



# FORMATIONS AU METIER DE CONSEILLER AGRICOLE

## VERS LA PROFESSIONNALISATION DES CONSEILLERS AGRICOLES A MADAGASCAR

Note de capitalisation  
Octobre 2013



Fert est une association de coopération internationale créée en 1981 par des responsables d'organisations professionnelles agricoles et diverses personnalités, préoccupés par les problèmes agroalimentaires des pays en développement.

Fert s'est donnée pour mission de contribuer à l'amélioration des économies agricoles des pays en développement ou émergents. En soutenant la création et la structuration d'organisations de producteurs, elle leur permet d'offrir des services durables à leurs membres, d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, et d'assurer la sécurité alimentaire de leurs pays.

Plus d'informations sur [www.fert.fr](http://www.fert.fr)

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier ceux qui ont collaboré à ce chantier de capitalisation, pour leurs conseils et leurs relectures : Michel Amiraux, Christophe Bouland, Onjahaifetra Fenohanitra, Anne Lhériaux, Anne Panel, Joseph Pouzoullic, Hanitra Raharitsialonina, Solange Rajaonah, Ida Randrianasolo, Laurence Tommasino.

Crédit photo : Fert

## ÉDITORIAL

### Le conseil agricole : nouveau concept en vogue ou réelle démarche de développement ?

Depuis plusieurs années, le conseil agricole dans les pays d'Afrique fait l'objet d'un réel engouement, tant auprès des organisations agricoles que dans les politiques d'État; en témoignent les riches enseignements de l'atelier Bohicon 2, organisé en novembre 2012<sup>1</sup> faisant notamment un premier bilan des expériences conduites en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Madagascar n'échappe pas à cette dynamique. Petit à petit, le conseil agricole s'inscrit dans les stratégies de développement de l'état malgache par :

- La reconnaissance du conseil dans la stratégie de services agricoles (SSA)<sup>2</sup>, et son opérationnalisation technique (par les Centres de Services Agricoles, acteur pivot entre la demande des paysans et l'offre de prestataires) et financière (via les Fonds Régionaux de Développement Agricole) ;
- Le pilotage de projets de développement, visant à la structuration d'organisations paysannes par le déploiement de services et de techniciens agricoles<sup>3</sup> ;
- La mise en place d'organes consulaires portés par la profession agricole<sup>4</sup>, qui doivent notamment jouer un rôle d'appui à la production, par le développement de services et le renforcement de capacités des paysans; mais sont encore peu opérationnels.

Comme le souligne la stratégie nationale de services, il est nécessaire de rapprocher le conseil de chaque exploitation agricole et, par conséquent, de mettre en place les "*conditions qui permettront la viabilité à long terme du conseil*". Or, la condition première est, selon nous, le développement de compétences, et à travers cela, la formation des conseillers qui interviendront sur le terrain. Nul ne sert en effet d'envoyer sur le terrain des agents de développement si - au préalable, ces acteurs du conseil ne sont pas préparés aux missions qui les attendent.

L'objectif de ce rapport de capitalisation est de présenter l'expérience de formation de conseillers agricoles que Fert a conduite à Madagascar entre 2008 et 2012, et d'en tirer des enseignements utiles pour les responsables publics, les centres de formation et toute organisation intervenant dans le domaine du conseil agricole.

L'analyse de cette action démonstrative a plus globalement pour objectif d'alimenter la réflexion autour de la Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR) dans laquelle l'état malgache s'est engagé depuis 2010.

Sylvia VOLOLOMPANANTENANA  
Responsable de formation à Fert Madagascar depuis 2006

Amandine DELACROIX  
Assistante technique à Madagascar de 2011 à 2013

<sup>1</sup> Atelier co-organisé par le Cirad, l'AFD/Programme Padyp (Programme d'Appui aux DYnamiques Productives), l'Université de Parakou et Inter-réseaux Développement rural. Documents disponibles sur le site d'Inter-réseaux

<sup>2</sup> Rédigée en novembre 2009, la Stratégie de Services aux Agriculteurs inscrit le conseil agricole comme un axe fort pour le développement agricole du pays; notamment l'axe 1.1 : Rapprocher le conseil de l'Exploitation Agricole pour être en mesure de répondre à ses questions.

<sup>3</sup> Projet Aropa : Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles

<sup>4</sup> Mise en place de Chambres d'Agriculture ou Tranoben' ny Tantsaha (TT)

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>1</b>
<b>ÉDITORIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE 1. Contexte et historique de la formation de conseillers agricoles .....</b>	<b>4</b>
1. Un recent engouement pour le conseil agricole a Madagascar .....	4
2. De nouvelles compétences pour l'exercice du métier de conseiller .....	5
3. Naissance d'un cycle de formation au métier de conseiller agricole .....	6
4. Différents dispositifs de formation selon les besoins du public .....	6
<b>PARTIE 2. Description des formations .....</b>	<b>10</b>
1. Le Contenu, module par module .....	10
2. Moyens mobilises pour la formation.....	14
3. Méthodologie d'intervention .....	15
4. Coût et Financement de la formation .....	19
<b>PARTIE 3. Évaluation de la formation de conseiller agricole .....</b>	<b>21</b>
1. Appréciation de la formation par les stagiaires.....	21
2. Evaluation des connaissances acquises.....	22
3. Évaluation des changements en situation professionnelle .....	23
<b>PARTIE 4. Les enseignements de l'expérience de formation de conseillers agricoles.....</b>	<b>26</b>
1. Accompagner le changement en formation.....	26
2. La participation de tous en formation .....	29
3. Pour l'application en milieu professionnel .....	30
4. Conditions de replicabilité et de durabilité de l'action .....	32
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>34</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>36</b>
<b>TABLE DES ENCADRÉS .....</b>	<b>37</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>37</b>

# PARTIE 1. CONTEXTE ET HISTORIQUE DE LA FORMATION DE CONSEILLERS AGRICOLES

## 1. UN RECENT ENGOUEMENT POUR LE CONSEIL AGRICOLE A MADAGASCAR

Historiquement, les interventions de développement agricole à Madagascar, portées par l’État et les sociétés publiques, ont privilégié une approche descendante et prescriptive, répondant davantage à un enjeu de progrès agricole et de productivité – mais négligeant souvent la réalité et les besoins des exploitations agricoles. Dans les années 2000, les actions de développement s’orientent vers une approche par le besoin, et la nécessité de rendre les agriculteurs acteurs de leur propre développement. C’est ainsi que naissent les premières initiatives de conseil agricole.



En 2001, l’atelier Bohicon (Bénin)<sup>5</sup> a mis en avant le terme de ‘Conseil à l’Exploitation Familiale’ ou CEF et définit alors le conseil agricole comme une démarche d’accompagnement des paysans, de leurs exploitations et de leurs familles, basée sur la compréhension du besoin, et visant à développer l’autonomie des paysans dans leur prise de décisions et dans la gestion de leurs exploitations.

Dès lors, les différents projets et acteurs du développement s’approprieront ce concept, avec une compréhension mitigée de ce qu’il représente. Un large éventail de métiers liés au conseil agricole émerge :

- Le conseiller technico-économique (CTE)
- Le conseiller de gestion
- Le conseiller de gestion de l’exploitation agricole familiale (CGEAF)
- Le conseiller à l’exploitation familiale (CEF)
- Le conseiller agricole de proximité (CAP)
- Le conseiller spécialisé dans une filière
- L’animateur régional (au sein d’une OPR)...

Autant d’appellations qui témoignent de cet engouement pour le conseil, et de la diversité des champs d’action qu’il englobe des dimensions technique, économique, socio-organisationnelle.

De son côté, Fert s’est investie depuis 2002 dans des actions de conseil agricole à Madagascar ; convaincue que la pérennité des exploitations agricoles familiales malgaches nécessite le renforcement des capacités de prise de décisions des paysans :

- Mise en place de conseillers agricoles intervenant en proximité (projet Sud<sup>6</sup>),
- Conseillers spécialisés dans la filière Fruits et Légumes avec l’association Ceffel<sup>7</sup>,
- Accompagnement des services développés par les Conseillers Technico-Economiques (CTE) des Organisations Paysannes Régionales membres de l’organisation professionnelle faîtière Fifata (Flkambanana FAmpivoarana ny TAntsaha - Association pour le Progrès des Paysans).

<sup>5</sup> Atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l’Ouest et du Centre, 19-23 nov. 2001, Bohicon, Bénin / P. Dugué, G. Faure. - Cirad, 2003

<sup>6</sup> Le projet Sud a été conduit par Fert de 2004 à 2008 dans les régions Sud de Madagascar pour venir en soutien aux agriculteurs de ces régions de Madagascar

<sup>7</sup> Crée par les associations Fert et Fifata en 2006, l’association Ceffel (Centre d’Expérimentation et de Formation en Fruits et Légumes) développe des activités (formation, expérimentation, information économique ...) au service des producteurs de fruits et légumes

Depuis, à Madagascar comme dans de nombreux pays d'Afrique, les expériences de conseil ont évolué, et permettent aujourd'hui de s'interroger sur les conditions de pérennité de ces démarches. C'est en ce sens que s'est tenu en novembre 2012 à Bohicon au Bénin l'atelier de réflexion pour l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique<sup>8</sup>. Cet atelier a été l'occasion de dresser un bilan des difficultés rencontrées dans l'exercice du conseil et de définir des pistes d'action pour "*améliorer la capacité des dispositifs de CEF à répondre aux besoins des producteurs et à assurer leur durabilité grâce à l'identification d'innovations méthodologiques et institutionnelles*".

## **2. DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR L'EXERCICE DU MÉTIER DE CONSEILLER**

L'enthousiasme général pour le conseil agricole nécessite sur le terrain des conseillers agricoles capables d'accompagner les producteurs et leurs organisations. Un bon conseiller se caractérise par ses qualités d'écoute et d'animation, par sa disponibilité et son sens du contact avec les producteurs. Il doit évidemment s'intéresser à l'agriculture et se rendre sur le terrain.

Ainsi, au-delà des compétences agronomiques, chaque conseiller doit être en mesure de :

- Comprendre l'environnement humain de son interlocuteur, et le réseau qui l'entoure pour analyser les facteurs de décision et les leviers de développement ;
- Comprendre le fonctionnement global d'une exploitation familiale, les interactions internes et externes pour apporter un conseil pertinent et cohérent ;
- Analyser des informations complexes pour guider le paysan dans sa décision en intégrant des facteurs multiples, notamment la gestion économique, facteur d'amélioration du revenu trop peu intégré dans les actes de conseil ;
- Développer des qualités humaines d'écoute, de dialogue, de pédagogie et d'animation et instaurer une confiance mutuelle sans laquelle aucune action de conseil ne serait possible ;
- Disposer de compétences techniques pour répondre aux demandes paysannes ; expérimenter avec eux, assurer l'interface avec les structures de recherche, etc...

Aujourd'hui, à Madagascar, peu de techniciens disposent de ces compétences. En effet, alors que le profil recherché évolue, les formations de techniciens ont peu changé dans le temps, rendant ces cursus de formation en décalage avec l'évolution des approches des opérateurs de terrain. Seules quelques initiatives de formation professionnelle émergent à ce jour, telles que le Centre de Formation de Techniciens Animateurs Ruraux (Ceftar), piloté par l'Union Nationale des Maisons Familiales et Rurales de Madagascar<sup>9</sup>. C'est ce même constat que Fert a fait après s'être investie plusieurs années dans le champ du conseil agricole.

### **Encadré 1. Extrait de l'étude réalisée pour le réseau Formation Agricole et Rurale FAR<sup>1</sup>**

*« Jusqu'en 1972, la formation de techniciens agricoles était principalement orientée sur les besoins de l'administration, des entreprises publiques (Sirama, Hasyma, Oftama) et des sociétés régionales. Les besoins étaient pourvus par les EASTA, les Centres de Formation Professionnelle et les Lycées Agricoles. Cette offre a été progressivement complétée par celles d'établissements privés confessionnels (école Professionnelle Supérieure Agricole de Bevalala, Ferme école Tombotsoa) (...). L'offre de formation de techniciens de terrain ne s'est pas réellement consolidée, en dépit d'une forte demande. Le nombre de techniciens formés reste globalement équivalent, voire inférieur au nombre de cadres techniques formés ». p.44 - Serge BENE (2012)*

<sup>8</sup> Voir en annexe 2 le poster présenté par Fert au cours de l'atelier Bohicon 2

<sup>9</sup> Créé en 2010, le Ceftar a formé 3 promotions de techniciens agricoles au cours d'une formation de 10 mois.

### 3. NAISSANCE D’UN CYCLE DE FORMATION AU MÉTIER DE CONSEILLER AGRICOLE

En 2007, Fert a conduit de premières séances de formation en interne, avec une orientation forte vers la gestion et la comptabilité. Le souhait était de prendre un virage dans l’approche de travail des techniciens, en donnant une place importante au raisonnement économique – tout en les renforçant sur des fonctions transversales d’animation, d’écoute et de diagnostic tel que décrit ci-dessus.

L’élaboration d’un dispositif de formation intégrant toutes ces dimensions nécessitait un investissement conséquent : ce qui a été possible grâce au projet BVPI SE/HP<sup>10</sup> dont les orientations méthodologiques rejoignaient alors les préoccupations de Fert. Ainsi, face à un besoin croissant de conseillers agricoles sur le terrain et à l’absence de dispositif de formation au métier de conseiller, Fert a mis en place de 2008 à 2012 un dispositif novateur de formation spécifique et adaptable.

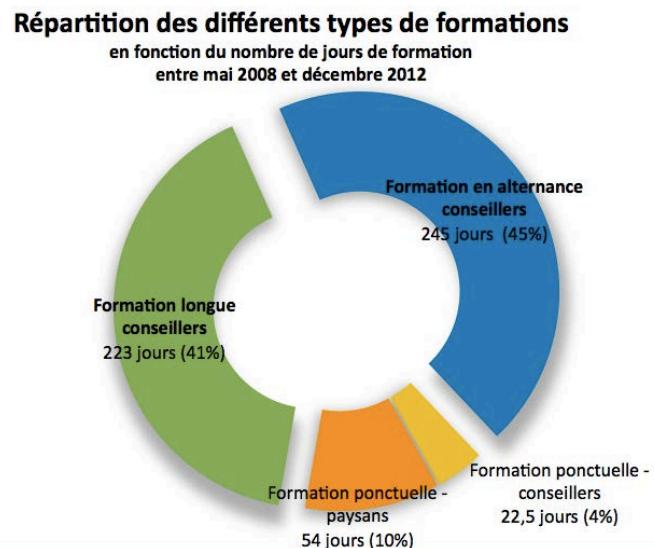
L’objectif de ce nouveau dispositif est de former des conseillers capables d’accompagner les producteurs et leurs organisations, favorisant l’autonomie de décision du paysan et la pérennisation d’une agriculture familiale et professionnelle. Par un accompagnement adapté et de proximité, le conseiller doit amener les paysans à mieux penser leurs activités, définir des projets professionnels et exprimer ainsi leurs besoins de services

Cette initiative a permis de valoriser une première expérience en formation : la formation de formateurs agricoles dont l’objectif principal était de pourvoir les postes de formateurs dans les 4 collèges agricoles créés par Fifata et Fert (ce cursus de formation de 11 mois a concerné 25 personnes reparties en 2 promotions en 2006 et 2007). De cette expérience, Fert a retiré des méthodes de travail et développé des compétences en interne mobilisées ensuite pour la formation de conseiller agricole.

### 4. DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE FORMATION SELON LES BESOINS DU PUBLIC

De 2008 à 2012, Fert a développé trois types de formations différentes pour le public de conseillers :

- **Formation longue de 11 mois, destinée à un public de jeunes avec peu ou pas d’expérience professionnelle** : une promotion de 18 personnes a été formée d’octobre 2008 à septembre 2009 dans le cadre du projet BVPI SE/HP.
- **Formation en alternance de 7 semaines, pour un public de conseillers déjà en poste** : sept promotions de conseillers en poste ont été formées (soit 130 conseillers),
- **Formations ponctuelles**, de 1 à 5 jours, répondant à des besoins précis – pour des publics de conseillers ou de paysans relais<sup>11</sup>.



<sup>10</sup> De 2006 à 2012, le projet BVPI (Bassins Versants Périmètres Irrigués) SE/HP (Sud Est – Hauts Plateaux) a agi pour le développement de systèmes efficents et durables de mise en valeur et protection conjointe des espaces de versants et des aménagements hydro agricoles correspondants.

<sup>11</sup> Paysans jouant un rôle de relais technique entre un technicien et un groupe de producteurs

La formation longue et celle en alternance ont constitué l’activité principale de l’équipe de formation:

- 1 cycle de formation longue a été réalisé d’octobre 2008 à septembre 2009 (soit 223 jours)
- 7 cycles de formation en alternance ont été conduits de 2008 à 2011 (soit 7\*35 = 245 jours)

La frise présentée en annexe 3 reprend en détail les différentes formations conduites dans le temps.

#### **4.1. La formation longue, pour des jeunes diplômés avec peu ou pas d’expérience**

En formation longue, les stagiaires étaient composés de jeunes diplômés, avec pas ou peu d’expérience professionnelle, et une très faible compréhension des réalités paysannes. La formation a donc mis l’accent sur une pratique quotidienne sur terrain (chaque matinée) – pour que les conseillers puissent suivre l’intégralité des cycles cultureaux. Les travaux pratiques ont constitué une part importante de la formation (44%). Enfin, les apports théoriques en salle prenaient le temps de traiter en profondeur chaque sujet.

##### **4.1.1. Modalités de recrutement**

Le recrutement des stagiaires pour la formation longue s’est fait sur la base de candidatures déposées suite à la publication d’annonces dans la presse malgache :

- 96 dossiers ont été réceptionnés,
- 38 ont été sélectionnés pour passer des tests selon les critères : niveau Bac minimum et deux ans d’expérience professionnelle ou bac +2 en formation agricole. Ces tests comprenaient une partie théorique (français, mathématique, agronomie et malgache), une partie pratique sur le terrain et un entretien personnel avec un jury incluant des paysans.
- A la fin du processus de sélection, 18 candidats ont été retenus. L’inscription s’est clôturée par la signature d’un contrat d’engagement reprenant les clauses de fonctionnement de la formation.

##### **4.1.2. Profil des stagiaires sélectionnés**

Niveau des stagiaires	Bac ou Bac + 2 50% ont déjà une expérience dans le domaine agricole 27% n’ont pas suivi de cursus de formation en production agricole
Sexe	5 femmes (27%), 13 hommes (73%)
Age moyen du groupe	26 ans ½

##### **4.1.3. Indemnisation des stagiaires**

Le profil des stagiaires est tel qu’ils pourraient prétendre à un poste salarié et donc à un revenu correct s’ils n’étaient pas en formation. Pour que ces candidats potentiels puissent faire le choix de renforcer leurs compétences et d’apprendre un nouveau métier, il a été prévu de les aider à s’affranchir d’une contrainte financière trop lourde qui serait liée à 11 mois sans revenu. Ainsi, pendant la durée de la formation, les stagiaires ont reçu une indemnité mensuelle fixe de 60.000 Ar (soit 24 € par mois) correspondant au Smic malgache (en 2008). Une prime supplémentaire pouvait être accordée, dont le montant variait selon différents paramètres évalués (acquisition des compétences, résultats technico économiques et argumentation pertinente de ceux-ci, pratique des techniques agricoles, comportement, prise de responsabilité). Dans ce cas, elle était versée en deux temps, à mi-parcours puis en fin de formation.

##### **4.1.4. A l’issue de la formation**

A l’issue de la formation, comme convenu avec le partenaire (projet BVPI SE/HP), 9 stagiaires sur 18 ont été embauchés au sein du projet : ils exerçaient alors le métier de technicien agricole, avec des fonctions d’appui en production végétale, en élevage et aménagement de l’espace. Les autres ont trouvé un emploi dans d’autres projets de développement. Tous ont reçu un certificat de compétence professionnelle au métier de conseiller agricole ; il s’agit d’un certificat délivré par le centre de formation (Ceffel) et le partenaire du projet (la cellule de coordination du projet BVPI SE/HP).

## 4.2. La formation en alternance, pour des conseillers en activité

La formation en alternance a réuni des conseillers agricoles en poste, et aux origines différentes. L'accent a été mis sur les contenus relatifs au métier de conseiller, considérant les sciences agronomiques comme des prérequis nécessaires. Une attention particulière a été apportée aux méthodes d'animation participative pour que la formation s'enrichisse de l'expérience de tous. Enfin, un dispositif de travaux d'intersessions a été mis en place pour favoriser l'apprentissage lors des temps d'alternance.

### 4.2.1. Profil des stagiaires

Les conseillers agricoles de la formation en alternance sont des techniciens polyvalents travaillant dans un organisme de développement agricole. La majorité possède au minimum une base en techniques agricoles et en animation rurale et est généralement titulaire d'un diplôme de technicien en agriculture / élevage (moins de 15% n'ont aucune formation agricole). Souvent, leurs formations initiales sont complétées par des formations courtes techniques.

#### Répartition des stagiaires de la formation en alternance par niveau scolaire

Entre Bac et Bac +2	35 %
Bac + 2	35 %
De Bac +3 à Bac +5	30 %

Parmi les stagiaires formés, 24% étaient des femmes. La moyenne d'âge (au démarrage de la formation) est de 32 ans – allant de 25 à 55 ans. De ce fait, les expériences de chacun sont très variées.

Premier poste	21%
Expériences de moins de 5 ans	57%
Entre 5- 9 ans d'expérience	13%
Plus de 10 ans d'expérience	9%

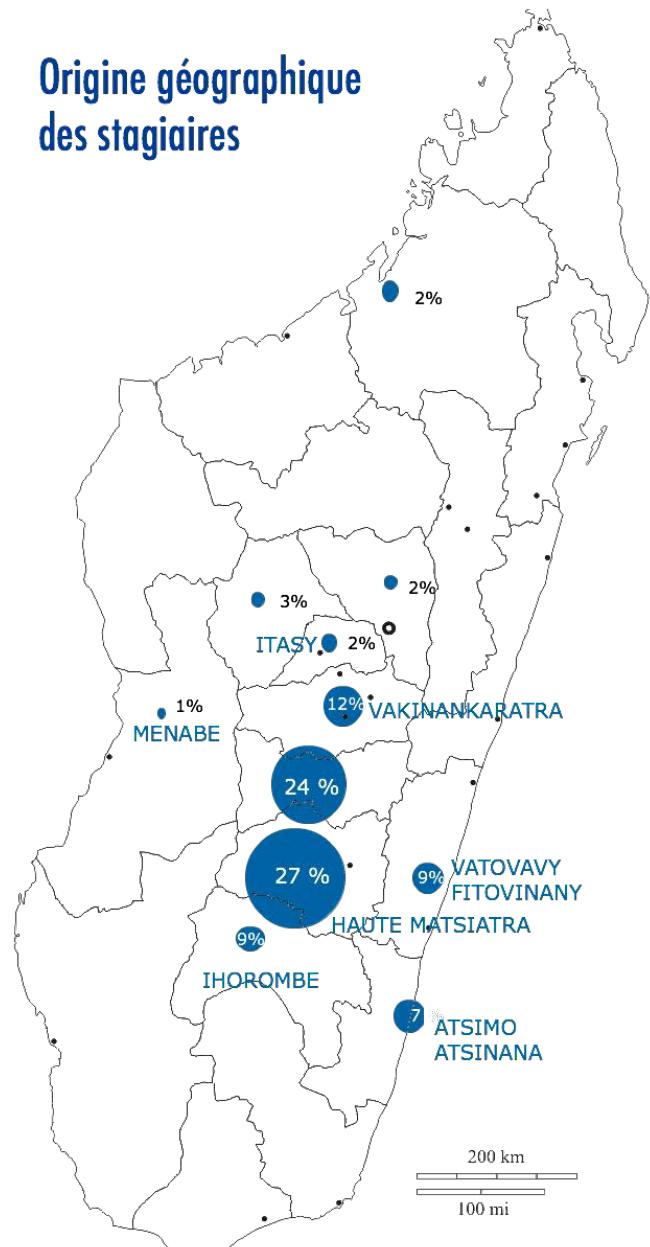
### 4.2.2. Modalités de constitution des groupes

Pour les 7 groupes de formation en alternance, une attention particulière a été accordée pour :

- Diversifier les origines géographiques et les missions des stagiaires,
- Favoriser la présence des responsables d'équipe lors des formations auprès des techniciens qu'ils accompagnent,
- Faciliter la logistique des personnes.

Les participants à la formation étaient envoyés par leurs organismes employeurs : la répartition géographique présentée ci-contre est donc le fruit des partenariats développés, et non le résultat de candidatures spontanées.

### Origine géographique des stagiaires



#### **4.3. Les formations ponctuelles, pour des demandes spécifiques**

Les formations ponctuelles étaient les réponses à des demandes spécifiques exprimées par des projets ou des opérateurs de terrain. La durée allait de 1 à 12 jours, en fonction du besoin exprimé. Le public concerné par ces formations ponctuelles était composé de techniciens / conseillers en poste, mais aussi, de paysans "relais" mobilisés dans le cadre de projets pour renforcer l'accompagnement fait par des techniciens de terrain.

<b>Public de techniciens / conseillers</b>	<b>Public de paysans relais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniciens d'animation intervenant pour le projet Afdi Stabex<sup>12</sup></li> <li>• Techniciens de l'ONG Tafa<sup>13</sup> pour un renforcement sur l'enregistrement de données technico-économiques en agro-écologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éleveurs Pilotes<sup>14</sup> identifiés par l'union de coopératives Rova (projet Parc)</li> <li>• Paysans Vulgarisateurs intervenant pour le projet Afdi Stabex</li> <li>• CoAGro (Conseiller Agricole), intervenant pour le projet BV-Lac - région Aloatra Mangoro<sup>15</sup></li> <li>• Paysans Relais d'Apdra et Éleveurs Pilotes d'AVSF<sup>16</sup> dans le cadre du projet BVPI SE/HP.</li> </ul>

La formation des paysans relais est une réponse pertinente à la question de la pérennisation des actions engagées dans les projets de développement. Elle permet de renforcer des compétences locales tout en posant la question du statut, des missions, et de la reconnaissance de ces paysans.

<sup>12</sup> Entre 2009 et 2011, un projet d'appui aux filières cacao, vanille, poivre, café, a été mis en œuvre par Afdi sur financement UE/Stabex à Ambanja (Nord-Ouest) ; Afdi est intervenue auprès des producteurs dans le cadre de la libéralisation des filières de cultures de rente. Pour cela, le projet a mobilisé des animateurs communaux et des paysans vulgarisateurs.

<sup>13</sup> ONG créée en 1994 et à l'origine de la mise au point des techniques de Semis Direct sur Couverture Végétale Permanente (SCV) à Madagascar.

<sup>14</sup> Dans le cadre du Projet d'Appui au Renforcement de Capacités des éleveurs laitiers de Rova (Parc 2008-2011), 23 fermes pilotes étaient accompagnées régulièrement pour le suivi technico-économique de leur exploitation ; ces éleveurs ont reçu une formation pour bien appréhender les différents outils de gestion.

<sup>15</sup> Les CoAGro sont des paysans formés dans le cadre du projet Bassins Versants - Lac Alaotra, pour assurer le relais entre des agents des opérateurs de diffusion à l'échelle d'une commune et les paysans de la commune - leur principale mission étant de diffuser les savoirs techniques qu'ils ont reçus eux-mêmes lors de formations spécifiques.

<sup>16</sup> Les associations Apdra Pisciculture Paysanne et AVSF (Agronomes et Vétérinaires sans Frontières) étaient opérateurs de terrain pour le projet BVPI SE/HP

## PARTIE 2. DESCRIPTION DES FORMATIONS

### 1. LE CONTENU, MODULE PAR MODULE

Cinq modules thématiques sont développés au cours des formations :

- Module 1 : Caractéristiques professionnelles et sociales du milieu paysan
- Module 2 : L’exploitation agricole et son environnement (approche globale de l’exploitation)
- Module 3 : Outils de gestion et d’aide à la décision
- Module 4 : Techniques d’animation, de formation et de conseil
- Modules 5 et 6 : Bases agronomiques et Agro-écologie (uniquement pour le projet BVPI)

La formation longue et les formations en alternance ont traité chacun de ces modules : le détail des séances et leur organisation au fil des sessions sont présentés en annexe 5 et 6. Les formations ponctuelles - quant à elles, se concentraient sur 1 ou 2 modules en particulier, selon la demande faite au préalable.

	Intitulés	Exemples de séances	Temps de formation		Formations ponctuelles
			Longue	Alternance	
1	Connaissance des caractéristiques professionnelles et sociales du milieu paysan	- Organisations paysannes - L’agriculture familiale - La problématique foncière - Accompagnement au changement	56 h. (3%)	44 heures (16%)	7%
2	Approche globale de l’exploitation et relations avec son environnement	- Approche globale - Diagnostic de zone - Analyse de filière	44 h. (2%)	28 heures (10%)	/
3	Outils de gestion et d’aide à la décision	- Planification agricole et financière - Suivi, calcul et analyse de marge brute - Initiation comptable - Montage de projet	176 h. (10%)	76 heures (27%)	34%
4	Techniques d’animation, de formation et de diffusion	- Préparation et conduite de réunion / de formation - Rôles de l’animateur - Méthodes d’animation participatives - Outils de diffusion : PDM, VE, FFS...	100 h. (6%)	48 heures (17%)	58%
5/6	Bases agronomiques, et travaux pratiques Agro-écologie	- Maraîchage / Arboriculture - Petit élevage - Riziculture - Pisciculture - Aménagement et Gestion de Terroir	1232 h. (69%)	56 heures (20%)	/

Nb : Les pourcentages n’intègrent pas les séances de : travaux d’intersessions, accueil, visites...

Le choix s'est porté sur une formation unique et identique pour tous. Les formations n'avaient pas l'ambition de répondre à toute la diversité des situations professionnelles rencontrées par les conseillers sur le terrain – mais plutôt d'offrir un socle de compétences de base pour l'exercice du métier de conseiller. Par ce choix, l'objectif est d'appréhender le conseil comme une démarche globale, et non comme une activité ou une fonction. Pour ce faire, chaque conseiller doit faire appel à un large panel de compétences, interdépendantes les unes des autres.

## 1.1. Objectifs des modules de formation

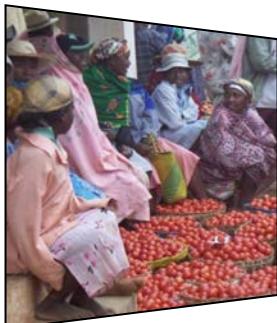
### 1.1.1. Module 1 : pour une culture générale agricole



**Objectif : Connaître le milieu professionnel agricole : le métier d'agriculteur, les organisations professionnelles agricoles et les autres acteurs.**

Ce module apporte des informations et tendances générales sur la société malgache, le monde agricole malgache et les individus qui le composent. Les thèmes traités sont : les politiques et services agricoles nationaux, la structuration professionnelle agricole, les caractéristiques du monde rural, la connaissance de sa zone d'intervention. L'intérêt est de connecter le conseiller aux réalités professionnelles agricoles, et d'élargir son horizon à la compréhension d'un milieu.

### 1.1.2. Module 2 : le principe de CONSEIL



**Objectif : Appréhender l'exploitation agricole dans sa globalité et comprendre ses relations avec son environnement**

Ce module permet aux stagiaires d'appréhender l'exploitation agricole dans sa globalité et de comprendre ses relations avec son environnement géographique mais aussi socio-économique. Pour cela il traite les sujets suivants :



- Le fonctionnement interne de l'exploitation familiale  
Il s'agit de donner aux conseillers les outils pour comprendre et analyser le fonctionnement d'une exploitation, et les interactions entre les différents ateliers de production. Par un raisonnement systémique, le conseiller doit pouvoir comprendre la singularité de chaque exploitant et de chaque exploitation. Son conseil en sera d'autant plus de qualité et adapté au contexte et besoins des paysans.
- Les relations de l'exploitation avec son environnement extérieur  
Le conseiller doit être capable d'établir un diagnostic de zone et comprendre :
  - L'environnement économique de l'exploitation : notion de filière avec identification des principaux acteurs, des marchés de produits agricoles.
  - L'environnement naturel de l'exploitation : climat, relief, risque de dégradation de l'environnement et opportunités d'actions.

### 1.1.3. Module 3 : la prise de décision par le raisonnement économique



**Objectif : Accompagner le paysan pour une meilleure gestion économique de son exploitation**

Ce module met l'accent sur le développement d'un raisonnement économique rationnel. Un agriculteur doit prendre des décisions stratégiques, techniques, organisationnelles, économiques – fondées sur des données pertinentes. Dans tous les cas, ces changements, si modestes soient-ils, induisent des conséquences financières qui doivent être étudiées pour s'assurer du caractère économiquement rentable du changement et vérifier de sa faisabilité. Les trois étapes de gestion sont développées dans ce module : planifier, suivre et analyser.

Des outils d'aide à la décision sont largement traités (marge brute, budget partiel, compte de résultat), ainsi que la gestion de trésorerie et les financements associés (budget de trésorerie, plan de financement).

Les outils proposés dans ce module sont à destination du conseiller, l'ambition n'étant pas qu'ils soient directement utilisés par le paysan. A chaque moment le conseiller doit apporter au paysan les éléments de contexte extérieur nécessaires pour enrichir la réflexion. Il doit être capable d'analyse et parfois être force de proposition mais en aucun cas il ne doit se substituer au paysan dans la prise de décision.

#### **1.1.4. Module 4 : les relations entre conseiller et agriculteurs**

##### **Objectif : Acquérir des techniques d'animation adaptées au métier de conseiller à l'exploitation familiale**

Les missions de conseil ne peuvent être remplies de façon satisfaisante si les conseillers ne disposent pas d'un solide bagage leur permettant d'animer des groupes, de conduire des réunions en salle ou sur le terrain, de conseiller sans imposer ou encore de dispenser ou proposer une formation efficace. Ce module vise à rendre les conseillers capables d'utiliser à bon escient ces différentes techniques. Ce module revient également sur des techniques de communication transversales et adaptées au public paysan car le conseil n'est possible que si une relation de confiance et de respect mutuel s'établit entre paysan et conseiller.

#### **1.1.5. Module 5 : prérequis scientifiques et bases agronomiques**

##### **Objectif : Renforcer les compétences agronomiques des conseillers**

Ce module se justifie par la nécessité de donner une place importante à la technique, notamment au vu de l'hétérogénéité des connaissances des conseillers. Ce module offre au stagiaire une bonne maîtrise des savoirs et savoir faire d'ordre général et agronomique, qui lui confère une autorité reconnue auprès des paysans. En terme d'enseignement général (en formation longue uniquement), ce module s'attache à reprendre les fondamentaux de mathématiques, physique/chimie et sciences naturelles (physiologie végétale et animale, climatologie). Les bases agronomiques (fertilisation, lutte phytosanitaire, techniques de production...) doivent permettre au stagiaire de comprendre ce qu'il observe sur le terrain. Il doit être capable d'engager la réflexion avec le paysan pour mener conjointement une analyse technique afin de rechercher, avec lui, les solutions à ses éventuels problèmes techniques ou le faire avancer dans l'analyse d'améliorations possibles.

Ce module est renforcé par la réalisation de travaux pratiques :

- En formation longue : chaque matinée est dédiée aux travaux pratiques ;
- En formation par alternance, les cours théoriques sont suivis de deux heures de pratiques.



## 1.2. Comment ont été définis les contenus de formation ?

Issue de l’expression de besoins sur le terrain, la formation de conseillers s’est construite avec pragmatisme, de manière à apporter aux conseillers les compétences utiles à l’exercice de leur métier. Elle est le fruit d’un important travail de conception par des assistants techniques Fert expérimentés dans le domaine de la formation économique et du conseil agricole, d’observations sur terrain et de concertation avec les équipes locales.

Ainsi, le contenu de ces modules a été défini en prenant en compte :

- Les attentes exprimées par les projets dans lesquels les conseillers intervenaient,
- Les propres expériences et réflexions de Fert sur le métier de conseiller agricole.

De plus, les contenus n’étaient pas figés dans le temps, et ont évolué au fil des années – suite aux évaluations, aux demandes et besoins des structures et stagiaires – et dans un souci d’amélioration continue. Cette souplesse offrait à l’équipe de formation une grande réactivité, permettant de s’adapter d’une semaine sur l’autre aux demandes et besoins des stagiaires. Ainsi, certaines séances ont pu être abandonnées au profit d’autres thèmes à approfondir.

## 1.3. Architecture de la formation : l’articulation des modules

Les cinq modules n’ont pas été traités par bloc. Au contraire, ils furent conduits en parallèle au fil de la formation afin d’établir des liens entre eux et pour suivre une progression globale cohérente avec les objectifs poursuivis. Cette organisation est voulue pour renforcer la compréhension de l’interdépendance des différentes fonctions du conseiller agricole. Ainsi, il n’est pas possible d’envisager de faire de la technique, sans savoir animer ; de parler économie, sans comprendre l’organisation des acteurs...

## 1.4. Durée et rythme en formation

### 1.4.1. Formation longue : 11 mois d’immersion

La formation a été conduite sur 11 mois (d’octobre 2008 à septembre 2009). Cette durée est suffisamment longue pour que les stagiaires puissent, en continu, dans la diversité des situations qui se présentent à l’agriculteur, maîtriser les cycles cultureaux complets de saison sèche et de saison des pluies et comprendre le contexte économique et environnemental dans lequel ils se situent. Pendant ces 11 mois, les stagiaires ont l’occasion d’affirmer leurs qualités, notamment de rigueur et de sens des responsabilités. Enfin, cela permet d’opérer de réels changements de comportement, notamment la bonne appréhension de la relation privilégiée et de confiance qui doit indispensablement s’instaurer entre conseiller et paysan.

### 1.4.2. Formation en alternance : 7 semaines de progression

La formation en alternance a duré 7 semaines étagées sur 11 mois. Au cours de chaque semaine, plusieurs thématiques étaient traitées. Entre chaque session (5 à 6 semaines), les stagiaires peuvent mettre en application les acquis de la formation dans leur activité professionnelle. Cette durée a été définie de manière à concilier les besoins liés à la formation et la charge de travail des conseillers sur le terrain.

Pour permettre une application progressive de la formation en milieu professionnel, nous avons veillé à développer un contenu progressif selon le rythme d’implantation du conseiller sur sa zone : ainsi, les premières sessions ont davantage porté sur la réalisation de diagnostics, sur la connaissance des milieux ; pour progressivement conduire vers l’animation et l’analyse économique.

## 2. MOYENS MOBILISES POUR LA FORMATION

### 2.1. Une équipe de formateurs malgaches

Dès 2006, une équipe de formateurs permanents a été constituée pour assurer les formations des formateurs agricoles, puis renforcée pour assurer la formation de conseillers agricoles. L'équipe est composée de :

- Une responsable de formation – ingénieur agronome, en poste à Fert depuis 2006,
- Un assistant de formation, recruté en janvier 2010 pour renforcer l'équipe,
- Des formateurs techniques du Ceffel,
- Un assistant technique expatrié présent les premières années pour la coordination de l'action de formation et l'expertise sur l'ingénierie de formation.

Au sein de cette équipe, chacun disposait d'une expérience dans le domaine de la formation et du conseil, et se complétait pour assurer l'animation de la majorité des séances. Initialement dispensées en français, les séances ont été progressivement animées en malgache – à l'exception du module 3, conduit par l'assistant technique. Dans ce cas, la responsable de formation ou l'assistant intervenait en binôme pour assurer la traduction et la bonne compréhension des interventions. Enfin, cette équipe restreinte a assuré la majorité des séances de formation (70%), et un suivi permanent des stagiaires formés. Le suivi au fil de la formation a permis à la fois de créer du lien entre les différentes sessions, de rester disponible aux sollicitations des stagiaires et d'éventuellement adapter les contenus des modules aux besoins.



### 2.2. La mobilisation ponctuelle d'intervenants

En complément de l'équipe de formation, des intervenants extérieurs ont régulièrement été mobilisés afin de couvrir les thèmes nécessitant des compétences non disponibles en interne (voir annexe 4). Les intervenants étaient choisis selon plusieurs critères : niveau d'expertise sur le sujet, capacité d'animation, proximité géographique et facilité logistique, coût de l'intervention. Si la majorité des intervenants sont locaux, il est à noter la mobilisation de deux conseillers du réseau CER France<sup>17</sup>, qui ont permis de consolider la formation par leur approche de l'économie de l'exploitation.

Chaque sollicitation a fait l'objet d'un contrat de partenariat, précisant les attentes vis-à-vis de l'intervention. La coordination et l'articulation des différentes interventions furent assurées par la responsable de formation, de manière à ce que les interventions répondent aux objectifs pédagogiques de la formation. Depuis 2008, ces partenariats ont été renouvelés, témoignant des bonnes relations entretenues. Cette stabilité est importante, si l'on souhaite continuer à offrir cette diversité de formateurs, qui dynamisent la formation et que les stagiaires apprécient.

### 2.3. Une formation hébergée au Centre Ceffel

L'ensemble des formations de conseillers s'est déroulé au centre de formation du Ceffel. Situé à 7 km à la périphérie de la ville d'Antsirabe, ce centre de formation jouit d'un environnement propice à la formation agricole, avec notamment, la présence d'une exploitation agricole (10 ha) pour la mise en pratique des formations, et pour les expérimentations. L'exploitation du Ceffel constitue un



<sup>17</sup> Le réseau CER France est réseau associatif de conseil et d'expertise comptable en France intervenant dans tous secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerce, services, professions libérales, PME

support pédagogique de qualité permettant la pratique mais offrant aussi des références technico-économiques concrètes permettant d’illustrer et de construire de nombreux exercices de gestion en prise directe avec la réalité.

Tous les stagiaires prenaient leur repas et étaient hébergés en dortoirs sur place. Ceci a favorisé les échanges informels entre stagiaires et garanti une utilisation optimale du temps disponible pour la formation en facilitant le respect des horaires. La capacité d'accueil (50 lits) permet sans difficulté l'hébergement des stagiaires (23 personnes maximum par semaine de formation) tout en laissant de la place disponible pour les formations courtes proposées par le centre. Des vélos étaient mis à disposition des stagiaires afin de rendre possible leur déplacement en ville en dehors des temps de formation. Ces vélos étaient également utiles pour la formation elle-même puisqu'ils permettaient parfois quelques déplacements à proximité pour la réalisation des travaux pratiques d'élevage ou des visites d'exploitation.

### **3. MÉTHODOLOGIE D’INTERVENTION**

---

#### **3.1. L’implication des professionnels agricoles**

L’Organisation Paysanne Fifata était présente au côté de Fert dans la mise en œuvre de la formation, garantissant ainsi une formation de conseillers agricoles en adéquation avec les besoins des paysans. En effet, pour qu’elle soit pertinente, la formation se devait d’être la plus concrète possible. Pour cela, le contenu de la formation a été ajusté pour être approprié aux besoins des paysans : les outils diffusés se voulaient fonctionnels, simples et adaptables au contexte de chacun, le module de bases agronomiques devait permettre de renforcer les connaissances techniques des conseillers – porte d’entrée pour instaurer une relation de confiance avec les paysans.

Cette approche professionnelle de la formation ne pourrait être possible si le Ceffel n’était pas un centre de formation issu et porté par la profession agricole et à destination des paysans. De ce fait, cela a permis de mobiliser facilement des paysans (paysans pilotes) ou leaders professionnels (paysans membres d’OP d’envergure nationale) pour apporter leurs témoignages, expliciter les attentes paysannes, participer à des mises en situation. Enfin, plus largement, la mobilisation de professionnels agricoles (paysans, organisations paysannes ou organismes de développement agricoles) permet de concrétiser davantage les apports de la formation.

#### **3.2. Les relations avec le milieu professionnel des conseillers**

La formation de conseillers se veut professionnelle : en ce sens, elle veille à être connectée avec le milieu professionnel dans lequel évolue le stagiaire formé. Cette connexion se fait à deux niveaux :

- Par la connaissance des réalités du terrain pour l’équipe de formation. Cela se traduit par des descentes sur terrain à la rencontre de conseillers, la participation aux réunions de coordination des opérateurs de conseil, la réalisation de missions de suivi post-formation ;
- Par l’implication de l’employeur au sein de la formation : participation des responsables d’équipe à la formation, échanges réguliers sur les contenus et les travaux demandés, envoi des rapports de formation.

#### **3.3. La valorisation de l’expérience et les partages entre conseillers**

Par la diversité de leurs profils (origine, missions, projets), les groupes de stagiaires formés étaient riches d’une expérience significative et variée. La formation s’appuyait donc largement sur ce vécu, en favorisant l’expression de chacun et en valorisant les échanges qui naîtront lors des moments de rencontres. Cela est particulièrement vrai pour la formation en alternance, où les conseillers formés étaient déjà tous en poste, mais avec un bagage professionnel très variable. Concrètement, cela se traduit par une place importante laissée au questionnement, à l’expression des idées, à l’utilisation d’outils d’animation participatifs (metaplan, brainstorming, travaux en sous-groupes).

### 3.4. Entre théorie et application : l'apprentissage dans l'action

Beaucoup des notions transmises dans les formations ne peuvent pas s'apprendre sur le papier et en salle uniquement. C'est en ce sens que la formation a accordé de l'importance à :

- La pratique agronomique : travaux pratiques
- La pratique par l'exercice : exercices d'application, études de cas, jeux de rôle
- La pratique en milieu professionnel : fermes de référence et travaux d'intersessions (cf. 3.6)

#### 3.4.1. *Conduite des travaux pratiques : les parcelles pédagogiques*

Pour être sensibilisés aux exigences du métier d'agriculteur, les conseillers agricoles devaient au cours de leur formation gérer leur propre parcelle (100 m<sup>2</sup> de maraîchage). En effet, partager pendant quelques mois les mêmes gestes et préoccupations que les paysans (être quotidiennement dans le champ, être soucieux de la météo, redouter les attaques d'insectes ou la propagation de maladies,...) aide les conseillers à avoir un autre regard sur les réalités paysannes et leur permet de mieux les accompagner dans la recherche d'améliorations pour leur exploitation. Cet apprentissage passait par :

- Le suivi de cycles culturaux complets (saison des pluies et saison sèche),
- La tenue de la comptabilité analytique de la parcelle dont ils avaient la charge, pour apprécier les marges brutes dégagées.

En formation longue, les travaux pratiques (TP) avaient lieu chaque matinée de la formation. Le calendrier de travail fut défini selon le calendrier cultural, et les cours théoriques dispensés l'après-midi s'accordaient avec le sujet traité sur terrain (sol, climatologie, fertilisation, maladies, commercialisation). Chaque matin, un briefing permettait de planifier les travaux à faire, d'expliquer les gestes techniques, sortir le matériel et les intrants nécessaires... Sur le terrain, chaque stagiaire était responsable de sa propre parcelle, il mettait ainsi en œuvre les conseils reçus et apprenait les bons gestes techniques. En fin de matinée, tous les stagiaires rentraient et faisaient le point des travaux effectués et des difficultés rencontrées. Cette pratique fut aussi le support à l'enregistrement technico-économique des données réelles des cultures de chaque stagiaire. Elle permit enfin d'introduire les questions de commercialisation des produits issus de leur production.

En alternance, seules deux demi-journées par session étaient dédiées aux bases agronomiques (cours + travaux pratiques). L'entretien des parcelles hors des temps de formation se faisait alors par un salarié du Ceffel responsable de cela.

Les travaux pratiques répondaient donc à trois objectifs :

- Avant tout, être source d'apprentissage en agronomie,
- Servir de support pour l'ensemble de la formation,
- Renforcer le "bon sens" paysan de techniciens parfois trop déconnectés de la réalité paysanne.

#### 3.4.2. *La pratique du conseil en milieu réel*

Pour permettre d'expérimenter par eux-mêmes la démarche de conseil, les stagiaires de la formation étaient invités à réaliser des travaux dans des exploitations agricoles. Pour la formation longue, des temps furent dédiés au cours de la formation pour réaliser ces travaux. Pour l'alternance, ces travaux se conduisaient entre chaque session, dans leur zone d'intervention. Le milieu professionnel devenait alors un terrain d'apprentissage concret.

##### *Les exploitations de référence*

Pour la formation longue, un réseau d'exploitations de référence partenaires a été constitué pour conduire les travaux. Les 5 exploitations choisies n'étaient pas des exploitations modèles mais représentatives de la moyenne des exploitations de la zone. Elles étaient géographiquement situées à

proximité du Ceffel pour être accessibles à vélo. Les stagiaires par groupe de 4 se rendaient une matinée par semaine dans ces exploitations – et ce pendant 4 mois.

Pour la formation en alternance, chaque conseiller a identifié dans sa zone d'intervention l'exploitation de référence sur laquelle il pouvait réaliser ses travaux d'intersession. Les critères de choix reposent sur les points suivants :

- L'esprit d'ouverture : la personne choisie aime partager et communiquer,
- La disponibilité : elle sera disponible pour des travaux qui s'enchaînent,
- L'accessibilité de l'endroit où habite l'exploitant de référence.

### *Les travaux à conduire*

Différentes activités étaient à conduire auprès de ces exploitations de références :

- La compréhension de l'historique et du fonctionnement de l'exploitation;
- L'enregistrement des données et la présentation des outils d'enregistrement;
- Le calcul et l'analyse des données;
- La recherche de pistes d'amélioration;
- L'accompagnement dans la mise en œuvre d'un projet;
- Outils de gestion : budget de trésorerie, budget partiel;
- Identification d'un changement.

D'autres travaux furent réalisés – hors du champ de l'exploitation :

- L'analyse de filière,
- La mise en œuvre d'une formation,
- Constitution d'un carnet d'adresses,
- Relevé de prix sur le marché.

### *Restitution et évaluation des travaux*

Chaque travail faisait l'objet d'une restitution écrite individuelle et d'une restitution orale, soit individuelle, soit en groupe. Le temps imparti pour la préparation du travail variait, en fonction de la nature du travail demandé. Les restitutions en groupe nécessitaient un minimum de préparation (préparation de supports). Elles permettaient aussi d'initier l'échange entre les stagiaires, de témoigner de son expérience...

## **3.5. Une formation responsabilisante : l'apprentissage au-delà de la formation**

### **3.5.1. Intérêt de la vie en internat**

Les formations de moyenne et longue durée impliquent l'organisation des temps de vie collective hors des temps de formation. Les stagiaires acquièrent ainsi un savoir être (comportement) en adéquation avec leur métier de conseiller. Il s'agit de développer leurs capacités de :

- Vivre en milieu rural – avec un confort minimum,
- Côtoyer des personnes d'horizons divers,
- Assurer l'entretien des bâtiments communs (réfectoire, dortoirs, sanitaires).

### **3.5.2. Activités extrascolaires**

Des activités furent organisées par les formateurs :

- Une animation 'revue de presse': lecture et sélection d'articles concernant le milieu agricole pour ensuite être compilés;
- Une soirée jeux de société ;
- La mise en place d'une bibliothèque avec prêt afin d'encourager à la lecture (un partenariat avait été établi avec l'Alliance Française d'Antsirabe pour bénéficier des services de leur bibliothèque).

### **3.5.3. Les spécificités de la formation longue**

#### **❖ Tour d’astreinte**

Des tours d’astreinte étaient organisés chaque week-end pour assurer une présence et un travail minimum sur les parcelles de cultures. Cela a permis de mieux percevoir les contraintes paysannes dans la gestion quotidienne des activités agricoles.

#### **❖ Gestion de la vie quotidienne**

Les stagiaires en formation jouaient un rôle actif dans la gestion de leur vie quotidienne : gestion des repas, matériels, équipements, fourniture et activités extra scolaires. Chaque semaine, deux binômes jouaient ces rôles :

- 1 responsable « vie quotidienne » : collecte de la cotisation des stagiaires (nature et espèce), gestion des fournitures, gestion des emprunts de livres par les stagiaires, porte-paroles des stagiaires en cas de difficultés ou autres.
- 1 responsable « cultures » : gestion de l’ensemble du matériel de travail mis à disposition, gestion des intrants, relevés des données climatiques

#### **❖ Cotisation des stagiaires**

Chaque stagiaire participait au frais de repas, en apportant le riz, et une contribution financière pour le « loaka » (accompagnement du riz). Si la semaine les repas étaient gérés par une cuisinière, le week-end les stagiaires devaient gérer eux-mêmes leur repas. Ceci leur permit de se former à la tenue de fiches de stock, les passations de services, la gestion d’éventuels problèmes de non cotisation pour certains ...

## 4. COÛT ET FINANCEMENT DE LA FORMATION

### 4.1. Les dépenses liées à la formation

Les différents postes de dépenses pour la mise en œuvre d'une formation sont :

- Les ressources humaines : équipe locale et prestataires intervenants,
- Les frais liés au déplacement des stagiaires jusqu'au centre de formation,
- Les frais de restauration et d'hébergement sur place,
- Les frais liés à l'organisation de chaque semaine de formation : supports, visites, fournitures,
- L'indemnisation des stagiaires (pour la formation longue),
- Les frais de fonctionnement d'une équipe locale.

*N.B : Les budgets tels qu'ils sont présentés ici n'intègrent pas de frais de missions de diagnostics et de suivis post formation.*

Ainsi, le cout d'une formation est variable selon :

- Le nombre de formations réalisées dans l'année,
- Le nombre de stagiaires participants,
- La provenance des stagiaires,
- La durée de la formation,
- Les moyens pédagogiques déployés.

#### Référence de coûts des différents postes de dépenses

	Cout unitaire moyen (en euros)
<b>1 Dépenses de fonctionnement</b>	
- Ressources humaines (2 formateurs malgaches)	8.000 € / an
- Frais de fonctionnement et de coordination	5.000 € / an
- Ressources humaines expatriées <sup>18</sup>	45.000 € / an
<b>2 Frais variables</b>	
- Intervenants extérieurs	65 € / par intervention
- Organisation d'une visite avec déplacement	36 € / visite
- Fourniture pour les stagiaires	2 € / stagiaire / jour
- Hébergement	2 € / stagiaire / jour
- Restauration	1 € / stagiaire / jour
- Indemnités de formation (en formation longue)	425 € /stagiaire pour 11 mois
- Déplacement jusqu'à la formation (A/R)	25 € / stagiaire / formation

*(Chiffres estimés à partir des réalisations budgétaires sur 30 mois de formation en appliquant un taux de change moyen sur la période considérée)*

<sup>18</sup> Les ressources humaines expatriées sont mobilisées les premières années dans la mise en place de l'action de formation, jusqu'à ce que l'équipe locale en place atteigne un rythme de croisière.

### Cas d'une formation en alternance

Avec un taux de remplissage à 38 %<sup>19</sup>, pour une formation en alternance de 7 semaines (35 jours), comprenant 20 stagiaires par groupe, et mobilisant chaque semaine 1 intervenant extérieur, avec 1 visite sur terrain

<b>1 Dépenses de fonctionnement</b> (imputées selon le nombre total de jours de formation effective)	
- Ressources humaines (2 formateurs malgaches)	3.000 €
- Frais de fonctionnement et de coordination	1.900 €
- Au lancement : Ressources humaines expatriées	15.000 €
<b>2 Frais variables</b>	
- Intervenants extérieurs	450 €
- Organisation d'une visite (dép.)	250 €
- Fourniture pour les stagiaires	1.250 €
- Hébergement et restauration	1.750 €
- Déplacement jq la formation (A/R)	540 €
<b>TOTAL avec RH expatriés</b>	<b>24.140 € pour 1 formation de 7 semaines</b>
<i>Soit par stagiaire</i>	<i>1.212 € par stagiaire formé</i>
<b>TOTAL en vitesse de croisière</b>	<b>9.140 € pour 1 formation de 7 semaines</b>
<i>Soit par stagiaire</i>	<i>457 € par stagiaire formé</i>

#### 4.2. Les sources de financement de la formation

Les formations longue et en alternance ont été conduites dans le cadre de projets de développement agricole :

- Le projet BVPI SE/HP (financé par l'AFD)
- Le projet AROPA (financé par le Ministère de l'Agriculture malgache, sur prêt du FIDA<sup>20</sup>)

A l'intérieur de ces projets, une ligne budgétaire spécifique était dédiée à la formation des équipes de conseillers constituées dans le cadre des dits projets. Fert et Ceffel ont été retenus pour réaliser ces chantiers de formation. Une convention de partenariat a été établie entre chacun des projets concernés et Ceffel. Grâce à ces conventions, l'intégralité des frais directs liés à la formation a pu être prise en charge par les projets.

Pour permettre d'intervenir avec qualité, Fert a apporté une contribution complémentaire afin de :

- Maintenir l'équipe de formation en place pendant des périodes significatives sans stagiaires, permettant ainsi d'inscrire la formation dans la durée ;
- Offrir un accès à la formation à certains conseillers issus d'organisations partenaires de Fert et n'étant pas en mesure de mobiliser les moyens financiers nécessaires à la couverture des frais de formation ;
- Supporter les frais indirects liés à l'ensemble de l'action (diagnostic, conception, temps hors face à face, suivi post-formation).

Concernant la formation ponctuelle, un budget est établi pour chaque formation, en concertation avec la structure demandeuse. Un contrat de formation est alors établi. A noter que pour les formations ponctuelles, les budgets intègrent généralement des missions de diagnostic et des missions de suivi post-formation sur le terrain.

<sup>19</sup> Sur une base de 260 jours de travail annuel, nous comptons 100 jours de formation effective

<sup>20</sup> FIDA : Fonds international de développement agricole (International Fund for Agricultural Development, IFAD)

## PARTIE 3. ÉVALUATION DE LA FORMATION DE CONSEILLER AGRICOLE

L'évaluation des formations mises en œuvre de 2008 à 2011 s'est faite à différents niveaux :

- Évaluation de la satisfaction des stagiaires par rapport à la mise en œuvre
- Évaluation des connaissances acquises (par rapport aux objectifs de formation)
- Évaluation en situation professionnelle lors de suivis post-formation

### 1. APPRÉCIATION DE LA FORMATION PAR LES STAGIAIRES

#### 1.1. Méthodologie d'évaluation de la satisfaction

La satisfaction des conseillers s'est mesurée au cours et à l'issue de la formation :

- Évaluation continue à l'issue de chaque semaine de formation : appréciations des points forts et à améliorer de la formation, sur le fond, la forme et l'organisation ;
- Évaluation finale écrite, sur le contenu de chaque module, l'appréciation de la méthode de la formation, l'évaluation du centre de formation, et l'évaluation de l'impact de la formation pour l'avenir du conseiller ;
- Entretiens avec les coordinateurs des projets et avec les directeurs des Organisations Paysannes partenaires pour vérifier que les attentes exprimées sont satisfaites.

#### 1.2. Une formation appréciée

##### 1.2.1. Pour son contenu

Sur un échantillon de 62 stagiaires interrogés,

- 87 % ont le sentiment d'avoir appris quelque chose pendant la formation et 85% trouvent que la formation a répondu à leur attente initiale. Le contenu a donc été globalement apprécié par les stagiaires. Dans le détail des modules, les stagiaires expriment une préférence pour les séances de formation présentant des outils facilement applicables sur le terrain, ainsi que sur les séances liées à l'animation et la communication.

- 22 % expriment leur insatisfaction quant à l'équilibre entre théorie et pratique. Ceci peut s'interpréter à 2 niveaux :

- Le souhait que la formation traite davantage d'agronomie (ce qui n'est pas sa vocation),
- La difficulté pour la formation de prendre en compte le contexte paysan.

Enfin, en interrogeant les stagiaires sur l'application des outils vus au cours de la formation, beaucoup expriment leur crainte de ne pouvoir appliquer les outils de gestion sur le terrain. Les arguments avancés sont la difficulté à disposer de données fiables, le faible niveau d'instruction des producteurs, ou encore le manque de temps à accorder pour mettre en place ces outils. Malgré cela, 90 % considèrent que la formation est source d'enrichissement personnel.

##### 1.2.2. Pour sa méthode

Les stagiaires reconnaissent que les méthodes utilisées pendant la formation favorisent la compréhension, l'échange et la valorisation des expériences (93 % sont satisfaits des échanges au cours de la formation). Les différents outils et supports utilisés au fil de la formation ont permis de faciliter la compréhension; alors que l'utilisation de la langue française constitue pour certains un frein à la bonne compréhension de la formation et à la participation de tous. Les travaux d'intersessions réalisés en alternance sont considérés comme un moyen intéressant pour appliquer la formation, et facilitent l'assimilation. Toutefois, ils sont difficiles à réaliser (trop nombreux et pas assez coordonnés avec leur responsable hiérarchique). Ainsi, ils ne sont pas assez valorisés face au temps qu'ils nécessitent.

## 2. EVALUATION DES CONNAISSANCES ACQUISES

### 2.1. Méthodologie

L'évaluation des acquis des stagiaires au cours de la formation s'est faite par :

- Les questionnements en cours de séance, et la capacité à reformuler des idées,
- Les travaux dirigés et exercices proposés pendant la formation qui permettent de mesurer le niveau de compréhension de chacun,
- L'analyse et la correction des travaux sur les fermes de référence, rendant compte de la capacité à mettre en œuvre la démarche de conseil sur le terrain,
- La participation et l'implication de chaque stagiaire au cours de la formation.
- Pour la formation longue : des contrôles continus et des évaluations sur terrain lors des travaux pratiques (maîtrise des gestes techniques)

### 2.2. Résultats obtenus

#### 2.2.1. Des progrès difficilement mesurables

Le dispositif d'évaluation n'a pas permis de quantifier précisément la progression au fil des semaines. Celle-ci s'apprécie principalement au travers des travaux sur les fermes de références, du ressenti des formateurs et par la participation des stagiaires. Des progrès ont été constatés pour la majorité des stagiaires de la formation. Quel que soit le niveau atteint, tous ont progressé, tous ont acquis un plus qui leur servira dans leur carrière. La formation a permis d'aborder des thèmes qui ne sont pas enseignés à ce jour dans les formations initiales de techniciens agricoles. Notamment, les stagiaires ont beaucoup appris sur les thèmes transversaux liés à l'exercice du métier : animation, communication, diagnostic de zone, analyse de besoins...

#### Encadré 2. Témoignage de Norbert RAKOTOVOLOLONA, conseiller agricole formé en 2011



*La formation de conseillers agricoles est intéressante, car elle ne s'intéresse pas qu'à la technique : elle traite le métier de conseiller plus largement. Il y a différents modules, qui me paraissent complémentaires, et qui m'apportent toujours. J'apprends énormément en termes de communication, et j'acquiers de nouveaux outils !*

#### 2.2.2. Les travaux sur les fermes de référence

La réalisation des travaux sur les fermes de référence a été très variable d'un travail à l'autre. Pour le cursus en alternance, un des motifs de la non réalisation de ces travaux est la faible disponibilité en temps à consacrer pour réaliser ces travaux; face aux priorités que les conseillers doivent gérer au quotidien dans leur mission. Une autre raison peut être aussi la motivation même des conseillers ; ou encore leur intérêt pour le sujet proposé. De ce fait, il est difficile de mesurer les acquis sur la base de ces travaux. Pour chaque travail, les stagiaires ont fait preuve de sérieux dans la collecte des informations et la méthodologie des outils à mobiliser. En revanche, peu d'entre eux ont réellement réussi à aller au bout de ces travaux, en réalisant un travail d'analyse des informations recueillies.

#### 2.2.3. L'adhésion à la démarche de conseil

Un des résultats constaté est la compréhension et l'adhésion à la démarche de Conseil – comme une démarche nouvelle et complexe faisant appel à des compétences spécifiques. Les stagiaires ont bien compris les étapes de la démarche et intégré les outils à mettre en œuvre pour y accéder. Ils retiennent que le conseil est une démarche complexe faisant appel à de nombreuses compétences.

A noter tout de même les limites rencontrées par l’abus de l’utilisation du terme « CEF » (Conseil à l’Exploitation Familiale) qui conduit à simplifier une démarche complexe à l’utilisation d’outils de suivi, sans exploitation des données pour analyse.

#### Encadré 3. Témoignage de Jean-Pierre RAMAROLAHY, conseiller agricole formé en 2011



*Cette formation m'a motivé pour faire des efforts et développer un conseil plus global aux paysans. Depuis 2011, j'aide les paysans à calculer les performances de leurs activités, et pendant la restitution d'enregistrements, j'essaie de poser de bonnes questions qui accompagneront leurs prises de décisions stratégiques. Je pense qu'il faut vraiment continuer à former les nouveaux animateurs communaux au Ceffel.*

#### 2.2.4. Une bonne compréhension du regard paysan

Les travaux pratiques réalisés sur les parcelles pédagogiques ont permis aux stagiaires de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les paysans au quotidien (techniques, facteurs impondérables). Ils ont pris conscience de la notion de prise de risques au-delà de la maîtrise des gestes techniques. Si l’objectif de ce module agronomique était essentiellement d’impulser un changement de mentalité, les attentes des stagiaires allaient au-delà. En effet, ils ont exprimé leur besoin de renforcer leurs compétences techniques. Considérant les techniques agronomiques comme un prérequis, la formation n’avait pas le souhait d’accorder trop de temps aux techniques agricoles.

Pour éviter toute frustration liée à cet écart entre besoin exprimé par les stagiaires et objectifs de la formation, il faut réussir à trouver le juste équilibre pour accorder suffisamment de temps aux bases agronomiques, sans pour autant concentrer la formation sur ces aspects.

### 3. ÉVALUATION DES CHANGEMENTS EN SITUATION PROFESSIONNELLE

#### 3.1. Méthodologie

Étape à part entière de toute action de formation, le suivi sur terrain constitue le meilleur moyen pour mesurer l’application de la formation par les stagiaires. Le suivi – bien qu’il n’ait pas été programmé préalablement – a été réalisé sur un échantillon de conseillers agricoles ayant suivi la formation longue et la formation en alternance. Il a ainsi davantage été valorisé dans un but d’amélioration continue de la formation, que pour réellement mesurer le progrès de chaque conseiller formé.

Au cours des missions de suivi, plusieurs objectifs sont recherchés :

- Mesurer les effets directs de la formation par:
  - des entretiens individuels avec chaque conseiller, permettant de mesurer la capacité à appliquer concrètement les démarches et outils promus au cours de la formation
  - des mises en situation permettant d’observer le travail du conseiller
  - des entretiens avec les responsables hiérarchiques pour connaître leur appréciation sur le travail du conseiller et donc l’intérêt de la formation
- Mesurer les effets de la formation au niveau des paysans accompagnés, par des entretiens permettant de comprendre comment le paysan s’est développé au contact du conseiller.

#### 3.2. Résultats des observations sur terrain

Avant tout, il est important de rappeler que les observations et changements observés sur le terrain ne sont pas seulement le fruit de la formation, mais sont à rapprocher du travail de coordination et management réalisé au quotidien. Cela renvoie à la difficulté de mesurer, en formation continue, l’impact de la formation - la formation n’étant pas le seul facteur influençant dans le renforcement des compétences des conseillers.

### 3.2.1. *Changements induits par la formation*

Sur l'échantillon de conseillers suivis dans les 6 à 18 mois à l'issue de la formation, les observations suivantes ont pu être faites :

- Meilleure connaissance de sa zone de travail : il sait mettre en relation les paysans avec d'autres acteurs
- Changement de posture : il consacre plus de temps à l'écoute des paysans, par des visites sur le terrain, des permanences de bureau...
- Changement de considération de l'exploitation, qui n'est plus vue comme une entité isolée, mais bien comme une structure complexe, en interaction avec de nombreux éléments
- Mise en place d'enregistrements chez certains paysans
- Meilleure dynamique dans les réunions/formations
- Paysans mobilisés et participants
- Bonne diffusion de techniques innovantes
- Nouveaux adoptants aux techniques 'améliorées' et structuration paysanne

#### Encadré 4. **Témoignage de Maminirina Frédéric RATOVOHERITIANA, animateur d'équipe**



*«En 2010, je passais beaucoup de temps à accompagner les conseillers, à développer une vision plus large que celle d'un technicien sur ce qu'était le conseil agricole. Leur accompagnement se résumait alors à réaliser des formations, mettre en place des démonstrations techniques et accompagner des visites d'échanges. Après la formation au Ceffel (en 2011), les conseillers ont mieux compris leur rôle, ils sont devenus de vrais conseillers, et ont abordé des nouveaux thèmes avec les paysans : la vie associative, et l'organisation des producteurs en terme de travail, de moyens... Leurs nouvelles compétences en gestion permettent d'accompagner la prise de décisions stratégiques. La progression que j'ai pu constater dans l'accompagnement des producteurs par les conseillers est très importante. Avant j'étais obligé de passer plus de temps pour accompagner les conseillers à faire autre chose que de la technique. Leur autonomisation dans le conseil me permet désormais d'accompagner de nouvelles dynamiques comme la structuration des producteurs en unions communales et en groupe d'inter-producteurs.»*

### 3.2.2. *Difficultés rencontrées dans l'application de la formation*

Les principales difficultés rencontrées résident dans la mise en œuvre de la démarche de conseil, notamment, dans la planification, le suivi et l'analyse des pratiques technico-économiques des paysans. Les difficultés identifiées sont de différents niveaux :

- Au niveau des conseillers :
  - Difficulté à adapter la formation à leur réalité : les conseillers n'ont pas assez de discernement quant à l'utilisation des outils diffusés au cours de la formation. Ils manquent de méthode et d'adaptabilité ;
  - Manque de réflexe / de spontanéité à parler d'économie et de finance : ne maîtrisant pas suffisamment le sujet, les techniciens ne se sentent pas suffisamment confiants pour conseiller les paysans sur ces sujets ; ils abordent davantage les questions techniques ;
  - La difficulté à hiérarchiser et prioriser les idées : ils arrivent à faire participer les paysans et recueillir toutes les idées, mais ils manquent de méthode pour synthétiser ;
  - Manque d'esprit d'analyse.

- Au niveau des paysans accompagnés :
  - Difficulté des techniciens à s’adapter à un public analphabète ou très peu formé (faible fréquentation de l’école) ;
  - Les paysans ont une approche de ‘survie’ et d’autosuffisance qui ne leur permet pas d’avoir une vision sur du moyen terme de leur exploitation agricole ;
  - Le poids des traditions induit un laps de temps important pour accompagner le changement, et une capacité à convaincre.
- Au niveau des structures ou des projets pour lesquels les conseillers travaillent :
  - Inadaptation des moyens temporels : le conseil exige du temps, notamment dans l’accompagnement individuel ; parfois peu compatible avec les exigences demandées dans les projets de développement (recherche d’efficience rapide).

## PARTIE 4. LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE DE FORMATION DE CONSEILLERS AGRICOLES

### 1. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EN FORMATION

#### 1.1. La prise en compte des individualités

Expérience nouvelle à Madagascar, la formation des conseillers agricoles développée par Fert depuis 2008 s'est attachée à développer trois dispositifs de formation pour conseillers agricoles. L'objectif premier étant – pour un métier nouvellement apparu dans le monde du développement agricole – de diffuser au mieux et auprès de tous une démarche d'accompagnement des exploitations agricoles malgaches. Le choix s'est donc porté sur un contenu de séances de formation commun pour tous, considérant les notions apportées comme les bases pour l'exercice de ce métier.

Pour autant, le conseil agricole renvoie à une multitude de situations professionnelles différentes ; et très vite, nous avons été confrontés à des intérêts divergents sur certains contenus, des compréhensions variées des sujets traités, des baisses de motivations... Il était alors important de renforcer la prise en compte de chaque situation pour proposer une formation adaptée à chaque stagiaire. Selon l'Association Française de Normalisation (Afnor), l'individualisation de la formation s'inscrit « *dans une démarche générale de recherche d'adaptation du système de formation aux besoins de l'apprenant. Elle peut se définir aussi comme une formation sur mesure. L'individualisation désigne la possibilité pour des apprenants, à partir d'un dispositif de positionnement à l'entrée, d'effectuer des parcours d'apprentissage différents selon leurs besoins et leurs objectifs personnels* ».

Au fil des années, plusieurs initiatives ont été développées pour tendre vers cette individualisation de la formation des conseillers :

- Au niveau de l'organisation de la formation : les travaux personnels réalisés dans les exploitations de référence permettent à chacun d'expérimenter et d'apprendre selon son contexte – ceci en particulier pour la formation en alternance.
- Au niveau de l'accompagnement des stagiaires en formation :
  - La présence d'une petite équipe locale permanente intervenant au côté des conseillers, pendant et hors des temps de formation a créé des relations étroites entre équipe de formateurs et stagiaires.
  - Cette proximité a été accrue avec la mise en place d'entretiens individuels chaque semaine entre 1 formateur et 1 stagiaire. Ces entretiens sont l'occasion de partager les remarques et observations issues de la correction des travaux réalisés.
  - Cet accompagnement a été approfondi avec les missions de suivi post-formation – qui permettaient d'être présent sur le terrain pendant 2 jours à côté d'un stagiaire conseiller.

Ceci pourrait davantage être poussé par :

- Le développement d'un tronc commun et de modules à la carte / spécialités selon les fonctions associées (conseil spécialisé, animation et vie associative, conseil de gestion...) ;
- Le développement des formations ponctuelles (en complément de formation de base).

## 1.2. Accepter la progressivité : à chacun son rythme !

### 1.2.1. Ne pas vouloir tout simplifier

Relever le défi d'une formation pour adultes n'est pas chose facile dans un pays où le système éducatif est très largement fondé sur l'apprentissage par cœur et la discipline. Les stagiaires formés sont peu habitués à prendre la parole, à interroger le formateur, et à poser un regard critique et analytique sur les sujets traités en formation.

Ce manque de discernement de leur part renvoie à une difficulté plus grande : celle de s'approprier et adapter un contenu de formation à leur contexte professionnel, où - bien souvent, le paysan a un faible niveau d'instruction et une exploitation peu développée. Souhaitant appliquer au pied de la lettre la méthode ou l'outil qui leur a été présenté, les stagiaires s'efforcent à 'reproduire' ce qui leur a été enseigné – au risque de ne pas y arriver et de perdre leur motivation à suivre la formation.

Face à cette difficulté, une réponse serait de simplifier le contenu pour le rendre plus facilement compréhensible et applicable pour les stagiaires. Mais cela irait à l'opposé de l'objectif attendu : le développement d'un raisonnement critique et d'une capacité d'adaptation. A vouloir trop simplifier, on risque de perdre l'essence même de la formation, et se détacher de l'objectif pédagogique de chaque séance animée.

#### Encadré 5. Témoignage de Michel AMIRAUXT

Assistant technique (2003 - 2008), à l'initiative de la formation de conseillers



« La comptabilité a été introduite pour que les conseillers eux-mêmes comprennent un certain nombre du vocabulaire de gestion. Par exemple, la notion d'immobilisation : il est impensable de parler à un paysan malgache d'immobilisation. Mais il faut que le conseiller soit suffisamment imprégné de cette notion d'immobilisation pour que – quand il a en face de lui un paysan qui veut acheter une charrue – il puisse lui poser des questions. La notion d'immobilisation est complexe, et ne peut pas être introduite simplement. Il en est de même pour les différents sujets traités en comptabilité : trésorerie, bilan, compte de résultat... La comptabilité est utilisée en formation comme support de construction du raisonnement de gestion. En aucun cas, l'objectif de ces séances était l'application de la comptabilité sur le terrain, et trop simplifier risquerait de nous éloigner de l'objectif recherché ! »

### 1.2.2. ... Mais avancer par paliers

Pour accompagner les stagiaires de la formation à intégrer des notions complexes et apprendre à raisonner, le parti pris a été celui d'une démarche de formation progressive, permettant d'intégrer petit à petit les connaissances souhaitées.

- **Progressivité dans le déroulement des séances :**

- Pour la formation longue, cela se traduit par une très forte place accordée aux travaux agronomiques lors du 1<sup>er</sup> trimestre, avec une introduction progressive des outils de suivi et de gestion, et un renforcement en sciences. Puis, au 2<sup>nd</sup> trimestre, l'introduction progressive des questions économiques.
- Pour la formation en alternance, les premières sessions permettent aux conseillers de savoir décrire leur zone d'intervention, les paysans et les filières qu'ils accompagnent, puis au fil des sessions, de savoir animer ; pour enfin apprendre à analyser.

Cela est renforcé par le choix de ne pas traiter les modules par bloc, mais bien d'avancer simultanément les différents modules, selon le niveau de compétences à atteindre.

- **Progressivité des objectifs à atteindre :**

C'est à dire un apprentissage progressif des outils et méthodes développés au cours de la formation : définir des étapes intermédiaires pour atteindre l'objectif global ; et mesurer le progrès – comme le suggère Benjamin Bloom à travers sa taxonomie (voir encadré ci-dessous).

Par exemple, ne pas parler uniquement de l'approche globale de l'exploitation, mais détailler les étapes permettant d'accéder à cette vision globale de l'exploitation (conseil à la parcelle). De même, on ne peut pas exiger des techniciens de mettre en œuvre le conseil à l'exploitation chez tous les paysans qu'ils accompagnent, mais plutôt de développer différentes démarches selon la sensibilité des paysans au changement.

#### Encadré 6. La taxonomie de Bloom (1956)

Benjamin Bloom, psychologue en éducation, fait l'hypothèse que les habiletés cognitives peuvent être mesurées sur un continuum allant de simple à complexe. La taxonomie de Bloom classe les opérations intellectuelles mobilisées au cours de l'apprentissage de la plus simple à la plus complexe, chacune correspondant à un niveau de compétence à atteindre. Elle se présente sous la forme d'une pyramide composée de six niveaux de complexité croissante (de bas en haut de la pyramide) : la connaissance, la compréhension, l'application, l'analyse, la synthèse et l'évaluation. Le principe même de cette taxonomie est que l'élève accède à un niveau donné s'il est capable d'exécuter les opérations correspondant au(x) niveau(x) inférieur(s). Ces niveaux visent ainsi à ordonner hiérarchiquement les processus cognitifs et à fournir un cadre permettant de définir les objectifs eux-mêmes. « *L'accent est mis, non pas sur les contenus des programmes mais sur la manière dont les élèves peuvent les aborder et les maîtriser.* » (Bruno Robbes)

#### 1.3. Le dispositif de suivi évaluation en formation

Pour apprécier réellement les progrès réalisés par chacun au cours de la formation, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation à chaque étape de la formation – et ce, dès la phase de définition des objectifs de la formation, jusqu'à l'application de la formation. C'est ce constat que nous avons fait au fil des années, réalisant parfois trop tard l'importance de définir le plus tôt possible le dispositif de suivi évaluation à mettre en place.

Ainsi, le dispositif de suivi-évaluation a pour objectif de :

- Mieux cerner le besoin initial des stagiaires de la formation – grâce à un premier diagnostic sur terrain permettant de connaître les conditions de travail des stagiaires à former (le contexte, les fonctions, les attentes) ;
- Ajuster la formation en fonction de la progression des stagiaires, en vérifiant à travers les travaux réalisés et les restitutions ce qui a été acquis, ce qui doit être repris ;
- Mesurer réellement la progression de chacun et nourrir le dispositif d'individualisation de la formation.

#### Encadré 7. Témoignage de Onjaharifetra FENOHANITRA, animateur et responsable du suivi post formation



« *Au cours des formations que nous avons réalisées, nous n'avions pas conçu de dispositif de suivi-évaluation complet, permettant de bien mesurer la progression de chaque stagiaire. Les évaluations que nous faisions servaient surtout à améliorer notre pratique de formateur. Aujourd'hui, nous cherchons à améliorer cela, en définissant des indicateurs précis, que nous mesurons à différents moments de la formation : avant le démarrage de la formation (pour faire un état 0 des connaissances dont dispose déjà le conseiller), au cours de la session, puis, plusieurs mois après la formation.* »

## 2. LA PARTICIPATION DE TOUS EN FORMATION

### 2.1. Apprendre est une construction collective

Au cours des formations dispensées, l’échange d’expériences entre les stagiaires a constitué un point fort sur lequel le formateur s’appuyait pour dérouler sa séance. Dans une démarche d’apprentissage, le groupe permet à chacun de :

- S’ouvrir à d’autres cadres de référence : devant l’hétérogénéité des stagiaires de la formation - tant par les origines professionnelles que par leurs expériences, chacun peut apprendre de son collègue ;
- Déconstruire ses préjugés pour reconstruire collectivement : le partage des idées créé par la mise en commun de différents points de vue permet au stagiaire de reconsiderer sa façon de penser et de s’approprier une nouvelle notion ;
- Développer une culture coopérative, basée sur l’échange, la coordination, l’écoute, le compromis et l’entente.

### 2.2. Comment favoriser la participation de tous ?

#### 2.2.1. *Un encadrement de qualité*

La présence au quotidien d’une équipe locale de formateurs permanents constitue un encadrement de qualité, assurant la cohérence de la formation au fil des semaines. L’équipe de formateurs joue le rôle de facilitateur et de catalyseur lors des travaux de groupe, et des échanges avec les stagiaires pour permettre la co-construction de savoirs.

La forte implication d’une équipe malgache dédiée à cette action permet aussi d’éviter toute transposition directe d’un modèle français, mais au contraire, de conjuguer une expérience française avec un savoir faire local prenant en compte les enjeux socioculturels liés au processus de formation et de changement – sans lesquels la formation ne serait applicable sur le terrain.

Au fil des années, l’équipe de formation a renforcé ses propres compétences avec l’appui d’assistants techniques expatriés. Ainsi, progressivement, les formateurs malgaches ont assumé l’intégralité des contenus de formation, et notamment, conduit toutes les séances en langue malgache. Car il est certain que la non maîtrise d’une langue étrangère entraîne une baisse de la participation, de la réactivité et de la motivation des stagiaires de la formation.

En complément, l’ensemble des cours a peu à peu été informatisé et, à ce jour, pour chaque séance, un support de formation est distribué. En effet, initialement, il n’était pas prévu de distribuer de supports de cours ; les stagiaires ayant un niveau jugé suffisant pour la prise de note. Mais, face à des stagiaires aux habitudes très scolaires, il a paru plus judicieux de donner ces supports - pour leur libérer l’esprit et permettre d’être attentifs aux contenus et échanges.

#### 2.2.2. *Lutter contre la monotonie*

Une attention particulière a été portée à lutter contre la monotonie au fil des semaines de formation. Pour cela, différentes stratégies ont été déployées :

- Une diversification des formateurs, par la mobilisation de nombreux intervenants extérieurs. L’intervention de formateurs venant d’horizons divers permet aux stagiaires de voir différentes techniques d’animation et d’enrichir leurs idées par des échanges informels avant ou après les séances ;
- Des semaines rythmées : au cours de chaque session en alternance étaient organisées : 2 ½ journées de bases agronomiques, ½ journée de visite sur terrain, ½ journée animée par un intervenant extérieur ;

- L'utilisation de supports et méthodes pédagogiques variées : les visites hors du centre de formation et les parcelles pédagogiques, la lecture d'articles, les exercices d'application et travaux de groupe, des réflexions participatives, l'analyse de vidéos, le développement de jeux de rôles et de mises en situation...

### 2.3. L'effet groupe : la naissance d'un réseau

Un des effets non attendu des formations de conseillers agricoles a été la naissance d'un mouvement fédérateur autour du métier de conseiller agricole. L'ensemble des conseillers formés exprime sa fierté d'avoir reçu cette formation, et se sent appartenir à un groupe spécifique, partageant une même vision du conseil agricole.

Car, au-delà des compétences développées et des apports des formateurs, la formation a été le support d'échanges et partages, entre techniciens aux origines et méthodes d'intervention variées. Il est certain que ces échanges ont participé à une meilleure compréhension du métier de conseiller, et encouragent chacun à toujours s'améliorer.

Ainsi, Fert souhaite poursuivre ces échanges au-delà de la formation, par l'animation d'un réseau de conseillers agricoles. Ce réseau aurait pour objectif de :

- Favoriser l'échange et le partage d'expériences entre conseillers agricoles,
- Renforcer les compétences des conseillers,
- Promouvoir et défendre le métier de conseiller agricole et
- Assurer une veille sur les innovations dans le métier du conseil agricole.



## 3. POUR L'APPLICATION EN MILIEU PROFESSIONNEL

### 3.1. Une démarche méthodologique, et non de simples outils

Une des difficultés rencontrées dans la mise en pratique de la formation sur le terrain réside dans la capacité à considérer le conseil comme une démarche d'accompagnement, et non comme une combinaison d'outils. Ceci peut s'expliquer notamment par la manière dont ont été déroulées les séances de formation : souvent, le formateur s'attache à présenter un outil (outil de gestion, outil d'animation, outil d'information), alors qu'il devrait davantage mettre l'accent sur les raisons et les modalités de mise en pratique de ces outils sur le terrain.

Ceci est particulièrement vrai pour les séances conduites par des formateurs extérieurs, mobilisés pour leur expertise sur un sujet ponctuel, sans compréhension de la démarche et de l'objectif global de la formation. Il en va de même avec les témoignages de paysans. Pour une intervention cohérente, il est nécessaire d'accorder du temps de préparation avec eux, et leur expliquer le contexte de la formation.

Ainsi, il revient à l'équipe de formation présente au quotidien de rechercher cette cohérence en intervenant à deux niveaux :

- Entre les séances, en créant des passerelles entre les différents modules de la formation (introduire chacune des séances, préparer les séances avec les intervenants) ;
- Au sein de chaque séance, par un travail approfondi des contenus : ne pas se limiter à présenter un outil, mais expliquer comment le faire vivre, et le mobiliser au bon moment.

### 3.2. Un ancrage professionnel

Une formation professionnelle agricole doit forcément intégrer un temps plus ou moins long de pratiques auprès de paysans (en alternance ou en stage) avec un temps de formation dans lequel l'action professionnelle est réinterrogée (voir paragraphe suivant / l'analyse de pratiques professionnelles). En ce sens, la formation doit être connectée en permanence avec le milieu professionnel dans lequel évolue le conseiller pour que les objectifs de formation répondent aux objectifs professionnels liés au métier de conseiller agricole. Cela conduit à impliquer les acteurs intervenant dans le conseil agricole dans la conception de la formation. Plus largement, ceci passe par la nécessité pour les acteurs du développement de se doter des moyens de pratiquer un conseil à l'exploitation tel que préconisée au cours de la formation.

#### Encadré 8. Entretien avec Laurence TOMMASINO

Assistante technique (2003-2010) en charge des actions de formation



*"Il est nécessaire de se donner les moyens de faire le lien avec le terrain, notamment avec les cadres qui accompagnent les conseillers. En tant que formateur, nous devons trouver des portes d'entrées pour que les conseillers voient mieux les moments où utiliser les outils dans leur discussion avec les paysans. Aujourd'hui, les conseillers ont surtout la marge brute en tête, et s'arrêtent à ce niveau d'application - car ils n'ont ni le temps ni les moyens d'aller plus loin. La formation de conseiller ne doit pas être une fin en soi : elle est un moyen pour mettre en place une véritable stratégie de conseil au sein des organisations. Ainsi, il ne suffit pas de former les conseillers pour que le conseil se mette en place. Il faut donner aux conseillers les moyens d'offrir un service régulier et de qualité, où le conseiller et le paysan puissent réellement entrer en dialogue."*

L'importance des relations entre formation et milieu professionnel se fait aussi ressentir dans la nécessité de sortir du cas d'école et se confronter à la réalité du terrain. L'utilisation de parcelles pédagogiques ou de fermes écoles présente des limites, car elles sont rarement représentatives de la réalité paysanne, et ne peuvent être considérées comme un modèle économique (comment analyser réellement une marge brute pour une parcelle où la main d'œuvre est totalement salariée, où les intrants sont achetés en grande quantité, et où la commercialisation ne représente pas un enjeu ?). Ainsi, il paraît important de compléter la formation par des stages pratiques en milieu réel, chez des exploitants.

### 3.3. L'analyse de pratiques professionnelles

Un des points importants de la formation se situe dans la réalisation et la restitution des travaux en exploitation de référence. Ces travaux sont l'occasion pour les stagiaires d' i) expérimenter par eux-mêmes les outils et méthodes développés au cours de la formation et ii) analyser ensemble leurs pratiques. Les stagiaires sont alors invités à développer une posture réflexive par rapport à leur action. Cela est d'autant plus vrai dans la formation en alternance - où chaque période d'intersession fait partie intégrante de la formation. Ainsi, l'analyse de pratiques constitue un outil privilégié de professionnalisation dans la mesure où elle assure une articulation étroite entre le travail et la formation. Pour que ces travaux remplissent entièrement leurs fonctions, il est nécessaire qu'ils soient conduits en partenariat avec les structures employeuses – sans lesquelles ces travaux sont considérés comme des devoirs fastidieux utilisés pour évaluer le travail des stagiaires conseillers, et non des outils permettant l'acquisition des compétences.

#### Encadré 9. Témoignage de Jean-Pierre RAMAROLAHY, conseiller agricole formé en alternance



*« Les travaux d'intersessions m'ont permis d'appliquer les nouvelles stratégies apprises au Ceffel. Parfois, en appliquant sur l'exploitation de référence, je me rendais compte que je n'avais pas tout compris, ou alors j'étais exposé à d'autres problèmes. A la session suivante au Ceffel, j'exposais mon travail, et j'arrivais alors à éclaircir mes doutes. »*

## 4. CONDITIONS DE REPLICABILITÉ ET DE DURABILITÉ DE L'ACTION

### 4.1. Relations avec les institutions locales

A ce jour, la formation développée par Fert à Madagascar a permis d'expérimenter différents cursus de formation, et de répondre à des besoins précis exprimés par des organismes d'appui. L'objectif à moyen terme est de partager cette expérience pour alimenter la réflexion de l'État et des acteurs locaux dans le domaine du conseil agricole.

#### Encadré 10. Extrait de "Fert - Le développement en partage" - page 78

*"Il est par ailleurs évident que les organisations dont les agriculteurs entreprennent la constitution s'inscrivent dans le contexte institutionnel du pays ; elles offrent à ce titre aux pouvoirs publics l'opportunité d'être des interlocuteurs constructifs, non seulement pour participer à la définition d'une politique agricole, mais aussi et surtout pour en être le relais de la mise en œuvre des dispositions et programmes qui en découlent. Fert s'engage le cas échéant, et parfois à la demande même des pouvoirs publics locaux, à aider les organisations d'agriculteurs à tenir leur rôle dans l'application de ces programmes."*

Dans le domaine de la formation, les pouvoirs publics – en partenariat avec la profession - ont un rôle important à jouer dans les dispositifs de formation, à différents niveaux :

- Reconnaître et définir le(s) métier(s) de conseiller agricole (référentiel métier),
- Définir les référentiels de formation correspondant à ces métiers,
- Accréditer les centres de formation capables de former à ces métiers, au regard du contenu des cursus de formation,
- Certifier les techniciens qui ont reçu une formation de conseiller.

A Madagascar, la définition d'une Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR) au niveau du Ministère de l'Agriculture (avril 2012) laisse entrevoir un contexte favorable pour le déploiement de dispositifs de formation agricole, en faveur des paysans, mais aussi pour les formateurs, les conseillers et autres acteurs intervenant de près ou de loin au service du développement. Ceci d'autant plus que le conseil agricole est une composante essentielle de la Stratégie de Services Agricoles définie en 2009 par le Ministère de l'Agriculture malgache. On y retrouve les grands principes du développement qui régissent le conseil agricole :

- L'agriculteur au centre de la stratégie,
- Une approche par la demande,
- Une intervention dans la proximité et dans la durée.

Le rôle du conseiller agricole dans cette stratégie est incontestable - et la priorité pour mettre en œuvre cette stratégie est bel et bien la *"mobilisation des compétences appropriées dans l'ensemble des régions"*<sup>21</sup>. Ainsi, en accord avec cette politique d'état, le déploiement de la formation de conseillers agricoles constituerait une première étape de l'opérationnalisation de cette stratégie. Il s'agit alors de conduire une réflexion sur les besoins des organisations en terme de conseiller agricole, et de veiller à former ceux-ci avec un souci d'insertion professionnelle.

### 4.2. Gouvernance et financement de la formation

Action initiée par Fert, la formation de conseillers agricoles doit aujourd'hui se poser la question des conditions de sa pérennisation. L'autonomie de la structure portant la formation – et plus largement, son institutionnalisation - constitue un critère indispensable à cette pérennisation :

<sup>21</sup> D'après la Stratégie de Services Agricoles - encadré 4 - page 20 : Le rôle du conseiller de proximité - Extrait de la capitalisation des expériences de services aux agriculteurs.

- **Autonomie décisionnelle et de gestion**, par un mode de gouvernance combinant un regard technique (l'équipe de formation) et un regard professionnel (paysans et conseillers en poste). En effet, une formation professionnalisante doit être portée par la profession. Ceci pose la question de l'implication d'anciens conseillers formés dans la gouvernance de la structure et des relations avec le terrain. De plus, dans ce schéma, la position des institutions locales, partenaires ou décideurs est à définir.
- **Autonomie financière**,
  - Par le développement de prestations bénéficiant aux professionnels du conseil (opérateurs privés, projets de développement) tel que cela a été conduit jusqu'à présent ;
  - Par des partenariats de long terme avec les autorités nationales, considérant alors l'action de formation comme un service public rendu pour le développement agricole.

#### **4.3. Mobilisation en formation et diversification des actions**

Jusqu'à présent, les formations de conseillers développées par Fert sont liées à des opportunités et des demandes exprimées par des projets de développement. Pérenniser des activités de formation nécessite de se poser la question de la mobilisation du public à former.

A l'instar de la démarche promue au cours de la formation, il serait pertinent de développer des formations répondant à des besoins exprimés par les conseillers eux-mêmes, et donc, mettre en place un dispositif de « prospection » sur le terrain. Ainsi, pour mobiliser en formation, il faut :

- Identifier les bénéficiaires potentiels d'une formation,
- Sensibiliser ces personnes : les rendre attentives aux propositions qui leur sont faites en communiquant de façon pertinente (fond et forme),
- Mobiliser ces personnes : favoriser leur envie d'explorer, de rencontrer, de questionner, de se mettre en mouvement.

Cela nécessite aussi de diversifier l'offre de formation afin de toucher un public plus large :

- Ne pas se spécialiser, mais pouvoir former aux différentes situations professionnelles liées au métier du conseil. C'est ce que nous rencontrons avec le développement des formations de 'paysans relais' – sorte de relais de services des conseillers agricole de proximité. De plus, pour répondre aux différentes fonctions que peut exercer un conseiller, l'idée est venue de développer davantage un tronc commun, et ensuite, décliner des spécialisations.
- Disposer de différents cursus de formation (formation longue, en alternance, ponctuelle) : notamment, aujourd'hui, on constate un engouement pour les formations ponctuelles, dont la durée répond davantage aux exigences des employeurs.

## CONCLUSION

Avec plus de 220 conseillers agricoles formés en 3 ans, Fert a conduit une expérience unique à Madagascar. Les enseignements tirés concernent tant les stratégies pédagogiques adoptées pour la formation d'adultes, l'insertion professionnelle des stagiaires formés, que la reconnaissance du statut des conseillers.

A travers ce travail de capitalisation, Fert a souhaité prendre du recul sur les actions conduites et partager son expérience avec les acteurs du développement agricole, notamment politiques et institutionnels. Cette capitalisation d'expérience, de méthodes et d'outils doit favoriser le renforcement des dispositifs de formation dans les pays d'Afrique.

Car, au delà de la formation au métier, la finalité est le déploiement de **dispositifs de conseil agricole de proximité, pertinents et durables, qui constituent de réels leviers de développement**. Ceci passe notamment par l'implication des Etats, dont le rôle est d'assurer l'accès au conseil pour le plus grand nombre et la durabilité des services de conseil proposé aux paysans.

En ce sens, les conclusions de l'atelier Bohicon 2 évoquent la nécessité d'élaborer un "*cadre réglementaire en faveur du conseil permettant (...) la reconnaissance du statut des conseillers ou l'accès à la formation professionnelle pour les conseillers.*" Autrement dit, il s'agit de créer les conditions pour la professionnalisation au métier de conseiller agricole. Puisse ce travail de capitalisation offrir matière à réflexion aux Hommes qui relèveront ce défi.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AEIC	Animateur d'Equipe Inter-Communal
AFD	Agence Française de Développement
Afnor	Association Française de Normalisation
Anico	Animateur Communal
Aropa	Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BVPI SE/HP	Bassins Versants Périmètres Irrigués - Sud Est / Hauts Plateaux
CAP	Conseil Agricole de Proximité
Cecam	Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelles
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
Ceffel	Centre d'Expérimentation et de Formation en Fruits et Légumes
CGEAF	Conseil de Gestion des Exploitations Agricoles Familiales
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CoAgro	Conseiller Agricole
CSA	Centre de Services Agricoles
CTE	Conseiller Technico-Economique
EA	Exploitation Agricole
Easta	École d'Application des Sciences et Techniques Agricoles
FAR	Formation Agricole et Rurale
Fert	Formation pour l'Épanouissement et e Renouveau de la terre
FFS	Farmer Field School
Fida	Fonds international de développement agricole
Fifata	FIkambana FAmpivoarana ny TAntsaha - Association pour le Progrès des Paysans
Fifatam	Fikambana Fampandrosoana ny Tantsaha Amoron'i Mania
FRDA	Fonds Régional de Développement Agricole
Hasyma	Hasy Malagasy
MinAgri	Ministère de l'Agriculture malgache
ONG	Organisme Non Gouvernemental
OP	Organisation Paysanne
OPF	Organisation Paysanne Faîtière
OPR	Organisation Paysanne Régionale
Padyp	Programme d'Appui aux DYnamiques Productives
Parc	Projet d'Appui au Renforcement des Capacités
PDM	Parcelle de DéMonstration
PME	Petites et Moyennes Entreprises
Rova	Ronono Vakinankaratra (Lait du Vakinankaratra)
SCV	Sous Couvert Végétal
Sirama	Sira Malagasy
Smic	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
SSA	Stratégie de Services Agricoles
Stabex	STABilisation des recettes d'Exportation
TP	Travaux Pratiques
VE	Visite d'échanges
VFTV	Vovonan'ny Fikambanan'ny Tantsahan'i Vakinankaratra

## BIBLIOGRAPHIE

- Le conseil aux exploitations familiales : actes de l'atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre, 19-23 nov. 2001, Bohicon, Bénin / P. Dugué, G. Faure. - Cirad, 2003. - 78p.
- Conseil à l'exploitation familiale. Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre. Guide pratique / G. Faure, P. Dugué, V. Beauval. - Éd. Gret-Cirad, Programme Agridoc, 2004. – 128 p.
- Note-Cadre « Stratégie de Services aux Agriculteurs », Version finale / République de Madagascar - Ministère de l'Agriculture, Secrétariat Général - Direction de l'Appui à l'Organisation des Filières – 20 Novembre 2009, 50 p. (+21 p. annexes)
- Document de Stratégie Nationale pour la Formation Agricole et Rurale / République de Madagascar - Ministère de l'Agriculture, Service de la Formation Agricole et Rurale, Avril 2012. 19 p.
- Analyse comparée des processus de mise en œuvre et de transformation des dispositifs de formation agricole et rural dans trois pays d'Afrique : Cameroun, Maroc et Madagascar. Volume 5 : Étude à Madagascar. Montpellier : Réseau international Formation Agricole et Rural / Serge Béné, juillet 2012. 110 p.
- Synthèse de l'atelier de réflexion pour l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique / G. Faure (Cirad), A. Toillier (Cirad), A. Legile (AFD), I. Moumouni (Univ. Parakou), V. Pelon (Inter-Réseaux), P. Gouton (PADYP), M. Gansonré (FepaB) - 13 au 15 novembre 2012 au Bénin. 17 p.

### Rapports de formation et de missions

- Formation en alternance du personnel des opérateurs du projet BVPI SE/HP au métier de conseiller agricole - Rapports d'activité - Sessions 1 à 7 - 55 pages (sans annexe) / Fert - mai 2008 à avril 2009
- Formation de nouveaux conseillers agricole - Rapports d'activités de 4 trimestres de formation / Fert - Octobre 2008 à Septembre 2009 - 96 pages (sans annexes)
- Formation en alternance au métier de conseiller agricole - Projet Aropa / Ceffel
  - Cycle 1 : décembre 2009 à mars 2011 - 4 rapports de formation
  - Cycle 2 et 3 : mars à décembre 2011 - 4 rapports de formation pour chaque région
- Nombreux rapports associés aux formations ponctuelles.
- Suivi des conseillers formés BVPI SE/HP - Région Vatovahy Fitovinany / Fert, septembre 2012. 20 p.
- Rapports de missions de suivi post-formation (9) / Fert, mars à septembre 2012.

### Autres documents

- Le développement en partage. Fert, une histoire, une démarche / Fert. 2011 - 187 p.
- Conseiller agricole de proximité : un technicien au service des agriculteurs - Note de capitalisation / Fert, mai 2012. 30 pages
- Conseiller agricole de proximité : un technicien au service des agriculteurs - Film / Fert - Aropa, Produit par Mada Movie, 2011. 30 minutes
- La formation des futurs responsables agricoles: capitalisation des acquis de Formagri / Fert, 2010. 47 p.
- Note d'auto-analyse des actions de conseil agricole et de formation au conseil agricole mises en œuvre par Fert à Madagascar - Participation Fert à l'atelier Bohicon II / Fert, octobre 2012. 12 p.
- Rapport de l'atelier d'échanges sur le conseil agricole - Pour une meilleure compréhension du conseil agricole à Madagascar / Fert, janvier 2013. 28 p.

## TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1.	<i>Extrait de l’étude réalisée pour le réseau Formation Agricole et Rurale FAR</i>	5
Encadré 2.	<i>Témoignage de Norbert RAKOTOVOLOLONA, conseiller agricole formé en 2011</i>	22
Encadré 3.	<i>Témoignage de Jean-Pierre RAMAROLAHY, conseiller agricole formé en 2011</i>	23
Encadré 4.	<i>Témoignage de Maminirina Frédéric RATOVOHERITIANA, animateur d’équipe</i>	24
Encadré 5.	<i>Témoignage de Michel AMIRAU</i>	27
Encadré 6.	<i>La taxonomie de Bloom (1956)</i>	28
Encadré 7.	<i>Témoignage de Onjaharifetra FENOHANITRA, animateur et responsable du suivi post formation</i>	28
Encadré 8.	<i>Entretien avec Laurence TOMMASINO</i>	31
Encadré 9.	<i>Témoignage de Jean-Pierre RAMAROLAHY, conseiller agricole formé en alternance</i>	31
Encadré 10.	<i>Extrait de "Fert - Le développement en partage" - page 78</i>	32

## TABLE DES ANNEXES

Annexe 1.	<i>Moyens mis en œuvre pour la capitalisation</i>	38
Annexe 2.	<i>Poster réalisé pour l’Atelier Bohicon 2 (Novembre 2012)</i>	40
Annexe 3.	<i>Historique des formations dispensées par Fert entre 2008 et 2011</i>	41
Annexe 4.	<i>Liste des intervenants mobilisés lors des formations</i>	42
Annexe 5.	<i>Description de la formation longue</i>	43
Annexe 6.	<i>Description des modules de formation en alternance</i>	49
Annexe 7.	<i>Matrice d’organisation de la formation en alternance sur 7 semaines</i>	52

## Annexe 1. Moyens mis en œuvre pour la capitalisation

### Rencontre avec différents acteurs de la formation et du conseil

Structure	Personnes rencontrées	Date
Fert	Laurence TOMMASINO	19 avril 2012
	Michel AMIRAU	17 juillet 2012
Min Agri Service FAR	Francine RASOLOFONIRINA, M. HERIMANANA	29 juin 2012
	Dominique POUSSOU	4 avril 2013
GSDM	Rakontondramana, Frank ENJALRIC	20 juin 2012
Afdi	Julie LECOMTE, Fanja RALAMBORATO	20 juin 2012
UNMFR (Ceftar)	Edouard RABENIARY	21 juin 2012
Agrisud	Sylvain DEFFONTAINES	20 juin 2012
SDMad	ANDRIANAIVOLALA Rajoelison Vonasoa Edena	26 septembre 2012
Easta Ambatobe	RAKOTONIRAINY H. Jaona	4 avril 2013
Centre Bevalala	NY ANDO	4 avril 2013

### Rencontres avec des intervenants

Structure	Personnes rencontrées	Date
VFTV	RAKOTOMALALA	8 juin 2012
Caritas	RAKOTONDRAIVO Charles	13 juin 2012
Ceffel	RAMANANIRINA Landisoa	13 juin 2012
	RAVELOSON Jacky	30 aout 2012
Formagri	RANDRIANASOLO Ida	20 juin 2012
Apdra	RABARIJAONA Tsiry Hasina	19 juillet 2012

### Suivi individuel des conseillers sur le terrain

Structures	Conseillers rencontrés	Date
Fert CAP AMM	RATOVOSON Bruno RAMOROLAHY Jean Pierre	19 au 24 avril 2012
	RAMOROLAHY Frédéric SAHOLINIRINA Jeanne Suzette	10 au 13 septembre 2012
Fert CAP HM	RASAMARISSOA Lantosoa RABIA Ignacette Misoa TOVONIRINA Lala	2 au 5 avril 2012
	RAZANAMAHALEO Nathalie Anna, RAHELIARISOA Diariniaina	4 au 6 juin 2012
OPR Fifatam	RANDRIANASOLO Alain Franckie, RAHERINIAINA Abel et ANDRIATSIHOARANA Tsiribihihina	21 au 24 mai 2012
OPR FFTS	VELOMISY Justin RAMANANTINA Banja	18 au 22 juin 2012
Association Ceffel	RAFALIMANANTSOA Jean Nicolas	17 au 18 juillet 2012
	ALIVE ANDRIAMIANDRASOA Bruno	23-24 aout 2012
SD Mad (BVPI)	RAFARALAHY Pascal	24 - 25 Septembre 2012
	HUBERT Carnot	

### Focus Group animé avec des conseillers formés

Région Vakinankaratra	5 personnes	21 juin 2012
Région Sud Est	8 personnes	26 septembre 2012

## Réunions et ateliers de réflexion

Comité de pilotage 1	30 mai 2012
Comité de pilotage 2	14 septembre 2012
Voyage d'étude au Burkina Faso	du 4 au 12 novembre 2012
Atelier Bohicon 2	du 13 au 15 novembre 2012
Atelier de réflexion sur le conseil agricole à Madagascar	21 et 22 janvier 2013

**Atelier d'échanges sur le conseil agricole**  
Pour une meilleure compréhension  
du conseil agricole à Madagascar

Les lundi 21 et mardi 22 janvier 2013  
Au centre Diantana —Antsirabe

Qu'est-ce que le conseil agricole ?  
Comment le met-on en œuvre ?  
Comment pérenniser le conseil à Madagascar ?

Témoignages et  
partage d'expériences  
entre les différents acteurs  
du conseil agricole



**fert**

## Annexe 2. Poster réalisé pour l'Atelier Bohicon 2 (Novembre 2012)



# LA FORMATION DE CONSEILLERS AGRICOLES

UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION CONDUITE PAR FERT À MADAGASCAR

## PRÉSENTATION DE L'ACTION

**Le constat pour Madagascar :**

- Conseiller : un nouveau métier nécessitant des qualités humaines et de solides compétences professionnelles
- Une nécessaire formation complémentaire à la formation initiale dispensée par les écoles
- Une absence de dispositif de formation au métier de conseiller agricole à Madagascar

**Objectif :**  
Mettre en œuvre toutes les dimensions du conseil agricole, au-delà des aspects strictement techniques liés au processus de production

**Une formation unique pour des situations professionnelles variées**

## ORGANISATION

- Un centre de formation offrant hébergement et restauration sur place
- Une équipe de formateurs en interne et des intervenants extérieurs
- Un financement intégré dans les lignes budgétaires des projets finançant le conseil

De 2008 à 2011 formation de :

**228** techniciens  
**169** paysans relais

## CONTENU DE LA FORMATION

4 modules interdépendants



**MODULE 1**  
Caractéristiques professionnelles et sociales du milieu paysan

**MODULE 2**  
L'exploitation agricole et son environnement (approche globale)

**MODULE 3**  
Outils de gestion et d'aide à la décision

**MODULE 4**  
Techniques d'animation, de formation et de conseil

## MÉTHODE

Une méthode permettant de :

- 1 Valoriser l'expérience et favoriser la participation de chacun : témoignages, études de cas, mises en situation, jeux de rôles, travaux pratiques
- 2 Se connecter aux réalités du terrain : implication de professionnels paysans, bases agronomiques parcelles d'application, visites, travaux d'intersessions

**Formation longue (11 mois)**

- Formation initiale pour jeunes diplômés
- 50% du temps en travaux pratiques
- Responsabilisation dans la gestion de la vie en collectivité

**Formation en alternance (7 semaines)**

- Formation continue pour techniciens en activité
- 7 semaines de formation réparties sur 11 mois
- Alternance : Réalisations de travaux en milieu professionnel entre chaque session

## LIMITES ET PERSPECTIVES



- Un fort intérêt pour les modules «agronomie» et «techniques d'animation»
- Une difficile application des outils de gestion sur le terrain : mieux les intégrer dans une démarche de conseil progressive et adaptée aux paysans
- Accorder du temps au diagnostic initial : réflexion d'un parcours individualisé (tronc commun/modules à la carte)
- Adapter le contenu aux contextes de chacun : meilleure coordination entre équipe de formation et structure employant les conseillers
- Renforcer l'interdépendance des modules : pas de technique sans économique !

## MISE EN RÉSEAU DES TECHNICIENS

La formation a donné naissance à un esprit corporatif entre les conseillers



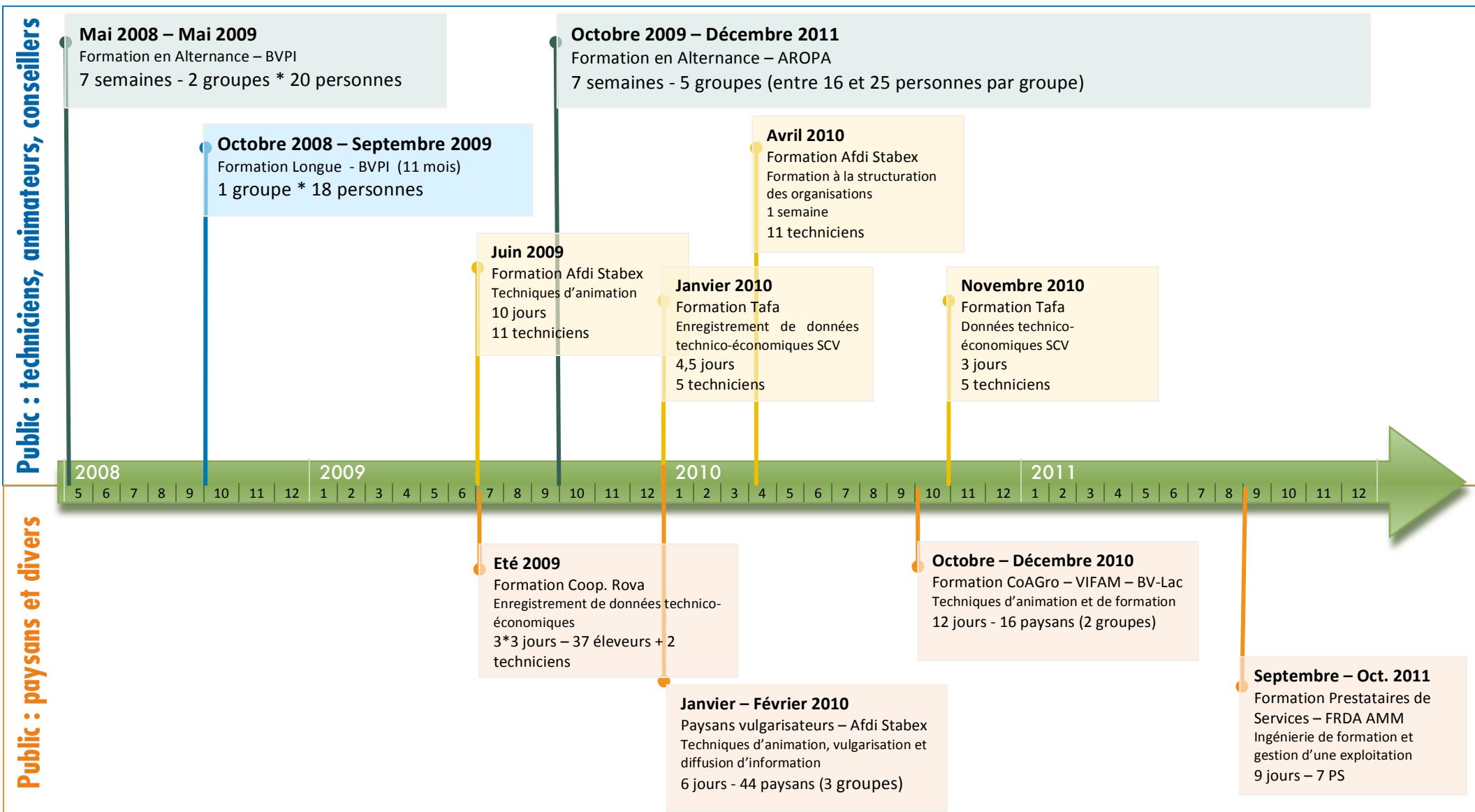
**Objectifs :**

- 1 Favoriser l'échange et le partage d'expériences entre conseillers agricoles
- 2 Renforcer les compétences des conseillers
- 3 Promouvoir et défendre le métier de conseiller agricole
- 4 Assurer une veille sur les innovations dans le métier du conseil

Fert - 5, rue Joseph et Marie Hackin - 75116 Paris - [www.fert.fr](http://www.fert.fr) / Novembre 2012

Page 40

### Annexe 3. Historique des formations dispensées par Fert entre 2008 et 2011



## Annexe 4. Liste des intervenants mobilisés lors des formations

Des experts malgaches intervenant sur un thème précis	
ONG Tafa	Cultures sous couvert végétal et techniques de productions agro-écologiques
ONG Fafiala	Aménagement et la gestion du terroir (AGT)
ONG Ramilamina	Travaux Pratiques en élevage
Association Ceffel	Production maraîchère et arboricole
Institut de formation Formagri	Communication, approche Genre
Agents des projets CSA et FRDA	Financement agricole
Agents de l’Institution de Micro Finance Cecam	Financement agricole
Centre Technique Horticole de Tamatave	Cultures de rente
ONG Caritas	Démarche Farmer Field School
ONG Apdra Pisciculture Paysanne	Production piscicole
ZOB	Petit élevage, financement agricole
Ferme école Tombontsoa	Petit élevage
Des experts étrangers	
Centre d’Économie Rurale Réunion	Démarche de conseil de gestion
Cabinet Ambre Conseil	Démarche de conseil de gestion
Des élus et salariés d’Organisations Paysannes témoignant de leur expérience	
L’organisation paysanne faitière Fifata	Agriculture familiale, plaidoyer, Organisation Paysanne et vie associative
L’union de coopératives laitières Rova	Fonctionnement d’une filière
Des Organisations Paysannes Régionales (VFTV, Fifatam)	Services fonciers, Apiculture

## Annexe 5. Description de la formation longue

Objectifs	Contenus	Méthodes
<b>MODULE 1</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU RURAL MALGACHE</b>	
Objectif	Connaître le milieu professionnel agricole : le métier d'agriculteur, les organisations Professionnelles et autres acteurs	
<b>Connaître les tendances fortes du milieu rural malgache</b>		
Maîtriser les chiffres clefs de l'agriculture malgache et de la situation des ménages agricoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ordres de grandeurs des productions et les zones de production des principales cultures, la place des importations et des exportations...</li> <li>- La situation des ménages agricoles : trésorerie, accès à l'éducation, à la santé...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de documents en TD et exposés par groupe</li> <li>Mise en commun des connaissances des participants</li> </ul>
Connaître les principales problématiques foncières du pays et les bases du droit agricole	Les bases du droit agricole et des procédures foncières	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interventions de FIFATA et de la Fédération Régionale du Vakinankaratra qui travaillent sur le sujet depuis longtemps.</li> <li>Témoignages d'élus paysans et de techniciens spécialisés.</li> </ul>
Se situer par rapport aux grandes orientations de la politique agricole de l'Etat	Les orientations agricoles du MAP, révolution verte, CSA...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interventions d'un représentant de l'administration agricole ou d'autres organismes impliqués.</li> </ul>
<b>Connaître le milieu professionnel agricole : le métier d'agriculteur, les organisations Professionnelles agricoles et autres acteurs</b>		
Comprendre ce qu'est une agriculture familiale professionnelle et compétitive Analyser les caractéristiques du métier et de ce type d'agriculture Identifier les conséquences sur le métier du conseiller	Définition partagée des différents termes	<ul style="list-style-type: none"> <li>En salle avec des techniques d'animation participatives et des échanges avec des paysans.</li> </ul>
Savoir ce que recouvrent les mots "Organisation Professionnelle agricole", "Organisation de producteurs" Connaître et comprendre les rôles et fonctionnements de ces organisations Comprendre pourquoi et comment le conseiller doit intervenir au niveau du groupement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du terme Organisation Professionnelle, pourquoi une Op naît-elle ?</li> <li>- Les différentes formes de groupes et d'OP (le groupement informel, Association villageoises, coopératives, organisations faîtières, TT, IMF) en fonction de l'objectif poursuivi.</li> <li>- Des principes d'organisation communs à toute association : existence d'un statut, Règlement Intérieur, AG, CA ...</li> <li>- Des spécificités pour chacune : rôles, niveau d'intervention.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En salle avec des techniques d'animation participatives</li> <li>Des visites de différentes formes d'OP</li> <li>Des témoignages d'élus d'OP</li> </ul>
Connaître les autres acteurs de la zone d'intervention et Identifier les personnes ressources pour les paysans	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprendre les rôles et le mode de fonctionnement des autorités locales (Région, district, communes) et les services de l' (DRDR, services des topo et des domaines...)</li> <li>-Se constituer "un carnet d'adresses" (phase d'analyse) et le mobiliser pour rendre des services aux paysans (les éléments d'un contrat de partenariat)</li> <li>- Apprendre à mobiliser les données existantes et à rechercher une information nouvelle</li> <li>- Etablir des contacts et des partenariats avec les autres acteurs : négociation et rédaction de conventions ou contrats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervention des autorités locales</li> <li>Partage d'informations dans le groupe pour déterminer une méthode de travail spécifique.</li> <li>Étude de cas concret.</li> </ul>
<b>Connaître son public et ses modes de fonctionnement</b>		
Prendre conscience des réalités sociales du contexte d'intervention pour définir sa stratégie de conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les différences de niveau scolaire dans le groupe et adapter ses ambitions et ses méthodes en fonction de cette "classification"</li> <li>- Identifier les traditions locales (atouts et/ou contraintes) et les prendre en compte dans sa manière d'intervenir auprès des paysans.</li> <li>- Identifier les règles de fonctionnement de la société rurale malgache et les prendre en compte dans sa mission de conseil (ex : la place et le rôle de la femme dans le ménage et dans l'exploitation, le respect des raiamandreny, le positionnement hiérarchique, l'importance du "prestige social", la capacité à réinvestir...)</li> <li>- Comprendre "l'approche genre" pour valoriser la participation des femmes au processus de conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échanges, débats à partir d'exemples concrets vécus par les participants</li> <li>jeux de rôle</li> <li>Intervenant extérieur</li> <li>Découvertes et analyses d'une exploitation référente par petits groupes</li> </ul>

Prendre conscience du "profil psychologique" (motivations, freins, valeurs, freins) de son interlocuteur pour mieux le conseiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se rappeler que le paysan est avant tout un individu avec des objectifs (personnels ou familiaux), des valeurs, des motivations et des freins qui lui sont propres</li> <li>- Identifier ses valeurs, freins et objectifs pour mieux comprendre le paysan et orienter son conseil (apprendre à questionner, à écouter, à analyser les réponses...)</li> </ul>	Exercices de mise en situation interne au groupe
Définir "un paysan pilote" et l'identifier	Définir le terme de "paysan pilote", les qualités recherchées sont-elles toujours les mêmes ou faut-il rechercher des qualités spécifiques en fonction de l'objectif poursuivi.	Brainstorming à partir des expériences individuelles. Confrontation des résultats avec les résultats issus d'une réflexion de groupe de quelques paysans et débats.
Comprendre la notion de changement et ses implications pour le métier de conseiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du changement</li> <li>- Les conditions du changements</li> <li>- La progressivité, "des petits pas..." et la notion de test pour favoriser la réussite et la confiance et limiter la prise de risque.</li> <li>- Montrer les gains et ne pas occulter les contraintes liées au changement. Aider le paysan à mesurer si le gain peut-être supérieur aux contraintes.</li> <li>- Les étapes de l'acceptation d'un changement proposé et le rôle du conseiller pour accompagner le changement : poser les bonnes questions, lever les obstacles subjectifs, revenir sur les réussites passées, inciter au "rêve"...</li> </ul>	Apports théoriques et exercices de mise en situation sur des exemples concrets à partir de petites idées de changements des participants eux-mêmes
Établir une relation paysan / conseiller fondée sur un respect et une confiance mutuelle		Méplanning à partir des expériences individuelles des futurs conseillers d'une part et d'un groupe d'agriculteurs d'autre part. Confrontation des résultats
<b>MODULE 2</b>		<b>L'EXPLOITATION DANS SON ENVIRONNEMENT</b>
Objectif général	Appréhender l'exploitation agricole dans sa globalité et comprendre ses relations avec son environnement	
<b>L'exploitation considérée comme un ensemble</b>		
Appréhender l'exploitation agricole comme un système composé de différents éléments en interaction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs de production et leur gestion dans l'espace et dans le temps (parcelles, intrants, moyens humains - calendrier de travail, assements, gestion des stocks...)</li> <li>- La multiplicité des activités au sein d'une exploitation</li> <li>- L'identification d'une activité principale</li> <li>- L'identification des relations entre les différents ateliers de production</li> </ul> <p>Situer géographiquement les éléments de l'exploitation : les principes de construction d'un plan ; la notion d'échelle</p>	Étude de cas concrets à partir de visites des exploitations référentes donnant lieu à des comptes-rendus évalués. (en lien avec le module 3 pour le montage de projet)
Dresser une typologie sommaire des exploitations	méthodologie pour réaliser une typologie, définition des critères de classification	Réalisation de plans en situation
<b>Établir un diagnostic de zone</b>		
Connaitre les éléments de méthode pour établir un diagnostic de zone	<p>Recherche bibliographique</p> <p>Discussions avec les acteurs du développement</p> <p>Enquêtes ou discussions informelles auprès des paysans et autres acteurs économiques</p>	<p>Échanges et partages d'expériences</p> <p>Apports méthodologiques</p>
<b>L'environnement économique de l'exploitation : Filières et marchés agricoles</b>		
Comprendre les filières et analyser la place de l'exploitation agricole dans cette filière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire l'organisation d'une filière à différentes échelles géographiques</li> <li>- Comprendre le positionnement de l'exploitation agricole et de l'agriculteur dans la filière</li> <li>- Analyser les conséquences de ce positionnement sur la mise en marché des produits</li> <li>- Connaitre les différentes façons de commercialiser</li> <li>- Savoir négocier un contrat</li> </ul>	<p>Exemples concrets locaux et nationaux</p> <p>Analyses commentée d'articles de presse</p> <p>Témoignages de paysans</p>
Analyser les prix sur les marchés agricoles pour mieux valoriser sa production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir s'informer sur les prix des produits agricoles</li> <li>- Analyser l'impact de la "qualité" d'un produit sur son prix de vente</li> <li>- Construire des courbes de prix</li> <li>- Analyser et comprendre l'évolution d'une courbe de prix</li> <li>- Valoriser sa connaissance des marchés et des prix pour une optimisation de ses produits financiers</li> </ul>	<p>Participation à l'enregistrement des prix sur le marché d'Ambano</p> <p>Témoignages (paysans et film)</p> <p>Travaux dirigés de construction et d'analyse des courbes de prix à partir des données recueillies par les stagiaires eux-mêmes</p> <p>Soutenance individuelle destinée à présenter et argumenter les résultats technico-économiques des parcelles de chaque stagiaire.</p>

L'environnement physique de l'exploitation		
Comprendre les relations entre l'exploitation et l'environnement naturel dans lequel elle s'intègre. Différents niveaux d'analyse des atouts et contraintes respectifs.	Contraintes et atouts de l'environnement géographique pour l'exploitation compte tenu de l'analyse d'une situation donnée : accès à la terre, qualité des sols, disponibilité en eau, exposition aux éléments du climat  Risques et impacts positifs de l'activité agricole pour l'environnement compte tenu de l'analyse d'une situation donnée + les risques que l'activité agricole occasionne pour l'environnement + en quoi l'activité agricole peut-elle "servir" l'environnement	Étude de cas concrets à partir de visites des exploitations référentes donnant lieu à des comptes-rendus évalués. Ces réflexions peuvent concerner l'exploitation dans sa globalité mais prendront vraiment tout leur sens si elles concernent un atelier de production spécifique.
<b>MODULE 3</b>	<b>GÉSTION ET OUTILS D'AIDE A LA DECISION</b>	
Objectif général	Accompagner le paysan pour une meilleure gestion économique de son exploitation et pour la professionalisation de son métier	
Les fondamentaux d'économie générale utiles à un conseiller à l'exploitation agricole familiale		
Acquérir les notions de base de l'économie générale	La loi de l'offre et de la demande Le seuil de rentabilité d'une production Coût marginal d'un intrant	Apports classiques, exercices en travaux dirigés
La comptabilité d'entreprise et les outils de gestion pour aider l'agriculteur dans ses décisions		
Maitriser la comptabilité d'entreprise adaptée à l'exploitation agricole	- Maîtriser la comptabilité en partie double - Connaitre le plan comptable malgache - Comprendre la notion d'amortissement - La gestion comptable des stocks de l'exploitation - Établir les états financiers : compte de résultat et bilan	Apprentissage par la pratique : passage des écritures comptables de l'exploitation agricole du CEFFEL à partir des pièces justificatives réelles; Exercices sur des cas concrets; jeux pédagogiques participatifs de tenue d'une comptabilité d'entreprise
Établir les priorités paysannes en matière de choix financiers	- Identifier les choix possibles - Dresser une typologie de ces choix et les hiérarchiser	Jeux de rôle fondés sur les expériences des stagiaires
Définir les besoins en financement d'une exploitation agricole Conseiller les paysans dans le choix d'une source de financement pour l'outil de production	- Identifier les différents emplois de l'argent dans l'outil de production (immobilisations, charges, fond de roulement) - Les différentes sources de financement : avantages, limites, conditions de mobilisation...	Étude de cas concret sur l'exploitation agricole du CEFFEL et sur les exploitations référentes Témoignages paysans Interventions de salariés d'Instituts de Micro-Finance
Maitriser la pratique des outils d'aide à la décision et les utiliser de façon adaptée pour des publics différents	- Définitions des termes de gestion les plus courants - Construire et utiliser les outils d'aide à la décision : - Le diagramme de trésorerie - la marge brute - le budget d'immobilisations - le budget de fonctionnement - le budget partiel - le budget de trésorerie	Apports classiques, Exercices sur des cas d'études en travaux dirigés Mise en application sur des cas concrets Témoignages de techniciens de terrain ayant une expérience dans l'utilisation de certains de ces outils Témoignages de paysans ayant déjà utilisé certains de ces outils d'aide à la décision Lectures de textes commentées
Accompagner les paysans dans le montage d'un projet productif		
Comprendre les objectifs du paysan et le passage de l'idée au projet	- Identifier l'objectif personnel du paysan - Comprendre l'origine de l'idée - Favoriser le passage de l'idée au projet	Partage d'expériences à partir du vécu des stagiaires visites des exploitations référentes
Maitriser la notion de projet productif	- Rappel des spécificités du contexte paysan - Connaitre et se référer aux principes forts régissant la notion de projet d'installation ou d'amélioration d'un atelier - Connaitre les grandes étapes de la construction d'un projet	Découvrir l'importance de ces principes par des exercices d'analyse critique de projets Méthodes d'animations participatives

Analyser le contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister les principales productions</li> <li>- Décrire l'organisation des filières</li> <li>- Présenter les acteurs de la filière, les principaux éléments du climat et les ressources en eau, les partenaires de la production et du monde professionnel</li> <li>- Présenter les possibilités d'accès aux intrants et au matériel</li> </ul>	Traité dans le module 2 (simplement faire le lien et appliquer à l'exploitation référente)
Le diagnostic de l'exploitation existante ou du lieu d'implantation de la future installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le foncier, le matériel, accès à l'eau, main d'oeuvre</li> <li>- Les productions déjà pratiquées</li> <li>- L'approche du revenu de l'exploitation</li> </ul>	En lien avec le module 1 Cas de l'exploitation du CEFFEL Apprentissage par l'action sur l'exploitation référente. Comptes-rendus et exposés
L'étude de faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étudier le marché, l'offre et la demande</li> <li>- Penser les itinéraires techniques à mettre en œuvre et analyser leur faisabilité compte tenu du contexte et des compétences du paysan</li> <li>- Lister les éléments nécessaires à la réalisation du projet et s'assurer de leur accesibilité (le foncier, le matériel, les intrants, l'accès à l'eau, la main d'oeuvre)</li> <li>- Établir les calendriers de travail, de production et de vente</li> <li>- Prévoir les relations possibles avec les tiers (partenaires institutionnels, clients, fournisseurs, partenaires financiers)</li> </ul>	Visites d'exploitations et séances de restitution Apprentissage par l'action sur l'exploitation référente. Comptes-rendus et exposés
L'étude financière du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser les éléments du projet</li> <li>- Élaborer le tableau d'immobilisations, Élaborer le compte de résultat prévisionnel Élaborer le budget de trésorerie</li> <li>- Élaborer le plan de financement</li> </ul>	Visites d'exploitations et séances de restitution Apprentissage par l'action sur l'exploitation référente. Comptes-rendus et exposés
<b>MODULE 4</b>		<b>TECHNIQUES D'ANIMATION, DE FORMATION ET DE CONSEIL</b>
<b>Objectif général</b>		<b>Acquérir des techniques d'animation adaptées au métier de conseiller à l'exploitation familiale</b>
Connaître les différentes formes d'apprentissages	Les différentes formes de mémorisation	Apports classiques
Comprendre son interlocuteur	Accepter les différences de perceptions Pratiquer l'écoute active	Apports classiques, Jeux pédagogiques (vielle/ jeune femme) Commentaires de textes
Animer un groupe	Comprendre les avantages et les limites du travail avec un groupe Identifier les "pilotes" sur lesquels s'appuyer pour "diffuser" Faire vivre le groupe, favoriser sa cohésion et son dynamisme	Témoignages, débats, techniques d'animations participatives
Préparer et réaliser une formation	Identifier la demande et les objectifs Passer commande à un intervenant Préparer la logistique Construire le budget de la formation Dispenser une formation en salle et sur le terrain Évaluer la formation et le suivi post-formation et l'évaluation des impacts	Apports classiques Mises en situation internes au groupe et en situation réelle pour un public paysan
Préparer et conduire différents types de réunions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les différents types de réunions</li> <li>- Cibler les participants en fonction de l'objet et des objectifs de la réunion</li> <li>- Connaître et maîtriser les différentes étapes d'une réunion : de la préparation au compte rendu</li> <li>- Définir les rôles de l'animateur pour chaque type de réunions</li> <li>- Responsabiliser les participants et fixer les règles de fonctionnement de la réunion</li> <li>- Identifier les différentes "personnalités" du groupe et s'y adapter</li> <li>- Maîtriser les méthodes d'animation pour chaque type de réunions</li> </ul>	Apports classiques, Présentations et analyses d'exemples de réunions déjà mis en œuvre par les stagiaires Jeux de rôle Mises en situation internes au groupe et en situation réelle avec un public paysan

Mettre en œuvre des techniques transversales utiles au métier de conseiller agricole	Rédiger et diffuser une invitation Régler les aspects logistiques Rédiger un compte rendu, un résumé, une synthèse... Se documenter pour transmettre un message juste et précis Construire des supports pédagogiques (plans, schémas, graphiques...) Utiliser du matériel pédagogique adapté au contexte	Application sur des cas pratiques vécus en cours de formation
Connaître les principales techniques d'animations participatives et les mettre en œuvre à bon escient	Présentation croisée, Travaux de groupe ou travaux individuels, Métaplan, Brainstorming Jeux de rôle et théâtralisation, Le témoignage	Exemples de mise en œuvre par les formateurs Mise en application par les stagiaires
Organiser son travail	Programmer son travail Construire un rétro-planning Gérer son temps (Définir et hiérarchiser les priorités, limiter la dispersion)	Étude de cas
Maitriser les fondamentaux de communication	Les notions fondamentales de la communication interpersonnelle Rendre le message technique accessible aux paysans grâce à quelques principes de présentation (maquettes, illustrations, expériences)	Apports classiques Mise en situation, étude de cas Concrétisation d'expériences et maquettes par les stagiaires
Utiliser une parcelle de démonstration pour acquérir des références et favoriser la diffusion	Mettre en place une parcelle, organiser sa conduite avec les paysans, s'assurer de la régularité et de la fiabilité des données enregistrées, produire une note de synthèse sur les résultats obtenus, la diffuser, organiser des visites...	Formation action dans le cadre de la demi journée de pratique consacrée pour l'essentiel à la conduite individuelle d'une parcelle de production et des enregistrements.
Utiliser une parcelle de démonstration pour comparer des choix d'itinéraires techniques	Isoler le facteur unique à analyser Mettre en place la parcelle selon des modalités adaptées à l'objectif	Valorisation du travail d'expérimentation du CEFFEL et des démonstrations mises en œuvre par les stagiaires longue durée
Organiser un évènement ponctuel et d'ampleur adapté à l'objectif	La visite d'échange, la Porte-Ouverte, un atelier... - les avantages et limites - les étapes de la préparation et de la réalisation - la mobilisation des ressources budgétaires	Réalisation pratique sur le CEFFEL et pour des visites ou échanges organisés par et pour les stagiaires durant leur formation
S'adapter et adapter ses méthodes et outils au niveau d'alphabétisation des paysans	Sensibilisation à l'alphabétisation fonctionnelle Adaptation des outils et conseils au public (alphabétisé ou non, plus ou moins dans une démarche de mise sur le marché)	Notions Témoignages séances de réflexions communes
<b>MODULE 5</b>	<b>PRÉREQUIS GÉNÉRAUX ET BASES AGRONOMIQUES</b>	
<b>Objectif</b>	<b>Renforcer les compétences agronomiques des conseillers</b>	
Utiliser sans hésitation les notions mathématiques et physiques nécessaires à un conseiller agricole	Les quatre opérations, Les puissances de 10 Les unités internationales utilisées en agriculture, les utiliser à bon escient Les ordres de grandeurs agricoles et les conversions Le calcul d'une surface, simple ou complexe, en salle et sur le terrain Le calcul des volumes utiles en agriculture, La notion de masse volumique Construction de gabarits utiles à l'agriculteur, La proportionnalité Calcul de pentes et construction de courbes de niveau, Calcul de débits La notion d'intervalles La construction de graphiques pour traduire des séries de données chiffrées	Apports classiques, Construction en TD et par les stagiaires de fiches aides mémoires Exercices d'application en lien avec l'agriculture Utilisation de l'exploitation du CEFFEL comme support pédagogique pour la mise en application pratique des connaissances.

<p>Maitriser les notions fondamentales d'agriculture et d'élevage pour participer efficacement au diagnostic agronomique d'un atelier de production</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments du climat, les mesurer et analyser leurs effets sur l'exploitation agricole</li> <li>- L'anatomie et la physiologie végétale</li> <li>- La caractérisation d'un sol et les implications pour l'agriculteur.</li> <li>- L'amélioration de la qualité d'un sol et la fertilisation d'une parcelle</li> <li>- Les différentes formes de luttes phytosanitaires</li> <li>- La diversité des systèmes d'irrigation, le choix pertinent et la mise en oeuvre du plus adapté au contexte de l'exploitation</li> <li>- L'anatomie et la physiologie des animaux de petit élevage (porcs, poules)</li> <li>- La conception un bâtiment d'élevage en tenant compte des normes et des matériaux locaux.</li> </ul>	<p>Apports classiques, Mise en situation des stagiaires pour préparer et dispenser les séances de cours sur ces sujets. Compléments et corrections si besoin. Construction en TD et par les stagiaires de fiches aides mémoires Utilisation de l'exploitation du CEFFEL et de la ferme de production de Ramilamina comme supports pédagogiques pour la mise en application pratique des connaissances.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principes de l'alimentation animale</li> <li>- L'établissement d'un plan prophylactique et sa mise en oeuvre</li> <li>-Les critères d'optimisation de la fertilité de son cheptel</li> </ul>		
<b>MODULE 6</b>	<b>TECHNIQUES DE PRODUCTION SCV</b>		
<b>Objectif</b>	<b>Maîtriser les techniques de production sous couvert végétal</b>		
Cerner les problématiques environnementales à Madagascar	Érosion, appauvrissement des sols, déforestation, feux de brousse, pollution, ensablement des rizières...	Expliquer le lien avec les éléments du climat Débats autour de photographies et témoignages des participants. Présentation des chiffres clefs, ordres de grandeurs à retenir.	
Connaitre les bases de la gestion et de l'aménagement de l'espace agraire (ONG FAFIALA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepts sur l'Aménagement et la gestion de terroir</li> <li>- Le Diagnostic participatif</li> <li>- Les étapes de l'aménagement et gestion de terroir</li> <li>- L'étude de faisabilité technique des propositions émises par les acteurs du terroir</li> <li>- Processus du diagnostic de l'équipe d'appui technique</li> <li>- Approche socio organisationnelle d'un AGT</li> <li>- Élaboration d'un schéma d'aménagement à long terme</li> </ul>	Apports classiques Étude de cas en conditions réelles conduite par les stagiaires sur le site d'Andranobe.	
Maitriser les techniques de productions agro-écologiques (TAFA et compétence internes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principes de base du SCV</li> <li>- Les conditions de réussite en SCV</li> <li>- Les enjeux des SCV et systèmes pratiqués dans le Sud Est</li> <li>- Les enjeux des SCV et systèmes pratiqués sur les Hauts Plateaux</li> <li>- Les intérêts agronomiques, environnementaux et économiques des SCV</li> </ul>	Apports théoriques Pratique via la mise en place d'une parcelle pédagogique (écoubage, mise en place de la culture et de la couverture, suivi de la parcelle) Visites des sites de TAFA à Andranomanelatra, sur la côte Est et dans le moyen Ouest.	
Maitriser les techniques de production de cultures spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riziculture irriguée : choix des variétés, itinéraire technique, gestion de l'eau</li> <li>- maraîchage : mise en place d'une pépinière et production de plants, aménagement de la parcelle, repiquage ou semis direct, diagnostic maladies et attaques, traitement phytosanitaire des cultures (dont ad gasy), bons gestes de sarclage, binage...identification des bons moments de récolte...)</li> <li>- arboriculture : production de plants (semis, greffage, marcottage), mise en place d'un verger, tailles de formation et d'entretien, entretien courant du verger.</li> <li>- cultures de rente (CTHT) : La production du matériel végétal, Les étapes à respecter pour mettre en place une plantation ; Les opérations techniques, La mise en place et la conduite d'une pépinière</li> </ul>	Apports théoriques Pratique Visites d'exploitation	

## Annexe 6. Description des modules de formation en alternance

Objectifs pédagogiques	Contenu	Méthodes	Durée (en jour)	Sess
<b>MODULE 1 CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU RURAL MALGACHE</b>				
Objectif	Connaître le milieu professionnel agricole : le métier d'agriculteur, les organisations Professionnelles et autres acteurs			
Connaître son poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents opérateurs de conseil</li> <li>- Mon poste de travail : mes missions</li> <li>- Interaction avec les autres acteurs</li> </ul>	Travaux de groupe sur la présentation de la zone d'activité et des missions des conseillers	0,5	1
Comprendre ce qu'est l'agriculture familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et caractériser ce qu'est l'agriculture familiale</li> <li>- Analyser les caractéristiques du métier d'agriculteur</li> <li>- Identifier les conséquences sur le métier de conseiller</li> </ul>	Intervention de FIFATA <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture articles</li> <li>- Réflexion participative pour une définition</li> </ul>	0,5	1
Connaître son territoire d'intervention grâce au diagnostic de zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notions de bases</li> <li>- Collecte d'informations</li> <li>- Connaissance des autres acteurs de la zone et identifier les personnes ressources</li> </ul>	Échanges et partages d'expérience Apports méthodologiques	0,5	2
Connaître les principales problématiques foncières du pays et les bases du droit agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problématiques foncières</li> <li>- Bases du droit agricole</li> <li>- Procédures foncières</li> </ul>	Intervention de VFTV	0,5	2
Comprendre l'approche Genre pour valoriser la participation des femmes dans le processus de conseil	Sensibilisation à l'approche GENRE dans les actions de développement.	Intervention de Formagri	0,5	4
Connaître les politiques de financement agricole à Madagascar	Exemple du CSA / FRDA - Frédéric LOUVENT	Intervention de l'équipe CSA – FRDA	0,5	4
Comprendre la notion de changement et ses implications pour le métier de conseiller	<p>Définition du changement  Les conditions du changement  La progressivité, "des petits pas..." et la notion de test pour favoriser la réussite et la confiance et limiter la prise de risque.  Montrer les gains et ne pas occulter les contraintes liées au changement</p>	Intervention de Formagri	0,5	5
Comprendre le rôle des organisations paysannes dans la politique agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'une OP</li> <li>- Les différentes formes d'OP</li> <li>- La place de l'OP dans les décisions : le lobbying</li> </ul>	Témoignage d'un élu et échanges sur l'organisation et les missions de FIFATA	0,5	7
Analysier l'importance du conseil dans le développement agricole	- Synthèse sur la démarche de conseil : atouts et contraintes	Travaux de groupe et interventions d'autres conseillers agricoles	0,5	7
<b>MODULE 2 L'EXPLOITATION DANS SON ENVIRONNEMENT</b>				
Objectif général	Appréhender l'exploitation agricole dans sa globalité et comprendre ses relations avec son environnement			
Appréhender l'exploitation agricole comme un système composé de différents éléments en interaction (Approche globale de l'exploitation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs de production et leur gestion dans l'espace et dans le temps (parcelles, intrants, moyens humains.)</li> <li>- La multiplicité des activités au sein d'une exploitation</li> <li>- Relations internes/externes</li> </ul>	Étude de cas concret par la visite de 2 exploitations Restitution en groupe des exploitations visitées	1	1
Comprendre les filières et analyser la place de l'exploitation agricole dans cette filière	<p>Décrire l'organisation d'une filière à différentes échelles géographiques : les acteurs et leurs relations</p> <p>Comprendre le positionnement de l'exploitation agricole et de l'agriculteur dans la filière : atouts et contraintes</p>	Visite de la coopérative laitière de base et l'unité de transformation de ROVA Exemples concrets locaux et nationaux Projection de films Apports théoriques	1,5	2 + 3
Savoir s'informer sur les prix des produits agricoles et valoriser cette information	Présentation des différentes sources d'information sur les prix (Exemple SIEL) Savoir s'informer sur les prix des produits agri.	Intervention équipe SIEL Témoignages de paysans	1	3
Comprendre le fonctionnement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension de l'offre et de la demande -</li> <li>- Fixation de prix et Leviers d'actions pour les producteurs</li> </ul>	Jeu de rôle (jeu de la Banane)	1	6
<b>MODULE 3 GESTION ET OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION</b>				

Objectifs pédagogiques	Contenu	Méthodes	Durée (en jour)	Sess
Objectif général	Accompagner le paysan pour une meilleure gestion économique de son exploitation et pour la professionalisation de son métier			
Comprendre l'intérêt dans la gestion dans le conseil à l'exploitation familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des termes de gestion</li> <li>- Pourquoi gérer ? Les emplois de l'argent</li> <li>- Comment gérer ?</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	0,5	1
Savoir enregistrer et analyser des données technico-économiques pour le calcul du résultat	L'enregistrement : Pourquoi ? Les données à enregistrer Le Calcul : Définition générale, Modalité de calcul, Exercices par groupe L'analyse	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	2	2
Connaître les grands principes de la comptabilité pour mieux appréhender son approche de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien entre gestion et comptabilité</li> <li>- Gérer son patrimoine avec le bilan comptable</li> <li>- Connaître son résultat avec le compte de résultat</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	0,5	3
Maîtriser la pratique des outils d'aide à la décision et les utiliser de façon adaptée pour des publics différents	Savoir calculer un budget partiel <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'est-ce qu'un budget</li> <li>- la construction du budget partiel</li> <li>- utilisation pour le conseil</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	0,5	3
Planifier les activités et la trésorerie sur une exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des activités à partir d'objectifs et de besoins</li> <li>- Planification financière : le budget de trésorerie</li> <li>- Le plan de financement</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	1	4
Connaître les outils de gestion des financements d'une exploitation agricole	Investissements, immobilisation : quel besoin financier ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan de financement</li> <li>- Conseiller sur les sources de financement : IMF... (intervention ZOB)</li> <li>- Emprunt, crédit, taux d'intérêt</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	1	4
Accompagner les paysans dans le montage d'un projet productif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les objectifs du paysan : passage de l'idée au projet</li> <li>- Analyser le contexte : productions, filières, climat, ressources, partenaires</li> <li>- Diagnostic actuel de l'exploitation</li> <li>- Étude de faisabilité et de rentabilité d'un projet</li> </ul>	Apports théoriques Études de cas et exercices Valorisation de l'expérience des stagiaires	1,5	5
Conduire une démarche de conseil économique dans sa globalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des bases économiques - Calcul de la marge de sécurité - Utilisation pour le conseil</li> </ul>	Étude de cas concrète : recueil d'informations auprès d'un paysan, traitement, analyse et restitution devant le paysan	2	6
<b>MODULE 4 TECHNIQUES D'ANIMATION, DE FORMATION ET DE CONSEIL</b>				
Objectif général	Acquérir des techniques d'animation adaptées au métier de conseiller à l'exploitation familiale			
Connaître la définition du Conseil et les outils du conseiller	Réflexion sur le conseil à l'exploitation familiale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition participative du métier</li> <li>- Définition du profil et des compétences du conseiller</li> <li>- Les outils du Conseil à l'Exploitation Familiale</li> </ul>	Échanges et discussions autour des fonctions de l'agriculture : Mieux Produire, Mieux Vendre, Mieux gérer	1	1
Comprendre son interlocuteur pour mieux communiquer (les fondamentaux de la communication)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pont relationnel</li> <li>- Cadre de référence : accepter les différences de perception</li> <li>- le message</li> <li>- le non-verbal</li> <li>- Pratiquer L'écoute active</li> </ul>	Apports théoriques	0,5	3
Préparer et animer une réunion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents types de réunions et savoir lequel choisir en fonction de l'objectif poursuivi</li> <li>- Les étapes d'une réunion: de la préparation au compte-rendu</li> <li>- Les rôles de l'animateur</li> </ul>	Apports théoriques Présentation et analyse d'exemples de réunions Jeux de rôle Mises en situation	1	3 + 4
Concevoir, animer et évaluer une action de formation	Identifier la demande et la formaliser Les différents modes d'apprentissage / de mémorisation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver un intervenant et passer commande</li> <li>- Préparer la formation (objectifs, logistique)</li> </ul>	Apports théoriques Mises en situations internes au groupe	1,5	5

Objectifs pédagogiques	Contenu	Méthodes	Durée (en jour)	Sess
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contenu de la formation</li> <li>- Déroulement, plan de la formation</li> <li>- Évaluation de la formation</li> <li>- Suivi post-formation</li> </ul>			
Utiliser une parcelle de démonstration pour acquérir des références et favoriser la diffusion	Mettre en place une parcelle, organiser sa conduite avec les paysans, s'assurer de la régularité et de la fiabilité des données enregistrées, produire une note de synthèse sur les résultats obtenus, la diffuser, organiser des visites...	Terrain	0,5	6
Promouvoir et diffuser des innovations techniques par la pratique de l'école aux champs	Le transfert de savoir à travers le FFS	Intervention de Caritas - Visite FFS	1	6
Connaître les principales techniques d'animations participatives et les mettre en oeuvre à bon escient	Présentation croisée, Brainstorming, Méplaplan, Contre Pied, Jeux de rôles, Témoignages, Mises en situation	Apports théoriques Valorisation des expériences Mises en situation	0,5	6
Prendre en compte les outils de communication en milieu rural pour adapter sa propre communication auprès des paysans	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation, formation et conseil</li> <li>- La diffusion de l'information en milieu rural par les médias, radios rurales et journaux.</li> </ul>	Intervention de Miadana (Responsable Info-Com AROPA)	0,5	7

#### MODULE 5 BASES AGRONOMIQUES

Objectif	Renforcer les compétences agronomiques des conseillers			
Renforcer ses compétences en arboriculture fruitière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralités sur l'arboriculture fruitière (Piquetage)</li> <li>- La Plantation des arbres fruitiers</li> </ul>	Cours théoriques + travaux sur parcelles pédagogiques	1, 5	1 et 2, 7
Renforcer ses compétences en maraîchage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modes de semis en culture maraîchère</li> <li>- Les entretiens des cultures</li> </ul>	Cours théoriques + travaux sur parcelles pédagogiques	1	1 et 2
Renforcer ses compétences en culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Culture de riz</li> <li>- La fabrication de compost</li> <li>- Le Lombricompost</li> </ul>	Cours théoriques + travaux sur parcelles pédagogiques	1	3
Renforcer ses compétences en petits élevages (volailles et porcs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Bâtiments Agricoles</li> <li>- La Santé animale</li> <li>- L'alimentation</li> <li>- Le poulet gasy</li> </ul>	Cours théoriques + intervention sur une exploitation	2	4 et 5
Renforcer ses compétences en pisciculture	Les espèces piscicoles, la conduite d'élevage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervention de l'APDRA</li> <li>- visite du marché aux alevins de Betafo</li> <li>- rencontre avec un groupe de paysans</li> <li>- intervention en salle</li> </ul>	1	
Renforcer ses compétences en apiculture		Intervention d'un conseiller apicole (FIFATAM)	0,5	7

## Annexe 7. Matrice d'organisation de la formation en alternance sur 7 semaines (en nombre de jours)

MODULE 1 CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU RURAL MALGACHE		MODULE 2 L'EXPLOITATION DANS SON ENVIRONNEMENT	MODULE 3 COMPTABILITE, GESTION OUTILS D'AIDE A LA DECISION	MODULE 4 TECHNIQUES D'ANIMATION, DE FORMATION ET DE CONSEIL	MODULE 5 BASES AGRONOMIQUES
SESSION 1	<b>CONNAITRE SON POSTE DE TRAVAIL</b> Travaux de groupe sur la présentation de la zone d'activité et des missions des conseillers	0,5	<b>APPROCHE GLOBALE DE L'EXPLOITATION</b> - Visite exploitations - Impact de la personnalité/ décisions - Relations internes/externes	1 <b>INTRODUCTION À LA GESTION</b> - Définition des termes de gestion - Pourquoi et comment gérer ? Les emplois de l'argent	0,5 <b>LE CONSEIL :</b> - Réflexion sur le conseil - Définition du métier - Profil et des compétences
	<b>DEFINIR L'AGRICULTURE FAMILIALE</b> <b>Intervention de FIFATA</b> - Lecture articles - Réflexion pour une définition	0,5		<b>LES OUTILS DU CONSEIL</b> Mise en évidence des besoins des conseillers et articulation avec les modules de la formation.	0,5 <b>MARAICHAGE :</b> Les modes de semis en culture maraîchère
SESSION 2	<b>LE DIAGNOSTIC DE ZONE</b> -Notions de bases -Collecte d'informations	0,5	<b>INTRODUCTION - APPROCHE FILIERE</b> Visite de la coopérative laitière de base et l'unité de transformation	0,5 <b>1/ L'ENREGISTREMENT DE DONNEES</b> <b>2/ LE TRAITEMENT DE DONNEES : CALCUL DE LA MARGE BRUTE</b> <b>3/ L'ANALYSE DE DONNEES PAR LA MARGE BRUTE</b> - Définition générale - Modalité de calcul	2
	<b>LE FONCIER</b> <b>Intervention de VFTV</b> - Problématiques foncières - Bases du droit agricole - Procédures foncières	0,5	Restitution des travaux d'intersession (historique/approche globale)		0,5 <b>ARBORICULTURE :</b> La Plantation des arbres fruitiers
SESSION 3		<b>SYSTEMES D'INFORMATION DE PRIX</b> <b>Intervention équipe SIEL</b> - Les différents SIM - Exemple précis du SIEL - Témoignages de paysans	1 <b>LA COMPTABILITE</b> - Lien entre gestion et comptabilité - Le bilan comptable - Le compte de résultat	0,5 <b>LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION</b> - Pont relationnel - Cadre de référence - Le message	0,5 <b>GRANDES CULTURES</b> La culture de riz
		<b>ANALYSE DE FILIERE</b> - définitions et les étapes d'une analyse de filière	1 <b>LES OUTILS D'AIDE A LA DECISION</b> <b>LE BUDGET PARTIEL</b>	0,5 <b>PREPARER ET ANIMER UNE REUNION</b> - Les différents types de réunions - La préparation de la réunion	0,5 <b>FABRICATION DE COMPOST</b> Lombricompost
SESSION 4	<b>L'APPROCHE GENRE (Formagri)</b> L'approche GENRE dans les actions de développement.	0,5		0,5 <b>LA PLANIFICATION</b> : Un outil pour la gestion prévisionnelle des activités	0,5 <b>PREPARER ET ANIMER UNE REUNION</b> : Les rôles de l'animateur
	<b>FINANCEMENTS EN AGRICULTURE</b> Exemple du CSA / FRDA	0,5		0,5 <b>BUDGET DE TRESORERIE</b> <b>GESTION FINANCIERE</b> - Investissements, immobilisation : - Le plan de financement - Les sources de financement : IMF - Emprunt, crédit, taux d'intérêt	1 <b>PETIT ELEVAGE :</b> - Bâtiments agricoles - Conduite d'élevage
				0,5 Restitution Travail Intersession Budget Partiel	

SESSION 5	<b>ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT</b> <b>Intervention de Formagri</b> Définition du changement Les conditions du changements La progressivité	0,5	<b>DEMARCHE PROJET</b> 1/ Les caractéristiques, l'idée de projet et le contexte 2/ La planification d'un projet 3/ Étude de faisabilité et rentabilité 4/ Les financements d'un projet	<b>PREPARER ET REALISER UNE FORMATION</b> - Analyser la demande - Mobiliser un intervenant - Préparer la formation - Le contenu de la formation - Évaluation et suivi de la formation	<b>PISCICULTURE :</b> Les espèces piscicoles, la conduite d'élevage Intervention de l'APDRA	1,5
SESSION 6		<b>JEU de Rôle sur les marchés : le Jeu de la Banane</b> Simulation des relations entre acteurs, définition de prix de revient et de prix de vente	0,5	<b>La DEMARCHE DE CONSEIL / RESTITUTION DE DONNEES TECHNICO-ECONOMIQUES</b> - Consolidation bases économiques - Étude de cas	<b>PARCELLE DE DEMONSTRATION et VISITE D'ECHANGE</b> - Intérêts et mise en oeuvre	<b>PETIT ELEVAGE</b> Santé animale Alimentation
		Restitution sur le relevé de prix et analyse des courbes. Restitution sur l'analyse de filière	0,5			
SESSION 7	<b>LE CONSEIL - SYNTHESE</b> - Approche globale - Atouts et contraintes - Outils pour le conseil - Rencontre de conseillers et échanges	1		Restitution des travaux d'intersessions sur les enregistrements, le calcul et l'analyse de Marge Brute	<b>LES OUTILS DE COMMUNICATION EN MILIEU RURAL</b> <b>Intervention de Fidy (ITV)</b> Diffusion de l'information en milieu rural	<b>APICULTURE</b> 0,5
	<b>VIE ASSOCIATIVE</b> - Les différents types d'organisation - Les documents constitutifs	0,5			<b>L'ECOLE AUX CHAMPS</b> <b>Intervention de Caritas</b> - Visite FFS Le transfert de savoir à travers le FFS	
	Restitution de travail intersession : carnet d'adresse pour les personnes ressources	0,5				

+ 1/2 journée d'accueil en 1ère session  
 + 1/2 journée d'évaluation en session

## INFORMATIONS ET CONTACTS

### **Fert – Représentation à Madagascar**

Sylvia VOLOLOMPANANTENANA

Responsable de formation

Lot 22 A 17 A – Rue Benyowski

BP 372 - 110 ANTSIRABE – Madagascar

Mobile: 261 (0) 33 02 020 42

Email: fert.fca.sylvia@gmail.com

### **Fert**

Anne PANEL - Directrice

5 rue Joseph et Marie Hackin

75116 PARIS – France

Tel.: 33 (0) 1 44 31 16 70

Fax. : 33 (0) 1 44 31 16 74

Email: a.panel@fert.fr



# FORMATIONS AU MÉTIER DE CONSEILLER AGRICOLE

## Vers la professionnalisation des conseillers agricoles à Madagascar

*Note de capitalisation de l'expérience de formations de conseillers agricoles conduite à Madagascar entre 2008 et 2012*

A Madagascar, Fert conduit depuis 2008 des actions de formations au métier de conseiller agricole. En 2012, alors que plus de 220 conseillers agricoles ont déjà été formés, Fert a entrepris une capitalisation de cette expérience. Dans un premier temps, le rapport de capitalisation explique les origines justifiant la mise en œuvre de ces actions de formations. Puis, une description précise est faite des actions conduites, en précisant les différents dispositifs de formation, leur contenu et les choix méthodologiques qui ont été appliqués. De plus, suite à un accompagnement de terrain des conseillers formés, le rapport présente les résultats des actions de formation. Enfin, l'analyse des informations recueillies lors de cette année de capitalisation amène Fert à tirer des enseignements à quatre niveaux : la stratégie pédagogique engagée pour accompagner au mieux le changement en formation, les dispositions à prendre pour favoriser la participation de tous, la quête d'une véritable application en milieu professionnel et enfin, les propositions pour favoriser la pérennité de ces actions de formation.

Par Sylvia VOLOLOMPANANTENANA  
et Amandine DELACROIX

Octobre 2013

---

### Fert

5 rue Joseph et Marie Hackin  
75116 PARIS – France  
Tel.: 33 (0) 1 44 31 16 70  
Fax. : 33 (0) 1 44 31 16 74  
Email: [fert@fert.fr](mailto:fert@fert.fr)

### Représentation à Madagascar

Lot 22 A 17 A – Rue Benyowski – Tsarasaotra  
BP 372 - 110 ANTSIRABE – Madagascar  
Tel.: (261) 20 44 497 08  
Email: [fert@moov.mg](mailto:fert@moov.mg)

**[www.fert.fr](http://www.fert.fr)**