

Projet de renforcement des capacités des réseaux d'organisations agricoles en matière de politiques agricoles, alimentaires et rurales

Intitulé de l'opération

La formation des futurs responsables agricoles : capitalisation des acquis de Formagri (Madagascar) et partage de l'expérience d'organisations sénégalaises

Nom du demandeur

Formation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre (Fert)

Noms des partenaires

Programme de Formation pour le Développement Rural, FORMAGRI
Agriculteurs français et développement international, AFDI

Coordonnées de la personne en charge du dossier au sein du BENEFCIAIRE :	NOM Prénom : PANEL Anne Email : a.panel@fert.fr Téléphone : +33 1 44 31 16 70 Fax : +33 1 44 31 16 74
--	---

1. TERMES DE REFERENCE

1.1. Titre et sigle éventuel

La formation des futurs responsables agricoles : capitalisation des acquis de Formagri (Madagascar) et partage de l'expérience d'organisations sénégalaises

Pour contribuer à la conception d'un programme de « Formation de la relève » au sein des Organisations Paysannes.

1.2. Résumé

L'Action proposée vise à capitaliser les acquis de FORMAGRI, Institution de Formation professionnelle agricole malgache, en terme de formation de leaders paysans à Madagascar et, en s'appuyant également sur l'expérience dans ce domaine au Sénégal, d'identifier les éléments de la problématique. Cette action sera mise en oeuvre par FERT, en partenariat avec FORMAGRI et AFDI, sur une durée de 9 mois (avril - décembre 2010).

1.3. Contexte de l'opération

De 1991 à 2001, et en partenariat avec diverses organisations (notamment IFOCAP¹ et INADES²), FERT a mis en oeuvre un projet de formation pour le développement agricole qui, à Madagascar, s'est concrétisé par la création de FORMAGRI (Institution de formation paysanne) en 2001. FORMAGRI a pour missions de favoriser l'émergence de responsables agricoles, hommes et femmes, pour promouvoir leur développement et celui de leurs Organisations Professionnelles (OP).

La « formation de la relève » (formation des leaders) correspond à un besoin partagé par toutes les OP faitières à Madagascar. FERT et AFDI souhaitent investir ce sujet pour répondre aux sollicitations de leurs partenaires et aux besoins identifiés dans le cadre des programmes de développement qu'elles mettent en oeuvre : CSA³, FRDA⁴, AROPA⁵, etc.

Depuis 1986, les actions mises en oeuvre par FERT, en partenariat avec FIFATA⁶, visent le développement de services complémentaires pour les agriculteurs (financement, formation, conseil, information, sécurisation foncière, approvisionnement, commercialisation) et pris en charge par ces derniers au sein d'OP (institutions de microfinance, centres de formation, fédérations d'OP, coopératives ...). Le bon développement et l'accession à l'autonomie de chacune de ces OP dépendent étroitement des capacités de leadership de leurs élus. Ceci suppose de mettre en oeuvre un programme spécifique de formation des leaders potentiels.

En 2009, AFDI a pour sa part initié un travail préparatoire visant, selon une approche participative, à identifier, lors d'ateliers de concertation, les attentes des OP locales, régionales et nationales, en terme de formation de leaders, au Sénégal et à Madagascar.

1.4. Finalité de l'opération

Il est essentiel, pour permettre la construction d'un programme de formation de la relève des leaders paysans au sein des organisations paysannes, de s'appuyer sur les acquis dans les

¹ IFOCAP : Institut (français) de Formation pour les Acteurs du Monde Agricole et Rural

² INADES : Institut Africain pour le Développement Economique et Social

³ CSA : Centres de Services Agricoles

⁴ FRDA : Fonds Régional de Développement Agricole

⁵ AROPA : Appui au Renforcement des OPA

⁶ FIFATA : OPF malgache

pays concernés. A Madagascar, FORMAGRI a développé au cours des 10 dernières années des formations de longue durée (« itinéraires de formation ») spécifiques selon le type de public :

- un itinéraire pour les leaders paysans au niveau local ;
- un itinéraire pour les leaders paysans au niveau régional (Université Paysanne).

Il s'agit de capitaliser les acquis de FORMAGRI en terme de formation de leaders paysans à Madagascar, c'est-à-dire de passer de l'expérience à la connaissance partageable.

Il s'agit par ailleurs de s'appuyer sur cet exercice de capitalisation ainsi que sur les expériences dans ce domaine au Sénégal pour identifier les éléments de la problématique même de la formation des futurs leaders paysans.

Il s'agit enfin, pour FERT, en partenariat avec les OP et autres acteurs intéressés par la question, d'animer une réflexion en vue de la définition d'un plan d'action pour la construction et la mise en œuvre d'une « Formation de la relève ».

1.5. Thème du travail de capitalisation

a) Capitalisation et mise en valeur des acquis de FORMAGRI

Il s'agit de faire ressortir, trier, mettre en forme, et analyser tous les éléments constitutifs de la formation de leaders telle que développée au sein de l'institution de formation :

- publics cibles, cursus développés, évolution des itinéraires de formation dans le temps...
- moyens mobilisés : formateurs, moyens matériels, moyens financiers ;
- parcours des apprenants, leaders formés, devenir de ces leaders après la formation ;
- valeur ajoutée de la formation pour les élus d'OP.

Ce premier volet « capitalisation » constitue l'essentiel du travail à réaliser. Il doit permettre un bilan de l'expérience FORMAGRI tant en terme d'ingénierie de formation que de satisfaction des apprenants et des OP malgaches. Il ne s'agit toutefois pas de conduire une étude d'évaluation ou d'impact.

b) Identification des éléments de la problématique de la formation de leaders paysans

Il s'agit, à partir de la capitalisation des acquis de FORMAGRI et en s'appuyant sur l'expérience des OP sénégalaises, d'identifier les éléments de la problématique de la formation de leaders paysans :

- comment se pose la question de la formation de la relève ?
- quel ensemble de réponses apporter : articulation entre formation et animation, inscription dans le temps, principe de parrainage, séquences de continuité, etc. ?
- comment adapter les cursus aux différentes catégories d'organisations : locales/régionales/nationales, syndicales/économiques, etc. ?
- quel lien entre la formation des leaders et la formation des jeunes agriculteurs (en s'appuyant pour cela sur l'action conjointe FERT-FIFATA de formation initiale agricole mise en œuvre depuis 2001 à Madagascar) ?
- quels sont les critères d'identification de « leaders potentiels » ?
- doit-on concevoir une approche différenciée pour l'émergence de femmes leaders ?

1.6. Activités à réaliser

a) Capitalisation de l'expérience et mise en valeur des acquis de FORMAGRI

Le travail de capitalisation reposera i) sur l'exploitation des archives et ii) sur des entretiens avec les acteurs ayant contribué à la création puis au développement de FORMAGRI.

• L'exploitation des archives suppose :

- le recensement des archives en France (principalement au niveau de FERT) et à Madagascar (au niveau de FERT et de FORMAGRI) ;
- le classement, la lecture et l'analyse de ces archives ;
- la production i) d'un recueil (base de données) des documents diffusables les plus pertinents, ii) d'une note de synthèse et d'analyse.

- La réalisation d'entretiens suppose :
 - l'identification des personnes ressources : i) personnes à l'origine de la création de FORMAGRI (acteurs au sein de FERT, personnes mobilisées par FERT au sein de l'IFOCAP, etc.), ii) acteurs au sein de FORMAGRI : élus et salariés, consultants, iii) partenaires de FORMAGRI : OP faitières (FIFATA, SOA, etc.), Union Européenne (FORMGED), autres Institutions de Formation ..., iv) bénéficiaires de formations (principalement les agriculteurs ayant suivi les parcours « Université Paysanne » et « itinéraires paysans »), v) leaders paysans qui n'ont pas participé aux formations mais qui connaissent FORMAGRI ;
 - la réalisation des entretiens à partir d'une grille d'entretien préalablement validée ;
 - la synthèse et la mise en forme des résultats d'entretiens.

b) Identification des éléments de la problématique de la formation de leaders paysans

Avec des moyens qui resteront légers, il s'agira de cerner la problématique et d'amorcer quelques éléments de réponse. Les activités mises en œuvre consisteront à :

- Prendre connaissance et analyser l'expérience de formation de leaders déjà capitalisée au Sénégal en la comparant à celle de FORMAGRI ;
- Animer à Madagascar, et avec la participation d'un représentant du Sénégal, deux ateliers de réflexion autour de questions ciblées ;
- Produire un document de synthèse.

1.7. Méthode proposée

- **Le Comité de Pilotage** sera constitué de représentants de FERT, FORMAGRI et AFDI. L'effectif total de ce Comité ne dépassera pas 6 personnes de façon à garantir son efficacité. Il se réunira au moins trois fois pendant la durée de l'action : au démarrage pour valider la démarche, à mi-parcours pour prendre connaissance des premiers résultats et si besoin ajuster la démarche, et à la fin pour valider les résultats.
- **Une équipe opérationnelle « Capitalisation des acquis de FORMAGRI »** sera constituée d'un binôme (un ancien salarié de FORMAGRI et un stagiaire français) et travaillera en cinq étapes successives :
 - au démarrage (environ 15 jours) (dans le cadre d'un travail à distance pour le stagiaire français) : i) calage de la démarche et premier recensement des archives et des acteurs, ii) présentation au Comité de Pilotage (1ère réunion du Comité) ;
 - séparément puis conjointement : analyse des archives et entretiens en France (environ 1 mois) et à Madagascar (environ 2,5 mois) ;
 - conjointement (15 jours à Madagascar) : i) synthèse et analyse, ii) présentation au Comité de Pilotage (2ème réunion du Comité) ;
 - conjointement (environ 1,5 mois à Madagascar) : i) animation de deux ateliers de réflexion autour de l'identification des éléments de la problématique, ii) synthèse ;
 - conjointement (environ 1 mois à Madagascar) : mise en forme et restitution au Comité de Pilotage (3ème réunion du Comité).

Un consultant (Assistant Technique FERT à Madagascar de 2004 à 2008), expert en formation, sera mobilisé pour une mission d'une semaine en appui à ce binôme.

- **Le Groupe de réflexion sur le thème « identification des éléments de problématique de la formation de leaders paysans »** sera constitué principalement de représentants (professionnels agricoles et salariés) de FERT, AFDI, FORMAGRI, FIFATA, et SOA ; il pourra le cas échéant être élargi pour intégrer des représentants d'autres OPF qui étaient présentes au séminaire de décembre 2009 animé par AFDI et SOA. Il associera également 1 personne ressource des OP du Sénégal qui participera aux 2 réunions.

- **Valorisation de l'expérience sénégalaise**

Les deux volets présentés au chapitre 1.5 sont conçus pour se répondre l'un à l'autre avec l'objectif de trouver la meilleure adéquation entre l'élaboration d'un tel dispositif (issu de la concertation des leaders) et une offre potentielle de formation qui nécessiterait des ajustements. En jumelant ces deux approches, une collaboration devrait déboucher sur un dispositif opérationnel plus performant.

C'est ce qu'a réussi la FONGS du Sénégal en tant que maître d'ouvrage délégué (par le CNCR) pour la mise en œuvre d'un dispositif national de formation de la relève. La FONGS a dans ce domaine une expérience de plus de 15 ans et a par ailleurs capitalisé des éléments de méthode. C'est pour partager son expérience au sein du groupe de réflexion prévu dans ce projet de capitalisation que FERT et AFDI mobiliseront l'intervention d'un de ses représentants.

Le secrétaire général actuel de la FONGS semble être le consultant tout indiqué mais c'est à la FONGS de se prononcer sur la personne ressource la plus adéquate (salarié ou élu ayant animé et porté la dynamique) pour intervenir dans les ateliers.

1.8. Production livrable à la fin de l'opération

Les livrables prendront plusieurs formes :

- Une **base de données informatisée** (CD Rom ou clé/carte USB) de l'ensemble des documents d'archives diffusables, accompagnée d'une **note de synthèse et d'analyse**
Remarques :
 - les documents qui ne sont pas en format informatique seront scannés ;
 - les éventuels documents confidentiels seront archivés sur supports séparés à usage exclusif de FORMAGRI et/ou FERT.
- Un **support audio** (CD Rom ou clé/carte USB) des entretiens réalisés en France et à Madagascar, accompagné d'une **note de synthèse des résultats d'entretiens**
- Un **rapport de synthèse des ateliers de réflexion** sur l'identification des éléments de problématique de la formation de leaders paysans et sur les besoins complémentaires en formation des leaders paysans en poste de responsabilité.

Les destinataires de ces livrables seront :

- FERT et FORMAGRI : tous les livrables (y compris les documents d'archives confidentiels, propriété intellectuelle de l'une ou l'autre organisation)
- AFDI, OP faîtières de Madagascar et d'Afrique de l'Ouest, AFD, autres Institutions de Formation : tous les livrables diffusables.

1.9. Diffusion et valorisation envisagées des résultats

De façon à valoriser le travail de capitalisation et de réflexion autour de la problématique de la formation des futurs leaders, FERT, en partenariat avec FIFATA, envisage de s'appuyer sur les résultats (livrables identifiés au chapitre 1.8) pour proposer un plan d'action pour la construction et la mise en œuvre d'une « Formation de la relève ».

Ce travail, conduit le cas échéant en partenariat avec FORMAGRI et AFDI, sera mené par une équipe de FERT travaillant depuis 8 ans sur les questions de formation agricole à Madagascar : formation initiale, formation de formateurs, formation de conseillers.

Ce plan d'action identifiera les étapes permettant :

- de préciser les formes complémentaires que pourrait prendre la Formation, sur la base de réflexions déjà engagées au sein de FERT-FIFATA ;
- d'apporter un ajustement de la méthodologie si nécessaire ;
- d'identifier les agriculteurs / leaders potentiels auxquels pourrait s'adresser la formation ;
- de proposer un projet de Formation, d'établir le budget correspondant et d'identifier les partenaires financiers potentiels.

AFDI dispose d'une importante expérience d'accompagnement d'Organisations professionnelles en Afrique de l'Ouest et notamment au Sénégal ; cette expérience sera valorisée dans le cadre du travail de capitalisation proposé à Madagascar ; AFDI pourra également valoriser le travail de capitalisation dans le cadre de ses actions et partenariats en Afrique de l'Ouest.

1.10. Intérêt de l'opération pour les OPR d'Afrique de l'Ouest

Cette opération revêt un intérêt pour les OPR d'Afrique de l'Ouest car elle leur permettra de confronter leurs réflexions et expériences sur le sujet de la formation de leaders à celles d'acteurs professionnels dans un autre contexte (Madagascar). Elle sera particulièrement utile aux OPR du Sénégal, du Bénin et du Burkina que AFDI accompagne dans leurs réflexions sur cette question.

Par la diffusion directe des livrables aux OPR d'Afrique de l'Ouest mais également par l'intermédiaire de FERT, d'AFDI, et du consultant sénégalais mobilisé pour participer au Groupe de réflexion, ce travail servira d'exemple de valorisation du savoir faire des Organisations Professionnelles et de l'expertise Sud d'une manière plus générale.

Enfin, un tel travail peut contribuer à favoriser les échanges Sud-Sud entre différentes OPR sur des questions assez larges de formation, de responsabilités professionnelles, etc.

1.11. Durée de l'opération et calendrier

Durée totale de l'opération en mois : 9 mois

Calendrier

Mois	Activités	
	en France	à Madagascar
Avril 2010	Recrutement d'un stagiaire	Recrutement d'un ancien salarié de FORMAGRI Constitution du Comité de Pilotage
Mai 2010	Calage de la démarche et premier recensement des archives et des acteurs	Calage de la démarche et premier recensement des archives et des acteurs 1 ^{ère} réunion du Comité de Pilotage
Juin 2010	X	Analyse des archives et entretiens
Juillet 2010		
Août 2010		Synthèse et analyse 2 ^{ème} réunion du Comité de Pilotage
Septembre 2010		Animation de 2 ateliers de réflexion autour de l'identification des éléments de la problématique Synthèse
Octobre 2010		Production des livrables 3 ^{ème} réunion du Comité de Pilotage
Novembre 2010	Diffusion des livrables Élaboration et transmission du rapport technique et financier provisoire	
Décembre 2010	Élaboration et remise du rapport définitif et du compte rendu financier final	X

2. RESSOURCES HUMAINES MOBILISEES

Le binôme opérationnel pour ce travail de capitalisation sera constitué :

- d'un consultant malgache : M. Edeny ANDRIAMIZANA (CV joint), consultant formateur notamment au sein du projet FORMAGRI (1996-2000), de l'association FORMAGRI (2000 à 2002), de la cellule FORMFED (2003-2004), et de FORMGED (2004-2008) ;
- d'un stagiaire français de niveau Bac + 5 (Agro, IRC, IEDES ...) recruté par FERT spécifiquement pour cette action ; il sera encadré par FERT mais également par son maître de stage dans son École/Université d'origine.

Le Comité de Pilotage sera constitué :

- pour FERT de :
 - Laurence TOMMASINO (CV joint), Assistante Technique en appui transversal aux actions de FERT à Madagascar et notamment des actions de formation (formation initiale, formation de formateurs, formation de conseillers) ;
 - Sylvia VOLOLOMPANANTENANA (CV joint), Responsable pédagogique de la formation aux métiers de formateurs et conseillers agricoles ;
 - Solange RAJAONAH, Représentante de FERT à Madagascar.
- pour AFDI de :
 - Andriamparany SOLOHAJANIRINA (CV joint). Responsable de suivi de programmes au niveau de la Cellule AFDI à Madagascar il a co-animé l'atelier de décembre 2009 organisé par AFDI et SOA sur le thème de la relève de leaders.
- pour FORMAGRI de :
 - Nicolas RAZAFIARISON (CV joint), formateur à FORMAGRI (1997-2004) puis Directeur de FORMAGRI (depuis 2004) ;
 - Haingo RANDRIANOMENJANAHARY, Président de FORMAGRI.

Deux consultants seront mobilisés :

- Un consultant sénégalais (ou personne ressource d'une OPR) participera au Groupe de réflexion. Il sera identifié sur la base de Termes de référence élaborés par le Comité de Pilotage ;
- Un consultant français : Michel AMIRAUX (CV joint), plus de 30 ans d'expérience professionnelle (Algérie, France, Sénégal, Comores, Madagascar) en organisations professionnelles agricoles et formation professionnelle initiale et continue