



**FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT
AU LEADERSHIP DES JEUNES AGRICULTEURS
FORMÉS SORTANT DES COLLÈGES AGRICOLES
FEKAMA-FIFATA**



SOMMAIRE

LE MOT DU PRESIDENT DE FIFATA	5
INTRODUCTION	6
Les origines de la formation	7
Un besoin exprimé par Fifata	7
Un diagnostic préalable pour identifier les thèmes de la formation	8
Les objectifs de la formation	10
1. Description de l'expérience de formation	11
1.1 Identification et sélection des participants	11
1.2 La formation	12
1.2.1 Présentation du module 1	13
1.2.2 Présentation du module 2	13
1.2.3 Présentation du module 3	13
1.3 Déroulement des sessions	13
2. Suivi des réalisations des jeunes entre les sessions	15
2.1 Le suivi des réalisations des jeunes entre les sessions	15
2.2 Les visites-échanges d'approfondissement	16
2.3 L'accompagnement post formation	16
3. Les aspects logistiques et financiers	17
4. Bilan des réalisations	18
4.1 Les effectifs formés depuis 2013	18
4.2 Les difficultés de l'évaluation des effets de la formation	18
4.3 Le cheminement du jeune jusqu'à la mise en pratique des acquis	19
4.4 Le jeune dans son environnement social : quels changements ?	21
La diffusion de techniques agricoles	21

La création de groupements	22
Face aux traditions	22
La relation avec les aînés	23
4.5 Ce que les jeunes leaders ont à gagner	23
Mener à bien son exploitation	23
S'intégrer dans les structures locales	23
Contribuer aux actions de développement	23
Les visites-échanges	23
Progressivité	24
Prendre en compte le contexte local	24
5. Les enseignements de ce chantier formation	24
5.1 Les particularités d'un public de jeunes apprenants	24
5.2 La sélection des futurs leaders	24
5.3 L'importance de l'ancrage professionnel	25
5.4 Les perspectives de développement	25
La mise en place d'un dispositif de parrainage	25
La création d'un groupe de formateurs	25
La formation des jeunes non sortants des collègues	25
ANNEXES	26
Annexe 1 : synthèse des modules	26
Annexe 2 : exemple d'exercices	29
Annexe 3 : témoignages d'élus de Fifata	31

LE MOT DU PRESIDENT DE FIFATA

Roland RAKOTOVAO



Selon le proverbe malgache “Biby tsy manan-doha hono tsy mandeha”, ou littéralement, « un animal sans tête ne se déplace pas » ; depuis ses 25 ans d'intervention dans 10 régions de l'île, Fifata¹ (organisation paysanne faitière malgache) a acquis la certitude que former des leaders est d'une importance capitale pour les organisations paysannes.

Bon nombre des leaders actifs depuis des années ont aujourd'hui un âge avancé et pensent à la relève, d'autant plus que l'alternance à la tête des OP est également une évidence pour eux, selon les principes de la vie associative, raisons pour lesquelles l'accompagnement des jeunes leaders est une nécessité pour Fifata.

La formation de trois ans dans les collèges agricoles et la formation de leader proposée à la sortie de la formation favorisent la préparation de la relève.

Le leadership ne se limite pas seulement aux aspects techniques du métier d'agriculteur mais embrasse également d'autres domaines relatifs aux changements de comportement, à l'innovation, à la capacité à défendre les intérêts professionnels. Etre leader c'est aussi participer au développement communautaire auquel les jeunes ont toute leur place pour y contribuer.

Fifata promeut l'entraide entre jeunes et aînés qui doivent être complémentaires dans l'intérêt des organisations paysannes.

1 | Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha ou association pour le progrès des paysans, créée en 1989, est une fédération composée de 11 organisations paysannes régionales regroupant environ 200 000 membres.

INTRODUCTION

Fert accompagne depuis près de 30 ans Fifata dans ses activités de service à ses producteurs agricoles membres. La formation est un service phare qu'a développé Fifata au fil du temps.

D'abord en créant des collèges de façon à permettre aux jeunes de se former au métier d'agriculteur. Aujourd'hui il existe 5 collèges agricoles regroupés au sein d'une fédération nationale : Fekama. Ensuite, Fifata a également souhaité répondre aux besoins en formation des élus des organisations paysannes en leur proposant des réponses adaptées à chaque niveau d'engagement, depuis les organisations paysannes de base, en passant par les organisations paysannes régionales jusqu'au niveau national. Une petite équipe, intitulée Formation Leaders paysans (FLP), porte ces cursus de formation pour Fifata (cf. schéma n°2).

Le présent document décrit l'expérience de mise en œuvre d'un des services de FLP, celui des Jeunes Agriculteurs Formés (JAF²) dans les collèges agricoles Fekama-Fifata, qui consiste à la formation et à l'accompagnement des jeunes leaders paysans. Ce service de formation a été mis en place avec l'accompagnement de Fert en réponse aux besoins exprimés par Fifata.

Le schéma n°1 ci-dessous décrit le processus de travail qui structure la démarche d'accompagnement des jeunes leaders.

Le document décrit dans un premier temps le contenu et les modalités de mise en œuvre de la formation au leadership des JAF par FLP, puis les activités complémentaires à la formation apportées par FLP. Enfin, bilan de la formation et enseignements à tirer de l'expérience constituent les parties 3 et 4 du document. Des témoignages de jeunes et de leurs aînés apportent une illustration des appréciations portées par les acteurs au centre de cette expérience : les producteurs agricoles leaders et leur relève.

2 | JAF : Jeunes Agriculteurs Formés, jeunes sortants des collèges agricoles de Fekama.

Les origines de la formation

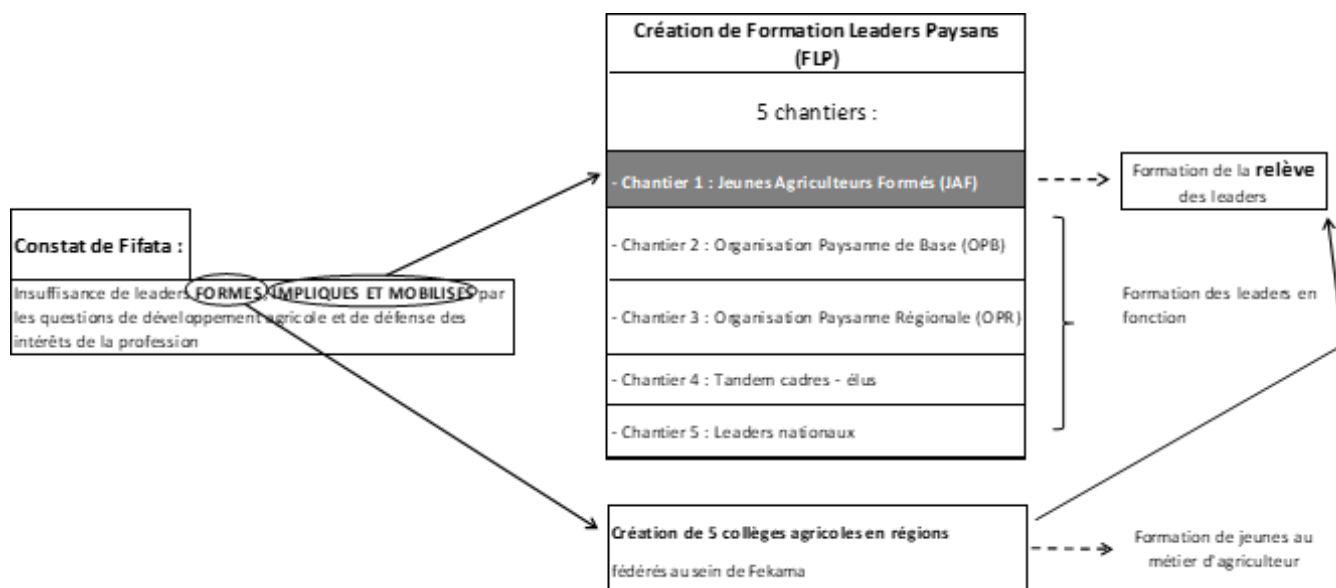
Un besoin exprimé par Fifata

Depuis 2012, Fifata a souhaité renforcer un dispositif de formation dans le cadre du renforcement de compétences de ses leaders paysans.

Par ailleurs, le groupe Fifata (rassemblant les fédérations de producteurs membres de Fifata et les structures spécialisées de services aux membres³), engagé dans la représentation et la défense des intérêts des paysans, a évoqué la pertinence d'avoir des leaders formés suivant un parcours progressif de responsabilités depuis l'OP de base jusqu'au niveau national. De leur côté, les élus et techniciens des fédérations membres de Fifata qui ont contribué à la mise en place des collèges agricoles ont soutenu l'importance de la question de la relève des leaders.

La formation des jeunes leaders est ainsi née de la volonté de Fifata de former la relève des leaders à partir des jeunes formés sortants des collèges agricoles.

Schéma 2 : la place du chantier JAF au sein du dispositif de formation des leaders paysans (FLP)



Selon Cap Malagasy, structure du groupe Fifata dédiée au conseil aux exploitations agricoles familiales, le cursus de formation réalisé auprès des leaders d'organisations paysannes de base⁴ a permis de mettre en lumière la position des jeunes et notamment les atouts qu'ils représentent dans l'émergence des leaders et plus généralement pour l'évolution de l'agriculture malgache.

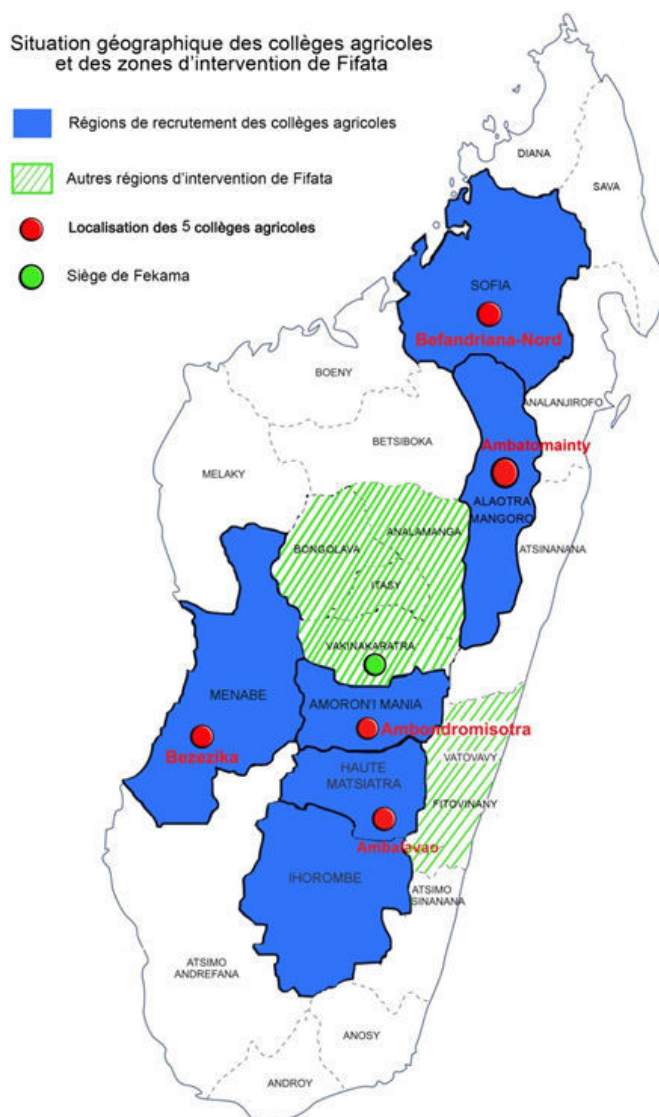
3 | En réponse aux besoins de ses membres, Fifata a mis en place progressivement des structures spécialisées de services : Cecam, réseau de caisses d'épargne et de crédit, le Ceffel pour la formation et l'expérimentation en fruits et légumes, Cap Malagasy pour le conseil agricole de proximité, Fekama, fédération des 5 collèges agricoles, la Sif pour le foncier...

4 | Dont l'expérience a été relatée dans le document « identification, formation et accompagnement des leaders paysans de proximité – Capitalisation des acquis – Cap Malagasy – 2014

Ainsi, le cursus Jeunes Agriculteurs Formés a été créé en novembre 2013. Il est mis en œuvre par les formateurs de FLP.

Un diagnostic préalable pour identifier les thèmes de la formation

Une phase de diagnostic initial a couvert la période de septembre à octobre 2013 et a été réalisée dans les régions où se trouvent les collèges agricoles (en général, les séances ont été menées auprès des collèges agricoles avec quelques déplacements aux alentours, là où des jeunes sortants sont installés, avec leurs parents et voisins en tant que personnes ressources pour le diagnostic).



Les trois grands objectifs de la phase de diagnostic ont été :

- Connaître la situation sociale et économique des jeunes sortants des collèges
- Collecter des informations devant confirmer la pertinence de la formation des jeunes en leadership et voir comment adapter cette dernière à leur contexte
- Identifier les besoins des jeunes en termes de compétences/connaissances afin de les traduire en des thèmes de formation

Les enquêtes ont été réparties selon les catégories d'acteurs : i) auprès des membres de l'équipe de formateurs au collège, ii) auprès des responsables (technicien ou élus) des fédérations membres du groupe Fifata dans les régions, iii) auprès de quelques jeunes joignables sortants du collège et iv) auprès des parents ou proches des jeunes.

Les enquêtes pouvaient être soit individuelles ou en groupe selon la disponibilité des interlocuteurs, à l'exception des jeunes qui ont été exclusivement interviewés un par un.

Pour compléter les informations collectées au cours des enquêtes, pour les recouper et en assurer le bien-fondé, les observations participatives ont été combinées avec les interprétations de l'enquêteur sur les faits observés sur le terrain.

Les informations collectées pendant la phase de diagnostic ont été analysées de manière à mettre en évidence :

LES IDÉES SIMILAIRES

qui pourraient mener à la formulation d'un ou plusieurs thèmes pour la formation et faciliteraient ainsi la construction du cursus,

comme par exemple la nécessité d'aborder le changement de comportement (technique, social) évoqué par la quasi-totalité des personnes enquêtées.

LES IDÉES DIVERGENTES

car compte tenu des contextes diversifiés dans les quatre régions concernées, la posture des jeunes peut varier d'une région à l'autre.

Par exemple, un jeune refuse de partager ses connaissances avec ses voisins qu'il considère comme des concurrents dans son projet d'élevage, alors que d'autres jeunes vont chercher au contraire à persuader les gens réticents de leur village. Ces positions bien qu'opposées révèlent l'intérêt de proposer un thème sur la mobilisation communautaire qui devrait aider les jeunes dans les deux cas.

LES OPINIONS PARTICULIÈRES

afin de compléter les éléments manquants dans les besoins exprimés et affiner les modules de formation, certains points de vue isolés ont été pris en compte.

Par exemple le directeur de la fédération FFTS dans la Sofia, membre de Fifata affirme que : « les jeunes doivent oser aller plus loin que leurs prédécesseurs et ne pas se contenter d'aménager les mêmes parcelles ». Ce propos a inspiré la conception de deux thèmes : la confiance en soi et la construction d'une vision commune.

Un défi :

arriver à concevoir des modules de formations uniformes qui pouvaient répondre aux besoins exprimés et correspondaient aux contextes des quatre régions en matière de leadership.

L'analyse des résultats visait à ce que les thèmes de la formation soient les mêmes pour les quatre collèges car FLP ne peut pas intervenir et répondre à tous les besoins exprimés. Certaines propositions n'ont pas été prises en compte telles que le renforcement de capacité linguistique en français, l'informatique et la bureautique.

Des personnes ressources dans l'environnement proche de FLP ont été sollicitées pour apporter leur contribution. Ainsi FLP a collaboré étroitement avec l'équipe des collèges agricoles, avec le conseiller technique expatrié de Fert spécialisé en formation, et enfin quelques leaders nationaux siégeant au conseil d'administration de Fifata. L'ensemble de ces contributions a permis l'élaboration du cursus de formation JAF en décembre 2013.

Les objectifs de la formation

Pour construire ces chantiers, FLP s'est inspirée de la capitalisation de Formagri⁵ sur la formation des leaders. Néanmoins au fil du temps, FLP a construit ses propres références de formation qui en font maintenant un produit original au service de Fifata.

L'objectif général du chantier de formation de jeunes leaders formés est focalisé autour de :

- Accompagner les jeunes qui ont suivi un cursus de formation longue à devenir des leaders techniques dans leur village
- Accompagner les jeunes à s'investir dans des groupes et promouvoir l'engagement

L'enjeu, au-delà des notions de leadership, est d'accompagner les jeunes au changement.

Après leur formation aux collèges agricoles Fekama, les JAF sont censés apporter des innovations dans leur milieu telles que l'adoption d'innovations dans les pratiques agricoles, ainsi que d'autres changements sur le plan social, économique et culturel. Il est attendu du jeune qu'il mobilise tous ses acquis et capacités autour de lui afin de contribuer au développement de son territoire. Or, au moment du diagnostic, il avait été constaté qu'à leur retour au village, les jeunes étaient parfois victimes d'une certaine forme d'exclusion sociale de la part de leur entourage du fait du décalage que peut créer la formation au collège, parfois les choses peuvent aller jusqu'à des actes au détriment des jeunes (incendie de poulailler, empoisonnement du bétail,...), de la part de voisins jaloux de leur réussite. Aussi la formation apporte un accompagnement à la réinstallation au village pour permettre au jeune de nouer ou renouer des relations favorables avec les membres de la société pour pouvoir mener à bien son projet d'exploitation agricole et apporter des changements dans son village, dans un contexte souvent marqué par la réticence au changement et la perpétuation des traditions.

Spécifiquement, le chantier de formation JAF contribue à la promotion de leaders engagés via un cursus de formation et d'accompagnement évolutif permettant progressivement aux jeunes l'accès aux différents niveaux de structuration d'organisations paysannes : les groupements villageois, OPB, Union filière/Plateforme, Organisation paysanne régionale et Organisation paysanne faîtière/nationale.

5| Organisme de formation national agricole et rural, créé par Fert et Fifata, et qui a développé de nombreux cursus de formation innovants pour le monde agricole dans les années 2000.

1. Description de l'expérience de formation

1.1 Identification et sélection des participants

L'identification des jeunes pour suivre la formation est une tâche partagée au niveau des équipes de chaque collège. FLP propose seulement quelques critères de base qui ne sont toutefois pas immuables :

- Etre paysan, attesté par la pratique de l'agriculture et/ou élevage comme principale source de revenu
- Innovateur et favorable au changement technique et socio organisationnel
- Avoir une bonne image sociale en termes de relation avec l'entourage
- Sensible au développement local
- Ayant un caractère de meneur d'hommes que la vie à l'internat a pu montrer
- Etre majeur
- Favoriser la participation des femmes pour chercher une certaine parité des effectifs

Le repérage est effectué plusieurs mois après la sortie du collège pour laisser aux jeunes le temps de pratiquer le métier d'agriculteur de manière à avoir une forme de garantie que le jeune a fait de l'agriculture un véritable choix professionnel. De plus, à sa sortie du collège, le jeune est généralement concentré sur la mise en œuvre de son activité agricole. Pour beaucoup de jeunes, ça n'est qu'au bout de deux à trois ans qu'ils commencent à ressentir l'intérêt de projets communautaires pour développer leurs activités et les diffuser autour d'eux.

Dans la démarche opérationnelle, l'étude des candidatures se fait en deux étapes :

- le conseiller en accompagnement post-formation des collèges choisit les candidats par rapport à ses observations sur le terrain (volonté manifeste de s'engager, comportement de l'individu, la tenue de son exploitation, relations sociales, ...), et propose une liste de jeunes ;
- les formateurs et les membres du comité paysan (conseil d'administration) des collèges examinent les candidatures en faisant appel à leurs souvenirs des jeunes pendant leur vie au collège (par consultation des archives également). Parfois, les membres du comité tiennent compte aussi de leur connaissance du jeune quand celui-ci habite dans le même village.

La place laissée aux élus paysans dans la proposition ou la validation de jeunes est essentielle, mais elle peut parfois donner lieu à des « choix affectifs » plus que des choix rationnels, qui peuvent entraîner des désaccords avec le conseiller qui connaît bien le jeune.

Par ailleurs, toute l'équipe veille à ce que la liste des candidats retenus soit représentative par rapport à la localisation spatiale (avoir un participant par district ou par zone) et par rapport à la notion de genre (même si les candidatures féminines sont assez rares).

Le choix n'est pas figé à partir des critères qui parfois ne peuvent pas être remplis en même temps. Les jeunes meneurs repérés quand ils étaient au collège sont par exemple privilégiés : les chefs de classe, les chefs d'équipe, les porte-paroles. **Le nombre de participants par promotion est de 12 à 15 jeunes par collège d'origine.**

1.2 La formation

La formation débute au cours du dernier trimestre de l'année 1 et prend fin le quatrième trimestre de l'année 2, considérée comme l'année de la promotion (exemple : pour la 1ère promotion de JAF ayant commencé la formation en octobre 2013, l'année de promotion est 2014).

La formation JAF est composée de trois modules de deux jours chacun dont les thèmes se rapportent à la notion de leadership (cf. annexe 1 pour la présentation des modules). L'approche, généralement andragogique, est utilisée pendant le cursus. Elle repose beaucoup sur la valorisation des expériences des participants et la prise en compte de leurs contributions durant les sessions (une session = un module) pour construire un savoir et des connaissances communs. La formation est animée par un formateur de l'équipe FLP ; elle mobilise ponctuellement les équipes et élus des OPR.

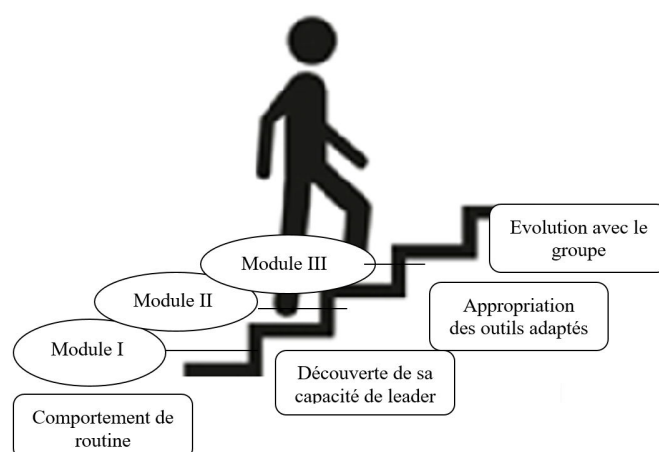
Au début, les participants ne savent pas trop comment s'y prendre avec le leadership. Souvent, il est fait référence à une vision du leader plutôt perçue comme un chef hiérarchique. Le module 1 propose donc les conditions et techniques de base pour devenir leader et amène les participants à s'auto évaluer de manière à connaître leurs atouts (à développer) et contraintes (à surpasser) par rapport à la notion de leadership.

Ensuite, après la première phase d'intersession pendant laquelle les participants doivent réfléchir sur leurs capacités et essaient de mettre en pratique les acquis de la première session, le module 2 apporte des outils nécessaires dans la gestion d'un groupe.

Avec le module 3, le jeune leader en est déjà au stade d'application confirmée avec l'existence d'un groupement qu'il a parfois déjà créé ; la session lui donne des techniques pour affirmer sa personnalité en tant que leader et vivre en harmonie avec son entourage.

En somme, le premier module fait découvrir aux participants ce qui les attend dans la fonction de leader, ils se préparent donc à travers les premiers essais pratiques durant l'intersession, leur progrès personnel est renforcé par le deuxième module. A la fin, les acquis sont soutenus et développés par le dernier module.

Le schéma suivant illustre la progression que suit le jeune tout au long de la formation.



1.2.1 Présentation du module 1

Le module 1 contient trois thèmes : la notion de leadership, les rôles et profil d'un leader, la mobilisation communautaire. Développé pendant la première session, ce module permet aux participants de se préparer personnellement à d'éventuels changements quant à la personnalité, les habitudes pour animer un groupe dont ils deviendront leader par la suite.

1.2.2 Présentation du module 2

Le module 2 correspond à la deuxième session et comporte 3 thèmes dont : la communication pour le changement de comportement, la vie associative et la technique de négociation. A travers ce module, les participants se rendent compte des changements à apporter pour leur groupe. Le processus de conscientisation/sensibilisation y est ainsi étudié pour bien réussir le regroupement via la mobilisation communautaire tout en tenant compte des missions dans une association telles que la représentation, la défense ou la recherche de l'intérêt commun.

1.2.3 Présentation du module 3

Le module 3 clôture les sessions avec trois thèmes : la confiance en soi, la communication avec les aînés et la construction d'une vision commune. Le renforcement personnel pour franchir les obstacles ou se redresser dans les moments pénibles est abordé en particulier. La relation avec les aînés qui sont en général des « leaders traditionnels » est explorée de près car sensible socialement. De plus les aînés sont des partenaires potentiels lorsqu'on souhaite conduire une communauté vers un but partagé.

Progressivement, le jeune leader devient un modèle dans son entourage. Il doit ainsi veiller à sa personnalité, ses actions pour parvenir à persuader les autres. Constituer son groupement avec les membres de sa famille est en général un moyen plus facile pour bien démarrer la fonction de leader. Désormais, c'est le début de la vie associative et celui du parcours de leader.

1.3 Déroulement des sessions

La session est avant tout une occasion de retrouvailles entre les jeunes sortants, cela leur permet d'échanger des nouvelles et de partager des informations à propos de leur projet respectif. Au début, les anciens collégiens se souviennent de leur vie à l'internat et involontairement ils considèrent la formation comme un cours classique, prenant ainsi le formateur comme un enseignant. Il faut ainsi les rassurer en leur montrant que la session est plutôt une séance de partage où chacun est invité à évoquer ses connaissances, ses expériences et son vécu. Pour ce faire, le formateur doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de distance entre lui et les participants, il faut acquérir leur confiance dès le début.

Bien que certaines habitudes méritent d'être maintenues pour établir de l'ordre dans l'organisation de la session, tel le respect des horaires, les modes de prise de parole, l'écoute active, etc., il arrive au formateur de conduire la session tout en tenant compte de l'attitude de chaque participant. Par exemple, parler à propos d'un sujet qui lui est familier pour le timide afin de l'inciter à s'exprimer, engager des discussions et laisser les participants débattre entre eux avant de faire une synthèse.

En général, toutes les astuces en andragogie sont mises en avant pour obtenir et maintenir l'attention des participants : différents jeux, des simulations, des travaux de groupe, des animations diverses sont utilisés durant les deux jours de formation. Les exposés doivent être en équilibre avec les débats en termes de durée, et même les exemples sont mieux compris quand ils sont proches du quotidien des participants ; pour cela, il faut tenir compte des valeurs, des tendances et du contexte dans la région d'intervention.

**Benja,
« le rêveur »**

La route nationale passe dans le village d'Ankazobetroka, là où habite Benja, sortant du collège d'Ambalavao. Souvent, il voit les camions des collecteurs de porcs passer devant chez lui. Après la formation sur la construction d'une vision commune, Benja avait une image à l'esprit, les camions qui s'arrêtent dans son village pour collecter les porcs. Arrivé chez lui, Benja a commencé à parler à ses voisins à propos d'un projet d'élevage de porc et le groupement d'éleveurs de porcs a vu le jour avec Benja.

Comme supports de formation, FLP utilise des photos, des images et peu de textes, des documents de référence (modèle de statuts, règlement intérieur pour association, coopérative, etc.). Des jeux et exercices sont également utilisés (cf. exemple d'exercices en annexe).

A la fin des sessions, un mémo de formation d'une vingtaine de pages est distribué aux participants. Durant la formation, il y a les exposés qui se font soit avec les diapos soit sur flipchart.

La participation est plus active quand les jeunes se sentent libres de s'exprimer. Faute de pratique sur le terrain, les discussions permettent à chacun de voir comment il compte adapter la formation dans son propre milieu.

Les sessions sont organisées au siège de la fédération de Fifata de la région, pour rapprocher davantage les jeunes et les OPR ; les changements suivants ont été constatés après plusieurs sessions :

- L'équipe de la fédération (élus et techniciens) intervient à certains moments dans la session, ils sont impliqués à contribuer à la formation de leur relève
- Les jeunes sont devenus moins craintifs envers les leaders aînés et communiquent plus avec eux (demande de conseil technique)
- La fédération appuie les groupements constitués dans leur formalisation
- Chaque fédération dans les régions où il y a le collège a maintenant au moins un jeune leader formé par FLP au sein de son conseil d'administration.

2. Suivi des réalisations des jeunes entre les sessions

2.1 Le suivi des réalisations des jeunes entre les sessions

Entre chaque session de formation (en général, deux à trois mois), les jeunes s'engagent à mettre en pratique la formation. Après la première session, le jeune est très sollicité :

- les mois de novembre – décembre correspondent à une période de travail accru dans les champs, les jeunes sont donc plus préoccupés par leur propre exploitation
- la mobilisation communautaire demande des préparations multiples (étude du contexte local, choix du projet et du mode de communication pour le partager aux autres, création d'alliance, etc.) qui nécessitent un temps suffisant au jeune leader
- le jeune doit se préparer personnellement aux actions à mettre en œuvre (sensibilisation, persuasion, info-communication au rôle et profil du leader, certaines adaptations progressives sont à prévoir dans ce sens).

Tout au long du cursus, on voit des groupements se mettre en place. Dans la plupart des cas, les activités sont des petits projets autour de la production à cycle court comme l'élevage de poulet de race locale ou de canard, l'élevage de porc, la culture maraîchère, parfois à cycle moyen comme la riziculture, la culture de maïs, ou de pois du cap. Ces projets sont conçus pour procurer de l'argent aux membres, comme source de revenu principal ou complémentaire. La mise en œuvre de ces petits projets occasionne des changements : diffusions techniques, constitution d'un système d'épargne et de crédit, mise en place de petites infrastructures (grenier, étable, parcelle commune...), développement de la vie associative.

Le suivi des réalisations des jeunes se fait de plusieurs manières :

- au cours des sessions de formation : via la collecte d'informations au début de la deuxième et à la troisième session,
- par le conseiller chargé de l'accompagnement des jeunes sortants de collège, qui procède aussi à l'appui-conseil concernant les activités pratiques de la formation technique (tenue des exploitations) et socio-organisation (vie associative),
- à l'issue des 3 sessions de formation, via une visite in situ.

Ralay, « le modeste »

Ce jeune sortant du collège de Bezezika (région Menabe) est le petit-fils d'un leader paysan très connu au sein du groupe Fifata depuis des années. Son grand-père est le président du comité paysan du collège et il est élu dans d'autres structures d'envergure régionale et nationale. Ralay, qui admire son grand-père depuis toujours, s'est dit que jamais il ne pourra arriver à son niveau. Après la formation, il a commencé à conseiller son grand-père à propos du traitement sanitaire des zébus, au début celui-ci n'a pas réagi mais quand une bête a été gravement malade, il est venu demander de l'aide à Ralay. Etonné, Ralay a soigné la bête qui fut guérie quelques temps après. A, Ralay et son grand-père se concertent sur beaucoup de sujets concernant les techniques agricoles et également sur la vie associative.

2.2 Les visites-échanges d'approfondissement

Le cursus de formation proprement dit se termine par une visite échange organisée après la troisième session. Chaque année, au cours du mois d'août, trois jeunes par collège participent au voyage. La sélection se fait avec les conseillers de chaque collège, les plus dynamiques sont identifiés suivant leur assiduité pendant les sessions de formation au collège et suivant les activités pratiquées sur le terrain.

Le principal objectif de la visite est l'enrichissement des connaissances pour les jeunes, tant sur le plan technique (pratique agricole) que socio-organisationnel (leadership et vie associative). Ainsi, dans l'itinéraire, la visite de centres de formation ou de sites d'expérimentation est insérée, on y prévoit aussi la rencontre de leaders actifs avec leurs associations.

Depuis 2014, les régions de l'Itasy et du Bongolava, constituent l'unique destination des visites d'échanges pour plusieurs raisons :

- ces deux régions remplissent tous les critères à propos des lieux et des personnes à visiter (existence de pratiques agricoles suivant les techniques améliorées, existence d'organisations de producteurs, leaders d'OP à rencontrer, etc.)
- C'est une occasion de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe Fifata et de renforcer l'esprit d'équipe entre visiteurs et visités étant donné que les deux régions sont incluses dans la zone d'intervention de Fifata (fédérations et OPB visitées sont membres de Fifata)
- géographiquement, ces zones sont situées au centre de l'île et forment un point de ralliement pour les jeunes venus du sud, du nord et de l'ouest.

Venant compléter les modules de formation en salle, la visite a plus un aspect pratique ; les jeunes peuvent s'entretenir directement avec les leaders expérimentés et avec les membres d'une organisation. La découverte est omniprésente pendant les voyages, mais les jeunes une fois de retour dans leurs régions respectives doivent faire preuve d'adaptation pour mettre en application ce qu'ils ont observé dans un contexte différent (conditions climatiques, environnement sociale, etc.).

M. Haingo, président de la fédération VOMBO et membre du conseil d'administration de Fifata est l'un des leaders très appréciés pendant les visites-échanges. Son parcours depuis son statut de paysan migrant jusqu'au mandat de leader national a fasciné les jeunes visiteurs. Leadership et techniques agricoles sont à l'ordre du jour des échanges.

2.3 L'accompagnement post formation

Il s'agit d'une action qui vise à renforcer davantage la compétence du jeune leader engagé dans la mise en pratique des formations. Le formateur de FLP, accompagné du conseiller du collège agricole Fekama, effectue une visite auprès de certains jeunes formés, sélectionnés selon quelques critères: avancement du jeune dans le parcours de leader (où les plus actifs sont priorisés), localisation spatiale (situation des jeunes par rapport au regroupement possible sur un même axe), assiduité pendant les sessions.

Les élus de Fifata (issus des fédérations ou des collèges agricoles) contribuent aussi à l'accompagnement quand les jeunes se trouvent dans leur entourage (même village/commune), d'une ma-

nière permanente. Les jeunes ayant du potentiel sont plus appuyés par les leaders aînés à travers un système de parrainage (partage de savoir et d'expérience, assistance individuelle).

La phase d'accompagnement post formation permet d'identifier tous les éléments relatifs à l'avancement du jeune leader, les contraintes auxquelles il fait face, sa vision avec son groupe, les facteurs de motivation ou de blocage, le niveau de changement effectué, etc.

Lorsque pour certains jeunes le leadership a du mal à s'exprimer, le formateur FLP essaie d'en connaître les raisons et d'apporter des réponses. Cela permet à FLP d'ajuster le contenu du cursus JAF en tenant compte des expériences observées en post-formation.

3. Les aspects logistiques et financiers

Le budget alloué à la formation se présente comme suit pour une promotion de 48 jeunes par an :

1 € = 3 500 Ar

Rubrique	Coût	
	En Ariary	En Euro
Total de la prise en charge des jeunes et autres frais liés à la formation au niveau des 04 collèges	11 100 000	3 171
Coût du formateur pour 80 jours par an consacrés au chantier JAF (salaire et frais de mission)	5 312 800	1 517
Frais de déplacement, restauration, hébergement	14 800 000	4 229
Coût visite échange pour 12 jeunes	2 580 000	737
Total	33 792 800 Ar	9 655 €

Prise en charge: FLP prend en charge les frais de déplacement, la restauration et l'hébergement des participants pendant le séjour complet de la formation. On note que le montant alloué dans les prises en charge suit le barème applicable au sein de Fert.

Autres frais: FLP assure également les matériels et les supports de formation ainsi que les attestations de fin de stage distribuées à la fin des sessions et parfois la location de salle. Ces dépenses sont incluses dans le budget ci-dessus.

Daniella,
« releveuse
de défi »

Les porcs de Daniella ont été les seuls épargnés quand la peste porcine a fait des ravages dans la zone où elle habite. Cette situation a suscité la jalousie de ses voisins qui ont tué ses bêtes. Daniella a perdu ses huit porcs déjà engraisés. Mais, elle a repris confiance en elle après la formation. Elle a décidé de collaborer avec six personnes de son village, parmi lesquelles la femme

d'un gendarme. Le petit groupement a débuté avec l'élevage de 10 porcs dont 4 appartenant à Daniella. Les membres s'organisent dans les tâches (nourrir les bêtes, nettoyer l'étable, laver les cochons) ; Daniella s'occupe du traitement sanitaire puisque les porcs ont été élevés dans sa porcherie. Les membres ont appris progressivement la technique d'élevage. Les malveillances ont cessé...

4. Bilan des réalisations

4.1 Les effectifs formés depuis 2013

FLP a réalisé 11 cursus complets (soient 33 sessions de formation) d'octobre 2013 à juillet 2016 pour 130 jeunes. La formation s'est étendue progressivement de trois à quatre collèges (le collège d'Ambondromisotra). Les données statistiques relatives à ces réalisations sont présentées dans le tableau ci-après.

Aperçu sur les formations

Collège Collège	Nb de cursus	Total JAF formés	Leaders actifs	Groupe- ments créés	OP formelles
Bezezika	3	38	33	31	2
Befandriana	3	36	31	29	2
Ambalavao	3	34	30	27	3
Ambondromisotra	2	22	19	13	6
TOTAL	11	130	113	100	13

A l'issue de la formation, 10% des jeunes formés ont créé une OP. 88,5 % des jeunes leaders ont créé un groupement informel. Par ailleurs, fin 2016, quatre (4) jeunes sont élus membres du conseil d'administration auprès des fédérations d'organisations paysannes régionales de Fifata, sept (7) au sein du comité paysan des collèges et deux (2) dans le comité national de la fédération des collèges agricoles (Fekama).

4.2 Les difficultés de l'évaluation des effets de la formation

Le passage du conseiller du collège chez les jeunes n'est pas systématique car ce dernier leur rend visite seulement quand ils habitent à proximité de sa zone de mission. Avoir des nouvelles de ces jeunes est donc une tâche difficile de par leur éloignement et leur faible accessibilité.

Parfois, les jeunes déménagent pour diverses raisons (mariage, recherche d'un meilleur cadre de vie, changement d'activité autre que l'agriculture) et ne donnent plus de nouvelles.

On ne peut pas attribuer à la formation tous les changements qui se produisent, bons ou mauvais,

par rapport aux objectifs fixés, car de nombreux paramètres entrent en interaction tels que la présence d'opérateurs d'appui en développement (ONG, projet, programme, les initiatives de l'Etat...), des événements qui peuvent influencer le comportement et les agissements du jeune leader, voire le contexte socioéconomique dans son milieu.

Il est recommandé aux jeunes leaders d'apporter les changements d'une manière progressive, de noter les résultats et impacts de leurs actions ; et cela demande donc du temps. De plus, une courte mission de suivi ne permet pas d'apprécier l'ensemble des changements.



Olga (au fond sur la photo en t-shirt blanc)

fait partie de la 1ère promotion de JAF formés par FLP dans la région de l'Amoron'i Mania. Très timide, elle avait de la difficulté pour communiquer aux autres. Toutefois, sa réussite sur son exploitation (élevage de porc, de poulet, riziculture) a entraîné l'imitation chez les jeunes de son âge dans son village. Olga est devenue un modèle malgré elle.



Miharson (debout sur la photo)

habite à Soanala, à plus de 220 km d'Ithosy, dans la région de l'Anosy. Il a fallu une semaine entière au conseiller du collège d'Am-balavao pour parvenir jusqu'à lui. L'éloignement géographique complique non seulement l'évaluation de la formation mais aussi l'accompagnement du jeune.

4.3 Le cheminement du jeune jusqu'à la mise en pratique des acquis

Dès le démarrage de la formation initiale dans les collèges agricoles, les jeunes sont sensibilisés à l'importance de s'organiser en groupe et de s'engager pour le développement de l'agriculture. Comme le montre le schéma, la formation JAF vient renforcer ce qui a été initié lors de leur scolarité dans les collèges ; et c'est alors qu'on peut apprécier des changements, selon les trois étapes suivantes :

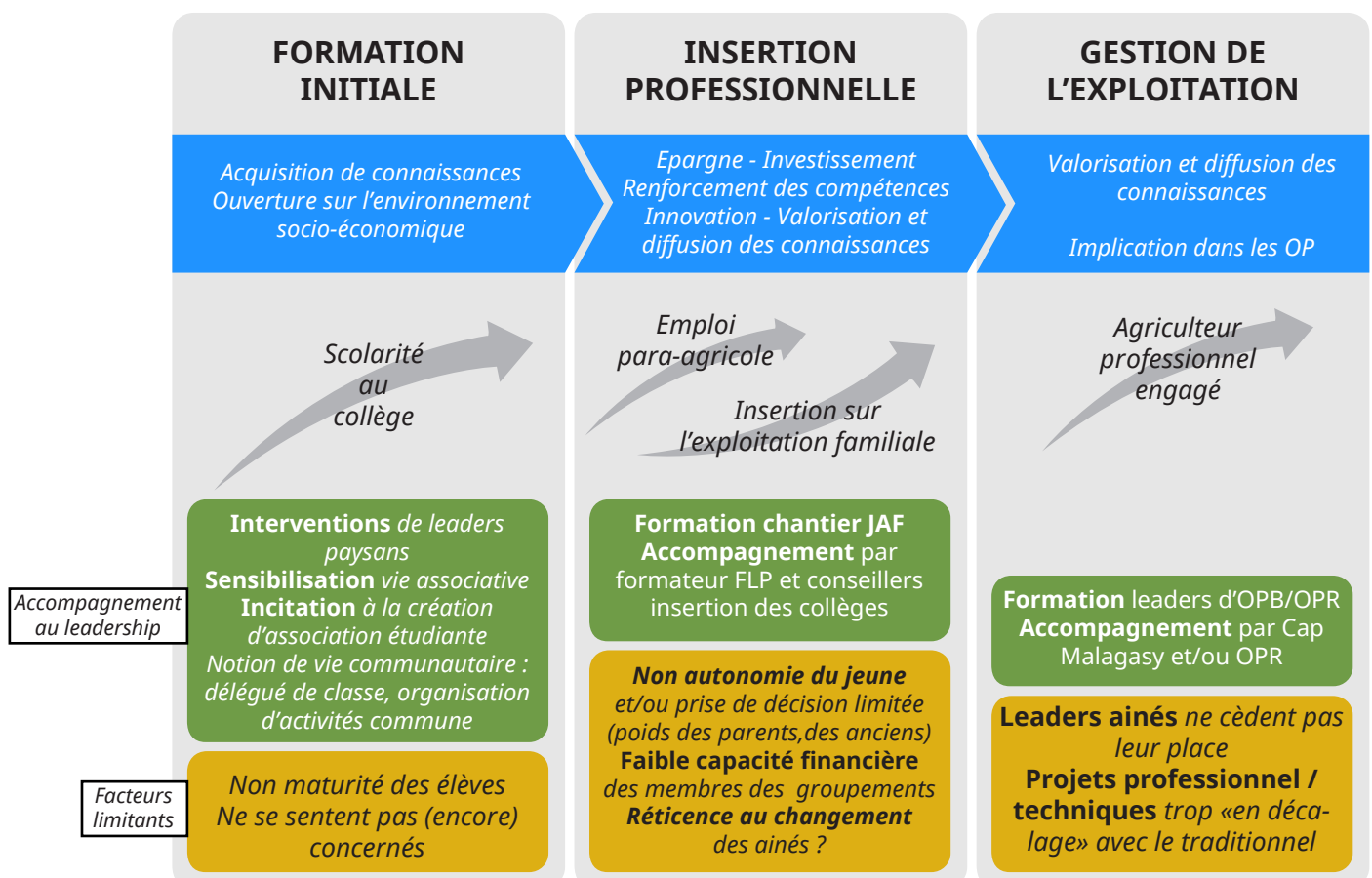
L'état zéro : au début de la formation, les jeunes se soucient avant tout de leur projet professionnel (leur exploitation). La réussite personnelle est tellement préoccupante que la vie en société est reléguée au second plan voire omise. Puis, la prise de conscience apparaît progressivement. Quand on évoque des problèmes socio-économiques illustrés par des cas réels engendrés par l'absence de solidarité et de cohésion dans une communauté, ils reconnaissent l'importance de la vie associative et les opportunités qui l'accompagnent, cette reconnaissance marque le début du changement dans la perception.

Le premier pas : la véritable conviction se traduit en action, les jeunes débutent par communiquer l'idée de regroupement, le plus souvent avec des membres de la famille ou avec des proches voisins. Il s'agit d'une proposition de travailler ensemble autour d'un projet ce qui transforme la vision sur le développement personnel en une vision sur le développement communautaire. Cette étape se produit généralement pendant la deuxième phase d'intersession. L'individualisme cède la place à la volonté de partage et d'échange.

L'adoption : c'est à ce stade que le leadership prend tout son ampleur. Conscients de leur responsabilité envers le groupe, les jeunes leaders adoptent des comportements insoupçonnés. Certains oublient leur timidité et osent négocier avec des personnes susceptibles de les aider, d'autres n'ont plus aucune gêne à donner des conseils aux aînés de leur groupe, certains donnent leur propre bien (parcelle de terrain, poulailler, étable, etc.), tout cela dans un seul but, réussir le projet communautaire et atteindre les objectifs du groupement. Cette attitude se développe davantage quand le jeune est en relation avec des personnes d'influence (cas des jeunes élus au sein des fédérations), objet de la visite échange au cours de laquelle les jeunes constatent par eux-mêmes le devenir d'un leader paysan expérimenté.

Force est de reconnaître cependant que les jeunes ne progressent pas à la même vitesse, les trois étapes restent cependant perceptibles auprès d'une majorité à chaque promotion.

Place du chantier JAF dans le parcours du jeune sortant des collèges Fekama



Mahazo (à gauche)



jeune issu du collège d'Ambondromisotra, « je croyais que les autres éleveurs de porcs dans mon village étaient des concurrents, j'ai préféré ainsi créer une association avec mes proches parents. Après, deux voisins m'ont contacté et j'ai vu immédiatement que notre projet pourrait se développer si on travaillait ensemble ». Ici, la perception d'autrui a nettement changé.

un jeune sortant du collège d'Ambalavao. « Au début, j'avais un peu peur de travailler avec les gens aisés de mon village, il y avait tellement d'écart dans notre niveau de vie. Puis, je me suis senti rassuré quand j'ai réalisé qu'ils avaient besoin de moi sur le plan technique dans l'élevage de porc ». Le sens du leadership a pris le dessus malgré la difficulté du début.

Zo (deuxième à gauche),



de la seconde promotion de FLP du collège de Befandriana « J'ai mis du temps dans la sélection des membres pour mon association car le projet d'élevage de porcs demande un certain investissement préalable comme les moyens matériels et financiers, la disponibilité, sans quoi l'activité démarre sur de mauvaises bases générant de la démotivation ».

Pierre (troisième à gauche),



jeune sortant du collège de Befandriana, « J'étais déçu quand ma première association a été dissoute car les membres ne payaient pas leur cotisation. Maintenant, notre projet d'élevage de poulet gasy marche bien avec les sortants du collège, c'est une nouvelle association et nous sommes solidaires ».

Salomon (premier à gauche),



4.4 Le jeune dans son environnement social : quels changements ?

La formation des jeunes leaders a deux objectifs : la promotion de services à la production agricole et la réalisation d'un projet communautaire avec structuration des agriculteurs autour d'un service. Pour ce faire, ils utilisent diverses méthodes allant de l'entretien direct (sensibilisation verbale) à la mise en place de parcelles ou élevage de démonstration pour convaincre.

La diffusion de techniques agricoles

Apporter des changements techniques pour améliorer le rendement, c'est l'une des premières missions des jeunes tandis qu'ils sont encore au collège.

Dénis,



jeune du collège de Bezezika est le promoteur de la culture maraîchère dans son village à Antsakamiroake-Morondava. La technique est adoptée maintenant par bon nombre d'exploitants et se répand dans les alentours. Le jeune reçoit de temps en temps des agriculteurs intéressés qui veulent l'appliquer chez eux.

La création de groupements

Les jeunes leaders débutent en général avec des groupements informels autour d'un projet commun. Ceci est lié soit à l'amélioration technique soit relatif aux aspects sociaux (constitution épargne pour pallier aux imprévus) ou organisationnels (achat/vente groupé, plaidoyer...).

Danielline a créé une association féminine qui fait de la pisciculture à Ilaimandry-Ambalavao. Remarquablement, les membres sont restés solidaires malgré la perte des poissons estimée à 16 millions d'Ariary suite à un vol dans le bassin de l'OP en septembre 2015.



❖ **Le changement initié par les jeunes agriculteurs formés ne se limite pas au niveau de leur groupement mais s'observe aussi au sein de leur milieu social élargi.**

Outre la diffusion technique et le regroupement des agriculteurs autour des services, on peut voir sur le terrain différentes répercussions suite aux activités pratiques des jeunes leaders. En voici quelques illustrations observées dans le territoire où le jeune intervient.

Face aux traditions

Eddy,



jeune de la région de Sofia (maillot vert) a poursuivi son élevage de porc malgré l'interdiction coutumière en vigueur dans son village. Puis il a acheté une décortiqueuse et les voisins l'ont considéré autrement. Deux personnes se sont alors associées au projet du jeune ; ce qui a permis à Eddy d'installer sa ferme au village alors qu'il avait été auparavant obligé de la mettre à 500 mètres de là.

La relation avec les aînés

D'une manière générale, dans la société malgache, on accorde une considération importante aux aînés et ces derniers ont tendance à sous-estimer les jeunes sur tous les plans. Mais, la présence des aînés aujourd'hui dans certains groupements montre une certaine reconnaissance des initiatives prises par les jeunes.



est un leader confirmé dans son village à Ambia-Ihosy, il est non seulement président d'une association locale de producteurs d'oignons mais aussi vice-président du conseil d'administration de la fédération SOA GNY MIVOATSY de la région d'Ihorombe. Cette ascension est due notamment au soutien des aînés dans son entourage.

4.5 Ce que les jeunes leaders ont à gagner

Les résultats observés sur l'avancement des jeunes leaders permettent de tirer quelques enseignements :

Mener à bien son exploitation

Le jeune a beaucoup plus d'opportunité de réussir son leadership avec un projet professionnel réussi. Une exploitation bien soignée, visible, avec un bon rendement, attire toujours et favorise la communication même au-delà de son entourage ; le jeune pourra alors susciter des changements.

S'intégrer dans les structures locales

Adhérer à une organisation locale permet au jeune de s'imprégner dans la vie associative et de contribuer au changement au sein du groupe.

Contribuer aux actions de développement

Le jeune doit profiter de toutes les opportunités qui se présentent tels que les événements divers (foire, atelier, forum), le partenariat avec des organismes d'appui (projet/programme), la collaboration avec les services techniques de l'Etat... Cela permet au jeune d'accroître non seulement sa visibilité mais aussi de parfaire son apprentissage de leader.

Les visites-échanges

Les visites d'échanges offrent aux jeunes l'occasion de constater in situ les applications ou les innovations techniques mais aussi d'échanger avec des leaders ou des dirigeants de l'Etat. Les jeunes se motivent d'avantage en observant la réussite de leurs aînés, lors de ces visites.

Dans la mise en pratique de la formation par les jeunes, quelques précautions sont à prendre en compte.



Progressivité

Introduire progressivement les changements ; par exemple développer ensemble des services et apprendre à travailler ensemble avant de créer une association ou mobiliser les moyens, avant de faire des emprunts bancaires pour la mise en œuvre d'un projet communautaire. L'essentiel c'est de réussir les activités en apportant un petit changement. Le leitmotiv sera « un succès en appelle un autre ».

Mettre en garde les jeunes qu'un progrès trop rapide au sein d'une communauté peut attiser la jalousie des autres au risque d'acte malsain à leur endroit.

Prendre en compte le contexte local

Malgré le dynamisme des jeunes leaders, beaucoup de paramètres entrent en jeu et méritent d'être observés dans l'introduction de changement : le niveau d'instruction de l'entourage qui conditionne la réception des messages, les services existants autour du jeune, les us et coutumes qui peuvent être favorables ou pas aux activités du leader, le niveau de vie qui pourrait booster ou freiner l'essor d'un projet communautaire.

5. Les enseignements de ce chantier formation

5.1 Les particularités d'un public de jeunes apprenants

En prolongement de son parcours au collège, parfois le jeune considère le formateur du chantier JAF comme un maître d'école. Il est nécessaire d'instaurer progressivement des relations de confiance en responsabilisant le jeune, en le mettant au centre de son projet de vie. Une posture trop directive est à écarter par le formateur, et les occasions de débat-échange sont à rechercher de façon à inciter le jeune à se mettre en avant.

Les jeunes commencent à s'exprimer sans complexe dès qu'ils se sentent valorisés à travers la formation, ils communiquent mieux sur les problèmes qui pourraient gêner la réalisation de leur projet de vie.

5.2 La sélection des futurs leaders

L'implication de plusieurs personnes ressources est importante dans la sélection des participants à la formation. Fifata dispose d'un réseau d'acteurs constitué d'élus paysans, de techniciens dans les fédérations d'organisations paysannes, l'association Cap Malagasy et les collèges, ce qui est un atout dans ce processus de formation et d'accompagnement des jeunes. Les élus expérimentés interviennent dans l'élaboration des critères de sélection et les techniciens dans l'évaluation de la capacité du jeune à suivre et mettre en pratique la formation.

Une partie de la promotion seulement participe chaque année aux visites d'échanges. Ceux qui ne sont pas sélectionnés sont incités à saisir les occasions d'observer d'autres situations lorsqu'ils sont amenés à se déplacer dans d'autres régions, pour une visite familiale par exemple. Ils peuvent aussi profiter des séances de regroupement des jeunes sortants au niveau régional ou au niveau du district.

5.3 L'importance de l'ancrage professionnel

La formation associe les élus paysans à différentes étapes de son déroulement, comme la sélection des jeunes par exemple. L'implication des OP dans le déroulement de la formation vise à ce qu'elle soit cohérente avec le contexte des jeunes et avec les réalités du monde rural malgache en général.

L'organisation de la formation au sein des fédérations confirme la place des OP dans la mise en œuvre de la formation. L'intervention des élus de la fédération en cours de formation la rend plus concrète.

Néanmoins la formation doit être accompagnée d'une réelle stratégie politique de relève définie par les organisations paysannes de façon à préparer effectivement la place pour les jeunes.

5.4 Les perspectives de développement

Avec le recul de trois ans de formation, FLP cherche à faire évoluer le dispositif en tenant compte de l'expérience et pour toujours être au plus près des besoins des jeunes et des besoins de Fifata pour la relève.

La mise en place d'un dispositif de parrainage

L'action consiste à envoyer les jeunes formés effectuer un stage de proximité auprès des leaders aînés qui seront ainsi leurs parrains. Le parrain transmet son savoir et son expérience de leader au jeune stagiaire. Au côté de son parrain, le jeune observe sa façon de travailler au sein d'une organisation d'envergure régionale (fédération, collège, institution financière, etc.) où il occupe un poste d'administrateur. L'objectif est dans un premier temps de compléter les séances de formation théorique par des observations pratiques in situ, et dans un second temps, de préparer la relève des élus en place par le contact direct avec les jeunes.

La création d'un groupe de formateurs

Il s'agit d'un appui particulier destiné aux conseillers des collèges agricoles pour qu'ils puissent accomplir leur mission d'accompagnement auprès des jeunes leaders.

Les conseillers accompagnent les jeunes sur l'aspect technique et le formateur FLP sur les aspects socio-organisationnels (vie associative, projet communautaire, style de leadership...).

La formation des jeunes non sortants des collèges

FLP envisage aussi d'étendre la formation à destination des jeunes ruraux à fort potentiel, même s'ils ne sont pas issus des collèges agricoles mais à condition qu'ils soient membre des OPB du groupe Fifata, toujours en étroite collaboration avec les organisations paysannes régionales.

Annexe 1 : synthèse des modules

MODULE 1 : S'INITIER AU PARCOURS DE LEADER			
OBJECTIF	Analyser le leadership par rapport à son contexte local et s'approprier des éléments/techniques reproductibles pour soi		
	Lieu : siège de l'OPR membre de Fifata ou un collège agricole Fekama	Durée de la session : 2 jours	Horaires : adaptés en fonction de la saison et des conditions météo du lieu
	THEME 1 : Notion de leadership	THEME 2 : Rôle et profil d'un leader	THEME 3: Mobilisation communautaire
COMPETENCES VISEES	Connaissances sur le leadership, les manières de gérer un groupement	Définition du leader et adaptation des conditions pour soi	Aptitude à faire contribuer activement les membres d'un groupe autour d'une cause collective
CONTENU	Notion de leadership, les différents styles de leadership, gestion de personnalité	Rôle et profil d'un leader, leader de nature/leader en devenir	Technique de mobilisation communautaire/sociale
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	Brainstorming autour de la notion de leadership, jeux pour connaître la tendance des participants par rapport aux différents styles, exposé théorique	Jeux sur l'être et le paraître social, exposé	Rappel sur la nécessité de partage après formation au collège, travail de groupe : formulation argument pour sensibiliser, pratique de l'art oratoire
MODE D'APPREHENSION	Le participant tient compte du contexte dans lequel il évolue et essaie d'y adapter sa propre personnalité avec d'éventuelles adoptions de nouveaux comportements (de circonstance ou définitif)	Autoréflexion/auto évaluation par rapport à ses relations sociales	Retenir deux techniques de base pour arriver à la mobilisation : - Faire peur (annoncer les dégâts qui vont survenir) - Faire rêver (citer les changements qu'on pourrait obtenir)

MODULE 2 : ACCOMPAGNER LE JEUNE A EXERCER SON LEADERSHIP

OBJECTIF	Outiller le jeune leader pour plus de consolidation dans son groupement		
	Lieu : siège de l'OPR membre de Fifata ou un collège agricole Fekama	Durée de la session : 2 jours	Horaires : adaptés en fonction de la saison et des conditions météo du lieu
	THEME 1 : Communication pour le changement de comportement	THEME 2 : La vie associative	THEME 3 : Techniques de négociation
COMPETENCES VISEES	Capacité à définir les raisons des réticences et les moyens de persuasion, de mobilisation	Connaissance des faits fréquents dans une OP et la manière de s'y prendre	Argumentation d'idées conformément à l'intérêt commun de l'OP
CONTENU	Communication pour le changement de comportement	La vie associative, le fonctionnement d'une OP	Les techniques de négociation
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	Présentation du cycle de changement de comportement, témoignage/partage de vécus	Présentation des éléments basiques sur l'association (textes et lois, procédures légales, typologie, etc.)	Jeu de simulation « soutenir les causes de son organisation », schématiser le niveau des objectifs à atteindre (but et limite)
MODE D'APPREHENSION	Identification de la situation à changer dans son milieu et définition du changement voulu	Réflexion sur le type d'association à créer (association classique, communauté de base, coopérative, plate-forme)	Définition de l'essentiel dans l'intérêt commun, identification de la partie à négocier (commune, OPR,...)

MODULE 3 : GERER SA PERSONNALITE VIS A VIS DU GROUPE

OBJECTIF	Affiner le profil du leader pour plus d'efficacité envers son groupement		
	Lieu : siège de l'OPR membre de Fifata ou un collège agricole Fekama	Durée de la session : 2 jours	Horaires : adaptés en fonction de la saison et des conditions météo du lieu
	THEME 1 : La confiance en soi	THEME 2 : La communication avec les aînés	THEME 3 : la construction d'une vision commune
COMPETENCES VISEES	Apprendre à prendre des décisions	Développement de la relation avec les aînés	Capacité à concilier le lien entre le rêve et le réalisme
CONTENU	Le pourquoi des craintes de ne pas agir, les raisons qui devront pousser à agir dans l'atteinte d'un objectif	Comment faire des aînés des alliés dans ce qu'on entreprend notamment avec son OP	Mode de sensibilisation du groupe pour se rendre compte de sa potentialité à mobiliser pour un développement communautaire
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	Exposé, jeu « les yeux bandés », lister ses craintes et ses atouts en tant que leader, synthèse et partage	Partage d'expériences : difficultés rencontrées ou situations conflictuelles vécues, solutions prises, exposé, travail de groupe sur comment aborder les aînés puis synthèse plénière	Réflexions sur le devenir du groupement et apprendre à s'y préparer, formulation de vision à travers un jeu d'acrostiche sur le mot MAMPAHOMBY qui signifie « qui fait réussir »
MODE D'APPREHENSION	Autoévaluation, apprendre à connaître ses blocages, ses limites	Echanges autour du comportement des aînés dans l'entourage, identification d'un terrain d'entente à partir d'un intérêt commun ou d'une idée partagée, valorisation des expériences des autres	Mise en cohérence de ses capacités avec son projet d'avenir, prise en compte de la personnalité, le type de son organisation et le contexte du projet

Annexe 2 : exemple d'exercices

EXERCICE TYPE DANS LE MODULE 1 : voyage à l'intérieur de soi

Objectif : découvrir son style de leadership

Matériel : une liste de 25 comportements types (à afficher en vidéo ou sur flip chart)

- **Déroulé :** parmi les 25 proposés, chaque participant choisit 5 comportements qui lui semblent adaptés pour bien diriger son OP, les choix sont écrits sur une feuille. Le formateur montre après une autre liste dans laquelle les 25 comportements sont classés suivant les cinq styles de leadership : l'autocratie, le paternalisme, la délégation de pouvoir, la démocratie et le laisser-aller. Chacun vérifie à quel style ses choix appartiennent le plus et découvre ainsi son style de leadership.

- **Synthèse :** inconsciemment, les participants se rendent compte de leur tendance, de leur manière de faire dans le rôle de leader. Le formateur explique après qu'il n'y a pas un style « idéal » dans le leadership, que chaque style a ses atouts et ses limites, que le leader peut changer de style à tout moment, que deux styles peuvent être appliqués simultanément. L'important c'est que le leader choisisse son style de leadership en fonction des circonstances à un moment donné.

- **Intérêt de l'exercice :** la personnalité est un facteur-clé pour l'efficacité d'un leader mais peut être aussi un obstacle dans sa réussite. Si chacun connaît au mieux ses comportements radicaux, il agit par la suite en connaissance de cause. Par ailleurs, il se peut que le leader agisse d'une façon inconsciente dans ses modes de communication, guidé par sa nature, alors que son entourage ne le supporte pas. A travers cet exercice, le leader peut identifier certaines de ses attitudes qu'il pourra ensuite améliorer.

A la fin, cet exercice sur le style de leadership embrasse d'autres thèmes dont la communication, l'initiation au changement, la gestion de personnalité, rôle et attribution du leader.

EXERCICE TYPE DANS LE MODULE 2 : soutenir les causes de son OP

Objectif : définir et argumenter son objectif dans une négociation

- **Matériel :** aucun

- **Déroulé :** les participants choisissent le sujet de la négociation tel que la mobilisation d'apport bénéficiaire pour un projet, la demande de facilitation de paiement des intrants, etc. Deux groupes sont constitués, ceux qui vont participer à la négociation. Chaque groupe prépare ses arguments dont l'objectif optimal (ce qu'on veut le plus, exemple : zéro apport bénéficiaire) et la limite de la tolérance (ce qu'on peut tolérer finalement, exemple : 20% d'apport). Les deux protagonistes entament le débat jusqu'à la résolution commune.

- **Synthèse :** le formateur note les arguments pendant le débat et conclut à la fin quel type de négociation s'est exprimé pendant l'exercice par rapport aux expressions des deux groupes et aux résultats obtenus (gagnant-gagnant, gagnant-perdant, perdant-perdant).

- **Intérêt de l'exercice** : négociateur n'est pas seulement chercher à arriver à ses fins en poussant l'autre partie à accepter ce qu'on propose mais tenir compte aussi de l'intérêt des autres en cédant sur certains points. L'idéal c'est de trouver un terrain d'entente où chacun trouve son intérêt.

EXERCICE TYPE DANS LE MODULE 3 : mampahomby (qui fait réussir)

Objectif : définir ses principes et devises en tant que leader d'un groupe

- **Matériel** : un flip chart ou un tableau

- **Déroulé** : Les participants formulent des phrases ou expressions à partir de chaque lettre du mot MAMPAHOMBY écrit verticalement sur le papier.

- **Synthèse** : Chacun lit ses phrases ou expressions qui dictent sa façon de faire les choses, sa vision, ses motivations, ses principes d'intervention. Le formateur complète ou améliore si c'est nécessaire.

- **Intérêt de l'exercice** : Le mot contient dix lettres, donc, les phrases ou expressions créées constitueront les dix valeurs ou caractères du leader

Annexe 3 : témoignages d'élus de Fifata



1. Jean René SOLONDRAZANA,

président de la fédération nationale des collèges agricoles de Madagascar (Fekama), président du comité du collège agricole de Befandriana- Sofia, administrateur de Fifata.

« Maintenant que Fifata a plus de 25 ans d'existence, nous, les leaders âgés, reconnaissons notre limite dans nos actions actuelles, il est grand temps de penser à la relève. D'ailleurs, on ne veut surtout pas que tous les efforts déployés jusque-là soient vains, il faut que les jeunes reprennent le flambeau, à eux de continuer en améliorant ce qui a été fait ».

2. Justin RAZAFINDRAMARO,

président du comité paysan du collège agricole d'Ambondromisotra-Amoron'i Mania.

« J'ai confiance dans les jeunes qui veillent à la bonne tenue de leurs exploitations car désormais, les autres agriculteurs vont les suivre. Je ne manque pas d'encourager les jeunes leaders, je prépare même ma propre relève avec quelqu'un de mon village, pour cela, je l'initie à beaucoup à la conduite de réunion, les rencontres avec des partenaires ».



3. Roger Herinirina RAKOTONANDRASANA,

président du comité paysan du collège agricole de Bezezika-Menabe, président CA VFTM, membre CA Fifata.

« Les jeunes leaders formés se distinguent vraiment dans la société de par leur exploitation agricole réussie, par conséquent, ils sont écoutés car tout le monde notamment les jeunes paysans veulent copier leurs activités. J'ai remarqué surtout un changement notoire dans leur éloquence et leur aisance dans la prise de parole en public ».

**FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT
AU LEADERSHIP DES JEUNES AGRICULTEURS
FORMÉS SORTANT DES COLLÈGES AGRICOLES
FEKAMA-FIFATA**

