes, familles de jeunes, chefferie dans son projet de centre afin que le centre soit porté par la population du territoire. A partir des observations précédentes, le schéma ci-dessous récapitule les points de vigilance pour assurer l'ancrage territorial et la durabilité d'un centre de formation (Figure n°2).

Comment construire un centre de formation et d'insertion ancré sur son territoire et dont les actions se pérennisent dans le futur ?

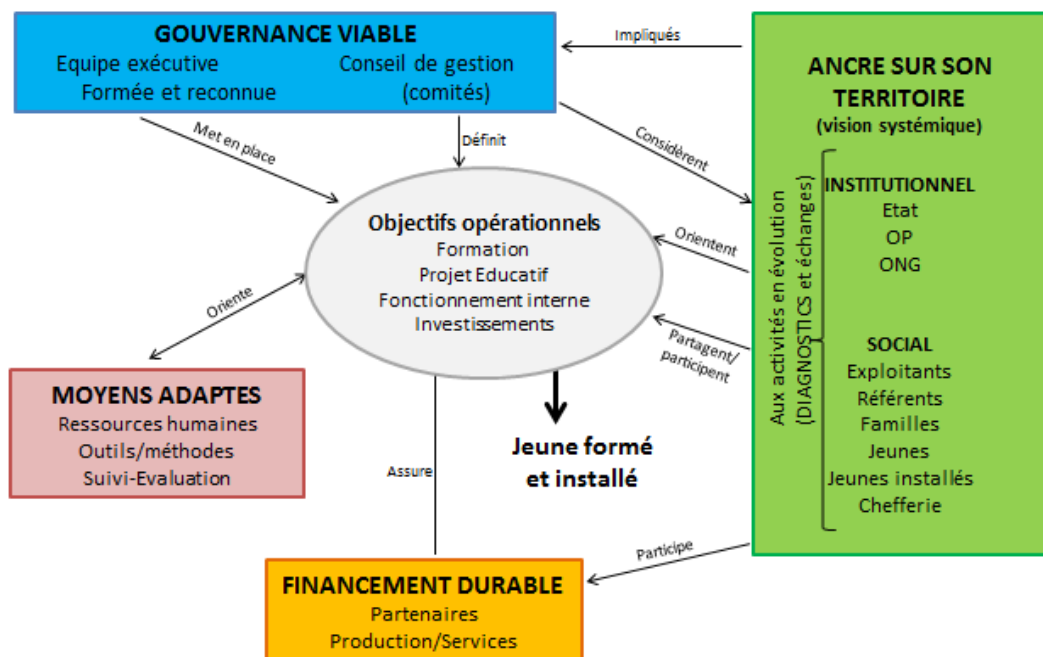


Figure n°2 : Grille d'analyse de l'insertion territoriale et de la pérennisation d'un centre de formation et d'insertion professionnelle agricole.

La commande

Le Cameroun est, à ce jour, le seul pays du réseau FAR à avoir mis en place un dispositif de formation professionnelle agricole et rurale aussi structuré et abouti. Dans ce cadre-là, il constitue pour les autres pays du réseau une référence ou du moins une base d'expériences qui peut orienter les créations ou rénovations de dispositifs en cours. Le Réseau International FAR, dans son objectif de capitaliser, diffuser et échanger sur les expériences diverses de chacun des pays a pour souhait de créer une boîte à outils mettant à disposition les méthodologies, démarches et outils en ingénierie pédagogique et ingénierie de formation. Parmi les nombreuses thématiques qu'il conviendrait de capitaliser et pour lesquelles il y a une demande de la part des pays membres, la mise en place des **PROJETS DE CENTRE** de formation est apparue comme prioritaire. Comme précisé au préalable, cette méthodologie existe déjà et a été appliquée dans le cadre du programme AFOP. La mise à disposition de cette méthodologie aux autres pays membres demande d'être évaluée et amendée si nécessaire pour l'enrichir et la rendre accessible. Des rencontres sur le terrain avec les directeurs de centre, les moniteurs, les jeunes et les acteurs du territoire de ces centres camerounais permettront justement de comprendre l'application de cette méthodologie en pratique et les contraintes rencontrées.

Par ailleurs, le programme AFOP s'apprête dès 2017 à entamer sa 3^{ème} phase dont celle-ci a pour objectif principal de pérenniser le système de formation mis en place, grâce notamment à un fort ancrage territorial des centres de formations et à une institutionnalisation du dispositif de formation. Dans ce contexte, le programme AFOP cherche à faire du projet de centre un réel outil d'ancrage territorial du centre mais aussi d'indépendance fonctionnelle et financière. La méthodologie d'élaboration du projet de centre doit donc tenir compte de ces deux éléments : l'ancrage territorial et la recherche de pérennisation des activités du centre au-delà du programme AFOP. Un atelier sur la création du référentiel de formation des directeurs de centre sera notamment réalisé en octobre 2016 dans lequel l'ancrage territorial des centres de formation sera un des axes principal pour la construction de ce référentiel. L'équipe en charge de la création de ce référentiel (IFOCAP, AgroSup Dijon, inspection de l'enseignement agricole) sera donc intéressée de connaître les initiatives déjà existantes en terme d'ouverture des centres AFOP aux acteurs du territoire.

Ainsi la méthodologie de projet de centre s'inscrit dans une dynamique de réflexion stratégique qui se base tout d'abord sur une compréhension fine du contexte dans lequel le centre évolue et évoluera dans le futur. A partir de cette compréhension, le centre doit être en capacité de construire une réflexion stratégique qui permettra de définir les objectifs à atteindre sur la période voulue. Grâce à son équipe, ses moyens et l'appui éventuellement reçu le centre est amené à mener à bien cette stratégie pour atteindre les objectifs voulus. Enfin, pour répondre aux évolutions du territoire et être un réel outil à son service, le centre doit pouvoir renouveler sa connaissance du territoire et adapter ses actions en fonction de celles-ci de façon régulière.

Il est donc attendu de cette étude :

- L'analyse de la méthodologie au vu des objectifs d'ancrage territorial et de pérennisation des activités des centres ;
- L'identification des facteurs favorisant un ancrage territorial et une pérennisation du centre ;
- L'identification des initiatives déjà existantes de partenariats avec les acteurs du territoire.

La problématique retenue est donc :

Comment la méthodologie d'élaboration de projet de centre permet de construire un centre ancré sur son territoire avec des activités pérennes ?

Que l'on peut décliner en deux questions au vu du contexte d'étude :

- **Dans quelle mesure la méthodologie proposée en 2009 a-t-elle été adoptée par les centres de formation ?**
- **Comment les centres se positionnent-ils aujourd'hui pour favoriser l'ancrage territorial et la pérennisation de leurs activités ?**

De cette problématique, plusieurs hypothèses peuvent être énoncées et sur lesquelles se basera le travail d'enquête :

Hypothèse n°1 : Pour inscrire pleinement les objectifs opérationnels du centre sur le territoire, la méthodologie d'élaboration du projet de centre est faite avec une démarche systémique et participative.

Hypothèse n°2 : Pour fonctionner durablement, le centre dispose d'une gouvernance efficace, de sources de financement durablement assurées, de moyens techniques et humains adaptés, d'un ancrage territorial fort grâce à des partenariats avec les acteurs du territoire, leur implication dans la gouvernance du centre et l'écoute de l'équipe du centre aux besoins/évolutions du territoire.

- Pour assurer la viabilité du financement, les sources de financement présentes ou considérées doivent couvrir durablement les charges de fonctionnement, d'investissement, de développement et de faire face aux risques. Le centre doit pouvoir être en accès durable à des partenaires financiers. Il doit également être capable de gérer ses ressources et ses activités efficacement.
- Pour assurer la viabilité technique du centre, celui-ci doit être doté de ressources humaines (compétences) adaptées aux besoins du centre, aux objectifs opérationnels décidés par le conseil de gestion. Il doit également disposer de matériels et outils/méthodes adaptés à ses objectifs. Enfin, son dispositif de suivi-évaluation doit être effectif et doit lui permettre d'orienter sa stratégie d'année en année
- L'ancrage territorial du centre peut se décomposer en deux dynamiques : la viabilité institutionnelle et la viabilité sociale. La viabilité institutionnelle implique que le centre soit pleinement inséré dans le tissu institutionnel. Pour cela il est clairement identifié par tous les acteurs du développement rural du territoire et il les intègre également dans le fonctionnement du centre (projet pédagogique, conseil de gestion). La viabilité sociale implique que le centre réponde aux besoins de sa population cible et de l'ensemble des acteurs qui agissent autour (jeunes, familles, producteurs, référents, jeunes installés, chefferie) et qu'il soit ainsi reconnue par cette population pour ses compétences sur le territoire. Il doit ainsi être reconnu comme légitime par les personnes vivant sur le territoire en étant notamment créateur d'externalité socio-économiques fortes et structurantes.

- La durabilité du centre en termes de gouvernance implique un fonctionnement effectif des différents organes de gouvernance permettant au centre de fonctionner et de se développer de manière efficace sur le long terme. L'organisation et les rôles de chacun de ses organes doit permettre au centre d'être en capacité de réflexion stratégique au vu des évolutions du territoire.

Hypothèse n°3 : Pour tenir compte des évolutions du territoire, l'équipe du centre est sans cesse dans une démarche d'écoute et d'attention aux évolutions sociales, agricoles, organisationnelles du territoire afin d'être toujours reconnue par son territoire.

Les objectifs de cette étude sont donc de:

- Analyser les conditions d'application de la méthodologie d'élaboration de projet de centre,
- Comprendre dans quelle mesure les centres peuvent tendre vers une pérennisation de leurs activités,

Résultats attendus

Des enquêtes réalisées et de leur analyse, sont attendus les résultats suivants :

- L'analyse de la situation actuelle des centres rencontrés en termes d'ancrage territorial et de démarche vers une pérennisation de leurs activités,
- L'identification des facteurs favorisant les interactions du centre avec les acteurs de son territoire,

Méthodologie

Echantillonnage des centres

Durant les 4 semaines de terrain, 5 centres de formation et d'insertion professionnels agricoles seront visités ; le CFR d'Evodoula et le RFS d'Endoum (Centre), le CFAR de Nkol Bomo de Batouri (Est), le CFA de Zoetele et le CEAC de Naglane (Sud) (Figure n°3 et tableau n°2).

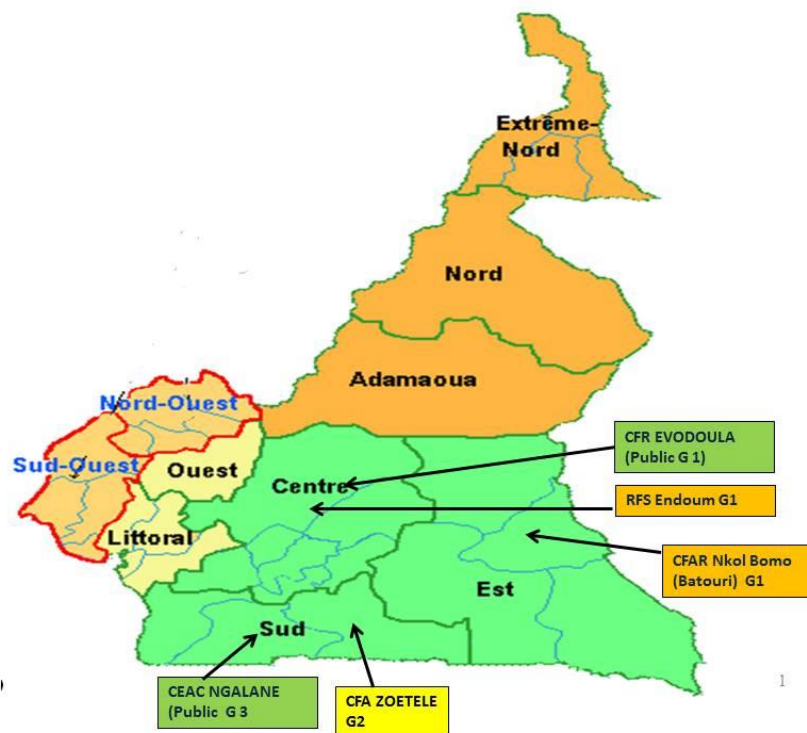


Figure n°3 : Localisation des centres à visiter au Cameroun

Tableau n°2 : Caractéristiques des centres

Centre	Région	Privé / Public	G1/G2/G3
CFR EVODOULA	Centre	Public	G1
RFS ENDOUM	Centre	Privé	G1
CFAR NKOL BOMO (Batouri)	Est	Privé	G1
CFA ZOETELE	Sud	Privé	G2
CEAC NGALANE	Sud	Public	G3

Guides d'enquêtes

Pour chaque centre, plusieurs rencontres seront prévues : le directeur de centre, un moniteur, un jeune et un membre du conseil de gestion. Les enquêtes se feront en entretien semi-directifs. Cette technique qualitative permet de centrer le discours des personnes interviewées autour de thème prédéfinis préalablement et précisés dans le guide d'entretien. Ce type d'entretien prend l'allure d'une discussion et permet à la personne interrogée de développer et d'orienter son propos comme elle le souhaite. C'est à l'enquêteur d'amener tous les thèmes prédéfinis dans la discussion quel que soit l'ordre. Cette technique a l'avantage de pouvoir recueillir des faits mais aussi des opinions et points de vue ainsi que des propositions et analyses des personnes enquêtés⁷.

⁷ EUREVAL. Réaliser un entretien semi-directif. In EUREVAL. La boîte à outils de l'évaluation [en ligne]. 2010 [30/05/2016]. Disponible sur : https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf

Les guides d'entretiens, adaptés à chaque personne ressource, sont présents en annexe.

Résultats

I. Comprendre le territoire du centre grâce aux diagnostics

1. Quatre diagnostics pour une même finalité

La première étape pour élaborer le projet de centre consiste à réaliser les diagnostics qui permettront de connaître le territoire sur lequel agit le centre mais également les moyens et le potentiel que le centre peut lui-même mobiliser. Ainsi comme il l'est précisé dans la méthodologie, les diagnostics menés par les équipes de chaque centre permettent de relever les « direx » des personnes enquêtées. A partir de ces données, des problèmes du territoire sont identifiés et sont ensuite traduits en demande. Les demandes pouvant être solutionnées par la formation sont relevés afin d'orienter le projet de centre tandis que les problèmes ne pouvant être résolu par la formation, sont dans certains cas été transmis aux services compétents du territoire. A la fin de chaque diagnostic, l'équipe du centre prend soin de restituer les résultats obtenus et analysés auprès des populations enquêtés afin que celles-ci vérifient, complètent et s'accordent sur les informations recueillies. Cet effort de restitution comme il l'est préconisé dans la méthodologie permettent aux acteurs rencontrés de se sentir porteurs du projet et de faire de la formation proposée par le centre, une réelle réponse aux besoins du territoire.

2. Des conditions de réalisation diverses

La réalisation du projet par chaque centre a été conditionnée par les moyens initiaux dont disposaient les centres et ceux qui lui ont été accordés par le programme. Chaque centre a ainsi réussi à mobiliser au mieux les moyens dont il disposait pour que la méthodologie, comme elle l'a été proposée, soit respectée au plus près de ses exigences. Une forte capacité d'adaptation et une forte réactivité et mobilisation a donc été exigée de la part des directeurs de centre pour pallier les difficultés rencontrées et organiser au mieux la bonne réalisation de cette méthodologie.

Parmi les difficultés que l'on peut dire « internes », car dépendantes du centre ou du programme, il a été relevé dans le cas de certains centres, le manque de moyens financiers pour réaliser les descentes sur le terrain, exigeant des centres, lorsque cela était possible, d'avancer leurs propres fonds pour réaliser les diagnostics du mieux qu'ils le pouvaient. Certains centres ont même engagés complètement des fonds propres supplémentaires pour mener les diagnostics correctement. Considérant que certains centres ont dû et ont pu mobiliser des fonds plus conséquents pour la bonne réalisation des diagnostics, on peut être en position de se demander si d'autres centres, ne disposant pas des ressources financières propres suffisantes pour les engager, ont du se limiter et ainsi réaliser des diagnostics plus succincts ou basés sur moins d'enquêtes. Cette observation appuie le fait que la réalisation d'un projet de centre ne se limite pas à une simple méthodologie mais exige un investissement financier que le centre et/ou le programme doivent être en mesure de supporter pour en assurer toute sa qualité.

Une des principales difficultés dite « externe », car ne dépendant pas du centre ni du programme fut rencontrée par les enquêteurs sur le terrain. En effet, pour la majorité des centres, une grande réticence de la part des producteurs et des villageois a pu être observée lors de la

première visite sur le terrain. Ayant déjà dû répondre à de nombreuses enquêtes les années précédentes pour d'autres programmes ou ONG, dont les résultats n'ont pas été perçues par la société civile, les villageois rencontrés ont, pour la plupart des centres, fait preuve de doutes et de questionnements quant au bien-fondé des enquêtes réalisées dans le cadre du projet de centre. Cette réaction de la part des locaux face aux équipes du centre peut potentiellement expliquer une faible appropriation du territoire par le centre sur ses premières années de fonctionnement. Cette disposition a ainsi exigé de la part des enquêteurs une attitude visant à donner confiance aux personnes rencontrées, notamment en leur expliquant de manière très précise les tenants et aboutissants de leur démarche. Les équipes ont dû faire preuve de pédagogie, savoir captiver et intéresser les gens pour le projet et user de stratégie afin de recueillir au mieux les informations recherchées. Notons également que l'étape préalable de prise de contact, et de rendez-vous via la chefferie ainsi que la transmission du guide d'enquête aux personnes rencontrées fait partie de la mise en confiance nécessaire avant un retour sur le terrain pour les enquêtes. Par ailleurs, outre la connaissance des codes culturels de certains villages, la connaissance de la langue natale des villageois fut très souvent nécessaire. Dans le cas où l'enquêteur ne maîtrisait pas la langue, une personne du village s'improvisait traducteur, compliquant les échanges et l'établissement d'une relation de confiance. Ces deux variables, maîtrise de la langue et pédagogie sont donc à considérer dans la bonne réalisation des diagnostics, et donc dans le choix des enquêteurs et/ou dans leur formation.

En termes de ressources humaines, chaque directeur préalablement formé par le programme s'est entouré d'une équipe d'enquêteurs d'environ 3 personnes, constituée du personnel existant du centre et/ou du personnel d'autres structures (délégué du MINEPIA ou du MINADER, chef de poste agricole) et/ou de nouvelles personnes recrutées uniquement pour les diagnostics et la rédaction du projet. Les critères de sélection ont été le niveau d'étude, la compréhension des enquêtes, la capacité à mener un entretien, la capacité de retranscription et si possible la maîtrise des langues locales. Pour les centres privés, le promoteur pouvait également être mobilisé pour mener à bien les diagnostics.

La durée totale du diagnostic et de la rédaction du projet a varié d'un centre à l'autre en fonction des conditions de réalisations et d'appui par AFOP. Faute de temps certains centres ont mis 10 jours pour réaliser les diagnostics tandis que d'autres ont mis 8 mois. Notons que lorsque le projet de centre a dû être rédigé rapidement pour respecter les délais de validation, un appui plus personnalisé a été apporté par AFOP grâce à la présence continue d'un cadre AFOP et de la mise à disposition d'un pick-up. Cependant, une moindre attention a pu être apportée à la réalisation des enquêtes, qui au lieu d'être menées de manière individuelle fut menée en focus-groupe.

3. Un fort appui du programme AFOP pour la 1^{ère} phase

Selon l'année d'entrée du centre dans le programme, l'appui initial en termes de formation apporté par AFOP aux directeurs de centre fut différent. Les directeurs des centres de première génération (2009-2010) ont bénéficié d'une formation-action d'une dizaine de jours puis d'un nouvel atelier après la réalisation des diagnostics pour faire le point avec d'autres directeurs et l'équipe nationale et pour obtenir la trame de rédaction du projet de centre. Les directeurs des centres de 2nde génération (2011-2012) ont quant à eux été formés lors d'un atelier plus court puis envoyés en stage dans un autre centre afin de comprendre comment a été réalisé le projet de centre avant de revenir en atelier pour restituer leur expérience. Cependant, le programme AFOP ayant observé que

certaines projets de centres pouvaient alors s'inspirer des projets de centre où le stage avait été réalisé, les directeurs des centres de 3^{ème} génération (2014) ont quant à eux simplement bénéficié d'une formation-action. Quel que soit le centre, chaque directeur prenait la responsabilité de former son équipe au projet de centre à son retour de formation, cela avant de mener les diagnostics. Par ailleurs, ces formations ont été jugées indispensables par les directeurs de centres qui découvraient alors une toute nouvelle démarche qu'il ne connaissaient pas auparavant, à laquelle un seul guide méthodologique sans accompagnement concret par la formation ou l'appui d'un cadre n'aurait pu permettre la bonne réalisation du projet de centre.

Outre l'appui méthodologique par les formations initiales des directeurs et l'apport du guide méthodologique, les centres sélectionnés ont également reçu un appui matériel, financier et humain afin de mener à bien les différentes étapes de construction du projet de centre. Le programme a ainsi mis à disposition des centres de quoi se déplacer pour se rendre sur le terrain afin de mener les enquêtes, soit une moto ou de quoi en louer une, ainsi que du matériel informatique (ordinateur et imprimante) afin de mener à bien la rédaction du projet de centre. Techniquement, chaque centre s'est vu attribué un cadre du programme AFOP pour appuyer plus spécifiquement les centres et pour les accompagner dans la bonne réalisation de la méthodologie. Cet accompagnateur analysait alors les données récoltées et accompagnait l'équipe du centre pour organiser les informations recueillies et en faire émerger une ligne directrice. Les projets de centre ont enfin été présentés par l'équipe du centre devant la commission régionale et le comité de pilotage (COPIL) qui validaient alors le projet de centre.

4. Une démarche qui inscrit déjà le centre sur son territoire

La démarche de diagnostics amène le centre à se rendre directement sur le terrain, auprès des populations et au plus proches de leurs préoccupations. Par ailleurs l'effort de restitution qui est fait auprès des personnes enquêtées suite aux entretiens permet au centre d'être dans une réelle position d'écoute et permet aux populations de se sentir réellement prises en compte. Quel que soit le centre, ou pour tout autre structure de services sur un territoire, cette démarche d'entretiens et de restitutions assoit une première légitimité. Si ces enquêtes orientent ensuite réellement les activités du centre, celui-ci sera réellement en cohérence avec les besoins de son territoire et donc reconnu par les populations comme un réel outil de développement. Enfin, dans le cadre du programme AFOP, ces diagnostics s'intègrent entièrement au dispositif puisqu'ils doivent permettre d'identifier les référents chez lesquels les futurs apprenants se rendront lors de l'alternance en milieu socio-professionnel. Par ailleurs, ce sont aussi ces diagnostics qui orientent les sujets de formation des producteurs en activité, deux facteurs essentiels de l'ancrage territorial des centres.

II. Engager une réflexion stratégique autour des actions du centre

Les résultats des diagnostics doivent permettre à l'équipe du centre de mener une réflexion quant aux axes stratégiques et opérationnels qu'il se donne de réaliser dans les 3 ou 4 années futures. Dans le cadre du programme AFOP, ces objectifs sont d'une part une déclinaison des objectifs nationaux mais ils correspondent aussi aux axes d'actions que le centre souhaite mettre en œuvre selon les particularités de son territoire et selon son potentiel. Bien que cette étape-là ait été partie intégrante des premiers projets de centre, un fort appui d'AFOP a permis d'accompagner les centres dans la définition de cette stratégie. Aujourd'hui, dans le cadre de la 2^{ème} phase du

programme, il est attendu des centres qu'ils envisagent par eux-mêmes les orientations qu'ils se donnent pour le futur. Le programme AFOP, et notamment la coordination nationale, tiens beaucoup plus une place d'observateur pour analyser les propositions et dispositions mises en place par les centres eux-mêmes. En effet, si le programme AFOP se retire progressivement du dispositif d'appui aux centres, chacun d'entre eux doit pouvoir être en capacité d'orienter et s'assurer son fonctionnement, non seulement en terme financier, mais aussi structurel. Plus qu'une indépendance financière, les centres doivent désormais s'inscrire dans une indépendance de fonctionnement s'ils veulent pouvoir assurer leur existence à l'avenir.

Quatre des cinq centres rencontrés sont ainsi en finalisation de ces nouveaux projets de centre. Là encore chaque directeur, accompagné généralement d'un moniteur, a été formé lors d'ateliers avec d'autres directeurs, puis ont restitué la formation à l'ensemble de l'équipe pédagogique engagée dans ce nouveau projet de centre. Les frais engagés pour réaliser ce nouveau projet ont également été pris en charge entièrement par AFOP.

1. Construire une stratégie de pérennisation du centre

Cette deuxième version du projet de centre est réellement perçue par les directeurs comme une étape vers une diminution de l'appui d'AFOP dans les années à venir. Conscients de cette réalité, les directeurs, suite aux ateliers de formation reçus pour ce nouveau projet de centre, se sont attachés à transmettre cette idée aux acteurs du territoire avec lesquels ils interagissent, via le conseil de gestion notamment, pour identifier ensemble une stratégie pour assurer entre autre la pérennisation du centre.

Les équipes ont donc menés des enquêtes dans le cadre du diagnostic territoire, essentiellement auprès des acteurs du territoire ou du conseil de gestion pour connaître leur avis sur le fonctionnement du centre et sur sa place sur le territoire. Bien qu'ils s'agissent d'enquêtes, comme il l'a été réalisé lors du premier projet de centre, celles-ci correspondent désormais plutôt à des discussions et des échanges avec les acteurs du territoire pour élaborer avec eux les stratégies possibles en termes de pérennisation. Le but est non seulement de recueillir leur avis sur le centre mais aussi, et c'est là un point essentiel de la réflexion stratégique, de réfléchir avec eux à l'avenir du centre. A travers ces enquêtes, l'équipe du centre a ainsi cherché à recueillir les idées d'activités et de partenariats possibles pour assurer l'avenir du centre et pour faire en sorte que la vision des acteurs du territoire s'exprime à travers les réalisations du centre. L'intérêt de ces rencontres est de pouvoir vérifier la nécessité de la présence du centre sur le territoire et donc de faire émerger chez les acteurs du territoire la nécessité de leur contribution pour pérenniser le centre à travers de multiples pistes d'actions sur lesquelles tout acteur peut se mobiliser selon ses moyens. Les équipes ont donc à travers des enquêtes individuelles avec divers acteurs du territoire, du écouter leur avis sur l'évolution du centre mais aussi présenter l'intérêt de leur investissement dans le centre pour les jeunes, pour leur structure et pour le territoire. Ce travail est donc à la fois un travail de recueil de données, d'argumentation et de négociation auprès des acteurs du territoire pour concilier leurs objectifs de développement du territoire aux possibilités futures du centre en termes d'activités et de pérennisation. L'idée sous-jacente étant que le territoire envoie des jeunes au centre qu'il recevra par la suite formés et prêts à s'installer, le centre doit donc travailler en collaboration avec le territoire, tant pour la formation que pour l'insertion du jeune et des producteurs en activités.

Les différentes enquêtes auprès des acteurs ont montré que la plupart d'entre eux se montrent très intéressés par les actions du centre et sont motivés pour réfléchir ensemble à des alternatives permettant la pérennisation de cette structure sur leur territoire. Les quatre à cinq années d'action du centre dans le cadre du programme AFOP a permis d'asseoir la légitimité du centre sur le territoire et d'assurer à l'ensemble des acteurs le dynamisme, l'efficacité et les effets qu'a le centre sur le développement de la localité, d'autant plus depuis que le volet insertion a été intégré à la formation des jeunes. Le dynamisme enclenché et permis par l'appui du programme AFOP sur ces premières années permet donc aujourd'hui aux acteurs du territoire de réellement percevoir tout l'enjeu de la présence d'un centre de formation agricole sur leur territoire et se sentent désormais plus à même de participer à son rayonnement. Certains des acteurs rencontrés reconnaissent donc tout l'intérêt de s'investir dans le fonctionnement du centre, notamment ceux qui font partis du conseil de gestion. Cependant ce n'est pas le cas de tous les acteurs, et malgré un intérêt et une reconnaissance de l'utilité du centre sur le territoire, ils sont nombreux, d'après les dires des directeurs de centres, à souhaiter que l'Etat continue à prendre ses dispositions pour assurer le développement des centres, notamment dans le cas des centres publics.

Les jeunes installés constituent également de nouveaux acteurs du territoire que le centre enquête désormais dans le cadre de ce nouveau projet afin de recueillir leur avis sur la formation et leur insertion ainsi que les difficultés qu'ils vivent pour en identifier une demande. La plupart des centres engagent également la discussion autour de la manière dont pourraient participer les jeunes installés au bon fonctionnement du centre, une piste parmi d'autres pour pérenniser le centre.

La majorité des centres, notamment via les directeurs, s'attellent donc à réfléchir aux nouveaux partenariats qui peuvent se créer ainsi qu'aux nouvelles activités que pourraient créer le centre pour produire des revenus. Chaque centre prend une orientation plus ou moins axée sur l'une de ces deux perspectives selon les caractéristiques du territoire et de ses acteurs et selon ses moyens. Sur un territoire où peu d'acteurs agissent et où il existe un grand manque de certaines activités agricoles (par exemple la pisciculture), le centre cherchera plutôt à créer ces activités pour répondre à la demande, notamment des jeunes et des producteurs qui souhaitent se former sur ces activités. Par ailleurs, ces ateliers pourront constituer une base pédagogique sur laquelle construire les cours et apporter des notions techniques, certes acquises chez les référents mais que les moniteurs peuvent proposer d'une autre manière. Pour la plupart, un centre sans ferme pédagogique ou terrain d'application n'est pas digne d'un centre de formation.

Une autre stratégie consiste aussi, en plus de mobiliser les acteurs déjà présents sur le territoire pour ce nouveau projet, de vouloir solliciter de nouveaux partenariats une fois le projet de centre rédigé et validé. Il est alors perçu comme un document de plaidoyer présentant la vision du centre et sur laquelle de nouveaux acteurs pourront s'ancrer s'ils souhaitent contribuer au développement des activités du centre.

2. Une implication totale de l'équipe du centre

A la différence du premier projet de centre où c'est essentiellement le directeur qui avait la responsabilité de la bonne réalisation du projet de centre, désormais toute l'équipe pédagogique du centre est mobilisée pour mener à bien les diagnostics, bilans et la rédaction du projet. En effet, l'équipe du centre connaît désormais son territoire et ses particularités et est aujourd'hui plus à même de s'impliquer dans la réalisation des diagnostics. Dans la plupart des centres, les

responsabilités ont été réparties entre moniteurs et le directeur. Ainsi le conseiller insertion s'occupe du bilan sur l'insertion des jeunes, tandis que le moniteur responsable de la pédagogie fera le bilan des formations réalisées. Le conseil de gestion est quant à lui plus impliqué dans la réalisation des bilans et/ou dans leur validation ainsi que dans l'identification des prochains axes d'actions. Les informations sont ensuite centralisées au niveau de la direction pour rédiger le projet. Cette collaboration est permise de par la présence effective depuis plusieurs années des moniteurs sur le centre, qui connaissent alors son fonctionnement, son évolution, ses interlocuteurs sur le territoire et les caractéristiques locales. Le directeur a donc une charge moindre pour la réalisation de ce nouveau projet de centre et chaque membre de l'équipe pédagogique se sent impliqué et acteur à part entière de l'orientation future du centre.

3. Une différence structurelle entre centre privé et public

Bien que l'effectif de centres rencontrés ait été limité (2 centres publics et 3 centres privés), une tendance s'observe entre ces deux types de centres quant aux projections futures vis-à-vis de la pérennisation des activités du centre et de leur financement. En effet les centres privés, ne pouvant compter sur l'appui du gouvernement si le programme s'institutionnalise, sont très actifs dans la recherche de solutions pour aller vers une diversification des partenariats. Le terme « autonomisation » est même très souvent énoncé, dans le sens d'indépendance vis-à-vis du gouvernement. Cependant, cette propension à être plus actif sur la recherche de partenariats et/ou d'activités créatrices de revenus peut également s'expliquer par le fait que les centres privés disposent d'un promoteur, à qui le rôle de recherche de partenariats est très souvent alloué, ce qui permet très certainement de réaliser cette mission de manière plus approfondie et du moins de pouvoir y consacrer plus de temps, que si le directeur était seul responsable de cette tâche comme c'est le cas dans les centres publics. Sur les trois centres privés visités, les promoteurs sont en effet très impliqués dans la recherche de partenariats au Cameroun comme à l'international. Ils souhaitent réellement faire perdurer le centre et peuvent y être plus attachés que les équipes pédagogiques ou le directeur qui ont été nommé à leur fonction tandis que le promoteur est souvent celui qui fut à l'initiative de la création du centre. La collaboration avec le directeur est forte, le promoteur s'efforce généralement de se rapprocher du directeur pour le tenir informé des projets et idées en cours.

Par ailleurs, malgré la volonté des centres publics à créer de nouveaux partenariats, ceux-ci se retrouvent victime de leur statut. En effet, nombreux sont les acteurs du territoire considérant que les centres publics ont été créés par l'Etat et doivent donc vivre grâce à l'Etat. Lors des entretiens pour préparer le second projet de centre, les acteurs du territoire ont ainsi exprimé leur souhait que l'Etat s'engage dans un premier temps à subvenir aux besoins du centre. Cette situation rend plus compliquée la possibilité de partenariats diversifiés au bénéfice des jeunes et du territoire. Car même si l'Etat peut assurer le financement du centre, ce dernier doit pouvoir être un réel outil au service du territoire et doit pouvoir permettre aux jeunes formés de s'insérer dans le tissu économique local, ce qui ne peut que passer par la création de partenariats diversifiés.

III. Mettre en œuvre la stratégie définie

Après avoir identifié les axes stratégiques que le centre se donne de réaliser, souvent définie en forte collaboration avec le conseil de gestion du centre, il advient désormais de mettre en œuvre cette stratégie au quotidien à travers les différentes actions du centre. Certaines d'entre elles sont particulièrement bien définies dans la méthodologie (formation initiale et continue, animation socioculturelle, alternance) tandis que d'autres actions ont été portées à l'initiative des centres sans

que la méthodologie ne les aide directement à les définir. L'ensemble de ces actions portées par le centre contribuent à l'ancrage territorial de celui-ci et donc indirectement à la pérennisation de ces activités grâce à une légitimité reconnue de la part du territoire.

1. Les stratégies d'ancrage territorial qui découlent de cette méthodologie

a. La formation initiale

Dans le cadre de la formation des jeunes, des personnes ressources peuvent être mobilisées dans le cadre de la formation ou de l'accompagnement des projets d'insertion des apprenants. Les moniteurs identifient alors des producteurs qui peuvent venir aider certains jeunes au centre sur des savoir-faire particuliers portant sur leur projet d'installation. Il peut aussi s'agir de délégués d'arrondissement ou de structures particulières, comme des acteurs de la microfinance. Cela exige aussi une forte réactivité sur le terrain pour saisir les occasions d'intervention de potentielles personnes ressources auprès des jeunes. Une discussion sur le bord de la route avec le vétérinaire en charge du contrôle des camions lors de l'épidémie de grippe aviaire peut s'avérer être l'occasion de l'inviter à témoigner auprès des jeunes de ce genre de mesures sanitaires. L'intervention de ces personnes ressources, extérieures au centre, est essentielle pour les jeunes, fiers de voir que l'on s'intéresse à leurs projets et enrichis de nouveaux contacts et savoirs. Cependant tous les centres ne mènent pas forcément ce type d'action et de mise en relation directe avec les jeunes. Ceux qui le font essayent au minimum d'assurer le coût du transport de la personne ressource lorsque c'est le centre qui la mobilise.

b. L'identification des référents

Le système d'alternance chez des producteurs en activité permet d'assurer un lien continu entre le centre et les activités agricoles qui se font sur le territoire. Les référents sont en effet impliqués dans la formation des jeunes et leur apportent un savoir-faire qu'ils n'acquièrent pas au centre, et les jeunes s'inspirent quant à eux de ce qu'ils voient chez les référents pour construire leur projet d'installation et leurs futures activités et pratiques. L'ensemble des référents crée un réseau pour les futurs apprenants, qui lorsqu'ils s'installeront pourront se tourner vers ces personnes ressources pour toute interrogations, en plus de l'aide qu'ils pourront solliciter auprès du moniteur responsable de l'insertion. Les référents sont formés par le centre à l'encadrement des apprenants mais aussi à l'analyse technico-économique de l'exploitation afin qu'ils puissent être en capacité de répondre aux nombreuses questions des apprenants.

Par ailleurs durant les périodes d'alternance, les moniteurs se rendent chez les référents pour rencontrer les jeunes et s'assurer que tous les objectifs sont sur la bonne voie. Ce passage des référents permet d'assurer également un suivi des exploitations des référents, ces derniers pouvant leur poser des questions et résoudre dans certains cas des problèmes techniques ou exprimer une demande qui pourra être solutionnée par une formation ou la mise en place d'un nouveau service.

c. Les familles

Les familles des apprenants sont entièrement impliquées dans le processus de formation des jeunes. C'est pourquoi le diagnostic « jeune » les prend en compte. Non seulement, les jeunes pratiquent l'agriculture dans leur famille lors de période d'alternance et/ou de vacances mais les familles sont également complètement impliquées dans le processus de formation socio-culturelle. Ils sont alors mobilisés par les jeunes pour comprendre le fonctionnement culturel de leur localité,

mais ils peuvent aussi être conviés lors de causeries éducatives afin de les sensibiliser sur de multiples questions.

d. L'animation socio-culturelle

Une part essentielle du dynamisme des centres de formation et de leur ancrage territorial repose sur leur capacité à mobiliser l'ensemble de ces acteurs autour de problématiques communes pour favoriser le développement rural du territoire et faciliter l'insertion des jeunes. Dans cette dynamique-là et dans le cadre de la formation initiale, chaque centre construit des modules d'animation socio-culturelle à destination non seulement des apprenants mais aussi de l'ensemble des acteurs du territoire. Chaque centre anime ces modules d'une manière différente, l'intervention d'une personne ressource sur un thème particulier ou des discussions en classe, une soirée autour du feu avec les balafons, une soirée contes ou danses. Les thèmes abordés peuvent porter sur l'insertion des jeunes femmes, l'acquisition du foncier, les coutumes de village, permettant à chaque jeune de rechercher les particularités propres de son village d'origine et d'installation et de s'ouvrir à d'autres traditions. Les jeunes partent en milieu socio-professionnel (réfèrent) avec un questionnement sur une thématique particulière. Au retour de leur séjour chez le réfèrent, c'est sur la base des réponses données par le producteur que peut se construire des soirées ou discussions à thèmes. Car l'installation ne consiste pas seulement à maîtriser les techniques agricoles mais également à connaître l'environnement dans lequel le jeune va s'insérer et les codes sociaux de sa localité. Lors de ces événements, le chef du village et les villageois sont très souvent conviés à partager la fête.

Des causeries éducatives sont également organisées par certains centres de manière plus exceptionnelle (2 fois par an). Celles-ci sont à destination de l'ensemble des producteurs du territoire, référents, familles, chefs de village et autres acteurs. Là aussi des thèmes sensibles ou stratégiques peuvent être abordés et discutés tous ensemble : installation d'un jeune, négociation du foncier, organisation en groupe.

Les centres sont également présents lors des manifestations annuelles telles que le défilé pour la fête du travail. Les journées portes-ouvertes sont organisées dans certains centres et permettent là aussi de montrer les actions du centre, les produits, les futurs jeunes insérés, autant d'indicateurs qui peuvent motiver de futurs jeunes à venir se former.

e. La formation continue

La formation des producteurs en activité dont les sujets ont été déterminés grâce aux diagnostics mais aussi grâce aux descentes terrains des moniteurs pour le suivi des référents, permettent de mettre en cohérence les actions du centre avec les problématiques et enjeux présents sur le territoire. Par ailleurs le travail auprès des producteurs en activité permet de toucher un grand nombre de personnes et d'être ainsi reconnu auprès d'eux. En formant des producteurs en activité, le centre espère également que ceux-ci deviennent des démultiplicateurs de techniques enseignées (ou agents de vulgarisation) dans leur localité afin de diffuser au plus grand nombre les innovations enseignées. A ce titre, certains centres ont décidé de former au minimum un leader de chaque village, identifié lors de diagnostics, à chaque formation continue, afin qu'il puisse diffuser les enseignements à son village. Le centre doit alors veiller à identifier ces leaders lors des enquêtes puis à les inviter individuellement lors des formations continues.

Les formations continues sont depuis peu menées par les moniteurs du centre. Dans le passé, des personnes ressources, essentiellement des producteurs, réalisaient en coordination avec l'équipe

pédagogique du centre les modules de formation continue. Cette méthode ayant présenté certaines difficultés, notamment sur la co-construction des modules entre producteurs et moniteurs, que le programme AFOP a décidé de favoriser des formations continues menées par les moniteurs directement. Bien que cette disposition puisse faciliter le dispositif, elle peut amener le centre à se refermer sur lui-même car en ne favorisant pas la construction et la valorisation d'un réseau de personnes ressources parmi les producteurs du territoire et ne permettant pas d'exploiter le savoir-faire des producteurs. Par ailleurs le fait de mobiliser des personnes ressources permet de faire émerger et de développer de nouvelles activités sur le territoire. En donnant de la place aux producteurs en tant que co-formateurs de certains modules, ceux-ci sont d'autant plus amenés à vouloir présenter leur savoir-faire et à vouloir le diffuser. Une technique telle que la transformation du beurre de cacao, peut-être non identifiée initialement comme une demande du territoire, peut être intéressante à présenter en formation continue par un producteur qui connaît la technique.

2. Les initiatives portées par le centre au-delà de la méthodologie

La méthodologie, comme elle a été enseignée, est conçue pour adapter le dispositif de formation aux caractéristiques du territoire du centre. Elle permet de mettre en cohérence la formation des jeunes et des producteurs avec les besoins identifiés sur le territoire. Cependant au-delà de ce pour quoi la méthodologie est prévue, de nombreuses actions sont menées par le centre, toutes en réponse à une demande du territoire, mais sans qu'une méthodologie ait permis de les initier.

a. Les activités pré-AFOP poursuivies

Le programme AFOP s'étant construit principalement autour de centres déjà fonctionnels, ceux-ci portaient déjà leurs activités propres, toutes différentes d'un centre à l'autre et plus ou moins développées selon les moyens de chaque centre. Avec le programme AFOP, la plupart des centres ont gardé leurs particularités en poursuivant les actions qu'ils menaient déjà au préalable et pour lesquelles ils étaient reconnus. Les activités de production telles que des cacaoyères ont ainsi été poursuivies. Des services d'information et de sensibilisation ont également été poursuivis, par exemple par le centre de Ngalane à Ebolowa dont c'est sa fonction première. Ce centre a également conservé son approche qui est de cibler en priorité les groupements paysans (GIC) dans ses visites terrains, ses formations et ses actions de sensibilisation.

Au contraire lorsqu'un centre a délaissé ses activités d'avant AFOP, souvent à cause de manque de moyens humains, cela peut donner une mauvaise image du centre auprès du public cible de ces actions. Les formations continues peuvent cependant prendre le relai de ces initiatives dans une certaine mesure puisqu'elles sont destinées aux producteurs en activité.

b. Les partenaires à l'insertion

De nombreux centres ont développé un réseau de partenaires aidant les jeunes à l'insertion. Cet aspect-là n'est pas pris en compte dans la première méthodologie puisque l'insertion ne faisait pas partie des objectifs AFOP au démarrage du programme, mais l'a été dans la seconde méthodologie. Il est essentiel pour assurer la légitimité du centre vis-à-vis des acteurs du territoire. Sur les premières années AFOP, la formation sans l'appui à l'insertion a porté préjudice à la légitimité des centres et à l'efficacité de leurs actions. Alors que de nombreux jeunes pouvaient se présenter lors des sélections au début du programme AFOP, ils n'étaient plus très nombreux les années suivantes, voyant que les jeunes qui étaient venus se former n'avaient pas réussi à s'installer. Ce n'est

que lorsque cet appui à l'insertion a été instauré que les centres ont retrouvé de l'attrait pour les jeunes et les familles du territoire.

Ainsi certains centres ont créés des partenariats avec le CICC (Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café) pour disposer de cabosses, sachets ou petits matériels à destination des jeunes qui s'installent suite à une formation d'une semaine par exemple. Des relations étroites avec les délégués d'arrondissement des deux ministères (MINEPIA et MINADER), notamment parce qu'ils sont membres du conseil de gestion permettent aussi d'accéder à certains moments à des semences ou produits phytosanitaires distribués gratuitement aux jeunes mais aussi à du conseil auprès des jeunes.

c. Les services au territoire

De nombreux centres proposent divers services répondant à un manque sur le territoire, et ne rentrant pas en concurrence avec les activités déjà existantes sur le territoire. Ainsi certains centres développent un atelier de production de provende, de semences, une menuiserie, un parc à bois, une pépinière, une boutique d'intrants ou encore une salle informatique accessible aux producteurs. Ces activités peuvent faire l'objet de ventes, mais le centre procure aussi des services tels que le conseil ou la formation autour de ces ateliers.

Ces services sont développés par le centre suite à une demande exprimée par les acteurs du territoire lors des enquêtes de diagnostics ou lors de visites terrains faites par les moniteurs, notamment auprès des jeunes installés. Ils ne concernent pas directement la formation mais exigent des compétences techniques que le centre peut être en capacité de mettre en œuvre. Certains centres disent mobiliser ou du moins contacter d'autres structures du territoire pour répondre à des besoins (construction d'un puits par exemple) auquel le centre ne peut répondre mais qu'il a identifié lors des diagnostics ou des descentes terrain. Là aussi cela permet de créer du lien sur le territoire et une coopération entre les différentes structures de services.

Au niveau des actions socio-culturelles, certains centres animent des soirées dans certains villages pour sensibiliser les populations à des thèmes particuliers (ex : sida/mst). Ces événements peuvent se faire en collaboration avec d'autres structures et permettent d'associer les moyens et le matériel pour des thématiques même non agricoles. Cependant ce type d'évènement demande une grande organisation et des moyens qui ne sont pas toujours disponibles et qui peuvent obliger les centres à les arrêter. Le centre de Batouri a également initié des matinées partage avec les collégiens de la localité pour débattre autour d'un thème sur la nature et l'agriculture (par exemple : comment faire de l'agriculture sans agresser la nature ? »). Ces événements sont animés par les apprenants qui ont un rôle de coordination et de synthèse des discussions, ce qui leur permet de développer leur capacité d'analyse et d'animation. Des producteurs se rendent également à ces journées et les jeunes collégiens découvrent quant à eux le potentiel de l'activité agricole. Les jeunes qui viennent à ces journées découvrent que l'agriculture peut être une voie d'avenir, leur regard vis-à-vis de l'agriculture change et ils prennent conscience que la formation agricole peut être intéressante pour leur avenir. Non seulement ces exemples de sensibilisation ont l'avantage de toucher un large public, du plus jeune au plus âgé, de l'écolier au producteur, ce qui assoit la légitimité du centre et valorise la formation agricole auprès de tous mais les pratiques agricoles néfastes à l'environnement finissent par changer sur le territoire (ex : moins de feu de brousse), certainement grâce à l'exemple de

certaines initiateurs de pratiques respectueuses de la nature et de l'envie des autres de prendre exemple sur eux.

d. La communication

La plupart des centres reconnaissent l'importance de communiquer sur leurs actions sur tout le territoire pour non seulement toucher le maximum de personnes mais aussi rendre le centre attractif tant pour les producteurs que pour les jeunes qui pourraient venir en formation initiale. Une attention particulière à de potentiels nouveaux moyens de communication, comme une nouvelle radio, doit donc être portée par l'équipe du centre pour en tirer parti au maximum.

IV. Renouveler ses actions face aux évolutions du territoire

Le territoire est une entité en évolution continue sur lequel agit le centre, qui s'il souhaite être un outil au service de son développement, doit lui aussi adapter ses actions aux évolutions en cours. La réalisation de diagnostics puis la définition d'une stratégie d'action inscrite dans le projet de centre ne peut suffire à assurer la cohérence des actions du centre avec son territoire sur une longue période. Ainsi les centres doivent-ils faire preuve de réactivité et d'une certaine souplesse d'action pour répondre aux besoins du territoire.

1. Le nécessaire suivi en continu des producteurs sur le territoire

La prise en compte des producteurs, des référents et des familles lors des diagnostics qui se traduit plus tard dans les actions du centre ne se suffit à elle-même. En effet, l'équipe du centre doit pouvoir assurer un suivi régulier des évolutions de ces acteurs sur le territoire afin de mettre à jour leurs actions et leurs approches afin de répondre au mieux aux changements en cours. Les visites des moniteurs auprès des référents et des familles permettent ce lien continu et cette adéquation entre activités du centre et besoins du territoire. Par ailleurs, ces visites sont souvent l'opportunité de rencontrer d'autres producteurs, voisins des familles ou des référents, qui font part à leur tour de leurs préoccupations et demandes auprès des moniteurs.

2. Les jeunes installés

Les jeunes qui sont passés au centre et sont aujourd'hui installés constituent une ressource essentielle pour le dynamisme de l'agriculture sur le territoire et le dynamisme du centre. A travers la visite des moniteurs dans leur exploitation, ou la venue des jeunes installés aux centres, ceux-ci peuvent recevoir puis tenir compte des préoccupations de ceux-ci. Par ailleurs la plupart des centres les impliquent entièrement dans le dispositif de formation des nouvelles formations en les rendant co-formateurs sur certaines compétences. Leur présence donne une série d'exemples aux apprenants dont ils peuvent à leur tour s'inspirer. Certains jeunes installés ayant réussi deviennent d'ailleurs très vite des référents.

Les jeunes installés sont parfois organisés en association des anciens et sont forces de propositions pour le centre et pour son évolution. Dans tous les cas, c'est souvent tout un réseau qui se construit d'année en années, entre moniteurs, apprenants, jeunes installés, personnes ressources, référents et acteurs institutionnels ou privés, ce qui permet aux jeunes de ne pas se retrouver seuls face aux difficultés de l'insertion tout en créant un dynamisme à l'échelle de tout le territoire grâce

initialement aux actions d'un centre de formation. C'est en observant cela que l'on peut voir le centre comme un outil de dynamisation du territoire.

V. Regards sur la méthodologie

1. L'utilisation du projet de centre

Dans le cadre du programme AFOP, le projet de centre constitue un prérequis nécessaire au financement des activités du centre. Qu'en est-il de son utilisation effective au sein du centre par l'équipe pédagogique et de direction ? Généralement les personnels des centres rencontrés disent ne pas s'en servir régulièrement. Cependant il constitue le document de référence pour connaître les fonds alloués à chacune des activités du centre et peut donc être consulté par l'équipe pédagogique avant d'initier une formation ou activité qui rentre dans le cadre du programme AFOP. Par ailleurs, ce document présentant non seulement les résultats des diagnostics mais aussi les objectifs et activités du centre, il peut être consulté par les membres du conseil de gestion pour connaître la position actuelle du centre vis-à-vis de ses objectifs initiaux. Il est également un document de référence pour présenter le territoire, le centre et ses activités et est donc une source d'information précieuse pour tout nouveau membre de l'équipe pédagogique lorsqu'un nouveau moniteur ou directeur est nommé. Enfin le projet de centre reste un document consultable par l'ensemble des acteurs du territoire qui souhaitent connaître la localité sans avoir à se rendre sur le terrain. Le document en tant que tel se présente alors principalement comme un outil de communication et d'information à l'usage de l'équipe du centre et pour les partenaires extérieurs. Cependant, il reste une référence après sa rédaction pour l'orientation des actions du centre, notamment des sujets de formation continues et pour l'identification des situations pédagogiques intéressantes chez des producteurs qui seront potentiellement de futurs référents, mais le document reste très peu consulté sur toute la période effective du projet de centre.

2. Les limites de la méthodologie

Les centres sélectionnés pas le programme sont pour la plupart des centres qui menaient déjà leurs propres activités de formation au préalable et qui continuent de les mener en parallèle des activités de formation propres au programme AFOP. Or le projet de centre, comme il a été conçu dans sa première version ne porte que sur les actions financées par le programme AFOP. Les centres se retrouvent donc avec plusieurs documents de projets, notamment pour définir les allocations de budget propres aux activités AFOP (projet de centre) et les autres activités ce qui en complique la gestion. Considérer dans le même projet l'ensemble des activités financées ou non par AFOP permet de considérer ces activités comme étant en interaction, participant à la vie du centre et à son rayonnement territorial. C'est justement cette vision-là qui est donnée aux nouveaux projets de centre dans lesquels devront être intégrés l'ensemble des activités du centre.

Par ailleurs, une des caractéristiques désormais intégrée dans les nouveaux projets de centres sont les perspectives de pérennisation et/ou d'autonomisation des centres d'un point de vue fonctionnel, qui n'avaient pas été prises en compte lors du premier projet de centre puisque le programme s'entendait sur un financement total des activités par AFOP. Compte tenu de l'évolution du programme, les centres doivent désormais réfléchir à ces questions et les intégrer dans le projet de centre. Bien que ces réflexions soient aujourd'hui à même de pouvoir être menées sur les territoires car les centres sont désormais reconnus pour leur activités, une première réflexion sur ces

pistes de pérennisations, partenariats et activités rémunératrices de revenus dès le premier projet de centre aurait permis d'amorcer la dynamique de mobilisation des acteurs du territoire.

Enfin, la plupart des projets de centre ont été réalisés par le directeur entouré d'une équipe temporaire qui ne s'est pas engagé dans le fonctionnement du centre par la suite. Les moniteurs recrutés ensuite ont dû se mettre à jour de la vision et des objectifs du centre, puis les appliquer, sans qu'ils aient participé à leur élaboration. Plusieurs expriment cela comme une difficulté qui a demandé une certaine capacité d'adaptation au début. Pouvoir constituer l'équipe pédagogique « définitive » afin de réaliser les diagnostics et le projet de centre aurait permis à chacun des membres de l'équipe de s'imprégner des caractéristiques du territoire, de se sentir acteur de la bonne gestion du centre et de connaître déjà les populations vivant sur le territoire auxquelles les formations se destinent.

VI. Les points clés du fonctionnement des centres AFOP

Au-delà de la méthodologie de projet de centre, le programme AFOP comporte de nombreuses particularités qui structurent la méthodologie pour faire des centres de réels outils au service du territoire. Ces particularités-là demandent des dispositifs particuliers, soutenus et coordonnés par les cadres du programme AFOP, qu'il convient de reconnaître dans la réussite du dispositif.

1. Le rôle central du directeur de centre

Le directeur de centre joue un rôle essentiel dans la bonne tenue des objectifs AFOP et dans la bonne coordination de toutes les actions. Outre sa première place pour la coordination des diagnostics, ses missions et responsabilités pour le centre sont essentielles à son bon fonctionnement et à son ancrage territorial.

a. Les responsabilités du directeur de centre

Le directeur a tout d'abord la mission de gérer le centre au niveau administratif. Il a ainsi la responsabilité de la gestion financière des activités du centre. Au-delà de cet aspect comptable, il est surtout garant du bon fonctionnement du centre et de la coordination de l'ensemble des actions et du personnel. C'est son rôle de vérifier que tout se passe comme convenu, il assure donc un suivi et un contrôle en interne régulier auprès de l'ensemble de son équipe. Il peut être amené à vérifier que le programme de formation soit bien respecté, que les moniteurs se sont bien rendus sur le terrain pour rendre visite aux apprenants chez leurs tuteurs, ou encore que les cours se passent correctement. Pour assurer le bon fonctionnement du centre, le directeur doit également s'assurer de la bonne utilisation et du bon entretien de l'ensemble du matériel. Le directeur est également responsable de la discipline. Il peut être amené à recadrer certains apprenants au comportement contraire au règlement intérieur du centre mais aussi des membres de son équipe pédagogique.

En lien avec cet aspect exécutif, il est également le responsable de la pédagogie en tant que coordinateur des actions de formation. A ce compte il coordonne les réunions hebdomadaires pédagogiques avec l'ensemble de son équipe durant lesquelles sont programmées les actions de la semaine sur quatre aspects (pédagogie, animation socio-culturelle, discipline, insertion), il s'assure de la bonne distribution des responsabilités entre chaque moniteur puis de la bonne réalisation de leurs missions.

Le directeur de centre est également responsable des liens avec les partenaires extérieurs, tant les membres du conseil de gestion, dont il fait lui-même parti que d'autres partenaires privés. Il a la responsabilité d'établir, de négocier et d'entretenir de nouveaux partenariats pour le centre. Cette responsabilité est d'autant plus présente chez les directeurs de centres publics car dans le cas des centres privés cette mission est généralement déléguée au promoteur.

Ses différentes missions de coordination et d'animation de la vie du centre l'amène à élaborer une riche collaboration avec l'équipe pédagogique et le conseil de gestion. Il constitue en quelque sorte un rôle d'interface entre l'équipe pédagogique, l'instance de gouvernance et les jeunes. C'est en effet lui qui est chargé d'appliquer les recommandations du conseil de gestion auprès de l'ensemble de son équipe.

Enfin, les directeurs et les équipes le disent, que ce soit pour la réalisation du projet de centre ou pour les missions quotidiennes du centre, c'est la finalité qui prime, exigeant de certains centres des engagements financiers et de temps, qu'il convient de reconnaître à leur juste valeur et de ne pas ignorer. De nombreux moniteurs ou directeurs sont amenés à puiser sur leur propres ressources personnelles pour mener à bien les missions annexes ou le soin particulier qu'ils apportent à certaines de leur tâches (ex : rendre visite à chaque producteur pour l'inviter à la formation continue).

b. Les compétences mobilisées

Pour mener à bien l'ensemble de ces missions, le directeur de centre est amené à mobiliser de nombreuses compétences, qu'il développe au fur et à mesure de ses années de fonctions.

D'un point de vue administratif, le directeur de centre doit être organisé et savoir assurer la gestion comptable du centre. Afin d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe, il doit savoir faire preuve de qualités en gestion d'équipe, de management et d'animation. Sur les questions de partenariats, le directeur doit non seulement mobiliser de fortes qualités de communication, notamment pour convaincre les élus ou les acteurs privés du bien fondé d'un partenariat avec le centre. Il doit ainsi faire preuve de qualité en négociation. Sur cet aspect-là le directeur peut être amené à cibler des structures mais également des individus. Enfin pour mener à bien les diagnostics du projet de centre, celui-ci doit savoir adopter une approche participative, impliquant le maximum d'acteurs et les mobilisant de la manière la plus adéquate possible.

c. Des sessions de renforcement de capacités qui font évoluer les directeurs

Renforcement de capacités

Chaque fois qu'un atelier de formation a lieu, le directeur a la responsabilité de transmettre le savoir acquis lors de ce dernier à l'ensemble de son équipe pédagogique, jouant alors le rôle de démultiplicateur. A l'inverse, lorsqu'un membre de l'équipe pédagogique part en renforcement de capacité il restitue le contenu au reste de l'équipe dès son retour. Les formations apportées par AFOP peuvent se faire par la coordination de zone ou la coordination nationale et peuvent porter sur la gestion administrative et financière, la méthodologie de projet de centre, la gestion d'équipe, la pédagogie, l'insertion.

L'évolution des directeurs de centre grâce à AFOP

La venue du programme AFOP dans les centres a considérablement enrichie les missions allouées au préalable aux directeurs de centre. Nombre d'entre eux reconnaissent avoir acquis de

nombreuses nouvelles compétences grâce au dispositif AFOP. Des compétences en gestion administrative et management sont désormais prédominantes et peuvent, pour certains directeurs plus portés sur la technique, représenter une charge trop importante par rapport à un attrait et des compétences initiales portées sur la technique et la formation. A l'inverse, d'autres directeurs s'en félicitent et se voient déjà comme une personne ressource sur les questions de formation agricole et de gestion de centre, qui pourront être mobilisables à l'avenir si besoin. Dans tous les cas, les directeurs de centre sont entièrement satisfaits de voir l'effet de la formation sur les jeunes apprenants et le territoire, notamment la manière dont un jeune s'installe puis change son milieu et son entourage (cit : « Si nous sommes parmi les hommes qui ont fabriqué les hommes de demain, je serai fier, satisfait»). Les ateliers de renforcement de capacité « édifiant » les directeurs et les enrichissent grandement. La majorité des directeurs ayant appris leur travail essentiellement grâce à ces ateliers, plus qu'avec leur formation initiale, parfois technique ou parfois plus tournée sur les sciences sociales ou de gestion. Par ailleurs, la reconnaissance du territoire pour les actions du centre va également vers une reconnaissance des compétences du directeur du centre, ce dernier étant alors de plus en plus demandé sur l'ensemble du territoire.

2. Une gouvernance effective et impliquée

Outre la place prépondérante du directeur de centre pour le bon fonctionnement du dispositif, le conseil de gestion joue également un rôle essentiel dans l'ancrage territorial du centre, en tant qu'organe d'administration et de gestion du centre.

Les fonctions du conseil de gestion sont multiples. Le CG veille tout d'abord à la politique de fonctionnement du centre en validant les propositions d'orientations, les raisons de celles-ci et les moyens alloués à ces actions. En ce sens, il peut apporter une vision stratégique et partagée entre les acteurs à propos du fonctionnement du centre sur le long terme. Le conseil est également un réel appui pour le personnel du centre, il est amené à l'aider dans ses activités, surtout sur les questions d'insertion, thématique sur laquelle les acteurs du territoire réunis au sein du conseil ont toute leur place puisqu'il s'agit des premiers décisionnaires des orientations du territoire, notamment sur le foncier. Le conseil de gestion est également amené à intervenir auprès du directeur, notamment sur les questions de discipline avec les apprenants et les moniteurs. Le CG discute des possibilités et appuie le directeur sur sa décision. Grâce à la composition du CG, son rôle va bien au-delà de la réflexion stratégique, il veille également aux conditions de formation des apprenants, au travail des moniteurs, à la cohérence du programme enseigné et à la bonne évolution de chacun des apprenants et à leur impact sur la société et le territoire, il est alors garant de l'effet sociétal de la formation, garant de la qualité de l'enseignement apporté et soucieux des questions morales et d'engagement des jeunes. Le CG peut aussi être amené à rendre visite aux chefs de villages ou aux familles pour faciliter les conditions d'insertion, notamment sur le foncier. Il Ces différents rôles sont souvent assurés par des membres particuliers du CG, plus proches des collectivités ou plus proches des familles et des jeunes, chacun doit pouvoir trouver sa place et son rôle. Dans tous les cas, le CG a un droit de conseil auprès du directeur sur toutes les questions du centre. Grâce à leur regard extérieur et leur connaissance du territoire et des acteurs du territoire, les membres du CG orientent réellement les décisions du centre.

La nature du président du CG est parfois vivement réfléchi. Ainsi certains centres préfèrent opter pour un président qui soit le maire de la commune car celui-ci dispose d'un pouvoir politique qui peut influencer les orientations de la commune afin de favoriser les actions du centre. Il peut

également apporter une perspective supplémentaire à la pérennisation du centre si AFOP se retire puisque le maire en ayant été impliqué dans le fonctionnement du centre, ne pourra que promouvoir et soutenir le centre à l'avenir.

Deux réunions par an permettent à tous les membres du conseil de gestion de se réunir afin de faire le bilan de l'année écoulée grâce à un bilan du directeur et des moniteurs puis de programmer l'année à venir. Outre ces deux réunions annuelles, les Conseils de Gestion fonctionnent différemment d'un centre à l'autre sur certains aspects. Afin d'impliquer chaque membre du conseil de gestion, il peut être attendu de chacun d'eux un petit compte-rendu de l'année écoulée sur ses fonctions et sur ses liens avec le centre. Chacun se voit donc confier cette mission avant de se rendre à la réunion, obligeant chacun à s'impliquer et à rendre compte un minimum du travail effectué durant l'année. D'un centre à l'autre, l'implication des membres du CG varie. Dans certains centres, les membres du CG peuvent être amenés à visiter les jeunes et/ou les référents sur le terrain lorsqu'ils sont sur leur chemin. Ils épaulent alors les moniteurs et notamment le conseiller d'insertion sur son tour de visite, notamment lorsque celui-ci est malade.

Le fonctionnement du CG se base uniquement sur le défraiement du déplacement des membres pour la réunion et sur le financement de la pause-café. Le reste des frais engagés par les membres du CG pour les visites de terrain ou au centre se font à leur frais personnels. Le travail du CG reste un engagement bénévole. Les membres impliqués le voient comme un réel outil d'orientation de leur territoire, qu'ils chérissent et qu'ils souhaitent voir évoluer. Le succès du CG repose donc sur la motivation personnelle de chacun de ses membres qui ont la volonté de faire vivre leur territoire.

Un conseil de gestion qui se mobilise sur les questions pédagogiques, organisationnelles et les projets du centre donne un réel dynamisme à celui-ci. Or pour amorcer cette dynamique de la part des membres du conseil de gestion, ceux-ci se donnent les moyens, souvent personnels, pour se déplacer auprès des jeunes ou auprès des producteurs par exemple. Outre cet engagement personnel de chacun, c'est aussi la capacité du directeur à mobiliser les acteurs tout au long de l'année, en cas de problème par exemple ou pour une actions particulière, en fonction des compétences et qualité de chacun, en dehors des deux réunions annuelles, qui fait le succès de l'implication de chacun. Car bien que la composition du CG soit représentative de la majeure partie des acteurs du territoire du centre, cela ne suffit pas à le rendre efficient.

3. La structuration AFOP

Le dispositif AFOP, comme il est conçu, assure le succès de tout l'ancrage territorial des centres de formation. Plusieurs mesures permettent de maintenir la qualité du dispositif. Dans un premier temps, un ensemble de textes réglementaires permettent de cadrer la totalité des centres de formation sur le fonctionnement en interne, au niveau de la direction, de la gouvernance, de la pédagogie, du fonctionnement financier et des possibilités de partenariats. Outre ces textes qui définissent la ligne d'action à suivre par les centres, les sessions de renforcement de capacité contribuent fortement au cadrage des centres. Les formations auxquelles participent les directeurs et les formateurs sont aussi essentielles pour donner les mêmes bases de fonctionnement à chacun des centres. De nombreux audits ont lieu également dans les centres, portant d'avantage sur les questions de gestion comptable et d'organisation. Ces moments sont autant d'occasions pour

améliorer les performances du centre et son positionnement en interne et en externe sur le territoire.

Conclusion

La méthodologie proposée pour le projet de centre a été menée par chacun des centres dans une certaine uniformité, les formations préalables organisées par AFOP ayant permis à chacun des directeurs de se familiariser avec cette approche relativement nouvelle pour eux. L'approche participative et systémique a été respectée lorsque les conditions le permettaient grâce à une méthodologie précise qui ne laisse que peu de places à l'improvisation. Cette méthodologie a permis dans une certaine mesure d'adapter les actions du centre à son territoire, notamment sur les formations continues, mais a surtout permis d'amorcer une dynamique et une approche particulière qui est ensuite poursuivie au quotidien par les équipes. La réécriture des projets de centre dans le cadre de la 3^{ème} phase d'AFOP tient davantage en compte les questions de territoire et d'implication des acteurs, facteurs qui auraient eu le mérite d'être plus inscrit dès la première écriture d'un projet de centre.

Par sa multitude d'activités, un centre montre qu'il peut proposer de nombreuses choses, qu'il est actif, qu'il peut rendre service, autant sur le site du centre, que via des activités de déploiement. Par ce dynamisme, les gens se tournent alors d'autant plus vers lui ce qui lui permet de répondre d'autant mieux à la demande sans qu'il ne soit forcément besoin d'aller la chercher via un travail de diagnostics. Par ailleurs plus qu'une piste de pérennisation, les activités annexes à la formation dans un centre (production, services) créent en réalité des opportunités de partenariats qui ne pourraient être envisageable qu'autour de la formation. A travers ses activités le centre mobilise plus d'acteurs, qui permettent de faire vivre le centre et d'en assurer son dynamisme et qui pourront ensuite également s'engager sur la formation dans un second temps. C'est donc tout à l'avantage du centre que d'essayer de diversifier ses activités et ce peut être une solution pour les centres publics que de mobiliser des acteurs sur des activités annexes à la formation pour appuyer le centre, eux qui ont des difficultés à faire reconnaître leurs besoins de partenariats aux acteurs locaux. Le centre en tant qu'outil au service du territoire doit être force de proposition et de changement, en développant de nouvelles filières sur le centre dans un premier temps, en formant et en sensibilisant l'ensemble de la population et en mobilisant les compétences et talents de chacun des acteurs du territoire rencontré.

Sur cette question de territorialisation, tout l'enjeu de la mobilisation de l'équipe du centre est ainsi de faire du lien sur le territoire pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. En travaillant avec les jeunes, ils connaissent leurs projets et leurs difficultés, qu'ils peuvent résoudre en mobilisant des personnes ressources parmi les producteurs ou d'autres acteurs du territoire. La gouvernance joue également un rôle essentiel dans la définition d'axes stratégiques et leurs mises en application dans la vie du centre, notamment sur cette question d'ancrage territorial. Cette étude n'a pu approfondir précisément l'implication et la vision que peuvent avoir les membres de chaque conseil de gestion. Aucune conclusion ne peut être donnée quant à la vision actuelle du conseil de gestion, aujourd'hui seule organe de gouvernance de l'ensemble des centres, dans ce processus d'autonomisation des centres notamment en termes de capacité de réflexion stratégique. De nombreuses questions peuvent être posées, tant sur la composition du conseil de gestion, l'implication de chacun des membres, les moyens alloués au conseil de gestion, les réelles interactions

entre le conseil de gestion et l'équipe, la représentativité du territoire au sein de conseil de gestion. Ces questions mériteraient d'être approfondies par une étude plus précise portant spécifiquement sur la gouvernance ses centres, leur place dans cette 3^{ème} phase d'AFOP et leur capacité et prédisposition à engager une réflexion stratégique.

Annexes

Guide d'entretien Directeurs de centre

Salutations, Introduction

Objet de l'entretien, Finalité

Méthodologie

Proposition d'envoi du rapport d'étude

Parcours personnel et fonctions

Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

Aujourd'hui, en quoi consiste le rôle de directeur de centre ?

Comment vous voyez-vous dans 3 ans ?

L'historique du centre et ses activités

Pouvez-vous me parler des grandes étapes historiques du centre ?

Aujourd'hui quelles sont les différentes activités qui rythment la vie du centre ?

Comment voyez-vous l'avenir du centre sur les prochaines années ?

La gouvernance du centre

Par rapport à toutes ces activités, comment sont prises les décisions, les orientations au sein du centre ?

Quelle présence du programme AFOP y a-t-il au sein de la gouvernance du centre ?

Lien avec le territoire

Hormis dans la gouvernance du centre, quels liens ou partenariats avez-vous avec les acteurs du territoire ?

Comment se positionne le centre sur le territoire ? Quels avantages les acteurs (institutionnels et individuels) tirent-ils de la présence et des activités du centre (+information, capitalisation), comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?

Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ? Avez-vous des projets ?

Le financement du centre

Comment le centre est-il financé ? Part d'AFOP, subventions, productions/services, partenaires.

Comment percevez-vous l'avenir du centre en termes de fonctionnement financier ?

Le projet de centre

Comment vous y êtes-vous pris pour élaborer le projet de centre ?

Comment avez-vous pris connaissance de la méthodologie d'élaboration des projets de centre ?

Formation, guide, échange auprès d'un autre directeur, accompagnement par un technicien AFOP

Comment ce sont passés les restitutions ?

Comment vous êtes-vous pris pour rédiger le document de projet de centre ?

Avez-vous eu besoin d'un appui, d'une aide à certains moments ? Avez-vous rencontré des difficultés ?

De quelle manière est utilisé le projet de centre dans le fonctionnement du centre ?

Révision du projet de centre (centre de 1^{ère} et 2^{ème} génération, en cours) :

Comment vous-y prenez vous pour la rédaction des 2^{ème} projets de centre ? Où en êtes-vous ?

Que pensez-vous de cette nouvelle méthodologie ?

Comment voyez-vous ce nouveau projet de centre ? Y a-t-il de nouveaux enjeux à prendre en compte, certains à approfondir ? Quels résultats attendez-vous de cette réécriture ?

Compte tenu du diagnostic du territoire, y a-t-il eu beaucoup de changements sur le territoire ?

Guide d'entretien

Promoteur – Centres privés

Salutations, Introduction
Objet de l'entretien, Finalité
Méthodologie
Proposition d'envoi du rapport d'étude

Parcours personnel et fonctions

Pouvez-vous me parler de l'organisation/ordre que vous représentez ? votre parcours professionnel ?
Aujourd'hui, en quoi consiste le rôle de promoteur de centre ?

L'historique du centre et ses activités

Pouvez-vous me parler des grandes étapes historiques du centre ?
Aujourd'hui quelles sont les différentes activités qui rythment la vie du centre ?
Comment voyez-vous l'avenir du centre sur les prochaines années ?

La gouvernance du centre

Par rapport à toutes ces activités, comment sont prises les décisions, les orientations au sein du centre ?

Lien avec le territoire

Quels liens ou partenariats avez-vous avec les acteurs du territoire ?
Comment se positionne le centre sur le territoire ? Quels avantages les acteurs (institutionnels et individuels) tirent-ils de la présence et des activités du centre (+information, capitalisation)
Comment le centre tient-il compte des évolutions du territoire dans le temps ?
Comment percevez-vous l'avenir en termes de lien avec le territoire ? Avez-vous des projets ?

Le financement du centre

Comment le centre est-il financé ? Part d'AFOP, subventions, productions/services, partenaires.
Comment percevez-vous l'avenir du centre en terme de fonctionnement financier ?

Le projet de centre

Avez-vous participé à l'élaboration du projet de centre ?
Si oui, quelle contribution avez-vous apporté ?
De quelle manière est utilisé le projet de centre dans le fonctionnement du centre ?

Révision du projet de centre (centre de 1^{ère} et 2^{ème} génération, en cours) :

Participez-vous à la rédaction du nouveau projet de centre ?
Comment vous-y prenez vous pour la réalisation des 2^{ème} projets de centre ?
Comment voyez-vous ce nouveau projet de centre ? Y a-t-il de nouveaux enjeux à prendre en compte, certains à approfondir ? Quels résultats attendez-vous de cette réécriture ?

Guide d'entretien

Moniteur

Salutations, Introduction

Objet de l'entretien, Finalité

Méthodologie

Proposition d'envoi du rapport d'étude au directeur du centre

Parcours personnel et fonctions

Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

En quoi consiste votre rôle de moniteur ?

Comment vous voyez-vous dans 3 ans ?

Gouvernance du centre

Comment sont prises les décisions au sein du centre ?

Liens avec le territoire

Quelles interactions avez-vous avec les acteurs du territoire en tant que formateur tout au long de l'année?

Quelles autres possibilités d'intégration des acteurs du territoire pourrait-il y avoir dans le projet pédagogique/fonctionnement du centre ? Quelle pourraient en être les conditions ?

Le projet de centre

Avez-vous participé à son élaboration ?

Avez-vous parfois recours au projet de centre dans le cadre de vos missions ?

Avenir du centre

Quelle vision avez-vous pour les prochaines années concernant le centre ?

Réécriture du projet de centre

Comment se passe la réécriture du projet de centre ?

Guide d'entretien

Membre du conseil de gestion/Acteur du territoire

Salutations, Introduction

Objet de l'entretien, Finalité

Méthodologie

Proposition d'envoi du rapport d'étude au directeur du centre

Structure et parcours personnel

Pouvez-vous me décrire la structure que vous représentez ?

Quel est votre rôle au sein de cet organisme ? Responsabilités, type d'activités

Quel lien avez-vous avec le programme AFOP ? Avez-vous reçu des formations ?

Lien avec le centre et les acteurs du territoire

Quelles sont les relations de votre structure avec le centre de formation ?

Comment interagissez-vous avec les autres acteurs du territoire ? Avez-vous des actions en commun ? Existe-t-il un organe qui les regroupe et dans lequel vous interagissez ?

Gouvernance du centre

Quel rôle avez-vous dans le fonctionnement du centre ?

Pouvez-vous m'expliquer comment fonctionne le conseil de gestion dans ce centre ?

Est-ce que le projet de centre constitue un document de base pour la gouvernance du centre ? De quelle manière est-il utilisé ?

Financement du centre

Comment est financé le centre ? Quelles sont les différentes sources de revenu ?

Quelles nouvelles sources de revenu pourraient être imaginées ?

Avenir du centre

Quelle vision avez-vous pour les prochaines années concernant la formation agricole sur le territoire ?

Concernant le centre ? Au niveau fonctionnel et financier ?

Vous concernant ? Votre structure ? Et les liens que vous aurez avec le centre ?

Guide d'entretien

Jeune

Salutations, Introduction

Objet de l'entretien, Finalité

Méthodologie

Proposition d'envoi du rapport d'étude au directeur du centre

Parcours personnel

Pouvez-vous me parler de vos origines et de votre parcours ?

Comment est-ce que vous voyez votre avenir sur les prochaines années ?

Lien avec le territoire

De quelle manière êtes-vous en contact avec des acteurs du territoire, des anciens apprenants ?

Avez-vous l'occasion de rencontrer quelques acteurs du territoire dans le fonctionnement du centre ?

Relation avec le centre

En tant qu'apprenant, vous a-t-on déjà parlé du projet de centre ? Qu'en savez-vous ?

Est-ce que votre avis sur la formation est pris en compte dans la gestion du centre ? Existe-t-il un conseil où les apprenants sont représentés ? Comment cela se passe-t-il ?

Financement de la formation

En tant qu'apprenant, participez-vous au financement de votre formation ? Pensez-vous que cela serait envisageable ?