LA FORMATION AGRO-ENTREPRENEURIALE POUR L'INSERTION DES JEUNES EN MILIEU RURAL

l'Institut Agricole d'Obala
(IAO)

FIDA
Investir dans les populations rurales

Minader

Procasur
Récolter des innovations et semer des opportunités.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

1. Un modèle d'École - Ferme - Entreprise

a. Présentation de l'IAO aujourd'hui
b. Les étapes clés de la trajectoire d'évolution de l'IAO
- Fin années 90 - Début années 2000: Gestation, création et lancement de l'IAO
- 2007 - 2010: Installation et diversification
- 2012 - 2015: Déploiement des activités, vers une autonomisation du Groupe IAO

c. Le dispositif Centre d'Incubation du PEA-Jeunes à l'IAO
- IAO-PEA-Jeunes: un partenariat gagnant-gagnant
- Un processus flexible de mise en place du dispositif d'incubation

d. Focus parcours d'incubations

2. Bonnes pratiques et innovations

a. IAO
- Une vision claire et un projet muri
- Partenariats multiples
- Une offre pédagogique diversifiée pour des jeunes aux profils variés
- Dynamique entrepreneuriale
- Gouvernance et gestion
- Finances
- Réseau d'anciens élèves

b. Dispositif d'incubation du PEA-Jeunes à l'IAO
- La phase de pré-incubation : la sélection des jeunes
- Les modules de formation du dispositif d'incubation
- Facilitation de l'accès au dispositif pour les femmes avec enfants
- Le suivi et l'accompagnement des jeunes suite à la formation au centre d'incubation
- Aspects financiers de l'implantation des projets des jeunes

3. Défis et prospectives

a. Défis à court terme du PEA-Jeunes
b. Défis et prospectives de l'IAO
- Gestion
- Le dispositif d'incubation, l'après PEA-Jeunes
- Faciliter l'accès à l'IAO aux jeunes les plus défavorisés
- Activités économiques
- L'exploitation agricole
- Partenariat et finances

4. Conclusion

Références bibliographiques

COORDINATION
- Lia Poggio, PROCASUR

RÉDACTION
- Florence Arsonneau
- Lia Poggio
- Seraphine Hawa
- Pascal Cuche

COLLABORATION
- Louis Ndje et Ludivine Ndje, IAO
- Équipe de l'IAO
- Josiane Ndiomo, Olivier Ndam, Alex Sonkwe, Christian Tieche, PEA-J

CORRECTION DES TEXTES
- Lunarmonia

CONCEPTION GRAPHIQUE
- Thiago Almeida

Publié en décembre 2018 à Dakar, Sénégal

Copyright :
PROCASUR Corporation
www.procasur.org
© 2018 Procasur

Partenaires :
- Programme de Promotion de L'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-J)
- Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

AVANT-PROPOS

La présente étude de cas sur l'Institut Agricole d'Obala (IAO) s'inscrit dans le cadre du Programme triennal 2016-2018 « Renforcement des capacités et des outils pour reproduire à plus grande échelle les innovations et le diffuser », exécuté par PROCASUR avec le soutien du Fonds international du développement agricole (FIDA).

C'est dans ce contexte que l'inclusion de la jeunesse rural a été retenu parmi les thématiques prioritaires d'intervention, notamment en Afrique de l'Ouest et Centrale où la moitié de la population a moins de 25 ans.

Même si les jeunes ruraux ont un rôle de premier ordre à jouer dans le développement de leurs communautés, trop souvent ils sont fortement défavorisés à cause de leur âge. Les contraintes sociales et culturelles réduisent leur accès aux ressources foncières et financières. Cependant, avec leurs idées novatrices, leur passion et leur motivation, ils constituent d'importants agents de changement et peuvent significativement contribuer à la modernisation de l'agriculture et au bien-être de leurs communautés.

Les jeunes sont aujourd'hui reconnus à la fois comme acteurs clés du développement rural et comme groupe-cible prioritaire pour les programmes appuyés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et Centrale.

Au Cameroun le 78 % de la population a moins de 24 ans et l'économie nationale n'est actuellement pas en mesure d'utiliser le potentiel de sa jeunesse. L'emploi des jeunes ruraux en général, et dans le secteur agropastoral en particulier, est une question clé pour la réduction de la pauvreté et la préservation de la paix sociale. Les jeunes en milieu rural travaillent principalement dans le secteur agricole informel, la plupart d'entre eux en tant qu'agriculteurs indépendants, utilisant des techniques rudimentaires.

En 2009, le Cameroun a adopté une stratégie nationale pour le développement des micro et petites entreprises, qui est le contexte dans lequel le Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes) est mis en œuvre.

Afin de soutenir l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes, PROCASUR et le PEA-J ont établi une collaboration qui vise à identifier, diffuser et reproduire à plus grande échelle des bonnes pratiques et innovations locales.

Cette publication est le fruit d'échanges, d'ateliers d'analyse et d'entretiens approfondis avec le Coordinateur et l'équipe du PEA-J, le Directeur de l'IAO et toute son équipe ainsi que les jeunes étudiants. Elle est donc le résultat de cette fructueuse collaboration.

REMERCIEMENTS

Nos vifs remerciements s'adressent à M. Bernard Mwinyel Hien, Représentant Résident du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) au Cameroun, au Coordinateur du PEA-J, M. Alfred Bela Tomo et à M. Louis Ndje, Directeur de l'IAO, qui nous ont permis de réaliser ce travail.

Nos remercions également toutes les personnes qui ont contribué à la capitalisation de l'expérience de l'IAO pour leur disponibilité et pour la qualité des informations partagées.

PROCASUR tient à remercier tout particulièrement l'ensemble de l'équipe de l'IAO.

INTRODUCTION

L'économie camerounaise est dominée par le secteur primaire dans lequel l'agriculture l'élevage et la pêche occupent plus de 70% de la population active et représente 30% du PIB. Le Cameroun dispose de nombreux atouts dans ces trois secteurs qui présentent un caractère aussi bien traditionnel que moderne.

Le secteur agricole est vital pour le pays car il représente environ 50 % des actifs. L'agriculture est dominée par des petites exploitations familiales, en général orientées vers l'autosubsistance. En raison d'une production limitée et d'un accès difficile aux marchés, les producteurs appartiennent souvent aux couches les plus pauvres de la population.

La structure des emplois indique que les jeunes exercent essentiellement dans le secteur informel agricole. Cependant, on observe un vieillissement des producteurs agricoles car le phénomène d'exode rural des jeunes prend de plus en plus d'ampleur. C'est en effet dans le secteur informel agricole que l'inadéquation des emplois par rapport au revenu est le plus critique avec plus de 8 jeunes occupés sur 10 qui gagnent moins que le revenu mensuel minimal fixé au Cameroun (l'un des plus bas de l'Afrique francophone).

L'avenir de la culture vivrière en tant que pivot de la sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté est compromis par le fait que les jeunes ne trouvent pas d'opportunités dans le monde rural. La forte proportion de la jeunesse au sein de la population est pourtant un atout.

Le PEA-Jeunes est un programme de promotion de l'entrepreneuriat mis en œuvre par le Gouvernement du Cameroun, sous la tutelle conjointe du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural - MINADER et du Ministère de l'Élevage des Pêches et Industries Animales - MINEPIA, avec un appui financier du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA).

Le PEA-Jeunes se justifie par la nécessité de créer des richesses chez les jeunes, autour d'activités économiques rurales s'inscrivant dans les filières agropastorales, et reposant sur la modernisation et l'intensification des productions, dans le but d'améliorer durablement leurs revenus et leur sécurité alimentaire.

Les interventions du PEA-Jeunes se font à travers l'approche par «incubation». Le jeune bénéficie d'une série d'appuis coordonnés lui permettant d'effectuer un parcours cohérent depuis la formulation de son idée de projet jusqu'à sa mise en place et sa consolidation. Le PEA-Jeunes s'appuie sur des centres de formation professionnelle agricole, identifiés dans les différentes zones d'intervention du programme. Ces centres de formation font parties intégrantes de son dispositif d'incubation.

L'IAO, objet de cette étude, est un centre de formation agricole privé, situé dans la commune d'Obala, dans le bassin de la Lekié, dans le département de la région du Centre. Il a été fondé à la fin des années 90 et propose aujourd'hui un ensemble de formations techniques diplômantes, devant mener les jeunes à créer une activité économique agricole en milieu rural. L'IAO a été créé pour améliorer l'insertion des jeunes et dynamiser le secteur agricole du bassin de la Lekié dans un contexte où la formation technique agricole était inexistante. Fort de sa détermination et de son dynamisme entrepreneurial, son Directeur Louis Ndjie a développé une structure aujourd'hui reconnue pour la qualité de ses formations. L'IAO a intégré le PEA-Jeunes en 2014, période durant laquelle le centre avait commencé à mettre en place un dispositif d'incubation qui, depuis, s'est perfectionné grâce à la complémentarité entre ses deux partenaires.

L'emploi des jeunes demeure un enjeu essentiel dans de nombreux pays et notamment en Afrique. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat des jeunes peut jouer un rôle important pour faciliter le développement économique et la création d'emplois. Pour faire de l'entrepreneuriat une voie viable, il est essentiel d'inculquer aux jeunes les compétences nécessaires et de leur fournir les informations, les conseils et le soutien financier dont ils ont besoin pour réussir comme entrepreneurs.

Afin de partager l'expérience du PEA-Jeunes, mais aussi d'échanger et de réfléchir sur les déterminants de la formation pour l'insertion des jeunes en milieu rural, l'IAO a été identifié comme une expérience réussie et intéressante à valoriser. Ce document présente les résultats d'un travail de capitalisation collective de l'IAO et du dispositif d'incubation du PEA-Jeunes à l'IAO. Il expose les étapes clés de la trajectoire du centre, décrit les bonnes pratiques et innovations, mais aussi les défis de cette expérience. Ce produit de capitalisation est un support au partage d'expérience, afin que d'autres puissent s'en inspirer et adapter les bonnes pratiques à leur propre contexte et projet.

1.

UN MODÈLE D'ECOLE FERME – ENTREPRISE

a. Présentation de l'IAO aujourd'hui

Le Groupe IAO est aujourd'hui un centre de formation agricole et en entrepreneuriat de référence au Cameroun. Avec l'objectif d'améliorer l'accès des jeunes à une activité économique en milieu rural, le Fondateur et actuel Directeur de l'IAO, Louis Ndjie, a su développer une structure de formation polyvalente et en cohérence avec les enjeux du territoire d'implantation, à savoir dans le bassin de la Lekié, au Centre Cameroun.

Ce projet social est rendu possible grâce à un dynamisme entrepreneurial et à un modèle structuré **sur trois piliers : une école, une ferme et des activités économiques.** Ces trois pôles d'activités sont liés entre eux mais gérés de manière à assurer un maximum d'autonomie financière et de fonctionnement au groupe IAO.

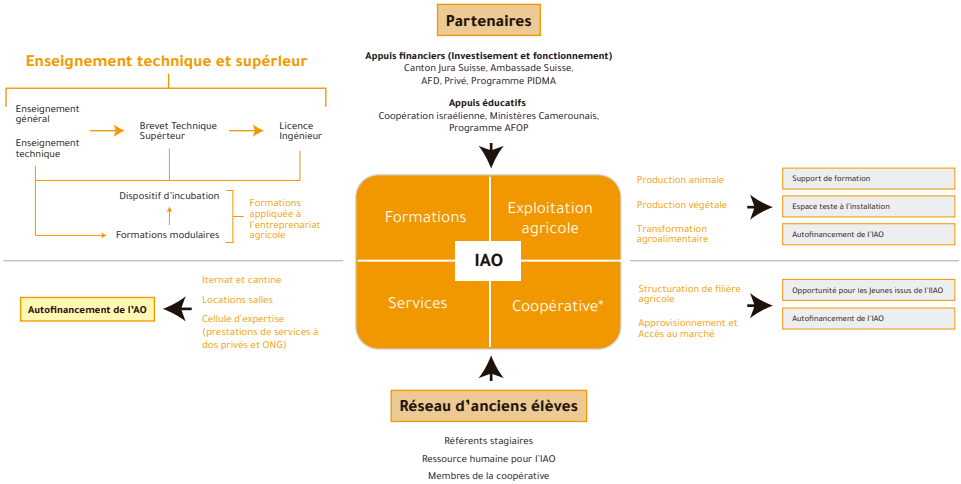
L'IAO propose des formations d'enseignement général et technique, allant du niveau brevet au niveau supérieur. À cela, sont associées des formations pratiques appliquées à l'entrepreneuriat agricole. De tels parcours permettent à un jeune de choisir une activité et de se former tant sur des aspects techniques que financiers et de gestion, afin d'avoir toutes les clés en main

pour démarrer une activité économique dans le secteur agricole.

Les formations s'appuient sur l'exploitation agricole de l'IAO, qui se compose de nombreux ateliers de productions animales, végétales et de transformation agroalimentaire. Elles offrent aux jeunes des outils d'application technique, mais également économiques pour mettre en pratique leurs apprentissages théoriques.

Le parcours d'un jeune à l'IAO est donc évolutif et adaptable à ses besoins et compétences. À l'IAO, un jeune peut choisir un parcours d'étude d'une durée variable, à savoir, approfondi sur les techniques d'un ensemble de productions (enseignement supérieur), de même qu'un parcours très court, pratique et appliqué à une seule activité productive (formations modulaires à la carte et dispositif d'incubation), avec l'ensemble des intermédiaires possibles.

L'IAO a intégré des activités entrepreneuriales qui participent au fonctionnement économique du groupe : la vente des productions de l'exploitation agricole, des services associés au centre de formation, une cellule d'expertise, et une coopérative agricole. Ce modèle de fonctionnement « École - Ferme - Entreprise » s'avère par ailleurs une source d'inspiration pour les jeunes en formation, car il est innovant au Cameroun et incite à l'initiative et à l'entrepreneuriat.



*La coopérative est en cours de création (2018)

L'IAO a pu se développer grâce à la constitution d'un réseau de partenaires institutionnels, étatiques et privés, qui l'ont appuyé en ce qui concerne les aspects financiers et éducatifs. Mais l'IAO peut aussi compter sur un réseau d'anciens élèves aujourd'hui entrepreneurs agricoles et toujours impliqués avec ses activités.

En 2017, le groupe IAO comptait près de 150 employés et salariés et environs 800 élèves. Ces données sont représentatives du succès de cette structure, qui a contribué à l'évolution des perceptions de la population locale envers le monde agricole et l'enseignement technique.

b. Les étapes clés de la trajectoire d'évolution de l'IAO

Proposer aux jeunes du bassin de la Lekié des formations qui leur permettent de développer une activité agricole rentable et pérenne est le fil rouge de développement de l'IAO. Son évolution s'inscrit donc dans un souci de réponse aux besoins concrets des jeunes et aux enjeux agricoles du territoire. Chaque nouvelle étape de développement de l'IAO correspond à une réponse aux freins que rencontrent les jeunes pour se lancer dans l'entrepreneuriat agricole, ainsi qu'à un besoin de solutions pour pérenniser et autonomiser l'IAO.

La trajectoire de l'IAO repose sur une évolution progressive et conjointe des différents pôles d'activités : enseignements théoriques et pratiques, la ferme-école et les activités entrepreneuriales. La figure du fondateur et créateur de l'IAO est aussi très importante pour le développement de l'IAO. En effet, c'est grâce à sa personnalité de leader dynamique qu'il transmet la culture de l'entrepreneuriat à l'équipe et aux élèves.

Fin années 90 - Début années 2000 : Gestation, création et lancement de l'IAO

À cette période, le métier d'agriculteur est largement dévalorisé. C'est la fonction publique qui est le symbole de la réussite. La formation dans le domaine agricole est donc uniquement destinée à former des fonctionnaires. Louis Ndjie porte en lui cette idée de créer un centre de formation technique qui donnerait aux jeunes les compétences et l'assurance nécessaires pour

développer des activités économiques en milieu rural. Il fait germer et mûrit ce projet durant ses études supérieures en France. Son mémoire de fin d'étude est la première bouture de l'IAO.

Grâce à des dons privés, Louis Ndjie acquiert un terrain et commence les premières activités agricoles et de formation. Le partenariat avec le Canton du Jura, en Suisse, débute à cette période, au travers d'une ONG locale.

En 2003, l'IAO ouvre sa première formation diplômante (reconnue par l'État), le Brevet Technique Agricole (BTA) et dispose d'une petite ferme pédagogique sur laquelle s'appuie la formation.

ÉCOLE	FERME	GESTION-ENTREPRISE
Formation BTA diplômante « A contre-courant », la formation technique et les métiers agricoles ne sont pas populaires	Une petite ferme pédagogique : formation pratique et alimentation pour la cantine (en partie)	Premiers investissements grâce à des dons privés et à la coopération Suisse L'IAO n'a pas d'activité qui permette des rentrées financières (autre que la formation) Partenariat indirect avec le Canton du Jura, Suisse, via l'ONG locale

2007 - 2010 : Installation et diversification

Après quelques années de fonctionnement, plusieurs constats sont faits :

- La recherche d'élèves est fastidieuse et coûteuse. Les parents préfèrent que leurs enfants suivent un cursus d'enseignement général plutôt que technique;

- Les élèves ont besoin d'être hébergés sur place ;

- Les jeunes recherchent une formation courte, pratique et appliquée à une activité productive sur les aspects techniques, mais également en gestion économique ;

- Le BTA ne permet pas aux jeunes de créer leur propre activité agricole (par manque d'assurance, de soutien financier, de connaissances en gestion, etc.) ;

- L'IAO doit trouver des ressources financières complémentaires pour garantir son fonctionnement autonome

En réponse à ces problématiques, l'IAO va diversifier l'offre de ses formations pédagogiques, modulant parallèlement les publics cibles de l'IAO. Une offre de **formation secondaire générale** est désormais proposée : le nombre d'élèves augmente et c'est un vivier pour la formation technique agricole. **Les formations modulaires courtes** sont conçues : il s'agit de formations à la carte, appliquées à une activité productive précise et qui s'adaptent aux besoins de l'apprenant. Ce type de formation permet d'atteindre des jeunes parents, des jeunes peu scolarisés ou déjà en activité. Elles s'appuient fortement sur la ferme de l'IAO.

En outre, **les premiers services associés au centre de formation** sont mis en place : la cantine scolaire, alimenté par une partie des produits de la ferme pédagogique, la vente des produits de la ferme et l'internat. Ces activités représentent des ressources financières complémentaires pour l'IAO.

En parallèle, le partenariat avec le Canton du Jura en Suisse se renforce et **un outil de gouvernance de l'IAO** est mis en place. L'IAO créé un **conseil d'administration** composé du corpus enseignant et du partenaire financier suisse, et met en place une **planification stratégique quinquennale.**

Cette période de diversification entraîne le développement de l'aspect entrepreneurial, tant dans la formation que dans la gestion du centre, et l'établissement d'une gestion structurée de l'IAO.

ÉCOLE	FERME	GESTION-ENTREPRISE
Formation secondaire générale Formations modulaires : technique et gestion d'une activité productive = Renforcement de l'aspect entrepreneuriat dans la formation	La ferme pédagogique sert de support aux formations modulaires Vente d'une part de la production de la ferme Début des réflexions pour une ferme autonome	Relation directe avec le partenaire Suisse Diversification des partenaires Outil de Gouvernance : Conseil d'administration et planification stratégique Diversification des ressources financières (formations, internat, ferme)

2012 - 2015 : Déploiement des activités, vers une autonomisation du Groupe IAO

Malgré la création des formations modulaires, le nombre de jeunes qui lancent leur activité à la suite de leur formation n'est pas satisfaisant. Il en ressort que les jeunes ont besoin d'être accompagnés pour créer et gérer leur activité et doivent d'abord constituer un capital de départ pour se lancer.

L'IAO créé le **Dispositif de Développement de l'Entrepreneuriat Rural** (DDER). Il s'agit d'une formation basée sur l'apprentissage pratique et l'accompagnement vers la gestion économique d'une activité agricole. L'IAO met ainsi à disposition un espace test pour des futurs entrepreneurs agricoles et les accompagne dans l'épargne et l'accès à l'emprunt bancaire.

En parallèle, 50 ha de terrain sont acquis pour agrandir **la ferme, qui devient une exploitation agricole à part entière.** Les différents ateliers de productions servent de support aux formations et au dispositif d'incubation (DDER). Les produits de l'exploitation alimentent la cantine et sont vendus jusque Yaoundé, capitale du Cameroun (certains produits sont même vendus régulièrement à une chaîne de supermarché).

La formation supérieure se développe également, avec la création du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et de la formation ingénieur, avec un cycle licence et un cycle master (ISAGO).

Un nouveau service associé à l'IAO est créé, la **cellule d'expertise.** Ce service permet de répondre à des sollicitations d'entreprises ou d'autres structures qui recherchent du conseil. Cela participe à la diversification des ressources financières de l'IAO.

La dernière étape de la trajectoire correspond à l'arrivée du PEA-Jeunes, présentée à la suite.

ÉCOLE	FERME	GESTION-ENTREPRISE
DDER[1] = dispositif d'incubation BTS[2] ISAGO Certains étudiants peuvent travailler à l'IAO pour participer au coût de la formation et / ou constituer un capital pour créer leur activité	La ferme devient une exploitation agricole Ateliers de production animale et végétale Atelier de transformation agroalimentaire Accès au marché plus vaste des produits de l'exploitation Autonomie de gestion et autonomie financière	Gouvernance : Création de sous-directions, gestion décentralisée Cellule d'expertise Crédibilité auprès des banques, capacités d'emprunt et constitution d'un fonds de garantie Diversité des partenaires : éducatifs (Programme AFOP, Ministères, Israël) et financiers (Suisse, AFD)

c. Le dispositif Centre d'Incubation du PEA-Jeunes à l'IAO

Le PEA-Jeunes est un programme de promotion de l'entrepreneuriat mis en œuvre par le Gouvernement du Cameroun, sous la tutelle conjointe du MINADER et du MINEPIA, avec l'appui technique et financier du Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

D'une durée de 6 ans, le programme vise à aider les jeunes camerounais à créer des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural. Le PEA-Jeunes applique une méthodologie d'accompagnement par l'incubation : le jeune est accompagné dès la formulation de son projet, il est formé sur les aspects techniques et de gestion financière dans un centre de formation dit

1. Dispositif de Développement de l'Entrepreneuriat Rural, DDER.
2. Brevet Technicien Supérieur, BTS.

d'incubation (tel que l'IAO) et il est accompagné pour la création et la consolidation de son activité.

Le PEA-Jeunes est lancé officiellement en 2015. Il s'appuie sur des centres de formation dans différentes régions du Cameroun, préalablement identifiées et sélectionnées en 2014. **L'IAO est sélectionné pour être un des Centre d'Incubation du PEA-Jeunes en 2014.**

IAO-PEA-Jeunes : un partenariat gagnant-gagnant

Le PEA-Jeunes se met en place à une période clé de l'IAO : le DDER a 2 ans de fonctionnement mais a besoin d'être perfectionné, particulièrement sur les aspects de formation à l'éducation financière, à l'établissement de plans d'affaires et au suivi et accompagnement des jeunes lors de la création de leur activité. En outre, les capacités financières de l'IAO pour l'appui des jeunes sont encore faibles pour que le dispositif fonctionne pleinement.

Le PEA-Jeunes collabore avec l'IAO en lui apportant une expertise en ingénierie de formation, des ressources humaines et financières. En retour, l'IAO qui a déjà fait germer un dispositif d'incubation, met à disposition ses nombreuses compétences techniques et ses ateliers de productions intégrés aux cursus de formations ainsi que son important réseau de référents pour les stages "extra muros".

Un processus flexible de mise en place du parcours d'incubation

La mise en place du parcours d'incubation tel que défini par le PEA-Jeunes s'est faite progressivement et l'IAO et le PEA-Jeunes ont su travailler conjointement avec suffisamment de flexibilité pour établir un dispositif de mieux en mieux adapté aux réalités de terrain.

Les moyens importants du programme ont permis de renforcer les capacités des formateurs de l'IAO sur les aspects entrepreneuriaux et financiers. L'IAO a permis au PEA-Jeunes de tester ses outils et de les adapter en travaillant collectivement avec les enseignants de l'IAO. En effet, à la différence d'autres centres d'incubation du PEA-Jeunes, l'IAO est une structure privée qui peut plus facilement s'adapter et être plus réactive qu'un organisme public.

« Le dispositif d'incubation comble le vide dans l'accompagnement à l'installation. Au-delà du financement, les jeunes appréhendent la réalité d'une activité, et ils ne sont pas seuls sur le bateau de l'entrepreneuriat ! »

Christian NTIECHE NJILOU, Chef URAC/PEA-Jeunes

COHORTES	PÉRIODES	FEMMES	HOMMES	TOTAL
1	Décembre 2015 (10 jours)	12	27	39
2	14 novembre - 13 décembre 2016	21	48	69
3	02 mai - 30 juin 2017	22	46	68
4	18 septembre - 11 décembre 2017	32	45	77
TOTAL		**87**	**166**	**253**

NOMBRE DE JEUNES SUIVIS POST-INCUBATION (FÉVRIER 2018)

TOTAL
98

d. Focus parcours d'incubations

Le parcours type qu'un jeune suit lorsqu'il intègre le dispositif d'incubation du PEA-Jeunes à l'IAO est le suivant :

Pré-incubation
- Définition du projet avec les facilitateurs
- Diagnostic de faisabilité réalisé par le Conseiller Suivi Accompagnement (CSA)
- 6 mois

Incubation à l'IAO
- Formation théorique et pratique
- Elaboration du plan d'affaire
- 2 à 6 mois

Mise en oeuvre du projet. Phase 1
- Diagnostic situationnel à la sortie de la formation par le CSA
- Validation du plan d'affaire par les Instituts de Finance Rurale (IFR)
- Apport personnel : 10 % de l'investissement total
- Durée selon les moyens du jeune (de 1 à 6 mois environ)

Mise en oeuvre du projet. Phase 2
- Suivi technique et financier du CSA
- Déblocage des 40 % de l'investissement total, en plusieurs étapes
- Choix des prestataires réalisant les travaux et des fournisseurs
- Durée moyenne de 1 à 6 mois

Lancement de l'activité
- L'activité est lancée
- Période de stabilisation de production et de commercialisation
- Durée: 6 mois avant les premiers remboursements de l'emprunt (40 %)

Développement de l'activité
- Développement de l'activité pour atteindre l'objectif initial
- Déblocage du crédit productif accordé par l'IFR (50 % de l'investissement total)

Les facteurs de réussite:

- Une situation personnelle stable : en couple par exemple (moins de risque de départ)
- Un soutien familial : accès au foncier, apport financier, aide matérielle, reprise d'activité des parents, soutien moral
- Avoir déjà commencé son activité : implication concrète et motivation pour la poursuite de l'activité
- Avoir une source de revenu le temps de lancer son activité
- Un suivi rapproché par un CSA
- Réseau des jeunes du PEA-Jeunes et des référents de l'IAO (anciens élèves) : fournisseurs de matières premières, prestataire en construction, etc.

Les facteurs d'échec :

- Les aléas du marché vis-à-vis des fournisseurs et des prix des matières premières
- La mono-activité
- Un manque de responsabilisation vis-à-vis de la gestion de l'argent
- Mauvaise orientation et/ou participation au dispositif par opportunisme
- Le jeune est « surdiplômé » : il peut facilement abandonner le parcours dès que se présente l'opportunité d'un concours pour la fonction publique
- Des plans d'affaires mal dimensionnés vis-à-vis du site d'implantation, les coûts sont mal estimés
- Le temps d'attente pour les premiers déblocages peut vraiment décourager

«

Mon premier conseil pour un jeune qui veut participer à l'incubation du PEA-Jeunes, c'est d'avoir un projet clair et qui lui tient à cœur, mais aussi de s'appliquer à planifier les activités et les étapes de développement dans le temps

»

Simplice AMBIANA, producteur de porcs, 2ème Cohorte

2.

BONNES PRATIQUES ET INNOVATIONS

a. IAO

Une vision claire et un projet mûri

L'insertion des jeunes en milieu rural est le leitmotiv qui n'a cessé de guider le développement de l'IAO. Dans un contexte où il n'existe pas de formation technique agricole et où les métiers agricoles sont dévalorisés, la forte détermination et la capacité d'entreprise du fondateur de l'IAO ont été des facteurs décisifs permettant de mûrir le projet de centre de formation pour les jeunes. **La vision et la maturation du projet dans son ensemble et en amont de toute démarche sont donc des éléments clés et fondateurs de l'IAO.**

« Notre souhait est qu'un jeune formé = 1 jeune installé »

Louis Ndjie, fondateur
et directeur du Groupe IAO

Partenariats multiples

Un des principaux facteurs de réussite de l'IAO est **le partenariat établit sur le long terme** avec le Canton du Jura en Suisse (depuis 10 ans). Ce partenaire clé a appuyé le développement de l'IAO par le biais d'investissements, d'un soutien en ce qui concerne le fonctionnement, mais également à travers un accompagnement dans les domaines de la gestion et de la gouvernance de l'IAO.

Cependant, le fondateur de l'IAO ne s'est pas reposé sur cet unique partenaire. Il a su **diversifier tout un réseau de partenaires,** tant pour des soutiens financiers que pour des soutiens éducatifs. **Ce sont la planification stratégique et la définition de projets structurés répondant à des besoins identifiés qui ont permis de trouver de nouveaux partenaires.**

> « Les partenariats, on les trouve toujours quand les projets sont bien montés »
>
> Louis Ndjie, fondateur et directeur du Groupe IAO

Une offre pédagogique diversifiée pour des jeunes aux profils variés

Dans un contexte où l'offre en matière de formations agricoles techniques et pratiques était inexistante, l'IAO a su développer des formations adaptées à des jeunes aux profils et besoins divers. **Le développement progressif des différentes formations est cependant un élément important à souligner. En effet, c'est grâce à une interaction et à une proximité avec les jeunes et le territoire que l'IAO a pu développer des formations adaptées.**

De plus, l'IAO a su travailler en lien avec les ministères de l'éducation et de l'agriculture, de manière à ce que ses formations soient diplômantes, c'est-à-dire **reconnues par l'État.** L'inverse aurait été rédhibitoire pour beaucoup de familles.

Un autre élément de réussite s'avère l'association de l'ensemble des formations à un outil d'application pratique : l'exploitation agricole et les ateliers de production et de transformation. **L'agriculture et l'entrepreneuriat se pratiquent et se vivent à l'IAO.**

Enfin, l'IAO a su capter le besoin de renforcer les formations techniques par des modules dédiés aux sciences économiques et à la gestion, nécessaires à la création d'une activité économique.

> « La ferme nous permet de mettre directement en pratique ce que nous apprenons à l'école »

Sorel NANA, élève à l'ISAGO, cursus ingénieur de l'IAO

Dynamique entrepreneuriale

Dès le départ, le développement du centre de formation a été couplé au **développement d'activités économiques participant à alimenter les besoins financiers nécessaires au fonctionnement de l'IAO.** Les activités économiques créées sont étroitement liées à l'activité principale de formation. Certaines viennent la renforcer telles que la ferme, les ateliers de production et de transformation, l'internat, etc., et d'autres viennent la compléter et donner des opportunités aux jeunes formés (cellule d'expertises, coopérative agricole).

La gestion même du centre de formation s'inspire d'une gestion entrepreneuriale : chaque pôle de formation et d'activité tend à être le plus autonome possible en terme de gestion, ressources humaines et finances.

Les jeunes en formation sont donc confrontés à cet « esprit d'entrepreneuriat ». Par exemple, ils peuvent avoir la possibilité d'avoir un

travail étudiant au sein de l'IAO, leur permettant de participer aux frais de leur scolarité et/ou de constituer un capital pour lancer ensuite leur activité économique.

> «
> Ce qui me fascine, c'est l'esprit entrepreneurial du directeur, M. Ndjie, qui transmet son fort dynamisme. Moi-même, j'ai entrepris une activité agricole, et je peux vraiment partager mon expérience avec les jeunes
> »
>
> Michel Patrick BOH, Directeur IAO secondaire, expert en entrepreneuriat et responsable pédagogique du centre d'incubation PEA-Jeunes.

Gouvernance et gestion

La création de l'IAO dans la commune d'Obala n'est pas anodine. Il s'agit du lieu où le fondateur de l'IAO a grandit. Il a ainsi conservé un réseau social sur lequel il a pu s'appuyer et qu'il a su fédérer pour développer son projet. **L'IAO a donc très rapidement été porté par une équipe aux compétences complémentaires (techniques agricoles, gestion administrative, leadership, etc.) qui s'est maintenue dans le temps.** La stabilité de l'équipe, son implication et son adhésion au projet est un facteur de pérennité pour la structure.

Le soutient sur le long terme du partenaire financier principal de l'IAO (le Canton du Jura en Suisse) a également contribué à structurer l'organisation et la gestion du centre. **Un conseil d'administration, composé de l'équipe enseignante et gestionnaire ainsi que des partenaires financiers qui le souhaitent, permet à l'IAO de se structurer et d'établir une planification stratégique de ses activités.**

Aussi, au-delà du leadership du fondateur de l'IAO, la gestion du centre repose sur **un partage des responsabilités.** Un fonctionnement horizontal et décentralisé assure la gestion des différentes activités de l'IAO, par le biais de sous-directions qui disposent d'une certaine autonomie en terme de gestion et de fonctionnement.

Finances

Le sérieux de la gestion et la continuité des actions en cohérence avec sa vision ont contribué à rendre l'IAO crédible auprès des institutions financières. En outre, le soutien de divers partenaires internationaux et les diverses activités économiques de l'IAO ont permis de constituer **un fonds de garantie.** Ainsi, **l'IAO a su se construire une crédibilité et une capacité d'emprunt lui permettant aujourd'hui de tendre vers l'autonomie.**

Réseau d'anciens élèves

Nombre d'anciens élèves de l'IAO, aujourd'hui en activité ou en cours d'installation, sont restés proches du centre de formation. Certains accueillent des élèves stagiaires, d'autres interviennent dans les cursus de formation pour partager leur expérience, d'autres ont un lien de par leur activité économique avec l'exploitation agricole ou la coopérative.

«

En tant que salariée, j'ai la chance de pouvoir progresser et profiter des formations. Le travail ici t'amène à réfléchir, à mûrir tes apprentissages. Je touche à beaucoup de domaines. Le personnel ici est familiarisé avec une diversité d'activités. Ça fait la force de l'IAO

»

Tatiana GUEFO, ancienne élève et salariée de l'IAO

b. Dispositif d'incubation du PEA-Jeunes à l'IAO

Le dispositif d'incubation du PEA-Jeunes s'est développé au sein de l'IAO de manière progressive, et a su s'adapter aux contraintes rencontrées au fur et à mesure de l'expérience. Le travail conjoint entre l'équipe du PEA-Jeunes et l'équipe de l'IAO a permis de mettre en place des bonnes pratiques « d'incubation » intéressantes à partager.

La phase de pré-incubation : la sélection des jeunes

Au départ de l'expérience, l'IAO n'était pas impliqué dans la sensibilisation et la sélection préalable des jeunes. Le constat était que de nombreux jeunes ne disposaient pas d'une information complète sur le dispositif d'incubation proposé. Ils n'avaient pas de projet d'activité économique ou ne participaient que par opportunisme. Le taux d'abandon des premières cohortes de jeunes était donc élevé (près de 50 %).

Par ailleurs, il a été constaté que les jeunes qui développent une activité à leur sortie du dispositif d'incubation sont ceux qui ont déjà débuté (même symboliquement) leur activité et qui bénéficient du soutien de leur entourage.

Diverses actions ont alors été mises en place afin de surmonter ce problème: i) en amont de l'incubation, l'IAO participe à la sensibilisation des jeunes et des familles afin d'expliquer concrètement le processus d'incubation; ii) les critères de sélection ont été affinés, l'un des prérequis étant désormais d'avoir une première expérience en lien avec le projet; iii) les conseillers de suivi et d'accompagnement réalisent un diagnostic préalable à la sélection afin de vérifier le potentiel du projet envisagé; iv) des jeunes installés après avoir participé au dispositif viennent témoigner.

Les modules de formation du dispositif d'incubation

L'un des objectifs du PEA-Jeunes est de donner l'opportunité de participer à des jeunes aux profils très divers et d'atteindre les populations les plus défavorisées. Toutefois, cela implique que les niveaux des jeunes d'une même cohorte puissent être très différents, et que certaines lacunes ne soient pas anticipées.

Ainsi, les enseignants et l'équipe du PEA-Jeunes ont dû faire preuve d'adaptabilité et d'innovation. En premier lieu, les formateurs ont été formés dans les domaines de l'éducation financière, de la gestion et du leadership. De plus, des modules complémentaires ont été développés pour répondre aux lacunes de certains jeunes : cours d'informatique, d'éducation civique, et de leadership.

Afin de permettre aux jeunes en difficulté de suivre les formations théoriques, l'équipe pédagogique a développé des méthodes d'apprentissages basées sur des jeux de rôles, des scénettes de théâtre, des mises en situations et des supports imagés et vidéos.

Enfin, le temps de formation en incubation est adapté aux profils et aux besoins des jeunes : il varie de 2 à 6 mois.

Facilitation de l'accès au dispositif pour les femmes avec enfants

Dans sa démarche d'intégration de l'approche genre, l' IAO a su trouver une solution d'accueil pour les jeunes mamans n'ayant pas de solution de garde. L'infrastructure d'accueil a été aménagée en ce sens et **un service de garderie** a été mis en place pour permettre aux femmes de suivre la formation sans être pour autant séparées de leurs nourrissons.

Le suivi et l'accompagnement des jeunes suite à la formation au centre d'incubation

La formation théorique et pratique au centre d'incubation est suivie d'une phase d'accompagnement individuel et personnalisé de chaque jeune. Un Conseiller de Suivi et d'Accompagnement (CSA) appuie le jeune issu du centre d'incubation en ce qui concerne les aspects techniques et financiers de son projet. Ce suivi conditionne l'accès aux emprunts facilité par le PEA-Jeunes. Mais au-delà de ces aspects, les CSA jouent également un rôle humain fondamental, participant à la réussite de l'expérience : ils participent à la motivation des jeunes, leur donnent confiance en eux et les guident le long de leur parcours. **Ils sont la clé de voute du dispositif d'incubation.**

Les moyens financiers du PEA-Jeunes ont été indispensables à la mise en place de ce suivi et accompagnement. L'IAO est parvenu à mobiliser son réseau d'anciens élèves pour identifier des personnes compétentes.

En outre, **des jeunes ont été embauchés pour réaliser cet accompagnement, ce qui facilite la relation avec les jeunes en parcours d'incubation et d'installation.**

> «
> Le Conseiller Suivi Accompagnement (CSA) doit comprendre d'où viennent les problèmes qui ne sont pas toujours d'ordre technique ou financier... Le CSA joue aussi un rôle social et humain important auprès du jeune et de sa famille, voire même matrimonial !
> »
>
> Patrick BIKELE, CSA à l'IAO

«

Le conseil et le suivi des jeunes sont devenus pour moi une passion. J'aide les jeunes à décoller et je les accompagne dans leur installation. Je me sens utile et en tant que CSA, nous recevons beaucoup de reconnaissance, ça n'a pas de prix.

»

Thierry Martial BILOA, CSA à l'IAO

Aspects financiers de l'implantation des projets des jeunes

La formation en centre d'incubation prépare le jeune à la création d'une activité agricole de son choix. Une formation technique et financière lui est dispensée et il termine son parcours de formation avec un plan d'affaire, soumis à une Institution Financière Rurale (IFR).

Le PEA-Jeunes prévoit ensuite un soutien financier en deux temps pour la création de l'activité: (i) pour l'installation et le démarrage, un kit de financement représentant 50% du besoin d'investissement est octroyé, correspondant à un apport de 10% du jeune et à un prêt à taux zéro de 40% du programme; (ii) pour la consolidation de l'activité (au moins 6 mois après le démarrage effectif des activités), une mobilisation des 50% complémentaires sur prêt est consentie par les IFR. Un accord de principe des IFR pour le crédit complémentaire est requis avant la mise en place du premier kit de financement.

Cette règle est parfois mal comprise par les jeunes. Certains sont dans certains cas en situations complexes qui ne leur permettent pas de rassembler une telle somme, comme par exemple les femmes seules avec des enfants à charge, dont la capacité d'épargne est de zéro. Dans d'autres cas, les jeunes parviennent à rassembler l'apport de 10% en mobilisant leur entourage, mais le déblocage des 40% du PEA-Jeunes peut être très long et les jeunes ne peuvent pas bloquer si longtemps une telle somme car elle représente leur fond de roulement pour vivre.

La formation en centre d'incubation prépare le jeune à la création d'une activité agricole de son choix. Une formation technique et financière lui est dispensée et il termine son parcours de formation avec un plan d'affaire, soumis à une Institution Financière Rurale (IFR).

Le PEA-Jeunes prévoit ensuite un soutien financier en deux temps pour la création de l'activité: (i) pour l'installation et le démarrage, un kit de financement représentant 50% du besoin d'investissement est octroyé, correspondant à un apport de 10% du jeune et à un prêt à taux zéro de 40% du programme; (ii) pour la consolidation de l'activité (au moins 6 mois après le démarrage effectif des activités), une mobilisation des 50% complémentaires sur prêt est consentie par les IFR. Un accord de principe des IFR pour le crédit complémentaire est requis avant la mise en place du premier kit de financement.

Cette règle est parfois mal comprise par les jeunes. Certains sont dans certains cas en situations complexes qui ne leur permettent pas de rassembler une telle somme, comme par exemple les femmes seules avec des enfants à charge, dont la capacité d'épargne est de zéro. Dans d'autres cas, les jeunes parviennent à rassembler l'apport de 10% en mobilisant leur entourage, mais le déblocage des 40% du PEA-Jeunes peut être très long et les jeunes ne peuvent pas bloquer si longtemps une telle somme car elle représente leur fond de roulement pour vivre.

Une solution mise en place par le PEA-Jeunes permet **que l'apport se fasse en nature,** équivalant aux 10% d'apport requis (par exemple des matériaux de construction).

Aussi, il est important de dimensionner un plan d'affaire en cohérence avec la situation du jeune et sa capacité financière. **Un diagnostic pré-situationnel doit permettre de mieux connaitre l'environnement (social, familial, financier, etc.) du jeune, de manière à ce que son projet soit dimensionné correctement,** et donc que l'apport du jeune ne soit pas trop en décalage avec ses capacités.

3.

DÉFIS ET PROSPECTIVES

a. Défis à court terme du PEA-Jeunes

Depuis sa mise en place, le PEA-Jeunes, en collaboration avec l'IAO, a su adapter le dispositif afin de le rendre plus performant et d'améliorer les chances de réussite des jeunes. Cependant, certains défis sont encore à relever:

- Les jeunes qui viennent de loin doivent trouver une solution d'hébergement le temps de l'incubation à l'IAO. Les possibilités d'hébergement à l'IAO doivent être augmentées dans le but de pouvoir faciliter l'accès au dispositif aux jeunes éloignés de l'IAO.

- En 2018, une adaptation du dispositif d'incubation va être testée : la formation dispensée par l'IAO va être délocalisée dans des centres de formations annexes de proximité, afin d'éviter le déplacement de groupes de jeunes qui proviennent des mêmes zones éloignées. Ce sont alors les enseignants de l'IAO qui se déplaceront. Le principal défi va consister à assurer un bon encadrement de ces jeunes, alors que les enseignants ne pourront se déplacer que sur des courtes périodes, tout en maintenant un bon niveau de formation à l'IAO même. La question du suivi et de l'accompagnement post-incubation constitue également un point d'attention à cette formule.

- Les femmes seules avec des enfants à charge sont encore difficilement atteignables, principalement en raison de l'apport de 10% nécessaire pour débloquer le reste de l'investissement auprès du PEA-Jeunes et des IFR, et ce, même avec un apport en nature. Le dimensionnement du projet et du plan d'affaire doit être fait au regard de ces situations particulières. Une adaptation de la proportion de l'apport pourrait être envisagée pour ces cibles spécifiques, par exemple un apport progressif ou inférieur à 10%.

b. Défis et prospectives de l'IAO :

Gestion :

Le développement et le dynamisme de l'IAO repose essentiellement sur une seule personne, à savoir le fondateur et directeur de l'IAO, Louis Ndjie. Malgré une gestion déléguée et une équipe impliquée depuis de nombreuses années, les membres du conseil d'administration sont des salariés et non des associés. Dans un souci de pérennité de l'IAO, la gouvernance devrait peut-être évoluer afin que les responsabilités ne reposent pas sur une seule personne.

Le dispositif d'incubation, l'après PEA-Jeunes

En toute logique, le PEA-Jeunes se terminera d'ici 2021. Ce programme est arrivé à un moment clé de l'IAO et a permis de perfectionner le dispositif d'incubation qu'il avait commencé à mettre en place (DDER). Cependant, il fonctionne aujourd'hui grâce aux ressources financières et à l'accompagnement du PEA-Jeunes. L'IAO doit trouver un système lui permettant de continuer à faire fonctionner ce dispositif, tant sur le plan éducatif qu'en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement à la création de l'activité entrepreneuriale et l'accès aux institutions financières.

Maintenir un tel dispositif est compliqué sans des ressources financières importantes. Ce dispositif a cependant démontré sa pertinence au sein de l'IAO et dans le contexte camerounais.

En toute logique, le PEA-Jeunes se terminera d'ici 2021. Ce programme est arrivé à un moment clé de l'IAO et a permis de perfectionner le dispositif d'incubation qu'il avait commencé à mettre en place (DDER). Cependant, il fonctionne aujourd'hui grâce aux ressources financières et à l'accompagnement du PEA-Jeunes. L'IAO doit trouver un système lui permettant de continuer à faire fonctionner ce dispositif, tant sur le plan éducatif qu'en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement à la création de l'activité entrepreneuriale et l'accès aux institutions financières.

Maintenir un tel dispositif est compliqué sans des ressources financières importantes. Ce dispositif a cependant démontré sa pertinence au sein de l'IAO et dans le contexte camerounais.

Le volet formation du dispositif d'incubation ne sera pas compliqué à maintenir, car les formateurs ont été formés et entraînés, et le centre dispose

Faciliter l'accès à l'IAO aux jeunes les plus défavorisés

L'intention de l'IAO est de permettre l'accès à ses formations aux jeunes de familles pauvres et aux moyens très limités. Actuellement, le coût réel de la formation n'est imputé qu'en partie aux familles, car les autres activités économiques de l'IAO contribuent à réduire les coûts de scolarité. Cependant, il est encore parfois trop élevé pour certaines familles. L'IAO recherche des solutions afin de permettre à ces familles d'accéder aux formations proposées.

L'une des solutions serait de constituer **un fonds de solidarité,** qui serait alimenté par des coûts de formation différenciés en fonction des moyens des familles. L'IAO reçoit, entre autres, des demandes de familles issues de pays voisins qui ont les moyens financiers pour couvrir les frais de voyage et le coût réel de la formation.

Pour mettre en place un coût de scolarisation différencié en fonction des moyens des familles, l'IAO pourrait établir un barème différencié transparent et cohérent, et expliciter clairement l'objectif de ce fonds de solidarité.

Activités économiques

En 2018, l'IAO constitue une coopérative agricole autour de la production du maïs, dont les membres sont des enseignants et des anciens élèves en activité. Elle a pour objet de faciliter l'approvisionnement des semences à ses membres et d'organiser l'accès au marché de la production. Autrement dit, **la coopérative entend permettre de structurer la filière maïs du bassin de la Lieke mais aussi les filières associées,** telles que certaines productions animales dont l'alimentation est principalement composée de maïs. Cette coopérative a également pour but de mutualiser certains outils de production. Ce projet est soutenu par la Banque mondiale au travers du Projet d'investissement et de développement des marchés agricoles-PIDMA.

Ainsi, l'IAO pousse la réflexion de l'entrepreneuriat agricole plus loin encore, en cherchant **à créer des conditions favorables au développement de petites exploitations agricoles par l'organisation de l'amont et l'aval de certaines chaînes de valeur.** En retour, l'IAO, en tant que figure morale, créatrice et gérante de la coopérative percevra un pourcentage des bénéfices qui **alimentera le centre de formation et potentiellement le fonds de garantie du DDER.**

Ici encore, l'autonomisation de la coopérative vis-à-vis du PIDMA sera un défi que l'IAO et les membres de la coopérative devront anticiper. De plus, des réflexions seront à mener afin d'assurer un fonctionnement où chaque membre sera réellement impliqué dans la gestion et les décisions de la coopérative. Enfin, un rôle social pourrait être associé à la coopérative, tel que l'accès à des services de santé dans le secteur agricole, par exemple.

L'exploitation agricole

Aujourd'hui, l'exploitation agricole de l'IAO est constituée de différents ateliers de production animale et végétale, qui sont plus ou moins liés les uns aux autres. Les élèves sont généralement formés au cours d'un atelier de production particulier. Une évolution intéressante que pourrait prendre l'IAO serait de proposer des modèles agricoles basés sur la complémentarité d'ateliers de productions, dans une optique d'autonomisation des systèmes agricoles et des producteurs.

D'autre part, l'exploitation agricole de l'IAO pourrait devenir un laboratoire de pratiques et techniques innovantes en faveur d'une agriculture durable et saine. L'IAO pourrait par exemple s'entourer de centres de recherche en agriculture tropicale, afin d'adapter et de transférer certaines techniques de production innovantes en cohérence avec les principes de l'agriculture biologique et agro-écologique.

L'autonomisation des producteurs et la diffusion d'une agriculture à échelle humaine et durable sont des enjeux d'actualité et d'avenir que l'IAO est en mesure de s'approprier et a la légitimité de diffuser.

Partenariat et finances

Les principaux partenaires de ces dernières années sont des Programme internationaux de développement d'une durée de 3 à 6 ans. Ces programmes sont bienvenus, dans la mesure où ils permettent d'appuyer des projets de l'IAO issus d'une réflexion stratégique du conseil d'administration. Cependant, il s'agit d'une dynamique différente des partenariats précédents, car l'IAO doit aussi s'adapter aux critères et au fonctionnement du programme. L'équilibre est fin, et il est essentiel d'être vigilant, ce afin de ne pas perdre de vue les objectifs. D'autre part, le partenariat avec de tels programmes implique une gestion qui peut être lourde pour l'équipe enseignante et gestionnaire et influencer la qualité de l'enseignement. Enfin, « l'après-programme » est toujours une phase charnière qui doit être anticipée pour maintenir les acquis développés lors de ces programmes.

4.

CONCLUSION

L'insertion des jeunes en milieu rural représente un grand défi pour le Cameroun, tout comme pour de nombreux pays d'Afrique. L'exode rural des jeunes vers les villes, voir au-delà des frontières du pays, ne leur permet pas toujours de trouver un emploi et d'avoir une qualité de vie décente. Pourtant, la population camerounaise est jeune et le pays a de nombreuses ressources, une combinaison de facteurs qui peuvent dynamiser les zones rurales.

La formation agricole est une voie qui doit être renforcée pour permettre aux jeunes de développer un ensemble de compétences leur permettant de créer une activité durable et rentable, de manière autonome.

L'IAO a su observer et comprendre les besoins des jeunes afin d'adapter son offre de formation pour les accompagner sur le chemin de la création d'une ou d'activités économique(s) dans le secteur agricole. En effet, les compétences techniques en agriculture sont essentielles, mais elles ne peuvent être dissociées de compétences économiques et de gestion. Comprendre la filière liée à son activité, savoir gérer son approvisionnement et ses stocks, définir un coût de revient, un prix de vente et planifier ses investissements, organiser son temps de travail, sont autant de tâches qu'il faut savoir maîtriser pour développer et maintenir une activité économique. De même, l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat, ainsi que la coopération et l'insertion dans un réseau, sont des éléments clés de réussite pour tout entrepreneur.

Pour ce faire, l'IAO a petit à petit adapté son offre de formation pour apporter toutes ces compétences aux jeunes et les accompagner dans leur installation. Cependant, l'accès aux ressources financières demeure un défi majeur pour les jeunes, qui ont en outre besoin d'un suivi après leur formation afin de créer et développer leur projet économique.

Le PEA-Jeunes apporte une complémentarité aux compétences techniques que l'IAO a pu développer. Ainsi, le dispositif d'incubation développé par le PEA-Jeunes et les moyens financiers apportés ont permis de mettre en place un dispositif d'incubation et de suivis qui commence à faire ses preuves auprès des jeunes. Le PEA-Jeunes a trouvé à l'IAO une structure qui fonctionne bien (en terme de gouvernance, de gestion et d'offre pédagogique) et qui est en mesure de s'adapter pour accueillir le dispositif d'incubation.

Le PEA-Jeunes a permis le renforcement des capacités de l'équipe enseignante de l'IAO et a contribué à aboutir le concept d'incubation pour l'entreprenariat agricole que l'IAO avait commencé à mettre en place. L'IAO

IMPACTS de l'IAO

- Baisse du chômage
- Opportunité pour les jeunes d'Obala
- Amélioration de l'intérêt des jeunes pour le monde agro-pastoral, mais aussi des parents et de la population locale en générale
- Revalorisation de la formation technique / professionnelle
- Revalorisation du monde agricole
- Amélioration de l'offre de formation en agriculture
- Opportunités d'emplois
- Source de création d'emplois et de richesses
- Attire les partenaires, catalyseur de développement local
- Amélioration de la condition des femmes (formées, employées)
- Contribue à casser le mythe du diplôme ! Les jeunes peuvent répondre à la question « qu'est-ce que vous savez faire? », qui a beaucoup plus de sens que la question « quel est votre diplôme? ».
- Innovation dans le secteur de la formation au Cameroun, où la société a tendance à valoriser davantage le titre que l'expérience
- A permis au gouvernement de réaliser son ambition ! Avoir une vraie formation en technique agricole

Olivier Mapouré

Champion de la production des poulets de chair

Olivier Mapouré est un ingénieur agro-économiste de formation et, par ailleurs, titulaire d'un Master en hydrologie et assainissement des eaux. Il s'est lancé dans l'entreprenariat agro-pastoral. Son entreprise, Mapouré Agribusiness, a commencé comme petite exploitation agricole, alors qu'il était encore étudiant. « Mes débuts ont été difficiles, car j'étais tout seul à travailler, à la fois comme patron et manœuvre », nous confie Olivier, qui devait parcourir plus de 15 km à pied par jour pour se rendre jusqu'à son exploitation. Toutefois, sa détermination et la vision qu'il avait de son entreprise l'ont aidé à faire face aux multiples défis qui se présentaient à lui.

En 2015, Olivier est sélectionné par le PEA-Jeunes pour son projet d'extension d'une ferme avicole, passant de 4000 à 6000 poulets. Il bénéficie alors d'un soutien technique et financier qui lui permet de construire son bâtiment. En outre, grâce à l'appui dont il a bénéficié en matière de conseil en gestion et marketing, Olivier se dit être un véritable entrepreneur aujourd'hui. Il emploie d'ailleurs déjà dix personnes de manière permanente, dont un ingénieur zootechnicien. Il a également diversifié ses créneaux d'activités, pratiquant aussi la porciculture. Il a au moins 40 porcelets chaque mois.

Comme conseil, Olivier invite les jeunes à saisir les opportunités offertes par le gouvernement à l'instar du PEA-Jeunes pour générer des richesses.

Sidonie APPO

Championne de la production et de la transformation des poulets de chair

Sidonie Appo est un bel exemple de réussite parmi les femmes sélectionnées dans le cadre du PEA-Jeunes, un programme qui prône l'approche du genre.

À ses débuts, la ferme de Sidonie comptait 800 poussins. La jeune mère de cinq enfants, fière de son entreprise, en est actuellement à sa cinquième bande de 1500 poussins.

Avec son esprit d'entreprise, elle explore toutes les façons de vendre ses produits grâce aux techniques de marketing et de gestion acquises au cours de la période d'incubation de son entreprise. Elle a ainsi ouvert un « magasin d'épices » devenu célèbre dans sa localité, à Nkol-Edouma. C'est également un espace conçu pour la rôtisserie de ses poulets car elle se lance aussi dans la restauration.

En outre, Sidonie a acheté un stand au marché d'Obala, où elle vend ses poulets lors des grands jours de marché.

En marge du PEA-Jeunes, il est aussi très important pour elle, en tant qu'épouse et mère, d'assister son mari.

Elle invite donc toutes les autres femmes à saisir de telles opportunités, qui permettent l'autonomisation de la femme, mais également aux hommes de soutenir leurs épouses, ce afin que les familles soient à la fois plus heureuses et prospères.

Joseph Martial AMBOMO

Champion de la transformation des produits agricoles en aliments destinés au bétail

Doté d'une Licence en sciences économiques et gestion obtenue auprès de l'Université de Yaoundé II et d'un diplôme d'études supérieures approfondies en entrepreneuriat en agri-business, ce jeune père de 2 enfants a réussi dans la transformation des produits agricoles en aliments destinés au bétail.

Faisant partie des premiers bénéficiaires du PEA-Jeunes, il est aujourd'hui à l'origine de la création de nombreux emplois.

Dans son entreprise travaillent deux employés permanents et plusieurs autres sont présents temporairement. Pour lui, son projet n'en est qu'à sa première phase. La deuxième consistant à mettre sur pied l'unité de transformation de Nkometou I / Obala, et la troisième à créer des échoppes / dépôts sur l'ensemble du territoire camerounais.

Bel exemple de courage et de ténacité dans l'entrepreneuriat, le jeune entrepreneur originaire de la région du Centre compte sur des lendemains encore plus prometteurs.

HISTOIRES DE VIE D'ENTREPRENEURS DE IAO EN PHASE D'INSTALLATION

Rodrigue CHEGOUA NGONDJO, futur champion de la volaille

Issu de la 3ème promotion du PEA-Jeunes, Rodrigue, 33ans, a suivi des études universitaires avant de se lancer dans l'élevage de volailles à Nkolzoa, dans la périphérie de Yaoundé. C'est en exerçant ce métier qu'il a pris connaissance du PEA-Jeunes, grâce à une annonce passée auprès de la délégation du MINADER de sa localité. Il a donc été sélectionné pour suivre une formation en incubation pendant deux mois à l'IAO et a ensuite bénéficié d'un financement pour le lancement de son projet.

Au terme de sa formation, Rodrigue est sorti avec un business plan de son projet estimant à 3 000 000 FCFA la création de sa ferme où il se spécialise dans la production et la commercialisation des poulets de chair, des dindes, et des lapins (son produit phare).

« Même si j'exerçais déjà dans le métier, mon passage à L'IAO m'a permis de mieux en comprendre le fonctionnement. Désormais, j'évalue correctement mon coût de production et cela a contribué à l'augmentation de mon prix de vente et une meilleur marge bénéficiaire », explique Rodrigue.

Comme conseil aux jeunes, Rodrigue recommande de se rapprocher des structures locales (les délégations locales), qui permettent la mise en relation avec les programmes d'accompagnement des jeunes porteurs de projets, à l'instar du PEA-Jeunes.

Serge MBOUFANG, le jeune champion en herbe de la production et la commercialisation des porcs

Âgé de 30 ans, le jeune champion Serge MBOUFANG est issu de la 3ème cohorte de l'incubateur du PEA-Jeunes à l'IAO. C'est grâce à la facilitation du Service d'appui aux initiatives locales de développement (SAILD) qu'il a pris connaissance dudit programme d'incubation qui lui a permis de suivre une formation de deux mois qu'il qualifie d'« assez pratique et intéressante ». Il a aussi obtenu le financement de son projet à hauteur de 3 000 000 FCFA, financement auquel il a lui-même contribué à hauteur de 10% d'apport personnel exigible, ce qui a facilité son installation dix mois plus tard à Nkolzoa, en banlieue de Yaoundé.

L'un des acquis de la formation que l'on peut constater en visitant sa ferme est la mise en pratique des méthodes prophylactiques pour éviter les maladies avec, par exemple, l'installation d'un pédiluve à l'entrée de la porcherie.

Serge dispose actuellement de 8 reproducteurs, et son objectif est d'atteindre 20 reproducteurs dans les cinq années à venir, ce afin de devenir une référence dans sa région.

Son activité étant encore au stade de démarrage, Serge exerce aussi une activité de chauffeur de taxi pour palier à ses revenus, encore faibles.

« Mon conseil aux jeunes : se former est indispensable pour réussir ! », nous confie-t-il.

Simplice AMBIANA OULOUME, futur champion de l'engraissement des porcs

Du haut de ses 22 ans, Simplice est l'un des plus jeunes entrepreneurs agropastoraux de sa cohorte (2ème cohorte). Avant de se lancer dans l'aventure avec l'incubateur de l'IAO/PEA-Jeunes, il s'appuyait déjà sur une grande expérience dans l'élevage et l'engraissement des porcs, grâce à son père qui lui-même exerçait dans ce domaine dans le village de Bongando, près de Bokito. Toutefois, n'ayant pas poursuivi ses études secondaires, Simplice nourrissait l'ambition d'aller s'installer et se débrouiller à la capitale, comme le font la plupart des jeunes de son village. C'est grâce au programme de l'entreprenariat agro-pastoral que Simplice est venu ancrer son projet au village et a abandonné son désir d'exode rural. Il nous confie d'ailleurs : « L'IAO m'a fait devenir entrepreneur ».

Pour le lancement de son projet, Simplice a reçu un financement de 2,9 millions et, avec l'aide de sa famille, a pu libérer les 10% d'apport personnel requis. Il avoue être bien encadré par les conseillers du programme qui sont assez présents dans toutes les phases de son projet. Il bénéficie aussi d'un grand soutien de sa famille qui l'accompagne et l'encourage, et ces derniers avouent être très fiers de lui.

Aujourd'hui, notre jeune champion s'est spécialisé dans l'engraissement des cochons, et son ambition est de devenir le plus grand éleveur de la zone de Bokito, voire au-delà. Il aimerait aussi former d'autres jeunes comme lui dans ce domaine.

Au village, Simplice est déjà un modèle pour plusieurs jeunes qui souhaiteraient réaliser le même parcours que lui. Sa recommandation d'ailleurs est de « mieux diffuser l'information sur de tels programme (PEA-Jeunes) pour que le maximum de jeunes soit concerné dans sa localité ».

Odile OBOGOBE, porteuse d'un projet de production et de commercialisation des poulets de chair

Jeune veuve âgée de 33 ans et mère de 3 enfants, le parcours d'Odile est celui des entrepreneurs du PEA-Jeunes qui, à la suite de leur formation à l'IAO, ont eu du mal à démarrer leur projet d'entreprise. Issue de la 2ème cohorte, Odile a suivi un mois de formation au sein de l'incubateur de l'IAO et a élaboré le business plan de son projet dont le budget s'élève à 2 700 000 millions FCFA.

Cependant, pour que le montant du financement soit décaissé, les clauses du projet stipulent que le porteur doit pouvoir libérer un apport personnel de 10% du montant global du projet. Et c'est là que se trouve la difficulté de la jeune femme, car elle vit dans des conditions précaires et a déjà pris du retard au niveau de son installation, deux ans après sa formation.

Odile nous a confié que, malgré les difficultés auxquelles elle doit faire face, elle garde foi en elle et en son projet et espère très bientôt se lancer dans son activité d'élevage et de commercialisation des poulets de chair.

Le PEA-Jeunes étant un projet de développement visant à aider les jeunes, une solution de contournement a été proposée à Odile pour un apport en nature qui va lui permettre de réaliser ce projet qui lui tient tant à cœur, et sortir de la pauvreté.

À cet effet, Odile a entrepris de produire le matériau de construction de sa ferme en fabriquant des briques de terre, et en fournissant du bois, s'octroyant ainsi la possibilité de démarrer enfin très prochainement son activité.

Assapta YONG BOLAGA, porteuse d'un projet de production et de commercialisation de poulets de chair

Tout comme Odile OBOGOBE, Assapta YONG est également considérée comme l'un des cas difficiles du PEA-Jeunes.

Âgée de 31 ans, elle est une mère célibataire vivant avec ses trois enfants dans le village de Bokito, dans la région du Centre. C'est par le biais du SAILD qu'Assapta a pris connaissance du programme PEA-Jeunes et a été retenue pour prendre part au programme d'incubation au sein de l'IAO.

Spécialisée dans l'élevage des poulets de chair, sachant qu'elle disposait déjà d'une petite expérience en la matière avant sa formation, elle nous avoue être très satisfaite de son passage à l'IAO, car elle a beaucoup appris des techniques d'élevage et en matière de gestion. Au terme de sa formation, elle a monté son projet dont la valeur est de 2 700 000 FCFA. Mais elle s'est retrouvée bloquée en ce qui concerne la libération des 10% d'apport personnel donnant lieu au bénéfice du financement.

Avec le soutien des conseillers du PEA-Jeunes, il lui a été proposé d'effectuer un apport en nature afin d'assurer sa part du contrat. Cependant, même cette solution alternative reste difficile à surmonter car la jeune dame vit dans une grande précarité et doit d'abord subvenir aux besoins élémentaires de sa famille. Elle exerce actuellement une petite activité de couture qui lui rapporte un peu d'argent.

Elle garde toutefois bon espoir pour pouvoir démarrer son activité dans les prochains mois, car cet accompagnement est très important pour accomplir son rêve : avoir sa propre ferme.

BIOGRAPHIE de Louis Ndjie, Fondateur et Directeur de l'IAO

Né le 16 décembre 1968, à Nkolédouma, dans l'arrondissement d'Obala,

Louis NDJIE débute et poursuit ses études primaires et secondaires auprès de l'École Catholique d'Efok, puis au Collège Jean XXIII d'Efok, avant de passer son Baccalauréat Série D plus tard, au Collège François Xavier Vogt, à Yaoundé.

Une fois son Baccalauréat obtenu (en 1991), Louis part poursuivre ses études supérieures en France où il obtient progressivement les diplômes suivants :

- **un BTS Agricole, option production végétale,** à l'École d'Agriculture Saint Joseph le Breuil sur Couze, en France (de 1991 à 1993).

- **un diplôme d'Ingénieur en Agriculture,** à l'École Supérieure d'Agriculture E.S.A. d'Angers, en France (de 1994 à 1998).

- **Un certificat de spécialisation DATTe (Développement Agro-Alimentaire et Transfert de Technologie),** à l'École Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires, Section Industrie Agroalimentaire Régions Chaudes ENSIA-SIARC, en France (de 1998 à 1999).

C'est fort de cette riche expérience dans le domaine Agricole qu'il voit, en septembre 2003 et au Cameroun, la mise sur pied du projet Institut Agricole d'Obala, Section Enseignement Technique Agricole, d'ailleurs sujet de son mémoire de fin d'études d'Ingénieur en Agriculture.

En tant que fondateur et directeur de cet institut, lequel représente un véritable projet de vie, Louis travaille activement depuis 2003 au développement de cette institution qui est devenue une référence dans la région, et de plus en plus au niveau national.

Aujourd'hui, le groupe IAO comporte :

- une section Enseignement Technique Agricole,

- une section Enseignement Général,

- un Dispositif de Développement de l'Entrepreneuriat Agricole (DDER),

- l'Institut Supérieur d'Agriculture et de Gestion d'Obala - ISAGO

Malgré ses multiples responsabilités professionnelles, Louis reste un passionné de musique, de lecture et de sport au cours de son temps libre et trouve aussi le temps d'être un excellent père de famille.

BIOGRAPHIE DE Ludivine LE BRAS

Gestionnaire du groupe Institut Agricole d'Obala (IAO)

Ludivine LE BRAS est l'épouse de Luis NDJIE. Issue d'une famille de deux enfants dont elle est l'ainée, elle est née le 19 Février 1975, au Mans (dans la Sarthe, en France).

Ludivine fait ses études primaires à Rouillon, près du Mans, puis elle poursuit ses études secondaires au Collège Le Villeret pour enfin obtenir son Baccalauréat au lycée Montesquieu, au Mans.

Après son BAC, Ludivine s'inscrit en Faculté de médecine, puis en Faculté de biologie cellulaire et génétique de l'Université d'Angers où elle obtient son diplôme, quatre ans plus tard.

C'est à cette période (en 1994) que Ludivine rencontre Louis NDJIE qui porte alors déjà le Projet de l'IAO. Ils s'installent quelques années plus tard au Cameroun et se marient en 2012. Quatre enfants sont nés de cette union.

Ludivine, convaincue par le projet de vie de son compagnon, va s'impliquer activement et le soutenir des débuts jusqu'à nos jours. Elle-même va trouver sa propre vocation dans le management et la gestion.

Au sein du Groupe IAO, Ludivine est la personnalité n° 2 après le directeur et, en tant que gestionnaire, elle tient donc un rôle charnière au sein de l'établissement. Elle gère par conséquent toutes les questions contractuelles et financières et conduit son travail avec dévouement et rigueur.

Le Groupe IAO est certes constitué d'une forte et solide équipe mais, lorsque l'on considère l'histoire et le parcours de ce couple de visionnaires, cette citation de Henry Ford ne peut que nous venir à l'esprit : « Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Le document se fonde principalement sur les résultats des ateliers de capitalisations, ainsi que témoignages et entretiens réalisés en janvier et février 2018. Néanmoins certains document fournis par le FIDA et l'IAO on été consultés, parmi lesquels :

- IFAD, « Investing in Rural People in rural people in Cameroon », factsheet, Rome, January 2018.

- FIDA, Appui des projets du FIDA aux jeunes ruraux, Leçons apprises, Rome, FIDA, 2014.

- Réseau FAR, « Étude de capitalisation sur les dispositifs d'insertion et d'installation agricole des jeunes en milieu rural en Afrique », Montpellier, mai 2018.

- Inter-Réseaux Développement rural, « Jeunesses rurales africaines. Contours, aspirations et perspectives », dans Revue Grain de Sel, n°71, Paris, Inter Réseaux Développement rural, juillet-décembre 2015.

- FIDA, Document de conception du Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-JEUNES), 2014.

- FIDA, Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-JEUNES), Rapport de Supervision, janvier 2017.

- FIDA, Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-JEUNES), Rapport de Supervision, décembre 2017.

- Republique du Cameroun, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, « Plan d'action National pour l'emploi des jeunes (PANEJ) 2016-2020 », Réalisé par le Groupe de Travail Interministériel, novembre 2015.