La formation de leaders paysans (FLP)

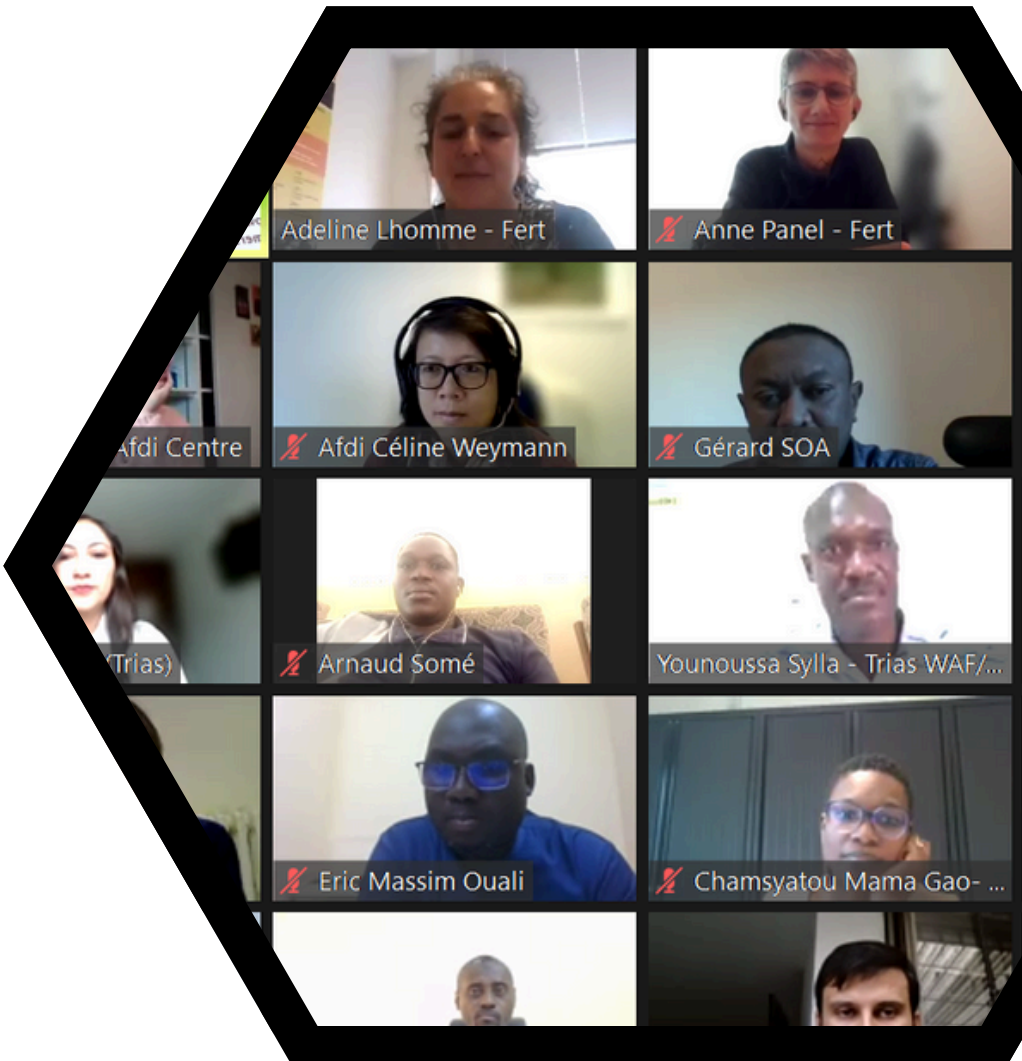
Note transversale

février 2025

Préambule

Cette note présente les principaux éléments d'un travail de capitalisation sur la Formation des Leaders Paysans (FLP), réalisé en 2024- 2025, dans le cadre du projet SEPOP, impliquant des Agri-Agences membres d'AgriCord et leurs partenaires. Ce travail de capitalisation a été animé par l'Agri-Agence Fert.

Les apprentissages des expériences des Agri-Agences et de leurs partenaires ont été discutés de mai 2024 à février 2025, lors de 3 webinaires ouverts à tous les membres d'AgriCord, et des fiches synthétiques de chaque webinaire ont été élaborées. Divers documents issus des expériences passées ont également été partagés au sein du groupe de travail, notamment des travaux de capitalisation antérieurs.



La FLP : de quoi parle-t-on ? pourquoi former des leaders paysans ?

Un leader paysan c'est..

Comme souligné lors du travail de cadrage du groupe de capitalisation, et présenté en introduction du webinaire 1 Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'OP, le public visé par les Formations de Leaders Paysans (FLP) concerne des hommes et des femmes qui sont des eux-mêmes **des producteurs et productrices**, et qui **assument des responsabilités** de dirigeant.e.s **au sein d'une ou plusieurs organisations paysannes** (syndicat agricole, coopérative, fédération..). Ils et elles sont reconnus dans leur entourage en matière d'agriculture, respectés au sein de leur groupement et capables de mobiliser d'autres agriculteurs pour des causes communes.

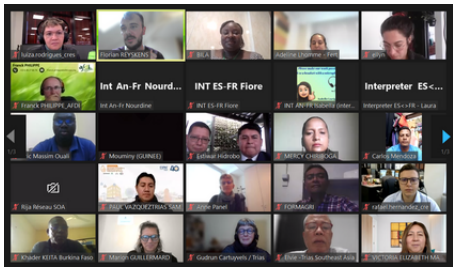


Photo 1 : Webinaire 1 - Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'OP

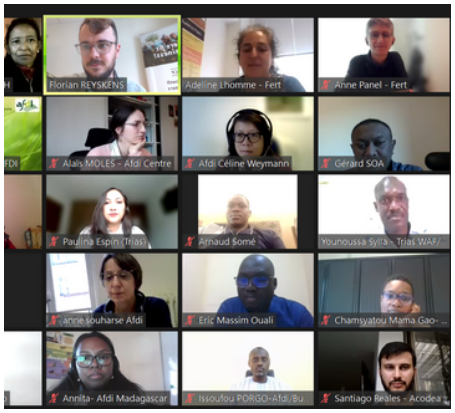


Photo 2 : Webinaire 1 - Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'OP

Les paysans doivent développer de nombreuses compétences pour être des leaders qui assurent la représentation des agriculteurs et agricultrices de leur organisation. Ils doivent être à la fois très **en lien avec leur base**, et **en capacité de négocier avec les autorités et les partenaires** techniques et financiers. Les compétences à acquérir sont dans de multiples domaines : en agriculture (pour être un modèle), en gestion et gouvernance d'une association, en élaboration de projets et d'actions de plaidoyer, en recherche de moyens financiers, en arbitrage des conflits, etc... Deux aspects sont essentiels : **savoir analyser les enjeux agricoles** pour apporter des idées nouvelles et une réflexion stratégique ; et **avoir un sens du relationnel** pour pouvoir communiquer et se faire écouter, savoir guider et accompagner, savoir déléguer et partager les rôles en mobilisant une équipe autour de soi

Le document de capitalisation de Fert / Afdi (2011) sur la formation des futurs responsables agricoles à partir de l'expérience de Formagri à Madagascar avait déjà souligné quelques éléments pour caractériser un leader paysan : « celui qui guide, qui mène **un projet dans lequel les autres se reconnaissent** ». Le document souligne qu'en plus de nombreuses **compétences de « savoir-faire »**, les leaders doivent également avoir des **« qualités de savoir être »**: le leader doit faire preuve de sens civique, être respectueux d'une éthique et d'altruisme. Être leader paysan n'est pas un métier mais un **engagement volontaire** qui implique un dévouement et une prise de responsabilités.

© Trias

L'importance pour les OP de former des leaders

Dans des contextes économiques et politiques particulièrement difficiles dans de nombreux pays pour les producteurs et leurs organisations, les OP ont **besoin de bons leaders**, et de leaders formés, **pour faire entendre la voix des paysans**. Lors du webinaire 1 Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'OP, les échanges à partir des expériences de Formagri et du réseau SOA à Madagascar, ont souligné les besoins de formation des OP. Les OP constatent en effet qu'il y a souvent un **manque de compétences dans la gouvernance interne** des OP, et un partage mal défini des responsabilités avec des activités qui ne reposent que sur quelques élus. Les OP doivent aussi **renforcer leur participation à l'élaboration des politiques publiques** pour défendre leurs intérêts, en étant visibles et influents. Par ailleurs on note très souvent un vieillissement des dirigeants : il faut **préparer en continu la relève**. Les OP voient également la nécessité de faciliter l'installation des jeunes et leur maintien sur les territoires.

Comment proposer des formations de leaders paysans efficaces ?

Des parcours de formation avec des mises en pratique, et du temps de travail entre sessions

La FPL est un **processus d'apprentissage** qui doit être **coconstruit avec les leaders**, tout au long de la vie du paysan. Les besoins en formation évoluent selon le parcours du leader et les situations auxquelles il (ou elle) fait face.

Les diverses expériences de FLP des agri-agences membres d'AgriCord et de leurs partenaires montrent des parcours qui s'appuient sur des **démarches participatives** et progressives, **définies avec les responsables des OP**, avec des **modules en alternance** qui cherchent à s 'adapter aux disponibilités en temps des apprenants.

Le webinaire 1 Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'OP présente deux expériences :

SOA à Madagascar

L'offre de SOA propose aux responsables d'OP du réseau et des OP régionales membres, une formation délocalisée réalisée par des centres de formation partenaires en région, avec une formation de 8 modules de 3 à 4 jours chacun (et une autre formation de 7 modules de 4 à 5 jours pour les jeunes âgés de 18 à 35 ans, futurs responsables d'OP). Les apprenants sont sélectionnés par les OP, et une évaluation des compétences acquises en fin de parcours alimente la réflexion de SOA pour mettre à jour le parcours de formation proposé.

Pour en savoir plus
Réseau SOA : Présentation | LinkedIn

Formagri à Madagascar

L'université paysanne propose un parcours de 6 sessions d'une semaine chacune avec une soutenance en fin de cycle des apprenants pour présenter un projet syndical choisi. Elle mobilise des intervenants extérieurs pour présenter la politique et stratégie de l'état malgache. Elle prévoit des temps de formation en salle avec des échanges sur un thème de formation citoyenne, et des travaux de groupe pour apprendre l'argumentation et la prise de position. Après un temps de préparation d'un débat sur un dossier agricole, les apprenants sont mis en situation dans une table ronde avec des intervenants extérieurs.

Pour en savoir plus
FORMAGRI, UN OUTIL POUR LA FORMATION DES LEADERS AGRICOLES À MADAGASCAR À NOUVEAU SUR LES RAILS – Fert

Le document de 2014 de Fert : identification, formation et accompagnement des LP de proximité / capitalisation des acquis donne un autre exemple de parcours de formation du groupe Fifata avec des modules de 2 jours et 6h par jour maximum, et des intersessions de 3 semaines, pour des groupes de 15 personnes maximum. Le premier module aborde la vie associative (pourquoi on se regroupe en OP ?), les responsabilités d'un leader, et la participation féminine au développement. Le deuxieme souligne le rôle d'un leader (animer, informer, communiquer, persuader, évaluer), et présente les différents types de leadership. Le troisième module donne des éléments sur les outils de leadership : techniques de négociation, de plaidoyer, et de gestion de conflit.

Le document de 2017 de Fert présente une formation spécifique de tandem cadres-élus (toujours à Madagascar) avec 3 à 4 sessions d'1 semaine (5 jours). Cette formation spécifique au tandem cadre - élu est une forme d'accompagnement des OP pour renforcer leur viabilité. L'objectif recherché est de renforcer la cohésion interne entre président.e.s et directeurs/ directrices des OP et de tenter de clarifier les responsabilités de chacun et chacune dans l'OP, et les compétences techniques à acquérir.

© Fert

Dans son rapport de 2018 : démarche de capitalisation appui au OP, Afdi revient sur l'expérience de fonds de développement agricole régional de l'Androy à Madagascar, avec un dispositif de FLP, échanges paysans, mais aussi en amont un accompagnement des OP par un technicien pour les aider à identifier leurs besoins et formuler leurs demandes de renforcement technique et appui institutionnel.

Certaines OP sont en effet isolées, fragiles, ou trés récentes et n'ont pas les capacités pour identifier leurs besoins de formation. Leurs responsables disposent de peu d'éléments de comparaison pour appréhender les faiblesses de leur organisation et les compétences à renforcer. En plus de l'accompagnement par un conseiller, des sessions de « Regards Paysans » ont été organisées avec le réseau SOA (en 2016 et 2017), prévoyant des échanges d'expériences/réflexions avec des leaders de faîtières nationales (une vingtaine de leaders d'OP ont participé à chaque Regard Paysan).

La capitalisation menée en 2022 par Afdi et ses partenaires présente les expériences de la CPF au Burkina Faso sur la formation des responsables d'OP pour la relève générationnelle et l'influence des politiques agricole, formation proposée au niveau régional Afrique de l'Ouest dans le cadre de l'Université paysanne du ROPPA. Elle souligne comment le processus a été participatif, pour l'identification des besoins et l'élaboration des modules avec plusieurs rencontres au niveau régional (4 ateliers régionaux avec plus de 100 participants des OP membres du ROPPA) et au niveau national, avec la mobilisation des élus et de techniciens des OP, et de représentants d'institutions et services de l'Etat. Les élus apportent des éléments sur les besoins de formation, l'état des lieux des capacités d'influence des OP, et les techniciens apportent leur expertise en matière de formation, pédagogie, et analyse des textes qui régissent les OP.

Au niveau national, chaque OP a organisé ensuite divers ateliers pour mettre en place les organes de gouvernance (comité de pilotage, comité pédagogique de 9 personnes dans le cas de la CPF au Burkina Faso), contextualiser la formation, préciser ses critères de sélection des apprenants, les critères de choix des formateurs (internes et externes) et finaliser l'élaboration des modules et des mécanismes de S/E par le comité pédagogique. Dans le cas de la CPF, cela s'est fait avec l'appui et l'expertise de l'école nationale de la formation agricole de Matourkou. La formation propose 5 modules : Connaissance du mouvement paysan, Connaissance de l'environnement des exploitations familiales et des OP, Savoir agir dans l'organisation paysanne, Savoir agir sur les politiques publiques en faveur des exploitations familiales et Savoir développer les partenariats.

Les facteurs de réussite

L'analyse des diverses expériences met en évidence **l'importance d'impliquer les leaders en formation et les OP dans la construction de la formation** pour bien identifier les besoins, et d'avoir une **gouvernance paysanne des dispositifs** de formation (cf. fiche synthétique du webinaire 1). Le portage de ces processus de formations par les organisations de producteurs est un **gage d'une bonne adéquation des formations aux besoins de leurs leaders**.Les formateurs doivent bien comprendre les contextes et enjeux et il est important de **chercher à collaborer avec des centres de formation locaux** et de mobiliser des **formateurs internes mais aussi externes de divers horizons**.

La formation en alternance sur l'année permet une meilleure assimilation des formations et facilite pour les apprenants la gestion des absences au niveau des exploitations. Il faut bien veiller à ce que **sessions et calendrier agricole soient en cohérence** (difficultés de s'absenter pendant les campagnes agricoles, difficultés pour les femmes de s'absenter trop souvent…). L'alternance des modules permet aussi des **exercices pratiques entre les sessions**. Les méthodes doivent suivre les principes d'andragogie et favoriser la participation et les mises en situation des leaders (jeux de rôle, accompagnement individuel par le formateur et les leaders expérimentés, participation en observateurs aux réunions statutaires des OP, participation à des rencontres avec les décideurs : PTF, Ministères, Projets/Programmes,….). **Les échanges de pairs à pairs sont très formateurs**, ils donnent confiance aux élus pour prendre et assumer des responsabilités en profitant de l'expérience de leurs ainés. **Le parrainage de leaders à leaders** permet généralement une prise de responsabilités facilitée.

Le document de Fert sur Fifata à Madagascar en 2014 identification, formation et accompagnement des leaders de proximité / capitalisation des acquis confirme comme facteur de réussite le fait d'avoir des modules participatifs avec des débats et questions pour rendre le processus vivant, mais il souligne également **l'importance de bien faire une synthèse après tous les échanges participatifs** pour ne pas se perdre.

Le document de capitalisation de Fert / Afdi (2011) sur la formation des futurs responsables agricoles de Formagri a également souligné plus spécifiquement comme facteur de réussite **l'importance dès le départ du processus de sélection des apprenants**. TRIAS a également insisté sur cet enjeux de bonne sélection des apprenants lors du troisième webjnaire FLP : Assurer un suivi-post formation pour garantir un renforcement des OP et le renouvellement des élus au sein des OP. Il est stratégique pour la relève de prendre le temps en amont d'analyser si les candidats aux formations ont des qualités d'altruisme et des capacités d'innovation. Cette **sélection des apprenants doit etre faite par les élus et techniciens des OP** mais avec également les **orientations des structures d'appui** qui proposent les formations pour renforcer la neutralité et objectivité. La sélection peut valider des apprenants avec des niveaux d'instruction divers (illettrés/lettrés, ne parlant pas ou peu français…) mais il est alors pertinent de prévoir des **formations complémentaires optionnelles en alphabétisation fonctionnelle** (formation continue préalable ou parallèle). Une limite d'âge maximum peut être fixée pour tenir compte de la capacité d'assimilation, d'application et les enjeux de relève générationnelle. Les critères peuvent chercher à respecter un équilibre de genre ou d'origine géographique sur un territoire donné.

Photo 3 : Webinaire 3 -Assurer un suivi-post formation pour garantir un renforcement des OP et le renouvellement des élus au sein des OP

Ce document souligne également d'autres facteurs de réussite comme le fait **d'adapter les modules en permanence, en tenant compte des réalités locales**, et en se basant sur les savoir-faire paysans. Les formations délocalisées permettent un service de proximité mais il est aussi parfois interessant de prévoir des temps avec un éloignement dans une autre région, pour faire une rupture, notamment quand les formations abordent des aspects de comportements. Les Formateurs doivent être des formateurs experts dans les domaines d'intervention et capables de mobiliser des personnes extérieures pour les formations sur d'autres thèmes ou avec d'autres analyses. Il est important de pouvoir **organiser le recyclage de ces formateurs** et qu'ils restent toujours motivés. La **participation financière des apprenants et OP bénéficiaires est nécessaire** pour assurer des formations de qualités et plus pérennes.

Le rapport de 2018 : Afdi Une approche volontariste pour l'émergence, le renforcement et la structuration des organisation paysannes. L'expérience des fonds de développement agricole régional de l'Androy, Madagascar revient sur l'importance d'avoir une **démarche proactive des conseillers et prestataires pour aider à identifier les besoins de formation**. Il souligne aussi le facteur temps : l'appui doit être progressif et continu pour renforcer les divers niveaux d'organisation. **Il faut du temps pour renforcer les capacités des leaders et des OP**, le dispositif doit pouvoir se maintenir à moyen terme. L'expérience souligne également l'importance de renforcer les capacités des OP en parallèle au renforcement des unions pour que l'attente vis-à-vis des unions ne soit pas trop forte et pour que chaque structure assume sa responsabilité.

La capitalisation en 2022 de l'expérience de l'Université paysanne du ROPPA et plus spécifiquement de la CPF au Burkina Faso ajoute comme facteurs de réussite le fait que le **parcours de formation puisse être soutenu par une volonté politique des responsables des OP** (CA et présidents des unions et fédérations) et que le comité pédagogique, veille à la préparation pédagogique des modules avant chaque session de formation. Il note aussi **l'importance de la bonne collaboration avec les acteurs des structures de formation agricole et rurale** qui ne cessent d'accompagner les formations du parcours.

La présentation de Trias lors du webinaire 3 Assurer un suivi-post formation pour garantir un renforcement des OP et le renouvellement des élus au sein des OP a également mis en lumière l'importance de nouer des partenariats solides entre agri-agences, organisations de producteurs locales et organismes de formation pour s'assurer de la qualité et de pérennité des dispositifs de formation mis en place.

Difficultés et défis commun

Le financement de la formation reste un défi comme souligné lors du webinaire 1 sur comment faire des formations efficaces. Les **coûts de formation doivent être maitrisés** et arriver à couvrir la prise en charge des élus, les honoraires des formateurs, la mobilisation des personnes ressources. Cependant **les contributions financières des OP et des stagiaires sont trop souvent faibles et restent à consolider**. Il est parfois difficile d'avoir un engagement bénévole de certaines institutions étatiques ou autres structures clés pour une contribution à la formation. Il est ainsi parfois difficile de pouvoir mobiliser des personnes ressources (notamment dans des formations décentralisées éloignées).

La relation élu / technicien est à consolider : les modules en commun sont riches, mais il peut y avoir une insuffisance des apprenants techniciens pour accompagner les élus pendant les travaux d'intersessions et post formation.

Le document de Fert 2011 sur la formation des futurs responsables agricoles de Formagri signalait également comme cause d'échec des dispositifs de FLP et défis à venir, **ces contributions financières trop faibles et aléatoires** (en moyenne 15%), et le peu d'importance accordée à l'entretien et au développement du réseau de partenaires gage d'une stabilité du parcours. Il indiquait par ailleurs **qu'une zone d'intervention trop étendue complique les processus** et ajoute des difficultés de déplacement et de communication. Il peut y avoir par ailleurs une hétérogénéité des attentes et des besoins des apprenants (par exemple quand on donne priorité dans une formation de niveau national à l'équilibre régional des apprenants et à l'équilibre entre les genres). Le document de 2017 sur l'expérience de formation des jeunes issus de collèges reprend ce même constat : c'est un **défi d'arriver à concevoir des modules de formations uniformes** lorsque les besoins exprimés viennent d'apprenants issus de contextes de régions très différentes. Il faut analyser les besoins similaires, divergents et opinions particulières pour décider des contenus des formations. Ces questionnements sur la diversité des apprenants méritent un **point d'attention** lors de l'élaboration des parcours de formation.

Enfin, le document de Fert/Afdi 2011 sur l'expérience de Formagri souligne également **qu'on ne peut pas tout attendre des formations** : la manière d'être et certaines aptitudes sont le résultat de l'éducation initiale et d'un parcours de vie.

© CTOP

© CTOP

Comment former les jeunes leaders et les femmes à la prise de responsabilités ?

Le besoin d'accompagner les jeunes et les femmes à la prise de responsabilités au sein des OP

La question de **l'inclusion des jeunes et des femmes dans le leadership des OP** se pose dans de nombreux contextes, et les parcours de formation cherchent à relever le défi de faciliter la prise de responsabilités des jeunes, pour **préparer la relève générationnelle**, et des femmes, **pour que leurs besoins spécifiques soient mieux entendus** et considérés au sein des OP et dans les politiques d'appui.

Le webinaire 2 sur comment former les jeunes leaders et les femmes a présenté l'expérience de la CTOP au Togo, et de Crésol / Financoop en Equateur. Les échanges sur les besoins de formation ont rappelé qu'il y a souvent une faible représentation des jeunes et des femmes au niveau des instances de décisions des OP, un vieillissement des dirigeants au niveau des OP (avec un besoin cependant de préparer la relève), et un **manque de leaders capables de porter la voix des femmes et des jeunes et de défendre leurs intérêts** au niveau national.

Les jeunes et les femmes partagent certaines problématiques communes : ils et elles ont plus de difficultés à accéder à certaines ressources, notamment le foncier, le crédit, parfois les intrants, ils et elles sont moins écoutés au sein d'un groupe et manquent souvent de confiance en soi. Pour pallier cette difficulté, ils se regroupent parfois entre eux (OP féminines, OP de jeunes). Faire entendre leurs voix et leurs besoins spécifiques d'appui est un enjeu.

Le rapport de capitalisation de 2022 : Afdi parcours de formation des responsables d'OP pour la relève générationnelle et l'influence des politiques agricoles / SEPOP 2022 montre que les formations proposées se sont basées sur le constat qu'il y a bien eu un renforcement de capacités des leaders d'OP dans les années 90 qui a rendu les OP légitimes et incontournables dans les discussions, mais les jeunes d'aujourd'hui n'ont pas reçu ces formations et viennent dans l'OP sans aucune connaissance de son histoire ni des enjeux de l'agriculture et de l'exploitation familiale. Ils y restent sans conviction attendant des jours meilleurs. Il y a un défis majeur aujourd'hui de **formation de jeunes leaders pour le développement des agricultures** et pour participer aux politiques.

Photo 4 : Webinaire 2 - Comment accompagner les jeunes leaders et les femmes dans leur prise de responsabilités au sein des OP via la FLP

Des parcours qui cherchent à prendre en compte les besoins spécifiques

L'expérience présentée lors du webinaire 2 au Togo a été menée dans le cadre du programme régional d'Université paysanne du Roppa, mis en œuvre par la CTOP. Le parcours de formation vise les responsables des OP membres de la CTOP (dont des femmes et des jeunes), avec 4 modules de formation de 3 à 4 jours chacun, et un travail de coaching entre les modules par un leader expérimenté. Une attention est portée à la présence de femmes et de jeunes dans le comité pédagogique du programme de formation, et lors de la sélection des futurs bénéficiaires des formations de leaders suite à un appel à candidature et des entretiens de sélection avec les élus des OP en région (dont des femmes élues qui participent à la sélection).

Lors du suivi-post-formation, un temps d'accompagnement est organisé avec les apprenants et il y a des sollicitations régulières de ces leaders formés (notamment les jeunes formés) lors d'évènements de la CTOP.

© CTOP

© CTOP

L'expérience présentée lors du webinaire 2 de CRESOL (qui accompagne la FLP à distance depuis le Brésil) et de Financoop et CACMU (mise en œuvre locale en Equateur) vise un public de conseillers et gérants (280 h de formation en virtuel et présentiel, avec un accès à des cours virtuels « la route de la connaissance » d'une durée de 200 h et un accés à une plateforme virtuelle d'apprentissage). Un programme de formation est dédié plus spécifiquement aux jeunes et aux femmes (80 h de formation en virtuel et présentiel). Pour définir le programme, un groupe de travail Cresol-CACMU -Financoop , s'est réuni à plusieurs reprises, impliquant des femmes et des jeunes, pour identifier les thématiques de formation, définir les modules, identifier les formateurs ou experts. Un comité de pilotage suit également le processus. 90 promoteurs et promotrices ont été formés à distance pour maitriser l'accès à la plateforme virtuelle et les différentes formations disponibles et appuyer les apprenants (dont les jeunes et les femmes) pour faciliter l'accès à la plateforme de formation. Des sessions sont organisées en présentiel (par les formateurs) lorsque l'accès à la plateforme est limité. Un suivi des apprenants (dont les jeunes et les femmes) est réalisé par des tuteurs qui aident à identifier des besoins de services au niveau des coopératives de base.

Une autre formation de Crésol a été élaborée en 2021 sur le leadership féminin 2021 CRESOL / Infocos = Formación cooperativa en liderazgo para mujeres (folleto informativo) 18 p. Elle se déroule en 8 modules, dont 4 obligatoires : éducation coopérative, initiatives d'économie populaire et solidaire, leadership et divers types de leadership, éducation et inclusion financière ; et 4 modules optionnels : stratégie de communication, réseaux sociaux personnels et professionnels, développement durable et intelligence émotionnelle.

Le document de 2017 de Fert sur les formations des jeunes formés dans les collèges agricoles Fifata et qui souhaitent s'impliquer dans les OP (Fifata) présente l'expérience d'un parcours pour des jeunes ruraux qui ont une formation initiale niveau collège. La Formation cherche à accompagner ces jeunes à s'investir dans des organisations, et promouvoir l'engagement. La sélection des jeunes se fait quelques mois après leur sortie de formation (dans l'attente que le jeune se soit vraiment installé) sous proposition du conseiller des collèges en charge du suivi des jeunes, et le choix final est fait par les élus des OP.

Photo 5 : Formation pour l'inclusion financière des femmes et des jeunes en Équateur (Cresol)

© Cresol

© Cresol

Trois modules sont prévus (de 2 jours chacun) : Module 1 : leadership, rôles et profils d'un leader, mobilisation communautaire, Module 2 : communication pour le changement de comportement, vie associative, technique de négociation, Module 3 : confiance en soi, communication avec les ainés, construction d'une vision commune. Les formations se déroulent dans les OP au niveau régional, ce qui permet une mise en relation des jeunes avec les leaders de ces OP. Entre les sessions, les jeunes développent un projet au sein de leur communauté dont ils présentent les avancées lors du module suivant. Une visite des projets par le conseiller en charge du suivi est organisée en fin de parcours. Des visites pour rencontrer des leaders d'autres OP sont organisées avec les meilleurs élèves.

Les facteurs de réussite

L'analyse des diverses expériences discutées lors du webinaire 2 met en évidence quelques facteurs de réussite pour réussir à mieux former les jeunes et les femmes à la prise de responsabilités. Il est important **d'associer des femmes et des jeunes dans le pilotage des actions et dans les comités pédagogiques** qui organisent les formations. Il faut également **identifier les besoins en formation à la base avec les acteurs concernés (consulter des jeunes ou des femmes)**. Comme pour les autres formations de leaders paysans, il est nécessaire de prévoir des échanges de pairs à pairs et des partages d'expériences au cours de la formation et par la suite à travers des dispositifs de mentorat. **Le mentorat est particulièrement important pour donner confiance aux jeunes et aux femmes dans la prise de responsabilités**. Un point d'attention est le fait de **valoriser l'expérience de leadership de femmes ou de jeunes leaders au sein des OP de base ou faitières**, ce qui constitue des **exemples ou modèles à suivre pour les autres**.

Des **adaptations sont nécessaires** pour proposer de bonnes conditions de formation à ces publics particuliers : il faut parfois prévoir des **sessions plus courtes avec des horaires et des lieux adaptés** aux femmes et aux jeunes, organiser des **sessions spécifiques entre jeunes ou entre femmes** pour faciliter la confiance, ou proposer des sessions virtuelles avec un **visuel attractif et adapté au public jeune…**

Le document de capitalisation de Fert / Afdi sur l'expérience de Formagri soulignait en 2011 que pour toucher les femmes, il faut également faire en amont des **efforts de diffusion d'informations et de mobilisation**. Elles n'ont en effet pas accès facilement à l'information sur les offres de formation, ou n'osent pas candidater, d'autant plus si leur entourage est peu favorable à leur participation à des formations. Par ailleurs, un **accompagnement spécifique des femmes est parfois nécessaire** dans les groupes d'apprenants mixtes, car certaines femmes ont très peu suivi l'école (peu accès à l'education) et peuvent avoir des **difficultés d'apprentissages**.

Le travail de capitalisation de Fert en 2017 sur FIFATA notait l'importance pour renforcer le leadership des jeunes de les **aider à prendre confiance et à se responsabiliser**, être au centre de leur projet de vie. Leur **accompagnement par des leaders déjà expérimentés** est une bonne pratique. Il est interessant par exemple de prévoir la mise en place d'un dispositif de **parrainage des jeunes** par des leaders ainés. Les conseils reçus des témoignages des anciens, sont des moments de partage qui éclairent les jeunes sur le chemin parcouru par les OP et leurs leaders, et en retour, renforcent leurs capacités à s'attaquer aux défis futurs du secteur agricole.

Difficultés et défis commun

Les expériences ont montré que malgré la qualité des formations, **les femmes et les jeunes ne deviennent pas toujours des leaders actifs et reconnus au sein des OP**. En effet, les jeunes et les femmes sont plus susceptibles de quitter leur localité (pour raison économique ou familiale), ce qui fragile leurs prises de responsabilités en tant que leader. Par ailleurs, les femmes et les jeunes sont **moins écoutés que les hommes et les « anciens »**, plus expérimentés et **manquent souvent de confiance et auto-estime** pour exprimer leurs idées. Les leaders en place ne sont **pas toujours non plus volontaires pour leur laisser la place**. La tenue des rencontres statutaires annuelles des OP n'est pas toujours régulière, ce qui limite le renouvellement des instances qui pourraient donner l'occasion aux jeunes leaders formés de s'impliquer dans les conseils d'administration.

Laisser les jeunes et les femmes prendre des responsabilités au sein des OP est un **enjeu à travailler avec les leaders en place**.

© CTOP

© CTOP

© Cresol

Comment mener des actions post formation pour évaluer les effets et continuer à accompagner les leaders ?

Le webinaire 3 sur comment monter des actions post formation, a présenté l'expérience de suivi post formation de la CPF du Burkina Faso, qui met en œuvre le programme de formation de l'Université du Roppa, et de TRIAS en Equateur, pour le suivi d'une formation au leadership et au coopérativisme de responsables de coopératives de producteurs et productrices.

L'expérience de la CPF présentée en webinaire est également détaillée dans le travail de capitalisation mené en 2022 par Afdi et ses partenaires sur les parcours de formation des responsables d'OP pour la relève générationnelle et l'influence des politiques agricoles / SEPOP 2022.

Le dispositif de suivi évaluation des formations a pour objectif d'évaluer les performances des élus formés et également d'identifier les bénéfices pour les OP (suivi des changements, de l'impact). Ce dispositif de suivi se base sur des activités de contrôle des connaissances des apprenants et de suivi avant la formation, pendant la formation et à sa finalisation, et 6 à 18 mois apres sa formation. Au démarrage de la formation, l'équipe technique et/ou consultant en charge de la formation s'appuie sur des animateurs endogènes au sein des OP pour collecter des informations sur les apprenants, leurs niveaux de compétences initiale et leurs besoins (outils MARP utilisé pour le diagnostic, fiche d'auto-évaluation).

Pendant la formation, l'apprenant-remplit une fiche d'évaluation journalière pour contrôler son appropriation des connaissances, et une évaluation finale est menée par le formateur en fin de parcours avec un bilan de satisfaction des apprenants et un contrôle de maitrise des thématiques. Après la formation, l'équipe technique avec l'appui de paysans relais et coachs suit l'évolution de la connaissance acquise et son champ d'application avec une fiche de collecte des changements induits. Les instances de suivi de la formation au sein de la CPF analysent ces données pour prendre des décisions sur la reconduction de la formation et son orientation.

L'expérience de TRIAS concerne le suivi post formation d'une formation au leadership et au coopérativisme menée en partenariat avec un institut de formation ISTEPS. Le suivi post formation se déroule en 6 étapes : 1/l'évaluation des apprentissages par TRIAS / ISTEPS avec des enquêtes aux apprenants pendant et à la fin de la formation, 2/la mise en place de session d'accompagnement post formation et mentorat des leaders formés par TRIAS lors des réunions et des AG des OP, 3/l'assignation de budget pour que les OP puissent répliquer les formations et renforcer les apprentissages aux leaders, 4/l'organisation d'échanges entre pairs et de rencontres entre dirigeants des OP pour renforcer les connaissances, 5/la remise des outils stratégiques des OP aux dirigeants formés (plans stratégiques, règlements internes des OP) pour qu'ils puissent mieux diriger leurs OP.

© Trias

La sixième étape consiste à suivre et évaluer les effets pour l'OP par une méthode de suivi d'indicateurs pour l'OP (gouvernance, services aux membres, capacités de plaidoyer, santé financière, durabilité environnementale, inclusion…), qui sont mesurés à divers moments et notés sur 6. L'analyse de ces données permet d'établir un schéma en radar pour suivre les effets des formations et les progrès pour l'OP.

Le document de capitalisation de Fert / Afdi (2011) sur la formation des futurs responsables agricoles rappelle que dans le cas l'expérience de Formagri à Madagascar, pour le suivi post formation, des outils d'évaluation sont mis en place au cours des sessions pour contrôler les progrès, ils font partie intégrante de la formation. Par ailleurs, il est prévu à la finalisation du parcours, que les apprenants réalisent un mini mémoire individuel qui est évalué et sanctionné par une attestation de fin de parcours (attestation valorisante pour les apprenants).

Le document de Fert, 2014 identification, formation et accompagnement des leaders paysans de proximité / capitalisation des acquis précise que le suivi post formation est mis en œuvre pendant le parcours via les exercices d'intersession, le recyclage, l'accompagnement post-formation ou « coaching » (sur place, par les conseillers), pour donner confiance, aider les nouveaux leaders à ne pas en faire trop et trop vite, avec les visites-échanges (entre formés et leaders déjà en place..)

Le rapport de capitalisation d'Afdi de 2018 : Une approche volontariste pour l'émergence, le renforcement et la structuration des organisation paysannes, présente une méthodologie et des outils de suivi pour mesurer les impacts et changements induits par les formations de leaders au sein des OP.

Pour mesurer les changements induits au sein des OP, divers critères sont définis pour 4 grands indicateurs : l'évolution de la gouvernance et vie associative, l'évolution des capacités de gestion, administration et réalisations d'activités, indicateurs de quantité et qualité des services rendus aux membres, et l'indicateur d'intégration et valorisation de l'environnement professionnel et institutionnel. Ces indicateurs sont calculés et suivis avec un score initial, un score final. L'analyse de la différence entre situation de départ et finale est- qualifiée de non significative si inférieur à 10% (avec un code couleur rouge), peu significative entre 10 et 20% (code couleur orange) et significative au-delà de 20% (code couleur vert). Ces données permettent d'apprécier les effets des formations (et leur pertinence et efficience) et réfléchir comment renforcer les apprentissages sur les indicateurs qui demandent plus d'attention.

Les facteurs de réussite

Les diverses expériences analysées mettent en lumière **l'importance de mettre en place des outils de suivi** à diverses étapes, **avant et pendant la formation pour apprécier la progression des apprentissages** et des niveaux de satisfaction (et réajuster si nécessaire), comme **après la formation pour apprécier la mise en pratique de ces apprentissages**, les besoins d'accompagnement et de mentorat, et finalement **essayer d'apprécier également les effets et changements induits pour les OP**. L'ensemble de ces éléments va permettre de réajuster et améliorer les offres de formation.

Il est très important de **garder le contact avec les apprenants** après la fin des formations (groupe WhatsApp, téléphone…) et être à l'affut des informations pour apprécier leur évolution ou d'éventuelles difficultés.

Le suivi sur le terrain des leaders formés est exigent en temps et demande d'être sur place : il est grandement **facilité si des personnes ressources sur place peuvent y contribuer (paysans relais, autres leaders de l'OP….)**. Le **suivi par les pairs** doit être développé et prévu en amont des formations.

© Trias

Difficultés et défis commun

Les difficultés de suivi concernent souvent **la logistique** (zones éloignées, budget manquant pour se déplacer, temps et ressources humaines nécessaires) et des difficultés liées dans certains pays aux **problèmes d'insécurité** limitant les déplacements dans certaines zones et le travail de terrain. Il serait parfois **nécessaire de renforcer le financement du dispositif de suivi** pour améliorer le travail post formation.

Le **manque d'outils digitaux pour le suivi** est un facteur qui a été souligné comme limitant : les équipes techniques et formateurs en charges de la FLP devrait tenter d'**intégrer plus d'outils numériques** et des évaluations (et formations) en ligne

Globalement le **suivi des compétences acquises et du devenir des leaders formés est à renforcer** (importance d'accompagner leur intégration par les OP et faitières, suivre le niveau de responsabilités donnés aux leaders formés, notamment aux femmes) et reste un défi pour pouvoir aussi **ajuster les formations**.

Il reste cependant important de considérer le facteur temps lors de l'analyse des effets des formations : **les processus de changement demandent du temps**.

© *Trias*

En guise de conclusions

Ce travail de capitalisation sur la FLP mené dans le cadre du projet SEPOP a mobilisé **un ensemble d'acteurs et d'actrices**

4 Agri-agences et leurs partenaires ont activement participé au groupe et présenté leurs expériences (**Fert, Afdi, CRESOL, TRIAS,**) – Fert a assuré l'animation du groupe de travail et la rédaction des documents de synthèse des webinaires

Le secrétariat d'AgriCord a coordonné les évènements, s'est chargé de la communication, a apporté son appui, et a rendu accessibles l'ensemble des documents sur son serveur pour les Agri-agences

- **141 participants** se sont connectés au **webinaire sur la formation de leaders**,
- **113** à celui sur la **mobilisation des jeunes et femmes**,
- **73** sur le **suivi post formation**.

Ces webinaires ont été traduits en anglais et espagnol - les évaluations des webinaires ont été très positives.

Cette note transversale reprend les constats des webinaires et de divers documents disponibles pour **partager quelques éléments de méthodes** pour mettre en place des formations de leaders paysans efficaces, accompagner les jeunes et les femmes dans la prise de responsabilités et assurer un suivi post formation, ainsi **que des apprentissages (les facteurs de réussites et les défis).**

Ces éléments doivent aider à l'avenir chaque Agri-Agence **à améliorer son action au service du renforcement des capacités et du pouvoir d'agir** des organisations paysannes.

Quelques témoignages

AgriCord

“Les webinaires ont offert une plateforme précieuse pour échanger des expériences et renforcer les compétences des acteurs de terrain. Ce processus de capitalisation a permis de tirer des enseignements clés pour améliorer nos actions futures et soutenir plus efficacement les leaders paysans.”

Katja VUORI

CEO AgriCord

Réseau SOA

"En tant que responsable de la mise en œuvre du dispositif de formation des leaders paysans au sein de SOA, ma participation aux webinaires SEPOP a été une opportunité d'échange précieuse. Elle m'a permis de présenter nos actions de formation tout en renforçant mes compétences. Les partages d’expériences et les interactions entre agri-agences et leurs partenaires ont apporté des enseignements enrichissants, que j’intègre désormais dans notre accompagnement des responsables d’OP à Madagascar."

Rijaharilala RAZAFIMANANTSOA

Chargé de mission, Réseau SOA

Fert

“L’animation du groupe de travail Capitalisation sur la Formation Leader Paysan m’a permis de mieux connaitre les actions de différentes agri-agences et de leurs partenaires. J’ai également beaucoup appris sur le processus de capitalisation avec l’accompagnement du cabinet COTA lors de la préparation des webinaires, notamment pour orienter les intervenants sur l’analyse de leurs expériences et les apprentissages. L’organisation de webinaires pratiques de ce type me semble être une bonne manière de partager et diffuser les connaissances au sein de l’alliance Agricord.”

Adeline LHOMME

Chargée de projets Burkina Faso et Côte d’Ivoire, Fert

Pour en savoir plus

Liens vers les webinaires FLP Agricord : https://youtu.be/dITKtQJA2to

Liste des documents :

- 2011 Fert / Afdi : Capitalisation sur la formation des futurs responsables agricoles de FORMAGRI, Madagascar
- 2014 Fert : Identification, formation et accompagnement des LP de proximité / capitalisation des acquis de FIFATA à Madagascar
- 2017 Fert : Formation de jeunes leaders formés en collèges Fekama / Fifata
- 2017 Fert : Formation tandem cadre élu (Fifata – Fekama)
- 2018 Afdi : Une approche volontariste pour l'émergence, le renforcement et la structuration des organisation paysannes. L'expérience des fonds de développement agricole régional de l'Androy, Madagascar version longue (18p) , version courte (2p)
- 2021 CRESOL : Programa de capacitación para Jóvenes lideres en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ecuador
- 2022 CRESOL : Formación cooperativa en liderazgo para mujeres (folleto informativo) Ecuador
- 2022 Afdi : Parcours de formation des responsables d'OP pour la relève générationnelle et l'influence des politiques agricoles – expérience de la CPF au Burkina Faso / SEPOP

Venez découvrir le projet **SEPOP** sur notre site web :

© AgriCord
Bruxelles, février 2025

Contributeur(s):

Fert
Afdi
CRESOL
Trias
AgriCord Secretariat

Avec l'appui de Danièle Sexton du COTA

Global Alliance of agri-agencies

Our financial partners