



La formation des futurs responsables agricoles : capitalisation des acquis de FORMAGRI

Madagascar



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

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



Afdi est une association de solidarité internationale créée en 1975 par les principales organisations agricoles françaises. Plus de 6000 militants, issus du monde agricole, engagés dans les Afdi régionales et départementales sur la majeure partie du territoire français, s'investissent dans des projets de développement basés sur le dialogue et l'échange entre agriculteurs du Nord et du Sud. Convaincue que les organisations paysannes sont garantes d'un développement durable et endogène, Afdi accompagne le renforcement de plus de 60 organisations paysannes des pays du Sud.



FORMAGRI - Foibe Ifampiofanan'ny Tantsaha - ou Association pour la formation paysanne - est une institution de formation créée en septembre 2001 au terme d'un processus engagé depuis 1993 à l'initiative de l'association FERT.

FORMAGRI a pour mission de favoriser l'émergence de responsables agricoles, hommes et femmes, pour promouvoir leur développement et leur permettre de devenir de véritables acteurs du développement socio-économique de Madagascar.



Inter-réseaux Développement rural est un lieu de débats et d'échanges d'expériences sur le développement rural menés au sein d'un réseau d'acteurs impliqués sur ces questions en particulier dans les pays du Sud.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

INTRODUCTION	6
RÉSUMÉ	8
PARTIE I -ANALYSE DES ARCHIVES	13
PARTIE II -SYNTHÈSE DES INTERVIEWS	41
PARTIE III -COMPTE RENDU DE L'ATELIER DES 1-2 SEPTEMBRE 2010 À ANTSIRABE	69
LISTE DES SIGLES	87
GLOSSAIRE	88
ANNEXE : FLORILÈGE D'INTERVIEWS (CD AUDIO)	90

Document rédigé par :
M. Edeny ANDRIAMIZANA
M. Yann GOURMELEN
M. Michel AMIRAUX

Comité de pilotage du travail de capitalisation :
Mme Solange RAJAONAH, FERT
Mme Laurence TOMMASINO, FERT
Mme Sylvia VOLOLOMPANANTENANA, FERT
Mme Anne PANEL, FERT
M. Andriamparany SOLOHAJANIRINA, AFDI
M. Haingo RANDRIANOMENJANAHARY, FORMAGRI

Crédits photos de couverture et de têtes de chapitres : FERT

Janvier 2011

INTRODUCTION

Plusieurs associations de coopération internationale, ou ONG de développement rural, contribuent par leurs actions à l'émergence ou au renforcement d'organisations paysannes (groupements de producteurs, coopératives agricoles, unions ou fédérations d'OP, etc.) dans les pays du Sud.

Des responsables agricoles, également désignés par les termes « élus » ou encore « leaders », sont à la tête de ces organisations qu'ils dirigent le plus souvent en tandem avec un ou plusieurs techniciens salariés.

FERT, association de coopération internationale, créée en 1981 par des responsables d'organisations professionnelles agricoles françaises et d'autres personnalités en dehors du monde agricole également préoccupées par les problèmes agroalimentaires des pays en développement, soutient la création, par les agriculteurs, d'organisations qui leur apportent des solutions durables aux problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier et la défense de leurs intérêts : formation et conseil technique, financement de l'agriculture, approvisionnement en intrants et commercialisation des produits agricoles, organisation de filières, représentation professionnelle ...

FERT intervient à Madagascar depuis 1986. La formation a constitué une préoccupation importante dès le démarrage de ses actions. À partir de 1993 des démarches ont été entamées auprès des Ministères de l'Agriculture et des Finances en vue de l'élaboration d'un programme de formation des paysans et la recherche de financements correspondants. En 1997, une convention signée entre l'Union Européenne et Madagascar permettait le démarrage du « programme FORMAGRI » dont FERT a assuré, jusqu'en 2001 la maîtrise d'œuvre déléguée pour le compte de FORMFED, cellule de formation du Ministère des Finances.

Ce programme visait à contribuer à la structuration du monde rural par le renforcement des compétences des membres des associations et groupements existants ainsi que l'appui à l'émergence d'une nouvelle génération de responsables agricoles œuvrant efficacement pour l'amélioration de la production agricole et des conditions de vie des paysans.

En 2001, l'association FORMAGRI a été formellement constituée pour, en tant qu'institution de formation paysanne, assurer la pérennité des actions engagées dans le cadre du programme du même nom. Parmi les formations développées par l'association FORMAGRI, deux parcours concernaient plus spécifiquement la formation des leaders paysans et ont été développés par l'institution de 2001 à 2007 : le parcours « Itinéraire leaders paysans » et le parcours « Université Paysanne ».

Alors que la plupart des responsables agricoles aujourd'hui à la tête des OP malgaches sont passés par l'Université Paysanne, on constate simultanément : I) une insuffisance de relève : les leaders ne cèdent pas la place, la relève n'est pas formée, II) l'incapacité de FORMAGRI ou d'autres Institutions de formation à proposer des formations adaptées à l'évolution de la structuration professionnelle à Madagascar.

Consciente de la formidable expérience constituée par FORMAGRI sur une période d'environ 10 ans en termes de formation de leaders, du risque de perte de la mémoire et des acquis du fait de la crise institutionnelle et financière que traverse l'association FORMAGRI depuis 2008, et de l'enjeu que représente aujourd'hui à Madagascar, et plus largement en Afrique subsaharienne, la formation des futurs responsables agricoles, FERT a souhaité, en partenariat avec AFDI et FORMAGRI, capitaliser cette expérience.

Ce travail de capitalisation a été proposé à Inter-réseaux Développement rural dans le cadre du projet de renforcement des capacités des réseaux d'organisations agricoles en matière de politiques agricoles, alimentaires et rurales (Réseau Paar) financé par l'AFD.

L'appel à capitalisations lancé début 2010 par Inter-réseaux Développement rural visait à soutenir des initiatives portées par des acteurs institutionnels du Nord et du Sud en liaison étroite avec des Organisations Paysannes et Rurales (OPR), dans les domaines de la capitalisation d'expériences, d'élaboration d'outils et de méthodes pour le renforcement de capacités des OPR.

De mai à octobre 2010, le travail de capitalisation mené par FERT, en partenariat avec AFDI et FORMAGRI, a reposé essentiellement sur :

- l'exploitation des archives accessibles principalement au niveau de FERT et de FORMAGRI,
- la réalisation de 70 interviews de leaders paysans et de techniciens dont 8 en France (pour la plupart des personnes ayant participé à la construction de FORMAGRI) et 62 à Madagascar (anciens formateurs de FORMAGRI, leaders paysans ayant pour une majorité d'entre eux suivi un parcours de formation développé par FORMAGRI, personnes étant intervenues dans le cadre d'un parcours de formation, autres personnalités ayant une très bonne connaissance des OP malgaches),
- l'animation, les 1er et 2 septembre 2010, d'un atelier de réflexion sur l'identification des éléments de la problématique de la formation des leaders paysans ; cet atelier qui faisait suite à un premier atelier animé par le réseau SOA et AFDI en décembre 2009, a réuni 39 participants, leaders paysans et techniciens.

L'ensemble de ce travail a été conduit par un binôme opérationnel composé d'une part d'un consultant malgache, M. Edeny ANDRIAMIZANA, consultant formateur notamment au sein du projet FORMAGRI (1996-2000), de l'association FORMAGRI (2000 à 2002), de la cellule FORMFED (2003-2004), et de FORMGED (2004-2008) ; et d'autre part d'un étudiant français, M. Yann GOURMELEN, en stage de fin d'études à la Faculté de Droit et de Science Politique de l'Université Montpellier 1.

Un comité réunissant des représentants de FERT, AFDI et FORMAGRI a assuré le pilotage de l'ensemble des travaux.

M. Michel AMIRAUX, expert en organisations professionnelles agricoles et formation professionnelle initiale et continue, notamment en Afrique, a apporté son concours pour l'animation de l'atelier de réflexion et la rédaction de l'ensemble des documents de capitalisation, objet du présent rapport.

Ce rapport de capitalisation est constitué de trois parties correspondant à chacune des phases du recueil d'informations : I. Analyse des archives, II. Synthèse des interviews, III. Compte rendu de l'atelier des 1er et 2 septembre.

Un résumé reprend les éléments théoriques essentiels issus de chacune des trois parties de façon à permettre à toute organisation qui le souhaiterait d'investir ou d'approfondir de façon opérationnelle à Madagascar ce chantier de la formation de la relève.

Par l'intermédiaire d'Inter-réseaux Développement rural, de FERT et AFDI, qui interviennent l'une et l'autre en Afrique, mais aussi d'AgriCord, réseau international d'agri-agences dont elles sont membres, cette expérience ainsi capitalisée doit également pouvoir être valorisée dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne, notamment en Afrique de l'Ouest.

RÉSUMÉ

Le leader paysan est celui qui guide, qui mène un projet dans lequel les autres se reconnaissent. C'est aussi une personne reconnue par son attitude, ses qualités et ses compétences. Le mouvement paysan, relativement récent à Madagascar, a eu hier besoin de leaders, de responsables capables de fédérer et de mobiliser les énergies autour d'une action collective. C'est encore vrai aujourd'hui et, bien sûr, ce le sera aussi demain.

Dans un contexte économique particulièrement difficile, dans lequel l'agriculture est reconnue comme un atout, et un environnement politique mouvant, pouvoir compter sur de vrais leaders pour faire entendre la voix des paysans malgaches à tous les niveaux est une absolue nécessité.

Au fil des entretiens menés dans le cadre de ce travail de capitalisation et au cours de l'atelier de réflexion qui s'est tenu à Antsirabe en septembre 2010, les **qualités** et **compétences** attendues d'un leader paysan sont apparues **innombrables**. Tellement nombreuses qu'elles ne peuvent être toutes réunies dans un seul individu. Mais certaines sont citées particulièrement souvent. Il faudra savoir s'en souvenir lorsque l'on voudra mettre en place un plan d'action pour former la relève.

Les leaders paysans doivent d'abord être des paysans, des « **Tantsaha** », qui gèrent leur exploitation de telle sorte qu'elle puisse devenir un **modèle**. Cette affirmation a été martelée si souvent qu'elle en devient incontournable.

Au nombre des qualités (des « bons » comportements, des « bonnes » manières d'être) particulièrement attendues, deux grandes « catégories » se distinguent : d'abord une très forte capacité d'attention dans la **relation aux autres**. On parle de respect, de confiance, de partage, d'écoute.... Et donc d'**altruisme**.

Et une aptitude très forte à être **moteur d'innovation**, de créativité. À ce sujet, on évoque les notions de risques, d'idées neuves, d'initiatives, de pionniers.

Mais la liste des qualités requises est très longue. Notons, qu'entre autres, le leader doit faire preuve de sens civique, être respectueux d'une éthique et « bien éduqué », disponible, savoir gérer son temps, partager ses responsabilités, se tenir informé, être observateur, capable d'apprendre par lui-même, expérimenté, porteur d'une vision,

Les compétences (la capacité à faire) du leader paysan sont, elles aussi, particulièrement larges, avec un accent très fort mis sur **l'aptitude à la communication**. Car un leader paysan doit aussi savoir, outre gérer son exploitation (fondamental dans l'esprit de tous), construire un plaidoyer, monter un projet, partager des expériences, gérer une association, arbitrer des conflits, mobiliser des moyens,

Les candidats à la relève existent.

On peut avoir envie de devenir leader d'une organisation paysanne pour de multiples raisons : pour son **épanouissement personnel** ou **l'amélioration** des résultats de son **exploitation**.

On peut aussi être attiré par les **honneurs** ou la recherche de **nouvelles ressources** liées à la prise de responsabilités (per diem,).

L'exemple des leaders en place ou des anciens peut jouer un rôle important (positivement ou négativement). La volonté de faire partager ses idées, de participer au développement est également un moteur puissant. La notion d'**engagement** est donc une réalité.

Si l'OP et ses membres, particulièrement ses responsables, expriment très fortement leur volonté de laisser toute sa place à la relève et s'organisent en ce sens, il est évident qu'il y aura des **candidats** pour prendre des responsabilités.

Devenir un leader paysan n'est pas chose facile. Cela relève souvent du parcours du combattant. Les obstacles peuvent être de la **responsabilité des leaders** en place (mauvaise image que l'on ne veut pas imiter, mauvaise volonté à laisser la place,), ou liés à la **structure même** (manque de lien entre les OP de base et les organisations des niveaux régional ou national, statuts non adaptés,).

Ils peuvent aussi être le fait des **membres des OP** qui, par leur attitude, favorisent une concentration des pouvoirs et rendent peu attractifs les autres postes d'élus.

Les individus susceptibles d'assurer la relève ont souvent **peur** de l'investissement en temps, du poids des responsabilités pour lesquels ils se sentent peu **compétents**.

Les obstacles viennent beaucoup des **traditions** : c'est à l'ancien que l'on fait le plus confiance et à qui on donne les responsabilités.

Favoriser l'émergence d'une relève pour avoir des responsables agricoles capables de mener à bien leur mission, passe par l'élaboration d'un **plan de relève** dans lequel la formation tient une place essentielle. Mais pas unique.

Il faut aussi un environnement propice, un dispositif d'identification, un cadre juridique adapté,

Mais surtout, chacun sent bien, ce fut particulièrement souligné dans le cadre de l'atelier de réflexion, qu'il y a des qualités ou des compétences dont l'acquisition ne relève pas exclusivement ou d'abord de la formation. Toute formation, pour être efficace, doit être dispensée sur un terrain fertile. Certaines manières d'être ou certaines aptitudes ne peuvent se développer qu'à partir de dispositions ou de prédispositions qui sont le fruit d'un **parcours de vie complexe**.

D'où une idée largement partagée par tous ceux qui ont participé à ce travail de capitalisation : **n'attendons pas tout des formations**. Souvent celles-ci ne sont qu'un des éléments permettant de développer des qualités ou d'acquérir des compétences qui sont le fruit d'un itinéraire long et diversifié. Il est souvent fait référence alors à la notion d'**éducation**.

Ce simple constat aurait des incidences fortes sur la construction éventuelle d'un plan de formation de la relève.

Le travail que FORMAGRI a réalisé de 1991 à 2008 dans le cadre des deux parcours de formation qu'étaient **l'itinéraire leaders paysans** et **l'Université Paysanne** est extrêmement riche. Il offre de nombreuses références pour rebâtir une formation de leaders paysans de qualité à Madagascar.

Les bases **théoriques** en étaient solides. Elles avaient été largement discutées. Beaucoup, dans les **objectifs**, les **critères de choix** des participants, les conditions **d'accès** au parcours de formation, la **structure** des parcours, les **modules développés**, la politique d'utilisation **d'intervenants extérieurs**, le choix des **lieux de formation**, la **participation aux coûts de formation**, demeurent pertinents.

Les principaux objectifs de l'itinéraire leaders paysans étaient liés à la vie de l'OP. Ceux proposés dans le cadre de l'Université Paysanne étaient plus ciblés sur les politiques agricoles et les capacités de négociation.

Parallèlement à sa progression dans ses compétences propres de responsable paysan, le futur leader doit pouvoir continuer à améliorer ses pratiques agricoles. Il faut penser très profondément **l'articulation formation technique / formation de leader**.

Il n'est pas question de vouloir fouiller de manière intime les raisons qui poussent quelqu'un à vouloir prendre des responsabilités. Il faut se donner les moyens de vérifier, de sources diverses et convergentes, qu'au cours de son parcours, l'individu a déjà manifesté à maintes occasions les indispensables **qualités du dirigeant agricole**, principalement l'altruisme et la capacité d'innovation, toujours citées en premier.

Ce qui suppose d'accepter d'y consacrer du temps et de mettre en place un dispositif d'identification de la relève, et donc de sélection des candidats à la formation de leader, très individualisé qui fonctionne bien en amont du cycle de formation proprement dit.

Le but n'est pas simplement de rassembler des éléments d'état civil ou de situation professionnelle. Il faut **s'intéresser à la personnalité des candidats**.

Ce « repérage » doit être l'affaire de tous (élus, techniciens des OP, des organismes d'appui, formateurs,), en tout lieu, tout le temps. Probablement que cela suppose d'envisager d'organiser avec ces « repéreurs » des séances de réflexion sur le sujet pour les y préparer.

Concernant la structure du parcours de formation de l'Université Paysanne, l'éclatement en de nombreuses **sessions**, reliées entre elles par des **travaux d'intersessions** et ponctuées par la soutenance d'un **mini mémoire** semble judicieux.

Toutefois il ne peut y avoir activités d'intersession et travail de recherche sans véritable accompagnement, dans la proximité.

Il faut aussi veiller à ce que les campagnes agricoles et les sessions soient en cohérence.

La **liste des modules** travaillés par FORMAGRI est une base de travail intéressante pour l'avenir. En gardant surtout bien à l'esprit qu'elle doit être **adaptée en permanence**, qu'elle doit s'appuyer sur les **réalités locales** et faire une place importante aux **savoirs paysans**.

Formateurs permanents et intervenants extérieurs doivent maîtriser **le malgache**. L'appel à des intervenants extérieurs, comme l'avait prévu FORMAGRI, est indispensable : « *on n'intervient que dans ses domaines de compétences et on fait appel à d'autres intervenants pour les autres domaines. Aussi, faut-il éviter de tout faire par soi-même* »¹,... Cette approche oblige les formateurs permanents à une mise en cohérence continue des différentes interventions. Cette tâche est capitale, mais au combien exigeante, particulièrement pour un public adulte non familier des bancs de l'école, ou qui en est resté éloigné depuis longtemps. Il faut que les formateurs y soient prêts.

S'adresser à un public adulte oblige également à **varier les méthodes pédagogiques**, ce que FORMAGRI a parfaitement su faire. Il faut simplement se rappeler que ces méthodes n'apportent pas toutes les mêmes choses. En fonction des besoins, il est nécessaire d'utiliser telle ou telle méthode affirmative, interrogative ou active et non d'en privilégier une en fonction de ses inclinaisons personnelles.

Il faut d'une manière générale pouvoir répondre favorablement à la demande récurrente d'organiser des **formations de proximité**. C'est évident lorsqu'il s'agit de certaines formations, par exemple pour lesquelles l'objectif est d'acquérir de nouveaux savoir-faire techniques.

Mais il faut davantage peser la réponse lorsqu'il s'agit de dispenser des formations portant sur des changements de comportements. On a vu que cela n'était pas toujours du ressort exclusif de la formation. Mais lorsqu'elle s'y attaque, elle doit tenter d'opérer une rupture. L'**éloignement** peut alors

devenir un **élément pédagogique** important. FORMAGRI avait fait des choix judicieux en matière de lieux de formation. Elle les voulait diversifiés, en phase avec les thèmes traités et favorisant les échanges, notamment entre paysans des différentes régions de Madagascar.

FORMAGRI avait acté que les formations devaient être **payantes**. Les entretiens et l'atelier de réflexion l'ont confirmé. Les indemnités pour la restauration, l'hébergement, (les per diem) ne doivent pas être trop élevés. Mais la **formation** est un tout, un **parcours**, qui commence bien avant le face à face formateurs/apprenants et qui se poursuit bien au-delà. Il ne faut pas en brûler des étapes pour des raisons de commodité, de facilités financières,

Il faut apporter le plus grand soin à l'**identification** des futurs responsables, dont découle la **sélection** des candidats aux formations, nous l'avons vu. Il ne faut accepter en formation que des individus dont on a pris grand soin de vérifier qu'ils réunissent, au moins a minima, les qualités d'un leader paysan. Il faut se donner les moyens de dire non à la politique du chiffre.

Les **bénéficiaires** doivent être **associés** à la construction des programmes de formation, qui doivent partir des besoins exprimés par les participants. Mais c'est aux formateurs d'écouter et de traduire les problèmes évoqués par les paysans en objectifs de formation, séquences de formation,

Les intéressés doivent aussi pouvoir donner leur avis sur les règles de vie collective à mettre en place en formation,

Les mises en pratique tant réclamées, qui peuvent prendre place dans le cadre de travaux d'intersession par exemple, doivent être nécessairement accompagnées, de même que les travaux de recherche menés pour un mémoire. Sans **accompagnement pédagogique**, ces activités peuvent être contreproductives voire même devenir dangereuses. Chronophages, écoles de rigueur, elles demandent une solide expérience aux formateurs.

La venue de femmes en grand nombre en formation se heurte à divers obstacles. Il faut faire un effort particulier de mobilisation et d'information dans ce domaine. Et prévoir un **accompagnement spécifique** et conséquent pour celles que le manque d'expérience pourrait handicaper.

Le manque de **suivi post formation** dans l'Itinéraire leaders paysans et l'Université Paysanne a été unanimement souligné et regretté. Outil d'évaluation partie intégrante de la formation, très lourd à mener pour une structure de formation, il est peut-être à confier aux techniciens et élus des OP, en lien étroit avec les formateurs.

Ce que beaucoup ont appelé **recyclage** est en réalité une réactualisation permanente des acquis basée sur l'analyse continue des besoins de formation des leaders paysans. Le parcours de formation ne s'arrête jamais.

Le travail des formateurs de leader paysan, tel qu'il s'esquisse, oblige à faire appel à des formateurs aguerris et motivés, donc à prévoir des recrutements ciblés, et à des compléments de formation, sinon à une **formation de formateurs**.

Quelle **structure** pour porter tout cela ? La question reste posée.

1. Extrait de l'interview d'un intervenant extérieur



Partie I

Analyse des archives

SOMMAIRE PARTIE I

1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	15
1.1 CONTEXTE DE LA FORMATION DES LEADERS PAYSANS	15
1.2 PUBLIC CIBLE	18
1.3 BESOINS DE FORMATION	18
2. OBJECTIFS, STRATÉGIES, PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE	19
2.1 OBJECTIFS POURSUIVIS	19
2.2 STRATÉGIE D'INTERVENTION	19
2.3 TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR FORMAGRI	20
2.4 MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION COMMUNES AUX DEUX PARCOURS DE FORMATION DE LEADERS	21
2.4.1 Méthodes d'animation des sessions	21
2.4.2 Choix des lieux	21
2.4.3 Contributions aux coûts de formation	21
3. PARCOURS DE FORMATION	22
3.1 PARCOURS « ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS »	22
3.1.1 Objectifs et typologie de la formation	22
3.1.2 Intervenants	22
3.1.3 Identification et information des participants	22
3.1.4 Critères de choix des participants	22
3.1.5 Conditions d'accès au parcours	23
3.1.6 Structure du parcours	23
3.1.7 Modules de formation	24
3.2 PARCOURS « UNIVERSITÉ PAYSANNE »	24
3.2.1 Objectifs et typologie de la formation	24
3.2.2 Intervenants	25
3.2.3 Identification et information des participants	26
3.2.4 Critères de choix des participants	26
3.2.5 Conditions d'accès au parcours	27
3.2.6 Structure du parcours	27
3.2.7 Modules de formation	28
4. MOYENS MOBILISÉS	28
4.1 FINANCEMENTS	28
4.2 MOYENS HUMAINS	29
4.2.1 L'association : l'AG, le CA et les membres	30
4.2.2 L'équipe technique et administrative	30
4.2.3 Les appuis spécifiques	30
4.2.4 Les partenaires techniques	30
4.3 MOYENS MATÉRIELS	31
5. MODALITÉS DE PILOTAGE ET D'ORIENTATION DES FORMATIONS	31
5.1 COMITÉ DE PROGRAMMATION	31
5.2 COMITÉ DE SUIVI	31
5.3 COMITÉ D'ORIENTATION	31
6. ÉLÉMENTS DE VIABILITÉ	32
6.1 SOUTIEN INSTITUTIONNEL	32
6.2 FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ET DE LA STRUCTURE	33
6.3 APPROPRIATION PAR LES BÉNÉFICIAIRES	33
6.4 POINTS CLÉS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	33
6.5 FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	34
6.6 ANALYSE DES CAUSES D'ÉCHECS	34
ANNEXE 1 - THÈMES DE MINI-MÉMOIRES	35
ANNEXE 2 - THÈMES DE FORMATION DE L'ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS	38
ANNEXE 3 - THÈMES DE L'UNIVERSITÉ PAYSANNE	39

1. Éléments de contexte

1.1 Contexte de la formation des leaders paysans

La formation des leaders paysans par FORMAGRI a connu beaucoup de fluctuations suivant l'évolution des organisations paysannes, du contexte socio-économique du pays de manière générale, de la disponibilité des ressources financières, et de la gouvernance de l'institution.

Phase 0. Les origines

L'association FORMAGRI¹ est le fruit d'une initiative de l'association FERT décidée en 1991 et lancée en 1993 pour répondre aux besoins de formation des agriculteurs, des responsables d'OP et plus largement des acteurs du développement rural de Madagascar. Il s'agissait notamment d'améliorer les performances des paysans sur leur exploitation ainsi que celles des groupements de producteurs.

Phase 1. Étude, conception du programme de formation et phase test

À partir de mai 1995, cette initiative a bénéficié du soutien du Ministère des Finances et de l'Economie (Cellule FORMFED), et du Ministère de l'Agriculture (Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs)². L'intervention comprenait l'étude, la conception et une diffusion test du programme de formation.

Phase 2. Le Projet FORMAGRI

Le programme d'activités de FORMAGRI a été financé depuis 1997 par l'Union Européenne (FED.7) sous la supervision de FERT. Sur la base de l'action test, les interventions de FORMAGRI se sont multipliées et l'idée de professionnaliser la structure a été lancée. Après mars 1999, plusieurs étapes ont encore été franchies à la suite d'une mission d'échange³ et de réflexion d'IFOCAP sur les perspectives d'évolution du projet vers une structure professionnelle.

Ensuite, une évaluation à mi-parcours réalisée par la SATEC en mai-juin 1999 a éclairé les conditions de viabilité de l'action. La réflexion s'est poursuivie avec une mission⁴ d'assistance technique effectuée en octobre 1999 dans le cadre d'un échange Sud-Sud avec un réseau d'OP tanzanien d'envergure nationale (MVIWATA) et un organisme de formation (INADES). En février 2000, FERT, FORMAGRI et FORMFED ont élaboré des scénarii pour la future institution et ont saisi l'occasion pour prolonger le projet afin de recueillir les opinions des organismes partenaires, au niveau des régions.

En mars-avril 2000, une mission d'assistance technique d'IFOCAP et d'un Cabinet d'étude juridique⁵ malgache a préparé la création de l'Institution de formation paysanne adaptée au contexte juridique malgache. Enfin, plusieurs consultations à travers des comités ont été effectuées pour diffuser les modalités pratiques de mise en œuvre.

Phase 3. Création de l'association FORMAGRI

L'association FORMAGRI a été formellement constituée en septembre 2001 et a disposé d'un récépissé d'enregistrement gage de sa pleine capacité juridique. Cette association de droit malgache regroupait de nombreux partenaires, essentiellement bénéficiaires des services de FORMAGRI.

Trois types de membres constituaient l'association : i) les centres de formation, ii) les organisations paysannes, et iii) les personnes ès-qualité. Chaque collège était représenté au Conseil d'administration. FORMAGRI comptait parmi ses membres fondateurs 15 fédérations régionales d'OPA, 16 unions d'OP, 29 centres de formation/ONG et 18 personnes ès-qualité.

En synthèse, l'institutionnalisation de FORMAGRI et ses statuts traduisaient i) la volonté de trouver une réponse adaptée à certaines options stratégiques fortes, ii) l'évolution du contexte politique et socio-

1. Accord cadre, 2001

2. Ministère chargé des Finances et du Budget (Maître d'ouvrage) représenté par la Cellule FORMFED, Ministère de l'Agriculture représenté par le DAPP (maître d'œuvre) - FERT, opérateur principal

3. Mission d'AT n°14, Gérard LAPIE & Pascal GAME

4. Mission d'AT n°15, Pendo Nyanda – O.P. Kibwana – A.H. Mgumia

5. Rapport d'expertise juridique, CGA

économique, iii) un ensemble de conclusions tirées d'une série d'études, d'échanges et de réflexions et iv) l'ambition de valoriser des acquis.

Options stratégiques :

- préservation et amélioration continue de la qualité des services et prestations de FORMAGRI,
- extension puis diversification des publics bénéficiaires des prestations dans le respect des objectifs statutaires,
- progression vers l'autonomie financière par l'augmentation de la participation des bénéficiaires et par la diversification des partenariats financiers.

Évolution du contexte :

Les changements au niveau des orientations politiques et socio-économiques survenus dans le pays tels que la décentralisation, le retrait de l'État des sphères productives, la responsabilisation progressive de la société civile, ont poussé à l'institutionnalisation de FORMAGRI.

Comme pour IFOCAP, Institut (français) de Formation des Cadres Paysans, créé en 1959 par une équipe de responsables agricoles et qui a vécu ses premières années en pleine période de préparation des lois d'orientation agricole (1960 et 1962) l'objectif était double :

- répondre à des besoins de formation liés à l'évolution de l'agriculture ;
- insérer l'agriculture dans la société pour faire en sorte que les paysans soient, partout où ils se trouvent, des moteurs (agriculteurs compétents dans leur exploitation, responsables compétents dans leurs organisations).

Le besoin de formation est permanent parce que le contexte évolue en permanence.

Les Organismes d'appui étaient aussi demandeurs pour renforcer les OP avec lesquelles ils travaillaient : les OA voulaient que les OP expriment leurs besoins et attentes ; c'était le cas des partenaires de FIFATA ou encore celui de l'ONG Aide et Action qui a demandé un itinéraire spécial.

Études, réflexions, échanges :

L'appui d'une assistance technique provenant d'IFOCAP en 1999-2000 a permis des échanges et réflexions sur la professionnalisation de l'institution et la construction des parcours de formation.

Rappelons que, en résumé, pour IFOCAP, « la formation, c'est i) réflexion + action, ii) ouverture au monde extérieur (échanges entre régions, échanges avec des intervenants extérieurs) ».

Valorisation des acquis :

L'idée d'institutionnalisation était également sous tendue par la volonté de valoriser les acquis des années antérieures et par les réflexions menées par des responsables de FERT, FORMFED et FORMAGRI pour élargir les publics à former. Les leaders des zones d'intervention de FERT ont constitué les premières promotions à bénéficier des actions de renforcement de capacités.

Les leaders paysans ont des acquis ; la formation permet de les valoriser et de se renforcer mutuellement.

Pendant cette période, plusieurs promotions de leaders paysans ont pu être formées grâce à un pool de formateurs et d'intervenants très engagés et à la mobilisation des contributions financières des bénéficiaires.

Phase 4. Le déclin

Dès sa constitution en 2001, l'association FORMAGRI n'a plus bénéficié de financements extérieurs à la hauteur des financements mobilisés dans le cadre du « Projet FORMAGRI ». Le parcours « Université paysanne » a cependant pu être réactivé chaque année jusqu'en 2004 mais pas en 2005.

En 2006, l'association a bénéficié d'un appui financier dans le cadre de la coopération Madagascar - Union Européenne pour la mise en œuvre du Programme d'Appui aux Formations Techniques et Organisationnelles de Base pour Adultes (AFTOBA). Ce financement de trois ans a permis de poursuivre la mise en œuvre des programmes de formation des paysans jusqu'à fin 2008, terme du contrat. Dès lors, FORMAGRI s'est retrouvée dans une situation très difficile du fait de problèmes de trésorerie et de gouvernance qui l'ont détournée de ses missions principales.

Parmi les principaux problèmes, on peut citer :

• Des problèmes de gouvernance :

La Direction de FORMAGRI, considérant l'obtention de la subvention européenne comme le résultat des efforts de l'équipe exécutive, a exclu le Conseil d'Administration du déroulement du projet et n'a plus consacré de temps à l'animation de l'association. Les instances de gouvernance (CA, AG) ne se sont plus réunies.

De nombreuses décisions concernant tant les orientations stratégiques que des aspects financiers ont été prises par la Direction sans concertation avec le Président de FORMAGRI et son Conseil d'Administration. De mauvaises décisions ont été prises en termes de développement (partenariats, gestion des ressources humaines ...) et de nombreuses anomalies de gestion ont été constatées a posteriori.

• Une dégradation de la qualité des formations dispensées :

Au-delà des parcours de formation de leaders, spécificité de FORMAGRI qui a fait sa notoriété, beaucoup d'autres acteurs (consultants, bureaux d'études ...) dispensent à Madagascar les mêmes formations que celles dispensées « à la carte » par FORMAGRI (formation à la communication, au leadership, à l'animation de réunions ...). FORMAGRI ne s'est pas démarquée par la qualité de ses formations pratiquées de surcroît à des coûts non compétitifs. Dès lors la question de la pertinence de l'institution, sans actualisation et réactivation des parcours ILP et UP, était posée.

• Un désintérêt des leaders bénéficiaires et/ou engagés dans l'institution :

De 2003 à 2005, FORMAGRI ne proposant plus de formations aux membres de base pour de multiples raisons (insuffisance des ressources financières, besoins non identifiés ...), la majorité des membres n'ont plus payé leurs cotisations et n'ont plus participé aux activités de l'institution dans leurs régions.

En 2008, après l'achèvement du projet AFTOBA et compte tenu des problèmes de gouvernance, les administrateurs se sont désinvestis de leurs missions ; ils ont en particulier cessé de faire de l'animation dans leurs régions.

Sur la base de ce constat, quelques administrateurs ont toutefois souhaité réfléchir à l'avenir de FORMAGRI que son directeur voulait, en 2008, transformer en bureau d'études. Le CA s'est réuni en 2009 et a décidé de faire réaliser un audit de l'institution ; alors qu'une piste de financement était identifiée auprès du Ministère de l'agriculture, les dérives de gestion du Directeur ont encore dégradé la situation financière de l'association l'amenant en septembre 2010 à licencier les derniers salariés.

Phase 5. Les ambitions d'une renaissance

Certains formateurs, dont le consultant mobilisé pour ce travail de capitalisation, sont restés fidèles à l'esprit de FORMAGRI.

Un petit noyau d'administrateurs poursuit un travail de prospection et de lobbying auprès de partenaires financiers pour relancer l'Université paysanne et pour que la formation des futurs responsables agricoles soit une priorité des projets et programmes de formation et de développement agricole (notamment le projet FORMAPROD en cours de formulation par le FIDA).

En 2008-2009, faute de moyens financiers, l'équipe de FORMAGRI s'est trouvée dans l'obligation de répondre à des appels à prestations divers et a délaissé la formation de leaders, détournant l'association de ses missions d'origine. Dans ce contexte, les administrateurs ont accueilli favorablement la proposition de FERT en termes de capitalisation, de façon à valoriser les savoirs et acquis et à repenser la formation de leaders pour préparer l'avenir.

1.2 Public cible

Dès sa mise en place, FORMAGRI avait ciblé trois catégories de bénéficiaires :

- les paysans producteurs H/F (agriculteurs, éleveurs) membres des organisations paysannes ;
- les techniciens (animateurs, socio-organisateurs) travaillant dans des organismes d'appui ;
- les formateurs travaillant au sein de centres de formation, d'ONG de développement ou de projets.

FORMAGRI a été conçue pour toute organisation paysanne intéressée et tout partenaire du développement rural. Ces organisations étaient à la fois de potentiels bénéficiaires (demandeurs de formation) et des partenaires (offreurs de formation, de lieux de stage, de visites...) de l'action. Des conditions particulières étaient accordées aux associations paysannes ne bénéficiant d'aucun appui en matière de formation.

Les formations s'adressaient au départ aux membres élus appelés à gérer des associations de base et soucieux d'améliorer les résultats des exploitations agricoles.

Suite aux évolutions du contexte et face aux nouveaux besoins identifiés, le programme de formation s'est enrichi et un nouveau parcours a été conçu pour les leaders intervenant au niveau des organisations d'envergure régionale et/ou nationale.

La mission d'AT n°10 effectuée en avril 1999 avait identifié trois catégories de publics paysans selon les critères d'expérience, d'ancienneté ou de niveau d'instruction initial :

- leaders locaux nouveaux ;
- leaders locaux anciens ou régionaux (1 seul mandat régional) ;
- leaders régionaux anciens (plusieurs mandats régionaux).

Une autre classification avait été faite selon le niveau d'instruction initial :

- leaders illettrés ;
- leaders de niveau intermédiaire, lettrés, ne parlant pas (ou peu) français ;
- leaders avec un niveau d'études supérieures, parlant français.

1.3 Besoins de formation

Les besoins devaient être négociés entre bénéficiaires, formateurs et responsables d'organisation. Mais d'abord, ils devaient être exprimés par les bénéficiaires eux-mêmes.

Il faut « veiller à ce que la demande pour assister à une formation émane des participants eux-mêmes et ne leur soit pas imposée par une personne extérieure (technicien d'appui, supérieur hiérarchique), (...) C'est souvent en lisant un programme de formation que le bénéficiaire pourra identifier des besoins ressentis mais qu'il n'aurait pas formulés. (...) C'est l'information qui crée le besoin de formation ; tout repose sur l'ouverture » (Anne Meyer, AT FERT).

Le document de projet initial mentionnait : « les besoins identifiés chez le public cible sont ceux qui leur permettent de répondre efficacement aux problèmes qu'ils rencontrent ».

Les changements de contexte social et économique ont engendré une diversité de besoins, notamment de formation au sein des organisations paysannes. Ces changements exigeaient une forte maturité institutionnelle des OP et de leurs dirigeants, ce qui les a conduits à investir dans la promotion de plates-formes et de toutes sortes de mouvements collectifs.

C'est fort de ces constats qu'il fut décidé que « dorénavant, la politique sera de ne plus se positionner par rapport à l'offre (programme de FORMAGRI) pour envoyer des gens en formation, mais de demander à chacun de se positionner lui-même par rapport à ses besoins de formation ».

Globalement, les besoins des paysans étaient de trois ordres : i) un besoin croissant de spécialisation et d'adoption de techniques agricoles nouvelles, ii) des besoins collectifs de formation concernant la maîtrise des outils de gestion des affaires courantes, tels la planification du travail, iii) le suivi-évaluation, la communication, la gestion financière et un besoin lié à la consolidation du mouvement associatif.

Les « besoins » ne pouvaient pas être exprimés par les paysans seuls ; c'était aux formateurs d'écouter et de traduire en propositions de formations les « problèmes » évoqués par les paysans.

Les phases d'identification ont fait ressortir d'une part le besoin de compétences techniques requises pour la gestion des activités, et d'autre part le besoin de changement de comportement chez tous les acteurs de développement.

Par ailleurs, les organismes d'appui ont constaté chez les leaders et élus un certain nombre de besoins immédiats pour rendre toutes les interventions efficaces :

- Élargir la vision des leaders paysans pour leur permettre de participer au développement local ;
- Répondre aux besoins d'une bonne gestion des associations paysannes et à la prise de responsabilités au sein de ces associations pour qu'elles puissent contribuer à l'amélioration de la performance individuelle, collective, et à terme au développement de la localité où elles se sont créées ;
- Donner satisfaction aux besoins de formation relatifs à l'organisation : tenir des réunions, gérer une association, mener à bien la gestion administrative et la gestion financière, développer des relations ;
- Représenter et défendre les intérêts des membres devant les instances publiques et politiques.

Mais les responsables d'OP n'avaient pas non plus les connaissances leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie d'abord, puis celles des membres de leurs organisations.

2. Objectifs, stratégies, principes de mise en œuvre

2.1 Objectifs poursuivis

FORMAGRI a été mise en place pour :

- accompagner les agriculteurs dans le développement et la prise en charge, à travers leurs organisations, des activités nécessaires à l'amélioration de leur revenu et conditions de vie ;
- et plus spécifiquement, favoriser l'émergence de responsables agricoles, hommes et femmes, pour promouvoir leur développement et celui de leurs organisations professionnelles.

Ainsi, FORMAGRI a été créée pour ⁶:

- améliorer, étendre et diffuser largement la gamme des formations existantes afin de répondre directement aux attentes du plus grand nombre d'agriculteurs possible ;
- améliorer le dispositif de formation pour remédier aux diverses lacunes identifiées.

2.2 Stratégie d'intervention

L'ambition de FORMAGRI était, depuis sa mise en place, de fonctionner en **réseau**. La collaboration avait commencé avec quelques organismes partageant les mêmes préoccupations. Puis le réseau a été consolidé au fil du temps.

Cette stratégie a été prévue dès la conception de l'organisation : « Le dispositif de formation pour le développement rural sera renforcé par l'animation d'un véritable réseau entre les organisations prestataires et destinataires de formation, leur ayant permis d'établir entre elles des relations de collaboration et d'améliorer la qualité et surtout l'impact des formations existantes (rayonnement plus étendu) ».

Ensuite, FORMAGRI a développé et dispensé des modules répondant aux besoins de compétence dans un contexte évolutif.

« Le dispositif de formation pour le développement rural sera aussi renforcé par la conception et la mise en œuvre de **formations nouvelles** en complément de la gamme de formations pour les paysans ».

FORMAGRI ne prétendait pas être capable de satisfaire tous les besoins de formation. L'équipe a étroitement collaboré avec d'autres intervenants, notamment ceux qui travaillaient auprès des centres de formation en milieu paysan.

« Le dispositif de formation pour le développement rural sera également renforcé d'une part par un **appui pédagogique**, méthodologique et financier pour l'ensemble des personnes ayant réalisé des formations en milieu paysan, souvent des techniciens salariés par les organisations paysannes ou les structures qui les accompagnent. Ce qui contribuera à l'amélioration de leurs prestations et permettra à certains de devenir

6. Document projet pour demande de financement, 1996

des «formateurs-relais» chargés de diffuser des formations nouvelles. Il sera d'autre part renforcé par un **appui technique** et financier aux organisations partenaires pour l'amélioration et la diffusion de certains documents et supports pédagogiques existants, qui étaient sous-exploités par rapport à l'intérêt qu'ils représentent pour les paysans : aide à l'édition de livres, à la publication de revues, à la diffusion de boîtes à images, de panneaux, d'affiches, de montages vidéo, de scénarios de jeux éducatifs ».

Pour accompagner des paysans dans la promotion de leurs organisations, FORMAGRI a procédé au renforcement de capacités des techniciens de terrain et de formateurs en leur offrant des occasions d'acquérir de nouveaux bagages pédagogiques. Car il avait été décidé que « Le dispositif de formation pour le développement rural sera enfin renforcé par la mise en œuvre d'un **nouveau type d'apprentissage** pour de futurs techniciens et formateurs, qui leur permettra d'acquérir le profil correspondant aux besoins réels des organisations paysannes : sélection, mise en situation au cours de stages longue durée au sein d'une équipe d'appui à une organisation paysanne, tutorat assuré par l'équipe FORMAGRI ».

2.3 Typologie des activités entreprises par FORMAGRI

De ces stratégies globales découlaient les trois types d'activités réalisées par FORMAGRI :

- Formation d'agriculteurs, de responsables paysans, de techniciens (animateurs, socio-organiseurs, formateurs)
- Animation d'un réseau d'organismes partenaires offreurs de formation et de demandeurs de formation
- Édition de documents et de fiches techniques

Quant à la formation des leaders, objet de ce travail de capitalisation, FORMAGRI avait choisi comme public prioritaire les leaders locaux ou récemment élus dans les organisations régionales d'une part et les leaders régionaux d'autre part.

FORMAGRI a alors mis en place deux parcours de formation pour les leaders :

- Pour les leaders d'OP de base : le parcours de formation « **Itinéraire leaders paysans (ILP)** ⁷ »,
- Pour les leaders au niveau des Unions d'OP ou de Fédérations : le programme de formation « **Université paysanne (UP)** ⁸ ».

FORMAGRI a démarré l'**Itinéraire leaders paysans** en 1999 et l'a arrêté en 2003 après la formation de 5 promotions composées de 15 à 20 participants selon les sessions. En 2008, dans le cadre du Projet AFTOBA, une dernière promotion de 12 personnes a pu bénéficier de ce parcours de formation. Une centaine de leaders paysans locaux ont ainsi été formés dans le cadre de l'ILP.

L'ILP a été initié avant l'UP pour deux raisons principales : la progression entre les deux parcours d'une part, et des contraintes en termes de ressources humaines pour la préparation et la mise en œuvre des parcours d'autre part.

L'Université paysanne a démarré en 2001 et s'est achevée en 2007 avec 7 promotions, comme indiqué dans le tableau ci-après. Elle a bénéficié à 208 leaders dont 13% de femmes ; on constate que le pourcentage de femmes a été globalement croissant de 2001 à 2007.

TABLEAU 1 - EVOLUTION DES EFFECTIFS DE PARTICIPANTS À L'UNIVERSITÉ PAYSANNE									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007	Total
Nombre de participants	37	36	28	22	-	36	27	22	208
Dont femmes	2	4	3	0	-	7	7	4	27
%	5 %	11 %	11 %	0 %	-	19 %	26 %	18 %	13 %

7. Cf plaquette de présentation « Itinéraire Leaders Paysans » (CD archives)

8. Cf plaquette de présentation « Université Paysanne » (CD archives)

La construction des deux itinéraires (ILP et UP) a reposé sur la collecte et la validation des attentes des bénéficiaires responsables agricoles au niveau régional ; des entretiens individuels ou en petits groupes ont été réalisés avec des leaders d'OP des régions Bongolava, Vakinankaratra et Haute Matsiatra. Elle s'est aussi appuyée sur des entretiens et réflexions avec des responsables de l'animation et de la formation au sein des organisations accompagnant ces OP.

Ces entretiens ont permis de définir et d'orienter les parcours de formation de leaders en termes de thèmes, forme, rythme, méthode, ... Les bénéficiaires ont notamment proposé des thèmes de culture générale portant sur l'économie, la géographie, l'histoire et la politique agricole.

FORMAGRI a également développé un parcours de formation pour les techniciens (« itinéraire technicien »).

Enfin, parallèlement à la mise en œuvre de ces parcours spécifiques, FORMAGRI a toujours dispensé des formations sur catalogue (« à la carte ») aussi bien pour les agriculteurs que pour les formateurs.

2.4 Méthodologies d'intervention communes aux deux parcours de formation de leaders

2.4.1 Méthodes d'animation des sessions

La pratique de la langue malgache favorisait l'expression, la réflexion et les échanges. Les documents en français étaient accompagnés de synthèse ou d'explications en malgache.

Pour le bon déroulement des sessions, les organisateurs portaient une attention particulière au respect de la vie de groupe et à l'instauration d'un climat de convivialité et d'une ambiance de promotion tout au long du parcours, facilitant ainsi l'assimilation du contenu et la création de nouveaux liens d'amitié et/ou de collaboration.

2.4.2 Choix des lieux

En conformité avec les objectifs des parcours, les lieux de réalisation des sessions étaient diversifiés et ce dans le but d'enrichir les illustrations liées aux thèmes, en favorisant les échanges avec les paysans des régions visitées.

Le choix des différentes régions de Madagascar était avant tout pédagogique, mais comme dans toute démarche similaire, il y avait lieu de considérer les contraintes liées à l'organisation (structure d'accueil, moyens de communication,...) et au coût (notamment les frais d'approche). On a pu constater que les chefs-lieux des ex-provinces étaient les mieux équipés en infrastructures d'accueil.

2.4.3 Contributions aux coûts de formation

En moyenne, en 2006-2007, le coût d'une formation s'élevait à 800 000 Ariary/participant ⁹ et le coût d'un atelier à 5 200 000 Ariary.

Le bénéficiaire devait participer financièrement, même de manière symbolique, au coût de formation ; il s'agissait du paiement, par chaque stagiaire, de droits d'inscription forfaitaires pour tout stage ou formation reçue. Le montant de ces droits était symbolique (afin qu'il ne soit un obstacle pour aucun stagiaire).

Globalement, les contributions des participants aux frais de formation ainsi que les appuis des différents partenaires permettaient de couvrir les dépenses suivantes : coût de préparation (réunions, etc.), fournitures pédagogiques, prestations et prise en charge des personnes ressources, déplacements et frais d'approche des participants, du chef-lieu de District jusqu'au lieu de formation, restauration et hébergement, dépenses diverses (frais médicaux, visites, ...).

9. 1 euro ~2600 Ar (2006-2007)

3. Parcours de formation

3.1 Parcours « Itinéraire leaders paysans »

3.1.1 Objectifs et typologie de la formation

Les principaux objectifs de l'itinéraire leaders paysans étaient les suivants :

- adopter des attitudes et comportements appropriés à l'accomplissement des devoirs et des responsabilités au sein de l'OP ;
- disposer des capacités et utiliser des outils pour développer l'OP et améliorer la vie associative.

La formation était axée sur les techniques de production, la gestion, l'animation et le fonctionnement d'une association.

Ce parcours de formation a été mis en place pour amener les responsables paysans à réfléchir davantage au développement des activités des OP au niveau local et éventuellement au niveau régional ; le parcours a également été créé pour les inciter à réfléchir sur leur relève et sur une nouvelle responsabilité d'envergure (au niveau Union ou Fédération d'OP).

En principe, les sortants du parcours « Itinéraire leaders paysans » pouvaient ensuite accéder au parcours « Université paysanne ».

3.1.2 Intervenants

Toutes les sessions programmées dans le parcours ILP ont été assurées par les formateurs de FORMAGRI.

3.1.3 Identification et information des participants

Au début, pour l'itinéraire leaders paysans comme pour l'Université Paysanne, des questionnaires ont été envoyés. Ceux qui ont répondu aux questionnaires ont été les premiers contactés. D'autres personnes ont par la suite été retenues, du fait notamment de leur expérience et de leur dynamisme.

L'itinéraire leaders paysans s'adressait aux hommes et aux femmes :

- Leaders paysans en activités au niveau local ou régional qui voulaient mener à bien leur mandat ;
- Responsables paysans ayant au moins 2 années d'expérience au sein d'une OP ;
- Leaders sachant lire et écrire en malgache ;
- Leaders paysans et élus locaux considérés comme étant en mesure de diriger de manière correcte les organisations et l'ensemble des activités agricoles.

Dit autrement, il s'agissait de viser un public composé d'anciens d'organisations locales et/ou de nouveaux dirigeants d'organisations régionales et/ou interrégionales (public intermédiaire), avec un niveau de formation initiale au moins primaire, et si possible secondaire.

3.1.4 Critères ¹⁰ de choix des participants

Savoir lire et écrire était le strict minimum pour pouvoir accéder au parcours. Les critères de sélection se limitaient ensuite à l'effectif et à la motivation à suivre sans interruption l'ensemble du parcours.

3.1.5 Conditions d'accès au parcours

Pour accéder au parcours, les candidats devaient satisfaire à certaines formalités qui valaient engagement. Pratiquement, il était demandé à chaque candidat :

- une lettre de proposition de candidature émanant de l'OP incluant les lettres de motivation des deux parties : candidat + OP ;
- une fiche d'inscription visée par l'organisme demandeur, comprenant des renseignements sur le (la) candidat(e) et son association, l'attente individuelle et collective par rapport au parcours, et l'engagement du (ou de la) candidat(e).

3.1.6 Structure du parcours

Le programme de formation était fortement inspiré du parcours OMEGA d'IFOCAP¹¹.

Il consistait en 6 sessions de 5 jours intercalées de 3 semaines pour permettre aux stagiaires de faire une application dans leur exploitation ou auprès de l'association. Chaque session faisait l'objet d'un thème et contenait des modules spécifiques.

↳ Exemples de modules thématiques :

Le leader et ses voisins, identification des besoins et du potentiel de développement :

- *Se grouper et s'organiser autour d'objectifs communs : pourquoi, comment : 1 jour*
- *Attitudes et comportements appropriés dans la communication interpersonnelle (accueil, écoute, observation,...) + techniques d'entretien et d'enquête : 1 jour*

Connaître son milieu : conception des outils pour les travaux personnels + consignes : 1 jour

- *Visite d'une exploitation qui a réussi et test des outils et démarches : 1 jour*
- *Base de comptabilité et de gestion de l'exploitation agricole : 1 jour*

Les travaux d'intersessions permettaient d'échanger, de discuter avec les autres dirigeants et éventuellement avec les techniciens, de produire un article de journal, et de préparer le partage pour la session suivante. Voici ce qui pouvait se faire :

Des personnes interrogées avaient exprimé les demandes suivantes :

- Durée maximale de l'itinéraire : 5 mois
- Durée maximum d'une session en salle hors de l'exploitation : 5 jours (dont maximum 3 jours d'apports théoriques)
- Durée maximum d'une visite en dehors de leur région : 7 à 10 jours

L'itinéraire proposé a donc été construit sur la base suivante :

- Nombre de sessions : 6 réparties sur 5 mois
- Durée des sessions : 1 semaine (déplacements inclus)
- Durée des périodes intersessions : 3 semaines
- Sessions organisées alternativement dans chaque région, avec une équipe régionale chargée, à chaque session de :
 - Participer à l'organisation de la session : apprentissage du travail d'animation, de contacts avec des partenaires,...
 - Présenter le travail réalisé sur « la connaissance de son milieu » avec visite de terrain,...
 - Présenter les cas concrets de sa région pour les travaux de groupe portant sur la connaissance des organisations présentes, des partenaires, des institutions, des caractéristiques agricoles et économiques locales,...
 - Favoriser les échanges et les découvertes d'autres régions, sans avoir à ajouter de visites dans le programme de l'itinéraire.
- Séminaire final pour :
 - Valoriser le travail réalisé par les stagiaires ;
 - Ouvrir l'auditoire pour les formations sur les thèmes d'intérêt général (permet d'inclure des leaders régionaux qui ne bénéficieront pas de l'itinéraire) ;
 - Faire de la publicité pour l'itinéraire de formation.

10. Document de synthèse UP 2007

11. Trois formateurs de FORMAGRI ont suivi une partie du parcours en 1999, MAT n°25

3.1.7 Modules de formation

Les deux cursus de formation longue de FORMAGRI ont fait régulièrement l'objet d'adaptations et de renforcements, suite parfois à la mission d'un assistant technique.

↳ Exemples de recommandations d'AT :

- « Il paraît important de renforcer l'approche de la notion de responsabilité et d'engagement en essayant de l'enraciner sur des références culturelles malgaches fortes »
- « Il manque une réflexion sur les politiques agricoles et le rôle de l'Etat dans la politique agricole »

Dans le cadre du parcours « Itinéraire leaders paysans », les modules conçus par l'équipe d'organisation étaient soumis à une analyse critique des principaux partenaires concernés appelés à les valider et à faire part de suggestions d'amélioration.

Pour les modules à créer, les thèmes devaient être choisis en fonction des besoins prioritaires des organisations agricoles, tels que la comptabilité rurale simplifiée, la préparation et la conduite de réunions efficaces dans les OP. Pour les premières séries de modules, des efforts d'intégration d'illustrations avaient été faits : insertion de dessins, boîtes à images, photos, films vidéo ; il en allait de même de l'effort d'adaptation au contexte malgache.

↳ Exemples de modules mis en place pour l'Itinéraire leaders paysans :

- Session 1. Le leader et ses voisins, identification des besoins et du potentiel de développement
- Session 2. Le leader dans un petit groupe : la mise en route des activités
- Session 3. Fonctionnement de l'organisation, gestion des activités et communication interne
- Session 4. L'organisation dans son environnement : communication externe
- Session 5. Les grands principes de base de l'organisation professionnelle
- Session 6. L'organisation professionnelle agricole : rôle et place dans le développement économique et social

Les derniers modules dispensés sont présentés en Annexe 2.

3.2 Parcours « Université paysanne »

3.2.1 Objectifs et typologie de la formation

Les principaux objectifs à l'Université paysanne étaient de :

- Développer chez les leaders paysans une vision plus systémique de l'agriculture selon les orientations de l'État, en rapport avec les autres aspects de la vie économique, aux échelles régionale, nationale, voire internationale ;
- Donner les éléments d'information et les connaissances utiles et nécessaires aux fins de renforcer leurs capacités, de discuter, de négocier avec leurs interlocuteurs respectifs dans l'accomplissement de leurs responsabilités professionnelles.

Ces objectifs avaient été fixés à l'issue de la réflexion de départ avec IFOCAP (mars 1999) : « Faire découvrir ou redécouvrir Madagascar aux dirigeants paysans ; Ouvrir vers l'extérieur (découvertes, échanges, rencontres) et vers l'intérieur (réflexion sur le sens de leur engagement, sur un modèle d'agriculture qu'ils souhaitent représenter et défendre) ».

Les formations et les réflexions étaient basées sur les questions de politiques de développement et leurs applications concrètes.

L'Université Paysanne était d'abord un lieu de rencontres, d'échanges et d'ouverture des dirigeants d'OP. Souhaitant accompagner les stagiaires dans leur cursus de formation, l'UP se proposait en plus de préparer les participants à des initiatives plus concrètes, face aux opportunités qui se présentaient. Mais

c'était aussi un lieu privilégié de rencontres et d'échanges, non seulement entre paysans eux-mêmes, mais avec les techniciens, les experts, les opérateurs, les responsables institutionnels.

Le parcours a été organisé par FORMAGRI en étroite collaboration avec différentes organisations partenaires et bénéficiaires : FIFATA, FERT, PPdA, FFE, AFDI, SCAC, MAEP, CE (FORMGED, AFTOBA), réseau SOA, FTM/CPM. Chacune des organisations participantes avait un rôle spécifique dans la mise en œuvre du parcours : ciblage des participants, contribution financière, organisation logistique ...

3.2.2 Intervenants

Les sessions étaient animées par des intervenants extérieurs reconnus et choisis suivant un certain nombre de critères mentionnés dans les termes de référence de chaque session thématique. Parmi ces critères, on trouve : connaissance de la politique de développement agricole et rural, connaissance du sujet à traiter, compétences reconnues en la matière au niveau national, expérience en animation d'atelier participatif ...

Chaque formateur devait tenir un fichier personnel d'intervenants et quand une de ses connaissances intervenait dans un stage, c'est lui qui se chargeait du contact et de son accueil. Il fournissait par la suite tous les renseignements utiles relatifs à cette personne à l'animateur qui la présentait aux stagiaires en début d'intervention. C'était une dimension importante de l'activité des formateurs car « Il n'est pas facile de choisir les intervenants, il faut du temps, du tact et de la conviction, car avant d'aboutir à un programme définitif, il y a plusieurs contacts et rencontres à faire (information, négociation, discussion sur le contenu de l'intervention, mise au point,...). Il faut avoir en tête ce que les agriculteurs ont besoin et compléter les connaissances des formateurs en conséquence ».

« Chaque intervenant est traité de la même manière avec sympathie et considération, qu'il ait été contacté par un formateur ou un autre. On a remarqué le plaisir qu'éprouvent les intervenants à venir et à rencontrer les agriculteurs, qu'ils reconnaissent comme authentiques. »

Pendant les réunions de préparation, une liste d'intervenants potentiels par thème d'atelier devait être prête et mise à jour. À FORMAGRI, un vivier intéressant de personnes ressources a pu être constitué sur la base des connaissances des membres de l'équipe et d'autres acteurs qui participaient à la préparation du parcours.

Les intervenants étaient sélectionnés sur la base de leurs compétences et de leurs expériences ; autant que possible, l'intervenant devait avoir une base de connaissance au niveau national et plus particulièrement en matière de développement agricole et de structuration du monde rural.

Avec les intervenants, l'équipe d'organisation (FORMAGRI) discutait les questions de pédagogie et de méthodologie d'intervention, préparait le programme de la session, finalisait le contenu, déterminait les documents à distribuer.

FORMAGRI s'inspirait de la démarche d'IFOCAP qui « par principe, n'intervient que dans ses domaines de compétence et fait appel à d'autres intervenants pour les autres domaines. Aussi, faut-il éviter de faire tout par soi-même ».

Des termes de référence devaient également être préparés en lien avec le niveau de l'UP. Ils renseignaient sur les justifications du parcours ainsi que sur l'ensemble des thèmes à traiter, les modalités pratiques de mise en œuvre, le profil recommandé, les activités demandées, les questions à traiter et les résultats attendus.

Pour chaque session, des documents établis par les intervenants et regroupant les informations importantes à retenir étaient distribués aux participants. Ces documents leur servaient de référence et d'aide-mémoire en cas de besoin et de support pour le partage avec leurs pairs.

Par ailleurs, chaque intervenant devait fournir un rapport de réalisation de session justifiant notamment le paiement de sa prestation.

3.2.3 Identification et information des participants

Le parcours « Université Paysanne » s'adressait aux hommes et aux femmes, responsables et leaders paysans en activité depuis 2 ans minimum au niveau des unions d'OP, fédérations, plates-formes, filières de production, ayant la connaissance minimale requise par le parcours en langue française.

L'identification a été effectuée de différentes manières :

- Contacts réalisés pendant le parcours ;
- Identification par les dirigeants eux-mêmes au niveau de leurs propres organisations ;
- Propositions faites par les partenaires techniques ;
- Au niveau de l'équipe d'organisation, diffusion large de brochures incluant les programmes des parcours, accompagnées de fiches d'identification et de manifestation d'intérêt à renvoyer à FORMAGRI.

Toutefois, une autre stratégie a été adoptée pour renforcer cette identification :

- Responsabiliser les DRDR pour la sélection des candidats dans les régions (stratégie adoptée notamment dans le cadre du projet AFTOBA) ;
- Prendre comme personnes ressources les anciens participants à l'UP surtout dans les régions où les sessions ont eu lieu ;
- Fixer des quotas par région et charger les dirigeants d'OP régionales de l'identification au niveau de leur région.

3.2.4 Critères¹² de choix des participants

Là aussi, savoir lire et écrire était exigé pour pouvoir accéder au parcours.

Un dispositif a été testé en 1999. À chaque session participaient 5 stagiaires, plus, en observateur, un « responsable formation » de la région A, de la région B et de la région C.

Le responsable formation jouait ensuite le rôle de « formateur relais » et reproduisait l'itinéraire avec un décalage de deux semaines (avec l'appui méthodologique et pédagogique de FORMAGRI).

Bilan sur 6 mois : 15 stagiaires + 3 formateurs relais formés par FORMAGRI et 45 stagiaires formés par les formateurs relais.

Partant de cette base, et suite à l'affluence des participants potentiels à chaque lancement de l'UP, un certain nombre de critères ont été ajoutés pour accéder au cursus UP :

- Aspect du nombre et de la représentation (régionale et genre, priorité aux femmes) : ~30 participant(e)s, réparties dans les 6 provinces ;
- Aspect motivation et engagement (même si difficilement appréciables) : sélection à partir de CV envoyés au préalable par les organismes d'appui qui se positionnaient comme « parrains », engagement à produire des rapports à l'organisme d'appui, candidat travaillant dans une ou des « filières porteuses », participation de représentants de plusieurs filières ou professions dans une même promotion de façon à enrichir les échanges ;
- Choix effectué par la Plate-forme¹³ sur proposition éventuelle des partenaires techniques.

En principe, les capacités et profils suivants étaient recherchés chez les candidats :

- Candidat(e) occupant un poste de responsabilité ou de direction dans une association autre qu'une association de base depuis au moins 3 ans ;
- Capacité à transférer les acquis aux membres de l'association représentée ;
- Capacité minimum de communication en français requise par les ateliers ;
- Bonne connaissance des réalités locales et régionales de développement ;
- Expérience de participation à des réunions et des séries de formation (« Itinéraire paysans leaders » par exemple) ;
- Niveau suffisant de réflexion, d'analyse et d'échange entre participants.

Dans toutes les promotions, les 6 provinces étaient représentées mais une forte présence des organisations de l'ex-province d'Antananarivo était constatée et une faible participation de l'ex-province d'Antsiranana.

Concernant le critère « genre », en dépit d'efforts de ciblage de femmes dans toutes les promotions et de leur assiduité aux formations par rapport aux hommes, elles étaient faiblement représentées. Un effectif minimal de sept femmes par promotion a été fixé pour l'Université Paysanne. L'effectif réel de participation a été le plus souvent inférieur (voir tableau 1).

Il en était de même quant à la participation des jeunes afin d'assurer la relève des dirigeants des OP pour la plupart en fin de carrière. Aujourd'hui, presque tous les leaders des OP faitières ont fait l'UP.

3.2.5 Conditions d'accès au parcours

Pour accéder au parcours, les candidats devaient satisfaire aux mêmes formalités que les candidats à la formation « itinéraire paysans », qui valaient engagement.

La participation exigée (paiement d'un droit d'inscription) par personne et par atelier allait en partie à la Plate-forme (~30%) et en partie à FORMAGRI (~70%).

3.2.6 Structure du parcours

Le parcours « Université Paysanne » était composé de 6 sessions de 4 jours par mois, suivies de visites d'échanges dans des endroits différents, accompagnées de documents et de guides pratiques.

Des thèmes-clés préalablement identifiés par les dirigeants d'organisations professionnelles étaient traités.

L'UP donnait lieu à la réalisation d'un mini mémoire individuel de fin de parcours. Les mémoires devaient être élaborés parfois avec l'aide des intervenants ou des techniciens locaux et les outils et les acquis ont été appliqués, soit dans la conduite des exploitations individuelles et familiales, soit au niveau de l'association représentée.

• Session de 4 jours :

3 journées étaient consacrées à l'acquisition des connaissances liées à des thématiques au travers des échanges. 1 journée était consacrée au renforcement de la démarche collective au niveau de la plate-forme des OP par exemple. La partie cognitive était assurée par une personne ressource choisie pour sa compétence et ses expériences. Chaque intervention comportait une partie théorique pouvant être accompagnée selon les cas de travaux de groupes.

Dans la plupart des cas, des visites des lieux ou d'exploitations étaient prévues et intégrées dans le programme de session. Les déplacements favorisaient la rencontre avec des paysans producteurs des régions visitées. Dans d'autres cas, c'étaient des témoignages ou des ouvertures à des groupes d'intérêts différents.

↳ Exemples de thématiques justifiant le choix des lieux :

- Plaine et infrastructures de riziculture
- Assurance agricole pratiquée par les OP
- Organisation de filières : de l'approvisionnement à la commercialisation
- Gestion de conflits intra organisationnels

Selon les disponibilités financières, les visites étaient organisées à proximité ou dans les régions loin du siège de l'organisation.

• Mémoire de fin de parcours

À la fin du parcours, chaque participant devait soutenir les résultats d'un travail de recherche personnel devant un jury composé de personnes appartenant à des organisations locales. Le mémoire devait porter sur un sujet d'actualité. Il devait montrer les efforts consentis par le stagiaire tout au long du parcours.

Les thèmes de mémoire devaient refléter la vie professionnelle des stagiaires.

↳ Exemples de thèmes de mini mémoires :

- La culture de la fraise pour l'amélioration des conditions de vie des paysans à Atsimondrano
- Le leader paysan dans l'exercice de sa fonction et dans son exploitation

12. Document de synthèse UP 2007

13. Il s'agit de la Plate-forme des OP ayant participé à la mise en œuvre de l'UP

Dans le processus d'élaboration du travail, les stagiaires pouvaient bénéficier, de manière informelle mais consensuelle, d'un encadrement de la part des intervenants ou des formateurs de l'équipe d'organisation ; toutefois, dans bien des cas, ils se débrouillaient seuls et se renseignaient auprès de leurs pairs.

La liste de tous les mini mémoires élaborés et soutenus pendant l'UP est fournie en Annexe 1.

Après la soutenance de leur mémoire, la plupart des leaders formés n'intégraient pas les observations faites par les membres du jury. Si tel avait été le cas, on aurait pu procéder à une diffusion plus large de quelques rapports pouvant intéresser les différents acteurs de développement rural.

3.2.7 Modules de formation

De manière générale, les thèmes développés dans le cadre de l'Université paysanne devaient intégrer la mise en œuvre de la politique de développement agricole et rural.

Les thèmes traités étaient ceux jugés nécessaires et utiles par rapport aux priorités nationales du moment. Ils devaient susciter intérêts et réflexions chez les participants afin qu'ils puissent par la suite apporter une contribution efficace et active au processus de développement local, régional et national. Les modules de formation ont été conçus et développés à partir de ces thèmes. Les cinq premiers ateliers étaient plutôt thématiques et le sixième a porté sur un thème de réflexion stratégique.

Concrètement, les thèmes-clés étaient pré-identifiés par les dirigeants des organisations professionnelles eux-mêmes.

↳ Exemples de thèmes clés :

- Place des paysans dans la société malgache
- Les ethnies malgaches, les minorités étrangères : union dans la diversité ?
- Exodes et migrations
- Paysans et paysages
- L'accueil à la campagne
- Agriculture et environnement
- Place des paysans dans la culture malgache

Tous les thèmes traités à l'UP depuis 2001 sont récapitulés en Annexe 3.

4. Moyens mobilisés

4.1 Financements

D'avril à novembre 1995, un premier appui provenant du Ministère des Finances et du Budget à travers la Cellule FORMFED (projet de la Commission Européenne sur ressources 6ème FED) a permis à l'équipe mise en place par FERT de mener à bien les actions tests.

À partir de novembre 1995, jusqu'à l'obtention d'un nouveau financement de la Commission Européenne, l'équipe FORMAGRI a poursuivi ses activités, grâce aux fonds mobilisés par FERT et à la vente de prestations. Les organismes disposant d'importants budgets de formation étaient facturés au coût réel.

En mai 1997 (selon la convention de financement n°5715/MAG signée le 24 janvier 1997), la Commission Européenne a accordé une subvention de 1 200 000 ECU pour le projet 7 ACP MAG 098 « Appui-formation pour le développement rural ». Parmi les objectifs de ce projet figuraient la formation des leaders paysans ainsi que celle de techniciens gestionnaires et formateurs dont avaient besoin les groupements de producteurs ruraux.

En vue de la pérennisation des actions de formation, les bénéficiaires participaient aux coûts, même de façon symbolique, ce qui a permis de constituer un fonds comptabilisé sur un compte spécifique ouvert par l'opérateur et générant des intérêts créditeurs versés par la banque.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet AFTOBA, plus spécifiquement lié à l'Université paysanne, et

afin de poursuivre avec efficacité et équité le parcours de l'UP, quelques principes ont été retenus :

- Développer le partenariat avec d'autres entités (ex : Régions ou Communes...) ;
- Mobiliser les ressources potentielles locales et extérieures ;
- Faire participer les personnes ressources présentées par des organismes d'appui aux différents frais afférents à la réalisation des ateliers ;
- Répartir de manière équitable l'effectif des candidats par entité.

Plusieurs organismes ont contribué au financement des parcours de l'UP :

- 1ère année : FORMAGRI - PPdA - FERT – FFE ;
- 2ème année : FORMAGRI - FERT - PPdA - FFE – AFDI ;
- 3ème année : FORMAGRI - FERT - SCAC - AFDI - Bénéficiaires (droits d'inscription) ;
- 4ème année : FORMAGRI ;
- 5ème, 6ème et 7ème année : FORMAGRI - Union Européenne à travers le projet AFTOBA.

Outre la couverture des coûts d'investissement et du fonctionnement de l'équipe, les fonds acquis et constitués par les différents partenaires ont été mobilisés pour financer en totalité l'ensemble des activités, entre autres, la prise en charge des intervenants extérieurs, des prestataires de service (logistique), ainsi que le défraiement des participants incluant le déplacement aller-retour du chef lieu de district vers le lieu de formation, l'hébergement et la restauration pendant les sessions, les fournitures nécessaires pour la prise de notes.

L'organisation d'un point de ralliement réduisait considérablement les coûts.

Selon les cas, il pouvait être demandé à chacun la présentation des pièces justificatives au moment du remboursement.

Les dépenses hors période effective de formation n'étaient pas remboursées. C'était le cas notamment des dépenses liées à la couverture d'assurance (santé, vol,...).

4.2 Moyens humains

4.2.1 L'association : l'AG, le CA et les membres ¹⁴

Au niveau de l'association, l'assemblée générale est l'instance suprême ; selon les statuts, elle est composée des représentants des 3 catégories de membres au niveau des régions (OP/OPA, Centres de formation / ONG, Personnalités ès qualité) ; les membres issus de la catégorie des OP/OPA détiennent au moins 50% des postes de représentants dans l'AG.

Le CA est composé de 15 membres issus des 3 catégories disposant de pouvoirs égaux de délibération et de vote, selon la répartition qui suit :

- 8 représentants des OP/OPA ;
- 4 représentants des centres de formation/ONG/Fondations ;
- 3 personnalités ès qualité.

4.2.2 L'équipe technique et administrative

L'équipe technique de formateurs était au départ composée de 5 cadres malgaches ayant des compétences et une expérience professionnelle spécifique en matière de formation, ainsi qu'une bonne connaissance du milieu rural malgache et des organisations professionnelles agricoles. Ces formateurs ont bénéficié de l'appui de FERT : un assistant technique expatrié et un formateur mobilisé par FERT, tous deux à temps partiel, avec une solide expérience en matière d'animation, de communication et de formation au sein d'organisations professionnelles agricoles en Europe et aussi dans les pays en développement.

En mai 1997, l'équipe était composée de 5 formateurs et de 10 autres personnes mobilisées

14. Cf. statuts de l'association

ponctuellement. 5 nouveaux formateurs ont rejoint l'équipe pendant le premier programme d'action du projet.

Pour mener à bien la formation des leaders paysans, l'équipe avait prévu dès 1996 la mise en place des formations spécifiques portant sur l'animation des sessions, sur les organisations paysannes et leur fonctionnement. De plus, les formateurs devaient effectuer des stages en milieu paysan et en milieu associatif pour partager les conditions de vie et de travail avec les paysans (maîtres de stage).

Après quelques années d'existence de l'association FORMAGRI, beaucoup de départs ont été enregistrés au niveau des membres de l'équipe, faute de moyens financiers suffisants pour assurer une rémunération continue dans le temps. Pendant le projet AFTOBA, l'effectif des membres a été renforcé mais, au terme dudit projet, les contrats à durée déterminée n'ont pu être renouvelés.

Pourtant beaucoup savaient, comme l'affirmait un intervenant de l'UP que « *La considération des ressources humaines (le maintien de leur motivation, la culture de l'esprit d'équipe, la bonne répartition des tâches), la qualité des intervenants/formateurs de leaders paysans c'est-à-dire, les compétences, les expériences et les comportements, l'utilisation à bon escient des ressources matérielles et financières stabilisent le dispositif de formation et garantissent l'acquisition des compétences par les bénéficiaires* ».

Cette équipe de formateurs ainsi que le personnel administratif était sous la responsabilité du directeur recruté par le CA. Sous contrat, il était globalement chargé de la gestion des activités de l'association dont il devait assurer le bon fonctionnement.

4.2.3 Les appuis spécifiques

En 1996, le principe suivant était retenu : « *FORMAGRI bénéficiera non pas d'une assistance technique permanente, mais de la possibilité de définir un programme d'assistance technique ponctuelle, à partir des besoins exprimés par les partenaires ou par l'équipe elle-même* ».

Ont été réalisés dans le cadre du projet de 1997 à 2000 :

- Des missions d'assistance technique : deux missions de 3 semaines par an (comprenant chacune une semaine de formation et deux semaines d'appui) d'un formateur expatrié spécialisé dans les méthodes participatives et la formation de formateurs impliqués dans les organisations professionnelles agricoles, ayant également une solide expérience dans le cadre de projets de développement rural dans différents pays ;
- Des formations thématiques ciblées d'1 semaine par an assurées par un formateur malgache disposant d'une bonne expérience de travail avec les organisations partenaires de FORMAGRI ;
- Des formations techniques assurées par des professionnels malgaches travaillant dans les domaines de la communication (graphistes, maquettistes,...) pour renforcer l'équipe dans la conception et la production d'outils et supports de formation.

4.2.4 Les partenaires techniques

Les formateurs et techniciens des organisations partenaires étaient mis à contribution par le programme à la fois comme prestataires de formations pour accueillir des stagiaires, ou pour dispenser des formations, et comme bénéficiaires de séminaires, de formations de formateurs ou de réunions de concertation organisées par FORMAGRI.

Un « Comité de suivi » et un « Comité de programmation » réunissant des représentants des partenaires ont activement participé à la mise en œuvre du programme.

FERT a apporté un appui à FORMAGRI au travers de l'un de ses expatriés (temps partiel).

4.3 Moyens matériels

Dans le cadre du projet mis en œuvre en 1997, les moyens matériels étaient constitués d'un véhicule 4X4, d'un véhicule léger, des mobiliers de bureau, des matériels de reprographie, des équipements informatiques, des matériels de communication (radios BLU ...) et des équipements audio visuels. Pour faciliter les travaux d'animation au niveau des régions, 3 motos ont été acquises.

Par ailleurs, au même titre, certaines des organisations partenaires étaient dotées de petits matériels pédagogiques. Toutefois, l'ensemble des équipements restait propriété de FORMFED, qui les mettait à disposition de FORMAGRI.

Au terme du projet, les matériels ont été transférés à l'association FORMAGRI.

5. Modalités de pilotage et d'orientation des formations

L'organisation proprement dite de FORMAGRI donc la formation des leaders paysans a connu des évolutions selon le contexte de financement, le statut et les besoins des partenaires, notamment ceux des organisations bénéficiaires.

5.1 Comité de programmation

Un comité de programmation constitué des représentants des organisations partenaires a été mis en place en 1997 pour assurer la validation des programmes semestriels préparés par l'équipe d'organisation et pour récolter, par l'intermédiaire des représentants délégués par chaque région, les attentes des partenaires. Ce comité était composé de 2 représentants de l'administration, 1 représentant de la Commission Européenne à titre d'observateur, 1 représentant de FERT, 2 membres de l'équipe FORMAGRI et 9 représentants des bénéficiaires répartis par région et par type d'organisme. Le comité était éventuellement élargi par des compétences diverses choisies en fonction des thèmes abordés dans les programmes prévisionnels.

Le comité de programmation, devant se réunir tous les 6 mois, nécessitait la mobilisation d'un budget assez conséquent surtout du fait de l'éloignement de certains membres qui n'habitaient pas à proximité du siège.

Le comité de programmation était de nature informelle et ne pouvait donc pas gérer de budget. Il avait été mis en place à la demande de FORMAGRI. FORMAGRI devait lui apporter un appui technique et financier pour l'organisation d'au moins une réunion décentralisée.

5.2 Comité de suivi

Le comité de suivi était constitué de 3 représentants de l'administration, 1 représentant de la Commission Européenne, 1 représentant de FERT, 2 représentants des OP bénéficiaires et 2 représentants des centres de formation partenaires. Il était en charge de faire le point sur le programme réalisé et de donner son avis sur les priorités et le calendrier de la phase suivante.

L'évaluation ¹⁵ à mi-parcours du projet FORMAGRI en 1999 a suggéré de mieux définir les responsabilités de ce comité qui aurait dû être dénommé « comité de pilotage » eu égard à l'importance du rôle qui lui était dévolu. En conséquence, un contrat aurait dû être mis en place entre l'opérateur de mise en œuvre (FERT) et les membres du Comité.

5.3 Comité d'orientation

Se référant au comité de programmation lors du projet dont il est fait état plus haut, un comité chargé d'orienter l'Université paysanne a été mis en place en 2004 dans la mesure où l'organisation du parcours a requis un véritable travail d'équipe.

Les objectifs étaient de préparer l'institutionnalisation de l'UP, de préciser le projet pédagogique et de réaliser le suivi des anciennes promotions. Ce comité était constitué par l'équipe FORMAGRI, les dirigeants des Fédérations d'OP, le représentant de l'UPDR et les intervenants.

15. Page 13, partie 16 du rapport de SATEC Développement International

Les membres du comité avaient convenu que :

- l'équipe FORMAGRI se chargeait de la préparation technique, pédagogique, logistique et également de l'animation-modération ;
- l'équipe FIFATA assurait l'animation des journées sur la plate-forme (de 2002 à 2005) ;
- le programme PPdA prenait en charge l'organisation (technique) et le financement du 6ème atelier (pendant les premières promotions) ;
- suivant leur programme d'appui, la Fondation Friedrich Ebert et l'association FERT apportaient une contribution financière à la réalisation du parcours.

Le comité d'orientation se chargeait donc d'organiser la concertation entre les différents partenaires et d'optimiser toutes les rencontres prévues par des préparations et des échanges d'informations préalables.

Sans comité préparatoire, la synergie s'est réalisée difficilement entre les partenaires concernés par la formation des leaders. L'échange d'informations au moment opportun, les négociations préalables sur la mobilisation des ressources financières, la détermination des besoins et par conséquent des thèmes de formation, l'identification des compétences adéquates qui s'occupaient de l'animation des ateliers s'avérèrent indispensables.

6. Éléments de viabilité

6.1 Soutien institutionnel

Plusieurs organismes partenaires et bénéficiaires ont participé à la formation des leaders paysans au sein de FORMAGRI depuis son lancement. Durant le projet de 1997 à 2000, une centaine d'organismes et de bénéficiaires ont contribué au financement des activités de formation, dont celles des leaders paysans, même si les participations étaient très différentes suivant l'existence ou non de ressources financières.

Durant le projet AFTOBA¹⁶, la politique de soutien des autorités responsables était suffisante dans le domaine de renforcement de capacité aux niveaux régional et local ; pourtant, peu de ressources locales ont pu être mobilisées à partir des budgets décentralisés pour appliquer et soutenir les activités des bénéficiaires. La mise en œuvre des cursus de formation a donc mobilisé les ressources humaines de l'association pour la recherche de financements, au détriment de leur implication dans les cursus mêmes de formation.

6.2 Financement des activités et de la structure

Le passage d'un dispositif projet à une structure associative a beaucoup affecté la continuité des activités dont les parcours de formation des leaders. Bien que certaines sessions de formation aient été payantes, les sommes ainsi collectées ne couvraient qu'environ 15% du coût de fonctionnement de la structure¹⁷. La mise en œuvre des cursus de formation a donc mobilisé les ressources humaines de l'association pour la recherche de financements, au détriment de leur implication dans les cursus mêmes de formation.

Sans ressources financières suffisamment conséquentes, une structure comme FORMAGRI n'est a priori pas viable ; les ressources provenant des membres sont loin d'être suffisantes, d'autant plus que bon nombre d'entre eux ne versent pas leurs parts sociales. En principe, pour pérenniser les parcours de formation de leaders, il faudrait que les leaders formés, ainsi que leurs organisations, arrivent à financer une bonne partie du fonctionnement du dispositif et pas seulement les coûts directs des activités.

16. Rapport d'évaluation finale de FORMGED, juin 2009 p.75-76 §354

17. Note de présentation de FORMAGRI, décembre 2004

6.3 Appropriation par les bénéficiaires

Le principe de faire payer la formation était acquis par les bénéficiaires et accepté par tous dans la mesure où la formation correspondait très bien aux attentes. Toutefois, la participation ne devrait en aucun cas se limiter au domaine financier. Il semble indispensable que les bénéficiaires soient considérés comme acteurs dans tout le processus de formation, de l'identification à l'évaluation en passant par la conception, la programmation et l'animation proprement dite. Ce qui aurait dû être facile grâce au réseau d'organismes (offreurs et demandeurs de formations) animé par FORMAGRI.

Au travers de ce réseau, les compétences et les moyens devaient se compléter, les coûts diminuer à terme, les formations devenir de plus en plus adaptées au contexte et donc efficaces.

L'application par les bénéficiaires des acquis de formation est peut-être suffisante, comme le jugent certains, mais cela ne devrait pas exclure la nécessité de réaliser un accompagnement¹⁵ ciblé de certaines personnes formées. De même, le soin à apporter au choix des candidats est fondamental, certains leaders formés n'ayant pas la volonté de transférer aux autres les acquis de la formation.

6.4 Points clés à prendre en considération

	« ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS »	« UNIVERSITÉ PAYSANNE »
<i>Public cible</i>	Nouveaux et anciens leaders locaux (plusieurs mandats locaux) Nouveaux leaders régionaux (1 seul mandat)	Anciens leaders régionaux (plusieurs mandats régionaux)
<i>Attentes / besoins à satisfaire</i>	Les leaders attendent des solutions leur permettant de répondre efficacement aux problèmes qu'ils rencontrent, au niveau local ou régional. Ils souhaitent notamment savoir comment :	
	- Analyser son milieu et sa propre organisation ? - Réaliser convenablement son mandat de dirigeant ? - Développer son organisation au travers de la mobilisation des membres ? - Améliorer la prise de décision et la capacité de négociation ? - Être un bon agriculteur et bon leader à la fois ?	- Renforcer la représentativité des paysans ainsi que leurs capacités de représentation vis-à-vis des acteurs de décision ? - Défendre les causes collectives et leurs organisations ?
<i>Durée et organisation du parcours</i>	Parcours : maximum 5 mois (périodes inter sessions : 3 semaines) Sessions en salle : maximum 5 jours/session dont 3 jours d'apports théoriques	
	- 6 sessions réparties sur 5 mois	- 6 sessions de 4 à 5 jours réparties sur 5 mois (3 jours en salle et 1 journée de visite) - Les visites peuvent inclure des rencontres avec des opérateurs ou des intervenants dont le témoignage se rapporte au thème traité.
<i>Effectif</i>	Maximum : 20 participants / session	Maximum : 40 participants / session
<i>Intervenants</i>	Autant que possible, FORMAGRI a mobilisé les ressources humaines permanentes du dispositif de formation	Collaborer et négocier les services de professionnels répondant à des critères bien définis. Une liste d'intervenants potentiels par thème est établie avant le démarrage du parcours.
<i>Participation</i>	Participation évolutive des bénéficiaires aux coûts de déplacement, d'organisation des sessions de formation, de diffusion de documents pédagogiques.	
<i>Financement</i>	Des partenaires (organismes d'appui) apportent une contribution financière en fonction de leur sensibilité et de leur intérêt pour les parcours de formation.	

6.5 Facteurs clés de réussite

	« ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS »	« UNIVERSITÉ PAYSANNE »
Pré requis	- Promotion sans distinction de niveau d'instruction (illettrés/lettrés, ne parlant pas ou peu français) - Proposition de formations complémentaires optionnelles en alphabétisation fonctionnelle (formation continue préalable ou parallèle)	Proposition de formations complémentaires optionnelles en français (à l'Alliance française)
Enchaînement des cursus		Les candidats à l'UP ont participé préalablement à l'ILP afin de favoriser les échanges d'expériences
Validation du cursus	- Séminaire final axé sur un thème d'intérêt général, ou - Réalisation d'un mini mémoire	Réalisation d'un mini mémoire individuel sanctionné par une attestation de fin de parcours (valorisant pour les sortants)
Ingénierie de formation	- Renforcement permanent des capacités des personnes responsables des parcours de formation - Participation financière des bénéficiaires réinvestie dans la mise en œuvre des parcours - Animation des sessions de formation basée sur des méthodes favorisant la participation de tous - Formation en alternance ou itinérante : les interlocuteurs voire les stagiaires dans les régions étaient chargés de prendre part à l'organisation de la session – le choix du lieu de formation doit avoir un lien avec le thème traité - Travail d'intersessions permettant aux participants de reprendre les travaux au niveau de leur exploitation tout en approfondissant et en appliquant les acquis de la formation	
Choix des stagiaires et engagement	- Limite maximum d'âge pour tenir compte de la capacité d'assimilation, d'application et de démultiplication - Respect d'un équilibre entre origines géographiques et genre - Mise en place d'une convention tripartite (FORMAGRI, organisation participante et stagiaire) pour toute la durée du parcours	
Suivi post formation	- Préparation des actions de suivi des stagiaires pendant les périodes d'inter sessions et à l'issue du parcours - Garder le contact et être à l'affût des informations pour le suivi des stagiaires (ceci n'a pas été effectif au niveau de FORMAGRI)	

6.6 Analyse des causes d'échecs

« ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS »	« UNIVERSITÉ PAYSANNE »
- Trop grande propension à vouloir tout faire par soi-même - Trop faible importance accordée à l'entretien et au développement du réseau de partenaires gage d'une stabilité du parcours - Contribution financière trop faible et aléatoire (en moyenne 15%) - Trop faible représentativité de bénéficiaires issus d'organisations solides ayant des capacités financières	- Les responsables au sein des Ministères (en charge du développement rural et des finances) en appui à FORMAGRI n'ont pas suffisamment mobilisé leurs atouts pour persuader les partenaires internationaux d'insérer systématiquement dans leurs interventions un budget formation. - Le souci d'adaptation de l'offre de formation aux besoins réels des paysans n'était pas permanent. La parole et l'expérience paysannes n'étaient pas toujours suffisamment prises en compte dans le travail d'élaboration des cursus de formation - Insuffisance des ressources financières
Institutionnalisation prématurée de FORMAGRI : les paysans bénéficiaires de formation n'étaient pas encore prêts à s'approprier le dispositif et ses activités pendant le processus d'institutionnalisation	
Les qualités des administrateurs du collège des OP désignés par leurs organisations ne répondaient pas forcément à celles recherchées pour un tel dispositif	
- Zone d'intervention trop étendue accentuée par les difficultés de déplacement et de communication - Hétérogénéité des attentes et des besoins liée à la priorité donnée à l'équilibre régional et de genre - Nombreux dysfonctionnements constatés au niveau du dispositif de formation (cf. partie 2)	

ANNEXE 1 - THÈMES DE MINI MÉMOIRES

2002

Les problèmes de commercialisation en milieu paysan.

Les lourdes tâches d'une paysanne qui a d'autres occupations que l'exploitation agricole.

Le leader paysan qui renforce ses capacités pour le milieu rural et les OP.

Les conséquences du mauvais état des pistes et des problèmes de prix au développement.

L'impact du crédit rural : cas de la CECAM.

Le leader paysan dans l'exercice de sa fonction et dans son exploitation.

Mon OP : atouts et faiblesses.

Les difficultés et les obstacles sociaux dus aux attitudes innovantes pour le développement d'une organisation.

Les effets de la prise de plusieurs responsabilités dans le fonctionnement de son organisation.

Les pratiques culturelles.

Le leader paysan et le mode d'exploitation moderne.

La riziculture dans l'Alaoatra et la sous alimentation.

Le développement et la sécurité.

L'exhumation : ses atouts et faiblesses pour le développement.

La gestion d'OP : cas des OP à Fahizay Ambositra

L'engagement des paysans : garantie du développement.

La collaboration de UGRAI et ses partenaires.

Le rôle et les responsabilités d'un vrai paysan dans le développement.

Etude comparative du système de crédit de la CECAM et du PSDR.

La conservation du sol pour qu'il devienne richesse et développement.

La vie au foyer face à l'adhésion à une organisation.

Un exemple de leadership au sein d'un projet de développement local.

La place et le rôle d'un paysan dans le développement de sa localité.

Aperçu sur le phénomène de migration dans le moyen Ouest.

L'analphabétisme : obstacle au développement.

L'information et le développement rural : cas du journal ITV.

Pourquoi les femmes qui poursuivent des formations sur le milieu rural sont-elles moins nombreuses?

Les lourdes tâches d'une femme leader devant son exploitation.

La culture : ses avantages et ses inconvénients.

La diversité culturelle dans le développement d'une localité.

La culture d'arachides dans la zone d'Ankazobe et les problèmes de commercialisation.

Les lourdes tâches d'un leader paysan.

2003

La gestion des forêts à Kiboy.

Astuces pour développer les paysans.

Il faut faire un sacrifice.

L'organisation paysanne CECAM.

La CECAM est-elle vraiment une solution ?

La question foncière dans l'Androna.

La dégradation environnementale dans le SOFIA.

La culture du pois du cap.

Les pratiques culturelles, sont-elles un blocage au développement ?

La gestion d'une famille.

Les problèmes et les obstacles au développement.

La sécurisation foncière.

L'approvisionnement en eau potable.

Les problèmes et solutions aux RMR.

L'environnement des activités paysannes dans le développement rapide et durable.

L'union fait la force.

La force des associations dans la promotion des femmes.

Le développement des associations.

La production de coton.

2006

Projet vache laitière au niveau des OP.

La production de riz dans le Menabe.

Les questions foncières.

La culture d'arachides.

La culture de maïs et la commercialisation sur le marché local et à l'extérieur.

Politique de production tournée vers le marché.

La vanille: de la production à la préparation.

Environnement conservé et bien géré, garant du développement : la sériciculture.

La production de riz pour le marché.

Renforcement de capacité et amélioration de la production de riz à travers le SRI.

Etude de la production et de la commercialisation de l'oignon dans la région de Sofia.

Etude de la production et de la commercialisation de la filière « Ylang-Ylang » à Madagascar.

Apiculture moderne à travers la mise en place d'une miellerie dans l'exploitation : levier de développement de la localité Nasandratrony Fianarantsoa II.

La production de riz pour le marché.

Politique nationale de décentralisation et de déconcentration.

Politique nationale foncière.

Importance socio-économique du corridor dans la commune d'Ialamarina.

Mise en place d'une « miellerie » dans l'exploitation comme un levier de développement de l'apiculture dans la localité d'Androy Fianarantsoa.

Amélioration de la riziculture autour de Dabara (Zone Intermédiaire).

Environnement conservé, activité durable (apiculture).

La rizipisciculture.

Politique de production de tapis et de chèvre angora dans le sud.

La culture de pomme de terre et le marché.

Pisciculture et SRI.

KOLOHARENA et les activités de développement de la commune.

La culture de « fraise » pour l'amélioration des conditions de vie des paysans à Antananarivo Atsimondrano.

La filière litchis à Madagascar.

La sensibilisation et la promotion rurale.

La production piscicole dans la région de Bongolava.

L'amélioration de la production : une garantie du développement du pays.

La production de miel à Manakara.

Le foncier.

La FFTA et la vaccination.

Politique d'amélioration de la riziculture et de l'élevage de poulet gasy.

2007 – Promotion n°1

Culture sous couverture végétale.

La culture de papaye, une lutte contre l'insuffisance de l'eau dans la région du Sud Ouest.

Les champs écoles des paysans.

L'Université paysanne à travers les années d'existence et son devenir en matière de développement rural.

Les plantes utiles au service de la révolution verte.

Amélioration de la riziculture traditionnelle dans le district de Maintirano.

Culture de contre saison : production de pomme terre tournée vers le marché.

Les planteurs de vanille à Andapa et le développement.

Filière manioc orienté vers le marché dans le Fkt Tsaramiakatra CR Anjomà Ramartina.

Organisation et administration des exploitants des mines d'or.

Le foncier, les problèmes dans le district de Bealanana.

Reboisement pour la sauvegarde de l'environnement, une garantie pour les paysans.

Techniques d'appui au projet des OP.

Production de légumes : le haricot vert avec LECOFRUIT.

Femmes et développement.

Culture sous couverture.

Création et promotion des OP pour le développement de la commune Andriamena.

Culture d'arachides dans le district de Port Bergé.

Leader d'OP.

Migration à partir des initiatives locales, stratégie pour un développement durable - Anjomà Ramartina.

Efficacité des OP dans l'Itasy.

Savoir exploiter l'environnement comme source de développement rural.

Exploitation de la culture de manioc.

Les vrais leaders paysans.

Filière oignon : production et transformation.

Culture d'arachides.

Nouvelle stratégie pour le développement des Régions.

2007 - Promotion n°2

Pérennisation des OP.

Amélioration de l'élevage de bœufs dans le district de Vohémar.

L'apiculture et l'environnement.

Planning familial.

L'ail.

Le SRI.

Centre de Formation Agricole pour le développement de la CR Anjepy et le District de Manjakandriana.

Culture de contre saison : tomate et haricot vert.

Élevage de porc.

L'oignon.

Élevage de dindes et de poulets gasy

Culture de tomate.

Sensibilisation sur le SRI.

L'exportation de zébus dans le district de Vohémar.

Élevage de poulets gasy.

Culture de manioc.

Le zébu : une richesse et une valeur de la région du Bongolava.

Production de litchis.

Transformation de fruits.

ANNEXE 2 - THÈMES DE FORMATION DE L'ITINÉRAIRE LEADERS PAYSANS

THÈME	OBJECTIFS	MODULES
<i>Le leader et son environnement</i>	Acquérir des techniques et les outils pour identifier les atouts et les contraintes de développement d'un milieu. Améliorer les techniques de communication.	1. La communication de base 2. Connaissance du milieu 3. Pourquoi se grouper ?
<i>Le leader au sein de son OP</i>	Acquérir les techniques participatives d'animation des membres autour des actions collectives.	4. Prise de note 5. Conduite de réunion 6. Constitution d'une association 7. Planification participative
<i>Fonctionnement d'une OP</i>	Savoir organiser et renforcer les capacités des membres pour améliorer la vie associative.	8. Rôles et responsabilités d'un responsable paysans 9. Comportement d'un leader 10. Processus de prise de décision 11. Techniques de négociation 12. Collaboration avec les partenaires
<i>Gestion d'exploitation – comptabilité et activités</i>	Appliquer les techniques de comptabilité d'OP. Concevoir les techniques de gestion des activités et concevoir des outils correspondants.	13. La comptabilité d'une OP 14. Gestion du temps 15. Budget prévisionnel 16. Montage de projet au sein d'une OP
<i>Leadership – membership et entrepreneurship</i>	Appliquer les techniques de leadership en fonction des circonstances. S'enquérir des techniques de production tournées vers le marché.	17. Leadership 18. Membership 19. Entrepreneurship
<i>Présentation de mini-mémoire</i>	Mieux soutenir les travaux de recherche.	

ANNEXE 3 - THÈMES DE L'UNIVERSITÉ PAYSANNE

- 2001**
1. La Politique Agricole. Le PADR, le GTDR. Exemple de la politique foncière
 2. La place de l'Agriculture dans l'économie nationale. Cas de la région de Marovoay
 3. Fonctionnement et mécanisme des marchés agricoles. Exemple du marché rizicole
 4. Le système financier national
 5. Assurance agricole et protection sociale
 6. Quelle implication et quels axes d'orientation commune des OPA au niveau des GTDR ?
- 2002**
1. La formation dans le monde rural
 2. L'économie agricole de Madagascar
 3. La problématique du foncier
 4. L'équipement rural et ses impacts sur le développement des régions
 5. La politique agricole et la politique économique à Madagascar
- 2003**
1. La problématique du foncier
 2. La démocratie participative
 3. La situation des organisations paysannes et des organisations professionnelles agricoles de Madagascar
 4. La politique économique, la politique agricole de Madagascar
 5. Les enjeux environnementaux et l'automatisation de l'action environnementale
 6. L'Education à la vie familiale
- 2004**
1. La politique économique et le développement agricole de Madagascar
 2. Les accords de partenariat économiques : OMC...
 3. La situation des organisations paysannes et des organisations professionnelles agricoles de Madagascar
- 2006**
1. Politique générale de développement
 2. Politique nationale foncière (PNF)
 3. Politique nationale des bassins versants et périmètres irrigués (PNBVPI)
 4. Politique de production tournée vers le marché
 5. Politique nationale de décentralisation et de déconcentration (PNDD)
- 2007** 1ère vague et 2ème vague
1. Rôle des leaders paysans dans le développement agricole
 2. Politique nationale foncière (PNF)
 3. Politique de Développement Durable
 4. Politique de Commercialisation et de Transformation
 5. Politique nationale de décentralisation et de déconcentration (PNDD)



Partie II

Synthèse des interviews

SOMMAIRE PARTIE II

1. CHOIX DES PERSONNES INTERVIEWÉES	43
2. PARCOURS	45
2.1. ADHÉSION, ÉMERGENCE, PROGRESSION, LONGÉVITÉ DANS LA FONCTION	45
2.2. MOTIVATION	46
2.2.1. Ce qui les a poussé à devenir leader	46
2.2.2. Question de genre	47
2.3. PERCEPTION : COMPÉTENCES, ATTITUDES	48
2.4. IDENTIFICATION DES FONCTIONS	50
3. RÔLES DES LEADERS ET VIE DE L'ORGANISATION PAYSANNE	51
3.1. MÉCONNAISSANCE : STATUTS JURIDIQUES, RÔLES ET RESPONSABILITÉS	51
3.2. PARTAGE	53
3.3. COMPÉTENCES AU SEIN DE L'OP	54
3.4. TRANSFERTS POST-FORMATION OU TRANSFERT DES INFORMATIONS	55
4. PRÉPARATION DE LA RELÈVE	55
4.1. LA RELÈVE : LES TEMPS FORTS	55
4.1.1. Identification	55
4.1.2. Emergence	56
4.2. DÉLÉGATION	57
4.3. FREINS	57
4.4. STRATÉGIE	58
5. PENSER LA FORMATION	59
5.1. IDENTIFICATION DES CANDIDATS, CONTENUS DES FORMATIONS, INTERVENANTS	59
5.2. ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE	61
5.3. SUIVI POST FORMATION	62
5.4. RECYCLAGE ET APPROFONDISSEMENT	63
ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES	65
ANNEXE 2 - PROGRAMME DE L'ATELIER	86

Ce chapitre repose sur l'analyse des propos recueillis auprès de leaders paysans ou de techniciens, femmes ou hommes, dans le cadre de 70 interviews réalisés à Madagascar (62 interviews) et en France (8 interviews) du 11 mai au 14 août 2010.

Les citations sont présentées entre guillemets et en italique, suivies des lettres LP lorsqu'il s'agit de propos tenus par des leaders paysans, de la lettre T dans le second cas.

La liste complète des personnes interrogées figure en Annexe 1.

La plupart des leaders interviewés, et notamment ceux issus des organisations soutenues par FERT, ont suivi l'itinéraire leaders paysans avant de participer à l'Université paysanne. Par ailleurs, il était difficile, même avec l'appui d'interlocuteurs régionaux, de repérer et contacter des leaders locaux n'ayant suivi que l'itinéraire leaders paysans. Enfin, les archives concernant l'ILP sont beaucoup plus éparpillées, notamment en ce qui concerne les bénéficiaires, que les archives de l'UP.

Pour toutes ces raisons, les propos des leaders rapportés ici portent davantage sur l'Université Paysanne.

1. Choix des personnes interviewées

Une première liste des « intervenants » a été constituée par FERT, sur la base des archives, à partir des noms de tous les acteurs, français et malgaches, ayant contribué à la création puis au développement de FORMAGRI. 21 personnes ont été sélectionnées en fonction de leur degré d'implication dans le développement de l'institution et de leur disponibilité.

Une liste de « leaders paysans » a ensuite été constituée à partir des informations transmises par FORMAGRI et notamment les données statistiques de l'Université Paysanne.

Après regroupement par **région des personnes ressources et participants à l'UP**, une proposition d'échantillon a été soumise au comité de pilotage pour amélioration et validation.

La liste amendée a été ensuite envoyée aux partenaires (FERT et AFDI) dans les régions concernées, qui étaient à leur tour chargés de les repérer et de donner une appréciation sur la pertinence de l'entretien avec chaque personne de la liste ainsi que sur sa capacité à communiquer en français et malgache ou en malgache seulement (le binôme de consultants étant constitué de deux personnes, l'une ne parlant pas malgache).

Après cette appréciation, l'échantillon a été constitué avec un souci d'équilibre régional et de genre d'une part et d'équilibre entre public ayant un lien avec FERT/FIFATA et autres catégories de public d'autre part.

TABLEAU 2 - NOMBRE DE PERSONNES RECENSÉES AVANT CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON					
Pays / Régions malgaches	Intervenants	Leaders paysans		Total	OPF représentée(s)
		ayant suivi un parcours FORMAGRI	n'ayant pas suivi de parcours FORMAGRI		
France	16			16	
Amoron'i Mania		16		16	FIFATA
Analamanga	5		5	10	Tranoben'ny Tantsaha / KOLOHARENA
Atsimo Andrefana		20		20	SOA (maison des paysans)
Bongolava	1	28		28	CPM - FIFATA
Haute Matsiatra		19		19	FIFATA / Tranoben'ny Tantsaha
Ihorombe			1	1	FIFATA (collège argicole)
Menabe		22		22	FIFATA
Vakinankaratra	5	15	1	21	CPM - FIFATA
Total	27	120	7	154	

Les intervenants français sont des personnes à l'origine de la création de FORMAGRI : acteurs au sein de FERT, techniciens ou professionnels mobilisés par FERT au sein d'IFOCAP, consultants ...

Les intervenants malgaches sont des personnes ayant été acteurs au sein de FORMAGRI ou en appui à FORMAGRI : administrateurs, salariés formateurs aujourd'hui employés dans d'autres institutions de développement, consultants, fonctionnaires du Ministère de l'agriculture, élus ...

Les leaders paysans ayant suivi un parcours FORMAGRI sont les bénéficiaires de formations (principalement les agriculteurs ayant suivi les parcours « Université Paysanne » et « Itinéraire leaders paysans ») ; ils/elles sont le plus souvent actifs dans des organisations paysannes régionales et/ou nationales en tant qu'administrateurs.

Les leaders paysans n'ayant pas suivi de parcours FORMAGRI n'ont pas participé aux parcours de formation proposés par FORMAGRI mais connaissent l'institution ; ils/elles occupent des responsabilités au niveau des organisations paysannes faitières.

Les « autres acteurs » (tableau 3) qui n'étaient pas identifiés au départ sont des opérateurs de développement, élus locaux, responsables d'institutions ...

TABLEAU 3 - NOMBRE DE PERSONNES INTERVIEWÉES							
Pays / Régions malgaches	Intervenants Formateurs	Autres acteurs	Leaders paysans		Total	dont	
			ayant suivi un parcours FORMAGRI	n'ayant pas suivi de parcours FORMAGRI		homme	femme
France	3	5			8	5	3
Amoron'i Mania		1	1		2	2	
Analamanga	4	1	1	2	8	6	2
Atsimo Andrefana	2	1	3	8	14	11	3
Bongolava	1		1	4	6	4	2
Haute Matsiatra	1		3	4	8	7	1
Ihorombe				1	1	1	
Menabe			10	2	12	9	3
Vakinankaratra	4	1	4	2	11	9	2
Total	15	9	23	23	70	54	16
%	21 %	13 %	33 %	33 %		77 %	23 %

Au total, 70 personnes ont été retenues pour constitution de l'échantillon final des personnes interviewées, soit 45% des personnes constituant la liste de base.

Les femmes représentent 23% de l'échantillon total et les jeunes (1 jeune agriculteur sortant de collège agricole et 5 jeunes leaders ayant des responsabilités dans des OP régionales) représentent 13% des leaders paysans interviewés.

2. Parcours

2.1 Adhésion, émergence, progression, longévité dans la fonction

Tous les responsables d'OP, et a fortiori les leaders, tirent la majeure partie de leurs revenus de leur activité agricole. Ils sont avant tout **paysans** en charge d'une exploitation.



Crédit FERT

Si certains leaders reprennent l'exploitation familiale par **choix**, d'autres deviennent **agriculteurs** plutôt par **accident**, du fait d'événements politiques ou du décès des parents, ce qui les conduit à interrompre des études supérieures ou même une carrière.

« Après mes études je me suis intégré pendant 5 ou 6 ans dans des associations. Études de sciences à l'Université, interrompues à cause du décès des parents. Je n'avais pas tellement prévu d'être agriculteur, mais j'y étais pendant les vacances (LP) »

Le parcours d'un leader commence par l'adhésion à une Organisation Paysanne (OP) de base. Cette adhésion est motivée par la volonté de participer à un projet de développement rural basé sur des besoins exprimés localement. L'objectif premier est pratiquement toujours l'amélioration du niveau de vie des membres.

Le projet peut émaner du Fokontany¹⁸ ou de la cellule familiale.

Les leaders peuvent aussi être plus directement à l'origine d'une Organisation Paysanne de base qui leur semble répondre à un besoin, correspondre à un outil de développement, de représentation ou à la sollicitation d'opérateurs de développement.

De retour dans le monde rural, les jeunes qui ont suivi des études sont souvent sollicités pour leurs nombreuses compétences liées à leur **niveau d'éducation**, utilisables bien au-delà de leur exploitation, comme monter ou coordonner un projet, devenir chef de file ou bien porte-parole. On pense également qu'ils sont capables de s'adresser à de possibles partenaires pour les accompagner dans la structuration de leur projet.

Le responsable est fréquemment repéré comme leader potentiel par son talent à **s'affirmer** lors de réunions ou de manifestations agricoles.

« 1er congrès paysan malgache, c'est là que j'ai été identifié comme leader paysan (LP) »

La règle de l'**apolitisme** est loin d'être respectée. Des responsables d'OP sont reconnus pour leur travail ce qui leur permet d'accéder à des responsabilités municipales, que ce soit maire d'une commune ou membre du conseil municipal.

« J'ai été élu maire grâce aux associations (LP) »

Parfois c'est l'inverse, c'est en tant qu'élu local qu'ils sont désignés dans les OP.

« On m'a demandé de me présenter car auparavant j'étais adjoint au maire (LP) »

Les responsables paysans qui s'engagent en politique, présentent leur engagement politique non pas comme une **instrumentalisation du mandat** de responsable d'OP mais comme une suite logique dans leur parcours. Comme l'exemple de ce maire responsable d'une OP, qui une fois élu travaillera à la fédération des OP existantes sur son territoire.

La professionnalisation de l'activité agricole des leaders est indispensable et passe par une formation technique qui se traduit par un renforcement de leurs capacités professionnelles.

Porteur du projet collectif, le leader doit se former pour ensuite entraîner les membres dans des pratiques agricoles innovantes qu'il devra diffuser se servant de sa propre exploitation ou d'une parcelle dite de démonstration comme **exemple**. Cette notion de **modèle** est récurrente et apparaît comme une condition dans le processus d'élection. Être élu, c'est être reconnu pour ses qualités, mais aussi ses **compétences**. Les leaders doivent être motivés pour mettre en oeuvre les techniques acquises en formation, dont ils sont les bénéficiaires privilégiés.

18. Échelon inférieur à la commune (hameau)

« Ils regardent tout ce que je fais, ils pratiquent ce que je fais. Avant personne n'apportait de fumier dans la rizière ou ne faisait le SRI, maintenant tout le village le fait (LP) »

« J'explique et ils ont copié. Ils m'ont laissé faire une récolte, ils ont vu la différence de rendement (LP) »

Sa capacité à mener l'OP de base est un atout important pour un responsable désireux de poursuivre son parcours et d'acquiescer une stature de leader. Celui-ci émerge par sa capacité soit d'anticiper soit d'organiser une réponse aux besoins des membres ; il est reconnu pour sa « **vision** ».



Le goût de la **responsabilité** ou de la prise d'initiative est souvent le fruit d'un long itinéraire. C'est pourquoi les responsables sont pour la plupart d'anciens délégués de classe, de chorale, d'équipe sportive voire de conseillers municipaux.

« Responsable depuis la jeunesse, c'est un peu dans le sang. J'étais scout ; je présidais le Mouvement des Jeunesses Chrétiennes Agricoles au niveau de la paroisse, puis au niveau diocésain (LP) »

Une fois devenus leaders, nombre d'entre eux font état d'une lassitude liée à l'augmentation de leur charge de travail imposée par l'exercice de leur mandat.

Ils sont **partagés** entre leur exploitation, leur famille et l'OP. Certains font le constat que si le niveau de vie des membres a bien augmenté, du fait de l'amélioration des résultats obtenus sur les exploitations, grâce à l'action de l'OP, il n'en est pas toujours de même pour eux. Si, pour la grande majorité, il semble que les résultats techniques aient progressé, quelques uns constatent que leur revenu n'a pas évolué ou, pire, a régressé.

« Mon association s'est développée comme le niveau de vie pour les membres, mais ça m'a moins profité, c'est même négatif (LP) »

Les dirigeants ne sont pas toujours respectueux de la règle de l'**alternance démocratique**. Leur persistance à occuper leurs responsabilités serait liée, est-il fréquemment affirmé, au manque de relève. Mais à l'inverse, on peut aussi comprendre que l'absence de renouvellement est la conséquence de l'absence de volonté à céder la place. Bien qu'ils se disent lassés de leur mandat, ils ne considèrent pas pour autant leur entourage (bureau ou CA) prêt ou suffisamment compétent pour les remplacer. Ils expriment l'impérieuse nécessité de retourner à leur exploitation, tout en évoquant un mandat supplémentaire pour bien assurer leur succession.

« (...) je veux revenir à mon métier, mon problème est de savoir à quel moment je vais pratiquer ce que j'ai reçu en formation. Et je suis bien décidé après mon dernier mandat à revenir pratiquer sur le terrain (LP) »

Souvent, ceux qui affirment cela vivent l'exercice de leur mandat (ou du moins l'expriment ainsi) dans la **solitude**. Selon eux, les membres se sont aussi installés dans le confort d'un président qui agit sans l'implication de ses membres.

2.2 Motivation

2.2.1 Ce qui les a poussé à devenir leader

Les circonstances dans lesquelles on accède au statut de leader paysan et la motivation qui vous pousse à en accepter la charge sont intimement liées.

Le **goût des responsabilités** est parfois évoqué. Mais ce qui revient le plus souvent, c'est la **personnification** du projet : « c'est mon projet » ou « mon idée ».

« Je suis heureux parce que c'est mon idée de comment développer notre métier (LP) »

Développer une structure, ce peut être aussi profiter de la possibilité de développer sa propre vision du développement rural, ou d'exercer ses qualités **altruistes** : on développe le niveau de vie des paysans ou de la famille.

« C'est quelqu'un qui travaille pour les autres mais pas pour lui-même. Quand je cherche quelque chose ce n'est pas pour moi (LP) »

La motivation part de l'activité de paysan, de l'**identification** de ses **besoins** ou de la compréhension des besoins de son entourage. Dès lors l'OP, peut être un moyen de **développement personnel** et/ou collectif. Le leader trouve le lieu où exprimer son goût des responsabilités, son altruisme, ou parfois son envie de pouvoir. Il peut aussi y développer ses compétences ou aptitudes.

« Il faut ouvrir des espaces, ne pas avoir peur du vide. Les laisser se remplir, ou ne pas se remplir (T) »

Si certains créent leur propre OP, d'autres s'efforcent d'assurer la **continuité** dans une structure existante : on accepte de remplacer l'ancien leader pour éviter la chaise vide. On fait appel à ces derniers parce que l'on a constaté leurs qualités. Ils saisissent alors cette opportunité, mais souvent avec beaucoup d'**appréhension**.

« (...) je ne suis jamais préparé, je n'ai jamais pensé que le président (...) aurait une mort subite. J'ai eu peur moi aussi une fois président, tous les jours je pense à la représentation nationale (...) Est-ce que je suis à la hauteur ? (LP) »

Ils peuvent encore s'être **identifiés** au projet de leur prédécesseur ou à celui des membres, qu'ils ont pour mandat d'incarner. Ou ils se le sont appropriés.

On peut aussi rencontrer des gens motivés par l'**exemplarité** du devancier, ou très attachés à la fidélité au projet initial de l'OP qu'ils ont à cœur de poursuivre.

Mais certains leaders pensent aussi être dotés d'un **don** ou investis d'une **mission divine**.

« Avant d'être impliqué dans la structure, j'ai senti que les paysans malgaches avaient besoin de leaders parce qu'il n'y a pas vraiment quelqu'un qui faisait bouger ou avancer vers une situation meilleure, et c'est pour ça que j'ai été président de la structure, car je sentais qu'on avait besoin de quelqu'un (LP) »

« (...) c'est lié au problème de notre village, quant à la production de lait. J'ai essayé de les regrouper et de contacter Rova. Socolait nous posait problème, les collecteurs profitaient du manque de connaissance des paysans en essayant de profiter notamment des prix et des mesures. Je venais d'arrêter mes études universitaires (LP) »

« Quand j'étais enfant à l'école, j'étais toujours élu délégué de classe jusqu'à aujourd'hui. On est vraiment convaincu que pour être leader c'est Dieu qui a donné ça, ça ne peut pas être n'importe qui (LP) »

« (...) Idée au village de lancer une OP, comme j'étais fonctionnaire je n'avais que peu de connaissances de l'OP. Mais je suis allé voir le responsable de FERT de l'époque pour faire un partenariat de développement de nos activités agricoles (LP) »

2.2.2 Question de genre

La question du genre a aussi parfois sa place dans l'émergence d'un leader, le **genre**, étant une notion qui n'est pas uniquement relative à la différenciation biologique homme/femme.

Ainsi, si certaines OP se créent autour du besoin des **femmes** d'exister au sein d'une OP féminine, on peut également rencontrer le désir chez des **jeunes** de vouloir agir entre eux. La question de genre chez les jeunes a été révélée lors des entretiens par ce besoin d'avoir droit à une parole prise en compte. Nous reprenons cet exemple d'une OP conduite par un jeune sortant d'un collège agricole, qui, indépendamment de son appartenance à l'OP familiale, a constitué une OP spécifique autour de jeunes issus d'une chorale.

Pour les femmes, le groupe est généralement constitué de **mères de famille**, ou bien autour d'une **filière** considérée comme ayant un **caractère féminin** telle que le maraîchage ou le petit élevage par exemple (les hommes se réservant plutôt aux gros travaux).

Le besoin peut aussi émaner d'une expérience au sein d'une OP masculine qui a suscité le désir de monter son OP autour d'autres femmes du Fokontany ou village.

« (...) les femmes dans le monde rural n'ont pas la décision, c'est pour cela que j'ai quitté le groupement précédent où lorsqu'une femme parle c'est négatif (LP) »

Ou par volonté d'**émancipation** :



« Je me suis mariée en 1974, c'est là que j'ai changé. Ma mentalité a évolué parce que je n'aime pas qu'on me traite comme une femme qui attend l'argent de son mari, je veux avoir mon propre argent (LP) »

Cette question de genre, quand elle est abordée par les **hommes**, est assez révélatrice de la place de la femme et de son rôle dans le monde agricole :

« La femme est essentielle sur l'exploitation, sans elle on n'y arrive pas. Dans les OP elles font les trésorières, la gestion, mais comme élue ça dépend de leurs époux, c'est lui qui peut les empêcher. Mais les hommes ont plus d'autorisations que les femmes, aussi parce qu'elles sont plus importantes au foyer que les hommes. Selon moi, le foyer sans les femmes ne tourne pas. Les hommes ne servent à rien au foyer, c'est la femme qui dirige le foyer (LP) »

« Ma disponibilité pour l'organisation, c'est grâce à l'engagement de ma femme dans l'exploitation (LP) »

Les **femmes** sont très **lucides** sur la place qui leur est faite dans le monde rural, comme en attestent les propos de l'une d'entre elles :

« Les femmes n'ont pas le droit à la parole ou sont reléguées au second plan. Les femmes ont beaucoup de travail en milieu rural : elles sont mères, épouses, s'occupent de maraîchage, du petit élevage et de la culture du riz. Quand elles vont dans les réunions d'OP, elles n'ont plus le temps. Les hommes eux s'occupent des grands travaux et ont donc plus de temps. Les hommes dans les OP ne laissent pas beaucoup de place aux femmes qui ne prennent pas la parole, et les places au CA qu'elles occupent sont : trésorière ou secrétaire (LP) »

Ici aussi, la notion d'**exemplarité** est un facteur important pour faire avancer les choses et pour appuyer le discours du leader.

« Ils sont convaincus par l'exemple de mon foyer, j'explique que c'est grâce à mon mari ou avec sa permission que j'ai pu sortir parce qu'il fait très bien le travail pour notre foyer. Quand on fait les réunions à la maison, elles voient bien que c'est mon mari qui se charge de la cuisine pendant que nous faisons la réunion (LP) »

Ainsi, la question de genre appliquée aux OP est liée d'une part à la notion d'**espace** et d'autre part à celle de la **gouvernance démocratique** au sein des OP. La motivation des responsables à créer leur OP spécifique vient d'un espace plein ou saturé, d'une parole détenue par le poids traditionnel des hommes dont le statut prend de l'ampleur avec l'âge. Du fait d'une carence dans l'exercice démocratique, femmes et jeunes prennent l'initiative de créer un espace propre qui deviendra une OP dite « féminine » ou « de jeunes ».

Autrement dit :

« C'est face au vide que les gens se mettent en marche. (...) Créer un espace, créer un vide pour produire une dynamique, mais il ne s'agit pas d'occuper (T) »

2.3 Perception : compétences, attitudes

Le leader idéal existe, au moins dans le discours. Il cumule toutes les compétences requises pour la bonne gestion d'une OP avec des comportements irréprochables. Le leader se distingue par son **exemplarité**.

C'est un agriculteur qui tire la majeure partie de ses **revenus** de son **exploitation**. Son exploitation est un modèle, elle doit inspirer les autres, les amener vers un changement de pratique. Il démontre par l'exemple.

« Le leader a le sens et l'esprit d'un paysan (LP) »

Il sait faire vivre son équipe (bureau – CA), animer l'OP. Il sait **transmettre** les connaissances acquises en formation pour faire progresser les membres des OP dans le domaine **agricole**, mais aussi pour renforcer les **compétences des administrateurs**. Il doit identifier et **préparer la relève**, si possible dès son élection.

« En quoi croit un leader ? À l'amélioration du niveau de vie des membres (LP) »

« Il ne faut pas travailler seul, il faut travailler avec l'équipe, le CA (LP) »

« Ce sont les résultats qui sont vraiment importants pour moi. J'aime bien que les autres bénéficient de ce que je fais ici, même sur les compétences, j'aime bien qu'on ait les mêmes (LP) »

« Grâce aux formations j'ai pu donner des conseils aux autres qui m'écoutent. Si je peux bénéficier d'avantages, il y a aussi les membres qui en bénéficient, quand je gagne les autres aussi et inversement (LP) »

Beaucoup de responsables ont insisté durant les entretiens sur la notion de **bénévolat**, comme si le leader était non pas le premier élu, mais le premier des militants de l'OP du fait de son engagement.

Le respect de l'**apolitisme** est plus discuté : pour certains, c'est absolument nécessaire, mais pour d'autres, le leader peut s'engager politiquement pour faire valoir les intérêts de son OP.

Le leader est un **modèle dans sa gestion** : de l'OP, des conflits, et des problèmes qui se présentent. Il sait écouter, s'exprimer et convaincre. Il sait faire partager son opinion.

« Après j'étais plus à l'écoute et vraiment capable de diriger des réunions. J'ai plus de tolérance quand il y a des différences de point de vue. J'ai constaté que les gens m'écoutaient beaucoup plus. Et pendant les discussions, il y a des choses que je peux apporter en plus ; ils m'écoutent (LP) »

Être leader c'est aussi savoir organiser son temps : il sait répartir les tâches sur son exploitation pour être disponible pour son OP et inversement. L'idée de **disponibilité** est transversale sur l'ensemble des qualités requises : l'écoute, le temps, le respect des grands moments de la vie statutaire de l'organisation, et le rapport à l'équipe technique.

Enfin le leader est curieux, il sait **observer, apprendre par lui-même**. Il n'a pas forcément fait de grandes études, mais il sait développer ses propres connaissances en étant attentif aux évolutions, il se tient **informé**.

Le leader a de l'**expérience** comme agriculteur, mais aussi comme responsable d'OP. Il a un bagage scolaire minimum, mais c'est surtout son expérience comme responsable et au-delà, c'est sa pratique qui prévaut comme celle de la négociation ou de la gestion.

L'expérience pour certains vient de l'âge, quand d'autres précisent qu'il faut comprendre par là une véritable pratique de responsable d'OP. Sa stature se mesure pour certains à la santé de son OP.

Le leader doit réunir des qualités, des compétences que l'un d'entre eux résumait ainsi :

« Qualités d'un responsable :

Intellect : baccalauréat, et formations

Information : réseau et contacts

Bagage : scolaire, expérience comme paysan – responsable – de la négociation

Savoir convaincre : avoir des connaissances pour convaincre, savoir partager son opinion, savoir dire la vérité aux dirigeants

Disponibilité : ne pas avoir peur de perdre son temps, savoir écouter (LP) »

De plus, le leader se caractérise par sa « **vision** », c'est-à-dire sa capacité à prendre du recul pour penser en termes de stratégie. Plus cette stratégie est lisible et visible, plus elle est partagée par les membres et plus le leader est reconnu comme tel.

Le leader est finalement perçu comme une personne clé. Mais la représentation qui se dégage des entretiens est celle d'un personnage qui devrait avoir le pouvoir de tout faire, qui peut-être n'existe pas réellement.



2.4 Identification des fonctions

Comment les leaders perçoivent-ils les fonctions qui leur incombent, quelle est la maîtrise finalement du champ des responsabilités qui revient au mandat du leader.

« Qui est responsable dans l'OP ? »

C'est le président, mais chacun a sa responsabilité, les membres aussi ont des responsabilités, surtout pour les initiatives pour aboutir à quelque chose pour les membres individuellement, et puis pour l'équipe. Ce que je dis c'est que chacun a des responsabilités, on confie au président une responsabilité, c'est son rôle mais il y a aussi les responsabilités de chacun. Tout le monde doit savoir ce que fait le groupement même si la présidente n'est pas là, les membres doivent savoir parce que ce n'est pas l'OP de la présidente (LP) »

« (...) structurellement c'est le CA qui décide, il délègue son pouvoir à la Direction pour réaliser, organiser les affaires courantes, la gestion de l'équipe technique, les salariés. Ce n'est pas la Direction qui doit tout gérer. C'est un peu renversé. Même les membres du CA ne semblent pas percevoir leurs responsabilités. On a posé la question, pourquoi ce manque, il n'y a pas de réunion du CA : parce qu'il n'y a pas de budget. Mais c'est au directeur de trouver l'argent pour ça, sinon il faut le changer s'il n'est pas capable de faire fonctionner l'association. Le CA ne tient pas son rôle (LP) »

Les objectifs d'amélioration du niveau de vie et la professionnalisation des membres sont consensuels, mais certains ont clairement exprimé d'autres obligations comme la **pérennisation** de l'organisation dont ils ont la responsabilité. L'**animation** du CA et des équipes techniques, notamment par le travail en tandem avec le directeur de l'organisation est également évoquée.



« Quand un problème matériel se présente c'est le directeur et le président qui sont responsables. (...) Je prends la décision de la réparation et le directeur met en place l'exécution (LP) »

« Si le directeur est vraiment conscient d'être le technicien d'une organisation, le CA est un bon recours pour l'organisation parce que la décision devra sortir du CA (LP) »

Un responsable a identifié clairement dans sa fonction l'obligation de **structurer la continuité** de l'OP, à savoir d'être attentif, dès son élection,

à repérer ceux qui pourraient prendre la relève au sein du CA.

« Quand un représentant est élu au niveau supérieur, c'est son adjoint qui prend la place. On a fait la passation, on forme tous les responsables du bureau, il y a une formation à tous les niveaux de tous les responsables selon les attributions : pas de problème de remplacement. C'est au leader de préparer la structure, de monter tout un système, c'est notre devoir en tant que leader (LP) »

La responsabilité de la bonne marche de la **vie associative ou institutionnelle**, comme être capable d'animer les réunions et de gérer les principales instances (CA, Bureau, AG) n'apparaît qu'en filigrane. La fonction du leader est, dans le discours des personnes rencontrées, celui qui a en charge l'OP grâce à une série de compétences acquises en formation.

« (...) je pouvais voir le dynamisme des paysans, si untel a la stature d'un leader parce que cette personne est plus écoutée par les autres, qu'il est un véritable exploitant agricole parce que là aussi c'est un critère, car les leaders doivent être des modèles, une référence sur l'exploitation (LP) »

Un mandat politique est-il compatible avec le mandat d'un leader paysan ? Cela reste toujours en débat. Pour certains, l'appartenance politique est un moyen, quand pour d'autres le non-respect de l'apolitisme présente deux risques majeurs : le premier étant que l'OP ne serve que de tremplin à la carrière politique du responsable de l'OP qu'il délaissera, le second est le risque de brouillage de l'identité de l'OP avec une « couleur politique », et du risque d'instrumentalisation de l'OP par un parti au pouvoir notamment. Un leader a partagé sa réflexion sur le risque de la cogestion avec le ministère.

L'idée que l'on se fait de la fonction de leader est globale, peu de fonctions sont identifiées précisément pour dégager clairement ce qui incombe au 1er responsable, aux membres du CA ou aux adhérents de base. Pour certains, il s'agit de suivre le leader, pour d'autres, ses fonctions sont transversales et se vivent en termes d'équipe, de consultation de l'équipe et des membres, qui doivent « protéger » le leader en lui rappelant les objectifs fixés collectivement.

3. Rôles des leaders et vie de l'Organisation Paysanne

3.1 Méconnaissance : statuts juridiques, rôles et responsabilités

Les entretiens ont mis en évidence des **dysfonctionnements** au niveau de la vie statutaire des OP.

« Dans la commune, on trouve beaucoup d'associations féminines, mais une fois formalisées, la plupart des membres ne savent même pas ce qui est écrit dans le statut, quelles activités entreprendre,... d'où la dissolution tacite des associations créées (LP) »

L'**ordonnance 60-133**, texte juridique de référence pour les associations à Madagascar, qui stipule notamment que l'association est apolitique et ne fait pas de distinction selon la religion ou l'origine ethnique, n'est pas toujours observée, particulièrement sur deux points essentiels : le **respect** de l'**apolitisme** et du **mandat**.

La méconnaissance des possibilités offertes aux OP par le statut des associations, tel qu'il découle de l'ordonnance 60-133, mène à des difficultés quant à l'activité même de l'OP. Si certains posent clairement la question du statut, d'autres s'interrogent : s'agit-il d'un problème de **statut** ou bien du projet même de l'OP ?

« La structure 60-133, n'est pas faite pour durer, c'est le cadre de démarrage. On ne doit pas changer de statut, mais plutôt d'organisation interne, le mode de fonctionnement, pas tellement le statut. Changer les statuts pour moi ça ne veut rien dire. On peut changer le statut mais pas l'objectif (T) »



Il y a donc parfois **méconnaissance** du cadre légal de l'OP/association, mais aussi souvent un **non respect** délibéré des **règles démocratiques** au sein de l'organisation.

Le respect de ces règles dans une OP exige la tenue annuelle d'une Assemblée Générale, qui est, entre autre, l'occasion de procéder, en général, au moins pour partie, au renouvellement des membres du CA, et par conséquent du Bureau et du Président. Certains présidents restent en fonction bien au-delà des **délais statutaires** par absence d'AG.

« (...) le changement de bureau n'a pas été officialisé, l'association est toujours au nom de l'ancien président. Pas de CA non plus depuis deux ans (LP). »

Le cas se répète suffisamment pour être souligné.

En parlant de la réunion du CA : « Non, c'est que ce n'est pas la priorité comme dépense de l'association (LP). »

Les **coûts** liés aux réunions statutaires et les **manques de moyens** de l'OP sont évoqués pour justifier ces carences, qui entraînent un non respect des règles démocratiques.

« Avec l'ancienne directrice il y a eu des CA qui ont été maintenus puis qui se sont espacés à cause de problèmes de financement. Il y a eu des moments où on n'a pas fait d'AG. La vie associative est presque inexistante par le manque de projet pour financer les déplacements des administrateurs (T) »

Mais on entend aussi dire que ce ne sont pas les moyens qui sont en cause mais bien un problème de gestion, car comme le rappelle un leader « je ne sais pas ce qui est plus prioritaire que la réunion de CA ».

Les **rôles** et les **responsabilités** de chacun peuvent être flous au sein d'une OP entre **président**, membres du bureau, du **CA** et **adhérents de base**.

« Le président actuel n'accepte pas les conseils, il n'y a pas encore eu d'AG depuis ma démission (LP) »

« C'est vraiment la place du CA qui n'est pas claire, quel est son rôle ? Ce n'est pas la direction qui doit tout gérer. Même les membres du CA ne semblent pas percevoir leurs responsabilités (T) »

Autre sujet de discussion : il y a ceux qui estiment que la responsabilité de la vie de l'OP revient au directeur exécutif et ceux pour qui elle incombe au tandem **Président/Directeur**.

« (...) j'ai constaté que le bon fonctionnement de la fédération dépend des attributions du Président et du Directeur et ils ont le devoir de voir de près tous les facteurs permettant de faire fonctionner la fédération. (...) il faut être à proximité des employés car parfois le président est tenté de prendre comme siens les biens communs ; ces biens doivent être utilisés à bon escient, il faut laisser travailler les techniciens selon leurs compétences (LP) »

« Le problème c'est que l'exécutif ce sont ceux qui ont vraiment donné vie à l'OP. (...) un certain nombre de membres du CA qui ont un peu failli à leur rôle (T) »

« Et là c'est le directeur qui pilote tout ce qui est technique, relationnel et stratégique. La technique c'est bon, le relationnel ça fait partie de son boulot, mais tout ce qui est décision stratégique, ça on ne peut pas le tolérer (T) »

« Mais je pense qu'il ne faut pas se cantonner à cet amalgame qui existe un peu partout si tu n'arrives pas à le baliser suffisamment, que les décideurs tiennent leur place et les exécutants la leur. Leur problème c'est que chacun veut tirer la couverture à soi (T) »

Et plus généralement, ce sont les rapports **élus / équipe technique** qui demandent à être précisés.

« Il y a un partage de responsabilité parce que les élus ne sont pas sur place, la communication doit être fluide pour que les membres du CA soient au courant de la vie associative. Les élus ont le courant de la vie associative à travers les formations et l'administration. Les élus paysans et les techniciens n'ont pas l'occasion de se voir systématiquement sauf dans le cadre de la formation, c'est lors de l'AG que tout le monde est rassemblé et les membres et l'équipe technique. L'AG est annuelle. Compte tenu des difficultés financières il y en a eu 2 ans, puis il n'y a plus eu d'AG (T) »

« (...) le président qui tenait absolument à venir négocier un projet qui est purement technique et là c'est une réunion purement technique pour la mise en œuvre de stratégies des techniques de l'élaboration d'un plan de travail avec les budgets afférents (T) »

De la méconnaissance ou du manque d'appropriation de l'ordonnance 60-133, il résulte de multiples dysfonctionnements institutionnels (pas d'AG, plus de CA, ou des élus hors mandat) qui permettent et couvrent des **pratiques opportunistes** pour garder le pouvoir en dehors du cadre démocratique défini dans les statuts des OP.

« (...) plus de balises pour les dérivés paysannes, ils n'arrivent pas à faire la distinction entre ce qui est une obligation légale et ce qui relève de la décision de l'exécutif bien qu'ils le sachent en théorie (T) »

La question reste posée de savoir si les confusions dans le rôle des leaders et dans le fonctionnement institutionnel des OP procèdent effectivement d'une **méconnaissance** voire d'un manque d'**appropriation** par le leader du cadre statutaire dans lequel il évolue, ou au contraire s'il s'agit d'une **instrumentalisation** des statuts et du mandat pour conserver le pouvoir ou le projet. Même si certains techniciens, après les avoir fréquentés longuement ont tranché et sont persuadés que les leaders pèchent surtout par manque de connaissances.

« Il n'y a pas de bonne gouvernance parce qu'ils ne savent pas comment faire. Il y a peu de gens mal intentionnés (T) »

La capacité du leader à faire vivre démocratiquement l'OP est un bon moyen de s'éloigner d'une **pratique traditionnelle du pouvoir** dans laquelle les anciens tiennent une grande place.

Les **adhérents de base** et leur rôle dans l'OP ne sont que très rarement évoqués dans les entretiens.

Sinon pour affirmer que : « La majorité des membres, on ne compte pas sur eux pour le fonctionnement de l'association (LP) »

La question du partage du pouvoir, de l'identification des rôles et responsabilités au sein d'une OP, semble finalement ne pas être un **acquis de l'Université Paysanne**, même si quelques unes des personnes interrogées affirment qu'une réflexion sur un travail de structuration et d'animation institutionnelle de leur OP ou OPF a été menée.

« Mais une fois élu président (...) j'ai dit que ce n'était pas moi tout seul, j'ai dit c'est nous tous donc à chacun sa responsabilité surtout devant l'AG, vous devez faire votre rapport sur ce que vous avez fait, pourquoi votre responsabilité n'est pas assumée (LP) »

3.2 Partage

La question du **partage** au sein d'une OP doit être explicitée. Elle fut suffisamment répétée lors des entretiens, et à propos de thèmes différents, pour que nous nous attardions ici à en préciser quelques significations et champs d'exercice : ce qui se partage ou pourrait se partager, ce que l'on attend du partage et finalement pourquoi le partage ?

Lors des entretiens auprès de leaders et de techniciens ou de membres de CA, tous ont évoqué l'idée de partage : partager les acquis des formations, les informations reçues grâce à leur situation, partager le pouvoir, des responsabilités, la capacité de représenter l'OP ou encore partager l'implication dans le projet de l'OP.

Certains présentent le fait de partager comme une **motivation essentielle, fondatrice** : travailler pour partager, être élu ou bénéficier de formation pour enfin partager. Ce partage semble capital pour que les membres s'approprient le projet de l'OP et éviter le risque d'une personnification excessive de l'OP par son président.

« (...) le problème de l'exécutif c'est que c'étaient les mêmes équipes qui ont animé le projet qui sont restées, puis qui sont passées sous les ordres de personnes extérieures qui n'avaient pas vu l'historique, qui se sentaient en droit de commander mais sans qu'il y ait une orientation générale concertée avec l'AG, c'était uniquement les idées de quelques élus (T) »

Partager, c'est favoriser une situation d'**égalité** entre tous devant l'information.

« (...) par exemple la rétention des informations (LP) »

Le partage fait partie intégrante du mandat démocratique, à savoir que les personnes élues reçoivent un **mandat**, une mission à accomplir. Il s'agit du **premier partage** du pouvoir dans l'OP, on **donne** mandat, le collectif donne un pouvoir à des personnes. Mais il s'agit aussi de partager en direction des équipes techniques pour atteindre l'objectif du travail en tandem entre les décideurs et les techniciens.

« On travaille en tandem le président avec le directeur, chacun avec son équipe (LP) »

Cet objectif devient source de **dysfonctionnements** dès lors qu'il n'est pas atteint.

« Ce qui manquait aussi, c'était les relations avec l'extérieur, avec les partenaires financiers (...) les gens connaissent beaucoup plus le directeur que le Président, un problème au sein de l'association, le Président devrait de son côté déléguer au Directeur (T). »

« L'OP a perdu sa valeur, son éthique. Parce que le lien entre les élus et l'équipe technique a perdu de sa valeur, il n'y avait plus de contacts. L'équipe technique est partie de son côté (T). »

« Il n'y avait donc pas cette relation entre élus et direction. L'équipe technique ne fait pas le lien avec le CA, pas d'efforts (T) »

L'une des missions des élus est la **pérennisation** de l'OP, le partage des **compétences** est une façon d'en assurer la permanence et le développement.

« On a fait des réunions, des formations où on distingue les responsabilités de chacun stipulées dans les statuts. Mais plus encore, c'est l'implication des élus qui sera discutée avec les techniciens (LP) »

Les leaders insistent beaucoup sur l'échange et le partage et leur **intérêt didactique** dans le parcours des responsables et soulignent leur importance dans l'**Université Paysanne**.

Le partage commence dans le parcours du leader par la diffusion d'une ou de nouvelles **techniques agricoles**. Pour ce faire, il utilisera le plus souvent une parcelle de démonstration. Ainsi, la notion de partage impliquera parfois celles d'**exemplarité** ou de **modèle**. Enfin, il n'y a pas de partage et d'échange sans **altruisme**, qualité que l'on attend de tout responsable ou leader.

Le mandat de leader inclut l'obligation de partager sa **vision stratégique** à travers la structuration de l'OP. En partageant ainsi, je prépare la relève, je sensibilise les membres au projet de l'OP, les rendant plus acteurs que consommateurs des services de l'OP.

3.3 Compétences au sein de l'OP

La répartition des rôles et fonctions dans une OP n'est pas encore consensuelle, nous venons de le voir.



crédit Fert

Il en est de même pour les nombreuses compétences, auxquelles il est fait appel dans une OP, qui elles aussi peuvent ou doivent être partagées entre les élus (président, bureau, CA) et l'équipe technique. Intervient ici la notion de **délégation de pouvoir**, dans laquelle certains voient, au-delà de l'exercice démocratique, un moyen pour assurer la **permanence des compétences**.

La diffusion des compétences est une **stratégie de renforcement** des capacités des membres du bureau, du CA, voire des membres.

Pour ce faire, l'**exemple** est l'outil pédagogique privilégié du leader. De la conduite de la parcelle de démonstration à l'animation d'une réunion, en passant par la résolution ou la gestion de conflits, les leaders utilisent ce qu'ils ont reçu en formation, ce qui les a fait évoluer, qui leur a fait changer leurs pratiques.

« C'est comme ça aussi qu'on produit un leader, il faudra qu'on arrive à le changer, ce n'est pas un adhérent d'une organisation, mais un vrai responsable de son organisation (LP). »

Les formations reçues permettent aux leaders d'acquérir, ou de conforter nombreuses compétences. Ce qui est important.

« Il faut que le dirigeant de la structure sache tenir le poste de chacun, soit assez polyvalent. Comme ça lorsqu'il y a un poste vacant on peut le remplacer à tout moment, c'est pour ne pas handicaper la structure (LP) »

Mais c'est parfois perçu comme une forme d'**omnipotence** du président, c'est-à-dire une volonté de toute puissance.

Une OP fonctionne bien lorsque ses membres participent activement et sont tenus au courant de la vie de l'organisation. On sait qu'une personnalisation excessive de l'OP due à un leader trop charismatique éloigne la base des décisions, mais la très **grande compétence** du **directeur** peut aussi avoir tendance à écraser les responsables de l'OP.

« Les leaders n'osent pas trop se frotter avec un technicien comme le directeur (T) »

« (...) le directeur n'assume pas le fait d'être dirigé. Il pense que le paysan est un illettré, comme tout le monde il le sous-estime (T) »

Le **président** doit exercer pleinement les **pouvoirs** que lui confère son mandat.

« (...) le pouvoir est entre leurs mains, à eux de prendre leurs responsabilités (T) »

3.4 Transferts post-formation ou transfert des informations

Le **transfert** des connaissances acquises en formation ou de l'information n'est pas **systématique**, même si les candidats aux formations ont reçu en général mandat de leur OP de partager leurs connaissances au retour (c'était une des conditions d'accès à l'Université Paysanne).

« Non je ne sais pas si c'est un complexe, mais on n'a pas eu de transfert de ce qu'elle a fait là-bas (LP) »

Là aussi, certaines personnes interviewées affirment que la rétention d'information n'est pas forcément un simple manque. Il peut être aussi un moyen délibéré de **garder le pouvoir** en concentrant les acquis de formation ou bien en conservant l'information.



crédit Soa

C'est évidemment bien dommage puisque ces transferts post formation ou d'information sont prévus pour faire en sorte que le « **niveau monte** » au sein des OP.

« Restitution : c'est difficile de restituer, mais on a essayé. Dans l'organisation c'est pendant les réunions du CA ou du bureau que j'ai restitué. Notamment leur apprendre à tirer le maximum des rencontres quand on croise une personne il faut apprendre d'elle. Et puis chacun a sa façon d'apprendre (LP) »

« Quand un représentant est élu au niveau supérieur, c'est son adjoint qui prend la place. On a fait la passation, on forme tous les responsables du bureau, il y a une formation à tous les niveaux de tous les responsables selon les attributions : pas de problème de remplacement (LP) »

Les restitutions, passations, retransmissions ou encore transferts ne sont possibles qu'avec des leaders motivés par un certain **altruisme** et un sens de la responsabilité qui les pousse à vouloir constituer une **relève potentielle**.

4. Préparation de la relève

4.1 La relève : les temps forts

4.1.1 Identification

Les futurs leaders sont **identifiés** au sein de l'OP ou de la **famille** qui, par tradition désigne le fils aîné comme successeur de l'exploitation. Le plus souvent la personne repérée s'est fait remarquer par sa **motivation** et/ou sa **capacité** à exister en prenant la **parole**.

« Au niveau de la famille, on a les enfants ; mais on est en train de repérer au niveau de l'association. Très souvent, c'est celui/celle qui fait preuve de motivation qu'on désigne comme leader. Il y a des gens motivés mais qui ne possèdent pourtant pas forcément la compétence et inversement (LP) »

On cherche avant tout un paysan qui soit engagé dans une OP, qui ait déjà une **pratique** des **responsabilités**, de la gestion d'une OP.

« Ils doivent avoir adhéré à une structure et y avoir pris des responsabilités, qu'ils aient la conviction de ce qu'ils font dans la structure, qu'ils vivent déjà des partages d'expérience, participent aux échanges qu'ils peuvent avoir avec les autres, pour pouvoir émerger de la structure (LP) »



crédit Tom Tom

L'**expérience** est un critère dans le choix d'un leader. Très souvent l'expérience est confondue avec l'âge, l'ancienneté. Pour beaucoup, toutefois, elle est bien la conséquence d'une pratique effective au sein des OP.

« L'âge n'est pas un critère, ça ne dépend pas de l'âge. Il y a des jeunes qui sont leaders et qui ont besoin d'un encadrement seulement. Ce n'est pas l'âge (LP) »

Les **collèges agricoles** peuvent constituer des « **pépinières** » de jeunes leaders, qu'il s'agira d'accompagner dans la maîtrise de leur capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective. Mais attention, la **formation** dispensée par les collèges agricoles n'est pas en lien direct avec la question du leadership même si elle y **prépare**. Les collégiens ne deviendront leaders qu'après avoir acquis une certaine expérience au sein d'une OP.

« Un élève sortant du collège agricole qui a un terrain à exploiter ne va pas s'intéresser à devenir un dirigeant d'une OP en voyant ses aînés engoutis par les responsabilités dans la vie associative ; il va dire non. Il s'agira de les préparer à la formation de leader. Mais le problème est : n'ont-ils pas besoin d'autres formations au préalable ? Quelle est leur priorité : leadership ou professionnalisation ? (LP) »

Du repérage pendant la formation, il est dit : *« Une bonne évaluation en formation n'en fait pas automatiquement un leader, il a été bon pendant la formation. Ceux qui vont être bien formés ne vont pas forcément devenir des leaders. »*

Le repérage se fait dès le recrutement pour la formation : il est opéré par le réseau local qui envoie la personne en formation.

(...) ce n'est pas le premier de la classe qui doit être leader. Apprendre à faire une rizière et apprendre à être le leader d'une organisation de riziculteurs, ce n'est pas la même chose (T) »



crédit Fert

Finalement, identifier les futurs responsables, cela consiste d'abord à remarquer les individus qui semblent **engagés et motivés**.

4.1.2 Émergence

La relève peut venir de la famille du leader, le fils succédant au père, la fille ou la belle-fille à la présidente. C'est alors au sein de la **famille** que l'on se **prépare**, avec son entourage proche.

« Mon père m'a personnellement forgé pour devenir leader (LP) »

Le leader qui pense à l'avenir (par exemple parce qu'il est fatigué), se doit de se préparer à passer le relais.

« Je prépare la relève parce qu'il y a ma santé, j'ai donc expliqué aux autres qu'il fallait travailler plus parce que je me retire petit à petit (LP) »

Devant faire **confiance** à la relève pour poursuivre le projet de l'OP, le dirigeant doit croire en ses valeurs et ses **capacités**. Loin de la connaissance intime de l'autre que confère la proximité de la famille, le choix est alors un véritable **pari**.

« Pas encore, mais dans 5 ans, je vais repérer quelqu'un qui peut le faire et à qui on peut faire confiance (LP) »

L'émergence de leaders paysans se construit à partir de personnes identifiées comme telles, qu'il s'agit ensuite d'**accompagner** et de **former**. Les exemples d'OP dans lesquelles les choses se passent bien sont ceux dont les responsables ont pensé la relève dans la perspective de la **pérennisation** de l'organisation.

« Je suis fier d'avoir des jeunes leaders dans les associations ; plus particulièrement dans la filière manioc, on compte 90 jeunes formés, et une cinquantaine d'animateurs formés au niveau de la radio. J'ai contribué à la mise en œuvre de ces formations (LP) »



crédit Tom Tom

4.2 Délégation

La **délégation** permet de charger un membre élu d'une responsabilité, de certaines tâches, d'une mission de représentation à l'étranger, qui est une attribution du président de l'OP. La délégation est un **processus de transmission**, un moyen de donner **progressivement** des responsabilités.

« J'ai délégué progressivement mes attributions aux successeurs et actuellement deux jeunes sont en train de poursuivre une formation sur le leadership s'étalant sur 5 séances dans un centre spécialisé à Antsirabe ; ils commencent également à prendre des responsabilités au sein de la fédération (LP) »



crédit Soa

La pratique de la délégation n'est pas si courante, qu'il s'agisse de déléguer du pouvoir, d'impliquer davantage ses collègues, ou simplement de leur faire un peu de place en occupant moins le devant de la scène. La délégation est affaire de **gouvernance**. Elle offre de multiples avantages : appropriation du projet, participation aux prises de décision, diffusion de l'information,...

La délégation est un moyen stratégique pour développer une **vision commune** et non plus personnifiée par le leader.

« Je ne crois pas qu'ils pensent à la permanence des compétences, c'est au niveau des techniciens que c'est vraiment brûlant parce que on sait très bien que quand il y a quelqu'un qui est élu, on est déjà dans l'idée de trouver un autre homme qui soit comme ça et qui accepte la règle démocratique d'alternance et qui accepte aussi de présenter les grandes lignes, alors qu'il s'agit d'orientations politiques qui leur reviennent (T) »

La délégation peut aussi permettre d'**identifier** les **capacités** de prétendants à des responsabilités au sein de l'OP, du CA ou du bureau et notamment d'anticiper la question de la relève.

La délégation est en outre un moyen d'assurer la pérennisation de l'OP, le **transfert du projet**, en déléguant **au fur et à mesure** des responsabilités à des successeurs potentiels.

« Il faut le voir à la base et aller pas à pas. Les nouveaux sont parfois meilleurs par rapport aux anciens. Mais pour qu'il n'y ait pas de rupture, ces derniers doivent de manière progressive faire du transfert à la nouvelle promotion (LP) »

La délégation permet une certaine appropriation du rôle et de la fonction de leader par la **pratique**.

« Sur le montage de projet, je l'invite à élaborer avec moi les projets. Mais il n'est pas très sûr de ses capacités d'où le 3ème mandat qui j'espère sera le dernier, je suis trop fatigué (LP) »

4.3 Freins

La personne repérée comme potentiellement apte à la succession doit **inspirer confiance**, notamment par ses compétences. Il arrive qu'il manque (ou que l'on a l'impression qu'il manque) des candidats compétents.

« J'ai désigné le vice président, je l'ai appuyé mais je vois qu'il n'y arrivera pas car en mon absence, j'ai toujours constaté des défaillances notamment au niveau du remplissage des fiches, des reçus, etc. (LP) »

L'aspirant leader doit faire preuve de **confiance en soi** et en ses propres capacités pour se mettre en avant et revêtir l'habit du leader. Quelques-uns ont confié leurs appréhensions au moment de franchir le pas et de s'affirmer comme candidat. Ils parlent d'un défi qu'ils ont dû relever, de peurs qu'ils ont su dépasser.

« Vu les tâches qui incombent au leader, personne n'est prêt à l'assumer (LP) »

La confiance en soi se conforte par un **accompagnement** et des **formations**.

Il arrive qu'il y ait **peu de candidats** aux responsabilités.



crédit Fert

« Fatiguée ? Oui, un peu parce que si je ne fais pas d'effort, les autres sont fatiguées (LP) »

« Mais j'ai déjà dit à l'association "voilà je vous ai tout donné, je vous laisse l'association, je suis déjà fatiguée", mais elles ne veulent pas (LP) »

La relève se motive souvent en fonction d'un **modèle**. L'exemple que donne le leader sur son exploitation et dans la gestion de l'OP doit attirer. Le leader doit **donner envie**, sa succession est favorisée par une action jugée positive.

« Le problème des leaders d'autrefois réside dans le fait que ceux qui reçoivent la formation n'effectuent pas systématiquement le transfert aux autres ou encore ils ne la mettent pas en pratique, ce qui ne fait qu'affaiblir l'exploitation (LP) »

L'**image** que renvoie le leader est celle dans laquelle le candidat à une éventuelle succession va vouloir se reconnaître, ou pas. La **mauvaise expérience** d'un leader, peut, elle aussi, aussi bien dissuader qu'inciter à prendre la suite pour marquer un changement.

« Mes enfants aussi travaillent la terre, ils sont membres de l'OP parce qu'elle est familiale. Mais ils ne veulent pas être responsables dans la fédération car ils ont trouvé que j'y étais perdu. J'étais un bon exemple de leader, mais ils ont trouvé qu'il y avait beaucoup de temps perdu. J'ai laissé le travail et moi je ne pratiquais pas, donc c'est ça le problème ils ne veulent pas être comme ce que j'ai fait là-bas (LP) »

Mais le frein majeur à l'émergence de la relève est une **attitude trop déférente** vis-à-vis des **aînés** qui ne conçoivent pas toujours de céder leur place et que l'on s'interdit de bousculer.

« Au niveau de l'association de base, le poste de président doit être alterné mais pas à vie (LP) »

« Président jusqu'au bout si Dieu le veut (LP) »

« Ça pose des problèmes la personnalisation ? Oui surtout quand on a une mentalité qui aime présider comme ceux qui veulent être président toute l'éternité (LP) »

Sans **fonctionnement participatif**, l'isolement et la fatigue du leader se comprennent aisément, la question de la relève se pose et se résout de façon **collective**. Il s'agit d'un processus mettant en jeu des interactions entre les membres et ne peut se réduire à la période d'**élection**. L'émergence et l'identification doivent dès lors s'**intégrer** dans le **fonctionnement** de l'OP.

4.4 Stratégie

La préparation de la relève doit **anticiper** l'identification et l'émergence de leaders potentiels. Un processus qui peut se penser comme une stratégie prenant en compte **les freins individuels et collectifs**.

Il s'agit alors d'anticiper le transfert ou la délégation de façon **progressive**.

« Les anciens leaders auraient dû faire le partage aux membres et notamment aux successeurs ; l'exemple du Président décédé me semble un échec. Quant à moi, on se voit presque tous les jours moi, les membres et les leaders potentiels, i.e. le transfert se fait progressivement (LP) »

La stratégie de la préparation de la relève doit permettre aux membres de s'**approprier** les enjeux de l'OP et la **pérennisation** de celle-ci.

« Je suis conscient de la relève, la fédération est une structure pérenne (LP) »



crédit Tom Tom

L'objectif final de cette stratégie est bien le **transfert de compétences** que la charge de responsable requiert par l'**accompagnement** et la **formation**. Cette stratégie est un **processus continu** de transfert et d'échange.

« La relève ? Ce n'est pas facile, notamment à cause des compétences donc je me mets à leur niveau pour les faire monter. Les enfants de nos membres vont au collège (LP) »

La **formation initiale** peut être un des éléments de cette stratégie.

5. Penser la formation

Au fil des entretiens, les leaders paysans ont rendu compte de leur expérience au sein de l'Université Paysanne (UP). Les remarques, voire les critiques présentées ci-dessous se rapportent à cet épisode de leur vie de responsables.

5.1 Identification des candidats, contenus des formations, intervenants

Les leaders doivent être et rester **paysan**. Le leader s'inscrit avant tout dans son environnement rural. L'Université Paysanne est tout à fait dans cette logique. Au cours des entretiens, certains ont exprimé ce souci de défendre son insertion dans le monde paysan, jusque dans sa localisation.

« Certains voulaient mettre en place des bâtiments parce que c'est une Université et nous on leur a expliqué Université Paysanne, on peut alors supposer que c'est dans les champs, c'est au village (LP) »

Les candidats désireux de suivre l'UP devaient répondre à différents critères. Parmi les plus importants aux yeux des leaders, il y a une **expérience pratique** au sein d'une OP, de préférence de **niveau régional**, la **motivation** et l'engagement à **transférer les acquis** de la formation.

« Le choix était basé sur les critères de disponibilité, de capacité à transmettre aux membres, et l'engagement à rester assidu durant la formation (LP) »



crédit Fert

Les leaders passés par l'UP évoquent tous un processus de **désignation démocratique** par une instance d'élus de l'OP (AG, CA, Bureau).

« J'ai été proposé et désigné par la fédération pour faire l'UP. Quand j'ai été membre de bureau, il y avait quelques autres membres qui ont déjà suivi la formation et à cette époque c'était mon tour d'y aller (LP) »

« On a sollicité le Vice-président pour aller à la formation, peut-être, il sera la relève (LP) »

« Le technicien proposait des formations à l'OP qui désignait une personne (LP) »

Malgré tout, il semble que le **processus de sélection** doive être amélioré pour être plus en adéquation avec le **public potentiel** de l'UP.

« C'étaient les techniciens qui recevaient l'information, la faisaient remonter, transmettaient les catalogues, puis aux dirigeants des OPR de sélectionner les candidats. Ça passait surtout par l'organisme d'appui. À la dernière UP la courbe de représentativité était décroissante (T) »

La **participation des femmes** à l'UP est finalement restée **réduite** malgré l'insistance de FORMAGRI auprès des OP à encourager des candidatures féminines. Les critères de sélection des candidats (appartenance à une instance d'élus, par exemple) pénalisaient peut être une deuxième fois les candidates.

« Mais les femmes qui sont venues sont assez « faibles » par rapport à leur participation, elles ne parlaient pas trop, elles étaient plutôt en observation, le mémoire n'était pas très bien fait par rapport aux hommes. Je pense que le recrutement est bien le reflet de la réalité. La participation féminine que nous avons eue, c'est aussi la participation féminine dans l'OP (T) »

Les **collèges agricoles**, s'ils n'ont pas spécifiquement vocation à former des leaders, sont un moyen de professionnaliser des générations d'agriculteurs. Le passage dans l'un d'eux est un atout majeur pour un futur leader qui aura bénéficié d'une véritable formation agricole.

« À travers les collèges agricoles et les maisons familiales rurales, on prévoit des futurs leaders et paysans professionnels, il faut que les jeunes arrivent à bien maîtriser leurs exploitations (LP) »

Les personnes interrogées ont donné leur sentiment sur les **contenus**, les **intervenants**, les **méthodes** et les **moyens pédagogiques** mis en œuvre dans le cadre de l'UP.

Le cas de la formation¹⁹ « connaître son milieu pour agir » a montré l'évolution de l'accès, de ceux/celles qui en ont bénéficié de la formation, à des responsabilités professionnelles à l'échelon local (au niveau de la commune ou des fokontany) et même à l'échelon régional (député, fédération d'OP). Le module sur la « communication » leur a permis de franchir les barrières (complexes, manque de confiance en soi ...) et de communiquer avec les autorités, les techniciens ou encore les partenaires techniques et financiers.

« Tout est applicable sans exception. D'abord la connaissance du milieu, la négociation, la gestion du temps, le compte d'exploitation, ... (LP) »

Le module sur « les rôles d'un responsable paysan » combiné aux acquis sur « la vie associative » a beaucoup contribué au renforcement organisationnel, à l'exercice du mandat des dirigeants et au leadership pour motiver et mobiliser leurs pairs.

Enfin, les réflexions sur la mise en pratique des « politiques sur la commercialisation et le marché » et le thème choisi par les stagiaires pour réalisation d'un mini-mémoire ont guidé leurs prises de décision sur le choix des filières agricoles dans lesquelles s'intégrer et se positionner. La plus citée était très naturellement le riz mais les choix se sont opérés en fonction des localités d'origine des leaders (la vanille et l'Ylang Ylang dans le Nord, le maraîchage et le lait sur les hautes terres, le coton et le litchi dans le Sud et dans l'Est).

L'intérêt de la formation dispensée par l'**UP** est **reconnu**, bien au-delà des leaders qui en ont bénéficié et qui affirment tous avoir changé ou amélioré leurs pratiques au terme de leur cycle de formation de leader.

« Le dynamisme, le sens de l'organisation, le poids dans la société même. Ça a changé les individus il y a une nette différence (LP) »

Les échanges valorisant les **savoirs paysans**, très appréciés, ont ainsi constitué le pivot central de l'UP.

« Apprendre le fonctionnement de l'OP, des conflits entre OP, les autorités locales et les OP, gestion budgétaire des OP ou de l'Etat (LP) »



« C'est un des objectifs que les gens se retrouvent dans un endroit pour discuter, c'est vraiment très important (LP) »

Les contenus ont été établis en partie sur la base des informations recueillies auprès des OPF.

« Il y avait deux étapes, on réunissait les OPF pour identifier les besoins ainsi que les principaux éléments de contenu; puis on les envoyait à FORMAGRI pour pouvoir établir le programme (LP) »

« Il faudrait une synergie entre les intervenants en formation de leaders paysans. Les interventions devraient être conformes aux objectifs des OP (LP) »

« Petit à petit on savait ce qui était demandé, on faisait des évaluations (T) »

Les responsables et les formateurs de l'UP avaient le souci d'être au plus près des **attentes** des **leaders** et des **OP** mais aussi des **partenaires** par un système de consultation et d'évaluation post formation auprès des participants.

Les **partenaires** de l'UP comme l'Unité Politique de Développement Rural (UPDR), une unité du Ministère de l'Agriculture, qui a notamment vu ses techniciens retenus comme intervenants, y ont trouvé également un **intérêt**. Cette reconnaissance de la formation des leaders paysans nous renseigne aussi sur le **poids** de ces **leaders**, la place qui leur est faite. Au-delà du niveau de la formation de l'UP, cette reconnaissance met en évidence le rôle attendu des leaders paysans malgaches.

19. Mission d'AT n°10, Anne MEYER

« D'habitude, on va donner une formation aux producteurs alors pourquoi l'UP, pourquoi ont-ils besoin de connaître la déconcentration/décentralisation ? Pourquoi ont-ils besoin de connaître autre chose que la production, qu'est-ce qui les pousse vers ce domaine là ? Parce qu'ils veulent être des leaders sérieux dans leur commune, et dans mon groupe il y en a eu 4 ou 5 qui ont postulé pour devenir maire, dont 1 président d'un CSA, c'est donc pour être des leaders dans leur organisation ou bien au niveau de leur région (LP) ? »

L'enjeu pour l'UPDR était assez particulier, car appuyer la formation de « cadres syndicaux » aurait pu revenir à renforcer un **contre-pouvoir**. Or, ce renforcement des capacités que constituait le cycle de l'UP était plus pensé en termes de **partenariat** dans le cadre de la mise en place d'un dialogue social entre mouvements paysans et politique gouvernementale.

« L'UP ça permet d'avoir des interlocuteurs qui font des propositions (LP) »

« Ce n'est pas qu'on ne connaît pas le terrain mais il y a quelque chose que nous ne pouvons pas maîtriser. On a besoin d'interlocuteurs qui puissent nous expliquer ce qui se passe sur le terrain, pourquoi dans telle zone on n'arrive pas à faire décoller le développement (T) »

C'est au niveau des **intervenants** que les leaders se font plus critiques, en rappelant leurs attentes. La principale demande est bien celle d'une formation à **caractère paysan**, en lien avec « la réalité du terrain ».

« (...) il faudrait une institution spécialisée comme FORMAGRI, mais pourtant ses employés manquent un peu de réalité de terrain (LP) »

« (...) que les formateurs maîtrisent vraiment le fond du sujet parce qu'on a senti pendant les sessions de formation que certains formateurs n'étaient pas capables de maîtriser certains points du développement agricole (LP) »

« Les consultants individuels possèdent les expériences voulues mais ils sont par contre très disparates dans leurs interventions (LP) »

« Certains étaient plus habitués au travail de bureau que sur le terrain (LP) »

Certains leaders ont ressenti des manques dans la **maîtrise** du sujet chez certains **intervenants**. Ce qui peut s'expliquer parfois par le cursus universitaire suivi par certains d'entre eux, peut-être, dans certains cas, un peu loin des réalités paysannes. Or, l'un des défis relevés par l'UP était de s'adresser à des personnes aux **parcours différents**, aux **niveaux scolaires** divers.

« Le formateur idéal doit maîtriser son sujet mais aussi le terrain, le contexte paysan pour l'intégrer dans la session de formation (LP) »

La pertinence des interventions a finalement été jugée en fonction de son **adaptation** au **contexte paysan**.



5.2 Accompagnement pédagogique

Les remarques concernant l'UP ont visé de façon pratiquement systématique le **manque d'accompagnement pédagogique** des leaders pour la réalisation de leur **mémoire**, partie intégrante de leur cursus.

« À l'UP au niveau des mémoires, il y aurait besoin d'un travail de suivi de la production faite par les stagiaires. Des fois la qualité n'est pas toujours là. Certains tenaient la route, et il y avait des problématiques abordées intéressantes. Ou bien c'était trop ambitieux ou alors ça aurait demandé de la part des formateurs un accompagnement plus proche (T) »

Ainsi nombreux sont les leaders qui ont dit avoir assumé la rédaction du mémoire seul, ou sans avoir recours à un possible **appui** ou un accompagnement pédagogique. Ce dont, paradoxalement, certains, après coup, retirent une certaine fierté.

« Pas d'accompagnement on avait juste le plan, les consignes de FORMAGRI. Il n'y avait pas de formateur, c'est moi seul qui ai rédigé (LP) »

« Absence de moyens matériels disponibles et mobilisables pour les stagiaires »

D'autre part, la faible **représentation des femmes**, loin d'être vue comme un manque de FORMAGRI, est plutôt présentée comme une **carence structurelle** des OP.

« On encourage la participation des femmes leaders, mais ce qui est dommage c'est qu'elles ne se bousculent pas (T) »

« On a sollicité la représentation des femmes, mais c'était très réduit, mais c'est normal parce que les responsables sont pratiquement tous des hommes, c'était donc un peu proportionnel (T) »

L'effort de mobilisation et d'information pour faire venir beaucoup de femmes en formation a existé mais est resté insuffisant. Il doit être couplé avec un solide **accompagnement**. C'est particulièrement vrai pour les femmes invitées à suivre les formations de l'UP mais qui **manquent d'expérience**.

« Est-ce un problème de niveau ? Non elles pouvaient être au niveau 1, mais dans celles qui étaient présentées elles n'avaient pas assez d'expérience, donc en arrivant l'Université les gens ont un certain bagage, une certaine connaissance à discuter, donc c'est dommage de faire participer une personne qui n'a que peu d'expérience. Même si c'est malgré tout intéressant pour elle (T) »

Les questions éthiques, comme par exemple les problèmes liés à la corruption, auxquelles sont confrontés les leaders n'ont pas été abordées dans un module spécifique dans l'UP. Elles ont fait l'objet de rappels continus durant la formation, mais auraient trouvé tout à fait leur place dans le cadre d'un accompagnement.

« Tu peux former un responsable d'OP, il sera bon techniquement mais il faut que tu l'accompagnes sur l'aspect éthique mais je ne sais pas comment le faire, par contre, je le savais au début, quand les choses étaient moins structurées quand on était encore amateur, on partageait tout (T) »

5.3 Suivi post formation

Le **manque de suivi** post formation est aussi considéré comme une grosse lacune de l'UP. Le suivi permet d'**évaluer** qualitativement l'impact de la formation directement au niveau des anciens stagiaires, alors que finalement les retours comme les exemples retenus sont uniquement ceux des **leaders en poste** et **connus**.

« Où sont les leaders sortant de l'UP ? Le suivi des gens aurait dû être effectué depuis longtemps par FORMAGRI (T) »

Le suivi peut être un outil d'évaluation de la formation proprement dite. Mieux, il peut être un moyen de s'assurer qu'au-delà il y a effectivement un **impact** de la formation sur les **participants**, les **pratiques** et dans les **OP**.

« Ils devaient partager ensuite avec leurs pairs. On n'a pas pu le suivre, savoir si c'était effectif, ni comment ils le faisaient, sans trop de déperditions (T) »

Mais sur la question de savoir qui aurait dû prendre en **charge le suivi**, les avis sont **discordants** : pour certains, c'est à FORMAGRI, maître d'œuvre de l'UP, pour d'autres, c'est aux partenaires des OPF, voire aux OPF de se charger de l'action de suivi.

« C'est à chaque OP d'origine de s'organiser, de faire le suivi post-formation. Mais côté FORMAGRI, formellement il n'y en a pas. On ne peut pas l'organiser parce que ça demande des moyens, on l'a donc confié aux organismes d'origine. On l'apprend de façon fortuite (T) »



crédit Fert

Finalement, le suivi s'il a pu être évoqué, n'a pas été pensé. Pourtant, c'est évidemment un moyen de **compléter**, après la formation, les manques qui ont été constatés. Il permet aussi de s'assurer de l'**application** ou de la mise en place des projets élaborés pendant le cycle de l'UP et formalisés par les **mémoires**.

« Le mémoire devra concourir au changement escompté au sein de leur organisation et au développement de leur localité (T) »

« Augmenter la participation en termes de projet, une implication dans sa région, son OP. Ce n'est pas l'objet du mémoire parce qu'il manque le suivi, qui doit se faire au-delà de la soutenance du mémoire (T) »

Leaders et techniciens déplorent que le suivi n'ait pas été intégré dans le cycle même de l'UP.

5.4 Recyclage et approfondissement

Le recyclage auquel font référence les entretiens, doit être compris comme un retour en formation, afin de s'assurer de la **permanence des compétences** et comme une **remise à niveau** sur les savoirs de base requis pour être leader. Le recyclage est distinct de l'approfondissement : ce dernier développe un thème déjà traité lors d'une session de l'UP, ou bien aborde un nouveau thème.

Le besoin de recyclage exprimé par les leaders est avant tout une **réactualisation** des acquis.

« Sur les sessions ce n'était pas suffisant, il faut réactualiser (LP) »

La politique agricole évolue, le contexte rural aussi : l'actualisation des savoirs est bien un enjeu de la formation des leaders, qui a toujours cherché à répondre au plus près aux attentes des acteurs de terrain. Le recyclage est une **vraie demande** des **leaders** soucieux de la pérennisation de leurs compétences.

Cette demande de recyclage traduit aussi une volonté de poursuivre une dynamique de **formation** basée sur l'**échange**, initiée par l'UP.

« Je souhaite qu'il y ait un temps de regroupement de toutes les promotions qui ont bénéficié de la formation des leaders et qu'on partage ce que l'on a fait après la formation, ce qu'il reste encore à faire. Ce serait vraiment un grand moment de partage (LP) »

Se recycler, c'est donc se confronter à nouveau par l'échange à de nouvelles pratiques. L'idée a été évoquée de constituer pour cela une **association** ou de mettre en place un réseau « **d'anciens** » de l'UP, à l'image de ceux des grandes écoles, qui assurent un suivi des promotions successives.

L'insistance à évoquer l'approfondissement par le recyclage souligne combien l'**envie de développer ses savoirs**, de les approfondir est profonde.

« Le problème était qu'on était limité dans le temps, on ne pouvait pas aller au bout des choses. Si on avait pu faire du recyclage sur certains thèmes, ce serait profitable pour les responsables d'OP (LP) »

Beaucoup de leaders ont dit être restés sur leur faim après l'UP, non pas que les contenus aient été insuffisants mais parce que leur soif d'apprendre et d'échanger s'est **accrue** pendant l'UP ou même a été révélée.

« Ils venaient pour autre chose qu'une formation technique agricole, mais avec l'UP je sais maintenant qu'ils ont besoin d'autre chose, pas seulement pour être des leaders. Ils ont besoin d'autres formations pour pouvoir assurer convenablement leur travail, ils n'ont pas seulement besoin de la technique agricole, et ça m'a beaucoup plu, ils voulaient tout savoir (T) »

« (...) les intervenants sont des spécialistes, thèmes bien choisis, temps insuffisant pour approfondir (LP) »

Développer un thème vu en formation n'a pas été le seul besoin exprimé, certains ont identifié, notamment par leur pratique de leader, de **nouveaux besoins** de formation. Il s'agit essentiellement de travailler sur la **dimension politique** du rôle des leaders. L'**apolitisme** et la **bonne gouvernance** par exemple ont été cités comme des questions qui devraient être approfondies.



crédit Fert

« Mais si jamais le président devient le maire il devra choisir : ou bien il laisse la fonction de président ou celle de maire. C'est pour ça que je dis que ce n'est pas suffisant l'UP, on devra encore introduire un thème qui va expliquer au futur leader qu'on ne peut pas tout faire à la fois (LP) »

Nous l'avons vu, l'**appartenance politique** est autant un sujet de débats entre leaders qu'un frein éventuel à l'émergence de la relève.

crédit Fert



« C'est pour ça que je dis que si on parle encore d'UP, il faudra avoir quelques techniques de renforcement et d'ancrage du leader afin qu'il n'abandonne pas son rôle de leader (LP) »

Par expérience les leaders ont clairement à l'esprit que la **corruption** est un enjeu important dans chaque OP. Ce thème doit être développé et intégré à la formation des leaders paysans.

« (...) je trouve qu'il y a certaines choses que je ne connais pas très bien et qu'on devra faire bénéficier aux futurs leaders comme par exemple pour qu'un leader puisse combattre la corruption, est-ce qu'un leader est apte à combattre dans son organisation (LP) »

Ainsi il conviendrait non seulement d'aborder la notion de « bonne gouvernance » mais de réfléchir à la prévention de la **corruption** en analysant les types et formes qu'elle peut prendre. Qui en sont les **cibles**, quelles en sont les **stratégies** et les **conséquences**?

« Pendant la formation on a fait des pratiques, des jeux de rôles qui sont restés très ancrés dans l'esprit des futurs leaders que c'est bon ou c'est mauvais la corruption et ils pourront eux-mêmes se placer dans la bonne direction si on parle de corruption. On leur donne les moyens de se défendre ou de défendre leur organisation. Je ne sais pas quel type de formation on va faire pour ça mais c'est mon souci, c'est d'aider pour la pérennisation de l'organisation, les leaders devront être à la hauteur, être en possession de plusieurs connaissances des machinations, des ruses, des escroqueries et tout ce qui pourrait abîmer ou nuire à leur organisation (T) »

Ainsi pour conclure, le cycle ou parcours de formation de l'**Université Paysanne** est apparu au cours des entretiens comme la **référence** en formation de leaders paysans à Madagascar. Une formation que les stagiaires se sont **appropriés** puisqu'elle a fait l'objet de nombreuses **applications** et qui leur a permis de **développer leur réflexion** dans de multiples directions.

Les leaders paysans estiment avoir un recul suffisant pour **penser** leurs **propres besoins de formation**. Ils se sentent capables de se projeter pour anticiper les futurs besoins de formation du **monde agricole malgache**. Ils ont appris à travailler aussi bien en **équipe**, qu'en **partenariat**.



crédit Fert

ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

(Interviews en France et à Madagascar du 11 mai au 14 août 2010)

N°	NOM ET PRÉNOM	RESPONSABILITÉ	ORGANISME	LIEU DE L'INTERVIEW
Interviews en France				
1	AMIRAUX Michel	Consultant (ex AT FERT)		St Etienne les Orgues
2	BOQUIEN Nathalie	Chargée de Mission	Inter-réseaux Développement rural	Paris
3	D'ORGEVAL Régis	Formateur (Assistance Technique à FERT pour la mise en place de Formagri)	LEAP Bonne Terre Pézenas	Montpellier
4	FONTESPIS LOSTE Valérie	Formatrice	IFOCAP	Paris
5	LAMBERT Jean-Jacques	Consultant (mobilisé par FERT pour un appui à Formagri)		Amiens
6	LASSALLE Thierry		GRET (ex Consultant pour FERT)	Paris
7	MENETRIER Jean-Baptiste	Ex Chargé de Mission AFDI		Paris
8	MEYER Anne	Responsable du Département Territoire & Environnement (ex Chargée de projets FERT)		Avignon
Interviews à Madagascar				
9	ANDRIAMAMPANDRY Tantely	Formateur (ex salarié FORMAGRI)		Toliara
10	ANDRIAMANJATOARIVO Jacob	Président	AFFB (Asa sy Fampandrosoana Fanabeazam-Bahoaka)	Ambositra
11	ANDRIANJAFIMAHATRATRA Solofo	Président	Tranoben'ny Tantsaha (Chambre d'Agriculture nationale)	Antananarivo
12	BENE Serge	Consultant		Antananarivo
13	CHARLY Auguste	Membre	Maison des Paysans	Toliara
14	EVONDRAZA	Président	Maison des Paysans	Toliara
15	FUJA	Membre	Ampela Milongo	Morondava
16	JASMIN	Président	AUE	Menabe
17	KILASY Razanatelo	Adjoint au maire (ex Administrateur Formagri)		Ankilizato
18	LAHIMARO Misaina Séraphin	Sortant du collège agricole d'Ambalavao		Ithosy
19	MADELEINE Gisèle	Membre	VFTM Menabe	Morondava
20	MAHAKOSY Merci	Président	CSA Menabe	Morondava

N°	NOM ET PRÉNOM	RESPONSABILITÉ	ORGANISME	LIEU DE L'INTERVIEW
21	MAHERISON Nirina	Président	TT (Chambre d'agriculture) Amoron'i Mania	Ambositra
22	MANA Parfait	Consultant		Toliara
23	MANASOA Merlin	Président	Maison des Paysans	Toliara
24	R. Lydia	Présidente	Cellule Villageoise	Vineta Sakaraha
25	R. Nadia	Membre	DRV	Toliara
26	RAHAINGO VOLOLONA Mireille	Responsable UPDR	Minagri	Antananarivo
27	RAHARIMANANA Ginette Jocelyne	Vice Présidente	VOMBO	Tsiroanomandidy
28	RAHELIARIMANANA	Présidente	CECAM (caisse locale)	Tsiroanomandidy
29	RAJAONAH Solange	Représentante de FERT à Madagascar Administratrice Formagri	FERT	Antsirabe
30	RAJOHANESA Mamy	Président	FIFATA	Antsirabe
31	RAKOTOARIVELO Désiré	Président	CECAM	Tsiroanomandidy
32	RAKOTOARIVELO Havoson	Economiste rural agroalimentaire	Minagri/UPDR	Antananarivo
33	RAKOTONDRANJA Joseph	Président	OP Tanjona	Tsiroanomandidy
34	RAKOTONIRINA Edmond	Président	VFTV	Antsirabe
35	RAKOTORAHALAHY Jean Baptiste	Consultant CA FORMAGRI, es qualité		Antsirabe
36	RAKOTOSON Henri	Président	Coopérative FIFIMPAVA: Fivondronan'ny Fikambanan'ny Mpanjono eto Vakinankaratra	Antsirabe
37	RAKOTOZAFY Benoît Théophile	Vice-Président	VFTM Haute Matsiatra	Fianarantsoa
38	RALAINANDRASANA Michel	Président	VFTM Haute Matsiatra	Fianarantsoa
39	RALAIRAVO François	Président	VFTM Menabe	Morondava
40	RALAITSIFERANA Merci	Président	FITAME	Morondava
41	RALAIZANAKA Paul	Président	TT (Chambre d'agriculture) de Haute Matsiatra	Fianarantsoa
42	RAMANATSOA Joelson (Monja)	Secrétaire	Union de groupement Ny ainga	Morondava
43	RANAIVOARISOA Nomenjanahary (Menja)	Technicien (ex salarié Formagri)		Toliara
44	RANDIAZANAKA Modeste	Secrétaire Général	TT (Chambre d'agriculture) de Haute Matsiatra	Fianarantsoa

N°	NOM ET PRÉNOM	RESPONSABILITÉ	ORGANISME	LIEU DE L'INTERVIEW
45	RANDIMBIVOLOLONA Manampisoa	Technicien UPDR	Minagri	Antananarivo
46	RANDRIANAIVO Philibert Zakaria	Maire/ Président	Fédération Soa Miradia	Antsirabe
47	RANDRIANANDRASANA Raymond	Administrateur	VFTM Menabe	Morondava
48	RANDRIANARISOA Rakotozandry Martin	Président	TAMI Menabe	Morondava
49	RANDRIANARIVELO Jules	Président	Confédération Koloharena	Antananarivo
50	RANDRIANASOLO Ida	Coordinatrice régionale Ex Formatrice Formagri	Projet de renforcement de capacité des OSC – ISTS	Antsirabe
51	RANDRIANASOLO Charles Augustin	Ex Président VFTM Menabe		Morondava
52	RASAMIMANANA Vonintsoa	Ex Formatrice Formagri		Antananarivo
53	RASOARIVELO Simona	Membre CA Formagri, directrice de la région	DDR Haute Matsiatra	Fianarantsoa
54	RASOLO Jeannot Augustin	Président	URCECAM Vakinankaratra	Antsirabe
55	RASOLONIRINA Marcel	Vice Président	SOA	Tsiroanomandidy
56	RATALATA Gervais	Administrateur	MAMPITA	Fianarantsoa
57	RATSIMBAZAFY Emmanuel	Président	MAMPITA	Fianarantsoa
58	RATSIMBAZAFY Jean-Louis	Président	Koloharena	Fianarantsoa
59	RAVELOARIJAONA Raymond Nonat Richard	Directeur Régional	Centre FAFIALA	Antsirabe
60	RAVOLOLONIRINA Marie	Présidente	Croix Rouge	MahabobokaTuléar
61	RAZAFIARISON Nicolas	Ex Directeur	Formagri	Antsirabe
62	RAZAFITSILATSAINA Amédée	Secrétaire National	Tranoben'ny Tantsaha	Antananarivo
63	RAZAKARISON Jean Donné Adolphe	Administrateur	FIFATA	Antsirabe
64	REBANA SANDRATA Norbert	Membre	Maison des Paysans	Toliara
65	RESOJA Fila	Membre	Maison des Paysans	Toliara
66	ROBISON Thomas	DRDR	MinAgri	Tsiroanomandidy
67	SOAMAHAY Lahibana	Président	AUE - Maison des Paysans	Toliara
68	TSAMBOHOENY	Administrateur	Maison des Paysans	Toliara
69	VAOVOLO Pierre	Membre	Maison des Paysans	Toliara
70	VOAHANGY Virginie	Présidente	OP féminine	Morondava



Partie III

Compte-rendu de l'atelier de septembre 2010 à Antsirabe

SOMMAIRE PARTIE III

1. CONTEXTE	71
2. PARTICIPANTS	71
3. OBJECTIFS DE L'ATELIER	71
3.1.OBJECTIF GLOBAL	71
3.2.OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	71
4. MÉTHODOLOGIE	72
5. RÉFLEXIONS ISSUES DE L'ATELIER	72
5.1. LA PERCEPTION ET LA CONCEPTION DU LEADER PAYSAN	72
5.1.1.Des remarques préalables et une affirmation forte	72
5.1.2.Les qualités attendues d'un leader	72
5.1.3.Les compétences espérées d'un leader paysan	73
5.1.4.En bref	74
5.2. LES DYSFONCTIONNEMENTS INSTITUTIONNELS ET LA RELÈVE	74
5.2.1.Identification des dysfonctionnements institutionnels	74
5.2.2.Des solutions pour pallier les dysfonctionnements qui freinent l'émergence d'une relève	76
5.2.3.En bref	77
5.3. LA PRÉPARATION DE LA RELÈVE	77
5.3.1. Les facteurs qui donnent envie / les facteurs qui font peur d'être leader	77
5.3.2. Les conditions qui favorisent / qui empêchent l'émergence de la relève	78
5.3.3. La stratégie d'identification de la relève	79
5.3.4. En bref	80
5.4. LA FORMATION, L'ACCOMPAGNEMENT PENDANT LA FORMATION, LE SUIVI ET LE RECYCLAGE	80
5.4.1. La formation	80
5.4.2. Le suivi post formation	81
5.4.3. Comment penser le recyclage	82
5.4.4. En bref	83
ANNEXE 1 – LISTE DES PARTICIPANTS	84
ANNEXE 2 – PROGRAMME DE L'ATELIER	86

1. Contexte

Dans le cadre de la réalisation du travail de capitalisation sur le thème : « La formation des futurs responsables agricoles : capitalisation des acquis de FORMAGRI » que Inter-Réseaux Développement Rural a confié à FERT - en partenariat avec AFDI et FORMAGRI - un atelier de réflexion a été organisé au Centre Agricole de Formation (CAF) d'Antsirabe du 1er au 2 septembre 2010 sur « l'identification de la problématique de la formation des leaders ».

Cet atelier faisait suite à une série de travaux composée :

- de la collecte et de l'exploitation des archives liées à la formation des leaders paysans existantes notamment au niveau de FERT et de FORMAGRI.
- d'entretiens avec des personnes clés, notamment celles qui sont intervenues ou ont contribué à la mise en œuvre des programmes de formation de leaders paysans de FORMAGRI.
- d'entretiens avec de nombreux leaders ayant participé ou non aux cycles de formation de leaders (Université Paysanne, Itinéraire Leaders paysans) de FORMAGRI.

À ce titre, l'atelier s'est appuyé d'une part sur les premiers résultats de cette série de travaux, et d'autre part sur les résultats de l'atelier organisé par le réseau SOA et AFDI en décembre 2009 sur « le dispositif de formation pour leaders paysans ».

À noter par ailleurs que l'action réalisée par l'équipe opérationnelle dans laquelle s'est inséré cet atelier est placée sous la direction d'un comité de pilotage constitué de représentants des trois organisations partenaires FERT, AFDI et FORMAGRI.

2. Participants

L'atelier de réflexion a réuni des représentants des organisations partenaires dans ce projet (FERT, AFDI, FORMAGRI), des OP faitières (FIFATA, SOA, CPM, FEKRI TAMA, KOLOHARENA), des responsables d'autres organisations paysannes, des formateurs, des représentants du Ministère de l'Agriculture, ainsi que d'autres acteurs sélectionnés parmi les personnes interrogées dans le cadre des entretiens dont il est fait état en Partie II.

La liste des participants figure en Annexe 1.

3. Objectifs de l'atelier

3.1 Objectif global

Identifier les éléments de la problématique de la formation des leaders paysans.

3.2 Objectifs spécifiques

Identifier, partager les expériences et les réflexions autour de 4 thèmes :

- Perception et Conception de la notion de « leader paysan » ;
- Rôle des leaders au regard du fonctionnement institutionnel d'une OP ;
- Préparation de la relève ;
- Accompagnement pendant la formation, suivi post formation, recyclage et approfondissement.

4. Méthodologie

Les participants ont été repartis en deux groupes équilibrés composés de femmes, d'hommes, jeunes paysans, leaders paysans et techniciens. Les deux groupes ont traité les 4 thèmes.

Une demi-journée a été consacrée à chacun de ces thèmes.

Le programme de l'atelier est présenté en Annexe 2.

Chaque réflexion en groupe a été suivie d'une retransmission / restitution en séance plénière, par les rapporteurs des deux groupes, pendant laquelle les participants ont de nouveau eu l'occasion de faire des commentaires et d'échanger.

Des extraits de documents, réalisés à partir des entretiens et de l'exploitation des archives, ont été distribués aux participants pour stimuler leur réflexion.

5. Réflexions issues de l'atelier

5.1 La perception et la conception du leader paysan

5.1.1 Des remarques préalables et une affirmation forte

En premier lieu, les participants ont réagi au texte qui leur était distribué, synthèse rapide des entretiens avec des personnes clés ou des leaders paysans sur ce thème. Ils ont particulièrement réagi vigoureusement à l'affirmation « Tantsaha : les gens qui habitent en milieu rural, les gens qui s'habillent mal, les pauvres. Mais les paysans sont fiers notamment grâce aux formations qu'on leur donne, ils sont fiers du développement de leur exploitation. Même au niveau de l'association on discute mieux par rapport à d'autres paysans qui ne sont pas membres de l'association ». Car pour tous, « être paysan ce n'est pas forcément être sale ou pauvre, ni quelqu'un qui n'arrive pas à prendre soin de lui-même ».

Mais un leader paysan, c'est d'abord et surtout un **Tantsaha**. Cela a été dit lors des débats sur ce 1er thème, mais redit avec force tout au long des deux jours de l'atelier.

Les travaux sur le 1er thème devaient permettre de préciser la notion de leader paysan qui revêt des sens différents en fonction des personnes.

Pour atteindre cet objectif, plusieurs questions ont été posées aux participants.

5.1.2 Les qualités attendues d'un leader

La totalité des réponses a été regroupée par grandes catégories et classée, peut-être un peu arbitrairement, en qualités se rapportant plutôt à des compétences et à des comportements.

• Qualités se rapportant plutôt à des compétences

Dans les « aptitudes d'une personne à faire », qui pourrait être la définition d'une compétence, les participants ont affirmé attendre d'un leader qu'il soit capable d'**observer**, d'**écouter**, de **transmettre**, de **partager les responsabilités**, d'**organiser son temps**, de chercher des informations.

• Qualités se rapportant plutôt à des comportements

Parmi les comportements (manière d'être), les participants ont choisi d'insister sur la nécessité pour un leader d'être **bien éduqué**, de faire preuve de **volonté**, d'engagement, de détermination. Il doit **respecter** les autres, savoir créer une ambiance de **confiance mutuelle**, s'intéresser aux problèmes des autres, faire preuve de volonté de **partage**, **donner**, **aimer son semblable**.

Un leader doit aussi savoir tirer profit des **expériences**, prendre des **risques**, avoir des **idées**, être capable d'**initiatives**, être un « **pionnier** » dans l'application des connaissances acquises par la formation.

5.1.3 Les compétences espérées d'un leader paysan

Après s'être intéressés aux qualités, les participants ont plus précisément listé les nombreuses compétences attendues des leaders paysans, classées ensuite en :

- compétences pouvant s'acquérir essentiellement par des formations telles que celles mises en place par exemple par FORMAGRI,
- compétences pouvant se développer en grande partie par des formations, mais formations qui n'ont d'intérêt que si elles s'adressent à des individus doués des qualités humaines, des traits de caractère, qui leur permettront de les valoriser,
- compétences qui ne s'acquièrent ni ne se développent d'abord par la formation, mais qui relèvent plutôt d'un parcours personnel beaucoup plus large et complexe.

• Compétences acquises essentiellement par la formation

Les participants ont jugé qu'un leader paysan pouvait aisément, par la formation, devenir capable d'**échanger**, de **débattre**, de maîtriser les **techniques de communication** (orales, comportementales,...) de construire et de présenter un **plaidoyer**, de monter et de gérer un projet, de rechercher des **informations** pour développer et partager les expériences.

Par des formations, un leader doit aussi être capable de fédérer et de mobiliser les énergies autour d'une action collective (**leadership**), de choisir le type d'organisation à monter pour être en adéquation avec les objectifs et les attentes de ses membres, de gérer des **conflits**, de gérer un groupement, d'être un **exemple** dans la gestion d'une OP.

Il doit être surtout un exemple dans la gestion d'une **exploitation agricole** et maîtriser les techniques d'exploitation et de production agricoles.

• Compétences développées par des formations, nécessaires mais insuffisantes

Comme précédemment, il a été parfois difficile de tracer la frontière entre compétences et comportements. Apparaissent ici les compétences considérées comme pouvant être développées par des formations, mais pas seulement, à savoir : **confiance en soi**, **rigueur**, **patience**.

Il s'agit également de **convaincre** et d'**argumenter**, d'**écouter**, d'**analyser**, et encore d'**innover**, d'**expérimenter**, de **proposer**, d'**anticiper**, d'affirmer une « **vision globale** » de l'agriculture, de faire preuve de **créativité**.

Pour les participants, un leader doit être **polyvalent**, capable de prendre des **décisions**, de **déléguer**, d'**organiser**, d'être un **médiateur**, d'**arbitrer**.

Un leader doit aussi mener à bien des activités économiques, particulièrement agricoles, être un **modèle** sur son exploitation.

• Compétences pour lesquelles la formation joue un rôle très modeste

Les participants ont estimé que rentrait dans cette catégorie le fait d'être capable d'**oser**, de faire preuve de **sens civique**, d'être respectueux d'une **éthique**, de **tirer expérience** de voyages, notamment à l'étranger, et plus généralement d'échanges, d'étudier et de dresser un état des lieux, d'**analyser des problèmes**, de mobiliser des **moyens** pour des projets, de **planifier**, de faire preuve de **connaissances générales**, de respecter une **démarche professionnelle**.

Les leaders paysans doivent d'abord être des paysans, des « **Tantsaha** », qui gèrent leur exploitation de telle sorte qu'elle puisse devenir un modèle pour les autres.

Les **qualités** attendues d'un leader paysan sont **extrêmement nombreuses**. Les participants ont très largement souligné combien il était espéré des leaders paysans une très grande qualité dans leurs **relations** aux autres (respect, confiance, partage...) et une capacité très forte à être des **moteurs d'innovation**, de créativité (risques, idées, initiatives, pionniers). Curieusement, la capacité d'entraînement n'a pas été à ce stade particulièrement mise en avant.

Les **compétences** exigées d'un leader sont elles aussi particulièrement **larges** : elles vont de la maîtrise des techniques agricoles à la capacité à gérer les conflits. L'accent est beaucoup mis sur **l'aptitude à la communication**. Dans ce domaine, les participants semblent s'interroger : Ils ont classé les techniques de communication dans les « compétences acquises essentiellement en formation » mais paraissent malgré tout douter de l'efficacité des seules formations en matière de communication.

Chacun a bien senti ici qu'il y a des compétences dont l'acquisition ne relève pas exclusivement ou d'abord de la formation. Bien sûr, toute formation, pour être efficace doit être dispensée sur un terrain fertile. Mais là, il s'est agi d'affirmer que certaines compétences ne peuvent se développer qu'à partir de dispositions ou de prédispositions qui ne se construisent généralement qu'à partir d'un **parcours de vie complexe**, qui ne sont pas forcément distribuées d'une manière homogène dans une population d'aspirants leaders. Dans ce groupe, on range bien sûr des compétences qui sont plus des traits de caractère comme le fait d'être patient ou de savoir écouter, mais aussi de réelles compétences comme la capacité à mener à bien des activités économiques ou la capacité à prendre des décisions.

Idée largement partagée : n'attendons pas tout des formations. Souvent celles-ci ne sont qu'un des éléments permettant de développer des qualités ou d'acquérir des compétences qui sont souvent le fruit d'un itinéraire long et diversifié. Il est souvent fait référence alors à la notion d'éducation.

5.2 Les dysfonctionnements institutionnels et la relève

Le rôle des leaders est étroitement lié au fonctionnement institutionnel des organisations paysannes dont ils ont la responsabilité. L'objectif des travaux sur ce deuxième thème était d'analyser les dysfonctionnements institutionnels et de réfléchir aux solutions à mettre en œuvre pour y faire face, afin de concevoir ultérieurement des formations adaptées.

5.2.1 Identification des dysfonctionnements institutionnels

Les dysfonctionnements institutionnels sont des fonctionnements anormaux des organisations paysannes considérées comme un système de relations sociales doté d'une certaine stabilité dans le temps.

• Les dysfonctionnements institutionnels d'ordre général

En préalable à l'étude des dysfonctionnements freinant l'émergence d'une relève, et plus généralement, les participants ont rappelé quels étaient les principaux obstacles à un fonctionnement harmonieux des OP.

La **méconnaissance** de l'ordonnance 60-133 conduit souvent à des difficultés dans la vie des organisations paysannes. Il faut savoir ce que permet et ne permet pas ce texte qui sert de cadre juridique aux OP. Dans certains cas, d'autres choix sont possibles (statuts coopératifs, institutions de micro finance,...) plus adaptés aux objectifs poursuivis, encore faut-il les connaître.

L'**obligation de partage** des connaissances est très souvent une des conditions posées avant un départ en formation. Or le non partage ou la non retransmission des connaissances acquises en formation

pose problème et amène quelques questions : à qui doit profiter la formation de leader ? Pourquoi former un leader qui ne veut pas partager ?

Le leader ne vit pas toujours sa fonction comme un mandat qui lui est donné par les membres de l'OP. Il peut arriver qu'il s'exprime en son nom propre, s'éloignant du mandat qui lui a été confié. Il y a une trop grande **personnification**.

Il y a parfois **confusion** dans les **fonctions** des uns et des autres au sein d'une OP. C'est particulièrement vrai des attributions respectives de l' élu et du technicien. Elles sont mal **identifiées**. Il arrive également que les membres d'une OP ne connaissent pas les responsabilités qui incombent à chacun, quelle est la distribution des rôles, par exemple dans une AG, c'est quoi, pour qui,... C'est une cause de démotivation pour participer aux réunions. Les gens disponibles et compétents sont rares, donc très recherchés et sollicités. Les membres des OP aiment confier à ces gens-là des responsabilités qui ne devraient pas leur revenir. Cet encouragement au **cumul de fonctions** ne favorise pas l'émergence de nouveaux leaders.

Le leader lui-même ne maîtrise pas toujours son rôle, sa fonction et son mandat. Ce **manque de compétences** le gêne pour faire vivre l'OP et mène à une confusion des rôles et des objectifs, dans les réunions formelles par exemple.

Il se peut que l'on rencontre des leaders dont la **motivation** n'est pas d'abord la vie de l'OP et la satisfaction de ses membres, comme lorsque le leader se trouve guidé par la recherche d'indemnités ou de per diem. Par ailleurs, le leader doit aussi être motivé par la qualité de la vie institutionnelle de l'OP (respect des réunions formelles : CA, AG, temps de diffusion de l'information,...), ce qui n'est pas toujours le cas.

L'absence de **stratégie**, qui peut se définir comme « l'absence de vision commune suscitant une prise de responsabilité collective » est extrêmement pénalisante. En formulant clairement des objectifs, on s'oblige à mieux respecter les besoins des membres de l'OP.

• Les dysfonctionnements plus particulièrement considérés comme des freins à l'émergence d'une relève

Les leaders en place sont très réticents à **céder la place**, par égoïsme souvent.

Les leaders paysans peuvent se montrer (trop) sûrs d'eux, peut-être à cause des formations reçues. La relève est alors dissuadée d'affronter cette **toute-puissance**.

Les leaders sont parfois **impuissants** à résoudre un problème, ce qui n'incite pas à se retrouver dans la même situation.

Souvent, le mandat agricole est considéré par les leaders comme un tremplin vers d'autres responsabilités, essentiellement politiques. Ce qui peut susciter un rejet de la part des jeunes.

L'**investissement en temps** que suppose le mandat de leader est très contraignant. Il est parfois amené à délaisser son exploitation, sa famille, ce qui peut être dissuasif.

Les leaders en place n'organisent pas de **délégation de pouvoir**.

Le leader doit avoir sa propre vision pour l'OP, pour être en capacité de la confronter avec les partenaires. Cette **stratégie** doit être parfaitement lisible pour que la relève puisse y adhérer.

Il y a peu de **communication** entre les membres, par exemple on ne communique pas sur les fautes de manière transparente. Il ne faut rien cacher si on veut ne pas décourager la relève.

Il n'y a pas de **communication** ni de relations régulières entre les OP de base et les organisations de niveaux supérieurs (régional, national). Or, la relève ne peut venir que de la base. En fait les dirigeants connaissent mal la base.

Il n'y a pas de **stratégie d'identification** d'une éventuelle **relève**, ni de **moyens financiers** prévus pour le faire.

Beaucoup de jeunes **refusent** d'être **agriculteur**. Ce qui pourrait expliquer le manque de jeunes de talent désireux de devenir leaders paysans.

Le **pouvoir** fait **peur** aux jeunes, qui manquent d'assurance, de maturité, de formation et souhaitent peu prendre des responsabilités car ils se sentent incompetents pour le faire.

Il arrive que l'on n'adhère que pour chercher des indemnités. La relève peut penser que les membres d'une OP sont toujours cupides et se comportent mal, à cause des mauvais comportements des anciens. On ne veut pas être **identifié** à ce genre de **modèle**. Donc, on ne s'investit pas et on ne prend pas de responsabilités.

Il y a une grande habitude de la part des membres d'une OP à tout faire passer par le président. En outre, les membres de l'OP, généralement, ne connaissent que les anciens leaders, les autres responsables sont souvent ignorés. Cette **concentration** effective des **responsabilités** dissuade les jeunes de présenter leur candidature à des postes jugés peu utiles.

Il n'y a pas de renouvellement au tiers dans la quasi-totalité des OP. Alors quand il y a renouvellement, on peut craindre de se retrouver **uniquement** entre nouveaux venus **manquant d'expérience**.

D'autant que traditionnellement, on fait plutôt **confiance aux anciens**, alors que les **femmes** comme les **jeunes** sont peu écoutés.

5.2.2 Des solutions pour pallier les dysfonctionnements qui freinent l'émergence d'une relève

Les différentes solutions envisagées par les participants ont été classées en trois catégories, selon qu'elles semblent relever principalement d'un effort de formation, qu'elles nécessitent des efforts de formation à compléter par d'autres mesures et des solutions dans lesquelles la formation n'est nécessaire qu'à la marge.

• Des solutions qui semblent passer prioritairement par des formations

Il s'agit de rendre les gens capables de développer et gérer des services réellement adaptés aux problèmes des membres de l'association qui apportent vraiment **un mieux** dans leur **vie** ou celle de leur **exploitation**, mener une **action collective** dans le respect des **règles démocratiques**, maîtriser durablement les **missions**, les **rôles** et les **responsabilités** de chacun dans l'association, **partager** des idées et des expériences.

• Des solutions qui passent par des formations complétées par d'autres mesures

Il s'agit de rendre les gens capables de faire des **propositions** construites, élaborées, travaillées aux différents partenaires, par exemple aux bailleurs de fonds, pour ne plus simplement se contenter de répondre à celles faites par d'autres.

Les leaders doivent être en mesure de maîtriser les **codes relationnels** pour s'assurer de la considération de leurs interlocuteurs, notamment dans les discussions ou les négociations.

Ils doivent aussi pouvoir mettre en **pratique** ce qui a été développé en **formation**, prévoir une large place, dans les activités du groupement, à la **retransmission** des savoirs acquis en formation, faire profiter des **formations** un **nombre significatif** de personnes, et non les réserver à une ou deux personnes.

• Des solutions dans lesquelles la formation joue un rôle mineur

Il faut introduire systématiquement dans les **statuts** des groupements le renouvellement par tiers à chaque élection des leaders responsables, et plus généralement inclure dans les statuts des associations des **dispositions** favorisant la **rotation** des responsables (limitation de la durée et du nombre de mandats, organisation de la délégation de responsabilités...). Il faut également travailler sur la **motivation des leaders** à dégager une véritable « vision », même si cela doit prendre du temps, mettre en place un **système d'informations**, un média propre aux OP, adapté aux objectifs et aux publics et développer les **échanges** inter exploitation et inter OP.

5.2.3 En bref

Les dysfonctionnements qui freinent la relève peuvent être de la responsabilité des leaders en place (mauvaise image que l'on ne veut pas imiter, mauvaise volonté à laisser la place,...), ou liés à la **structure même** (manque de lien entre les OP de base et les organisations des niveaux régional ou national, statuts non adaptés,...). Ils sont aussi le fait des **membres des OP** qui, en ayant tendance à ne vouloir connaître que le Président comme responsable, favorisent une concentration des pouvoirs et rendent peu attractifs les autres postes d'élus.

Les individus susceptibles d'assurer la relève ont souvent **peur** de l'investissement en temps, du poids des responsabilités pour lesquels ils se sentent peu compétents.

Les dysfonctionnements viennent aussi des **traditions** : c'est à l'ancien que l'on fait le plus confiance et à qui on confie les responsabilités.

Des solutions existent pour faire face à ces difficultés. Elles passent par la formation par exemple pour une meilleure connaissance des OP et de leur fonctionnement. Mais les formations, seules, ne suffisent pas toujours. Dans certains cas, elles doivent s'accompagner d'autres mesures comme une réelle mise en pratique des acquis de formation ou l'instauration de temps de retransmissions dans les réunions des OP. Il existe aussi des solutions techniques : aménagement des statuts des OP, utilisation de système d'informations,...

5.3 La préparation de la relève

Il s'agissait d'analyser ici les relations, différences et complémentarités, entre formations initiales et continues et de réfléchir aux questions clefs que sont d'une part la transmission du savoir-être/savoir-faire (comment transmettre un savoir ? comment favoriser la transmission et l'apprentissage ?) et d'autre part la délégation (déléguer, c'est transmettre).

Pour des raisons d'organisation du temps, les questions directement relatives à la formation, ont été traitées avec le 4ème thème.

Trois sous-thèmes ont été proposés à chaque groupe de travail :

- les facteurs qui donnent envie / les facteurs qui font peur d'être leader
- les conditions qui favorisent / qui empêchent l'émergence de la relève
- la stratégie d'identification de la relève

5.3.1 Les facteurs qui donnent envie / les facteurs qui font peur d'être leader

• Les facteurs qui donnent envie d'être leader

Il y a des facteurs inhérents à l'individu comme la recherche de l'**épanouissement personnel** par l'amélioration de ses compétences, l'ouverture à d'autres centres d'intérêt, la volonté de se cultiver, ou l'**accroissement** des résultats de son exploitation. On peut aussi avoir l'envie de satisfaire des **besoins matériels** à partir de revenus tirés de son activité de leader (on constate des changements dans la situation des leaders et on pense qu'ils tirent des revenus de leurs responsabilités) ou d'étancher sa soif d'**honneurs**.

La volonté d'**engagement** existe aussi, parce que l'on se pense doué pour mener ou diriger, que l'on a envie de partager ou de concrétiser ses idées ou son sens du développement, ou encore parce que l'on a l'esprit d'innovation et des désirs de changement. De même qu'il existe un besoin de **reconnaissance sociale**.

L'exemple des anciens peut aussi donner envie d'être leader. On peut être séduit par leurs **succès** techniques sur leur **exploitation**, la richesse de leur **personnalité** et l'intérêt de leurs **responsabilités**, après les avoir découvertes en les fréquentant. On peut aussi être séduit par leur facilité à être entendu dans des endroits où les paysans n'ont pas l'habitude de l'être (en particulier au niveau de l'administration), par la **confiance en soi** qu'ils manifestent.

L'envie de devenir leader peut venir de l'intérieur de l'OP elle-même lorsque l'on rencontre des anciens prêts à céder la place aux jeunes, à favoriser l'**alternance**, ou si l'on se voit confier **régulièrement**, parfois même à son corps défendant, des **responsabilités** : on finit par y prendre goût, ou tout au moins à ne pas s'en effrayer. Si l'association est véritablement organisée en **pépinière** pour préparer et repérer des leaders, ce peut être aussi un élément positif. Comme lorsque les jeunes gens qui aiment prendre des responsabilités et ont du charisme sont systématiquement encouragés ou quand il y a des jeunes intéressés par le développement qui s'efforcent d'**attirer leurs pairs**.

On peut aussi noter que si des individus qui ont un tempérament à **essayer, à expérimenter** rencontrent les conditions pour le faire, ils peuvent être tentés de s'engager. Ce n'est pas forcément mal car, s'ils reçoivent des formations, ils peuvent devenir de vrais leaders. Si les jeunes sont **invités** à des **réunions** de l'OP alors qu'ils n'en sont pas encore membres, ils découvriront peut-être l'intérêt de l'association à ces occasions et auront envie d'aller plus loin.

• Les facteurs qui font peur

Il y a des facteurs liés à la **responsabilité** comme la **méconnaissance** de la nature de ces responsabilités, la **peur** d'en prendre parce que l'on s'en juge **incapable**, que l'on est **timide**, du fait de l'**importance des devoirs** à assumer par rapport au temps disponible, au manque d'**assurance** et de **confiance en soi**.

Il y a les coûts de l'engagement : les **investissements en argent** et en **temps** inquiètent, ainsi que l'impact **négatif** sur l'activité de l'**exploitation** et sur la **famille** (sur l'éducation des enfants, l'insécurité).

Il y a des facteurs qui sont plus de l'ordre des principes comme le non respect de l'**apolitisme**, la peur de la manipulation, de la manœuvre politicienne ou encore le principe du **bénévolat** qui peut rebuter, surtout quand il y a beaucoup de sollicitations par ailleurs.

Il y a aussi les mauvais exemples. Certains leaders n'obtiennent aucun **résultat**, du moins visible, concret. Alors on peut se dire qu'il n'est pas utile de s'investir dans des activités apparemment inefficaces. Le spectacle des **mauvaises actions** et des **mauvais résultats** observés auprès des anciens, tels que l'emprisonnement suite à un détournement, peut aussi avoir un rôle. Dans le même sens, il arrive également que les parents n'encouragent pas leurs enfants à cause de **préjugés** sur les anciens leaders.

D'autres facteurs peuvent encore intervenir : la **peur de devoir travailler seul**, surtout quand on se sent mal préparé aux responsabilités, le **faible niveau d'instruction** qui peut être un frein effectif mais peut aussi faire naître des **complexes**, le **regard de la société**.

5.3.2 Les conditions qui favorisent / qui empêchent l'émergence de la relève

• Les conditions qui favorisent

L'existence d'une **stratégie** de préparation de la relève est un des éléments clefs. Il faut se donner les moyens de **cibler** la relève depuis la base, d'investir dans son **éducation** et sa **formation**, l'initier à la prise de **responsabilité**.

Au niveau du fonctionnement de l'OP, les **statuts** doivent être **respectés**, chacun doit **connaître** ses **droits** et ceux des autres, assumer ses responsabilités comme payer les cotisations, participer activement aux réunions et aux activités collectives. Chacun doit pouvoir bénéficier de l'**appui** et de l'accompagnement d'un **technicien**.

Il faut être **attentif** au **jugement** que la **société** sera amenée à porter sur les personnes appelées à être de futurs leaders (choisir des personnes de confiance, dotées du sens des responsabilités, dynamique). Le leader doit penser qu'il lui faut montrer l'exemple pour donner envie aux autres de devenir leader à leur tour. Il faut qu'il soit très **attentif** à l'**image** qu'il donne de lui-même.

Une **diversité** des partenaires qui travaillent avec les OP est nécessaire.

Il faut montrer aux jeunes que l'**exploitation** peut les **faire vivre** et bien vivre. Et éloigner la future relève de l'idée qu'elle devra arrêter la production pour devenir « bureaucrate ».

• Les conditions qui empêchent

Le manque de stratégie dans le repérage et la préparation de la relève pèse énormément, ainsi que la non adoption du système de **renouvellement par tiers** des responsables, le fait que les **statuts ou le règlement intérieur** ne soient **pas adaptés** (nombre de mandats,...). Les **filiales porteuses** ne sont pas assez connues des gens de la base. S'ils les connaissaient, ils pourraient être tentés de prendre des responsabilités pour se donner davantage de chances de mieux les maîtriser.

La mauvaise maîtrise de la **gestion des conflits** au sein de l'OP peut aussi être préjudiciable ; le leader peut avoir beaucoup d'ennemis, ce qui n'encourage pas à prendre sa place, comme n'encourage pas l'exemple d'anciens leaders qui baissent les bras à cause de critiques excessives ou des enfants qui ne veulent pas faire comme les parents, à l'image de ces fils et filles de paysans qui se sont tournés vers le commerce.

5.3.3 La stratégie d'identification de la relève

Il s'agissait de répondre aux questions : où, quand, qui, et comment procéder à l'identification de la relève ?

Où ? Au niveau de l'**OP**, dans la **famille**, la **société** car il existe dans la société des jeunes non instruits capables de prendre des responsabilités si on leur en donne les moyens, dans les **ateliers de réflexion**, les **réunions** ou les **formations**, au niveau de l'**exploitation**, ou des **centres de formation**, des **écoles**, des **collèges agricoles**. Les leaders en activité devraient intervenir auprès de ces structures. Leurs témoignages pourraient attirer des jeunes vers les responsabilités, ce qui serait d'autant plus intéressant que l'on a affaire là à un public instruit.

Quand ? **À tout moment** et en **toutes circonstances** : il faut faire de la sensibilisation en permanence à partir d'un **plan d'identification** de la relève. C'est un **processus**, ce n'est pas un travail ponctuel.

Qui ? Les équipes internes de l'OP (les **techniciens**) et externes (**organismes d'appui**,...), les **membres du CA**, tous les membres de l'OP.

Comment ? En **responsabilisant** les **leaders** à l'identification de la relève, en montrant que le leader **travaille en équipe**, qu'il n'agit pas seul, qu'il consulte, échange, discute avec les autres membres de l'OP, en affirmant et prouvant que les responsabilités ne sont pas uniquement réservées à ceux qui possèdent une **grande exploitation**. Mais tous les dirigeants doivent rester des **vrais professionnels** durant leur mandat. Il faut encourager les jeunes à adhérer à des associations avec l'idée bien précise de constituer un **vivier** pour la relève. Et peut-être en rendant **obligatoire** l'**adhésion** à une association à tous ceux qui veulent accéder à un centre de formation. L'adhésion doit être rendue possible de manière **transparente**. Il faut écarter le népotisme ou le transfert de pouvoir de père en fils. Il faut faciliter le partage d'informations pour donner leur chance à tous ceux qui veulent être leaders, mettre en place une **coopération** entre les différentes structures dans ce but. Des **paysans formateurs** qui maîtrisent bien les filières de production doivent **partager leurs savoir-faire** notamment en direction de la relève. Il faut mettre en place un plan de **renforcement de capacités** au sein de l'association, **former** sur différents thèmes et à différents niveaux (langue étrangère, leadership,...), **valoriser** avec l'aide des techniciens les succès des leaders en activité et multiplier les **applications**, la **pratique** dans les cursus de formation des futurs des leaders.

5.3.4 En bref

On peut avoir envie de devenir leader d'une organisation paysanne pour de multiples raisons : pour son **épanouissement personnel** ou l'amélioration des résultats de son **exploitation**.

On peut aussi être attiré par les **honneurs** ou la recherche de **nouvelles ressources** liées à la prise de responsabilités (per diem,...).

L'**exemple des leaders** en place ou des anciens est très important (positivement ou négativement).

La volonté de faire partager ses idées, de participer au développement est également un moteur puissant. La notion d'**engagement** existe.

Si l'OP et ses membres, particulièrement ses responsables, expriment très fortement leur volonté de laisser toute sa place à la relève et s'organisent en ce sens, il est évident qu'il y aura des **candidats** pour prendre des responsabilités, même si bien sûr celles-ci peuvent faire **peur**, surtout du fait que l'on s'y sente mal préparé.

Toute organisation paysanne doit élaborer un **plan de relève**. L'**identification** des futurs leaders est l'.

5.4 La formation, l'accompagnement pendant la formation, le suivi et le recyclage

Il s'agissait de concevoir l'accompagnement méthodologique et pédagogique pendant les formations et notamment entre les différentes sessions de formation, comment penser l'animation du suivi post formation en s'appuyant notamment sur l'analyse du parcours des leaders ayant bénéficié de formations par le passé et comment penser le recyclage ou l'approfondissement de thématiques.

Globalement, pour être efficace, une formation nécessite, une adhésion totale, un suivi post formation et un accompagnement à la mise en pratique, un recyclage systématique et surtout la non reproduction des erreurs du passé.

Quatre sous thèmes ont été discutés et développés en groupe.

5.4.1 La formation

• Comment faire pour susciter une réelle adhésion du public à une formation ?

En amont de la formation, il faut effectuer une **sensibilisation** avec tous les moyens de communication possibles : plaquettes, journaux, collègues, techniciens. Et faire **participer** les gens à toutes les étapes de la formation, de la préparation à la mise en pratique. Les bénéficiaires des formations doivent participer aussi **financièrement**. Mais la participation aux frais de formation doit correspondre au pouvoir d'achat des paysans et de l'OP.

Il est nécessaire **d'identifier, de sélectionner** les gens qui vont recevoir les formations. Ils doivent s'être exprimés sur leurs besoins, être capables de participer convenablement à la formation et être **disponibles** (compte tenu du calendrier d'exploitation, des événements sociaux). Il faut **identifier les besoins de formation** avec les bénéficiaires qui doivent manifester la **volonté de partager et d'appliquer**.

Il faut construire **en commun** les **programmes de formation** pour qu'ils soient adaptés aux hommes et femmes à qui ils sont destinés (éventuellement, en faisant des propositions sur plusieurs thèmes en vue d'une possibilité de choix de la part des participants) et faire correspondre la formation et son contenu à la réalité de la vie des paysans. Il y a des principes à respecter : utiliser des **mots simples**, adopter une **approche différenciée** selon que l'on a affaire à des hommes, des femmes, des jeunes ou faire des groupes suivant le niveau d'étude et/ou la classe d'âge, organiser des sessions de **courte durée** (3 à 4 jours maximum), ne pas se priver des **outils pédagogiques modernes**, **prévoir** les séances d'accompagnement et de suivi, repérer les formateurs dans les centres de formation pour les choisir **compétents et expérimentés** sur les thèmes à traiter.

La plupart des sessions doivent être organisées à **proximité** du domicile des bénéficiaires qui doivent s'engager à **participer** activement, respecter les **règles collectivement convenues**, s'efforcer d'avoir l'esprit disponible durant les formations. Les contenus des formations prévus doivent être le plus possible respectés, ainsi que les méthodes et techniques pédagogiques (minimum de théorie et maximum de pratique), tout en faisant à ce niveau preuve de **souplesse**. Il faut intégrer dans la formation des **témoignages** sur les activités réalisées grâce à la formation (par exemple : dans l'Université Paysanne il y avait des mises en pratique pendant les intersessions qui faisaient l'objet de témoignages lors des retours en formation).

En aval de la formation, il y a nécessité de **mettre en pratique** et de **partager les expériences**, en faisant en sorte que les applications deviennent d'une certaine manière des **modèles**, de mener des **actions de suivi** et d'**évaluation** et de passer à l'**identification de nouveaux besoins**.

• Quelles sont les grandes erreurs à éviter ?

La formation ne doit pas être proposée gratuitement. Il faut demander une **participation** même symbolique pour donner une **valeur** à la formation. Les **per diem** ne doivent pas être trop élevés, car alors l'argent devient plus important que la formation. Il ne doit pas y avoir de formation sans **engagement du leader** formé vis-à-vis de son OP.

Il ne faut pas négliger de rassembler des **renseignements personnels** sur les gens à former (contexte et environnement / niveau de culture / activités et exploitation / niveau d'étude). Les **formateurs** à qui il est fait appel doivent posséder les **compétences suffisantes**.

Les thèmes de formation doivent correspondre à la **situation locale** et être bien définis, les besoins de formation venir de la **base**. Les périodes de **formation** et les campagnes de **production** doivent être en **cohérence**. Les formations ne doivent pas être organisées pendant les périodes d'activités ou coïncider avec les **événements sociaux**. Il ne doit pas y avoir **trop de participants** à la fois. Les documents distribués ne doivent pas être rédigés en **langue étrangère**. Les techniciens doivent maîtriser le **malgache**. La **durée** de la formation ne doit pas être trop **longue** pour des producteurs. Le centre de formation ne doit pas être trop **éloigné** du village d'origine des paysans. Il faut faire suffisamment de place, dans la formation à l'échange d'expériences, d'informations.

Les formés doivent avoir assez de temps pour **mettre en pratique** les acquis de la formation. Il faut obligatoirement un **suivi** post-formation et un **accompagnement** pendant la mise en pratique

5.4.2 Le suivi post formation

Le **suivi** concerne la mise en application de la formation afin de pousser les leaders formés à atteindre les objectifs fixés. Le suivi post formation est certainement une des meilleures manières d'**évaluer** une formation.

Le suivi post-formation doit être réalisé par les **formateurs** et/ou par les **organisations** auxquelles appartiennent les bénéficiaires.

Les phases d'application concrète et de suivi doivent être prévues même si elles augmentent la **charge de travail** des techniciens et des formateurs. Elles doivent également être budgétisées en amont de la formation.

Les formations doivent intégrer des **indicateurs de suivi** clairs.

En amont, il faut inclure systématiquement les termes de suivi (**périodicité, date, objet, lieu, ...**) dans la convention entre les centres de formation, les organisations bénéficiaires et les personnes à former, concevoir et utiliser des **outils de suivi** appropriés tels que "fiche de suivi", guide d'application et réaliser systématiquement le suivi des réalisations, prévoir un **budget** pour le suivi post-formation.

Pendant le suivi, il faut adapter la méthode de transfert et d'apprentissage aux participants, organiser des échanges entre participants, **valoriser les expériences** et **corriger avec délicatesse les erreurs d'application**, éventuellement rassembler les expériences vécues pendant la mise en application des acquis de la formation dans des **documents**. Il faut faire une **évaluation** des résultats, identifier les **défaillances** pour aboutir à une nouvelle planification ou à une nouvelle stratégie. Il faut profiter des réunions de l'association (assemblées générales,...) pour faire le partage d'expériences et le suivi de la formation car comme l'a affirmé un participant avec force : « Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » - Lavoisier (biologiste, XVIIIème siècle).

5.4.3 Le recyclage

Le recyclage ne figure pas en général dans le **plan d'activités**, il est donc non prévu dans le **budget**. Il n'est malheureusement pas jugé **prioritaire** pour les leaders (parce qu'il fait perdre beaucoup de temps). Et même s'il est prévu dans certains cas, il n'y a souvent, en réalité, aucune concrétisation effective. Les dirigeants d'associations n'ont pas toujours la capacité d'identifier les nouveaux **besoins** nécessitant un **recyclage**. Les dirigeants ne savent pas toujours déterminer quand un recyclage est opportun. C'est souvent dû au fait qu'ils n'ont pas mis en place un **plan de pérennisation** de leurs OP et de leurs activités.

Le recyclage devrait être réalisé au moment où on constate que les **compétences** ne suffisent plus pour faire face aux devoirs et responsabilités devant une situation donnée ou quand l'organisation est confrontée à une **évolution** (technologique ou technique, organisationnelle,...) ou encore au moment où on se sent en décalage et lorsque l'on rencontre un **problème particulier**, ou tout simplement quand on veut encore **améliorer les compétences** acquises en formation.

La pratique de l'**autoévaluation**, à l'origine de tout recyclage, n'est pas chose **fréquente** dans les organisations. Les organisations manquent de **spécialistes** capables d'identifier les **thèmes du recyclage** ainsi que les personnes concernées.

Pour réussir des actions de recyclage, il faut élaborer un **plan**, définir une période pour le recyclage en rappelant entre autre (si possible par écrit) les **responsabilités** de chacun, les **activités** des OP, notamment en AG et pendant les réunions du CA, organiser des visites et des échanges à l'intérieur et à l'extérieur de l'association et des échanges directs avec les leaders et les techniciens (ou formateurs) pour que l'esprit critique puisse s'exercer. Il est essentiel d'organiser systématiquement des **formations en cascade** par thématique. Et de conduire le suivi et l'évaluation à partir des **indicateurs mis en place** pendant la formation afin d'identifier de nouveaux besoins.

Une session de recyclage se construit pratiquement sur les mêmes bases qu'une formation habituelle. Il faut d'abord définir le **thème**, les **buts** et **objectifs** à atteindre à partir des lacunes observées, identifier le **public cible**, déterminer la **durée** et le **lieu**, prévoir tous les **moyens nécessaires** et organiser la **mise en œuvre**.

5.4.4 En bref

Pour que les formations intéressent les gens et soient réellement profitables, il faut au maximum y **associer les bénéficiaires**. Ce fut martelé tout au long de l'atelier. Et ceci dès le départ, dans le choix des **thèmes** et l'élaboration des **règles communes** à observer en formation. En faisant attention toutefois à laisser toute leur place aux **professionnels de la formation** qui doivent savoir **écouter** et **traduire** en modules, séquences de formation, techniques d'animation,..., les besoins plus ou moins explicitement exprimés par les membres et les responsables des organisations. En prenant garde également à ne pas uniquement travailler à partir des demandes des OP et de leurs dirigeants. En négligeant les demandes de la « base », on risquerait d'appauvrir la motivation des apprenants, or on sait combien en formation pour adultes les actions doivent être justifiées et acceptées.

Il faut faire participer les stagiaires. Y compris **financièrement**. On ne doit pas organiser de formation sans demander une participation financière tout en faisant très attention au niveau de cette participation, qui doit être **adaptée** au revenu des paysans. Il faut s'assurer que les gens qui viendront en formation seront **disponibles** (notamment dans leur tête), prêts à partager. La formation doit être **adaptée** au public à tous les niveaux (contenus, méthodes pédagogiques, langue, lieu, durée, période,...). Avec le souci permanent de la **mise en pratique**, du **suivi** et du **recyclage**. L'**évaluation** de la formation est indispensable. Suivre les stagiaires après leur formation est un excellent moyen d'évaluation. Ce suivi doit être prévu dès la construction de la formation. Il faut donc dès le départ prévoir un **budget** à cet effet.

Le **recyclage** n'est malheureusement pas souvent prévu dans les activités d'une association, car la pratique de l'autoévaluation, à l'origine de tout recyclage, n'y est pas chose fréquente. Il est pourtant lui aussi indispensable. Les sessions de recyclage se construisent pratiquement comme des formations habituelles.

La **qualité** d'une formation réside d'abord, pour beaucoup de participants, dans son adaptation à un public paysan adulte. Ce qui est tout autant affaire de **volonté** que de **moyens**. Avoir recours à des formateurs réellement compétents en formation pour adultes, en **andragogie** donc, est absolument nécessaire.

ANNEXE 1 – LISTE DES PARTICIPANTS

GROUPE 1

Président : RATSIMBAZAFY Jean-Louis

	NOM ET PRÉNOM	SEXE	ORGANISME DE PROVENANCE	LIEU DE PROVENANCE
1	ANDRIANJAFIMAHATRATRA Solofo	H	TTN Analamanga	Antananarivo
2	LAHIMARO Misaina Séraphin	H	Sortant du Collège agricole d'Ambalavao	Sakalalina Ihosy
3	RAHARIMANANA Ginette	F	VOMBO	Tsiroanomandidy
4	RAJONAH Solange	F	FERT	Antsirabe
5	RAKOTONDRAIVO Ernest	H	FEKRITAMA	Antananarivo
6	RAKOTOVAO Andriamampandra Roland	H	FIFATAM	Andakatanikely Manandriana
7	RALAIRAVO François	H	VFTM	Morondava
8	RALAITSIERANA Merci	H	FITAME	Morondava
9	RANDRIANARIVÉ Jules	H	Koloharena	Antananarivo
10	RANDRIANASOLO Ida	F	Ex Formagri	Antsirabe
11	RASAMOELINA	H	CDAM	Manjakandriana Antananarivo
12	RASOARIVÉLO Simona	F	Formagri	Fianarantsoa
13	RASOLONIRINA Francine	F	FAR/MAEP	Antananarivo
14	RATSIMBAZAFY Jean-Louis	H	Réseau SOA	Antananarivo
15	RAVELOMANANA Colette	F	FIFATA	Antsirabe
16	RAZAFIARISON Nicolas	H	Formagri	Antsirabe
17	RAZANATELO Kilasy	H	URCECAM	Ankilizato Morondava
18	SOLOHAJANIRINA Andriamparany	H	Afdi	Antananarivo
19	VOAHANGY Virginie	F	OP féminine	Morondava
20	AMIRAUX Michel	H	Consultant	France
21	GOURMELEN Yann	H	Equipe opérationnelle	Antsirabe

GROUPE 2

Président : RAJOHANESA Mamy

	NOM ET PRÉNOM	SEXE	ORGANISME DE PROVENANCE	LIEU DE PROVENANCE
1	CHARLY Auguste	H	Maison des Paysans	Andranohinaly Tuléar
2	FIJA	F	OP féminine	Morondava
3	LAMBOSON Elie	H	URCECAM	Ambositra
4	MAHAKOSY Merci	H	VFTM	Morondava
5	RAJOHANESA Mamy	H	FIFATA	Antsirabe
6	RAKOTOARINALA Daniel	H	VOTETA, CA de Formagri	Ambositra
7	RANAIVOARISOA Nomenjanahary	H	Ex-Formagri	Antananarivo
8	RANDIMBIVOLOLONA Manampisoa	H	UPDR/MAEP	Antananarivo
9	RANDRIANOMENJANAHARY Haingoarison	H	Formagri	Tsiroanomandidy
10	RAOELINA Jacques	H	SAHI	Ikalamavony
11	RAVELOARJAJONA Raymond Nonat Richard	H	FAFIALA	Antsirabe
12	RAZAFIARISOA Hélène	F	FVTM/FAFITSIRO	Tsiroanomandidy
13	RAZAFIARISON Charles	H	Formagri	Antsirabe
14	RAZAFINDRAMANGA	H	FITAME / MFR	Morondava
15	RAZAFITSILATSAINA Amédée	H	TTN Analamanga	Antananarivo
16	TOMMASINO Laurence	F	FERT	Antsirabe
17	VOLOLOMPANANTENANA RALAMBOMANANA Sylvia	F	CEFFEL	Antsirabe
18	ANDRIAMIZANA Edeny	H	Equipe opérationnelle	Antsirabe

ANNEXE 2 – PROGRAMME DE L'ATELIER

JOUR 1

8h 30 - 9h30 : Préliminaires

9h30 - 11h15 : Traitement du thème 1 en petits groupes

11h30 - 12h30 : Retransmission sur le thème 1 suivi d'échanges et commentaires

Pause déjeuner en commun

14h - 16h : Traitement du thème 2 en petits groupes

16h30 - 17h30 : Retransmission sur le thème 2 suivi d'échanges et commentaires

JOUR 2

8h - 10h : Traitement du thème 3 en petits groupes

10h30 - 12h : Retransmission sur le thème 3 suivi d'échanges et commentaires

Pause déjeuner en commun

13h30 - 15h : Traitement du thème 4 en petits groupes

15h30 - 16h30 : Retransmission sur le thème 4 suivi d'échanges et commentaires

Pause

17h30 - 18h : Première synthèse de l'atelier

18h - 19h : Clôture

SIGLES

AFD :	Agence Française de Développement
AFDI :	Agriculteurs Français et Développement International
AFTOBA :	Appui aux Formations Techniques et Organisationnelles de Base pour Adultes (Programme de la Commission Européenne)
AG :	Assemblée Générale
AGRICORD :	Association fédérant 7 agri-agences (Afdi et FERT, France - Trias et CSA, Belgique - Agriterro, Pays Bas - SCC, Suède - UPADI, Canada) et 3 organisations de producteurs associées (CIA, Italie - MTK, Finlande – UPA, Espagne)
CA :	Conseil d'Administration
CPM :	Coalition Paysanne de Madagascar
CSA :	Centre de Services Agricoles
DRDR :	Direction Régionale du Développement Rural
FERT :	Formation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre
FFE :	Fondation Friedrich Ebert
FEKRITAMA :	Fédération Chrétienne des Paysans Malgaches
FIFATA :	Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha (Association pour le Progrès des Paysans)
FORMAGRI :	Institut de Formation Agricole
FORMFED :	Programme de formation de la Commission Européenne à Madagascar
FORMGED :	Programme de formation de la Commission Européenne à Madagascar
FTM/CPM :	Firaisankinan'ny Tantsaha eto Madagasikara /Coalition Paysanne de Madagascar
IFOCAP :	Institut (français) de Formation des Cadres Paysans
ILP :	Itinéraire Leaders Paysans
INADES :	Institut Africain pour le Développement Économique et Social
KOLOHARENA :	Mouvement paysan malgache
LP :	Leader Paysan
MAEP :	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (aujourd'hui Minagri)
MAT :	Mission d'Assistance Technique
MVIWATA :	Mtandao wa Vikundi vya Wakulima Tanzania (Réseau national des paysans de Tanzanie)
OA :	Organisme d'Appui
OP :	Organisation Paysanne
OPA :	Organisation Professionnelle Agricole
OPR :	Organisation Paysanne et Rurale
OPF :	Organisation Paysanne Faïtière
PPdA :	Programme de Professionnalisation de l'Agriculture
SCAC :	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SOA :	Syndicat des Organisations Agricoles
SRI :	Système de Riziculture Intensif
TT :	Tranoben'ny Tantsaha (Chambre d'Agriculture)
UP :	Université Paysanne
UPDR :	Unité Politique de Développement Rural (Unité du Ministère de l'Agriculture)

GLOSSAIRE

Adhésion : consentement, approbation, accord avec quelqu'un, une idée, une action, des valeurs.

Alternance : la notion développée ici est celle de succession, comme les saisons se succèdent, l'une après l'autre.

Altruisme : comportement d'une personne qui agit pour le bien des autres en oubliant ses intérêts personnels.

Apolitisme : fait de ne pas afficher de couleur politique, son appartenance à un parti politique.

Appropriation : action de rendre sienne une action, un projet, une idée. On peut parler d'appropriation si il y a compréhension préalable et véritable de l'action, du projet de l'idée.

Attitude : manifestation extérieure de ses dispositions, de ses intentions, décrit le comportement, la conduite, la manière d'être d'une personne. Peut être positive ou négative.

Compétence : savoir reconnu, aptitude à faire, capacité à assumer une action, une fonction, un rôle.

Délégation : droit qu'une personne donne à une autre d'agir à sa place. Le mandat est une délégation.

Emergence : action de sortir, d'apparaître. Emerger c'est se faire remarquer, se distinguer.

Engagement : résultat d'une décision d'action qui suppose une implication.

Espace : l'idée développée ici est celle de faire de la place, à la parole par exemple. Laisser un espace d'expression, c'est donner la possibilité à une personne ou un groupe de pouvoir s'exprimer.

Ethique : le sens donné par les leaders interrogés est celui de respect des règles et manière d'exercer une fonction ; un leader doit se comporter comme un « chef » et posséder toutes les qualités requises.

Fonctionnement participatif : façon de faire qui nécessite au sein d'un collectif l'implication de ses membres. Les membres prennent part au projet, sont acteurs.

Genre : c'est le fait de penser en termes de catégories sociales. On parle le plus souvent de genre appliqué à la catégorie des femmes, mais considérer le Genre suppose plus largement de prendre en compte une catégorie de la population (femmes, jeunes, personnes âgées) telle qu'elle se définit dans son milieu social, est perçue dans la société, est considérée notamment en termes de droits et d'égalité de traitement. On parle ici de genre quand on parle de l'accès des femmes ou des jeunes à des responsabilités au sein des OP.

Gouvernance / exercice démocratique : la gouvernance est la façon de gouverner, d'exercer le pouvoir et plus généralement de gérer. Elle rejoint la notion d'exercice démocratique qui est la façon d'appliquer les principes de la démocratie.

Identification : action de reconnaître. On identifie la relève par des qualités, un comportement et des compétences. On identifie, on reconnaît des besoins de formation. Identifier, c'est aussi nommer, mettre un nom sur des choses, des besoins.

Instrumentalisation : détournement de l'usage premier d'une organisation pour la rendre utile pour soi ou pour tout autre intérêt. On peut aussi parler de récupération quand on instrumentalise une OP, par exemple pour se faire élire à un poste politique ou obtenir un emploi.

Leader : personne qui guide, qui mène un projet dans lequel les autres se reconnaissent. C'est aussi une personne reconnue par son attitude, ses qualités et ses compétences.

Leadership : capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective.

Modèle / Exemplarité : le modèle est la référence dont on se sert pour imiter et reproduire. L'exemplarité est une qualité, on peut dire que c'est la qualité du modèle, de ce qui sert d'exemple.

Parcours : suite d'activités de formation ou cycle de formation. Le cycle comme le parcours comprend un ensemble d'actions de formations. C'est aussi l'ensemble du chemin parcouru ou suivi par les leaders.

Personnification : lorsqu'une OP n'est représentée ou perçue qu'à travers son leader, on dit alors qu'il personnifie l'OP. Il y a alors peu de distinction entre l'OP et son leader, qui malgré son mandat, « devient l'OP ».

Relève des leaders : personne(s) identifiée(s) comme capable(s) de remplacer le (ou succéder au) leader en place.

Responsabilité : devoir d'assumer une fonction, un rôle que l'on vous a confié, et de rendre des comptes.

Tantsaha : terme malgache qui désigne une personne qui vit en milieu rural. Il n'est pas forcément agriculteur.

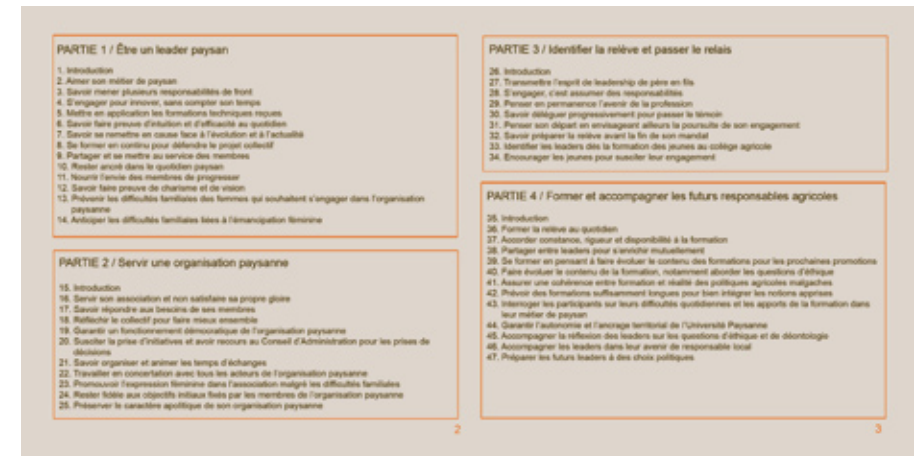
Transfert : le sens retenu est celui du passage de relais, le plus souvent d'un savoir ou d'une compétence, d'une personne à une autre.

Vacance institutionnelle : il y a vacance institutionnelle par absence d'élection dans les délais fixés. La vacance de pouvoir entraîne une période de transition où l'exercice du pouvoir se fait sans mandat électif.

ANNEXE : PRÉSENTATION DU CD AUDIO

Ce CD audio, florilège de 43 extraits d'interviews enregistrés, illustre le rapport de capitalisation.

Vous pouvez vous le procurer, dans la limite des stocks disponibles, auprès de Fert.



FERT

En partenariat avec :



Le programme FORMAGRI de 1997 à 2000, puis l'association FORMAGRI à partir de 2001, ont permis, avec l'appui de FERT, des Ministères de l'Agriculture et des Finances à Madagascar, de l'Union Européenne, et de nombreux autres partenaires, la création de deux parcours de formation ("Itinéraire leaders paysans" et "Université paysanne") et l'émergence d'une génération de responsables agricoles malgaches.

Consciente de l'enjeu que représente aujourd'hui à Madagascar, et plus largement en Afrique subsaharienne, la formation des leaders paysans, FERT a souhaité, en partenariat avec AFDI et FORMAGRI, capitaliser cette expérience.

Ce travail de capitalisation a été réalisé dans le cadre du Projet de renforcement des capacités des réseaux d'organisations agricoles en matière de politiques agricoles, alimentaires et rurales (Réseau Paar) financé par l'Agence Française de Développement et dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par Adeprina/Inter-réseaux Développement rural. Les opinions exposées ici n'engagent ni l'AFD, ni Adeprina, ni Inter Réseaux.

Réalisé de mai à octobre 2010, il a consisté à exploiter les archives disponibles, réaliser 70 interviews, et animer un atelier de réflexion sur l'identification des éléments de la problématique de la formation des leaders paysans.

Un CD audio, florilège de 43 extraits d'interviews enregistrés, illustre ce document de capitalisation.



Inter-réseaux
Développement rural