



Identification, formation et accompagnement des leaders paysans de proximité

Capitalisation des acquis



Mai 2014

En partenariat avec



Sommaire

- 2. Editorial**
- 3. Introduction**
- 4. Démarche
 - Objectifs de la formation
- 5. Partie 1 : l'identification**
 - Comment bien choisir les participants ?
 - Nombre de participants
- 6. Critères de sélection des paysans
 - Engagement personnel et engagement de l'OP
- 7. Partie 2 : la formation**
 - Méthode de formation
 - 8. Contenu des modules
 - Module I : vie associative**
 - Culture associative
 - Taxi brousse
 - Les responsabilités d'un leader
 - 9. La participation féminine au développement
 - 10. **Module II : leadership**
 - Rôle d'un leader : animer
 - Rôle d'un leader : informer
 - 11. Rôle d'un leader : communiquer
 - Rôle d'un leader : persuader
 - Rôle d'un leader : évaluer
 - Les différents types de leadership
 - 12. **Module III : Outils de leadership**
 - Outil 1 : technique de négociation
 - Outil 2 : technique de plaidoyer
 - Outil 3 : technique de gestion de conflit
- 13. Partie 3 : au-delà de la formation**
 - Les exercices d'intersession
 - Le recyclage
 - Les changements post-formation
- 14. L'accompagnement post-formation ou « coaching »
 - Les visites-échanges
- 15. Naît-on leader ou le devient-on ?
 - Part de risque
 - Exemples de changements faits par des leaders paysans
- 16. Effectif de leaders formés en 2012-2013
 - Coût de la formation
 - Acronymes
 - Sources documentaires



« La formation de leaders paysans est l'une des actions de Fifata les plus demandées.

En tant que porteurs de changements, les leaders paysans sont des piliers pour le développement de l'OP et pour le développement tout court.

Roland RAKOTOVAO
Président de Fifata

L'activité de leader nécessite à la fois du courage, de la persévérance et du temps. Il est nécessaire de renforcer à chaque fois que c'est possible les compétences de ces leaders paysans à l'aide de formations, de visites échange, etc... adaptés aux besoins.

La zone d'intervention de Fifata ne cesse de s'étendre et le nombre de ses membres ne cesse d'augmenter. De plus en plus de leaders ont donc besoin de ce genre de formation. Former les leaders de proximité s'avère nécessaire pour consolider la base des organisations paysannes.

Répondre à tout cela est la raison d'être de la section de formation de leaders . »

INTRODUCTION

La Promotion des responsables paysans conduite par CAP Malagasy

En Février 2011, l'association Fert , dans le cadre du Projet Aropa a sollicité Mada SD/MPE pour réaliser un diagnostic des besoins en formation des responsables paysans accompagnés au niveau local (niveau commune), et concevoir des modules de formation adaptés aux besoins des responsables d'organisations paysannes de base.

Le prestataire a pu réaliser le diagnostic complet, mais n'a pas réalisé les actions de formation en raison de contraintes financières liées au projet Aropa. Cette phase de diagnostic consistait à identifier les besoins réels en formation de ces responsables à concevoir les référentiels et modules de formation correspondants et à établir le calendrier pour la réalisation des activités de formation.



Pour ce faire, des séances de collecte d'informations sur terrain ont été organisées afin de détecter les lacunes, les manquements dans la réalisation de leurs activités en tant que responsables, et de recueillir leurs attentes en terme de formation pour y remédier.

Des modules de formation ont été par la suite conçus et élaborés et ce, avec l'implication effective de l'équipe technique de Fert (projet Aropa) ainsi qu'un comité composé de représentants des responsables paysans.

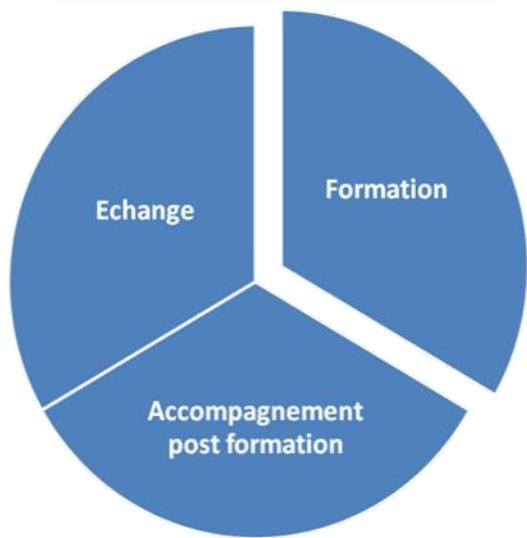
En Janvier, Février et Mars 2012 l'équipe technique de Cap malagasy Fert a repris le chantier et après de nombreuses recherches de documentation, a pu construire des modules simplifiés composés d'exercices pratiques (images, jeux de rôle, ...) adaptés aux OP de base.

La démarche est de promouvoir des personnes susceptibles de devenir des moteurs d'innovation en leur dispensant des modules de formation faciles à acquérir qui leur serviront de connaissance de base, des exercices d'intersessions, des accompagnements post formation et des échanges. Bref, tout cela constitue les pièces maîtresses dans l'action visant la promotion des responsables paysans.



L'action pilote a été menée dans les huit communes des trois régions d'intervention de Cap Malagasy dont Miarinavaratra et Ambatofitorahana pour la région Amoron'i Mania ; Isorana , Besoa ,Sahambavy et Ambalamahasoa pour la région Haute Matsiatra ; Mahasoa et Ambatolahy pour la région Ihorombe.

Démarche:



Objectifs de la formation :

La formation est composée de divers thèmes supposés servir de connaissance de base pour que les leaders puissent :

- devenir des agents de changement porteur de réussite et d'innovation dans leur OP et dans la société ;
- devenir un leader potentiellement capable de tenir de plus vaste responsabilité.

La formation est primordiale pour donner aux leaders les connaissances de base nécessaires pour les aider à exercer leur rôle. Mais on le pense et on le dit : **« il ne suffit pas de former pour avoir un leader »**. Les paysans qui suivront la formation seront amenés à devenir des agents de changement, porteurs d'innovations au niveau de leur OP et auprès de leur société respective.

Pour ce faire, les paysans qui suivront la formation pratiqueront naturellement les thèmes de la formation dans l'exécution des changements et c'est à ce moment là qu'ils auront besoin de la deuxième partie « accompagnement post formation ». Ici même, nous ne pensons pas au suivi en tant que tel, mais un genre d'accompagnement, de coaching, afin que les conseillers de terrain puissent aider ces paysans formés à bien mener leur action de changement..

Une fiche d'itinéraire est élaborée pour chaque paysan ayant suivi la formation, et qui se sont montrés plus dynamiques afin que les conseillers puissent les connaître suffisamment (leurs atouts et faiblesses, leur expérience et niveau de formation). Cette fiche permettra également l'accompagnement de ces paysans.

Ensuite des échanges entre ces futures leaders seront nécessaires afin de renforcer la compétence de chacun, par rapport à leur rôle de leader porteur de changement et d'innovation.

Partie 1 : L' IDENTIFICATION

Comment bien choisir les participants aux formations ? :

Notre objectif étant de former des paysans capables de faire des efforts non seulement pour acquérir des compétences pendant les 5 modules de la formation, mais aussi pour les mettre en pratique dans leur vie associative, le choix des participants est une étape très importante. Il faut choisir une personne qui se sente investie, prête à tout affronter pour mener à bien ses projets et devenir un vrai moteur de changement.

Par ailleurs, après la formation, les stagiaires vont mobiliser tous les membres de l'OP pour effectuer les changements. Nous avions pensé ainsi que serait mieux de laisser aux OP elles-mêmes, le choix des participants pour la formation.

Nombre de participants :

Comme la formation est en majorité participative (exercices, jeu de rôle, étude de cas, ...), nous ne pouvions pas nous permettre de recevoir trop de stagiaires dans la formation. Ils ont été en moyenne 15 paysans par commune à participer, ce qui nous paraît être la moyenne du nombre de stagiaires que nous pouvons encadrer dans une formation en salle.

Dans la plupart des communes, ce nombre a été généralement respecté (soit une personne par OPB, inter producteurs et unions). Dans certaines communes avec moins d'OP, certaines OP ont pu envoyer 2 représentants.

Une durée de 2 jours est idéale car 3 jours sont estimés comme trop long pour retenir l'attention des paysans qui pourraient se soucier de leur exploitation. L'intersession de 3 semaines est aussi adéquate. Il faut un délai d'application avant d'entamer de nouveaux thèmes, mais ce délai ne doit pas être long autrement les connaissances acquises seraient perdues.

L'horaire varie d'une commune à l'autre selon la capacité d'acquisition des participants. Les horaires les plus prisés sont : de 9h à 13h puis de 14h à 17h ou en continu de 10h à 16h avec une petite pause de 10 mn pour le déjeuner. Soit environ 6h par journée.



Critères de sélection des paysans :

Ces critères ont été envoyés aux OP afin qu'ils puissent choisir aux mieux la personne qui va participer à la formation.

- Leader en activité qui veut et peut devenir un agent de changement
- Genre : pas de limite d'âge mais faveur donnée aux jeunes et aux femmes
- Une personne qui n'a pas encore beaucoup de responsabilités
- Sachant lire et écrire
- Une personne qui vit dans la commune
- En mesure de diriger d'une manière correcte l'organisation et l'ensemble de l'activité

Les participants ont été sélectionnés par les membres de l'OP suivant les critères de sélection ; ensuite ils s'engagent auprès des membres de l'OP pour mettre en pratique la formation.

Engagement personnel et engagement de l'OP :

Les stagiaires doivent fournir une lettre de motivation et d'engagement adressée à CAP Malagasy/Fert signée par la personne choisie et validée par l'OP. Cette lettre contient l'engagement à suivre en complet la formation, à appliquer les thèmes dans la vie quotidienne et au sein de l'OP pendant les intersessions... et à devenir un moteur d'innovation dans l'OP.

Pendant la formation, afin de mieux les connaître, les candidats complèteront une fiche comprenant leurs renseignements, parcours et leurs attentes individuelles.



Plusieurs conseillers se sont plaints de la faiblesse de cette procédure. Souvent les membres de l'OP n'ont pas une vision suffisamment objective pour faire la sélection. Pour l'année 2013, la plupart des conseillers ont demandé à participer à la sélection des paysans. Ainsi chaque OP propose deux ou trois personnes pour la représenter et le choix final revient aux conseillers .



Pendant l'action pilote, certains stagiaires n'ont jamais fait cette lettre par peur de trop s'engager. Mais nous notons que s'ils ne veulent pas passer par cette étape, c'est parce qu'ils ne sont pas prêts pour devenir un leader. Car dans d'autres communes des analphabètes ont trouvé le moyen de faire écrire leur lettre et de la signer seulement après.

Nous avons constaté que beaucoup d'OP sont nées grâce aux projets et que leurs membres n'ont jamais vraiment réfléchi à cette notion d'objectifs, sauf seulement pour remplir les dossier d'officialisation nécessaire à l'obtention d'un récépissé.

Partie 2 : LA FORMATION

Méthode de formation :

Il y a des leaders naturels et d'autres qui ne le deviendront jamais. Nous savons déjà que parmi les paysans que nous accompagnons, ils y a des leaders naturels. Ils sont dynamiques, toujours en quête de nouveautés, toujours partant pour les innovations techniques. Ces personnes là, sont souvent élues pour assurer des tâches à responsabilité et ont déjà des expériences en leadership. Il leur manque juste un petit coup de pouce qui devrait leur donner un sentiment de confiance dans l'exercice de leur responsabilité. Mais il y aussi ceux qui ont l'habitude d'être des spectateurs. Dans ce cas, la formation est devenue une sorte de déclencheur qui les aidera à trouver leur chemin.

Nombreux sont les gens qui peuvent apprendre à devenir des leaders si on leur en donne la chance.

Cap Malagasy a adopté un style très participatif pour la réalisation de la formation : exercice d'application des théories expliquées, travail de groupe, photo-langage, jeu de rôle, étude de cas, etc... ; des techniques pédagogiques simples, qui facilitent la compréhension de la formation par les participants.

L'un des moyens qui permet de rendre une discussion plus intéressante et efficace est de poser des questions au lieu de dire aux participants ce qu'ils doivent faire. Le fait de poser des questions permet de découvrir ce que les gens savent déjà et ce qu'ils croient. Les personnes prennent ainsi une part active à la discussion et parlent ensemble des croyances traditionnelles et des nouveaux concepts. Il y a plus de chance que la discussion conduise à des changements de comportement plus ou moins profonds.

Le risque avec la méthode participative, c'est que les paysans peuvent se perdre dans les détails et ne savent quoi retenir des exercices. Donc, afin de leur permettre de bien suivre le contenu de formation, il est conseillé aux formateurs de faire une petite synthèse de rappel après chaque exercice et aussi de préciser la logique de progression qui permet de lier une partie à une autre.

Stimuler la participation :

Encourager certaines personnes en particulier les femmes timides ou jeunes à prendre part à la discussion. L'objectif doit être que le regroupement accepte de faire au moins un petit changement pour améliorer des pratiques médiocres.



Contenu des modules :

Module 1 : Culture associative (2 jours)

Pourquoi se regrouper ?

Ce n'est pas une question, c'est une réflexion pour inviter les stagiaires à réfléchir pourquoi ils se sont regroupés dans leur OP. Les stagiaires donneront des réponses simples, mais il faut attirer leur attention vers une réponse plus sérieuse (par exemple, on se regroupe pour résoudre les difficultés sociales rencontrées, car personne ne peut résoudre ses problèmes d'une manière isolée.)

Taxi brousse *outil taxi brousse Afdi/Interaid

La métaphore entre une organisation paysanne et un taxi brousse a été imaginée par l'Afdi mais capitalisée par le programme Inter Aide d'appui aux filières vivrières à Mananjary-Madagascar en vue d'aider des unions de groupements à évaluer leurs performances et à progresser dans leur vie associative. Elle est ici réemployée pour permettre à des groupements de base de comprendre le fonctionnement de leur organisation.

De notre coté, nous l'avons adapté avec un brainstorming en carrousel pour diverses raisons :

1. Dynamiser et faire participer les stagiaires
2. Susciter le travail en équipe
3. Approfondir ensemble les rôles au sein de l'OP
4. Récolter différents points de vue complémentaires
5. Susciter la réflexion par rapport au vécu des leaders paysans

Les responsabilités d'un leader

Une fois que les participants se rendent compte du fonctionnement d'un groupement, il faut leur rappeler que dans ce mécanisme, ce sont eux qui seront le « chauffeur ». Ce sont eux et non les techniciens qui sont responsables du maintien en action de l'OP. Il en découle les responsabilités d'un leader à trois niveaux : au niveau personnel, au niveau de l'OP et au niveau de l'environnement local.

Nous avons puisé les résumés dans l'outil « Le référentiel de formation du parfait responsable » PPPFLRM (Rédigé par les membres de la commission formation du Cercle des Agriculteurs Malgaches, au cours d'un exercice de formation).

Souvent, pour quelques uns des stagiaires, cette exercice de réflexion concernant l'objectif de l'OP les encourage à revoir avec les autres membres de leur OP, l'objectif de leur OP.

Dans les documents de l'OP, les objectifs qu'ils fixent sont : « lutte contre la pauvreté », « amélioration de la situations des membres », etc.... donc pas d'objectifs très clairs ni concrets.

Cette réflexion doit les emmener à avoir un objectif au moins pour la durée d'une campagne, ou d'une année, et doit aboutir à l'élaboration d'un plan d'action.

Leur exercice d'intersession sera donc de rétablir ce qui ne marche pas dans leur OP.



La participation féminine au développement

Ici, nous évoquons à la fois la participation des femmes dans l'OP et leur participation en tant que leader. Nous notons que la participation des femmes durant les sessions est en moyenne de 4 femmes sur 15 participants, ceci malgré la demande très poussée des conseillers pour la participation féminine.

1. La participation des femmes dans l'OP : Dans la vie d'une OP, les femmes sont souvent plus dynamiques dans les activités communes mais peu disponibles à cause de blocages culturels et logistiques (difficulté pour les femmes à quitter plusieurs jours le foyer). Toutefois ce sont toujours les hommes qui participent aux formations. La promotion des femmes relève donc de les faire participer dans des activités au-delà des mains d'œuvre telles que les visites échanges, les formations etc... mais aussi dans la prise de parole et dans le processus de décision.

2. Le leadership féminin : c'est une approche plus adaptée qui demande un certains temps pour expliquer, plus participative et plaçant la famille et la communauté en priorité. Cela a trait à l'influence des femmes sur les décisions tenant compte de leurs spécificités et de leur place au sein des ménages.

Les résultats repérés lors des exercices :

La vulnérabilité des femmes prend ses racines au sein même de la famille : dans les ménages pauvres, les parents préfèrent garder les filles à la maison, où elles assurent une grande partie du travail domestique, et investir sur les garçons en les scolarisant.

L'approche genre est une approche de développement qui vise à limiter les disparités dans les relations sociales hommes-femmes. L'objectif est de promouvoir la participation équitable des hommes et des femmes dans la mise en œuvre des actions de développement, notamment dans la prise de décision : sur les activités à entreprendre, sur la répartition des rôles et responsabilités, ainsi que sur la répartition des bénéfices tirés des OP.

Forces et opportunités	Faiblesses et obstacles
Tendances des femmes : attentives aux détails, avides d'innovation, plus aptes aux explications pratiques	Niveau d'éducation faible
Valeurs des femmes : Primordiales dans les activités domestiques et ménagères. Avec des pouvoirs économiques les femmes deviennent plus autonomes et prennent part aux décisions. (Notamment quand elles sont instruites.)	Accès limité à l'information
Compétences des femmes : productivité domestique (artisanale), culture maraîchère, petit élevage, production animale hors sol (apiculture..), petit commerce, gestion de petite trésorerie familiale	Complexe d'infériorité, aggravé par la position sociale donnée aux hommes
Attitude et comportement des femmes : Causeries utiles en échange d'idées et de compétences, habileté à la médiation, l'organisation et la résolution des conflits, patience, activités (sociale, religieuse)	Absorption de temps par l'activité reproductive (soins et garde des enfants, tâches domestiques...) Peur de pouvoir de décision et de contrôle Peur de s'investir dans les grandes exploitations Modestie Peur des critiques, manque de confiance en soi
Empowerment : une simple augmentation des revenus des femmes leur permet de mieux se faire une place. Ceci améliore aussi la confiance en soi et son image dans la société, et donc son statut. Plus d'indépendance personnelle et d'autonomie économique lui permettent d'accéder au statut de leader.	

Changeons de discours : Parfois les hommes montrent des réticences vis-à-vis de ce thème et croient qu'on vise à les culpabiliser par rapport à leur us et coutumes ; cela crée un comportement de résistance. Il faut leur faire comprendre que la vraie question est : comment réduire la pauvreté en mobilisant toutes les forces vives, en se partageant les tâches et responsabilités à différents niveaux (ménage, OP, société, nation)? L'attitude des hommes est essentielle pour l'épanouissement des femmes, et vice versa. Et il faut être vigilant à la déperdition des messages qui tendent parfois trop au féminisme.

Tenant compte que le leadership est un « art » de mobiliser un groupe ou une communauté, il faut façonnez les stagiaires afin qu'ils deviennent des personnes capables de prendre des décisions et de les faire respecter. Ils doivent apprendre à devenir des personnes investies qui consacrent à leur organisation une partie de leur vie. On dit toujours: « on ne saurait diriger sans en avoir pris l'engagement ». Ils doivent faire des efforts pour acquérir des compétences et les mettre en pratique. Il est nécessaire de connaître et comprendre les tâches à accomplir, de posséder la capacité de communiquer, de mettre sur pied des équipes, de visualiser les résultats et de courir des risques.

Le premier jour est consacré aux rôles d'un leader (animer, informer, communiquer, persuader, évaluer) et le deuxième aux différents types de leadership.

Rôle d'un leader : Animer

« **Animer** », ce mot se répète toujours quand nous demandons aux stagiaires : quel est le principal rôle d'un leader ? Mais plus on analyse, ce que « animer » veut dire, les réponses tournent autour de la persuasion interpersonnelle. Finalement, les stagiaires découvrent à la fin du thème que « animer » demande beaucoup plus que cela : comme être capable de reconnaître la valeur des personnes, du groupe et de ses responsabilités afin de pouvoir donner à l'équipe la motivation et le courage nécessaire pour se mobiliser ensemble afin que le groupe atteigne son objectif et que chacun y trouve respectivement ses intérêts à s'associer (plus value).

Tenue de réunion

En général tout le monde croit savoir comment tenir une réunion, et rare sont les leaders qui nous ont demandé les astuces récurrentes. Par contre après ce thème, les participants se sont rendus compte des raisons pour lesquelles les membres n'aimaient pas les réunions.

Rôle d'un leader : Informer

Souvent nous avons constaté que pour les stagiaires, il faut être bavard pour pouvoir tenir le rôle de leader dans l'information. Ce qui n'est pas vrai car dans certains cas, être bavard peut mener à une déformation notoire (réduction ou grossissement) de l'information reçue et peut déboucher sur des rumeurs. Les stagiaires sont souvent convaincus après l'exercice sur la déperdition de message qui démontre qu'à la fin du transfert d'informations nous ne retenons que 20% des informations. Les leaders doivent ainsi maîtriser la transmission des informations à leurs équipes.

Animer n'est pas sensibiliser!

C'est :

- stimuler la réflexion
- stimuler l'échange
- cerner les compétences et les limites de chacun
- leur donner des responsabilités
- faire confiance
- susciter la motivation et l'entretenir
- coordonner et gérer



Mais quel type d'informations les membres de l'OP ont besoin ? : Des informations « opérationnelles » qui répondent à la loi de l'offre et de la demande d'une part et pratique, concrète, capable d'appuyer la résolution des problèmes existants d'une autre.

Rôle d'un leader : Communiquer

Ce thème « Communiquer » a été l'un des plus délicats. Comme l'exercice a été axé sur la connaissance de soi, la conscience des autres (« leadership de résonance ») : Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee), la gestion du climat social d'un groupe, il a fallu à la fin mettre en exergue les leçons à tirer afin de susciter des émotions positives au sein de l'équipe.

« L'intellect » ne suffit pas à faire un leader puisque ses tâches maîtresses consistent essentiellement à susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour l'action à accomplir ainsi que de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance.

Selon ces trois auteurs, chacune des sphères de l'intelligence émotionnelle correspond à un ensemble déterminant de compétences, soit :

- la connaissance de soi (posséder une connaissance approfondie de ses propres émotions et de ses forces, ses limites, ses valeurs et motivations)
- la gestion de soi (comprendre ses propres émotions et être conscient de ses objectifs)
- l'intelligence interpersonnelle (conscience des autres), la gestion des relations (intelligence sociale)

Le leadership de résonance :

Il est basé sur l'intelligence émotionnelle qui est un assemblage d'aptitudes comme le contrôle de soi, le zèle, la persévérance, la motivation, la tolérance à la frustration, la régularité de ses émotions, la capacité à ne pas être submergé par la détresse, l'empathie et l'espérance. L'intelligence émotionnelle permet de survivre au chaos et dans la turbulence de changements, elle permet d'aborder avec honnêteté des vérités pénibles, de motiver les collaborateurs à faire de leur mieux, de les fidéliser et de favoriser l'innovation

Mais la démarche ne peut s'arrêter au stade individuel, puisqu'une part importante consiste à développer une masse critique de leaders raisonnant au sein d'une même organisation afin de transformer la façon dont l'individu travaille avec son équipe. Il faut donc dans un second temps, inviter les stagiaires à reporter son attention sur le moyen de transformer l'équipe dont l'OP pour la faire évoluer, développer des relations de soutien et de confiance qui rendent le changement possible.

Rôle d'un leader : Persuader

Souvent dans ce module II, nous n'avions fait qu'exposer ce thème d'une manière basique, car dorénavant cette notion est plus développée dans le module III, à travers le thème « plaidoyer ».

Rôle d'un leader : Evaluer

Ce thème a été aussi survolé en exposé car une formation entière a été menée à part avec le responsable de suivi et évaluation pour ces leaders paysans

Les différents types de leadership

Après ces précédents exercices qui paraissent un peu abstraits pour les paysans, leur donner des conseils plus palpables dans ce thème est formellement nécessaire et apaisant pour qu'ils puissent se fixer sur ce qu'ils doivent faire suivant l'atmosphère existant dans son équipe.



Module 3 : Outils de leadership (2 jours)

Au troisième module, les stagiaires sont plus ou moins préparés pour assumer leur rôle de leader, la plupart ont déjà fait des changements soit dans son OP soit dans son environnement social lors des exercices d'intersession. Ils commencent à prendre le temps de visualiser l'avenir de leur OP respective, à vouloir construire cette vision avec les siens et arrivent au point où ils ont soif de différents outils pour y arriver.

Trois outils de base sont indispensables pour qu'un leader puisse exercer efficacement son rôle : technique de négociation, technique de plaidoyer et gestion de conflit. Nous avons donné ces trois techniques pendant le troisième module, après que les stagiaires aient reçu des notions concernant l'analyse et résolution des problèmes.

Outil 1 : technique de négociation

La technique de négociation leur est nécessaire et tombe à point dans les cas où les leaders pensent aux activités communes telles les ventes groupées, partenariat avec des collecteurs ou avec d'autres acteurs de développement etc, ... Cette technique a même été utilisée par certains participants lors des exercices d'intersession comme à Mahasoa pour régler un litige familiale, ou encore à Isorana pour régler un problème d'irrigation de rizière, bref pour régler des conflits sociaux.



Outil 2 : technique de plaidoyer

C'est l'outil le plus demandé, dès la première session de la formation. Il en est de même avec la troisième session quand les stagiaires ont passé par l'exercice sur l'analyse et résolution de problèmes.



Le jeu de rôle est un outil très efficace pour cette exercice. Le formateur doit cependant veiller à la gestion de temps dans la pratique.



Outil 3 : technique de gestion de conflit

Ce thème intéresse de nombreux stagiaires car avant de donner la technique de gestion de conflit, nous abordons d'abord le spirale de la violence de **Helder CAMARA** afin d'éviter les conflits avant qu'ils ne naissent. Les Malgaches ont une vision un peu négative du conflit. D'où au lieu de se dire les choses et de régler les conflits, ils préfèrent le laisser aller jusqu'à ce qu'ils ne le supportent plus (état de satiété et préférence du « non-dit »). Lors de nos échanges avec les stagiaires, il a été confirmé que les principales causes de problème dans les OP viennent de cette vision. Le cas est illustré entre autre lors des élections des présidents, les actes de mauvaise gouvernance, etc...



C'est vrai que le conflit peut être très dangereux, mais il n'est pas forcément toujours mauvais pour l'équipe. Dans la première partie de ce thème, il faut bien encourager les leaders à dépasser cette tendance et surtout bien s'attaquer aux causes des conflits, transformer le processus en force de promotion de changement positif. Renforcer les capacités à gérer les conflits, limiter leur apparition et leur intensité.

Le conflit a le pouvoir de détruire une relation mais il peut aussi devenir un moyen d'arranger une situation. Ce qu'il faut faire ainsi dans une équipe ce n'est pas d'éliminer le conflit, mais savoir le gérer. C'est l'essence de la technique de gestion relatée dans la deuxième partie de ce thème.

Partie 3 : au-delà de la formation

Les exercices d'intersession

Les sessions de formation sont espacées de trois semaines afin que les stagiaires aient le temps de partager la formation avec leur OP d'origine, prendre des résolutions avec son équipe et pratiquer les changements. L'exercice d'intersession n'est pas obligatoire mais il est souhaitable. De plus les stagiaires les plus assidus arrivent à faire des changements après chaque session de formation. L'exercice d'intersession est important car c'est une occasion pour les participants de mettre en pratique ce qu'ils ont retenu de la formation. Désormais, les pratiquants peuvent demander conseil ou amélioration au formateur dans les prochaines sessions. L'exercice d'intersession permet aussi au formateur d'identifier les vrais leaders potentiels et les appuis dont ils ont besoin.

L'idéal serait que le formateur ait le temps de descendre sur terrain et accompagner ces stagiaires lors de leurs exercices d'intersession, mais c'est irréalisable faute de temps et de ressource. Toutefois, les conseillers de proximité pourraient être mobilisés dans ce sens.

Le recyclage

Le recyclage dépend des demandes évoquées par les stagiaires, ou des besoins constatés par les conseillers. Les thèmes les plus souvent demandés sont : négociation, gestion de conflits et plaidoyer. Soient, des outils octroyés dans le module III. L'émergence de ces besoins peut être due au fait que nous n'avions donné que les techniques basiques pendant la formation, mais elle peut aussi se traduire par un véritable intérêt des leaders après qu'ils aient eu le temps de pratiquer.

Certaines fois d'autres thèmes non inclus dans les modules sont aussi demandés tels que la trésorerie, la gestion d'équipe, le montage de projet, ...

Les leaders commencent à voir leur OP plus comme une équipe que comme une association quelconque. Le stade de recyclage leur a permis de découvrir qu'il faut des compétences pour pouvoir gérer le temps, les membres, les conflits dans l'OP. Les stagiaires sont conscients que le travail en équipe présente des avantages mais la difficulté réside dans la gestion du processus lui-même en raison des différents comportements, des divergences de points de vue et des situations conflictuelles entre membres

Les changements post formation

L'implication du conseiller dans l'accompagnement des leaders est un facteur de motivation pour les leaders dans leurs actions de changement.

La combinaison de la connaissance quotidienne et théorique dans la formation, conduit le leader à l'acquisition d'une nouvelle connaissance, cette nouvelle connaissance différencie chaque leader selon leur aptitude à instaurer le changement. La prise de responsabilité des leaders ne se limite pas au sein de l'OP, elle se fait aussi auprès d'autres organisations, au sein de l'église, Association des parents d'élèves FRAM etc...

Mahasoa : D'après les leaders, des grands changements devraient être faits par rapport au processus de prise de décisions mais certaines attitudes conformistes dans les OP entravent la soif d'innovation. A la suite du premier module de cette série de formation les rôles ont été clairement définis et répartis et les leaders ont commencé à acquérir un certain pouvoir décisionnel bien qu'ils agissent souvent seuls. Cela implique une insertion progressive de l'innovation.

Ambatomarina : seuls 5 stagiaires ont effectué leurs travaux d'intersession, les autres ont n'ont pas eu le courage d'apporter l'innovation par peur de s'attirer des ennuis de la part de la société. L'insécurité personnelle est bien un blocage pour le développement !



Marinavaratra a été spécifique par rapport au dynamisme des leaders qui s'est fait sentir par leur changement de comportement, leur prise de responsabilité pendant la porte ouverte. Les leaders n'hésitent pas à partager leurs soucis aux conseillers par rapport à l'exécution de changement dans leur OP. L'implication du conseiller a été très palpable et a contribué au bon déroulement des exercices intersessions et aux changements post-formation.

L'accompagnement post-formation ou « coaching »

L'accompagnement post-formation se fait auprès de l'habitat des leaders, sous forme d'entretien, écoute de la situation vécue par les leaders depuis les sessions. Cette rencontre est censée permettre d'identifier les problèmes rencontrés et de suggérer des alternatives à partir du contenu des thèmes de formation.

La formation reste une base, mais la vraie action réside sur l'accompagnement post formation qui donne aux stagiaires plus de confiance dans la mise en œuvre des petites actions de changement au sein de son OP.

CAP avait mis en place une fiche contenant l'itinéraire du leader (formations reçues, responsabilités assumées, ...) pour connaître les points forts, les points à améliorer et les besoins de renforcement du leader par rapport à ses compétences et à sa personnalité.

Une autre forme de coaching est aussi exploitable : au lieu de faire un entretien individuel avec le participant, inviter tous les membres de son OP à assister à une réunion, durant laquelle ils définiront ensemble les projets et actions à mener au sein de l'association. Ainsi le coaching ne sera pas centré sur le participant uniquement, mais impliquera son organisation et sera ainsi collectif.

Durant cette réunion, le participant sera le principal animateur, le formateur ou le conseiller de proximité ne sera qu'observateur et n'interviendra qu'éventuellement. Une préparation préalable entre le formateur, le conseiller et le participant s'avère nécessaire dans ce cas.

Selon Cap malagasy, le coaching ne s'arrête pas à l'appui par rapport à la production ou à l'OP mais s'ouvre à toute action de développement menée par les participants. Il est pertinent en effet d'accompagner les leaders dans leur initiative de développement social qui s'inscrit dans le cadre du développement rural.



Les visites échanges

Deux visites-échanges ont été effectuées durant l'action pilote. Il s'agit de visites des paysans leaders de l'OP de base ayant suivi le cursus de formation et ayant déjà pratiqué des changements dans leur OP ou communauté respective, à des élus qui tiennent de plus importantes responsabilités dans les OPR, coopératives et OP faitière Fifata.

Les sujets discutés pendant les échanges sont : les tâches et responsabilités des élus dans les OPR et coopératives, les conflits de pouvoir entre élus et techniciens, les services donnés dans les OPR, l'approche filière, le respect du RI et des statuts, la recherche de partenariat et de financement.

Cet événement a été aussi une occasion de discussion et de débat avec ces leaders de haute responsabilité tels que les présidents Mamy Rajohanesa et Roland Rakotovao de Fifata, avec des techniciens comme la responsable de l'unité Fert-Formation de leaders, les conseillers. Des échanges d'expériences entre les leaders aussi n'ont pas été de moindre importance.



La participation des conseillers dans la visite est un point très intéressant car ces conseillers ont vu comment s'imprégner beaucoup plus dans l'accompagnement de ces leaders, et aussi dans l'exécution de leur tâche notamment dans la phase post-formation.

Naît-on leader ou le devient-on ?

Lors de cette action pilote, nous avons été convaincus qu'il y a des leaders nés mais d'autres qui ne le seront jamais. Dorénavant cela dépend des possibilités de chacun d'éveiller ses capacités ou d'acquérir des compétences.

Mahaleo, un leader qui a suivi la formation à Miarinavaratra nous a affirmé après les module de formation que « *être un leader est un don que certains disposent, les formations et la pratique servent donc au perfectionnement afin que nous puissions rendre service à notre entourage. Comme il y a les acteurs, il y a les spectateurs. Nous, leaders, nous sommes destinés à être des acteurs, vecteurs de changement au lieu d'accepter la pauvreté.* »



Part de risque

Pendant les exercices d'intersession et les changements expérimentés par les leaders, nous nous sommes rendus compte que l'accompagnement post-formation est très important car après la formation, les leaders ont plus de confiance, et plus de motivation à mettre en pratique des nouvelles idées. Nous dirons même que parfois ils sont très fous, prêts à s'aventurer dans l'inconnu et veulent changer le monde. Mais en même temps, ils courrent des risques car les gens n'aiment pas trop les visionnaires, les innovateurs, les rebelles. Pour cela, ils ont besoin de nos conseils et indications.



Exemples de changements faits par les leaders

Séraphin/Isorana: a mobilisé tout un hameau pour réaménager un terrain de foot ; pour le moment ils n'ont pu faire que la moitié du terrain ; le président du fokotany mobilisera les autres hameaux pour faire l'autre moitié.



Séraphin Isorana

Aimé/Mahasoa : vice président du district de l'église catholique dans sa région, il va faire une démarche de plaidoyer au niveau du maire et mobiliser la population pour remettre en état une partie de la piste de Mahasoa. Sa vision à long terme : changer les coutumes qui défavorisent. Pour cela, il prévoit de se présenter à la prochaine élection de président de fokotany .



Aimé Mahasoa

Catherine/Mahasoa : après le départ du catéchiste et la démission du président, c'est elle qui a pris les responsabilités pour que l'église ne soit pas fermée. Elle est aussi trésorière du FRAM ; elle est élue à ce poste suite à des suggestions d'activités qu'elle a faites pour financer la participation des élèves au sport scolaire.



Catherine Mahasoa

Gabriel/Miarinavaratra : il a initié les membres du GPS Aina à réaménager son programme de travail 2012 juste après la formation module I ; il a été par la suite élu vice-président du GPS Aina.

Albert/Besoa : il a initié les membres du réseau des usagers de l'eau de Besoa pour un plaidoyer au niveau de la mairie de la commune, du district d'Ambalavao et d'autres partenaires, l'objet étant la réparation du barrage de Besoa qui a été détruit pendant le passage d'un cyclone.



Gabriel Miarinavaratra

Mahaleo/Miarinavaratra : il a suscité la partage des tâches et de responsabilités ainsi que la planification des ventes des légumes par spéculation dans son OP d'origine.

Effectif de leaders formés en 2012-2013

En deux ans, 190 leaders de proximité issus de 126 organisations paysannes de base ont été formés dans 3 régions.

Les femmes représentaient 27% des effectifs en formation.

Région	Homme	Femme	Total
Amoron'i Mania	41	22	63
Haute Matsiatra	52	24	76
Ihorombe	45	6	51
TOTAL	138	52	190

Coût de la formation

CAP Malagasy a pris en charge les frais suivants :

- les frais réels selon les barèmes de Fert concernant les déplacement et restauration de la formatrice/formateur de Fianarantsoa jusqu'aux communes : le taux varie entre 25 100 Ariary et 213 000 Ariary suivant l'éloignement de la commune d'intervention ;
- les fournitures nécessaires à la formation (emballage, marker...) : 20 000 Ariary par commune ;
- les supports de formation : 2 000 Ariary par stagiaire ou 30 000 Ariary par commune ;
- La restauration et déplacement des paysans pendant les deux jours par session de formation : cela varie entre 75 000 Ariary et 130 500 Ariary par session ;
- Soit un total pris entre 354 100 Ariary et 755 000 Ariary par commune pour les quatre sessions de formation.



Acronymes

CAP Malagasy : Conseiller Agricole de Proximité Malagasy

PPPFLRM : Projet pour la Promotion des Femmes Leaders rurales à Madagascar

Sources Documentaires

- Afdi
- Aseg
- Entreprendre Madagascar
- Fert
- Formagri
- Formged
- Interaid
- Projet PPPFLRM
- Saha



S'il ne peut avoir valeur de référentiel compte tenu de l'étendue du sujet, ce document de capitalisation se veut une source d'inspiration pour toute personne souhaitant intervenir dans les domaines de la formation et de l'appui-conseil aux leaders paysans de proximité.

Elaboré à partir des expériences menées par l'équipe Cap Malagasy et l'unité « Fert-Formation des Leaders Paysans » évoluant toutes deux au sein du groupe Fifata, il s'inscrit dans le prolongement des activités menées en son temps par Formagri.

Ainsi, l'objet de ce document est d'abord de revivifier l'importance capitale de l'accompagnement des leaders paysans qui doit aller de pair avec toute autre activité s'inscrivant dans le cadre du développement rural à Madagascar.

