



CAPITALISATION DE LA FORMATION TANDEM CADRES – ELUS FORMATION LEADER PAYSAN MADAGASCAR



SOMMAIRE

1. ORIGINE ET CONTEXTE DES FORMATIONS DE LEADERS PAYSANS	3
1.1 Un contexte marqué à l'origine par une offre en formation déficiente	3
1.2 Une reprise en main du sujet de la formation par les organisations paysannes	3
1.3 Création du service Formation Leader Paysan (FLP), porté par Fert	4
1.4 Le tandem cadres élus : pour la viabilité des organisations du groupe Fifata	6
1.4.1 Relever le défi de la viabilité dans la durée	6
1.4.2 La formation cadres-élus : une nouvelle forme d'accompagnement	6
1.5 La formation tandem cadres-élus	7
2. CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION TANDEM CADRES-ÉLUS	7
2.1 Les grands principes	7
2.1.1 Favoriser le développement et la consolidation du groupe Fifata	8
2.1.2 Participer à plus de cohésion interne	8
2.1.3 Le tandem président-directeur au centre des préoccupations	8
2.2 Le contenu dans ces grandes masses	9
2.2.1 Construire une vision partagée et clarifier les responsabilités de chacun dans l'OP	9
2.2.2 Acquérir des compétences techniques à maîtriser pour piloter une OP	9
3. MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE	10
3.1 Les principes pédagogiques de la formation	10
3.2 Processus d'identification des apprenants et des formateurs	11
3.2.1 Identification des apprenants : motivation, implication dans les organisations paysannes	11
3.2.2 Identification des formateurs : compétences et disponibilité	11
3.3 L'élaboration et l'évolution des modules	12
3.3.1 La structure des modules	12
3.3.2 Liberté d'action laissée aux intervenants	13
3.3.3 Le rôle clé de la responsable de formation FLP	14
3.3.4 Les évolutions au fil des sessions	14
4. LOGISTIQUE ET ORGANISATION	16
4.1 3 à 4 sessions d'une semaine répartis sur un an	16



4.2	Les conditions techniques et financières de la formation	17
5. APPRÉCIATIONS ET ENSEIGNEMENTS À RETENIR POUR LES SESSIONS À VENIR		18
5.1	Un dispositif d'évaluation de la formation basé sur les appréciations des apprenants	18
5.2	Appréciations générales des participants	18
5.3	Une localisation au Ceffel favorisant une ambiance studieuse mais marquée par un certain isolement	19
5.4	La gestion du temps	20
5.5	Le contenu de la formation par rapport aux contextes professionnels des apprenants	20
5.6	Application de la formation (changement du conseil d'administration par exemple), comment faire ?	20
5.7	La formation tandem cadres-élus, facilitateur de changement	20
5.8	Des améliorations encore attendues...	21
6. ANNEXES		23
6.1	Annexe 1 : liste des participants au cursus de formation cadres élus depuis sa création	23
6.2	Annexe 2 : fiche module 1 vie de l'OP	24
6.3	Annexe 3 : fiche module 2 gestion financière	25
6.4	Annexe 4 : fiche module 3 montage de projet	26
6.5	Annexe 5 : grille d'évaluation du cursus de formation tandem cadres-élus 2014	27

1. ORIGINE ET CONTEXTE DES FORMATIONS DE LEADERS PAYSANS

1.1 Un contexte marqué à l'origine par une offre en formation déficiente

A Madagascar, le désengagement de l'Etat dans la mise en œuvre des services dédiés au développement agricole au milieu des années 80, sur injonction des financeurs internationaux, a conduit à l'affaiblissement d'une offre de formation qui ne répondait déjà pas suffisamment aux besoins des paysans.

Progressivement, sous l'impulsion d'ONG et d'agri-agences¹, en dialogue avec des leaders d'organisations paysannes émergentes, des réflexions ont été menées pour répondre à des attentes fortes du monde agricole pour se former. C'est ainsi qu'à partir de 1993, Fert a engagé des démarches en vue d'élaborer un programme de formation des paysans. En 1997, le programme Formagri démarre, avec le soutien de l'Union Européenne et à travers la Cellule FORMFED du Ministère des Finances et de l'Économie. C'est en 2001 que l'association Formagri est formellement constituée.

Formagri développe alors deux dispositifs phares de formation : le parcours « itinéraire leaders paysans » et le parcours « université paysanne ». Jusqu'en 2007, Formagri formera toute une génération de leaders paysans, qui encore aujourd'hui ont en mémoire cette œuvre pionnière de formation conçue par eux-mêmes avec l'appui de leurs partenaires. Néanmoins, suite notamment à une perte progressive du sens donné à l'origine de placer les paysans au cœur de la gouvernance, Formagri interrompt ses activités en 2008. Le manque de financement est également une des raisons de la suspension d'activités. En outre, l'association a connu des problèmes d'organisation et de communication entre le conseil d'administration et l'équipe technique ; ce qui a démotivé les membres et a rendu très difficile la gestion.

1.2 Une reprise en main du sujet de la formation par les organisations paysannes

Depuis l'arrêt des actions de formation des leaders par Formagri en 2008, les besoins en formation au niveau des organisations professionnelles se sont fait de plus en plus ressentir. Les organisations paysannes ont demandé et ont parfois initié par elles-mêmes quelques actions de formation (formations ponctuelles dans les OP régionales membres de Fifata², union de coopératives Rova³, diagnostic Réseau Soa⁴ ...) pour pallier le manque d'offre dans ce domaine.

¹ Les agri-agences sont des associations de coopération internationales, créées par des organisations professionnelles agricoles dans leur pays pour soutenir l'émergence et le développement des agriculteurs dans les pays en développement. Elles sont regroupées au sein de l'Alliance AgriCord.

² Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha ou association pour le progrès des paysans, créée en 1989, est une fédération composée de 11 organisations paysannes régionales et l'union nationale des Cecam, regroupant environ 200 000 membres.

³ Rova : Ronono Vakinankaratra, union de coopératives de production laitière

⁴ Réseau Soa : organisation paysanne faitière

En décembre 2009, un atelier national des représentants des organisations professionnelles agricoles de Madagascar est organisé ; il a pour thématique les processus de renforcement de capacités stratégiques des leaders paysans sous l'animation du Réseau Soa. Il s'agit d'un signe fort de la volonté des OP de se saisir du sujet par et pour elles-mêmes.

Courant 2010 est menée par Fert la capitalisation de l'expérience Formagri en partenariat avec Afdi⁵ et Inter-Réseaux Développement-Rural, ce travail sera clôturer par un atelier-bilan en septembre 2010. Cette capitalisation a permis de conforter le fort besoin de formation des leaders, spécifiquement pour les OP émergentes, la relève des dirigeants des OPR et OPF, et les élus paysans des structures nouvellement mises en place (Croa⁶ des Frda⁷, Copilo des CSA,...). Les activités de Formagri sont certes mises en veille mais les conditions d'un redémarrage sont en réflexion.

Dans ce contexte, Fert et Fifata réfléchissent ensemble à la relance d'actions de formation des leaders. En parallèle, un diagnostic des besoins des leaders d'OP de base (OPB) est conduit en 2011-12 sous le pilotage de Cap Malagasy. Toutes ces réflexions amènent Fert à créer en 2012 un dispositif de Formation Leaders Paysans (FLP) au service de Fifata et ses structures associées.

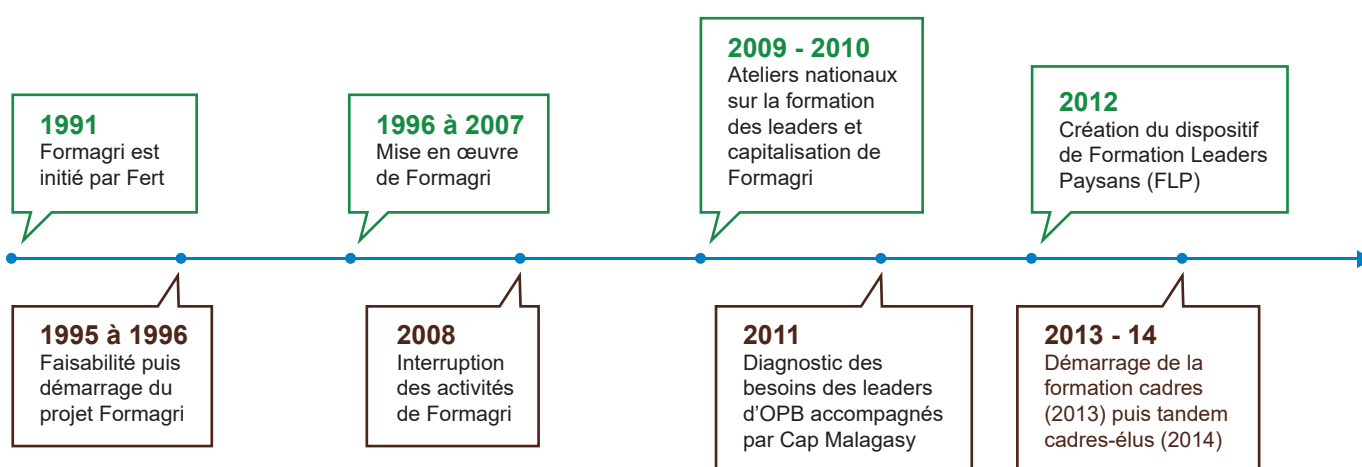


Schéma 1 : évolution des actions de formations de leader à Madagascar

1.3 Création du service Formation Leader Paysan (FLP), porté par Fert

Avec le recrutement d'une coordinatrice, les premières actions de formation FLP ont permis de recenser les initiatives de formation en cours et les besoins transversaux (ingénierie de formation...) afin de structurer un véritable service de formation. Dès le démarrage, l'enjeu affiché est de travailler sur la relève des élus depuis la base jusqu'au niveau national pour renforcer les organisations professionnelles. Il est décidé que FLP sera portée par Fert le temps de voir comment Formagri évolue car Fifata tenait à sa renaissance et à redévelopper une compétence interne afin de répondre de manière très concrète aux besoins croissants des organisations professionnelles.

Des expériences ponctuelles de formation sont mises en place d'abord sous un format pilote puis reconduites : formation de la relève au sein des OP faitières à caractère « syndical », « de services », ou « économique » : Fifata,

⁵ Afdi : Agriculteurs Français et Développement International, agri-agence partenaire du réseau Soa.

⁶ Comité régional d'orientation et d'allocation

⁷ Fond régional de développement agricole

⁸ Quatre structures spécialisées de service aux producteurs ont été initiées par Fifata : Cecam, réseau de caisses d'épargne et de crédit, Ceffel pour la formation et l'expérimentation en fruits et légumes, Cap Malagasy pour le conseil de proximité et Fekama, fédération de 5 collèges agricoles. On parle de groupe Fifata lorsqu'on évoque ces quatre organisations spécialisées et les organisations paysannes régionales, membres de Fifata et bénéficiaires des services des organisations spécialisées.

Ceffel, Rova ; formation de leaders locaux dans l'axe sud (Amaron'i Mania, Haute Matsiatra, Ihorombe,...). Même si ce service est dédié aux besoins en formation de Fifata, un comité de direction élargi au Réseau Soa est mis en place pour s'inscrire dans la continuité de la capitalisation Formagri ; puis un recentrage autour du groupe Fifata s'est opéré, Soa faisant de même à son niveau avec un programme de formation spécifique en lien avec un centre de formation.

C'est en 2012 qu'un premier cursus de formation voit le jour par la formation des leaders des OP de base. En 2013, un nouveau cursus est mis en place, s'adressant aux cadres salariés des organisations paysannes afin qu'ils développent les compétences nécessaires à une bonne gestion opérationnelle des OP. Les thématiques suivantes sont traitées : élaboration et exploitation du tableau de bord, gestion financière, communication au sein d'une équipe, montage de projet de développement, système de suivi-évaluation, technique de rédaction de rapport et gestion de partenariats. Quinze cadres issus des OP de Fifata et d'équipes projet de Fert suivent la formation qui se déroule en quatre sessions d'une semaine chacune. Dès le départ le cursus est construit autour de sessions de plusieurs jours consécutifs où les participants sont conviés à traiter les thématiques proposées en lien avec leurs attentes. Ce format inaugural se densifiera par la suite (cf. 3. Méthodologie mise en œuvre) mais évoluera peu dans son architecture globale.

Puis à la suite de l'évaluation de ce premier cursus, la formation est ouverte aux élus paysans et devient la formation tandem cadres-élus en 2014. C'est ce format qui est présenté dans ce document.

Progressivement, l'équipe FLP étoffe son offre de formations à destination des leaders élus d'OP ainsi qu'à leur relève à tous les échelons territoriaux. Début 2014, FLP démarre un cursus de formation pour des leaders de niveau régional (Croa des FRDA, administrateurs des OPR et de Fifata et comités paysans des collèges agricoles, etc...). Puis en mars 2014, suite à la rencontre entre Fifata et les jeunes sortants des collèges agricoles sur le sujet de la relève et du manque d'implication des jeunes ressenti dans les OP, un cursus de formation des jeunes agriculteurs formés sortants des collèges (JAF) est proposé à la suite d'une période de diagnostic de leurs besoins.

A partir de 2014, Fifata crée une commission spécialement consacrée à la formation afin de maintenir un suivi des actions de formation, tandis que FLP élabore sa feuille de route 2015-2017. Elle comporte la création d'un 5ème cursus de formation : la formation des leaders nationaux, qui - de plus en plus mobilisés dans des instances dédiées aux politiques de développement agricole, ressentent le besoin de se former spécifiquement à cet échelon de représentation des intérêts des paysans.

Le dispositif FLP est composé aujourd'hui de cinq chantiers de formation. Un premier socle s'adresse aux membres des organisations paysannes de base et aux jeunes sortants des collèges qui sont accompagnés pour assurer la relève des élus aux niveaux supérieurs :

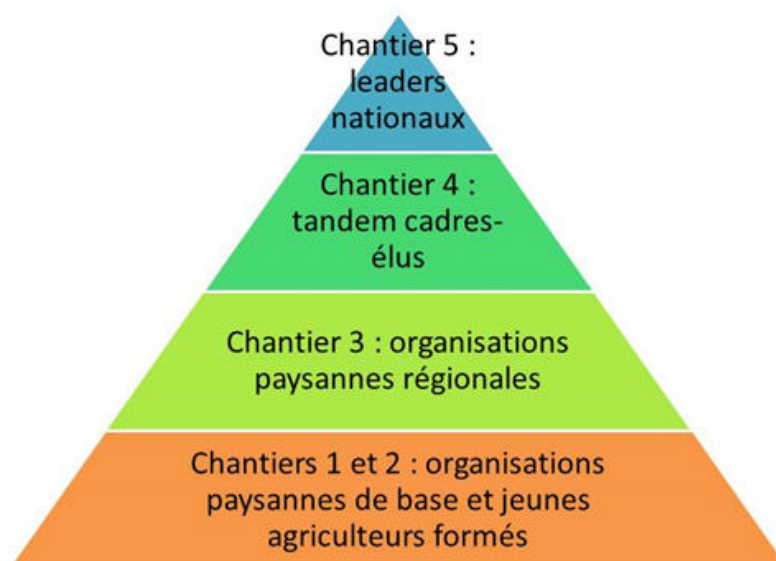


Schéma 2 : les cinq chantiers de FLP

Le présent rapport traite dans les parties qui suivent de la capitalisation des méthodes et savoir-faire développés dans le cadre du cursus de formation / chantier 4 : tandem cadres-élus ainsi que de l'organisation de la formation.

1.4 Le tandem cadres élus : pour la viabilité des organisations du groupe Fifata

1.4.1 Relever le défi de la viabilité dans la durée

Fifata fêtera ses 30 ans en 2020. Trois décennies qui ont mené à l'émergence puis l'institutionnalisation d'organisations qui disposent de leurs propres organes de décision (assemblée générale et conseil d'administration) et d'exécution (même si le personnel de certaines d'entre elles est encore actuellement porté par Fert). Cet édifice patiemment bâti nécessite un accompagnement adapté aux nouveaux défis que toute organisation se doit de relever au quotidien : animer les services aux membres, animer la vie associative, gérer ses finances, manager son personnel, etc. Il s'agit donc de répondre à ces besoins essentiels, gages d'une viabilité déclinée dans la durée.

1.4.2 La formation cadres-élus : une nouvelle forme d'accompagnement

En lien avec sa propre stratégie, Fert a organisé au fil du temps un retrait progressif de sa présence (qui s'est essentiellement manifesté par un retrait de son assistance technique expatriée) auprès des organisations paysannes du groupe Fifata en régions. La montée en puissance de cadres locaux et l'autonomie croissante de gestion et de décision des organisations du groupe Fifata ont eu naturellement pour corollaire un moindre besoin de proximité de l'accompagnement de Fert.

Cette évolution progressive a mis en lumière un certain nombre de principes et compétences qu'il reste encore à renforcer pour assurer la pérennité des organisations de producteurs. C'est pour cela que le cursus « cadres-élus » a été mis en place en 2013, et renouvelé lors de quatre cycles (la 4ème édition s'est tenue en 2016/17). Pour répondre à ces besoins, le cursus de formation propose quatre sessions de 4 à 5 jours chacune par an (soit 16 à 20 jours de formation), pour environ une centaine d'heures de formation au total.



LES OBJECTIFS DU CURSUS DE FORMATION « TANDEM » :

- Consolider le lien entre élus et techniciens et particulièrement entre présidents et directeurs, socle du fonctionnement de l'OP.
- Ajuster le fonctionnement entre équipe technique et élus pour une collaboration plus saine et sereine au sein de l'OP.
- Participer à la construction d'une autonomie d'action et de gestion des OP et OPS (Organisations Paysannes Spécialisées : Ceffel, Cap Malagasy, Fekama) en lien avec le souhait de Fert de se désengager de certaines fonctions de gestion et de pilotage.
- Homogénéiser le niveau de compétences des cadres et techniciens et définir avec eux leurs fonctions/ métiers sur des bases communes.
- Développer la confiance en soi, renforcer les compétences, encourager à la prise de décision et à la prise de responsabilité sont quelques-uns des objectifs de la formation tandem cadres élus qui participent à mener à une plus grande viabilité des OP.

1.5 La formation tandem cadres-élus

Dès le début, 20 à 30 places ont été proposées ; les organisations ont envoyé chacune leurs représentants techniciens et/ou élus. Au démarrage, le cursus était ouvert à des organisations externes (l'Apdra⁹ a par exemple participé à la première promotion) mais par la suite aucune autre demande ne s'est manifestée.

Fert a surtout été présente pour opérer certains arbitrages afin de favoriser la diversité des participants. Le positionnement des assistants techniques de Fert en région auprès des OP partenaires leur donnait la possibilité de repérer les besoins en formation qui n'étaient pas toujours exprimés par les intéressés.

De par leurs responsabilités, les directeurs (ou équivalent) et les présidents d'OP étaient les premiers destinataires de ce cursus, qui leur permettait de renforcer leurs compétences en matière de fonctionnement d'une OP, de management, de gestion administrative et financière. Cela fut particulièrement le cas pour les organisations disposant de peu de moyens pour recruter et préférant saisir les opportunités de formation pour accroître les compétences de l'équipe exécutive en place.

Ainsi, de 2014 à 2016, 104 participants ont fréquenté la formation tandem cadres-élus pour 25 organisations du groupe Fifata et de Fert concernées : organisations paysannes, équipes projet, entités spécialisées, coopératives, collèges agricoles... Un peu plus de 20% des apprenants sont des femmes, principalement des cadres salariés des organisations ; à ce jour encore peu de femmes sont en effet élues d'organisations paysannes.

2. CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION TANDEM CADRES-ÉLUS



2.1 Les grands principes

Participer à consolider le groupe Fifata, à le faire vivre en favorisant des rapprochements et des projets communs au sein du groupe constituent des principes centraux de la formation. Au-delà de la réponse à des besoins en renforcement de capacités individuellement exprimés, il s'agit de participer à un chantier plus vaste qui vise à renforcer le groupe Fifata et le rendre viable, processus en œuvre depuis plusieurs années avec l'accompagnement de Fert.

⁹ Apdra : Association Pisciculture et Développement Rural en Afrique tropicale humide, ONG française de promotion de la pisciculture.

2.1.1 Favoriser le développement et la consolidation du groupe Fifata

Dès le départ, un double enjeu a guidé la construction des contenus de formation et les modalités pédagogiques associées :

- Renforcer les compétences de chaque acteur pour une plus grande viabilité des organisations,
- Accompagner la structuration des organisations du groupe Fifata.

Il ne s'agit donc pas uniquement de délivrer des apports généraux, mais bien de rendre la formation la plus opérationnelle possible. Pour cela, plusieurs exemples peuvent être mentionnés :

- Le module montage de projet s'appuyait à la fois sur une base théorique légère et mais aussi sur une mise en pratique avec une bourse et un appel à projet concret visant à faire travailler les OP et OPS ensemble sur des sujets structurants (filières, services...).
- Les modules dédiés à la communication ont traité des cas de communication au sein de Fifata (vision, messages, charte graphique). Ainsi une certaine cohésion a commencé à germer au sein du groupe Fifata en termes de services, de posture, de déontologie des OP, de compétences métiers... chacun réalisant ce qu'il partageait avec les autres.
- La partie stratégie de l'OP était traitée en plusieurs séquences pour permettre à l'OP de construire une ébauche de vision stratégique qui aboutissait à la fin à un montage de projet concret.

2.1.2 Participer à plus de cohésion interne

La cohésion interne est une condition pour que l'organisation vive de manière stable et sereine. Le cursus de formation dans son ensemble y contribue en réunissant dans un même lieu cadres et élus des organisations professionnelles autour de sujets communs de préoccupations liés à la vie de l'OP. Sont favorisés également les échanges entre pairs, élus à élus mais aussi entre techniciens, sources d'apprentissage pour tous et source de cohésion entre les organisations. Dans le cas présent, la formation a fortement contribué à créer une cohésion entre les organisations du groupe Fifata.

2.1.3 Le tandem président-directeur au centre des préoccupations

Les enseignements tirés de la première mouture du cursus cadres-élus en 2013 font ressortir le besoin d'associer les élus aux techniciens. Si les cadres sont globalement satisfaits de la formation (amélioration des méthodes de travail, apprentissage de nouvelles compétences professionnelles, amélioration de l'efficacité au travail), il apparaît nécessaire d'associer les leaders paysans en tandem avec les techniciens.

Il est décidé de structurer la formation cadres autour du renforcement du tandem président-directeur ; les constats mentionnés plus haut ont mis en lumière la nécessité de construire et consolider un tandem uni et portant une vision commune des enjeux à relever pour l'OP. Un tandem qui fonctionne est un gage de stabilité et de cohérence pour l'organisation, ce qui implique un accompagnement spécifique dans la durée ; c'est aussi la condition pour un dialogue apaisé, mené dans le respect mutuel entre techniciens et élus, le tandem donnant l'exemple à tous.

En proposant une formation conjointe, le cursus de formation tandem cadres-élus vise à renforcer les compétences des présidents et directeurs des OP mais aussi leur capacité à collaborer ensemble au service des membres.



« La formation m'a permis d'avoir confiance en moi et d'avoir confiance en mon directeur ».

Andriamalazamanga Nivo,
Président de Fimpiama

2.2 Le contenu dans ces grandes masses

Le contenu de la formation a été conçu à l'issue d'un diagnostic partagé des besoins avec les responsables d'OP. Ses objectifs sont les suivants :

- Mieux se situer en tant que responsable d'organisation paysanne
- Assurer plus efficacement la gestion opérationnelle de son organisation
- Renforcer l'inscription de son organisation dans son environnement
- Renforcer la viabilité de son organisation

En regard des exigences relatives à la gestion et à la gouvernance d'une OP, les principales composantes de la formation tandem cadres-élus se sont rapidement imposées. Quatre grands modules structurent le cursus : vie de l'organisation, fonctionnement de l'organisation, gestion de projet et relations extérieures.

2.2.1 Construire une vision partagée et clarifier les responsabilités de chacun dans l'OP

Le besoin de définir et partager une vision commune de son OP, entre techniciens et élus, constitue un préalable pour instaurer une certaine cohésion et un regard commun sur la raison d'être de son OP. C'est le fondement du vivre ensemble autour d'un projet commun : bien comprendre le fonctionnement d'une association pour mieux adhérer collectivement à ses principes fondateurs tels que le respect de la décision de ses membres, savoir assumer un mandat électif, partager une vision commune réaliste en conscience des moyens dont dispose l'organisation, etc.

Ce principe a guidé la construction de cette formation en tandem. En effet, d'une part, le constat a été fait que les directeurs de ces OP sont de formation et origine diverses (économistes, agronomes, gestionnaires, géographes,...). Ils n'ont pas tous évolué dans le milieu du développement agricole et ont des visions et approches variées de ce qu'est une OP.

D'autre part, une certaine confusion régnait dans le partage de responsabilités ; certains présidents pensaient plus leur rôle en termes de représentation, laissant aux directeurs le soin de gérer et de décider. Une méfiance régnait parfois au sein du tandem, par complexe des élus paysans vis-à-vis des cadres salariés notamment. Ailleurs c'est le président qui se considérait comme « propriétaire de l'OP », intervenant à ce titre directement auprès des salariés pour leur livrer ses directives. Enfin, le mandat de représentation donné au président par les membres n'était pas toujours compris, certains présidents agissant en leur nom personnel plutôt qu'en défense de l'intérêt général.



2.2.2 Acquérir des compétences techniques à maîtriser pour piloter une OP

Avec le retrait progressif des assistants techniques de Fert, les cadres malgaches se sont vu en responsabilité d'un certain nombre de fonctions importantes dans la gestion et le suivi d'une OP : ils ont ressenti le besoin de renforcement de capacités sur des axes techniques, notamment sur le montage et la gestion de projet, la gestion financière et la comptabilité.

Ces compétences du « quotidien » doivent être maîtrisées par l'équipe exécutive sous le contrôle des élus afin que la vision et les objectifs puissent être atteints, les projets menés à leur terme, les services délivrés aux membres. Au-delà des modules, ce sont les choix d'organisation et de logistique qui contribuent également à renforcer la cohésion entre cadres et élus. Les parties qui suivent décrivent plus en détails comment a été conçue la formation tandem cadres élus pour répondre à ce besoin essentiel de cohésion.



« La formation tandem cadres élus a amélioré mes compétences en matière de gestion des ressources humaines, suivi et contrôle financier. J'ai bien compris que la pérennisation de la structure dépend des compétences des cadres mais aussi des élus sur la définition d'une stratégie ».

Rémi Andriamaromisa :
Responsable d'antenne régionale
Cap Malagasy Ihorombe

3. MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE



3.1 Les principes pédagogiques de la formation

Même si la formation s'est diversifiée et étoffée au fil des sessions pour répondre au plus près aux besoins exprimés par les techniciens et les élus, quelques grands principes guident la mise en œuvre de la formation tandem cadres-élus. Ils reposent sur la volonté de placer les apprenants au centre du processus de formation d'une part en concevant une démarche la plus participative possible dans la mise en œuvre des modules mais aussi en favorisant des rapprochements entre apprenants en dehors des séquences d'apprentissage proprement dites.

Les principes pédagogiques suivants structurent la mise en œuvre de la formation :

- Partir de l'expression des besoins manifestée dès l'inscription.
- Encourager le partage d'expériences, en particulier des plus expérimentés (les élus nationaux par exemple) envers les participants moins aguerris (la relève des élus en place).
- Instaurer convivialité et plaisir d'être ensemble en insérant des séquences ludiques du type brise-glace par exemple.
- Favoriser les prolongements informels en réunissant dans un même lieu élus et techniciens apprenants pendant la durée de la session, soit 4 à 5 jours (partage des repas, nuitées au même lieu d'hébergement, au Ceffel, site à l'écart de la ville).
- Favoriser une vision commune du groupe Fifata.



« C'est vraiment utile pour Fifata car les élus et les techniciens viennent de régions différentes, la formation est donc un lieu d'échange, de construction de tandems et d'amélioration des méthodes de travail. Je félicite Fifata et Fert d'avoir mis en place ce cursus, je pense qu'il faut qu'ensuite les participants puissent développer leurs acquis dans leurs structures respectives ».

**Président Mamy Rajohanesa (à droite),
ancien président de Fifata**

3.2 Processus d'identification des apprenants et des formateurs

3.2.1 Identification des apprenants : motivation, implication dans les organisations paysannes

Chaque année, pour procéder au recrutement, l'équipe FLP lance un appel à candidatures autour des modules retenus pour le cursus à venir. Ce sont donc les organisations qui décident des participants à envoyer, Fert n'intervenant pas dans le choix. Lors de l'inscription, les participants manifestent leur volonté de participer en renvoyant un bulletin d'inscription mentionnant leurs besoins et attentes par rapport aux thèmes du cursus.

Même si la formation est centrée autour du renforcement du binôme président-directeur, dans les faits, un président et son directeur ne participent pas toujours ensemble à une même session. Pour diverses raisons, cela se fait parfois en décalé, le principal étant que le binôme soit passé par un cursus ou un autre de la formation. Ce fut le cas par exemple de Cap Malagasy qui à l'origine n'avait pas d'élus, les techniciens ont donc été formés les premiers. Parfois les techniciens ont en quelques sortes testé la formation, puis au retour dans leur OP en ont fait la publicité à leurs élus, les encourageant à s'inscrire au vu de l'intérêt des contenus.

Certains techniciens, déjà bénéficiaires de formations, ont hésité à participer à la formation tandem cadres-élus de peur de refaire des modules dont le contenu était déjà perçu comme acquis. Mais certains modules tels que la gestion des ressources humaines et le montage de projet ont apporté un renforcement qui manquait dans leur parcours de formation. Le fait également que la formation soit un produit maison du groupe Fifata apporte une personnalisation intéressante par rapport à une formation externe par exemple.

3.2.2 Identification des formateurs : compétences et disponibilité

Le choix des formateurs s'est exclusivement opéré au sein des compétences de Fert et du groupe Fifata. Le choix est fait d'abord selon les compétences et la disponibilité de la personne par rapport aux thèmes retenus. Par exemple, la comptabilité est assurée par un comptable de Fert ou Fifata, la gestion financière par le directeur administratif et financier de Fert. Les compétences pédagogiques ne sont pas explorées, chacun élaborant son intervention comme il le souhaite, en sollicitant éventuellement l'équipe FLP pour recueillir des conseils.

Au total ce sont 20 formateurs qui se sont succédés lors de la formation tandem cadres-élus. Cadres et techniciens du groupe Fifata ou de Fert, élus paysans de Fifata, assistants techniques expatriés de Fert, ils ont offert de leur temps pour partager leur expérience et savoir-faire.

Recourir à des formateurs « occasionnels » évoluant au quotidien au sein du groupe Fifata ou de Fert est le gage pour les apprenants que leur contexte professionnel pour les salariés, et d'exercice de leur mandat pour les élus, soient pris en compte. Il est en effet vite apparu le besoin de relier la théorie à la réalité quotidienne des participants à la recherche de solutions ou de réponses à leur questionnement concret directement relié à leurs activités au sein des OP.

L'apprenant d'une session peut être le formateur d'une autre session, ce qui offre l'occasion d'appréhender son rôle en tenant compte de l'expérience vécue soit en tant qu'apprenant soit en tant que formateur.

Parfois le formateur s'avère moins expérimenté dans un domaine donné que certains participants, la formation est alors plus une instance d'échanges et de partage, où chacun apprend des autres apprenants, de surcroît sur des fonctions ou mandats similaires, les organisations paysannes fonctionnant selon le même schéma d'organisation.



« J'ai participé à la formation grâce à Fekama, cela m'a permis d'évoluer. J'ai pris de l'assurance et j'ai commencé à partager mes idées au niveau de mon OP et de la structure régionale (VFTM) en tant qu' administrateur. A cette époque, VFTM était en crise et nous avons dû trouver une stratégie pour la redresser. Ces apprentissages m'ont obligé à appliquer mes acquis, puis j'ai été élu président. Actuellement nous avons une nouvelle directrice et j'ai hâte qu'elle soit formée à son tour ».

Rakotonirina Herinandrasana Roger,
Président de l'OPR VFTM (Menabe)
et membre du CA Fekama

3.3 L'élaboration et l'évolution des modules

3.3.1 La structure des modules

Un module se conçoit comme le développement d'une thématique sur une durée d'une demi-journée à une journée (selon la densité du contenu, deux jours sont parfois nécessaires au traitement d'un sujet). Il se destine aux techniciens et aux élus, ensemble ou séparément si la thématique ne s'aborde pas de manière identique pour les deux types de publics ; comme par exemple les relations humaines et la gestion des finances. En effet, le fait de séparer en deux groupes distincts permet de laisser plus libre l'expression des problèmes et conflits entre élus et techniciens et de faire échanger les participants sur leurs vécus et les solutions apportées.

Il n'y a pas de format imposé aux intervenants pour la conception des modules ; chacun opère comme il le souhaite. L'équipe FLP a tenté d'harmoniser la mise en œuvre des sessions en organisant des séances préparatoires mais il s'est avéré difficile de réunir en même temps des intervenants très occupés par leurs activités habituelles. Certains ont tout de même produit un scénario/conducteur de leur intervention.

Le formateur donne aux thématiques le contenu qui lui semble approprié en tenant compte des attentes spécifiques exprimées par les apprenants au moment de l'inscription. L'hétérogénéité ou le caractère particulier de certaines demandes n'est pas toujours aisé à traiter dans la durée prévue ou dans le cadre d'une formation collective ; le formateur doit alors faire des choix, laisser de côté les demandes trop contextualisées pour les traiter éventuellement d'une autre façon (lors d'une mission en région par exemple). Il doit aussi savoir livrer les fondamentaux du thème à traiter même si certains apprenants sont plus avancés que d'autres.

A titre d'exemple, trois modules considérés comme emblématiques de la formation (connaître son OP, gestion financière et montage de projet) sont décrits en annexe de ce document.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des modules proposés aux apprenants, répartis sous les quatre grandes rubriques relatives à la vie et au fonctionnement d'une organisation paysanne :

Vie de l'organisation	Fonctionnement de l'organisation	Gestion de projet	Relations extérieures
Connaître son OP	Gestion des ressources humaines	Montage de projet	Communication interne et externe
Connaître sa mission	Gestion financière	Suivi-évaluation	Gestion de partenariat et connaissance des acteurs
Planification stratégique	Initier le changement		

Tableau 4 : les modules de la formation tandem cadres- élus

3.3.2 Liberté d'action laissée aux intervenants

Identifiés sur la base de leurs expertises techniques, les formateurs élaborent les modules comme ils le souhaitent. Les modules sont construits autour de compétences à acquérir pour que les apprenants soient à même d'exercer leurs responsabilités aux postes ou aux mandats qu'ils occupent. Les formateurs ont pris sur leur temps de travail pour concevoir et animer les modules, toujours sur une base volontaire ; chacun ayant profité de cette expérience pour parfaire ses capacités à transmettre son savoir faire.

Les interventions sont faites en malgache ou en français et traduites si besoin ; elles sont parfois animées par un binôme franco-malgache, notamment lorsque les séances associent élus et techniciens.

Parmi les difficultés rencontrées, on peut noter que les apprenants sont parfois critiques sur le déroulement de certains modules, qui apparaissent pour certains construits à partir d'Internet ou de livres. Construire un module de formation demande en effet des compétences particulières ; les intervenants n'ayant pour la plupart pas été formés au préalable à l'animation de formations, certains, même en faisant preuve de bonne volonté, ne sont pas toujours en mesure de dispenser une formation de façon participative et dynamique. Intervenir en formation, c'est aussi savoir improviser au gré des questionnements et sollicitations qui naissent à partir du sujet traité, qui peut parfois être très large, comme par exemple la gestion financière.

Au fil des sessions, les formateurs ont essayé de tenir compte des appréciations des participants, notamment sur les aspects pédagogiques, pour améliorer leurs interventions.

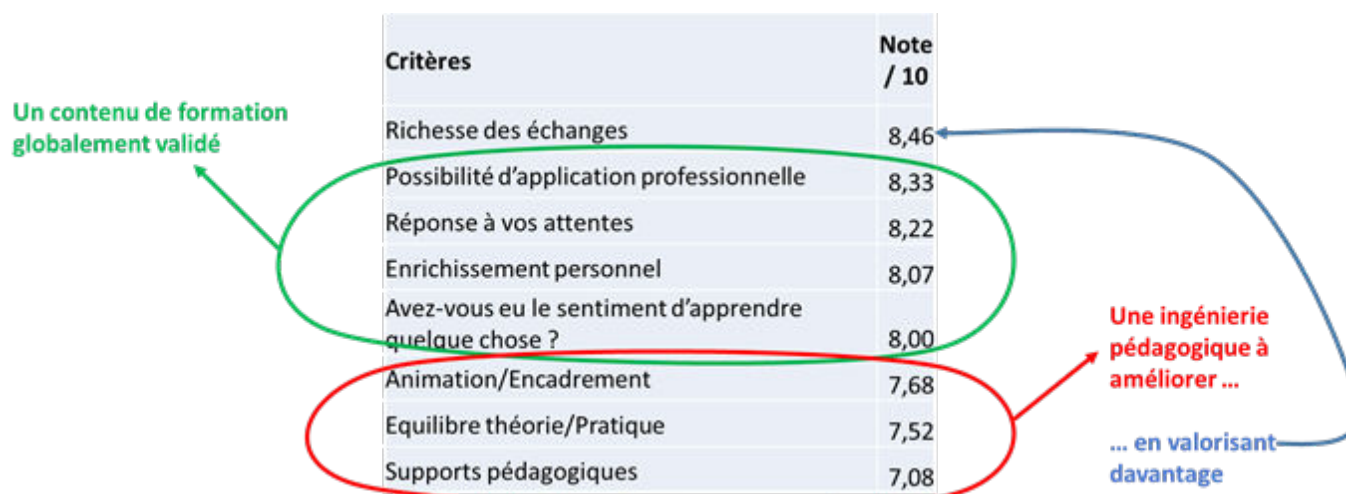


Figure 5 : appréciations notées portées par les participants de la formation tandem cadres élus en 2014

- **Supports de formation :**
 - Envoyer les supports par mail plutôt que par dropbox ;
 - Transmettre les supports en version papier
 - Avoir les supports en bilingue
 - Insérer plus d'images/photo attractives dans les diapos
- **Méthodologie :**
 - Faire plus de généralisation et de synthèse à la fin de chaque intervention
 - Proposer des exercices même après la formation ;
 - Prévoir des travaux intersessions à faire en tandem
 - Concevoir un travail d'intersession par module
 - Animer les séances toutes les deux heures (confier aux participants)
 - Limiter les usages abusifs des vocables français sinon prévoir une session spéciale pour une amélioration linguistique

Exemples d'appréciations qualitatives (2014)

Mais les interventions ont aussi et peut être surtout été l'occasion de renforcer les liens entre collègues techniciens et élus du groupe Fifata (dispersés à travers douze régions, entraînant des difficultés de communication), de découvrir des compétences méconnues chez certains formateurs et apprenants et de partager un quotidien professionnel d'une autre façon.

3.3.3 Le rôle clé de la responsable de formation FLP

Son rôle est de préparer, d'organiser et d'animer le cursus de formation. C'est une année avant son démarrage que son contenu est co-défini avec les responsables de Fifata et quelques personnes ressources de Fert. L'appel à candidature est ensuite lancé auprès des organisations du groupe Fifata ; si une liste de participants est assez vite constituée, néanmoins des ajustements ont lieu jusqu'au dernier moment du fait d'inscription de dernière minute par exemple. Cette souplesse permet aux organisations de profiter de la formation même si elles n'ont pas été assez réactives au moment de l'appel à candidature.

C'est quelques semaines avant le lancement du cursus que la responsable de formation réunit les intervenants en formation pour un briefing sur les grands principes du cursus tandem cadres-élus : animation participative, exercices concrets d'application, réponses aux attentes des apprenants, etc. La responsable de formation reste ensuite disponible selon les sollicitations pour apporter toute aide nécessaire aux formateurs notamment pour ceux qui découvrent la formation.

La responsable de formation assiste à l'ensemble des sessions. Elle tire ainsi les enseignements de ses observations pour apporter les améliorations nécessaires pour les prochains cursus, conseiller les intervenants lors des pauses, voire animer de courts exercices au démarrage des journées et aux pauses pour renforcer la vie du groupe, proposer une coupure ludique, etc.

En fin de cursus, elle recueille les appréciations puis élabore le bilan du cursus qui est ensuite partagé aux apprenants et aux formateurs.

La responsable de formation passe environ deux journées pour préparer chaque session du cursus annuel et participe aux cinq jours de chaque session soit un total annuel de 28 jours dédiés au cursus tandem cadres-élus (Cf. 4.2 Les conditions techniques et financières de la formation pour le chiffrage financier).

3.3.4 Les évolutions au fil des sessions

Les premiers modules ont commencé à répondre aux besoins exprimés par les participants mais ont souvent mis à jour de nouveaux besoins. Par exemple, à l'origine, la thématique GRH était centrée sur le manuel de procédures ; puis progressivement elle a évolué vers le management d'équipe qui intéresse beaucoup

des techniciens des OP et OPS. Ces organisations partenaires ont en effet acquis au fil du temps une autonomie de gestion qui, même si elle a été accompagnée par Fert, a suscité des demandes de renforcement de compétences qui n'étaient pas nécessaires par le passé. La gestion des ressources humaines fait partie de ces nouveaux champs de compétences fortement demandés par les OP.

De nouveaux modules sont alors apparus au fil du temps tels que l'initiation à la connaissance de soi. Il apparaît également que la législation du travail devrait être traitée comme un module à part entière ; il est encore à mettre en place.

En 2016/2017, la session a été consacrée à du renforcement complémentaire de thématiques déjà abordées les années précédentes. Chacun a pu manifester le souhait de voir aborder un aspect particulier lié à son quotidien professionnel, les formateurs ayant par la suite fait de leur mieux pour y répondre pendant la formation.



« Avant je pensais que la présidence d'une association régionale était une place d'honneur, mais après la formation, j'ai su ce qu'on attendait vraiment de moi. Cela m'a interpellé en tant que premier responsable de mon OP. Par exemple avant je prêtai peu d'attention quand l'auditeur des comptes passait, je pensais que c'était seulement l'affaire des techniciens. Maintenant je me fais du souci car si moi et mon directeur ne faisons pas bien notre travail, c'est la structure qui en souffrira ».

Randrianajaina Evariste,
Président de de l'OPR VIFAM (Alaotra Mangoro)

4. LOGISTIQUE ET ORGANISATION

4.1 3 à 4 sessions d'une semaine réparties sur un an

La densité des thématiques à aborder autour des quatre grands modules de la formation (vie de l'organisation, fonctionnement de l'organisation, gestion de projet et relations extérieures) ont conduit à programmer 3 à 4 semaines de formation réparties sur environ 8 mois.

La durée de 4 à 5 jours par session sur la base de quatre sessions correspond bien à la disponibilité des participants. Il faut néanmoins noter que certains d'entre eux n'ont pu suivre tous les modules de formation en raison de leur programme de travail trop chargé. Il n'est par exemple pas facile de retenir plusieurs jours consécutifs des élus paysans loin de leur exploitation même si les contraintes liées aux calendriers culturels ont été prises en compte dans la programmation des sessions.

La répartition du temps par module a été également remaniée pour approfondir les modules les plus sollicités tout en restant dans le même volume global horaire. Ex : montage de projet, GRH, gestion financière.

Des travaux d'intersessions étaient prévus et souhaités mais le temps a manqué pour assurer une vraie mise en œuvre de travaux qui restaient souples dans leur contenu (choix des travaux par les stagiaires). Également, le temps consacré à la restitution des travaux d'intersessions était trop court, voire inexistant, ce qui n'a pas encouragé les participants à réaliser leurs travaux. À partir de 2015, cette séquence intersession a été abandonnée.

L'accompagnement post formation a débuté en 2015 sur proposition libre de l'intervenant. Ce dernier est référent sur une thématique donnée et accompagne les apprenants dans la mise en œuvre d'activités ou de chantiers qu'ils définissent par eux-mêmes en fin de session. La durée de l'accompagnement est variable selon la densité du chantier retenu, il peut se faire à distance via Skype et/ou échanges mail ou encore dans le cadre de réunions de travail lorsque formateur et apprenant ne sont pas trop éloignés.

C'est un aspect très demandé par les participants mais qui là aussi dépend de la disponibilité des intervenants.



« Cette formation a permis d'être clair dans le rôle des élus et des techniciens, cela a permis de construire la vision commune des directeurs-présidents mais aussi pour tout le groupe Fifata ».

Roland Rakotovao,
Président de Fifata

4.2 Les conditions techniques et financières de la formation

La formation est dispensée au centre Ceffel à Andranobe à 7 km d'Antsirabe. Les apprenants y sont hébergés et y prennent leur repas, ils sont donc en résidence sur place tout au long de la session.

La formation est gratuite et la restauration est offerte pour le repas de midi. Les frais de transport, d'hébergement et de restauration (hors midi) sont à la charge de la structure qui envoie les participants.

Des aménagements sont possibles au cas par cas pour les organisations qui rencontrent des contraintes budgétaires. Les formateurs sont des personnes ressources du groupe Fifata et de Fert, les frais liés à leurs interventions sont pris en charge par leur structure d'appartenance.

Le tableau ci-dessous présente le coût d'un cycle annuel de formation soit 4 semaines de 5 jours de formation (20 jours de formation).

Rubrique	Coût			
	En Ariary		En Euro	
	Min	Max	Min	Max
Restauration, hébergement et déplacements	414 000	795 000	118	227
Temps de la responsable/ coordinatrice de la formation (préparation et animation)	1 500 000		429	
Coûts des intervenants (valorisation du temps passé et déplacements)	2 272 222		649	
Total (pour 20 à 30 personnes formées)	4 186 222	4 567 222	1 196	1 305

Tableau 6 : budget d'un cursus annuel de formation tandem cadres-élus

5. APPRÉCIATIONS ET ENSEIGNEMENTS À RETENIR POUR LES SESSIONS À VENIR



5.1 Un dispositif d'évaluation de la formation basé sur les appréciations des apprenants

A l'issue de chaque session, la responsable de formation propose aux apprenants de s'exprimer sur l'organisation et le contenu des formations proposées. Est présenté dans les lignes qui suivent le format d'évaluation le plus élaboré (proposé en 2014) ; en effet certaines années un format plus léger est plutôt proposé.

Dans sa version complète, les grilles d'évaluation sont renseignées en 15 à 20 minutes à la fin du dernier module de la dernière session du cursus. Deux grandes parties composent ce dispositif d'évaluation :

- Une partie semi-dirigée où les apprenants notent de 1 à 5 (depuis insatisfaisant jusqu'à excellent) chaque module auquel ils ont participé. Quelques questions complémentaires telles que : « En quoi cette formation a-t-elle changé quelque chose dans votre approche de travail ? » offre un espace d'expression libre aux participants.
- Une seconde partie s'intéresse à l'action de formation évaluée à travers quelques critères : méthodes et supports de formation, restauration, durée des sessions, etc. (Cf. Annexe 6.5 pour plus de détails).

L'objectif est de disposer d'un outil permanent d'amélioration du contenu de formation tout en recueillant les éléments d'appréciation qui s'expriment sur le lien entre les modules proposés et le quotidien professionnel des apprenants, élus et techniciens.

Une synthèse des appréciations est réalisée par la responsable de formation puis partagée avec les apprenants et les formateurs pour en tirer collectivement les enseignements utiles.

5.2 Appréciations générales des participants

En ce qui concerne les cadres qui ont été les premiers bénéficiaires de la formation en 2013, aussi bien ces derniers que leurs élus ont constaté de grands changements après la formation des directeurs :

- Amélioration des échanges entre directeurs et présidents ; responsabilité vis à vis du président mieux comprise, d'où une meilleure concertation avec les élus pour les prises de décision.
- Des cadres plus responsables donc plus engagés, plus motivés.
- Amélioration progressive de la gestion liée à une montée en capacité des cadres



« J'ai fait partie de la première promotion en 2013. La formation des cadres m'a beaucoup aidé pour m'améliorer dans mon rôle au sein de Cap Malagasy. Cela m'a aidé dans la rédaction et la coordination du projet Pronut puis dans la contribution à l'élaboration du projet ProTanà. J'ai acquis les compétences dont j'avais besoin en gestion financière, gestion des ressources humaines et en mobilisation des ressources. Par la suite, j'ai partagé ces acquis en tant qu'intervenant sur le thème montage de projet ».

Ando Ravoninahitra, coordinateur de Cap Malagasy

Par la suite la formation s'est ouverte aux tandems président-directeur ; les appréciations sont alors plutôt portées sur le fonctionnement du tandem mais aussi sur la dynamique « groupe Fifata ».

- La formation a principalement permis de résoudre les éventuels conflits entre directeur et président. On a constaté que certains « présidents et directeurs » ont pu travailler ensemble sur une période assez longue avec une relation conviviale (plus de confiance, de concertation, meilleure répartition des rôles, transparence).
- La connaissance du rôle de chacun a permis d'alléger le travail des directeurs. Un rééquilibrage des relations entre président et directeur s'est mis en œuvre.
- La transparence sur les activités et le fonctionnement de l'OP a permis au président de mieux assurer la représentation.
- La formation localisée au centre Ceffel a donné l'occasion d'échanges entre les dirigeants des différentes structures qui ne se connaissaient pas avant. Les échanges se sont portés sur la formation mais aussi sur l'application et les expériences de chacune des structures, ce qui a donné corps à la notion de « groupe Fifata » parfois encore un peu « théorique » pour certains.
- Le mélange entre les anciens et les jeunes a donné la motivation aux anciens qui pensaient déjà connaître l'OP et son fonctionnement.

5.3 Une localisation au Ceffel favorisant une ambiance studieuse mais marquée par un certain isolement

Le centre Ceffel à Andranobe est le centre de formation du groupe Fifata (il accueille les formations de conseillers agricoles, de paysans relais, de formateurs et techniciens agricoles et, plus largement, des acteurs de la filière fruits et légumes). C'est donc naturellement qu'il a été choisi pour abriter la formation tandem cadres-élus.

Au début les participants ont éprouvé des difficultés à s'adapter aux conditions du lieu même s'ils le connaissaient déjà pour l'avoir fréquenté au gré de réunions de travail ou de formations techniques ponctuelles. Aux évaluations de fin de session, les participants se plaignaient de l'éloignement du Ceffel, du mauvais état de la piste pour y accéder (45 mn à 1 heure en saison des pluies pour parcourir 7 km en véhicule), l'absence de connexion Internet, etc. Mais au fil du temps, chacun a découvert les avantages du lieu : la quiétude pour rester concentré plusieurs jours de suite, le regroupement des participants sur un même site pour partager quelques jours ensemble, l'espace disponible. Pour Fert et Fifata, cette localisation présente un certain nombre d'avantages pratiques (faible coût, souplesse d'organisation, etc.) et stratégiques (site du groupe Fifata, environnement agricole).

Ceffel a de plus engagé des travaux d'amélioration qui ont contribué à rendre les lieux plus accueillants : remise en marche des panneaux solaires qui fournissent de l'électricité en permanence, installation d'un téléviseur, achat de matelas plus confortables, etc.

5.4 La gestion du temps

Parfois les séances sont longues, les apports trop nourris, entraînant un peu de fatigue et de lassitude en fin de journée, de surcroît pour un public non habitué à ce format.

Certaines thématiques particulièrement denses nécessitent plus de temps par rapport à d'autres : gestion financière, gestion des ressources humaines, ou encore montage de projet, mais cela n'a pas été pris en compte au début. Néanmoins les évaluations de fin de formation ont apporté des remarques qui ont permis d'améliorer le format des sessions. Par exemple, pour les thèmes les plus exigeants, des séances d'approfondissement ont été proposées.



*Promotion
2015*

5.5 Le contenu de la formation par rapport aux contextes professionnels des apprenants

Le contexte au sein duquel évoluent élus et techniciens est pris en compte dans le contenu des modules. Il est cependant difficile pour le formateur de faire le lien instantanément avec l'évolution du contexte, ce qui peut parfois frustrer les apprenants qui attendraient une réponse plus personnalisée que ne peut apporter une formation collective.

Cela pose également en conséquence, face à des cadres et des élus qui s'aguerrissent au fil du temps, progressent en compétences, apparaissent plus exigeants dans leur demande, la question du recours à des formateurs externes « plus pointus » capables d'apporter un contenu à la hauteur des attentes des participants.

5.6 Application de la formation (changement de conseil d'administration par exemple), comment faire ?

Si le calendrier de la formation n'est pas en phase avec celui de la vie associative de l'OP, dans le cas par exemple du changement d'un conseil d'administration, la mise en application des acquis ne peut se faire dans la continuité des sessions de formation. Mais une fois de plus, il est ardu de programmer des sessions et de concevoir leur contenu en fonction de l'actualité de chaque organisation et de leurs représentants.

5.7 La formation tandem cadres-élus, facilitateur de changement

C'est une question de principe, tous les acteurs des OP devraient connaître le contexte et leurs responsabilités (exemple : droit de regard du président). Les présidents doivent être capables de représenter leur structure d'où la nécessité d'une bonne connaissance des activités de l'OP.

Le rôle du président est certes distinct de celui du directeur, mais la conduite de l'OP et de ses activités doit se faire en parfaite collaboration et connivence. D'où la nécessité d'une formation unique pour élus et techniciens.



« Je suis directeur de Vombo depuis 16 ans déjà, pour moi la formation tandem cadres-élus m'a facilité la tâche car j'ai gagné un binôme ; je ne travaille plus seul car les élus ont pu prendre leurs responsabilités, ainsi l'échange et la recherche de stratégie au niveau de notre structure n'incombent plus seulement à moi ».

Miza Rakotondrazaka, directeur de Vombo

5.8 Des améliorations encore attendues...

Un souhait souvent amené par les apprenants est de prolonger la formation proprement dite par un accompagnement spécifique. Il est attendu principalement après la formation de manière à ce que la mise en pratique des acquis soit accompagnée par le formateur, mais aussi en intersessions pour pratiquer les aspects abordés en salle dès la fin du module lorsque les apprenants retournent à leurs activités d'élus ou de techniciens. Cela soulève différentes questions :

- Disponibilité des formateurs qui retournent eux-mêmes à leurs fonctions après la formation
- Organisation d'un accompagnement à distance pour certains apprenants
- Définition de la nature de l'accompagnement, dans son contenu, sa durée ...

La mise en pratique des éléments livrés en formation est une demande récurrente et permanente des participants. La soif d'apprendre est réelle et ne se limite pas à la théorie ; il est attendu de la part du formateur qu'il propose des exercices d'application, des travaux d'intersessions ou tout autre moyen d'appliquer ce qui est appris. Les appréciations montrent que ces attentes ne sont pas encore complètement satisfaites.

Concevoir des modules pour des participants de niveaux d'expérience variés est un défi pour tout formateur ; il est inévitable de ne pouvoir répondre à toutes les attentes individuelles. Pour répondre à cela, certains apprenants proposent de créer des groupes de niveaux, notamment entre leaders nationaux expérimentés et élus plus novices. Or, FLP vise justement à favoriser ce genre de rapprochement pour aguerrir les nouveaux ou jeunes élus. Dans sa gamme de formation, FLP propose d'autres dispositifs tels que la formation « leaders nationaux » qui peut répondre en partie à ce besoin exprimé par les élus plus avancés.





6. ANNEXES

6.1 Annexe 1 : liste des participants au cursus de formation cadres élus depuis sa création

Le tableau ci-dessous présente la fréquentation détaillée par organisation ou équipe projet de la formation tandem cadres-élus depuis 2013.

	Homme	Femme	Total	Cadres	Elus	Nb Jours	Total H/J
<u>Fimpao</u>	3	2	5	2	4	33	66
<u>Fimpia</u>	4	2	6	2	4	33	72
FRDA	9	0	9	0	3	36	81
<u>Sahi</u>	0	0	0	0	0	0	0
<u>Fimpiama</u>	5	0	5	3	2	33	57
<u>Fifatam</u>	2	1	3	1	2	9	27
<u>Fagnimbona</u>	2	0	2	0	2	18	18
VFTV	3	0	3	2	1	9	18
ROVA	5	0	5	2	3	27	45
<u>Fikotamifi</u>	1	2	3	2	1	22	22
VFTM	6	0	6	1	5	27	54
VOMBO	5	2	7	3	4	33	81
FFTS	3	0	3	1	2	27	27
VIFAM	5	0	5	2	3	43	59
<u>Collège Ambondromisotra</u>	2	0	2	1	1	9	18
<u>Collège Bezezika</u>	1	1	2	1	1	9	18
<u>Collège Soarano</u>	0	0	0	0	0	0	0
<u>Collège Alaotra</u>	2	0	2	2	0	22	22
<u>Collège Befandriana</u>	0	2	2	2	0	18	18
<u>Projet ProTanà</u>	2	0	2	2	0	12	12
Cap Malagasy	10	1	11	8	3	42	123
FLP	0	2	2	2	0	21	21
<u>Fekama</u>	4	0	4	4	0	14	32
<u>Fifata</u>	2	1	3	3	0	18	27
<u>Apdra</u>	0	2	2	2	0	9	18
<u>Ceffel</u>	6	4	10	5	5	36	90
TOTAL	82	22	104	53	46	560	1026

6.2 Annexe 2 : fiche module 1 vie de l'OP depuis sa création

	MODULE 1 : connaitre son OP			
OBJECTIF	Contribuer à l'appropriation de leur OP par les élus et techniciens Contribuer à renforcer leur maîtrise du fonctionnement de l'OP			
	Lieu : <u>Ceffel</u> <u>Andranobe</u>	Durée : 1 jour	Horaires : en journée, avec pauses et déjeuner en commun	Intervenant : cadre Fert et cadre dirigeant d'OP (en 2 groupes : élus et techniciens)
COMPETENCES VISEES	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir le pourquoi de son OP, pourquoi se regrouper - Connaître la vision, la mission, les valeurs de son OP - Connaître le fonctionnement de son OP (règles qui régissent son statut, principes de base de fonctionnement, de prise de décision, opérationnalité, ...) - Connaître les règles de bon fonctionnement OP (communication, qualité des hommes qui dirigent l'OP, leur sélection) 			
CONTENU	<ul style="list-style-type: none"> - Le contenu est structuré autour des connaissances et compréhensions des participants de l'historique de leur OP et de son fonctionnement - Les raisons d'adhésion à leur OP - Les qualités que doivent avoir leurs dirigeants et le principe d'élection 			
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE (dont les outils utilisés)	<p>Les participants sont invités à partager leurs connaissances concernant leur OP en terme d'objectif, de fonctionnement, de prise de décision, du choix de leur statut, etc.</p> <p>Utilisation de photos pour définir le sens d'action collective et de projet commun, le fondement d'une OP, la construction de l'OP, outil « viabilité de l'OP » pour rappeler que le tandem cadres-élus est le cœur du dispositif</p>			

6.3 Annexe 3 : fiche module 2 gestion financière

	MODULE 2 : gestion financière			
OBJECTIF	Rendre les participants capables de maîtriser les différents aspects de la gestion financière			
	Lieu : <u>Ceffel</u> <u>Andranobe</u>	Durée : 1 à 2 jours	Horaires : en journée, avec pauses et déjeuner en commun	Intervenant : directeur administratif et financier de Fert
COMPETENCES VISEES	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir comprendre le cadre fiscal et juridique de la <u>structure</u>: association, entreprise, etc. - Savoir établir le budget de la structure : traduire le plan de travail annuel en prévisionnel financier - Savoir analyser la capacité de la structure à financer son développement - Savoir identifier les outils de gestion financière à mettre en place au sein de la structure 			
CONTENU	<p>Le contenu est structuré autour des étapes retenues de la gestion financière : connaissance du cadre fiscal et juridique (obligations fiscales et sociales), définition et élaboration du budget, aspect suivi et contrôle financier (guide d'autocontrôle, contrôle niveau 1 et contrôle niveau 2), outils de gestion financière : tableaux de bord de gestion financière, notes de gestion financière, ratios, calendrier fiscal et social. Il présente les différentes étapes dans la gestion financière de la structure.</p>			
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE (dont les outils utilisés)	<p>Les participants sont invités à réfléchir par eux-mêmes au contenu en s'appuyant sur leur expérience professionnelle, le vécu au quotidien et le contexte dans lequel évolue la structure. La mise en situation est également utilisée en complément des apports théoriques et méthodologiques.</p> <p>Outil/technique utilisé : brainstorming, support numérique (power point), étude de cas, travaux de groupe, restitution et évaluation (tour de table ou questionnaire d'évaluation).</p>			

6.4 Annexe 4 : fiche module 3 montage de projet

	MODULE 3 : MONTAGE DE PROJET			
OBJECTIF	Rendre les participants capables de concevoir un projet selon les règles des financeurs			
	Lieu : <u>Ceffel Andranobe</u>	Durée : 1/2 journée à 1 jour	Horaires : en journée, avec pauses et déjeuner en commun	Intervenant : assistant technique Fert et/ou cadre dirigeant d'OP
COMPETENCES VISEES	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir comprendre un appel d'offre - Savoir structurer une réponse à un appel d'offre selon une approche cadre logique - Savoir concevoir un cadre logique (objectifs, résultats, activités, indicateurs) - Savoir concevoir un budget afférent à une offre technique 			
CONTENU	<p>Le contenu est structuré autour des étapes du cycle de projet : diagnostic/contexte/besoins, définition du projet, aspect RH/équipe projet, suivi-évaluation, capitalisation. Il aborde les étapes principales du cycle tout en mettant en lumière l'enchaînement logique des étapes. Un focus est fait sur le cadre logique demandé par la plupart des financeurs.</p>			
MODALITES DE MISE EN ŒUVRE (dont les outils utilisés)	<p>Les participants sont invités à réfléchir par eux-mêmes au contenu en s'appuyant sur leur expérience, la démarche projet faisant partie de leur quotidien professionnel pour la plupart. Les séquences alternent réflexion individuelle et en groupe.</p> <p>Recours à un appel à projet pour la mise œuvre des acquis (non systématiquement utilisé, en fonction des moyens disponibles pour financer les projets).</p> <p>Outil/technique utilisé : brainstorming, support numérique (<u>mind mapping</u>, power point), travaux de groupe et restitution.</p>			

6.5 Annexe 5 : grille d'évaluation du cursus de formation tandem cadres-élus 2014

Evaluation finale									
Première partie : Appréciation des contenus de la formation									
Donnez-vos appréciations, commentaires et suggestions d'amélioration sur les objectifs et contenus de la formation.									
1 = insatisfaisant 2 = acceptable 3= satisfaisant 4=très satisfaisant 5= excellent									
N° session	Objectif	Thèmes abordés	Appréciation					Commentaires	Suggestions d'amélioration
			1	2	3	4	5		
1	Se situer en tant que responsable de son OP	Connaître son OP							
		Connaître sa mission							
		Initier le changement							
		Construction d'une vision commune							
		<i>Ensemble session 1</i>							
2	Assurer la gestion opérationnelle de son OP	Gestion ressources humaines							
		Communication interne							
		Gestion financière (partie 1)							
		Suivi évaluation (partie 1)							
		<i>Ensemble session 2</i>							
3	Inscrire son OP dans son environnement	Connaissance des acteurs autour des OP							
		Gestion de partenariat							
		Communication externe							
		Gestion financière (partie 2)							
		Suivi évaluationn (partie 2)							
		<i>Ensemble session 3</i>							
4	Assumer le développement autonome de son OP	Planification stratégique							
		Montage de projet							
		<i>Ensemble session 4</i>							
<i>Ensemble du cursus</i>									

Evaluation finale

Deuxième partie : Appréciation de l'action de formation

Pouvez-vous préciser pour cette formation :

Désignation	Points forts	Points à améliorer	Suggestions
Méthodes d'animation			
Supports de formation			
Travaux d'intersession			
Durée et fréquence des sessions			
Restauration			
Salle de formation			
Autre			





**CAPITALISATION DE LA FORMATION
TANDEM CADRES – ELUS
FORMATION LEADER PAYSAN
MADAGASCAR**

