

Conditions d'émergence et de viabilité des dispositifs de formation par les organisations paysannes

Éléments sur la base de l'expérience pratique

Seydou Tangara, ingénieur agronome
Yves Matthijs, économiste
SahelAgroFormation
Swisscontact-UE

1. Introduction : le rôle des OP dans la formation agricole et rurale

Cette contribution reflète notre expérience de travail avec les organisations paysannes (OP) dans le domaine de la formation agricole et rurale (FAR)¹. En tant que structure d'appui, nous partageons avec les OP l'objectif de mettre en place des dispositifs de FAR initiés et pilotés par les OP ; ou tout au moins impliquant au maximum les OP².

En d'autres termes, les OP ne sont pas seulement des relais auxquelles l'on s'adresse pour identifier des « publics cibles » bénéficiaires, ou des « **publics** » à former qui émettent des besoins. Elles n'ont pas non plus pour seule vocation de représenter leurs membres, et d'entrer dans le dialogue politique pour mettre en place par exemple des systèmes de FAR (même s'il s'agit d'une de leurs fonctions essentielle). Elles sont de plus en plus amenées à fournir de véritables services à leurs membres, à commencer par des services de formation.

Les OP jouent en effet de plus en plus fréquemment le rôle de commanditaire de la formation, de « **demandeur** », qui identifie les publics, analyse dans une certaine mesure leurs besoins, etc. (ce que ne peuvent généralement pas faire seuls les participants) pour les reformuler sous la forme d'une demande de formation. L'existence de fonds nationaux d'appui à la formation comme le FAFPA³ au Mali ou le FAFPCA⁴ au Niger, ainsi que l'évolution des approches des partenaires au développement, incitent depuis une dizaine d'années les OP à remplir de plus en plus souvent cette fonction.

Mieux, nombre d'OP, surtout les faitières, souhaitent aller plus loin dans leur maîtrise d'ouvrage afin de remplir la fonction de « **prestataire** », soit de celui qui définit l'offre de formation : objectifs, contenus, modalités et méthodes, critères d'évaluation, etc. Et même de « **formateur** » lorsqu'il s'agit de formateurs « endogènes » directement issus de ces OP.

Autrement dit, les OP sont autant des demandeurs que des offreurs potentiels de formation. Partant en quelque sorte du principe que « l'on est toujours mieux servi par soi-même » – et l'histoire récente est là pour nous démontrer les nombreux échecs de la FAR effectuée sans une implication suffisante des paysans et des ruraux en général – les OP ont tout intérêt à prendre davantage en charge la

1 Depuis 2006 avec Swisscontact Niger, et depuis 2010 dans le cadre du projet SahelAgroFormation (SAF) financé par la Commission Européenne et mis en œuvre par Swisscontact. SAF a notamment pour partenaires la Coordination Nationale des Organisations Paysannes du Mali (CNOP), l'Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP) et l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali (APCAM) au Mali, ainsi que 3 autres OP faitières de niveau régional dans la Région de Kayes, et avec la Plateforme paysanne du Niger. Les considérations figurant dans ce document sont également issues de nos expériences propres et à divers titres dans la formation rurale depuis plus d'une décennie.

² Nous ne distinguons pas ici les différents types d'OP (faitières, de base, professionnelles, etc.).

³ Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage au Mali (FAFPA)

⁴ Fonds d'appui à la Formation Professionnelle Continue et à l'Apprentissage au Niger (FAFPCA)

formation de leurs membres afin d'aboutir à des produits plus adaptés aux besoins et aux attentes du monde rural. Car s'il est souvent dit que les paysans sont difficiles à former, qu'ils adoptent difficilement de nouvelles techniques, etc., ce qui est parfois vrai, nous pensons surtout que tout est question de légitimité, de méthode et somme toute de qualité... Car tant que la FAR ne sera pas dans les mains des paysans (légitimité), ceux-ci se montreront toujours méfiants et réticents comme le sont tous les paysans du monde ! Et tant que la qualité (méthode) n'est pas au rendez-vous, que les produits ne sont pas suffisamment adaptés, et il ne faut guère s'attendre à une augmentation de la productivité et des niveaux de vie en milieu rural...et par ricochet l'adhésion soit leur adhésion au dispositif (appropriation).

Nous essayons donc d'accompagner les OP dans cette recherche de la maîtrise d'ouvrage. C'est notamment l'idée de l'un de nos partenaires, l'AOPP du Mali, lorsqu'elle distingue les « *systèmes de formation des paysans* » et les « *systèmes paysans de formation* ».

En pratique cependant, la FAR réalisée par les OP reste encore à un stade embryonnaire. Malgré une volonté évidente et de plus en plus partagée par les autres acteurs (services techniques, collectivités locales, etc.), il existe peu d'exemples vraiment fonctionnels au Mali et au Niger. Et force est d'admettre que la qualité n'est pas toujours meilleure lorsque la FAR est réalisée de façon plus « exogène »...

2. Aperçu des dispositifs existants

La plupart des OP ont une expérience de la formation, et fréquemment des moyens, voir des dispositifs, pour y accéder. Ces dispositifs peuvent être très différents. La grande majorité repose sur des demandes de financement « au coup par coup » adressées aux ONG ; mais aussi de plus en plus fréquemment aux fonds nationaux ce qui implique des procédures différentes. Certaines OP plus « professionnelles » disposent de leur propre système de formation-vulgarisation interne, avec des techniciens salariés soutenus par des partenaires au développement, ou dans quelques rares cas grâce à un vivier de formateurs endogènes plus ou moins rattachés à l'OP ou au terroir. D'autres encore se sont associés à des collectivités locales et/ou aux services déconcentrés de l'Etat, parfois même de la recherche, afin de conduire des formations ciblées ou même de mettre en place de petits centres de formation ruraux.

Dans la très grande majorité des cas, les OP : (i) cumulent deux ou trois types de dispositifs ; (ii) qui fonctionnent de façon sporadique et forment des effectifs somme toute relativement réduits ; (iii) selon les opportunités de financement, plus que selon les besoins de formation ; (iv) sans que les membres à la base (producteurs et OP de base) n'en aient généralement connaissance ; (v) et qui bénéficient un peu toujours aux mêmes... (Ce dernier point ressort systématiquement.)

De manière générale, et de façon bien compréhensible, il existe encore un manque flagrant de **transparence/visibilité** des dispositifs et de leurs procédures de fonctionnement, limitant leur accessibilité, ainsi qu'un manque de « **professionnalisme** » de la part des responsables de formation, ce qui limite considérablement la qualité de la formation. Certes ces lacunes ne sont pas propres aux OP, car on les retrouve très fréquemment au niveau des structures d'appui ou des services techniques, mais elles n'en sont pas moins une limite actuelle aux ambitions des OP en matière de FAR.

Par ailleurs, dans la plupart des cas de figure, la formation reste en pratique suscitée « d'en haut » par les techniciens et les leaders qui ont accès au financement et qui identifient des groupes cibles au sein de leur organisation. Autrement dit, non seulement le lien entre l'offre et la demande de formation reste encore largement à construire ; mais les OP tendent à reproduire « l'approche projet » (consistant à identifier des publics à former) et peinent encore à adopter une « approche en terme de services » (consistant à rendre accessible un service comme la formation à leurs membres qui en expriment le besoin).

3. Démarche

Nous commençons donc par schématiser les dispositifs existants. Nous demandons à quelques leaders d'OP de nous décrire la manière dont les membres de l'OP peuvent accéder à la formation, et le cas échéant comment l'OP s'organise pour fournir des formations.

Ensuite, nous devons apprendre et comprendre comment ces dispositifs fonctionnent. Pour cela, il faut conduire des activités pratiques. Ou plus exactement pour nous, de participer à la préparation, à la mise en œuvre des sessions de formation et le suivi évaluation.

Cette étape dépend de la programmation des activités que les OP nous soumettent. Deux types d'actions se dégagent : celle visant à renforcer leurs dispositifs (p.ex. former des relais à l'analyse des besoins, etc.) ; celles consistant à faire fonctionner ces dispositifs (p.ex. former x personnes).

4. Constat :

A la suite des différentes présentations ci-dessus au niveau des OP les constats suivant sont ressortis :

L'accent n'est pas du tout mis sur l'analyse des besoins de formation au niveau des OP rencontrées qui normalement est une phase capitale qui doit permettre de clarifier les intérêts, stratégies et motivation des personnes concernées par la formation et de s'assurer de l'existence de débouchés effectifs ou potentiels (la formation coûte cher. Elle doit être efficace et efficiente). La formation doit être conçue de façon à avoir un maximum de chance d'être mise en pratique, ce qui implique que les compétences acquises doivent conduire à procurer un avantage immédiat en terme de revenu et/ ou de statut social.

Les OP rencontrées n'ont pas fait d'écrit sur leurs dispositifs de formation, et dans le cas où ils sont faits, ils ne sont pas achevés.

Les OP rencontrées ont du mal à réaliser une expérimentation à petite échelle et après de la diffuser à grande échelle (leurs champs d'expérimentation sont toujours très grands, et finalement ces OP sont confrontées à des problèmes de manque de suivi pour savoir la suite de la formation dans les zones où les formations sont réalisées et de prendre en compte systématiquement la dimension de durabilité.).

A l'état actuel, Il n'existe pas des modalités d'implémentation, inscription dans une stratégie globale de vision n'existent pas chez les responsables des OP rencontrés.

Les OP rencontrées sont dans une logique de fonctionner seule sans prendre en compte leur environnement, c'est-à-dire de ne pas fonctionner en complémentarité avec les autres OP se trouvant sur la même thématique ou dans la zone. Chaque OP désire évoluer seule dans son espace. Ces OP seraient en général soutenues par les PTF qui ne les encouragent pas à aller vers une synergie d'action. Cependant les mêmes PTF appuient ces différentes OP.

C'est à partir de ces faiblesses observées sur le terrain que le projet SAF accompagne ces OP et collectivités à développer et de promouvoir des concepts et des méthodes adaptés au contexte, tenant compte des débouchés, des spécificités locales des métiers, des coûts, etc.

Dans ce cadre l'accent est mis sur le concept de base de la formation utile.

En termes d'objectif, nous cherchons donc à mettre en place, ou à consolider, de véritables « **dispositifs** », ou systèmes, qui puissent être pérennes, ou durables, et fonctionner à plus ou moins court terme sans appuis de projet (même si cela n'exclut pas les subventions). Ces dispositifs sont constitués d'un ensemble d'éléments et de fonction standards et cohérents, allant de l'expression du besoin par le public jusqu'à l'évaluation de la formation, en passant par l'analyse des besoins, la formulation des demandes, le financement, etc.

En pratique, il existe une multitude de dispositifs possibles pour autant que certaines fonctions soient respectées... Il n'y a donc à priori pas de modèle préétabli qu'il s'agirait d'appliquer. Ce qui nous importe avant tout en tant que structure d'appui, c'est :

1. La viabilité à long terme du dispositif (durabilité)
2. Son accessibilité au plus grand nombre
3. L'efficacité de la formation en terme de compétences⁵ et d'effets tangibles (et non de satisfaction)

La viabilité, en terme de démarche, nous commençons toujours par nos expériences, sur lesquelles reposent les remarques, sont donc non seulement celles des dispositifs existants et à partir des activités programmées. Mais les dispositifs des OP que nous connaissons peuvent être radicalement différents les uns des autres.

Mais avant de faire état des contingences qui nous semblent actuellement limiter la FAR réalisée par des OP, il nous faut tout d'abord affirmer notre profonde conviction quant au rôle des OP dans la FAR. L'approche par compétences, vers laquelle nous essayons de tendre, nécessite d'impliquer systématiquement et à divers titres les professionnels, les producteurs, soit les OP et OPA dans le domaine de la FAR. Nous savons tous aussi que les paysans ont été depuis des décennies les grands oubliés des politiques agricoles et rurales qui les concernent pourtant directement.

Il faut aussi relever – malgré les difficultés que nous soulèveront plus loin dans cette contribution – qu'il existe ou a existé quelques expériences très positives de dispositifs de FAR mise en place et gérés directement par les OP (Kayes 'Mali', Bakel 'Sénégal', Selibaby 'Mauritanie') cas du CEF⁶ de Bakel qui a fonctionné et de Say au Niger qui fonctionne.

Cela étant, cet exposé a pour ambition de soulever deux principaux points qui limitent actuellement la FAR réalisée par ou avec les OP.... (et qui nous limitent du même coup dans nos appuis de projet !)

(i) Une tendance à instrumentaliser la formation au détriment de ses objectifs intrinsèques et donc des besoins des personnes à former.

L'identification des publics, l'analyse des besoins, les modalités de formation, etc, sont souvent biaisés par des objectifs qui ne sont pas ceux de la formation proprement dite : objectif de cohésion interne de l'OP, stratégies de captage de fonds, de positionnement de leaders, etc. Même le soucis de maintenir une équité dans l'identification des publics à former s'effectue souvent au détriment de l'efficacité 'technique' de la formation.

(ii) Une faible préoccupation quant aux coûts et la tendance à concevoir des FAR trop 'luxueuses' mises en rapport aux possibilités de financement.

Les demandes portent systématiquement sur la construction de nouveaux « centres de formation », avec des infrastructures et équipements, alors qu'il faut très peu de chose pour faire de la formation en agriculture, et que la formation *in situ* (dans le champs d'un participant, etc.) est souvent bien meilleure en terme pédagogique et didactique ; les dispositifs sont parfois aussi calqués sur des modèles occidentaux nécessitant un haut niveau de subvention, etc., volonté de chaque OP d'avoir son propre dispositif de formation tout en n'étant pas à même d'en assurer le fonctionnement/financement, etc.

En corollaire, il s'agirait de soulever une ambiguïté perceptible dans la quasi totalité des OP. D'une part, les OP veulent légitimement jouer, davantage que par le passé, un rôle de maître d'ouvrage de la FAR, voir de conduire elles-mêmes les formations (maîtrise d'œuvre grâce à des formateurs endogènes p.ex.).

⁵ Une compétence est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être *appliqués* en milieu réel (professionnel). Au sortir d'une formation, le public a des « acquis » qui ne deviendront des compétences que lorsque ceux-ci seront appliqués en situation de travail.

⁶ Centre d'Echanges et de Formation Pratique

Mais d'autre part, cette « souveraineté » revendiquée est difficilement compatible avec le manque de maîtrise des coûts et les tendances/stratégies d'instrumentalisation, qui ne permettent pas, ni l'émergence de dispositifs pérennes, ni de garantir/améliorer la qualité de la formation. La maîtrise d'ouvrage reste ainsi cantonnée à des micro-formations ponctuelles financées de l'extérieur (fonds nationaux ou projets) ; qui plus est, avec des effets limités sur la production par manque de qualité.

Nous souhaiterions donc à travers cette communication soulever un débat, et provoquer les OP afin que celles-ci se départissent d'un certain nombre de fonctionnements actuels qui les empêchent de jouer pleinement leur rôle, particulièrement en matière de FAR.