

Mesurer l'efficacité économique et sociale des dispositifs de formation : l'expérience AFOP au Cameroun

Qu'entend-t-on par "Économie de la formation"? Comment cette approche peut-elle conforter la stratégie de pilotage d'un système de formation et contribuer au plaidoyer? Quelles sont les étapes, outils et compétences nécessaires à la mise en place d'un tel système de suivi? Illustration au Cameroun avec la démarche initiée par le dispositif AFOP.

Dans de nombreux pays et notamment en Afrique, le développement des programmes de rénovation de la FAR a entraîné un renforcement du suivi et de l'évaluation de leurs impacts. Ces programmes sont le plus souvent co-financés par les institutions publiques nationales et des financeurs internationaux dans le cadre de coopérations bi et multi latérales. Le suivi-évaluation de ces programmes a d'abord reposé sur les suivis d'activité et des approches plutôt qualitatives. Puis des approches plus économiques, incluant l'insertion des jeunes agriculteurs formés, ont été développées. Depuis 2015, la démarche du programme AFOP au Cameroun en est une illustration.

AFOP, quésaco?

Lancé en 2008, le programme d'Appui au développement et à la rénovation de la Formation Professionnelle dans le secteur de l'agriculture, de l'élevage et des pêches (AFOP) est au départ un dispositif national de formation. Sa première phase prenait en compte la rénovation des locaux, la formalisation des projets de centres (au nombre de 122 aujourd'hui), la formation des formateurs et la construction

de nouveaux référentiels de formation concernant 3 métiers: exploitant agricole, maître pêcheur, et moniteur de centre de formation. Entre 2008 et 2023, 17 000 jeunes ont été formés. En 2014, il s'enrichit d'un dispositif national d'insertion: l'accompagnement technique à l'installation de 4 587 jeunes agriculteurs par 30 conseillers dédiés, et le financement de leur projet avec une dotation d'aide au démarrage de l'activité.

Mesurer les évolutions

Le système de suivi-évaluation mis en œuvre a permis dans un premier temps de mesurer techniquement les évolutions des activités du programme et les flux d'effectifs. Il a été complété par une étude qualitative des effets du dispositif de formation-insertion qui a mis en lumière de façon très précise son fonctionnement, ses atouts en matière de développement d'une agriculture familiale raisonnée et ses impacts sur le milieu professionnel (création d'organisations professionnelles, groupements locaux) et la sphère familiale des jeunes insérés (amélioration des revenus et diffusion de nouvelles techniques).

Cette étude concluait qu'il serait opportun de

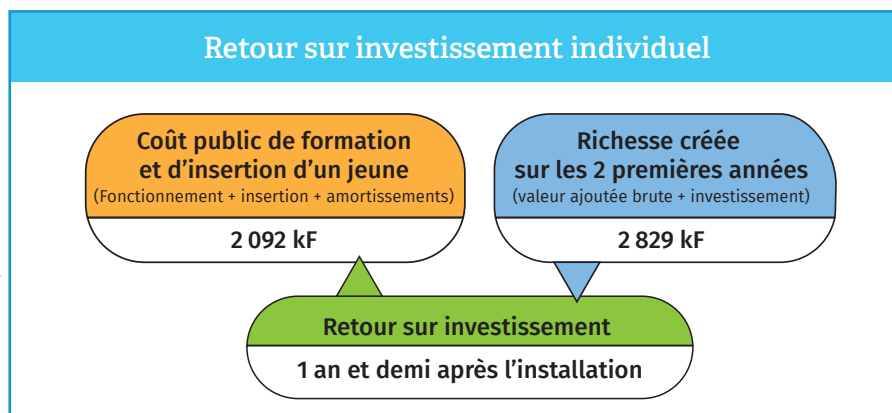
quantifier les effets du dispositif de formation-insertion, et de rapprocher certains impacts quantifiés au coût du dispositif pour en mesurer l'efficacité économique et sociale. Afin de se doter d'éléments supplémentaires d'évaluation, AFOP s'est donc engagée, avec un appui technique externe, dans une démarche "économie de la formation-insertion".

Coconstruire la démarche et disposer d'outils performants

Deux points clés sont apparus: la nécessité de co-construire la démarche, pour qu'elle soit intégrée et maîtrisée au sein d'AFOP, et l'importance de disposer d'outils de collecte et de traitement des données très performants. Grâce à cette approche coûts/bénéfices, l'équipe d'AFOP a répondu à plusieurs questions essentielles: combien coûte le dispositif dans sa totalité (management du dispositif, investissements, formation, insertion et coûts pour l'individu et sa famille)? Quels sont les bénéfices économiques (mesurés par la valeur ajoutée brute de chaque exploitation) qu'il génère? Au bout de combien de temps un jeune formé-inséré a-t-il créé la richesse correspondant à la dépense collective engagée pour le former?

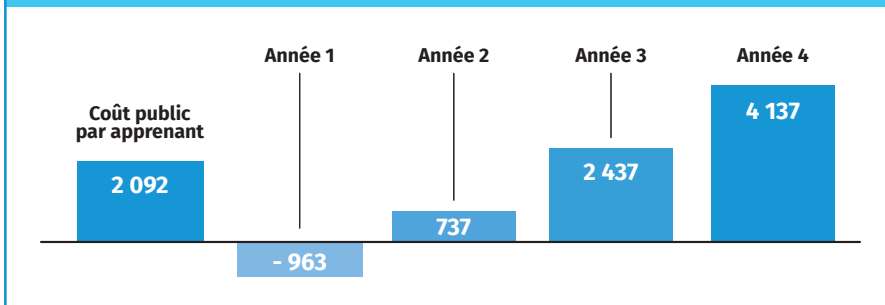
Un groupe technique composé de membres de la direction d'AFOP a piloté cette action, sous l'égide des responsables du suivi-évaluation. Dans un premier temps, une co-construction sous forme d'ateliers a permis de définir et d'adapter les méthodes, les étapes et les outils de collecte et de traitement des données à la réalité et à la stratégie du programme AFOP.

Une fois les contours du projet défini, la collecte des données de gestion des centres a été organisée sur deux mois. Près de 120 personnes y ont contribué, notamment les responsables de centres et les conseillers insertion. Par ailleurs, pour assurer la qualité des données, un outil spécifique de collecte sécurisé a été élaboré et mis à leur disposition:



Le coût moyen de formation-insertion d'un jeune, de 2 092 000 FCFA (3179 €) est équilibré par une richesse créée en 18 mois. En moyenne un jeune installé dégage un bénéfice de 1 414 000 FCFA (2149 €) /an soit 4,5 fois le Smic du pays.

Solde de richesse créée : valeurs ajoutées brutes cumulées moins coût public par apprenant (en milliers de FCFA) au cours des 4 premières années d'installation



La différence entre le coût moyen de formation et la richesse créée est négative de 963 000 FCFA la première année. En cumulant progressivement les richesses créées on observe que la seconde année elle est positive de 737 000 FCFA, de 2 437 000 FCFA la 3^e année et de 4 137 000 FCFA la 4^e année.

cet outil a été construit de façon spécifique en utilisant les fonctions avancées du logiciel Excel répertoriant les différents rubriques de coûts, de bénéfices et de suivi des formés, non modifiable pour mettre en cohérence et en harmonie les informations collectées.

Deux grands types de données ont été collectés. D'une part, les coûts du dispositif: fonctionnement, investissements, coût d'opportunité relatif aux apprenants (revenu dont disposerait le jeune s'il était resté en emploi même informel durant la formation), coûts pris en charge directement par les apprenants (frais d'inscriptions, nourriture, hébergement). D'autre part, les bénéfices, c'est-à-dire la richesse créée par les jeunes installés. Il a été convenu que la valeur ajoutée brute (mesurée dans chaque exploitation agricole créée par un jeune inséré) représente la nouvelle richesse créée. C'est donc un indicateur qui a été collecté dans un premier temps de façon exhaustive par les conseillers en insertion pendant toute la du-

rée du suivi post-installation (collecte auprès de 1000 jeunes en 2015, 4 000 en 2021).

Le traitement des données: une étape clé

L'outil Excel mis en place a permis d'harmoniser et d'automatiser toutes les opérations de calcul et de tri. Il a été travaillé avec le groupe de pilotage AFOP dédié et construit par les experts en économie de la formation de l'Ifo-cap. Sans cet outil, la démarche n'aurait pas pu aboutir: il faut disposer d'outils fiables et performants permettant de traiter un grand nombre de données, de produire les bases d'illustrations (tableaux, graphiques, analyses statistiques) et de structurer d'éventuels scénarios d'évolution.

Intégrer la démarche dans une stratégie plus globale

Cette approche doit notamment permettre d'alimenter des réflexions stratégiques sur la gouvernance du dispositif, son pilotage, mais aussi de renforcer le plaidoyer en faveur de la FAR. Sur ces bases, AFOP a mené une réflexion sur sa stratégie de développement (4 000 apprenants à l'époque, 8 000 aujourd'hui) s'appuyant sur les ratios calculés de coûts et de bénéfices par apprenant. Une projection régulière à 9 ans permet de se positionner périodiquement. Quelle économie du système pour les années à venir? À partir des valeurs et des systèmes de production agricoles de références, quel agrandissement sera soutenable pour continuer de maîtriser et maintenir à la fois le processus d'accompagnement et la qualité du dispositif?

Le transfert des compétences et des outils

Depuis 2015, l'étude est actualisée tous les 2 ans, la collecte étant assurée directement par les équipes d'AFOP. Le transfert des méthodes et outils de traitement s'est opéré progressivement jusqu'en 2022, où l'ensemble

des étapes ont pu être co-réalisées jusqu'aux conclusions du rapport. Ce transfert a été réalisé sous la forme d'ateliers d'appropriation organisés sur le mode du compagnonnage avec mobilisation de l'équipe de suivi-évaluation. Les responsables d'AFOP en charge de cette action ont réalisé sous forme de formation-action (avec les experts) l'ensemble des opérations techniques (actualisation des outils de collecte, maîtrise du traitement des données, formalisation des résultats, écriture de l'étude) acquérant ainsi les compétences utiles à la maîtrise de l'ensemble du processus.

L'économie de la formation s'avère être un outil efficace et utile à la gouvernance d'un tel dispositif et à la définition concrète d'orientations stratégiques. Mener à bien ce type de projet suppose toutefois une forte implication des dirigeants et des équipes concernées et la mise à disposition d'outils de collecte et de traitement de données efficaces. Une méthode apprenante permet l'acquisition et le transfert de compétences, essentiels à la pérennité de ce type de démarche.

Ce sont ces conditions qui ont fait le succès du dispositif initié par AFOP et permis aux équipes d'acquérir des compétences clé. Ce travail se poursuit, avec la création d'outils de collecte et de traitement des données pour mesurer les effets induits dans les territoires par l'installation des jeunes agriculteurs: emplois induits, organisations professionnelles créées, nouvelles activités économiques créées (transformation) notamment. Cette dynamique issue du suivi-évaluation s'enrichit de nouvelles approches créées par l'équipe de l'AFOP ayant acquis ces expertises. ■

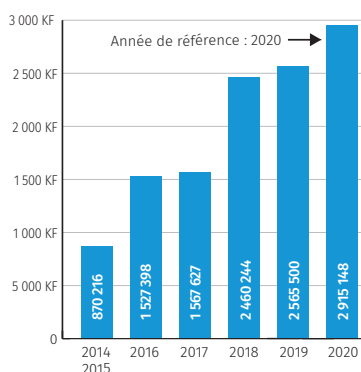
Jean-Jacques Loussouarn



Intervenant Ifocap Partenaire Sénior, il a développé une méthodologie "économie de la formation" mise en œuvre à l'Afop Cameroun, à Fert-Fekama Madagascar et au Togo (en cours Programme SAFARI).

Richesse créée (en KF)

Pour un total de 11 906 133 FCFA



Cumulée sur plusieurs années la richesse créée depuis le début de l'installation des jeunes s'élève à 11,09 milliards de FCFA (soit 18 millions d'euros).

EN SAVOIR PLUS :

Guide méthodologique :
Économie de la formation agricole et rurale.
Réseau FAR. Loussouarn, 2021,
<https://bit.ly/3Lr8qih>