



RAPPORT FINAL D’EVALUATION

PROJET FRERES DES HOMMES – MOUVEMENT PAYSAN PAPAYE

**« RENFORCEMENT DU MPP DANS SES PRATIQUES DE FORMATION ET
D’ACCOMPAGNEMENT DES FAMILLES DU PLATEAU CENTRAL EN HAÏTI »
(2014-2018)**

Hélène Duclos

Yvan Guironnet

Ronald Labady

Morin Aurémil

20 janvier 2017

TransFormation Associés

La Ruelle – Quartier du Barry – 04380 THOARD - SARL au capital variable (capital social de 5082 €)

Tél. 09 81 75 91 10 – transformation.associes@gmail.com – www.trans-formation-associes.fr

SIRET 434 237 830 00030 RCS de Manosque – Code APE 8559A

LISTE DES ACRONYMES

AFD : Agence Française de Développement

AOC : Approches Orientées Changement

BAS : Brigade agro-sylvicole

FdH : Frères des Hommes

MPP : Mouvement Paysans de Papaye

SYNTHESE

Partenaires dans la construction et la mise en œuvre du projet « Renforcement du MPP dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles paysannes du plateau central en Haïti », le Mouvement Paysan de Papaye (MPP) et Frères des Hommes (FdH) ont souhaité tirer les enseignements des actions et des modalités de partenariat de ce projet.

Ce projet s'appuie sur la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation renouvelée. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie du MPP pour qui la formation est l'un des principaux modes d'action.

L'évaluation visait à préciser en quoi les démarches et méthodes mobilisées ont contribué à l'amélioration des pratiques et savoir-faire des différents acteurs impliqués, et in fine, à l'amélioration des conditions de vie et du niveau d'autonomie des familles paysannes.

TransFormation Associés a été retenu pour réaliser cette évaluation. Elle a été menée par une équipe franco-haïtienne de quatre consultants. L'évaluation a questionné les changements générés par le projet, en s'appuyant sur une démarche participative. Des ateliers et entretiens ont associé plus de 70 bénéficiaires et acteurs du projet à l'évaluation.

Cette synthèse présente :

- Les apports du projet
- Des pistes pour l'avenir

1- LES APPORTS DU PROJET

L'évaluation a cherché à identifier les effets perçus du projet auprès de ceux en ayant bénéficié directement ou indirectement. Ces effets sont plus largement ceux du dispositif de formation mis en place par le MPP et renforcés par le projet. Il est apparu que le projet contribue au changement social et au développement d'une agriculture vivrière et durable. Il a également permis de renforcer les capacités du MPP et de conforter un partenariat structurant et novateur entre le MPP et FdH.

Un projet qui produit du changement social

Le projet participe au changement social à différents niveaux :

- **Une amélioration de la qualité de vie des familles paysannes**

L'amélioration de la qualité de vie concerne les familles ayant bénéficié directement ou indirectement des formations en agro-écologie. Il se traduit par :

Une autonomie alimentaire accrue. Les jardins prekey promus par le projet servent avant tout à l'autoconsommation. Ils permettent une alimentation plus saine et diversifiée. Les familles ont l'impression de « manger en conscience ». Les jardins contribuent ainsi à la souveraineté alimentaire.

Une petite source de revenu. La production des jardins offre une petite source de revenu complémentaire. Il est notamment consacré au paiement de la scolarité et à des achats du quotidien. Il n'est pas mobilisé sur des investissements pour la production, probablement parce la productivité des revenus du travail est faible et qu'il n'est pas rentable économiquement d'investir dans les jardins.

Un cadre de vie plus agréable. Le tri des déchets ou la plantation d'arbres rendent les lieux de vie plus agréable.

- **Un renforcement de la capacité à agir des paysans**

Le projet renforce la capacité à agir des paysans individuellement et collectivement. Il s'inscrit dans une logique d'empowerment, en tant que processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action et ainsi sur son émancipation. Les formations du MPP contribuent à ce processus à deux niveaux :

La conscientisation des paysans. Au niveau individuel, les formations à l'animation pour le changement social et à l'agro-écologie génèrent une prise de conscience politique par les paysans de leur situation et de la dépendance dans laquelle ils se trouvent. Cette prise de conscience concerne les enjeux socio-politiques et environnementaux dont les paysans constituent les principaux acteurs.

La promotion de l'agro-écologie comme vecteur d'autonomie. Face à la situation de dépendance dans laquelle les paysans se trouvent, l'agro-écologie offre une alternative qui leur permet aux paysans de gagner en autonomie. L'autonomie passe par une prise de confiance dans sa capacité à agir, or l'agro-écologie revalorise les savoir-faire paysans. Elle propose également un mode d'agriculture où le paysan prend pleinement en main sa production. Il est responsable d'un système biologique complexe qu'il rend productif. La possibilité de maintenir une activité agricole dans un contexte difficile peut motiver certains à rester paysan en Haïti.

- **Une structuration du monde paysan**

Le Mouvement Paysan de Papaye s'est constitué à travers l'organisation de groupements de paysans et développe également aujourd'hui des brigades agro-sylvicoles. Le projet a formé des animateurs et agro-écologistes, chevilles ouvrières de cette dynamique collective.

Le groupement, unité de base de l'organisation du monde paysan pour le MPP. Le MPP s'appuie sur la mise en place de dynamique collective au sein du monde paysan. Les groupements développent des actions collectives et les brigades, issues de la formation agro-écologique, s'appuient sur l'entraide entre paysans. L'action collective est parfois complexe et les groupements sont en perte de dynamique : leadership porté par les animateurs plutôt que par les coordinateurs, sentiment des paysans d'une organisation à deux vitesses, ... Deux approches semblent aujourd'hui en tension au sein du mouvement : une démarche descendante, politique et technique, et une démarche ascendante participative.

Des animateurs et agro-écologistes formés, leviers des changements à venir. Les animateurs et les agro-écologistes sont les chevilles ouvrières du changement social proposé par le MPP. Ils sont les bénéficiaires directs des formations du MPP. Grâce à celle-ci, ils acquièrent des capacités personnelles et professionnelles, à la fois techniques et relationnelles. Ils développent les qualités pour devenir des leaders paysans. Au-delà du champ strictement professionnel, leurs représentations du monde paysan et leurs comportements évoluent vers une plus grande empathie. La formation fait d'eux des bénévoles engagés au service de la communauté et un rouage efficace pour démultiplier les enseignements du MPP. Une limite cependant, la fonction n'est pas rémunérée. Si l'agro-écologiste peut tirer une rémunération de son métier, l'animateur doit avoir une activité rémunératrice par ailleurs.

Un projet qui contribue à développer une agriculture vivrière et durable

Les agriculteurs rencontrés, formés directement au centre Lakay ou par un agro-écologiste, ont témoigné des connaissances acquises, de leurs mises en pratique dans leurs propres parcelles, et sur une diffusion à d'autres agriculteurs.

- **Des nombreux paysans convaincus de l'utilisation durable des ressources**

Dès la conception du projet, s'appuyant sur son expérience, la stratégie du MPP a été de former des cadres-relais qui diffusent ensuite leur savoir-faire tout en structurant le mouvement. Elle a été probante.

Des paysans formés. Les formations ont fortement sensibilisé les participants à la gestion durable des ressources naturelles. 198 paysans ont été formés par le projet, directement par l'équipe du centre Lakay, 147 animateurs/moniteurs et 51 agro-écologistes. Ils ont diffusé ces techniques et méthodes auprès des familles accompagnées, des membres 26 brigades et des 65 groupements créés durant le projet, et de ceux préexistants. Au total, plus de 1200 paysans ont bénéficié, directement ou indirectement, des formations dispensées¹.

Des paysans mieux conseillés. 26 familles ont été accompagnées par un agro-écologiste durant le projet. 26 brigades de 14 membres ont été formées et sont opérationnelles. Elles sont animées par un agro-écologiste qui transfère progressivement son savoir aux autres membres qu'il accompagne et conseille. Deux dispositifs d'élaboration de références locales ont été implantés au cours du projet, l'un sur les prix de produits agricoles locaux, l'autre sur le fonctionnement technique et économique d'un jardin prékay. Le dispositif de suivi des prix des produits sur les marchés s'est traduit, pour les producteurs, par des conseils pertinents, argumentés, et inscrits dans la durée.

Une stratégie de diffusion efficace. En entrant en formation, l'agro-écologiste s'engage à diffuser le savoir qu'il va acquérir, à travers une brigade agro-sylvicole qu'il crée et anime, et à travers l'accompagnement d'une famille. Cette transmission horizontale de paysan à paysan diffuse les apports des formations bien au-delà du cercle des formés, avec de plus des effets d'entraînement sur le voisinage.

- **Des pratiques pour un environnement durablement protégé**

Des sols mieux protégés. Les agriculteurs et agricultrices rencontrés savent diagnostiquer et réaliser les travaux de conservation des sols. Ils sont conscients de l'enjeu de préserver les sols, pour les agriculteurs en place comme pour les générations à venir.

Une biodiversité préservée. Les formés ont appris et mettent en pratique de nombreuses techniques favorables à la biodiversité : respect des cycles biologiques, valorisation des déchets, complémentarité agriculture-élevage, cultures associées, multiplication des variétés locales, étages de culture, suppression des techniques de culture sur brûlis...

Recyclage et tri sélectif. La formation leur a permis de prendre conscience de l'intérêt du recyclage et de la séparation des déchets biodégradables et non dégradables.

- **Une amélioration des rendements**

Un des premiers effets concrets de l'application des techniques agro-écologiques a été l'amélioration des rendements, par une augmentation de la productivité et une diminution des semences ou plants nécessaires.

Augmentation de la productivité des surfaces. Les augmentations de production annoncées par unité de surface sont conséquentes 200, 300, voire 400%. Ces augmentations sont expliquées par le rôle nutritif et structurant des apports de compost, les aménagements de fixation de l'eau et de la terre fine, une meilleure utilisation de l'espace en cultures multi-strates et par l'introduction de nouvelles productions (légumes, arbre fruitier, petits élevages).

¹ Données issues des rapports AFD disponibles en août 2017.

Diminution des intrants. L'augmentation de production va de pair avec une diminution importante des quantités de semence utilisées. Les familles paysannes ont appris à produire des plants à repiquer. Elles utilisent des insecticides naturels et du compost.

- **Un développement limité par la faible productivité du travail en agriculture manuelle**

La recherche d'activité génératrice de revenus, au-delà de l'autosubsistance, est nécessaire pour améliorer l'attractivité du secteur agricole et la qualité de vie des familles. Dès que la surface dépasse le demi-carreau et que la production dépasse la consommation familiale, la productivité du travail est limitante. Cette faible productivité du travail explique sans doute la fréquente pluriactivité des familles rurales haïtiennes et l'attractivité limitée du secteur agricole. L'amélioration de la productivité du travail agricole est un enjeu fort pour le MPP, et pour Haïti toute entière.

- **Des références sur les jardins prekey qui restent théoriques**

Le suivi des prix sur les marchés locaux a amélioré le conseil aux producteurs et la commercialisation de leurs produits. Les premières modélisations mises en place sur des jardins prekey ont précisé des points forts et faibles des jardins et dégagé des pistes d'amélioration. Mais cette modélisation reste théorique et non exploitée. Les références issues d'exploitations réelles sont des outils qui rendent plus pertinents les conseils aux agriculteurs, mais ils sont aussi nécessaires à l'analyse de situation par l'apprenant et aux projections techniques et économiques du monde des paysans.

Un projet qui renforce les capacités du MPP

Le projet a renforcé les capacités du MPP à intervenir en formation et à développer de nouvelles approches.

- **Un renforcement des capacités en formation**

La formation et le renforcement des capacités des paysans sont au cœur de l'activité du MPP. Mais leur mise en œuvre dépende des financements extérieurs. Les formations dispensées antérieurement reposaient sur l'oral, et étaient assurées par quelques formateurs seulement.

Une dynamique de formation qui redémarre. En prenant en charge le coût de quatre promotions, le projet a relancé cette activité de formation qui était en sommeil depuis plusieurs années, faute de financement.

Des outils et démarches de formation adaptés et capitalisés. Une gamme d'outil a été élaborée pour capitaliser les savoirs autrefois transmis oralement sur la formation d'animateur et améliorer la cohérence du dispositif de formation d'agro écologiste. L'enseignement se décline à partir d'un référentiel métier rédigé, des plans de cours sont écrits de façon détaillée, la modularisation est décrite, le déroulé pédagogique a été discuté puis mis en œuvre. Un dispositif d'évaluation a été défini et doit être retravaillé pour moins pénaliser les apprenants ayant des difficultés avec l'écrit. Plusieurs versions de kits pédagogiques ont été élaborées. Des kits de démultiplication viendront compléter ces ressources. Ces outils assurent la pérennisation et une nouvelle répartition dans la transmission des savoirs préalablement assurée en grande partie par Chavannes.

Des formateurs aux capacités renforcées. Le projet a permis un renforcement important des capacités des formateurs, en particulier en ingénierie de formation. Ils se sentent plus efficaces, mieux outillés, plus à l'aise dans leur activité d'enseignement. L'équipe de formateurs est également plus structurée, avec une systématisation du travail en équipe. L'équipe constituée reste cependant fragile, le niveau d'autofinancement du MPP ne permettant pas des emplois continus sur les fonctions de formation, d'où risque de perte de compétences malgré un investissement de chacun très fort.

Un dispositif de formation plus cohérent et efficace. Le dispositif de formation est pensé globalement à partir d'un référentiel métier et dans le respect des fondements de l'ingénierie de formation. Le projet a remis

l'apprenant au centre de la formation. Il a contribué à développer les pédagogies actives qui rendent l'apprenant acteur de sa formation. Les formations s'avèrent motivantes et adaptées aux réalités du terrain. Le suivi-post-formation reste cependant à améliorer. Le suivi actuel ne permet ni d'accompagner les formés dans leur prise de fonction, ni d'enrichir ou de réguler les formations. La formation micro-économique constitue le parent pauvre du dispositif actuel, sans module véritablement consacré à la gestion et à la commercialisation.

- **Des nouvelles approches expérimentées**

Au cours du projet, trois approches pour le MPP ont été expérimentées : l'approche orientée changement, le suivi technico-économique des jardins prekey et des échanges d'expérience. Ces approches sont stratégiques pour le MPP pour développer de nouvelles formes de mobilisation et mieux former et conseiller les paysans.

L'Approche Orientée Changement au service de la connaissance et une mobilisation des groupements. Les Approches Orientées Changement (AOC) interrogent les effets du changement sur les acteurs et en quoi les activités du projet y contribuent. Pensées dans le cadre du suivi-évaluation, les Approches Orientées Changement se sont avérées pertinentes pour faire un diagnostic des groupements et envisager de nouvelles modalités d'action. S'il ne constitue pas un outil de suivi-évaluation complet, c'est, pour le MPP, un outil de compréhension de la vie des groupements et un moyen de remobilisation dans une logique ascendante.

Des suivis technico-économiques des exploitations et des marchés. Deux dispositifs d'élaboration de références, l'un sur les prix des produits agricoles et l'autre sur le fonctionnement des exploitations familiales, ont été initiés durant le projet. Le premier a permis aux producteurs de mieux vendre leurs produits. Le second est stratégique pour le MPP car il améliore grandement la pertinence et la précision des actions de conseil et de formation. La démarche est initiée, un outil de collecte a été adapté durant le projet, il reste à faire fonctionner le dispositif et à valoriser les références acquises en formation, lobbying et conseil.

Des échanges d'expériences ... a minima. Au cours du projet, les formateurs ont échangé sur leurs pratiques et expériences avec des membres d'organisations nationales et internationales. Cependant, les rencontres entre le MPP et les organisations haïtiennes ont été limitées. C'est l'un des points les moins aboutis du projet selon les dires des personnes rencontrées. Le MPP a conservé une certaine distance vis-à-vis de nouveaux partenaires nationaux.

Un projet qui conforte un partenariat structurant et novateur entre le MPP et Frères des hommes.

Le partenariat est l'une des clés de ce projet. Le renforcement du partenariat peut être ici considéré comme une plus-value du projet. Les bases sur lesquelles il s'est construit et la manière dont il a été mis en œuvre ont contribué à faire de ce projet un outil structurant dans la réflexion stratégique du MPP et de FdH.

- **Un partenariat pérenne et structurant entre Frères des hommes et le MPP**

Le partenariat entre Frères des hommes et le MPP existait bien avant l'élaboration du projet. Il s'appuie sur une vision partagée du développement pour des organisations qui ont des stratégies partenariales convergentes. Cette posture de départ a posé les bases d'un partenariat solide et en mesure d'être structurant pour les deux partenaires.

Un partenariat qui précède le projet. Le partenariat entre Frères des Hommes et le MPP est historique. Les deux organisations sont en relation depuis plus de 20 ans. Elles échangent régulièrement depuis l'année 2000 et ont mené leur premier projet ensemble à partir de 2008. Au fil des années, les deux organisations ont appris à se connaître et à s'apprécier.

Une vision partagée du développement. Les deux partenaires partagent un projet commun de transformation sociale, où des populations vulnérables s'organisent localement pour prendre en main leur devenir. Même si la notion de transformation sociale est nettement plus militante au MPP qu'à Frères de Hommes, les deux organisations partagent des valeurs communes qui donnent un sens, une direction au projet, au-delà des activités financées.

Les stratégies partenariales convergentes. Le MPP dépend des financements extérieurs pour développer ses activités, mais il refuse les logiques d'assistanat. Il veille à ce que les projets financés restent en phase avec sa stratégie. L'association Frères des hommes souhaite développer des partenariats durables en s'investissant sur le terrain dans l'accompagnement technique et méthodologique avec les acteurs locaux.

Un partenariat stratégiquement structurant. Pour les deux organisations, le partenariat a eu une dimension structurante pour l'évolution même de l'organisation. Il a conforté l'axe de la formation au sein du MPP et le positionnement sur la transformation sociale pour FdH. Il a permis de développer un pôle formation à FdH et d'expérimenter des méthodes comme les Approches Orientées Changement.

- **Un partenariat à différentes échelles**

Le projet est organisé autour de deux partenaires piliers : le MPP et Frères des Hommes. Ils ont conçu le projet et le portent ensemble. Deux prestataires y sont associés pour leur compétence technique : l'AVSF sur le volet agro-écologie et le CIEDEL pour le volet ingénierie de formation. Un partenariat élargi était envisagé avec des organisations haïtiennes au travers de visites d'échanges.

Un projet cohérent avec des contributions pertinentes. Le projet comprenait 3 volets avec pour chacun d'eux un partenaire pilote dans la mise en œuvre. Adaptés aux besoins du terrain, ils ont été pilotés par des partenaires ayant le savoir-faire correspondant ou s'étant donné les moyens de le construire comme le montre le partenariat FdH-CIEDEL.

Un partenariat professionnalisant sur des valeurs partagées avec le CIEDEL. Le CIEDEL est venu en appui au MPP et à Frères des Hommes sur l'ingénierie de formation. Le partenariat avec le CIEDEL fut réussi car il apportait une expertise particulièrement pertinente au regard des besoins du MPP et de FdH à ce stade du projet, mais également parce que le CIEDEL partageait la vision du développement du MPP et du FdH.

Un partenariat technique avec AVSF. Non prévu dans le projet initial, le partenariat avec AVSF fut plus compliqué. L'AVSF a une entrée technique sur ce projet, apportant une expertise indispensable mais moins intégrée à la stratégie du MPP. Bien que tout à fait pertinent, les outils tels que les référentiels technico-économiques restent finalement peu appropriés par le MPP.

Des partenariats non aboutis avec les acteurs haïtiens. Des visites d'échanges étaient prévues sur l'ensemble des volets. Elles n'ont pas toutes eu lieu.

Un partenariat horizontal avec un fonctionnement souple

Le partenariat entre le MPP et FdH s'appuie sur des échanges d'égal à égal. Il s'agit d'un partenariat horizontal où le partenaire du nord, par qui transitent les financements, ne prend pas l'ascendant sur le partenaire du sud. Cette relation permet une co-construction du projet et une souplesse de fonctionnement. Elle modifie les positionnements classiques des partenaires.

Une construction collective initiale et chemin faisant. Le projet a été construit conjointement par Frères des Hommes et la MPP, à son origine mais également dans ses aménagements chemin faisant. Les partenaires se sont donnés la possibilité de faire évoluer le projet au regard des besoins qui émergeaient au cours du projet.

Des positionnements novateurs pour Frères des Hommes et le MPP. Le fonctionnement entre le MPP et FdH montre des positionnements novateurs dans le partenariat. A la différence de nombreux projets, la volontaire de FdH n'a pas eu en charge le suivi des activités du projet. La gestion de projet est réalisée par le MPP, dans la confiance et la transparence, et en lien étroit avec FdH. La volontaire a été positionnée sur la mise en œuvre du projet aux côtés des acteurs de terrain. Le projet a pu bénéficier à la fois de son implication et de son regard extérieur. En venant renforcer l'équipe du MPP sur le projet, elle en a facilité le déroulement.

- **Un partenariat enrichissant**

Le partenariat a été enrichissant à différents degrés selon les partenaires. Au-delà des attendus du projet, nous avons constaté quelques apports spécifiques.

La construction de savoir-faire de termes de formation. La construction de savoir-faire en formation a bien évidemment concerné le MPP puisque c'était l'objet même du projet, mais il a également bénéficié à Frères des Hommes, permettant l'association française de renforcer et structurer ses compétences sur l'ingénierie de formation. FdH et le MPP se sont ainsi construits une culture commune.

Une meilleure connaissance du terrain. La meilleure connaissance du terrain concerne les partenaires français mais également les cadres du MPP. Lors des missions du terrain, des membres du siège de FdH ont mieux compris les conditions de vie des paysans et ce que leur apportait l'organisation collective. Le projet a également permis à AVSF de mieux comprendre la réalité et les contraintes du terrain.

Une distanciation sur son action et sa stratégie. Le partenariat est un outil qui permet de prendre de la distance avec sa pratique et de questionner ainsi ses stratégies. La volontaire a permis un feed-back permanent au MPP. Ce fut aussi le rôle du CIEDEL pour FdH sur leur fonction d'accompagnement du MPP. Pour le MPP, le projet intervient dans une période de transition et de questionnement. Il contribue donc activement à la réflexion en cours. Au niveau de FdH, le partenariat contribue plus ou moins directement à la réflexion stratégique sur le positionnement de FdH en tant qu'association de solidarité internationale.

2- PISTES POUR L'AVENIR

Sur la base de ce que nous avons pu observer au cours de l'évaluation, nous faisons ci-après quelques propositions. Touchant à la stratégie de formation du MPP, elles s'inscrivent dans une réflexion plus globale sur la stratégie d'intervention du MPP. Définie au début des années 70, la stratégie d'intervention du MPP est appelée à évoluer pour s'adapter au contexte et aux besoins des paysans. Des pistes telles que la mobilisation de l'agro-écologie comme porte d'entrée pour le changement social, des activités génératrices de ressources pour le MPP comme pour les paysans, ou l'évolution des modalités d'engagement au sein du MPP mériteraient d'être envisagés. Nos propositions, évoquées brièvement ci-dessous, s'inscrivent dans ces perspectives.

1 - Concevoir un dispositif intégré de formation et d'appui à l'installation

Objectif. Permettre l'acquisition des compétences nécessaires aux paysans « modèles » et le développement d'exploitations rentables qui fournissent des références diffusables et constituent une alternative crédible à l'exode rural.

Descriptif. Décliné à partir d'un référentiel professionnel de l'agro-écologiste élargi, le dispositif de formation prépare à la création ou la reprise d'une exploitation et aux fonctions de pilotage, de production, de transformation et de commercialisation. Il prépare aussi aux fonctions de conseil et de transfert de compétence. Il suppose une coordination des intervenants contribuant à l'installation et une réflexion sur l'accès au foncier et au crédit.

2 - Expérimenter de nouvelles modalités d'organisation et d'action pour le changement social

Objectif. Expérimenter de nouvelles modalités d'action et d'organisation qui répondent aux besoins des paysans de demain.

Descriptif. Plusieurs modalités pourraient être expérimentées : l'Approche Orientée Changement comme outil de remobilisation des groupements et d'évolution stratégique du MPP ; des groupements, tête de pont pour des expérimentations sur le changement social ; la formation des coordinateurs ; l'analyse des besoins, attentes et modalités d'engagement des jeunes paysans ; la convergence des fonctions et formations animateur et agro-écologiste ; la diffusion de bonnes pratiques par l'exemple au MPP.

3 - Valoriser l'impact social du MPP

Objectif. Se doter d'un dispositif d'évaluation permettant au MPP de comprendre, mesurer et valoriser son impact social.

Descriptif. Evaluer l'impact social du MPP consiste à rendre visible la diversité des changements auxquels le MPP contribue. L'impact social est défini à travers des critères d'évaluation. La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation de l'impact social comprend les étapes suivantes : préciser les enjeux et objectif de l'évaluation, définir un référentiel de l'impact social, construire des indicateurs-clé de suivi, construire un dispositif simple de remontée et analyse de l'information.

4 - Développer les partenariats autour d'apports réciproques

Objectif. Développer un partenariat permettant des apports réciproques entre les partenaires.

Descriptif. Il s'agit de développer des actions qui intéressent directement les deux partenaires et en repérant des champs sur lequel le MPP a une pratique qui pourrait inspirer Frères des Hommes. Quatre axes de travail mériteraient d'être développés : les AOC, l'ingénierie de formation, les modalités d'un partenariat horizontal et l'agro-écologie comme outil d'éducation populaire. FdH pourrait s'inspirer de l'expérience du MPP pour développer une réflexion en France sur l'intervention auprès d'un public vulnérable et la reconstruction d'une base militante.

5 - Développer un pôle d'excellence en agro-écologie

Objectif. Développer un pôle d'excellence en agro-écologie

Descriptif. La construction de ce pôle d'excellence en agro-écologie supposerait de conforter les formations en agro-écologie, développer un axe Innovation Recherche et Développement et de se positionner sur des niches valorisables auxquelles le MPP pourrait apporter une offre de prestation et de formation.

6 - Valoriser les savoir-faire et activités du MPP pour augmenter ses ressources propres

Objectif. Renforcer les ressources propres du MPP en valorisant ses savoir-faire, produits et infrastructures.

Descriptif. Renforcer les ressources propres du MPP nécessitera d'identifier et dépasser les obstacles culturels du MPP vis-à-vis des démarches commerciales et de développer une approche économique de son activité. Le MPP devra renforcer sa capacité de commercialisation et construire une offre de services à partir de ses savoir-faire.

7- Des modèles agro écologistes à développer au-delà de l'agriculture vivrière

Objectif. Diffuser des modèles éprouvés d'exploitations et d'ateliers conduits en agro-écologie suffisamment rémunérateurs pour être des alternatives à l'exode ou la sortie de l'agriculture.

Descriptif. Plusieurs pistes de réflexion peuvent être envisagées : développer les productions hors sol, créer de petits ateliers de transformation, s'organiser pour mieux valoriser les produits ou encore faciliter l'accès au foncier et au crédit. Ces questions pourraient être approfondies à partir d'expérimentations capitalisées et d'une diffusion des références ainsi produites via les canaux du MPP.

Table des matières

1- METHODOLOGIE

1.1	La commande et son contexte.....	16
1.2	La mission	16
1.2.1	La méthode.....	16
1.2.1.1	Une évaluation participative	16
1.2.1.2	Une méthode centrée sur des ateliers	17
1.2.2	Les résultats attendus.....	18
1.2.3	Le déroulement	18
1.3	Périmètres et limites.....	18
1.3.1	Le périmètre de l'évaluation	18
1.3.2	Les limites de l'évaluation.....	19

2 - LES APPORTS DU PROJET

2.1	Un projet qui produit du changement social.....	20
2.1.1	Une amélioration de la qualité de vie des familles paysannes.....	20
2.1.1.1	L'autonomie alimentaire	21
2.1.1.2	Une petite source de revenu	22
2.1.1.3	Un cadre de vie plus agréable	23
2.1.2	Un renforcement de la capacité à agir des paysans	23
2.1.2.1	Une conscientisation des paysans	23
2.1.2.2	L'agro-écologie, vecteur d'autonomie.....	24
2.1.3	Une structuration du monde paysan.....	25
2.1.3.1	Le groupement, unité de base de l'organisation du monde paysan.....	26
2.1.3.2	Des animateurs et agro-écologistes formés, leviers des changements à venir	29
2.2	Un projet qui contribue à développer une agriculture vivrière et durable	34
2.2.1	Des nombreux paysans convaincus de l'utilisation durable des ressources	34
2.2.1.1	Des paysans formés	34
2.2.1.2	Des paysans mieux conseillés	35
2.2.1.3	Une stratégie de diffusion efficace	35
2.2.2	Des pratiques pour un environnement durablement protégé	36
2.2.2.1	Des sols mieux protégés	36
2.2.2.2	Biodiversité préservée	36
2.2.2.3	Recyclage et tris sélectifs	36
2.2.3	Une amélioration des rendements.....	37
2.2.3.1	Augmentation de la productivité des surfaces	37

2.2.3.2	Diminution des intrants	37
2.2.4	Un développement limité par la faible productivité du travail en agriculture manuelle	38
2.2.5	Des références sur les jardins prekey qui restent théoriques	39
2.3	Un projet qui renforce les capacités du MPP	39
2.3.1	Un renforcement des capacités en formation	40
2.3.1.1	Une dynamique de formation qui redémarre	40
2.3.1.2	Des outils et démarches de formations adaptés et capitalisés	40
2.3.1.3	Des formateurs aux capacités renforcées.....	41
2.3.1.4	Des dispositifs de formation plus cohérents et efficaces	43
2.3.2	Des nouvelles approches expérimentées	45
2.3.2.1	Les Approches Orientées Changement au service de la connaissance et d'une re-mobilisation des groupements	45
2.3.2.2	Des suivis technico-économiques des exploitations et des marchés	48
2.3.2.3	Des échanges d'expériences ... a minima	49
2.4	Un projet qui conforte un partenariat structurant et novateur entre le MPP et Frères des hommes.	50
2.4.1	Un partenariat pérenne et structurant entre Frères des hommes et le MPP	50
2.4.1.1	Un partenariat qui précède le projet.....	50
2.4.1.2	Une vision partagée du développement	51
2.4.1.3	Les stratégies partenariales convergentes.....	51
2.4.1.4	Un partenariat stratégiquement structurant.....	52
2.4.2	Un partenariat à différentes échelles	52
2.4.2.1	Un projet cohérent avec des contributions pertinentes	52
2.4.2.2	Un partenariat professionnalisant sur des valeurs partagées avec le CIEDEL	52
2.4.2.3	Un partenariat technique avec AVSF	53
2.4.2.4	Des partenariats non aboutis avec les acteurs haïtiens	53
2.4.3	Un partenariat horizontal avec un fonctionnement souple	54
2.4.3.1	Une construction collective initiale et chemin faisant	54
2.4.3.2	Des positionnements novateurs pour Frères des Hommes et le MPP	54
2.4.4	Un partenariat enrichissant	56
2.4.4.1	Des apports différenciés	56
2.4.4.2	La construction de savoir-faire en termes de formation	56
2.4.4.3	Une meilleure connaissance du terrain	57
2.4.4.4	Une distanciation sur son action et sa stratégie.....	57
2.5	En guise de conclusion	59

3 - DES PISTES POUR L'AVENIR

3.1	Le cadre de réflexion préalable	60
3.1.1	Une stratégie du MPP appelé à évoluer	60
3.1.2	Des éléments pour un nouveau cadre d'intervention.....	60
3.1.2.1	Mobiliser l'agro-écologie comme porte d'entrée pour le changement social.....	61
3.1.2.2	Générer des ressources pour garantir l'autonomie du MPP comme des paysans	61
3.1.2.3	Faire évoluer les modalités d'engagement au service du changement social.....	62
3.2	Concevoir un dispositif intégré de formation et d'appui à l'installation	63
3.2.1	Motivations.....	63
3.2.2	Objectif	63
3.2.3	Descriptif.....	63
3.3	Expérimenter de nouvelles modalités d'organisation et d'action pour le changement social	65
3.3.1	Motivations.....	65
3.3.2	Objectif	65
3.3.3	Descriptif.....	65
3.4	Valoriser l'impact social du MPP	68
3.4.1	Motivations.....	68
3.4.2	Objectif	68
3.4.3	Descriptif.....	68
3.5	Développer les partenariats autour d'apports réciproques	70
3.5.1	Motivations.....	70
3.5.2	Objectif	70
3.5.3	Descriptif.....	70
3.6	Développer un pôle d'excellence en agro-écologie.....	73
3.6.1	Motivations.....	73
3.6.2	Objectif	73
3.6.3	Descriptif.....	73
3.7	Valoriser les savoir-faire et activités du MPP pour augmenter ses ressources propres	75
3.7.1	Motivations.....	75
3.7.2	Objectif	75
3.7.3	Descriptif.....	75
3.8	Des modèles agro écologistes à développer au-delà de l'agriculture vivrière	77
3.8.1	Motivations.....	77
3.8.2	Objectif	77
3.8.3	Descriptif.....	77

1 METHODOLOGIE

1.1 LA COMMANDE ET SON CONTEXTE

Partenaires dans la construction et la mise en œuvre du projet « Renforcement du MPP dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles paysannes du plateau central en Haïti », le Mouvement Paysan de Papaye et Frères des Hommes ont souhaité tirer les enseignements des actions et des modalités de partenariat de ce projet. Il s'agissait notamment de préciser en quoi les démarches et méthodes mobilisées ont contribué à l'amélioration des pratiques et savoir-faire des différents acteurs impliqués, et in fine, à l'amélioration des conditions de vie et du niveau d'autonomie des familles paysannes.

Le projet s'appuie sur des postulats fondateurs dont les partenaires souhaitent interroger la pertinence avant de s'engager dans une seconde phase du projet. Fondamentalement, les partenaires souhaitaient ré-interroger le rôle de la formation comme vecteur de transformation sociale, en comprendre les effets et les modalités de mise en œuvre et d'organisation qui en garantissent l'efficacité et l'efficience.

D'un point de vue plus opérationnel, cette évaluation s'inscrit dans la perspective d'une poursuite de l'action et de l'élaboration d'un nouveau projet. Elle vise à contribuer à la réflexion stratégique sur la formation comme outil du changement social et à l'amélioration des pratiques de formation, d'organisation et d'accompagnement comme outils de changement social.

1.2 LA MISSION

1.2.1 LA METHODE

1.2.1.1 Une évaluation participative

Afin que l'évaluation soit la plus porteuse possible d'enseignement pour l'avenir et qu'elle garantisse des apprentissages pour les parties-prenantes, la démarche proposée fut très participative. Elle a associé les porteurs du projet, le MPP et le FdH à toutes les étapes de la démarche, à savoir :

- Cadrage de la méthodologie : mise à jour de méthodologie proposée, échantillonnage et constitution des focus groupes, finalisation des questions des focus groupes, repérage des données de suivi et résultats à prendre en considération, ...
- Echanges entre consultants et équipes du projet, à chaud à l'issue des focus groupes, sur les changements perçus, les articulations avec les données du suivi-évaluation et les questionnements inhérents.
- Analyse des points saillants : analyse partagée des premiers résultats de l'évaluation, échange sur la trame d'analyse du rapport d'évaluation, ...
- Echanges sur la base du rapport provisoire.

Elle s'est largement appuyée sur la parole des acteurs et bénéficiaires du projet. L'ensemble de ces acteurs ont participé à l'identification des changements générés par le projet et des processus qui y ont contribué à travers des ateliers et entretiens.

1.2.1.2 Une méthode centrée sur des ateliers

L'évaluation s'est appuyée sur un important travail de terrain, mobilisant 4 consultants –deux français et deux haïtiens – durant 7 journées.

Les consultants ont animé en binôme des ateliers avec les différents bénéficiaires du projet. Au total, ils ont rassemblé plus de 70 personnes.

Sept ateliers ont été organisés en Haïti par type de public, même si dans la réalité parfois les ateliers ont parfois regroupés des publics différents.

- un atelier avec les formateurs
- un atelier avec les animateurs et techniciens
- un atelier avec les familles paysannes de la zone Papaye
- un atelier avec les familles paysannes de la zone Mirebalais
- un atelier avec les cadres-relais, animateurs et agro-écologistes formés ou en formation
- un atelier avec les jeunes paysans
- un atelier avec les cadres du MPP (équipe dirigeante).

A partir de ces ateliers, de premières hypothèses ont été émises.

Les ateliers ont été complétés par des entretiens individuels en Haïti avec :

- le coordinateur du projet au MPP,
- le fondateur du MPP,
- la volontaire de FdH,
- la responsable pays d'AVSF en Haïti,
- le coordinateur du Réseau des Organisations pour le Développement du Département du Centre.
- le responsable du bureau agricole communal de Hinche.

Les consultants sont également allés sur le terrain. Nous avons visité le centre Lakay, deux fermes avec des échanges avec les paysans et nous avons rencontré un groupement et son animatrice au cours de leur journée d'action collective.

De retour en France, des entretiens ont eu lieu avec :

- la responsable du projet pour FdH
- le responsable formation de FdH
- l'intervenante du CIEDEL

- l'assistant technique d'AVSF au moment du projet.

Le dépouillement et l'analyse des données se sont déroulés à chaud à quatre consultants en Haïti et en lien avec le MPP. Une analyse plus détaillée et la rédaction du rapport ont été réalisées par les consultants français après la mission de terrain. Elles ont fait l'objet d'échange avec Frères des Hommes². Le rapport a été soumis à la relecture des consultants haïtiens, de Frères des Hommes et du MPP.

1.2.2 LES RESULTATS ATTENDUS

La mission visait à répondre aux questions évaluatives des termes de référence. Elles ont été regroupées en 4 grandes questions évaluatives par les consultants :

- *En quoi et dans quelle mesure les actions menées dans le cadre du projet viennent contribuer au développement de l'agro-écologie et plus largement au changement social ?*
- *De quelle manière concrète les pratiques de formation contribuent-elles à ces évolutions auprès des différents publics ?*
- *Comment et dans quelle mesure la stratégie et l'organisation du MPP favorisent le développement de pratiques de formation vectrice de changement ?*
- *Quelle est la plus-value de l'accompagnement des partenaires, et notamment de FdH, sur l'ensemble du dispositif et notamment sur le renforcement des capacités du MPP ?*

L'objectif de l'évaluation était d'alimenter la réflexion de Frères des Hommes et du MPP en vue de construire un futur projet.

1.2.3 LE DEROULEMENT

La mission s'est déroulée comme prévue en amont dans les échanges entre les consultants, le MPP et Frères des Hommes. Le MPP a organisé les ateliers et a mobilisé des personnes concernées. Il a également organisé les rendez-vous prévus. L'encadrement du MPP a été à l'entière disposition des consultants. Les échanges ont été denses et libres.

Les entretiens avec les acteurs français ont eu lieu par téléphone ou skype. Ils ont été libres, ouverts et riches.

1.3 PERIMETRES ET LIMITES

1.3.1 LE PERIMETRE DE L'EVALUATION

Cette évaluation répond à un double objectif : identifier et comprendre les apports du projet, fournir des pistes pour un nouveau projet. Cette perspective pose un périmètre particulier de l'évaluation.

L'évaluation permet de comprendre les apports du projet, mais aussi plus largement ceux du MPP puisque le projet est pleinement intégré dans la stratégie d'action du MPP. Les changements identifiés dans cette évaluation sont ceux auxquels le projet a fortement contribué.

²Un souci technique a empêché le MPP de participer à ce temps de travail.

L'évaluation porte donc sur le projet, mais, selon les sujets, elle aborde plus globalement les effets de l'action du MPP et du partenariat entre le MPP et Frères des Hommes.

L'évaluation réalisée est avant tout une évaluation qualitative. Elle permet d'identifier les effets du projet, mais sans en quantifier précisément l'importance.

Elle n'a pas consisté à analyser les résultats atteints au regard de ceux attendus. Ceux-ci sont mentionnés quand cela est pertinent, mais pas de manière systématique.

1.3.2 LES LIMITES DE L'EVALUATION

A posteriori, nous pointons quelques limites à notre travail.

Le MPP ne dispose pas d'un dispositif de suivi-évaluation permettant d'avoir sous la main des données précises. Chaque donnée suppose une recherche dans les documents du MPP. Certaines données notamment celles concernant les groupements sont datées ou pas forcément fiables. Les principales données chiffrées que nous avons utilisées sont issues des rapports rédigés par FdH pour l'AFD.

Nous n'avons pas rencontré les acteurs haïtiens avec lesquels des échanges étaient prévus ou ont eu lieu au cours du projet, notamment l'INUJED et le GRADIMIRH.

Les personnes que nous avons enquêtées au cours des ateliers ou lors des entretiens ont été choisies par le MPP et sont nécessairement des personnes qui en sont proches. Il y a une possibilité de biais. Pour notre analyse, nous avons modéré l'enthousiasme que nous avons rencontré et nous avons tenu compte des comptes-rendus des ateliers AOC portant sur les difficultés rencontrées.

Nous n'avons pas pu nous approprier certains documents stratégiques et supports de formation en langue créole.

2 LES APPORTS DU PROJET

Le projet « Renforcement du MPP dans ses pratiques de formation et d'accompagnement des familles du Plateau Central en Haïti » s'appuie sur la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation renouvelée. Il a permis de faire évoluer le dispositif de formation et de renforcer l'équipe de formateurs.

La formation est l'un des principaux modes d'action du MPP. Le projet vient renforcer et donner de l'ampleur aux effets de l'action de formation du MPP. Les apports que nous avons pu observer sont liés à l'action de formation du MPP dans sa globalité. Sans le projet, les formations n'auraient probablement pas eu lieu et, le cas échéant, elles n'auraient eu ni cette ampleur, ni cette efficacité.

Grâce aux formations mises en œuvre, le projet a donc contribué directement à deux effets majeurs : le changement social et le développement de l'agro-écologie.

2.1 UN PROJET QUI PRODUIT DU CHANGEMENT SOCIAL

Sans les présupposer au regard des résultats attendus, nous avons cherché à identifier les effets perçus de la formation auprès de ceux en ayant bénéficié directement ou indirectement. Cette approche nous permet de confirmer l'un des postulats du MPP : la formation contribue bien au changement social. A minima, le projet a concerné un millier de personnes, entre celles directement formées, celles faisant partie des brigades et groupements formés durant le projet et les familles accompagnées. Beaucoup plus, si l'on intègre la diffusion des changements induits par le projet auprès des membres des brigades et groupements préexistants, et au-delà du MPP.

Le premier élément émergeant est une amélioration de la qualité de vie des familles, lié au développement de la production agricole. Il est immédiatement cité par la totalité des personnes rencontrées.

Une seconde dimension du changement social concerne la capacité à agir des paysans au niveau individuel et collectif.

Enfin, la formation des animateurs et agro-écologistes entraîne des changements en profondeur des personnes formées.

2.1.1 UNE AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE DES FAMILLES PAYSANNES

L'amélioration de la qualité de vie concerne les familles ayant bénéficié directement ou indirectement des formations en agro-écologie. Il s'agit notamment des agro-écologistes qui ont suivi la formation, des familles modèles et des familles accompagnées. Les familles relient directement les apports en termes de qualité de vie à l'intervention d'un agro-écologiste et plus rarement d'un animateur.

2.1.1.1 L'autonomie alimentaire

- **L'autoconsommation, premier usage du jardin**

La première fonction des jardins prekey est de nourrir la famille. Les jardins prekey, littéralement « près de la maison », permettent notamment de valoriser l'eau des toits de la maison pour la production de maraîchage en particulier.

Les jardins assurent une production toute l'année et permettent donc de fournir des fruits et légumes en continue aux familles. Ils produisent notamment en saison sèche et lors des périodes de soudure où les ressources fraîches sont plus faibles (novembre à février – juin-juillet).

Ces productions évitent également aux familles d'acheter des légumes au marché. *« Avant il n'y avait pas de culture maraîchère dans la zone, il fallait aller acheter à Port au Prince »*

- **Une alimentation plus saine et diversifiée**

Parce qu'ils sont conduits sur les principes de l'agro-écologie, les jardins prekey et les parcelles destinées à la commercialisation produisent une alimentation saine, exempte de résidus de pesticides, insecticides et engrais chimiques ou de résidus de pollution. Les fruits et légumes sont mangés très frais, gardant toutes leurs vitamines.

Les familles ont également accès à une alimentation plus diversifiée, notamment en ce qui concerne les légumes.

« Cela nous permet de varier le menu avec des choux, des tomates, ... »

« Dans mon jardin, j'ai tout autour de moi »

- **Manger en conscience**

Les moniteurs³, animateurs et agro-écologistes ayant suivi une formation sont conscients des enjeux qui se jouent sur l'alimentation : santé, autonomie alimentaire, protection de l'environnement... Ils mangent en conscience. Cela ne concerne pas uniquement leur production, mais plus largement toute l'alimentation. Le message de santé publique et le message politique du MPP sur l'alimentation sont passés : les participants aux ateliers et les personnes rencontrées rappellent ce qu'ils ont appris au MPP - *« le sucre, c'est poison »* - et se montrent très critiques envers les aliments importés. Ils insistent sur le fait que chacun doit se poser la question de la provenance de ce qu'il mange et des conséquences que le mode de production a sur la société⁴, rappellent qu'il faut éviter l'alimentation importée parce qu'on ne sait pas comment elle a été produite. Ils en deviennent militants, interpellant par exemple un buveur de Coca-cola sur tous les méfaits de cette boisson. Ce positionnement est moins marqué chez les familles n'ayant pas suivi la formation.

- **Une contribution à la souveraineté alimentaire**

« La souveraineté alimentaire est le droit des peuples, des communautés et des pays de définir dans les domaines de l'agriculture, du travail, de la pêche, de l'alimentation et de la gestion forestière, des politiques écologiquement, socialement, économiquement et culturellement adaptée à leur situation unique. Elle comprend le droit à l'alimentation et à la production d'aliments, ce qui signifie que tous les peuples ont le droit à des aliments sûrs, nutritifs et culturellement appropriés et aux moyens de les produire et qu'ils doivent avoir

³Les moniteurs ont suivi le premier cycle de la formation d'animateur.

⁴Lors d'un atelier, les participants ont chanté en cœur une chanson apprise au MPP : *« Il faut se poser des questions sur ce qu'on mange »*

la capacité de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur société»⁵. Fondateur de Via Campesina, le MPP a participé à l'élaboration de cette définition et il participe également à la mise en œuvre de la souveraineté : en accompagnant les paysans sur le développement de l'agro-écologie, le MPP leur permet de produire par eux-même une alimentation saine, respectueuse de l'environnement, en phase avec leurs pratiques traditionnelles et leurs modes de consommations.

2.1.1.2 Une petite source de revenu

La contribution du projet à l'amélioration de la qualité de vie se traduit aussi par une petite amélioration du revenu.

- **Un revenu complémentaire**

Les productions non consommées sont vendues sur les marchés locaux. Tous les participants ont indiqué que les cultures des jardins leur apportent un complément de revenu. Ce complément est limité et aléatoire puisqu'il s'agit du surplus après la consommation familiale.

Les jardins Prekay contribuent également indirectement au revenu en limitant l'achat de denrées alimentaires grâce à l'autoconsommation.

- **Un moyen de financer une partie de la scolarité**

D'après les familles enquêtées, ce complément de revenu est avant tout consacré à l'éducation des enfants « Il permet de payer 2 ou 3 mois de scolarité » nous indique une mère de famille. Cet argent est parfois utilisé également pour prendre soin de la famille : achat de savons, soin de santé, ...

- **Un revenu non destiné au développement du jardin Lakay**

Parmi les usages faits de l'argent, nul ne fait mention d'un investissement dans des moyens de production ou des intrants. L'argent gagné ne semble pas être réinvesti dans l'agriculture. Que ce soit pour les semences ou les outils, les paysans sont en attente d'une aide extérieure. Toutes les familles ont demandé à ce que des semences leurs soient fournies et une très large majorité a pointé le besoin d'avoir des outils, notamment des pompes et des citernes.

Plusieurs hypothèses peuvent être envisagées pour expliquer cette situation : la nécessité de répondre avant tout aux besoins immédiats de la famille, la perception du jardin Prekay comme faisant partie d'une économie domestique plutôt que d'un système de production, la difficulté à s'inscrire dans une logique économique à moyen ou long terme, une attitude attentiste et l'habitude de recevoir une aide sur les intrants, la difficulté effective à acquérir des semences de bonne qualité ou encore un matériel trop coûteux au regard de la plus-value générée⁶, ...

Comme l'a montré le rapport d'AVSF sur l'analyse des résultats du suivi technico-économique, la productivité des revenus du travail est faible. L'hypothèse la plus vraisemblable est qu'il n'est donc pas rentable économiquement d'investir dans le jardin prekay.

⁵Via campesina, sommet de Rome sur l'alimentation organisé par le FAO en 1996.

⁶Les investissements utiles (pompe, citerne, ...) ne sont probablement pas rentables pour un jardin d'un demi-carreau.



Intégrer une approche par genre

L'analyse proposée ci-dessus ne prend pas en considération la question du genre. Pourtant, il serait intéressant de poser un regard « genré » sur le changement social généré par ses activités. En quoi ces changements affectent les places et rôles et des hommes et des femmes dans la société ? Comment l'action de formation du MPP modifie la place des femmes dans l'agriculture en général, dans l'économie et dans la cellule familiale ?

Quelques propos peuvent laisser entendre que l'agro-écologie permet aux femmes de développer une activité agricole auparavant délaissée. Cette forme d'agriculture demande de la main d'œuvre et mobiliserait notamment les femmes. Peut-être rend-t-elle juste leur rôle plus visible...

Si l'enjeu du MPP est de contribuer au changement social, une approche par genre dans le suivi des projets permettrait une lecture beaucoup plus fine des changements générés.

2.1.1.3 Un cadre de vie plus agréable

Parmi les changements générés par le projet, plusieurs personnes interrogées ont indiqué que leur cadre de vie était devenu plus agréables. Deux éléments interviennent dans cet embellissement : la plantation d'arbres fruitiers et le tri des déchets.

Les familles ont pris conscience de l'intérêt de l'arbre dans l'écosystème. Elles plantent des arbres et les protègent : « *on fait plus attention aux arbres* », « *on voit l'arbre autrement* ».

Le tri de déchets, notamment dans la perspective de produire du compost, a amené les familles à ne plus jeter les bouteilles plastiques avec les déchets compostables : « *on ne brûle plus les bouteilles plastiques* », « *on ne met plus tous les déchets ensemble* ».

La beauté des lieux en est un effet induit immédiat que les familles apprécient : « *Les jardins sont plus jolis* ».

2.1.2 UN RENFORCEMENT DE LA CAPACITE A AGIR DES PAYSANS

Le projet renforce la capacité à agir des paysans individuellement et collectivement. Il s'inscrit dans une logique d'empowerment, en tant que processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, d'émancipation⁷.

Le projet renforce directement la capacité à agir des animateurs/moniteurs et agro-écologistes formés et indirectement celle des paysans que les personnes formées accompagnent. Les formations du MPP contribuent à ce processus à trois niveaux : une conscientisation des paysans quant à leur situation, la prise en main d'une « boîte à outils » que constitue l'agro-écologie pour gagner en autonomie, la structuration du monde paysan pour réagir collectivement.

2.1.2.1 Une conscientisation des paysans

Au niveau individuel, les formations à l'animation pour le changement social et à l'agro-écologie génèrent une prise de conscience politique par les paysans de leur situation et de la dépendance dans laquelle ils se trouvent.

⁷Définition de l'empowerment par Marie-Hélène Bacquet

Les formations du MPP permettent une prise de conscience des paysans sur des enjeux dont ils constituent les principaux acteurs : les enjeux socio-politiques et les enjeux environnementaux.

- **Les enjeux socio-politiques**

La formation d'animateur pour le changement social accorde une place très importante à une compréhension socio-politique du monde. C'est le cœur du premier cycle de formation des animateurs. Il passe avant les formations plus techniques abordées notamment dans le second cycle. La moitié des cours du premier cycle sont consacrés à la formation politique⁸ avec une lecture à dominante marxiste, autour de trois modules : « Analyse de la réalité nationale », « Analyse de la réalité internationale », « Economie politique ».

Ces cours font prendre conscience aux paysans des enjeux et conséquences de la mondialisation, de la situation des agriculteurs haïtiens dans ce contexte et des moyens qu'ils ont pour réagir... La situation des paysans n'est pas une fatalité, mais le résultat d'un système de domination dans lequel ils sont mis en situation de dépendance et sur laquelle ils peuvent agir.

L'enseignement est efficace. Les apprenants s'approprient pleinement cette lecture de la société qu'ils diffusent à leur tour.

« Les gens ont tendance à penser que tout est une fatalité. C'est important de dire que ce monde n'a pas été créé par Dieu. Ce que les hommes ont fait, d'autres hommes sont capables de le défaire ». Une monitrice, en cours de formation.

- **Les enjeux environnementaux**

La formation d'animateur pour le changement social, et plus encore la formation en agro-écologie permet aux apprenants de prendre conscience des enjeux environnementaux et des pratiques à voir pour protéger l'environnement. Les deux formations comprennent un module d'introduction à l'agro-écologie qui présente les bases de l'agro-écologie. La formation en agro-écologie développe les pratiques agricoles à mettre en œuvre pour développer une agriculture respectueuse de l'environnement.

Les enseignements sont là aussi pleinement appropriés par les apprenants.

« Avant, je travaillais la terre n'importe comment. Je détruisais les bêtes. Maintenant, j'utilise des techniques qui protègent la terre. Avant je balayais la terre, mais j'ai appris que les sédiments étaient utiles. Je ne le fais plus. » Evenole, agro-écologiste.

« Avant je brûlais la terre, c'était une grave erreur. Je ne referai plus jamais ». Nativita Jean, agro-écologiste en formation.

2.1.2.2 L'agro-écologie, vecteur d'autonomie

Face à la situation de dépendance dans laquelle les paysans se trouvent, l'agro-écologie offre une alternative qui permet aux paysans de gagner en autonomie.

L'autonomie passe par une prise de confiance dans sa capacité à agir, or l'agro-écologie revalorise les savoir-faire paysans. Il propose également un mode d'agriculture où le paysan prend pleinement en main sa production.

⁸Le terme de politique est utilisé dans son sens premier et noble, à savoir la compréhension de la vie de la cité.

- **Une revalorisation des savoir-faire paysans**

L'agro-écologie redonne de la valeur aux savoir-faire ancestraux des paysans dans un pays où les paysans sont considérés comme des ignorants. L'agro-écologie s'appuie sur l'observation des pratiques. Elle donne de la valeur à ce que perçoivent et disent les agriculteurs. Elle leur reconnaît une expertise de terrain. En formalisant leurs savoir-faire, elle rend visible leur technicité : celle-ci ne passe pas nécessairement par l'utilisation d'un outillage technique, mais par la maîtrise d'un ensemble de pratiques pour gérer le vivant. La formation transmise par les agro-écologistes aux paysans vient faire une sélection dans les pratiques (toutes les pratiques ancestrales ne sont pas pertinentes !), en conforter certaines et en apprendre de nouvelles. Les paysans se sentent plus « capables ». L'agro-écologie contribue ainsi à l'estime de soi des paysans.

« J'ai appris à produire mes propres produits. Avant, je voulais un tracteur. On n'a pas besoin de gros matériel. Ce n'est pas bon pour les sols. » Nativida Jean, agro-écologiste en formation.

L'agro-écologie met en avant la pertinence de certaines pratiques traditionnelles (fertilisation organique, structure anti-érosive, ...). Elle redonne en cela de la valeur également à la transmission intergénérationnelle de connaissances. *« On voit différemment ce que nous disait les anciens »*. Elle renforce ainsi le sentiment d'appartenance au monde paysan à travers les générations.

- **Un mode d'agriculture favorisant l'autonomie**

En agro-écologie, l'agriculteur est responsable d'un système biologique complexe qu'il doit rendre productif. Il pilote l'ensemble des processus de production. Il dépend bien-sûr des caprices du climat, mais avec une moindre dépendance à l'égard des intrants et avec une meilleure connaissance du fonctionnement des sols. Il conduit sa production avec une plus grande autonomie que dans l'agriculture classique.

« Je suis chef dans ce que je fais, je suis capable d'expliquer ce que je fais. C'est l'agro-écologiste qui m'a transmis ces connaissances » Eugène, paysan accompagné.

« Avant on ne se sentait pas capable de faire seul. On a formé un groupe, on nous a distribué des plantules. Je sais que je suis capable de faire seule. » Marina, paysanne accompagnée.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le jardin prekey contribue également à l'autonomie alimentaire des familles paysannes. Elles sont moins dépendantes à ce niveau de la société de consommation.

- **Une motivation à rester paysan en Haïti**

A plusieurs reprises, des personnes formées nous ont indiqués que la formation les a motivés à rester à la campagne. Les formations montrent qu'il est possible de maintenir une activité agricole dans un contexte difficile, mais surtout elle redonne au paysan une image positive de l'activité agricole et montre qu'il est possible de faire autrement.

Avec l'apport des formations, le MPP offre une perspective qui permet de résister à la tentation de rejoindre la ville ou d'immigrer dans l'espoir de jours meilleurs. Le mouvement crée les conditions pour les paysans aient envie de rester.

2.1.3 UNE STRUCTURATION DU MONDE PAYSAN

Le Mouvement Paysan de Papaye s'est constitué à travers l'organisation de groupements de paysans qui mènent des actions collectives. La formation d'animateurs pour le changement social a pour objectif de former des personnes qui accompagnent la création de groupements puis qui en assurent un appui. La formation des agro-écologistes s'appuient sur la création de brigades, regroupement de paysans qui s'entraident pour la

culture des parcelles. Les groupements paysans, les brigades dans une moindre mesure, et les animateurs et agro-écologistes formés constituent des piliers pour la structuration du monde paysan.

2.1.3.1 Le groupement, unité de base de l'organisation du monde paysan

- A l'origine, les groupements ...

Le MPP⁹ est née en 1973 avec la création de deux groupements paysans à l'initiative de Chavannes Jean-Baptiste. Suivant un processus de création précis, les groupements de paysans se sont très vite développés, passant de 2 à 5 en 1974, de 5 à 9 en 1975, de 9 à 39 en 1976¹⁰. Entre 1998 et 2000, dernier comptage en date, le MPP comptait 4553 groupements de base et 61 000 adhérents. Les paysans représentent 65% de la population haïtienne, selon Mulaire Michel, et 40 à 45% des paysans du département du centre sont membres du MPP¹¹.

Le mouvement a mis en place une organisation très structurée. Le groupement constitue l'unité de base du mouvement. Il comprend entre 7 et 15 personnes. Il existe des groupements d'hommes, de femmes, mixtes et des groupements de jeunes¹² ¹³. 10 groupements forment une assemblée locale ; 4 assemblées locales forment une assemblée de zone. Chaque niveau a un coordinateur et un rythme de réunion prédéterminé. Les coordinateurs des 70 zones se retrouvent en coordination centrale. Chaque groupement envoie 3 personnes à l'assemblée générale (un homme, une femme, un jeune).

Les groupements sont constitués à l'issue d'un parcours en 12 étapes accompagnés par un animateur. Ils définissent leurs règles de fonctionnement dans le cadre proposé par le MPP. Ils élisent tous les trois un coordinateur, un trésorier et un secrétaire, poste renouvelable une fois. Les groupements doivent se réunir une fois par semaine. Les membres du groupement constituent un capital social du groupement, à raison d'une part par personne, capital avec lequel ils développent une activité collective : parcelle cultivée en commun, petit élevage, atelier artisanal,

- Une dynamique collective organisée

Le principe avec lequel les groupements ont été constitués est celui de l'approche collective pour mener des activités en commun dans le cas des groupements ou pour s'entraider dans le cas des brigades. Cette pratique s'appuie sur une tradition d'entraide collective dans le travail appelée le kombit. Les paysans haïtiens ont l'habitude de se regrouper pour réaliser des activités agricoles communes.

L'action collective au cœur de la constitution des groupements

En 1973, Chavannes a fait le constat que les difficultés rencontrées par le monde paysan étaient techniques mais également socio-culturelles. Il y avait beaucoup de divisions et de tensions concernant les terres. Les paysans étaient méfiants les uns envers les autres. Il lui a semblé que « *l'éducation populaire était plus importante que la formation technique* ».

Les étapes de la création d'un mouvement ont été formalisées par le fondateur afin d'être transmises à des animateurs qui pourraient accompagner la création de groupements. Une formation des animateurs a ainsi été mise en place par le MPP avec une première promotion de 21 apprenants en 1979.

⁹Il ne prit cependant le nom de MPP qu'en 1986 à la chute de la dictature de Duvalier.

¹⁰Données issues de l'entretien avec Chavanne Jean-Baptiste, septembre 2017.

¹¹Recensement des pratiques agricoles dans la commune de Hinche en Haïti, CAUMARTIN Natasha, DIEYE Pierre, GUERIN Julie, RICHARD Thomas, mai 2016.

¹²Jeune est défini comme ayant de moins de 30 ans.

¹³Une analyse réalisée dans le cadre des travaux AOC auprès de 30 groupements de la zone de Bassin Zim montre que la majorité des groupements est composé de plus de 10 membres et est mixte.

La constitution d'un groupement passe par un parcours en 12 étapes. Les premières étapes traitent avant tout des enjeux du collectif. Les participants mènent une réflexion sur l'amitié et l'importance de dépasser les divisions, sur la force du groupe et de la solidarité, et sur la valeur de chaque membre qui constitue le groupe et de ce qu'il peut lui apporter. Les étapes du milieu donnent une formation politique aux paysans en racontant les luttes du MPP pour continuer à exister et l'histoire de l'esclavage d'hier et d'aujourd'hui. Les dernières étapes posent les modalités de constitution d'un groupement : règlement interne, activité collective, ...

Les animateurs ont pleinement intégré les enjeux de la dimension collective et portent cette parole dans les groupements.

« Nous encourageons les paysans à se considérer comme une famille ». Un animateur

« L'animatrice nous encourage à faire de l'artisanat, de l'élevage collectif [...] Les animateurs nous donnent de la formation sur le bien-vivre, sur le comportement des familles : répartition des tâches dans le poulailler, comment on fait un calcul économique ... » Anette Noël, membre d'un groupement.

« Dans notre groupe, il y a plus de collaboration, on est plus proche. On a commencé à faire un jardin ensemble » Joseph, membre d'un groupement et d'une famille modèle.

Si le MPP accorde un grand soin à proposer une organisation collective structurée, il est difficile d'apprécier, au-delà des propos, le niveau réel d'appropriation des enjeux du collectif chez les paysans membres du MPP n'ayant pas suivi la formation.

L'entraide au sein des brigades

La formation à l'agro-écologie a également été l'occasion de concevoir une autre approche du collectif : celle des brigades agro-sylvicoles (BAS).

Chaque agro-écologiste doit former une brigade agro-sylvicole. Elle regroupe des paysans qui sont accompagnés par l'agro-écologiste. Les paysans vont à tour de rôle chez les uns et les autres pour s'entraider sur des travaux. La mission première des BAS est de produire des plants d'arbres en pépinière et de les diffuser aux membres de la BAS.

La BAS est une modalité d'organisation beaucoup plus souple. Il n'y a pas d'activité collective et moins de règles de fonctionnement imposées. Ces membres ne sont pas obligés d'adhérer au MPP. Ils participent à la brigade dans une logique d'apprentissage technique et d'entraide, mais sans réflexion en termes d'approche collective.

Au-delà de la solidarité dans le travail qu'apportait déjà le kombit, l'organisation en groupements et brigades permet à leurs membres d'accéder à une information, voire une culture, technique et politique et d'appartenir à une organisation militante, reconnue et de grande ampleur.

- **Les tensions de deux logiques organisationnelles**

Le modèle organisationnel du MPP fonctionne depuis 1973 sur les mêmes bases, mais il semble aujourd'hui rencontrer quelques limites. L'organisation en groupements et la structuration du mouvement reste la même, mais les pratiques laissent entrevoir d'autres modalités de fonctionnement et une démotivation des groupements. Au final, ce sont peut-être deux logiques contraires et parallèles qui sont à l'œuvre. Ces deux logiques, explicités et mises en débats, pourraient alimenter la réflexion sur les stratégies d'intervention du MPP.

Le leadership des animateurs sur celui des coordinateurs

Le coordinateur élu par le groupement est censé en être le leader, pourtant l'animateur semble souvent avoir le leadership. Comme il est prévu dans sa formation, l'animateur doit impulser et accompagner la création de

groupements. Au début de la formation des groupements, il se retrouve de par sa posture comme leader de celui-ci car il en détient le processus de création et le savoir.

Par la suite, le coordinateur a souvent du mal à trouver sa place de leader. Dans la pratique, lorsque l'animateur est présent, le coordinateur se met en retrait. « *Le coordinateur ouvre la réunion et passe ensuite la parole à l'animateur* » a rapporté un membre de groupement.

Cette problématique a été largement soulevée par les paysans dans les travaux réalisés avec les Approches Orientées Changement. Cette situation questionne en effet la logique démocratique du groupement en donnant à l'animateur un pouvoir qui n'a pas à être le sien, n'étant pas élu.

Cette situation pose un autre problème : l'animateur ne pouvant pas toujours être là, les groupements se sentent parfois abandonnés en leur absence. « *Est-ce qu'une mère qui met au monde son enfant, le laisse seul une fois qu'il sait marcher ?* ». C'est avec cette comparaison que plusieurs participants ont exprimé leur aspiration à plus d'accompagnement de la part des animateurs lors des ateliers sur les Approches Orientées Changement (AOC). Cette demande montre un besoin d'être materné pour reprendre l'image proposée, mais nous n'avons pas entendu de demande clairement formulée.

Les animateurs disposent du savoir et sont outillés en termes d'animation alors que les coordinateurs sont peu formés. Le leadership est donc facilement pris par l'animateur, avec une parole issue des formations du MPP donc pouvant être perçue comme descendante, au détriment d'une parole de terrain que pourrait porter le coordinateur.

Le sentiment des paysans d'une organisation à deux vitesses

Les ateliers AOC ont fait apparaître un sentiment d'inégalité et d'injustice ressenti de façon forte parmi les participants. Les membres de groupements ont le sentiment d'être les pauvres du MPP. Ce sentiment alimente directement la possibilité à se reconnaître comme membre d'un collectif et pousse à avoir une vision binaire (un « eux » et un « nous »). « *Avant, on était tous à pied ou à dos d'âne ou cheval, maintenant, ce sont les paysans seulement qui sont à pieds....* » rappelle un participant. Cette perception renvoie une image violente contre laquelle justement le MPP veut lutter. Les participants aux ateliers AOC ont également indiqué le sentiment de ne pas être compris ou entendu par les instances du MPP.¹⁴

Des groupements en perte de dynamique

Le MPP compte un nombre de groupements important, mais il est difficile de connaître le nombre de groupements réellement actifs. Il semblerait qu'un nombre conséquent n'ait plus qu'une existence formelle, sans activité collective ni réunions. Le nombre de groupements ayant payé leur cotisation serait une première information sur leur mobilisation, même si celle-ci ne traduit pas la dynamique effective des groupements.

La dynamique collective au sein des groupements retombe parfois. Le départ des jeunes, des conflits au sein du groupement ou tout simplement un moindre intérêt vis-à-vis d'un engagement collectif en semble en être les principales causes. Des groupements ne se réunissent plus. Dans d'autres, les activités collectives disparaissent ou se réduisent à des activités moins « impliquantes » collectivement, comme l'élevage avec des bêtes qui passent d'un agriculteur à l'autre, au détriment des parcelles collectivement cultivées qui supposent de consacrer une journée au travail collectif.

Par ailleurs, constituer des groupements est probablement moins simple aujourd'hui que cela ne fut par le passé. Les injustices du contexte politique apparaissent moins criantes qu'au temps de la dictature. Entre le cycle 1 et le cycle 2 d'animateur pour le changement social, le dispositif de formation initiale prévoyait que

¹⁴Bilan atelier AOC du 20 mai 2017.

chaque animateur accompagne la création de 30 groupements. Ce chiffre a été réduit à la constitution de 5 groupements.

Derrière la démobilisation au sein des groupements, peut se cacher une démobilisation plus générale des différentes instances représentatives des paysans au sein du MPP, perçues par certains comme ayant peu de poids par rapport aux cadres dirigeants. Les instances du MPP tendent à se désertifier. Ainsi, un comité ad hoc a dû être mis en place pour pallier l'absentéisme au sein du comité central : 20 personnes sont censées s'y réunir tous les trois mois, mais le quota n'est généralement pas atteint et des décisions ne peuvent pas être prises.

Notons cependant que les ateliers AOC ont fait apparaître une réelle envie de changement de la part des paysans. La dynamique existe mais le cadre ne fonctionne plus.

Démarche ascendante participative vs démarche descendante politique et technique ?

Le MPP est une organisation démocratique dont l'échelon de base est le groupement. Il est très structuré dans son organisation comme dans ses règles de fonctionnement. Les règles de fonctionnement sont issues de l'histoire et arrivent sur le terrain de manière descendante par la voie des animateurs et dans une moindre mesure des agro-écologistes. Ils portent la parole politique et technique du mouvement.

Ces règles donnent une force et une homogénéité au mouvement, mais également une rigidité qui permet difficilement au dispositif d'évoluer. Les entorses à la règle sont qualifiées de « comportements déviants ». Les modes de fonctionnement des groupements et les modalités de l'action collective ne sont peut-être plus tout à fait adaptés aux besoins actuels des paysans. Le message politique semble aussi moins facile à porter¹⁵. La demande des paysans semble aujourd'hui autant concerner des aspects de techniques agricoles que des problématiques socio-politiques.

Parallèlement, les ateliers AOC ont fait apparaître une réelle motivation des paysans pour s'impliquer dans des actions qui pourraient générer un changement. Il y a une dynamique ascendante potentielle qui mériterait d'être valorisée.

La démarche AOC s'avère être un outil très pertinent pour repenser un fonctionnement possible des groupements et envisager de nouvelles perspectives de développement au MPP en réponse aux problématiques actuelles rencontrées par les paysans. En phase avec les valeurs initiales du MPP qui vise à redonner la parole au paysan, l'approche AOC permet d'entrer par les changements attendus et imaginer les modalités de sa réalisation. Elle constitue un outil de participation qui renforcera la dynamique ascendante du MPP et sera vecteur de créativité.

2.1.3.2 Des animateurs et agro-écologistes formés, leviers des changements à venir

Les animateurs et les agro-écologistes sont les chevilles ouvrières du changement social proposé par le MPP. Ils sont les bénéficiaires directs des formations du MPP. Grâce à celle-ci, ils acquièrent des capacités personnelles et professionnelles. La formation fait d'eux des bénévoles¹⁶ engagés au service de la communauté.

- **Les cadres-relais du MPP**

Au moment de l'évaluation, le dispositif de formation avait permis la formation de 80 animateurs et animatrices, dont 60 financés par le projet et 20 par le MPP, de 67 moniteurs et monitrices dont 60 financés

¹⁵Voir le document « Analyse de la première phase de recueil d'information auprès des groupements et animateurs dans la zone de Papaye Bassin Zyme » dans les travaux AOC.

¹⁶ La fonction n'est pas rémunérée.

par le projet, ainsi que de 63 agro-écologistes dont 51 à la charge du projet. Le projet était centré sur deux communes. Les personnes hors projet ne faisaient pas parties des communes concernées.

Le terme de cadres-relais¹⁷ utilisé pour qualifier les animateurs et les agro-écologistes présente bien leur mission au sein du MPP : ils relaient la philosophie du mouvement et diffusent les pratiques qu'il promeut.

Les moniteurs (cycle 1) et les animateurs (cycle 1 et 2) sont les vecteurs politiques et organisationnels du MPP. Ils impulsent et accompagnent les groupements. Ils transmettent l'analyse de société du MPP, les valeurs politiques du mouvement, mais également des pratiques de fonctionnement. Il peut s'agir ou non de paysans.

Les agro-écologistes sont les vecteurs techniques du MPP. Il s'agit de paysans ayant leur propre ferme. Ils accompagnent des familles paysannes dans le développement des jardins prekey et de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Ils animent les brigades agro-sylvicoles par le biais desquelles ils transmettent également les pratiques agro-écologiques.

Les cadres-relais ont une fonction de techniciens du MPP ou d'accompagnateurs¹⁸ sans pour autant avoir de statut salarié¹⁹ et gardent leur entière liberté d'action.

- **Des capacités professionnelles et personnelles accrues**

Les moniteurs, animateurs et agro-écologistes rencontrés ont tous fait mention d'un réel bond en avant dans leur capacité d'agir. La formation leur permet de monter en compétences, mais également d'acquérir des qualités nécessaires à leur mission.

Des connaissances et savoir-faire techniques

Les formations permettent aux apprenants d'acquérir un socle de connaissances et des savoir-faire sur leur domaine d'intervention.

Les moniteurs et animateurs nous ont fait part de nombreux apprentissages. Quelques exemples sur :

- la compréhension des enjeux locaux, nationaux et internationaux,

« La formation m'a fait prendre conscience que la réalité est difficile, mais qu'il y a un espace possible pour le changement car tout est construit ». Eugène, animateur de la première promotion.

« La formation m'a donné de la clairvoyance par rapport à la politique. Les gens en Haïti viennent avec des promesses. Moi, maintenant, je dénonce ce comportement paternaliste et j'amène les gens à se poser des questions. Avant, je n'aurais jamais eu la force. » Une animatrice

- l'action collective en général et l'organisation et l'animation de groupement,

« L'enjeu est de faire comprendre qu'il faut être un collectif solide dans la société » Wallens ONESIAS, moniteur.

- la capacité d'animation,

« Avant quand je faisais une réunion, cela ne m'importait pas que les gens écoutent ou non. Maintenant, je vais chercher les gens, Je veux toucher ceux qui ne sont pas acquis ou qui ont des idées contraires. » Wallens ONESIAS, moniteur.

¹⁷Le terme de cadre-relais n'apparaît pas au sein du MPP. Il a été donné par FdH pour « bien les différencier des paysans de base »

¹⁸Le terme d'accompagnateur est celui usité dans les ateliers AOC

¹⁹Ils peuvent être salariés ponctuellement sur des projets.

« Avant, je ne me sentais pas à l'aise, pas à ma place dans les réunions. Maintenant, je me sens à l'aise. A l'aise d'inviter des gens qui ont du poids, qui peuvent monopoliser la parole. Maintenant, je les gère, je n'ai pas peur » Une monitrice

- la gestion de conflits

« Avant, s'il y avait un problème dans une zone, je ne me sentais pas capable de résoudre le conflit. Maintenant, oui. » Une animatrice

Les agro-écologistes acquièrent également un socle de connaissances et outils d'animation pour le changement social, mais leurs principales compétences concernent bien sûr l'agro-écologie, notamment sur :

- Les enjeux des pratiques respectueuses de l'environnement

« Le plus important, c'est l'érosion. Quand on met en place des techniques de lutte contre l'érosion, on augmente les surfaces cultivables et on améliore la gestion de l'eau. Cela améliore le rendement. Ce qu'il faut transmettre c'est de bien comprendre le lien entre déboisement, érosion et pluies dangereuses. » Un agro-écologiste

« La formation m'a permis d'être un expert dans la protection de l'environnement » Evenole, agro-écologiste

- les pratiques de protection des sols.

« La formation m'a expliqué l'utilisation des rampes de paille pour lutter contre l'érosion. Je l'utilise beaucoup » Luxon, agro-écologiste

- les techniques agricoles peu coûteuses

« J'ai appris à faire mes propres produits ». Nativida JEAN, agro-écologiste en formation

« Avant, j'avais un veau qui avait des vers. Le vétérinaire a demandé beaucoup d'argent. J'ai donné mais le veau est mort. Maintenant, j'ai appris à soigner mes bêtes. J'ai soigné deux cabris. Avec l'argent économisé, j'ai pu venir ici » Joseph, agro-écologiste.

« On n'a pas besoin d'un capital énorme si on maîtrise des techniques simples » Lucson DESIR, agro-écologiste

L'acquisition des qualités du leadership

Au-delà des connaissances et compétences, la formation a permis aux apprenants de développer des qualités professionnelles qui peuvent faire d'eux un leader paysan.

Ils ont conscience de l'importance de la posture professionnelle de l'animateur : l'écoute, l'observation et l'ouverture à l'autre. Ils ont pris du recul sur leurs propres pratiques.

« Mon premier travail a été de gérer ma posture pour être abordable ». Wallens, moniteur

Ils sont plus rigoureux, cherchent à approfondir leur connaissance.

« Je vais chercher des informations pour ne pas dire n'importe quoi. » Un animateur

Ils sont conscients des responsabilités qui incombent à leur rôle.

« La formation nous a fait prendre conscience sur la responsabilité en tant que conseiller. On est responsable dans le suivi humain. » Un animateur

« J'essaie d'être juste » Une animatrice

Les animateurs, moniteurs et agro-écologistes se sentent en capacité de transmettre les enseignements qu'ils ont reçus. Les personnes sont à l'aise de prendre la parole en public, mais surtout elles se sentent légitimes à le faire. Elles se sentent plus sûr d'elles.

« Avant, j'étais timide. Grâce à la formation, toutes mes craintes ont disparu. Je me sens à l'aise pour donner de la formation aux jeunes » Lucson, agro-écologiste.

Globalement, les cadres-relais, et plus particulièrement les moniteurs et animateurs, sont outillés pour être des leaders. Ils ont la compétence technique, une autorité et un leadership :

« J'ai plus de facilité à convaincre et à partager ». Une animatrice

« Avant, c'était difficile pour moi de prendre la parole dans des réunions. Avec le 2nd cycle de formation, je suis devenu celui qui tient les rênes » Eugène, agro-écologiste

« Maintenant, je peux me poser en leader. Je suis prête à payer les conséquences de mes prises de position »
Une animatrice.

« J'ai plus d'influence dans ma communauté. Plus de gens me reconnaissent comme animatrice et m'écoute »
Ancilia, animatrice.

- **Une évolution des représentations et des comportements**

La formation du MPP s'appuie sur les pratiques de l'éducation populaire. Elle interroge individuellement les apprenants afin de faciliter l'appropriation des enseignements. Cette approche a pour effet de questionner les apprenants sur les différents aspects abordés dans la formation : l'amitié, l'altruisme, la solidarité, la tolérance, ... Ainsi faite, la formation a un retentissement sur le comportement au quotidien des apprenants et sur leur vie quotidienne. Les apprenants sont véritablement imprégnés des enseignements du MPP.

« Ce que la formation a changé ? Je vis mieux avec les autres » Eugène, animateur.

« La formation a été pour une transformation de ma façon de penser » Wallens agro-écologiste.

La formation fait évoluer les mentalités et notamment le regard porté sur le monde rural. Les apprenants sont plus tolérants et savent mieux s'adapter aux personnes qu'elles côtoient.

« Dans tous les modules, on nous fait prendre conscience que la condition paysanne est belle et noble. » Un animateur

« Avec la formation, je me rends compte que ce n'est pas forcément mieux d'être à la ville. J'ai appris à reconnaître que je suis une paysanne, mais je n'ai pas à en avoir honte. [...] Je prends ce qu'on me donne, on est égaux [...] Si un paysan travaille, je l'aide, je mets la main à la pâte. » Une monitrice

« Le module sur les réalités internationales nous fait prendre conscience des inégalités, de l'importance de ne pas être dominant. J'étais discriminant sur mes propres origines. » Un animateur

Les préceptes de solidarité du MPP sont mis en pratique :

« Si quelqu'un a un problème. Il faut donner. Ne pas attendre qu'un camarade ait un gros problème. L'important, c'est d'être là très vite. Le problème des autres, c'est aussi le mien ». Eugène, agro-écologiste



Aller plus loin sur le genre et la gestion des déchets ...

Les personnes formées témoignent de leurs changements de représentation et de comportement. Qu'en est-il sur deux axes forts défendus par le MPP : le genre et l'agro-écologie ?

D'un discours intégré aux comportements individuels

Les membres du MPP font entièrement leur la philosophie et le discours du MPP. Les idées-forces sont connues et répétées à l'envie. Les enseignements-clé, voire des phrases-type, furent reprises de manière systématique dans les échanges que nous avons pu avoir avec les personnes formées par le MPP.

Nous n'avons pas pu observer toutes les pratiques des membres du MPP, mais il semble que les fondements en agro-écologie et sur le positionnement politique sont plutôt bien intégrés. Des efforts très importants ont été faits : les pratiques et les mentalités ont changé. Cependant, même lorsque le discours est intégré, certains comportements individuels peuvent faire de la résistance. Deux nous ont marqué.

Le genre et la gestion des déchets, deux axes de progrès

L'évolution des mentalités et des comportements est un travail de fond qui n'est jamais terminé. Nous avons identifié deux champs qui, au regard des valeurs promues par le MPP, mériteraient d'être confortés : la répartition des tâches entre hommes et femmes et la production et gestion des déchets.

Sous l'impulsion de Chavannes, le MPP a donné une place croissante aux femmes au sein du MPP. Il y a aujourd'hui des groupements de femmes et groupements mixtes, une section femme au sein du mouvement et la parité au sein des instances. Comme partout, la résistance s'opère au niveau de la répartition des tâches quotidiennes. Les femmes restent attachées aux tâches domestiques et sont plus souvent au service des hommes que le contraire.

Même si nous avons pu voir un compost avec des boîtes plastiques, la dissociation entre déchets organiques et autres déchets semblent bien faites et les pratiques de recyclage existent. Cependant, la question de ce qui génère les déchets n'est pas posée. Il est plus simple et moins polluant d'avoir une consommation qui génère peu de déchets que de chercher à les gérer par la suite. Les modalités d'accès à l'eau potable par exemple génèrent de très nombreux déchets : petits sacs plastiques, bouteilles d'eau verre en plastique.

- **Des bénévoles engagés au service de la communauté**

Des cadres-relais engagés

Les cadres-relais sont des bénévoles. En contrepartie de la formation offerte par le MPP, ils s'engagent à contribuer à l'organisation et à la formation des paysans. Les animateurs sont recrutés parmi des volontaires au sein d'une communauté et ils doivent retourner dans leur communauté pour travailler avec eux.

Les cadres-relais ont intégré les enseignements du MPP. Ils ont un fort sentiment d'appartenance au MPP. Ils sont militants et engagés. Ils portent véritablement la parole du MPP avec l'envie de transmettre et diffuser les enseignements. Ils sont les rouages de démultiplication des enseignements du MPP.

Un bénévolat qui a ses limites

Cet engagement est cependant soumis aux aléas de la situation économique des cadre-relais. Leur activité d'animation ou de conseil en agro-écologie pour le MPP n'est pas rémunératrice. Les cadres-relais doivent avoir en parallèle une activité génératrice de revenus.

Les agro-écologistes ont tous une activité agricole. L'agro-écologie est leur métier. Ils peuvent par ailleurs valoriser assez facilement les acquis de leur formation par la vente de leur production ou de services²⁰.

« J'ai fait du compost que j'ai vendu à un agronome. J'ai fait un marché avec lui. Je vais lui vendre plusieurs sacs à un prix moyen. » Joseph, agro-écologiste.

« A la fin de la formation, j'ai reçu un contrat d'une ONG pour être greffeur. Je me fais payer aussi pour la préparation d'insecticide » Evenole, agro-écologiste.

La situation des animateurs est plus délicate. Leurs compétences ne sont pas directement vendables. Le MPP essaie de financer ponctuellement les animateurs sur des projets, mais cela semble rester marginal. Les frais de déplacement des animateurs ne sont généralement même pas remboursés. Les animateurs doivent donc avoir une activité rémunératrice en parallèle de leur activité au MPP. Elle peut leur prendre plus ou moins de temps. Certains animateurs ont parfois décidé de quitter leur communauté, voire d'émigrer pour des raisons économiques. Ces départs constituent un investissement à fonds perdus pour le MPP dans la logique de transmission. Il serait sans doute intéressant de prendre en considération le projet personnel de l'apprenant-animateur afin de travailler sur sa viabilité économique. L'objectif est qu'il puisse subvenir aux besoins de sa famille tout en donnant du temps à la communauté.

2.2 UN PROJET QUI CONTRIBUE A DEVELOPPER UNE AGRICULTURE VIVRIERE ET DURABLE

Les agriculteurs rencontrés, formés directement au centre Lakay ou par un agro écologiste, ont témoigné des connaissances acquises, de leurs mises en pratique dans leurs propres parcelles, et sur leur diffusion à d'autres agriculteurs.

2.2.1 DES NOMBREUX PAYSANS CONVAINCUS DE L'UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

« Le projet a fait de moi un protecteur et un amoureux de l'environnement » Saint Faüs, membre d'une famille accompagnée.

Dès la conception du projet, s'appuyant sur son expérience, la stratégie du MPP a été de former des cadres-relais, animateurs et agro-écologistes, qui diffusent ensuite leur savoir-faire tout en structurant le mouvement. Elle a été probante.

2.2.1.1 Des paysans formés

Les formations ont fortement sensibilisé les participants à la gestion durable des ressources naturelles. Les agro-écologistes enquêtés nous ont présenté les techniques acquises et expliqué en quoi elles sont plus respectueuses de l'environnement et intéressantes d'un point de vue agronomique : meilleure gestion de la

²⁰ Certains paysans voient d'ailleurs parfois d'un mauvais œil que les agro-écologistes gagnent de l'argent avec les activités directement issues de la formation en agro-écologie.

fertilité et de la structure du sol grâce au compost, absence d'épandage toxique et produits plus sains, couverture végétale et terre fine préservée, activité biologique et circulation dans le sol, rôle des arbres dans la circulation des éléments fertilisants et comme frein à l'érosion, matière organique des sols et capacité de rétention en eau....

198 paysans et paysannes ont été formés par le projet, directement par l'équipe du centre Lakay : 80 animateurs/trices, 67 moniteurs/trices et 51 agro-écologistes. Ils ont diffusé ces techniques de production et méthodes d'organisation auprès des familles accompagnées, des membres des 26 brigades déjà constituées²¹ et des 65 groupements créés durant le projet, et de ceux préexistants. Au total, a minima plus de 1200 paysans²² ont bénéficié, directement ou indirectement, des formations dispensées²³.

2.2.1.2 Des paysans mieux conseillés

26 familles ont été accompagnées par 26 agro-écologistes au moment de l'évaluation²⁴ durant le projet. L'agro-écologiste assure un suivi régulier auprès de la famille à laquelle il doit transmettre « *tout son savoir* ».

26 brigades de 14 membres ont été formées et sont opérationnelles. Elles sont animées par un agro-écologiste qui transfère progressivement son savoir aux autres membres qu'il accompagne et conseille.

Deux dispositifs d'élaboration de références locales ont été implantés au cours du projet. L'un collectait et analysait les prix de produits agricoles locaux sur 10 marchés des communes de Hinche et Mirebalais durant deux ans, l'autre modélisait le fonctionnement technique et économique d'un jardin prékay et préparait au suivi de 58 exploitations dont 10 exploitations modèles.

Le dispositif de suivi des prix des produits sur les marchés s'est traduit, pour les paysans, par des conseils pertinents, argumentés, et inscrits dans la durée. Pertinents car issus de l'environnement proche donc facilement accessible pour les producteurs. Et pertinents parce qu'en phase avec les préoccupations quotidiennes des agriculteurs « *on savait sur quel(s) marché(s) vendre* », « *...on a pu conseiller les agriculteurs sur les meilleurs lieux de vente des différents produits, les périodes de production à privilégier, les itinéraires techniques de production* ».

Le deuxième dispositif d'élaboration de références locales sur le fonctionnement technico-économique du jardin prékay, a été remplacé par une modélisation « à dire de paysans experts » trop théorique pour être utilisable (voir infra).

2.2.1.3 Une stratégie de diffusion efficace

En entrant en formation l'agro-écologiste s'engage à diffuser le savoir qu'il va acquérir, à travers une brigade agro-sylvicole qu'il crée et anime, et à travers l'accompagnement d'une famille. Les agro-écologistes enquêtés se considèrent bien outillés pour conduire ces activités. Cette transmission horizontale de paysan à paysan diffuse les apports des formations bien au-delà du cercle des formés. Les effets d'entraînement sur le voisinage

²¹ Le projet n'est pas fini lors de l'évaluation, des agro-écologistes sont en cours de formation et vont créer des brigades supplémentaires.

²² Calcul effectué sur la base suivante : 198 personnes formées, 26 familles accompagnées soit 52 personnes, 364 membres de brigades, 650 personnes membres en groupement (un groupement compte entre 7 et 15 personnes)

²³ Données établies sur la base des rapports AFD disponibles en août 2017. Ces chiffres ont augmenté depuis, le projet ayant continué. Mulaire dénombre ainsi 120 groupements en décembre 2017.

²⁴ Une vingtaine de familles supplémentaires seront accompagnées par les agro-écologistes en formation au moment de l'évaluation.

sont importants, renforcés par le fait que ces techniques diffusées correspondent aux attentes des paysans : peu d'intrants donc peu de trésorerie à mobiliser et un risque réduit, un rendement accru grâce au compost auto fabriqué, son sol, principal capital de production, protégé. Des agro-écologistes ont cités plusieurs cas concrets témoignant de l'attractivité de ces « nouveaux » savoirs, et de la diffusion de ces techniques : « *les réunions sur l'agroéconomie, il y a toujours plus de monde que prévu* », « *Les gens nous demandent...au-delà du mouvement* ».

Ils disposent d'un argumentaire et d'une méthode d'exposé qui leur permet à leur tour de sensibiliser et de convaincre.

Les messages transmis sont d'ordre techniques, mais aussi sociaux : « *la notion de collectif est à transmettre, bien vivre ensemble, c'est important de l'intégrer à la dimension technique* ».

2.2.2 DES PRATIQUES POUR UN ENVIRONNEMENT DURABLEMENT PROTEGE

2.2.2.1 Des sols mieux protégés

Grâce aux acquis de la formation, les paysans et paysannes rencontrés savent diagnostiquer et réaliser les travaux de conservation des sols. Ils sont conscients de l'enjeu de préserver les sols, pour les agriculteurs en place²⁵ comme pour les générations à venir. Ils ont témoigné de structures et réalisations antiérosives mises en place dans leurs parcelles, et de l'intérêt d'une agriculture de couverture. « *Avec les diguettes et le sol couvert, on conserve la terre fine, et donc la fertilité* »

2.2.2.2 Biodiversité préservée

Les agro-écologistes formés ont appris « *à voir les arbres autrement* » et l'intérêt de les préserver ; ils ont aussi appris l'intérêt des cycles biologiques de production, de la valorisation des déchets, de la complémentarité agriculture élevage, des cultures associées, multiplication des variétés locales, des différents étages de culture, qui constituent autant d'exemples de pratiques favorables à la biodiversité. Ils ont intégré les enjeux d'une meilleure utilisation des ressources locales « *avec la greffe, on peut remplacer un manguier blanc par de la mangue Francisque* » et de l'optimisation de l'utilisation de l'espace de l'agro écosystème. Ils ont supprimé de leurs pratiques les techniques de culture sur brûlis.

2.2.2.3 Recyclage et tris sélectifs

La formation leur a permis de prendre conscience de l'intérêt du recyclage (au-delà des pneus !), de la séparation des déchets biodégradables et non dégradables. Ils nous ont dit avoir modifié leur comportement et ne plus jeter de bouteille en plastique. Ils ont pris conscience de l'importance de vivre dans un environnement plus sain. « *Je ne jette plus les bouteilles plastiques, je ne les brûle plus, c'est mauvais pour la santé* ».

²⁵ « Des problèmes fonciers, la précarité de l'attachement foncier n'incite pas les agriculteurs à amender leurs sols, planter des arbres, établir des haies, ou aménager des terrasses sur des terres qui sont pourtant soumises à une intense érosion pluviale. Tant qu'ils ne sont pas assurés de bénéficier totalement de la terre, les paysans haïtiens ne prennent pas le risque d'investir leur argent dans une quelconque amélioration de leurs exploitations (Dufumier, 1988) ». in Recensement des pratiques agricoles dans la commune de Hinche en Haïti, CAUMARTIN Natasha, DIEYE Pierre, GUERIN Julie, RICHARD Thomas, mai 2016

2.2.3 UNE AMELIORATION DES RENDEMENTS

Un des premiers effets concrets de l'application des techniques agro-écologiques chez eux cité par les enquêtés-es a été l'amélioration des rendements, par une augmentation de la productivité et une diminution des semences ou plants nécessaires. « *Avant, on semait 10 marmites²⁶ et on en récoltait 20 ou 25. Maintenant, on sème 5 marmites et on en récolte 45 ou 50* ».

2.2.3.1 Augmentation de la productivité des surfaces

Les augmentations de production annoncées par unités de surface sont conséquents 200,300, voire 400%²⁷. Ces augmentations sont expliquées par le rôle nutritif et structurant des apports de compost, les sols initiaux particulièrement dégradés, les aménagements de fixation de l'eau et de la terre fine, une meilleure utilisation de l'espace en cultures multi-strates.

La pratique du compostage permet d'introduire de nouvelles productions, légumes en particulier qui diversifient et enrichissent le quotidien alimentaire de la famille. Ce complément alimentaire est produit sur un espace identique, à une période de moindres ressources. Le greffage (et surgreffage), la plantation d'arbre fruitiers, l'association de cultures, l'introduction de petits élevage, sont les principales stratégies évoquées pour optimiser l'utilisation de l'espace.

2.2.3.2 Diminution des intrants

Selon la plupart des témoignages, l'augmentation de production va de pair avec une diminution importante des quantités de semence utilisée ; « *avant la formation, on plantait beaucoup trop serré* », « *on utilisait trop de semence, qui se faisait concurrence* ». La question de la quantité de semence est importante dans un pays où certaines sont coûteuses et /ou difficilement accessibles.

Les enquêtés apprécient d'avoir appris à produire des plants à repiquer, réalisant des économies en développant leur autonomie et en diversifiant la gamme de culture possible.

Les autres intrants économisés sont les insecticides de synthèse et les engrais chimiques. Les alternatives sont les insecticides naturels et le compost, dont les fabrications ont fait l'objet de formations théoriques et pratiques.

Cette faible dépendance par rapport à l'extérieur se traduit aussi par l'utilisation d'outils simples, « *on utilise des outils simples, on n'a pas besoin de tracteur* ».

²⁶ La marmite est un contenant local en tôle de 5 livres ou de 2,7kg utilisé comme principale unité de mesure en Haïti.

²⁷ « Produire plus avec moins », FAO, 2014.



Diminuer la dépendance à l'égard des semences

Une dépendance à l'égard de certaines semences

L'accès à certaines semences, en particulier celle de légumes originaires de latitudes tempérées (choux, carottes,...) ne peuvent être produites sur place. Importées, elles sont chères et de piètre qualité germinative.

Le projet distribuait en accompagnement des semences qui n'ont pas répondu aux attentes des bénéficiaires, en quantité comme en qualité : « *ils n'ont pas pu donner toutes les semences* », « *certaines n'ont pas levé, elles étaient vieilles* ».

La quasi-totalité des agro-écologistes ont indiqué la situation délicate dans laquelle ils se sont trouvés lorsqu'ils n'ont plus pu donner de plants aux membres de leur brigade. « *Quand on a commencé la formation, les gens en attendaient beaucoup. On a donné des semences et les gens pensaient que ça allaient continuer. Cela me met dans une posture difficile.* » Evenole, agro-écologiste.

Plusieurs paysans nous ont semblé exprimer une attitude attentiste à l'égard du MPP : « *il faut nous donner des semences* ».

Développer le module de production et conservation des semences

Les semences constituent une production facilement valorisables. Les plants maraîchers démarrés (tomates, aubergines,...) et de fruitiers sont des produits recherchés que tout le monde ne sait pas produire. Les agro-écologistes apprécient d'avoir appris à les produire, certains en commercialisent ou les échangent.

Pour répondre aux attentes de ses membres et dans l'intérêt des agro-écologistes, il serait intéressant que le MPP approfondisse la question de la production et de la conservation des semences. L'enjeu est celui de l'autonomie des paysans dans la maîtrise de leur développement, mais aussi de la préservation génétique des espèces locales.

Deux premières pistes peuvent être envisagées :

- Des échanges de semences avec d'autres territoires. D'autres zones d'Haïti permettent de produire des semences impossibles à produire sur le plateau central. Après une réflexion collective au niveau national, des groupes organisés spécialisés en production de semences pourrait diminuer cette dépendance des producteurs.
- Une formation à la production de semences. Les agro-écologistes ont, durant la formation, appris à conserver les semences. Ce module de 3 jours pourrait être, à l'avenir, élargi à la production de semences.

2.2.4 UN DEVELOPPEMENT LIMITE PAR LA FAIBLE PRODUCTIVITE DU TRAVAIL EN AGRICULTURE MANUELLE

La recherche d'activité génératrice de revenus, au-delà de l'autosubsistance, est nécessaire pour améliorer l'attractivité du secteur agricole, et la qualité de vie des familles. « *Il faut tirer un revenu pour rester paysan* ».

« *On a besoin d'avoir quelques outils pour travailler plus vite* ». Dès que la surface dépasse le demi-carreau et que la production dépasse la consommation familiale, la productivité du travail est limitante : « *Il faudrait une paire de bœufs ou pouvoir embaucher,...mais embaucher c'est difficile* ». Cette difficulté à valoriser

correctement le temps de travail affecté au jardin est pointé comme un facteur limitant dans l'analyse des références technico-économiques issues du suivi de jardins prekey conduit par l'AVSF. Cette faible productivité du travail concerne toute l'agriculture paysanne. Elle explique sans doute la fréquente pluriactivité des familles rurales haïtiennes et l'attractivité limitée du secteur agricole. L'amélioration de la productivité du travail est un enjeu fort pour le MPP.

2.2.5 DES REFERENCES SUR LES JARDINS PREKEY QUI RESTENT THEORIQUES

Deux dispositifs d'élaboration de références locales ont été implantés au cours du projet. L'un collectait et analysait les prix de produits agricoles locaux sur 10 marchés des communes du projet, l'autre modélisait le fonctionnement technique et économique d'un jardin prekey et préparait au suivi de 58 exploitations dont 10 exploitations modèles.

Le suivi des prix sur les marchés locaux a amélioré le conseil aux producteurs et la commercialisation de leurs produits. (cf paragraphe 2.2.1.2 « des paysans mieux conseillés).

Les premières modélisations mises en place sur des jardins prekey ont précisé des points forts et faibles des jardins et dégagé des pistes d'amélioration. Mais cette modélisation, même sur la base de calcul d'hypothèses validées par les paysans, reste théorique et non exploitée. Un réel suivi dans les exploitations a été préparé (réunions, fiches de suivi,) mais ne semble pas avoir démarré. La recherche de références sur le fonctionnement des exploitations agricoles agro-écologiques devra être élargie et valorisée pour expérimenter et diffuser des pratiques et résultats « d'un nouveau modèle paysan²⁸ » suffisamment attractifs pour contrecarrer les tentations d'exode rural et susciter l'intérêt et le soutien des pouvoirs publics.

La valorisation de ces références permettra des conseils plus ciblés et plus précis auprès des producteurs. Elle fournira des supports de formation et des références réalistes pour les projets des apprenants.

Les références issues d'exploitations réelles, situées dans un environnement pédoclimatique et commercial comparable, sont des outils qui rendent plus pertinents les conseils aux agriculteurs. Mais ils sont aussi nécessaires à l'analyse de situation par l'apprenant, aux projections techniques et économiques, aux études et expérimentations pour améliorer la productivité du travail et de l'espace agricoles, et aux actions de représentation et de défense des paysans. A l'avenir, il semble important de travailler au passage de relais, à la co-construction ou à une articulation améliorée du travail entre les équipes qui fabriquent les références et les équipes qui les utilisent en formation ou en conseil. Il est probable aussi que l'intérêt de ces outils, non encore utilisés par l'équipe, ait peu été perçu. Le prochain projet pourrait être l'occasion de travailler sur la production de références locales issues du fonctionnement des exploitations et leur mobilisation en formation.

2.3 UN PROJET QUI RENFORCE LES CAPACITES DU MPP

Le projet a renforcé les capacités du MPP à intervenir en formation et à développer de nouvelles approches.

²⁸ « Constituer un nouveau modèle paysan : des cas exemplaires pour exiger un soutien public ...ce nouveau modèle doit être suffisamment attractif pour contrecarrer la tentation des acteurs paysans les plus dynamiques de quitter le monde rural. Il s'agit de démontrer tant à ces acteurs qu'à l'Etat qu'une agriculture paysanne agro-écologique peut être viable, vivable, attractive et doit être l'objet d'un soutien public aux investissements qu'elle suppose ». In LA FORMATION DES AGRO-ECOLOGISTES ET LE DISPOSITIF DE DEMULTIPLICATION MIS EN OEUVRE PAR LE MPP : ETAT DES LIEUX EN VUE DU PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE, Jean-Eudes BEURET, Mission réalisée à Papaye, Hinche et Maïssade du 18 au 25 janvier 2015.

2.3.1 UN RENFORCEMENT DES CAPACITES EN FORMATION

La formation et le renforcement des capacités des paysans sont au cœur de l'activité du MPP. Mais leur mise en œuvre est dépendante des financements extérieurs. Les formations dispensées antérieurement reposaient sur l'oral, et étaient assurées par quelques formateurs seulement. Le projet a permis de relancer une dynamique importante de formation au centre Lakay, la formalisation via un passage à l'écrit des outils de formation, une formation approfondie et contextualisée de l'équipe des formateurs, une plus grande cohérence pédagogique entre les modules de formation proposés.

2.3.1.1 Une dynamique de formation qui redémarre

L'activité de formation était en sommeil depuis plusieurs années, en particulier pour les formations au changement social. Le projet, en prenant en charge le coût de quatre promotions, a relancé cette activité au centre. Sans ce projet en particulier, la formation n'aurait pas pu exister, ou ses effets auraient sans doute été moindres. En effet, beaucoup moins de personnes auraient été formées et la formation aurait été moins pertinente.

« Le projet a permis de faire la formation. Les formations dépendent de financements extérieurs ». Mulaire, coordinateur du projet

2.3.1.2 Des outils et démarches de formations adaptés et capitalisés

Une gamme d'outil a été élaborée pour capitaliser les savoirs autrefois transmis oralement et améliorer la cohérence du dispositif de formation déployé autour de deux volets : l'agro-écologie et l'animation pour le changement social. L'enjeu de formalisation d'une matière orale vers une matière écrite était beaucoup plus fort pour la formation en animation que pour la formation en agro-écologie. En effet, jusqu'en 2004, date de la dernière session dispensée au Centre Lakay en animation, la formation en animation était exclusivement dispensée par Chavannes Jean-Baptiste, appuyé par Fanfan. Chavannes ne disposait pas toujours de supports écrits pour accompagner son propos et l'enjeu d'une transmission de son savoir-faire à la nouvelle équipe de formateurs était central.

L'enseignement se décline à partir d'un référentiel de compétences qui a été élaboré collectivement avec les formateurs puis les anciens apprenants agro-écologistes et animateurs. Sur cette base, des modules de formation sont élaborés et s'articulent autour de 3 types de contenus :

- Des contenus de formations détaillés
- Des méthodes et outils pédagogiques réunis sous la forme d'une « boîte à outils »
- Des modalités et supports d'évaluation des connaissances précisés et actualisés.

Parallèlement, chaque module se décline en plusieurs séquences de formation, lesquelles sont matérialisées par un déroulé pédagogique précis. La cohérence pédagogique entre chacune des séquences, et chacun des modules – et ce pour les deux volets de formation (agro-écologie et animation pour le changement social)- est collectivement discutée puis travaillée.

La modularisation est décrite, le déroulé pédagogique a été discuté puis mis en œuvre. Les observations la volontaire de FdH sur les deux volets de formation constituent une ressource essentielle proposant un regard critique aussi bien sur les méthodes, outils pédagogiques utilisés que sur la posture adoptée par chaque formateur.

Le projet a démarré avec le lancement des premières sessions de formation sur base des contenus déjà existants. Une **version V0** des modules de formation a été créée par les formateurs à partir des supports et contenus existants, des observations en situation réalisées par la volontaire, et un travail de formalisation écrite de certains contenus jusqu'alors existants sous forme orale. Ensuite, un temps de travail et de réflexion a été mené avec l'équipe de formateurs à partir de ce premier cycle de formations pour apporter une première modification des modules existants (actualisation de certains contenus, ajouts de nouveaux modules, diversification des méthodes pédagogiques etc.), aboutissant à une **version V1** des modules. Un deuxième cycle de formation a permis de tester cette version 1. Une **Version V2**, prenant en compte les ajouts et évolutions identifiés par ce second test, est en gestation. Ces outils assurent la pérennisation et une nouvelle répartition dans la transmission des savoirs préalablement assurée en grande partie par Chavannes.

Des réunions de coordination ont permis d'harmoniser et d'articuler les programmes des différents formateurs et de vérifier qu'ils répondaient aux référentiels de compétence construits collectivement.

Un dispositif d'évaluation a été défini et doit être retravaillé. Un premier travail de refonte des supports d'évaluation a été réalisé par les formateurs avec l'intégration notamment d'études de cas (en remplacement aux QCM de connaissances). Le dispositif pourrait être plus adapté à la formation d'adulte, par exemple en passant d'un système de notation à un système de validation. Le dispositif actuel pénalise les apprenants ayant une maîtrise de l'écrit limitée. Il devra être revu pour s'adapter au public en cours²⁹, en intégrant par exemple des temps ou la possibilité d'explicitation orale, ou c'est la politique de recrutement qui devra être adaptée.

Des kits de démultiplication viendront compléter ces ressources.

2.3.1.3 Des formateurs aux capacités renforcées

Le projet prévoyait un renforcement important des capacités des formateurs, en particulier en ingénierie de formation et pédagogique. L'équipe des formateurs du centre Lakay a été formée par FdH, le CIEDEL et Chavannes, durant les quatre années du projet. Ils ont été accompagnés par la volontaire de FdH, qui leur a restitué ses observations, a apporté des éléments nouveaux lors de la rédaction des modules, et contribué à faire évoluer cette première version.

- **Des capacités pédagogiques et techniques accrues**

Les formations de formateur dispensées par FdH, le CIEDEL et Chavannes ont, de l'avis de tous les participants « *portés leurs fruits* ». Ces formations portaient sur l'ingénierie de formation, la gestion des conflits, pour les formations assurées par FdH et le CIEDEL, l'animation et le changement social pour celles assurées par Chavannes. Les formateurs se sentent plus efficaces, mieux outillés, plus à l'aise dans leur activité d'enseignement. Ils en retiennent notamment l'acquisition de méthodes et outils, la cohérence de l'enseignement dispensé par l'équipe et une plus grande capacité à enseigner.

Les formateurs et formatrices enquêtés mettent avant tout l'accent sur l'acquisition de méthodes et l'appropriation d'outils formalisés.

« *On a développé une diversité d'outils* »

« *Suite au projet, nous formateurs, nous sommes mieux formés et outillés* »

Ils se sentent plus en capacité de structurer un module de formation et de l'articuler avec celui des autres intervenants. Dotés d'une vue d'ensemble de la formation, ils ont pu le compléter sur des aspects manquants. Certains formateurs se sont formés à l'agro-écologie.

²⁹La formation du deuxième cycle d'agro-écologiste n'était pas terminée lorsque a eu lieu la mission d'évaluation.

« Le déroulé pédagogique est un outil essentiel »

« L'ingénierie de formation nous permet d'être plus organisé dans nos cours et entre nous »

« Nos formations se sont enrichies avec de nouvelles thématiques »

Grâce à des outils et méthodes, ils se sentent plus à l'aise dans leur rôle de formateurs. Ils sont confortés dans la pratique de leur métier. Ils sont capables de développer des pédagogies plus actives et plus adaptées à leur public.

« Je me sens rassuré »

« Depuis la formation à la gestion de conflit, je suis plus à l'aise pour enseigner »

« On a acquis une méthode de transmission plus effective »,

« Je ne faisais que répéter ce que Chavannes disait. Maintenant, à partir des connaissances acquises, je me sens beaucoup plus sûr de moi »

« Le projet nous a permis de développer une meilleure capacité à travailler avec les adultes ».

« On a amélioré notre capacité à transmettre le message à d'autres »,

- **Une équipe de formateurs plus structurée**

Les nombreuses réunions de travail du volet formation du projet sont devenues des réunions de l'équipe de formateurs. Elles ont systématisé le travail en équipe. Les formateurs ont ainsi développé une culture et des méthodes communes qui vont rendre l'enseignement plus cohérent.

« On sait plus précisément ce que font les autres (formateurs) »

« On a développé des savoir-faire communs »,

« Cela a permis des échanges de pratiques entre formateurs »

« On est mieux coordonné ».

- **Une équipe résiliente de formateurs compétents, un capital à préserver**

L'équipe de formation aujourd'hui constituée est compétente et solide. Cependant, elle reste à la merci de la capacité financière du MPP. En effet, le niveau d'autofinancement du MPP ne permet pas des emplois continus sur les fonctions de formation, d'où un risque de perte de compétences et des vagues irrégulières de formés.

« Il faut beaucoup d'énergie pour former un formateur, s'il part, c'est une grosse perte »

Les formateurs du centre Lakay, en particulier les plus anciens, font équipe depuis longtemps. Ils sont aussi cadres de MPP et ont su s'adapter à la variabilité des ressources financières disponibles, de façon solidaire. On peut noter un décalage entre les anciens du MPP engagés de façon solidaire qui ont déjà préparé leur avenir et le questionnement sur le niveau d'engagement des plus jeunes formateurs qui ont plus besoin d'une sécurité financière.

Les formateurs sont très investis dans le MPP et y sont attachés *« 95% des personnes qui travaillent au MPP sont des personnes pour qui le MPP a investi dans leur éducation. » « Les formateurs sont des membres de l'organisation. Ils restent des cadres de l'organisation même s'ils peuvent aller (travailler ndlr) ailleurs. Le MPP continue même si on n'a pas de projet »* nous indique-t-on, mais à l'avenir, tous ne pourront pas fonctionner de cette manière.

2.3.1.4 Des dispositifs de formation plus cohérents et efficaces

- **Un dispositif pensé globalement**

Durant le projet une démarche cohérente pour préparer la formation à partir d'un référentiel métier/ de compétences a été mise en œuvre et outillée. Les formateurs ont été formés, les contenus de formation formalisés et capitalisés. Les objectifs de chaque module sont rédigés, leurs cohérences et complémentarités ont été vérifiées. Les pratiques pédagogiques se sont diversifiées, les apprentissages pratiques ont été mis en œuvre. Les formateurs articulent plus leurs interventions : les modules, créés en fonction des savoir-faire individuels des formateurs, ont été remodelés pour couvrir sans redondance l'ensemble des objectifs de la formation. Un dispositif d'évaluation a été initié. Les kits pédagogiques ont fait l'objet d'une version initiale, ils ont été retravaillés, testés, ré-améliorés... Ces évolutions ont amélioré la qualité des formations dispensées par l'équipe. Les formateurs en témoignent, *« notre approche est plus méthodique et systématique »*. Les apprenants témoignent de la qualité de l'enseignement reçu.

Pour le volet agro-écologie, la mise en place de travaux pratiques en production agro-écologique a doté les apprenants de savoir-faire très opérationnels qui contribuent à leur reconnaissance sociale (cf 2-1), à leurs réussites techniques³⁰, et probablement, à l'image des formations dispensées au centre Lakay.

- **Prise en considération accrue des apprenants.**

Le projet a remis l'apprenant au centre de la formation. Il a contribué à développer les pédagogies actives qui rendent l'apprenant acteur de sa formation : jeux, mises en situation des apprenants, déplacements sur site, incitation au questionnement et à la participation.

« Cela nous a permis de partager les techniques de Chavannes comme des jeux, les matchs de connaissances. »

« On cherche à placer l'apprenant au centre »

« Avant, j'enseignais comme un maître, je faisais mon cours et c'est tout. Maintenant, je les fais parler, raconter ce qu'ils savent, discuter, se poser des questions. »

Plus concrets avec le développement de temps d'exercices pratiques, les formations dispensées durant le projet correspondent aux attentes des formés.

« On fait plus de pratique »

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les contenus de formation semblent très bien appropriés par les apprenants. Les apprenants ne signalent aucune lacune importante.

- **Des formations motivantes adaptées aux réalités du terrain**

Avec un bon équilibre théorie pratique, ou parce qu'il a souvent le terrain comme objet d'analyse, la formation est perçue comme « adaptée au terrain » auquel il prépare. De plus, le contenu de l'enseignement est « en phase avec les pratiques ancestrales », en particulier dans le respect de la terre nourricière.

³⁰Et qu'ils n'hésitent d'ailleurs pas à monnayer : « j'ai fait des greffes pour mon voisin, et cela m'a payé le déplacement pour venir ici ».

Les améliorations qu'apportent les techniques agro-écologiques sont visibles rapidement, en particulier l'effet de l'apport de compost sur des sols fatigués. Les résultats probants obtenus à court terme confortent l'apprenant qui expérimente, et suscite l'intérêt de son voisin.

Les formations motivent les apprenants par l'ouverture d'esprit qu'elles provoquent. *«C'est une formation qui ouvre la tête»* nous dit un animateur. Ils apprécient aussi le côté vivant et la diversité des apports et éclairages, tant en formation d'agro-écologiste que d'animateur.

- **Le suivi post-formation reste à valoriser**

L'accompagnement des formés dans leurs nouvelles fonctions semble s'être souvent limité, pour l'instant, à une fonction de contrôle. Dans un contexte d'essoufflement de l'action collective, les sortants de formation d'animateur ont pu se retrouver démunis, et d'autant plus que l'on attendait d'eux un rôle de structuration politique des paysans : *« C'est plus facile pour les agro-écologistes (que pour les animateurs) car c'est plus facile de monter une brigade qu'un groupement »*.

Par manque de temps le suivi s'est fait *« sur demande, avec quelques visites inopinées »*, pas de manière systématique. Un suivi peu formel a eu lieu : *« par téléphone à cause du manque de moyens de déplacement »*, *« ...un suivi par le bouche à oreille »*. *« Un animateur vient parfois quand il a des difficultés »*. Ce suivi minimaliste ne permet ni d'accompagner les formés dans leur prise de fonction, ni d'enrichir ou de réguler les formations.

- **La formation micro- économique, parent pauvre du dispositif actuel**

Soutenabilité écologique, économique et sociétale sont les trois piliers du développement durable. Ils constituent aussi les trois champs de compétences que doit maîtriser le paysan modèle cher à Chavannes. Deux sont au centre des formations conduites par le MPP : la formation d'animateur est ancrée dans un projet de changement social ; la formation d'agro-écologiste est centrée sur la recherche de réponses pertinentes aux enjeux environnementaux et sociétaux en Haïti.

La dimension micro et méso- économique reste le parent pauvre du dispositif. Un module d'initiation à la comptabilité permet une entrée dans la réalité économique. Mais un chef d'entreprise agricole, quelle que soit la taille de son exploitation, doit accéder à des moyens de production, les gérer, vendre ou échanger et éventuellement transformer ses produits, emprunter, accéder au foncier... En début de carrière, il doit également développer un projet personnel de création, ou reprise et adaptation, de son exploitation.



Préparer l'insertion dans le territoire, le pilotage et la gestion d'activité.

La formation d'agro-écologiste vise un public qui veut vivre, au moins en partie, d'une activité agricole. Ces jeunes adultes doivent :

- s'insérer personnellement dans un territoire qui n'est pas forcément leur territoire initial de vie
- créer ou reprendre une exploitation agricole
- piloter une exploitation agricole à haute valeur ajoutée biologique, économique et humaine pour répondre aux défis sociaux et environnementaux en cours.
- pourvoir correctement aux besoins de leur groupe familial, avec des standards de qualités de vie qui ne peuvent être ceux de leurs parents.

Une formation à la gestion et au pilotage d'une exploitation agricole, et l'accompagnement des apprenants dans la préparation et la formalisation de leur projet personnel et technique, sociale et économique, améliorerait le dispositif actuel. Elle conforterait également la capacité des apprenants à travailler ensuite en réseau avec des méthodes actives de recherche-action collective. Cette formation les préparerait mieux à la gestion d'une exploitation, de la complexité et du MPP de demain

L'insertion doit être pensée dès la conception du dispositif de formation, et mobiliser de nouveaux acteurs pertinents : élus et collectivités locales, gestionnaires d'espace, secteur bancaire, tuteur pour l'apprenant sur le territoire de son projet, facilitateurs locaux¹...

2.3.2 DE NOUVELLES APPROCHES EXPERIMENTEES

Au cours du projet, trois approches pour le MPP ont été expérimentées : l'approche orientée changement, le suivi technico-économique des jardins prekey et des échanges d'expérience. Ces approches sont stratégiques pour le MPP pour développer de nouvelles formes de mobilisation et mieux former et conseiller les paysans. Expérimenter ces nouvelles méthodes a été aussi l'occasion pour le mouvement d'élargir ses connaissances et compétences.

2.3.2.1 Les Approches Orientées Changement au service de la connaissance et d'une re-mobilisation des groupements

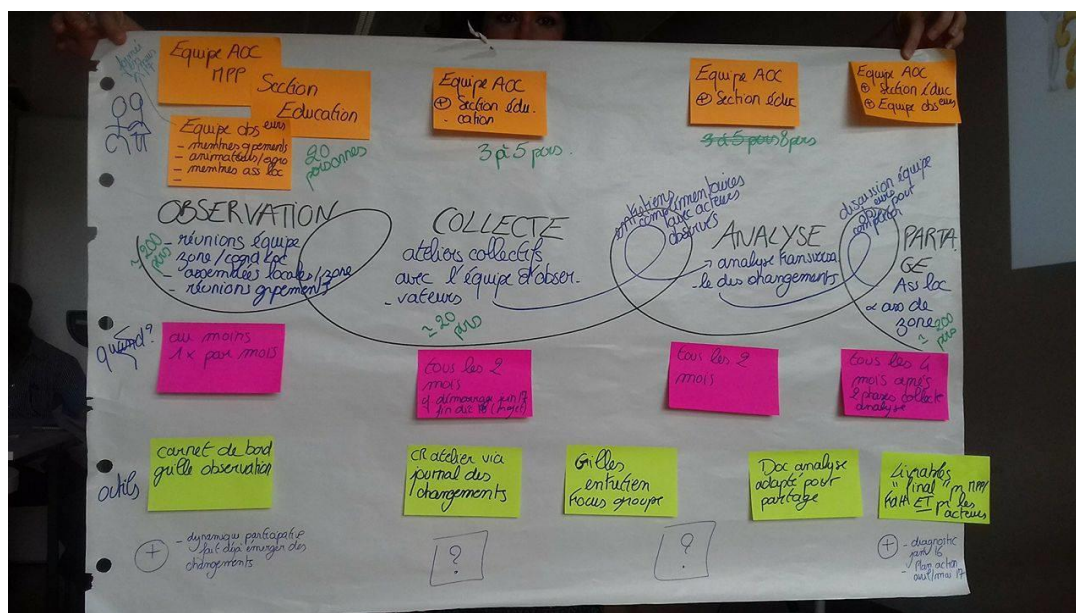
Centrée sur les acteurs, les Approches Orientées Changement (AOC) interrogent les effets du changement sur les acteurs et en quoi les activités du projet y contribuent. Pensée dans le cadre du suivi-évaluation, l'Approche Orientée Changement s'est avérée pertinente pour faire un diagnostic des groupements et envisager de nouvelles modalités d'action. Pour le MPP, c'est un outil de compréhension, de remobilisation des groupements, plus qu'un outil de suivi global.

- **Du suivi-évaluation au diagnostic des groupements**

L'une des activités du projet était de développer des méthodes et outils pour suivre et analyser les effets des formations en termes de changement du rôle, du comportement et des relations des paysans formés pour contribuer aux ambitions de changement social du MPP.

S'étant formé aux AOC avec le F3E dans le cadre du PRISME³¹ et ayant expérimenté cette démarche au Rwanda, FDH a proposé de réaliser cette activité en s'appuyant sur les Approches Orientées Changement³². Il était prévu que les données et analyses qui émanent de ce chantier nourriraient le travail d'amélioration continue de l'offre de formation du MPP.³³

En 2015, deux intervenantes, l'une de FDH et l'autre du F3E sont venues former des cadres du MPP aux AOC pendant une semaine. Cet atelier a initié une phase de recueil de données qui a permis début 2016 de poser un diagnostic sur les difficultés rencontrées au sein des groupements. Lors d'une seconde phase, les membres des groupements ont défini leur vision de leur localité avec un suivi-évaluation. Une équipe AOC s'est constituée, avec deux cadres du MPP et la volontaire de FdH. Les étapes de la démarche ont également permis d'impliquer d'autres cadres du MPP et une trentaine de paysans se sont fortement engagés dans ce travail. Cette phase s'est organisée autour de 4 temps de travail réalisé par une équipe d'observateurs constituée de membres du MPP et de la volontaire de FdH : observation de réunions, collecte de données à travers des ateliers et entretiens, analyse des changements, partage avec les assemblées locales et de zone. Très vite, la démarche AOC a été perçue par le MPP comme le moyen de « voir comment se portent les acteurs qui ont bénéficiés des actions du MPP » dicit Mulaire, coordinateur du projet.



- **Un outil efficace en termes de connaissance, mobilisation et dynamique plutôt que de suivi-évaluation**
La démarche AOC a constitué un outil de connaissance du fonctionnement et des attentes des groupements. Il fournit des données précises et qualitatives sur l'état des groupements. Il a permis de collecter des pistes d'activité qui pourraient être développées par les groupements. Surtout, il a créé un espace d'échange entre les cadres du MPP et les paysans des groupements. La démarche a permis aux cadres du MPP de mieux saisir la réalité vécue des groupements au cours notamment du diagnostic partagé réalisé en 2016. Elle leur a

³¹ Animé par le F3E, le PRISME a accompagné 15 expérimentations, dans 10 pays francophones. A chaque fois, des méthodologies sur-mesure ont été développées, afin de formaliser une vision du changement à long terme, et d'en faire le suivi-évaluation. Ces expérimentations se greffent toutes sur un projet ou une dynamique territoriale déjà existants, qu'elles visent à renforcer. Ces expérimentations ont été capitalisées et ont l'objet d'une diffusion par le F3E.

³² Cette méthode a été testée au Rwanda par FdH et au MPP dans le cadre du PRISME. Plusieurs méthodes, dont la cartographie des incidences, ont nourri la démarche.

³³ Compte-rendu de l'Atelier MPP-FdH, Approches orientées changement (AOC), à Haïti du 18 mai au 22 mai 2015

notamment permis de prendre conscience de la démobilisation des groupements et de l'absence d'action collective dans un certain nombre d'entre eux.

Les AOC constituent un processus participatif qui génère une mobilisation de ceux qui y sont impliqués. En effet, il permet de mettre sur la table les difficultés rencontrées par chacun et d'échanger sur des solutions. Il donne l'occasion aux membres des groupements de se projeter au-delà de leur cadre habituel. Il a sans doute aussi permis aux paysans de se sentir écouté par les cadres du MPP. Ces trois aspects font de l'AOC un outil permettant de remobiliser des groupements.

Les AOC auront des retombées sur la dynamique du MPP. Elles inscrivent fortement le mouvement dans une démarche ascendante. Ce qui émerge devra avoir la place de s'exprimer et se développer, sinon des tensions fortes pourraient apparaître. Le fait que l'AOC soit portée par des cadres historiques du mouvement peut faciliter les évolutions à venir.

En termes d'évaluation, les AOC ont constitué une étude de cas approfondie. Elle s'est dotée d'outils de reporting (grille observation, questionnaire, ...) et d'une démarche pertinente consistant à approfondir uniquement ce qui semblait les aspects émergents les plus intéressants. Très ouverte, les AOC mises en œuvre permettent d'explorer une situation, de comprendre les processus à l'œuvre et de les illustrer. C'est un outil essentiel, plus puissant que de nombreuses études statistiques. Cependant, elle ne constitue pas un outil de suivi-évaluation complet car elle ne permet pas en l'état de pondérer les observations réalisées. Par ailleurs, elle n'a pas permis de répondre à son objectif initial, à savoir analyser les effets de la formation en termes de changement. Cet objectif apparaît a posteriori assez théorique car il aurait nécessité un délai entre les formations et la mise en œuvre de les AOC. Il a très vite été abandonné au profit d'une démarche plus pertinente au regard des besoins du MPP.



Quelles perspectives pour les AOC ?

L'AOC telle qu'elle a été mise en œuvre est une démarche très intéressante mais chronophage. Elle ne pourra être largement diffusée sous cette forme. Aussi, il convient de bien identifier ses différents apports pour privilégier tel ou tel aspect de démarche selon les objectifs attendus.

Comme **outil de connaissance**, il serait intéressant de renouveler la démarche telle qu'elle a été réalisée, sur un territoire a priori très différent de Papaye Bassin Zim. L'objectif est de conforter le diagnostic réalisé et de faire apparaître d'autres axes de changements.

Comme **outil de mobilisation**, le dispositif doit être beaucoup plus léger. L'objectif est qu'un maximum de groupements puisse mener la démarche. Elle pourrait être accompagnée par les animateurs ou mieux des coordinateurs de groupement ou paysans formés. L'accompagnateur devra animer cette démarche sur un autre territoire que le sien. Dans cette perspective, l'accent devra être mis sur les ateliers collectifs avec les paysans plutôt que sur l'observation et le recueil de données.

Comme **outil pour une nouvelle dynamique au sein du MPP**, l'accent sera mis sur une remontée de l'information au MPP et sur des temps de partage entre paysans et cadres du MPP. Un groupe de réflexion alliant cadres et paysans pourrait être mis en place pour analyser les données de manière transversale et tirer des enseignements en termes d'organisation et piste d'action à proposer aux instances du MPP.

Comme **outil de suivi-évaluation**, l'AOC pourrait être articulé avec un travail sur l'impact social : repérage des changements attendus, définition des critères d'impact social sur la base des changements, construction de quelques indicateurs-clé de suivi pour la dimension quantitative, valorisation des travaux AOC des groupements sur la dimension qualitative et les changements les plus significatifs.

2.3.2.2 Des suivis technico-économiques des exploitations et des marchés

Deux dispositifs d'élaboration de référence, l'un sur les prix des produits agricoles et l'autre sur le fonctionnement des exploitations familiales, ont été initiés durant le projet.

Le suivi du prix des principaux produits agricoles sur les marchés locaux a bien fonctionné. Des producteurs ont mieux vendu leurs produits en changeant de lieu de vente au regard des prix pratiqués. Les conseillers agricoles ont pu apporter des conseils précis et étayés sur les périodes et stratégies de production.

Le dispositif de suivi et d'analyse technique et économique des exploitations est stratégique pour le MPP. Cet outil transversal améliore grandement la pertinence et la précision des actions de conseil et de formation. Il permet des analyses de groupe, de dégager ensemble des bonnes pratiques et des marges de progrès. A ce titre, il serait souhaitable qu'il soit internalisé à l'occasion d'un prochain projet.

La démarche est initiée, un outil de collecte a été adapté durant le projet, il reste à faire fonctionner le dispositif et à valoriser les références acquises en formation, lobbying et conseil.



Internaliser le suivi technico-économique

Une équipe du MPP spécialisée sur le suivi-technico-économique

Une équipe constituée de 3 ou 4 techniciens ou conseillers agricoles et d'autant de formateurs pourrait être formée et accompagnée pour mettre en place et réaliser ces suivis, et les valoriser dans le conseil aux agriculteurs, en formation et pour l'insertion des formés.

30 à 40 exploitations suivies, soit 5 par technicien ou formateur, suffisent pour caractériser les principaux systèmes de production, les différentes stratégies et dégager les données clés.

Un tel dispositif peut aussi être un outil de mesure pour la conduite d'expérimentations collectives. Les savoir-faire liés à la maîtrise d'un tel dispositif peuvent donner lieu à des prestations externes.

A titre d'exemple, les CETA en France

Le fonctionnement des centres d'étude technique agricole en France (CETA) fournissent un exemple de ce qu'il serait possible d'imaginer. Les CETA sont des groupements d'agriculteurs qui souhaitent renforcer leurs compétences et leurs résultats techniques et économiques de leur exploitation par échanges mutuels.

Ils enregistrent leurs actes techniques, leurs résultats, les achats et les ventes. Ils analysent ces données, seul ou avec leur technicien, puis se réunissent, mutualisent ces données, en discutent pour identifier, à partir des meilleurs résultats obtenus dans le groupe, des bonnes pratiques et des progrès possibles pour leur propre exploitation.

2.3.2.3 Des échanges d'expériences ... a minima

Les échanges d'expérience constituent une autre forme d'approfondissement des compétences. Si le MPP avait des pratiques d'échanges à l'international, les échanges de pratiques sur l'ingénierie de formation et le développement local avec d'autres organisations haïtiennes sont un fait nouveau.

Le projet prévoyait des échanges de pratiques et d'expériences pour les formateurs. Quatre membres de l'équipe de formateurs du MPP ont participé à des rencontres sud-sud en France sur la capitalisation et les AOC. D'autres ont participé à des échanges de pratiques, à une formation animée par AGRISUD International de 10 jours sur l'agro-écologie en Haïti, avec restitution de la formation à leurs collègues ou encore à des échanges au sein du PRISME avec un atelier en Haïti. Au cours du projet, ils ont échangé sur leurs pratiques et expériences avec des membres de l'ORE, l'INUJED, ADEMA, FdH et plusieurs des partenaires de FdH.

En participant à ces échanges, l'équipe a confronté son savoir-faire à de nouvelles approches dans la gestion et la conception de formation de paysans. Ils ont aussi enrichi leurs connaissances en agro-écologie et leur capacité à enseigner.

Les rencontres entre le MPP et les organisations haïtiennes ont été en revanche limitées. C'est l'un des points les moins aboutis du projet selon les dires des personnes rencontrées. Des échanges avec le GRADIMHIR ont tout juste été initiés. Ils devaient porter sur des questions de développement local et de la participation.

Des entretiens ont ressorti l'idée que le MPP avait parfois tendance à l'isolement, à adopter une attitude distante et à une certaine méfiance envers ce qui pourrait questionner ses pratiques. Cela correspond aussi avec le constat d'un faible nombre de partenariat du MPP sur le territoire.

A l'occasion de la mission, nous avons eu plusieurs échanges avec les cadres du MPP sur l'intérêt des échanges de pratiques et d'expériences : échanges comme outil de développement des compétences, comme moyen de prise de recul pour éviter de « *penser en rond* ». Ces échanges sont à développer à différents niveaux, à travers de nouveaux réseaux et en proximité, entre organisations et mais également entre paysans. Le MPP échange avec les autres membres de Via Campesina sur les pratiques d'appui aux familles paysannes et de maîtrise de la souveraineté alimentaire. Au vu de son activité, des échanges avec un réseau d'ingénierie des dispositifs de formation seraient également pertinent. Le MPP contribuerait et bénéficierait grandement en échangeant avec les membres du réseau international FAR. Ce réseau de 15 pays du sud, essentiellement francophone, réfléchit et agit pour le développement de dispositifs de formation en capacité de former des « *cohortes de paysans citoyens* »³⁴.

2.4 UN PROJET QUI CONFORTE UN PARTENARIAT STRUCTURANT ET NOVATEUR ENTRE LE MPP ET FRERES DES HOMMES.

Le partenariat est l'une des clés de ce projet. Un bon partenariat est bien-sûr indispensable à l'atteinte des objectifs du projet, mais le renforcement du partenariat peut être ici considéré comme une plus-value du projet. Les bases sur lesquelles il s'est construit et la manière dont il a été mis en œuvre ont contribué à faire ce projet un outil structurant dans la réflexion stratégique des deux organisations. Les dynamiques partenariales avec les autres acteurs du projet ont parfois été moindres.

2.4.1 UN PARTENARIAT PERENNE ET STRUCTURANT ENTRE FRERES DES HOMMES ET LE MPP

Le partenariat entre Frères des hommes et le MPP existait bien avant l'élaboration du projet. Il s'appuie sur une vision partagée du développement pour deux organisations qui ont des stratégies partenariales convergentes. Cette posture de départ a posé les bases d'un partenariat solide et en mesure d'être structurant pour les deux partenaires.

2.4.1.1 Un partenariat qui précède le projet

Le partenariat entre Frères des Hommes et le MPP est historique. Les deux organisations sont en relation depuis plus de 20 ans, au-delà même des projets qu'elles ont menés ensemble. Elles échangent régulièrement depuis l'année 2000 et ont mené leur premier projet ensemble à partir de 2008. L'opération "2000 paniers paysans" et un projet entre 2008 et 2010 portant sur la formation de paysans aux techniques agro-écologiques constituent leur première collaboration. Ce premier projet étant dans un objectif de réduction de l'insécurité alimentaire dans le haut plateau central, les paysans de la région ont été formés sur des techniques de production maraîchère, fruitière et apicole et le programme a permis la création de jardins prekey, petites parcelles aménagées sur le lieux d'habitation des paysans.

Suite au séisme dévastateur de 2010, Frères des Hommes poursuit sa collaboration avec le MPP pour promouvoir les pratiques en agro-écologie et la création de citernes pour les familles paysannes³⁵. De plus, suite à l'ouragan Sandy en novembre 2012 et suite à l'appel du MPP, Frères des Hommes lance une collecte en ligne « Semences pour Haïti », afin de venir en aide aux paysans haïtiens. Cette opération a permis l'achat de 40 tonnes de semences qui ont été mises en terre en février 2013. Le projet « Renforcement du MPP dans ses

³⁴Selon l'expression de Pierre Debouvry, développeur agricole et démographe, à l'origine de la réflexion qui a porté ce réseau.

³⁵ La formation en agro-écologie au Sant Lakay a été conçue à cette occasion.

pratiques de formation et d'accompagnement des familles du Plateau Central en Haïti » fait suite à cette histoire.³⁶

Le partenariat entre FdH et le MPP s'est construit au fil des années, les deux organisations ont appris à se connaître et à s'apprécier. Aujourd'hui, elles s'invitent à leurs AG mutuelles.

2.4.1.2 Une vision partagée du développement

Les deux partenaires partagent un projet commun de transformation sociale, où des populations vulnérables s'organisent localement pour prendre en main leur devenir.

Le MPP est constitué de groupement de paysans. C'est l'unité de base du mouvement et sa raison d'être. Les paysans sont formés aux enjeux et aux modalités de l'organisation collective pour être acteurs du changement social.

En 1982, Frères des hommes a décidé de ne plus envoyer de volontaires expatriés et de s'appuyer sur les organisations locales pour mettre en œuvre les projets que l'association soutenait. Elle s'est orientée sur le renforcement des compétences des acteurs locaux qui œuvraient pour la transformation sociale. FdH se positionne dans une logique d'émancipation. Le projet associatif adopté en 2016 indique le FdH vise à rendre autonome les populations vulnérables.

Même si la notion de transformation sociale n'est pas définie collectivement par des deux parties³⁷, même si elle est nettement plus militante au MPP qu'à Frères de Hommes, les deux organisations partagent des valeurs communes qui donnent un sens, une direction au projet autour d'une vision commune, au-delà des activités financées.

2.4.1.3 Les stratégies partenariales convergentes

Le MPP dépend des financements extérieurs pour développer ses activités, mais il refuse les logiques d'assistanat : le financement d'ONG ne doit servir qu'à soutenir des projets faisant partie intégrante de la stratégie du MPP. Même si le MPP est parfois contraint de s'allier avec des partenaires ne partageant pas nécessairement une vision du changement social, il veille à ce que les projets financés restent en phase avec leur stratégie.

L'association Frères des hommes a commencé à réfléchir dans les années 90 à la relation partenariale qu'elle pourrait développer au-delà du simple financement de projet. Elle souhaite développer des partenariats durables en s'investissant sur le terrain dans l'accompagnement technique et méthodologique avec les acteurs locaux. Le projet associatif de 2016 insiste sur la mise en place de partenariat durable avec des organisations constituant le relais de population vulnérable.

³⁶In Recensement des pratiques agricoles dans la commune de Hinche en Haïti, CAUMARTIN Natasha, DIEYE Pierre, GUERIN Julie, RICHARD Thomas, mai 2016

³⁷ Une définition commune est en cours de construction.

2.4.1.4 Un partenariat stratégiquement structurant

Pour les deux organisations, le partenariat a eu une dimension structurante pour l'évolution même de l'organisation.

Il a permis à Frères des hommes d'avancer sur ce qui constitue ses spécificités au regard des autres ONG et sur de nouvelles modalités de fonctionnement partenariales. Après avoir envoyé des volontaires expatriés, puis être devenu un vecteur de financement pour les projets des acteurs locaux avec un volontaire chargé de suivre le bon déroulement du projet localement, Frères des hommes affine son positionnement, comme acteur de transformation sociale. L'association contribue à des projets portés localement par la population organisée. Elle s'y implique par la co-construction avec les acteurs locaux, la recherche de financement et l'apport d'une expertise en termes de renforcement des capacités, de prise de recul par des regards croisés, et de méthodologie adaptée au changement social.

Le projet avec le MPP a donné une impulsion forte dans cette évolution toujours en cours de Frères des Hommes. Il a conforté le positionnement sur la transformation sociale. Il a permis de développer un pôle formation à FdH et d'expérimenter des méthodes comme les Approches Orientées Changement.

2.4.2 UN PARTENARIAT A DIFFERENTES ECHELLES

Le projet est organisé autour de deux partenaires piliers : le MPP et Frères des Hommes. Ils ont conçu le projet et le portent ensemble. Deux prestataires y sont associés pour leur compétence technique : AVSF sur le volet agro-écologie et le CIEDEL pour le volet ingénierie de formation. Un partenariat élargi était envisagé avec des organisations haïtiennes au travers de visites d'échanges qui ont peu été mises en œuvre.

2.4.2.1 Un projet cohérent avec des contributions pertinentes

Le projet comprenait 3 volets avec pour chacun d'eux un partenaire pilote dans la mise en œuvre :

- AVSF sur le volet 1 « Confirmer et formaliser les pratiques en agro-écologie du MPP »
- FdH, avec l'appui du CIEDEL, sur le volet 2 « Renforcer les capacités du MPP à être acteur de formation »
- Le MPP sur le volet 3 « Consolider les exploitations familiales du plateau central »

Les trois volets sont adaptés aux besoins du terrain et pilotés par des partenaires ayant le savoir-faire correspondant ou s'étant donné les moyens de le construire comme le montre le partenariat FdH-CIEDEL.

Ces trois volets sont pensés de façon cohérente : le volet 1 formalise les capacités en agro-écologie du MPP, le volet 2 renforce ses capacités en formation et le volet 3 a permis une mise en pratique par le MPP auprès des paysans. L'articulation entre les volets 2 et 3 a parfaitement fonctionné : les formations en animation et en agro-écologie ont été l'occasion d'analyser les pratiques de formation et d'expérimenter de nouvelles modalités pédagogiques. Le volet 1 fournit une matière précieuse pour la formation mais nous n'avons pas perçu la manière dont elle a été valorisée dans les modules de formation.

2.4.2.2 Un partenariat professionnalisant sur des valeurs partagées avec le CIEDEL

Le CIEDEL est venu en appui au MPP et à Frères des Hommes sur l'ingénierie de formation. Les deux partenaires sont venus se former au CIEDEL sur cette thématique et, suite à cette formation, FdH a souhaité que le CIEDEL

lui vienne en appui sur l'ingénierie de formation et plus généralement sur une aide à la prise de recul quant aux modalités d'accompagnement proposées. Le CIEDEL est également directement intervenu auprès du MPP avec l'animation d'un module sur l'ingénierie de formation en remplacement d'un congé maternité de la responsable formation de FdH et l'animation d'un module de formation en prévention et gestion de conflit (module qui se décline en 3 sessions d'une semaine). Le CIEDEL a apporté une forme d'appui-conseil à Frères des Hommes. Il a appuyé FdH dans sa compréhension du MPP et de ses relations avec les acteurs du territoire. Avec l'appui du CIEDEL notamment, le projet est venu consolider le pôle formation émergeant de FdH.

Le partenariat avec le CIEDEL fut réussi car il apportait une expertise particulièrement pertinente au regard des besoins du MPP et de FdH à ce stade du projet, mais également parce que le CIEDEL partageait la vision du développement du MPP et du FdH. Les partenaires se sont retrouvés sur un double projet commun, le développement d'un dispositif de formation et une vision politique.

2.4.2.3 Un partenariat technique avec AVSF

Le partenariat avec AVSF fut plus compliqué. AVSF n'était pas prévu initialement dans le projet. Le volet sur l'agro-écologie devait être réalisé par Agrisud, mais le MPP ayant déjà un partenariat avec AVSF sur un autre projet, l'AFD a souhaité qu'AVSF prenne en charge ce volet.

AVSF a une entrée technique sur ce projet, apportant une expertise indispensable mais moins intégrée à la stratégie du MPP. AVSF souhaitait former des paysans techniciens, pas nécessairement les techniciens du MPP. L'association ne partageait pas la vision politique du MPP. La formation des conseillers techniques ne semble pas avoir eu beaucoup de retombées. Un décalage s'est également senti sur les outils créés pour la collecte des données dans les fermes modèles : les tableaux proposés n'étaient pas facilement appropriables par les paysans.

Bien que tout à fait pertinent, les outils tels que les référentiels technico-économiques restent finalement peu appropriés par le MPP. Les données ont peu été intégrées dans les formations alors qu'elles fournissent des éléments d'analyse précieux pour adapter la formation aux réalités du terrain.

2.4.2.4 Des partenariats non aboutis avec les acteurs haïtiens

Des visites d'échanges étaient prévues sur l'ensemble des volets, notamment avec l'INUJED et le GRAMIDIRH. Elles n'ont pas toutes eu lieu. Bien-sûr, ce type de visite est compliqué à organiser, mais cette faiblesse du projet pose néanmoins question.

Si le MPP fait partie de réseaux internationaux, ses partenariats au niveau national sont limités. Les partenaires locaux prévus dans le projet y ont d'ailleurs été associés via les organisations françaises, l'INUJED est un partenaire du CIEDEL et le GRAMIDIRH un partenaire d'Agrisud International.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'histoire du MPP ne facilite probablement pas ses partenariats locaux avec d'autres organisations. L'obligation dans laquelle il a été de ne compter que sur lui, la méfiance à l'égard de ce qui pourrait le faire dévier de ses orientations, sa capacité à résister en tenant fermement le cap défini dans les années 70 et la critique régulière qui lui est faite sur sa dimension politique ne mettent pas le mouvement en position d'ouverture.

2.4.3 UN PARTENARIAT HORIZONTAL AVEC UN FONCTIONNEMENT SOUPLE

Le partenariat entre le MPP et FdH s'appuie sur des échanges d'égal à égal. Il s'agit d'un partenariat horizontal où le partenaire du nord par qui transitent les financements ne prend pas l'ascendant sur le partenaire du sud. Cette relation permet une co-construction du projet et une souplesse de fonctionnement. Elle modifie les positionnements classiques des partenaires.

2.4.3.1 Une construction collective initiale et chemin faisant

Le projet a été construit conjointement par Frères des Hommes et le MPP, à son origine mais également dans ses aménagements chemin faisant.

Le projet a été élaboré par Frères des Hommes et le MPP à travers de nombreux échanges. Des choix ont été négociés entre les deux parties et avec l'AFD. Le projet s'est notamment appuyé sur les conclusions de l'évaluation précédemment réalisée. Le MPP a dû renoncer à la mise en œuvre du projet sur un large périmètre, l'évaluation ayant conseillé de se concentrer sur deux communes. Au regard du budget disponible, FdH et le MPP ont également dû renoncer à un volet portant sur la construction de citernes.

Les partenaires se sont donnés la possibilité de faire évoluer le projet au regard des besoins qui émergeaient au cours de celui-ci. Ils ne se sont pas laissés enfermer dans le carcan du cadre logique : ils en ont gardé les objectifs, les actions, mais se sont donnés de la flexibilité dans les modalités de mise en œuvre des activités. Les adaptations du projet chemin faisant sont décidées conjointement par le MPP et FdH. Quelques exemples. Les AOC devaient constituer un outil pour le suivi-évaluation, elles ont pris une toute autre ampleur et sont devenues un moyen de réfléchir à l'avenir des groupements car c'était l'enjeu le plus important pour le MPP. Le module Gestion de conflit n'était pas prévu dans le projet, mais il a été mis en place car il répondait à un vrai besoin. La banque de données sur les prix de marché n'était pas non plus prévue dans le projet. L'idée a germé au cours d'une réunion mensuelle entre le MPP, la volontaire de FdH et AVSF.

Cette mission d'évaluation traduit également cette capacité à travailler ensemble dans la perspective d'amélioration du projet. Les termes de référence ont été élaborés conjointement par Frères des Hommes et le MPP. L'enjeu était de prendre du recul sur les travaux réalisés, re-questionner au besoin leurs fondements et tirer des enseignements dans la perspective d'un nouveau projet. Dans une approche participative, la mission d'évaluation s'est déroulée en lien étroit avec les deux organisations.

2.4.3.2 Des positionnements novateurs pour Frères des Hommes et le MPP

Le fonctionnement entre le MPP et FdH montre des positionnements novateurs dans le partenariat. A la différence de nombreux projets, la volontaire de FdH n'a pas eu en charge le suivi des activités du projet. La gestion de projet est réalisée par le MPP, même si ce fut en lien étroit avec FdH. La volontaire a été positionnée sur la mise en œuvre du projet aux côtés des acteurs de terrain.

- Une gestion de projet par le MPP dans la confiance et la transparence

Le MPP assure la gestion du projet sur place. Il est en relation très fréquente avec le siège de FdH à Paris. Des échanges par Skype ont lieu de manière informelle au départ toutes les semaines puis on fonction des besoins et à la demande de l'un ou l'autre des partenaires. Un point sur l'avancée du projet avait lieu tous les 4 mois de manière formelle via les outils de reporting. Ce fonctionnement s'est avéré fluide et efficace.

D'un point de vue formel, les rapports financiers et narratifs sont rédigés par le MPP qui les envoie au siège de FdH. Des allers-retours ont lieu si besoin entre les deux parties.

- Une volontaire de Frères des hommes en appui au MPP sur le terrain

La convention entre le MPP et FdH prévoyait la mise à disposition d'un volontaire de solidarité internationale. La volontaire, Sarah Hopsort, est venue en appui à l'équipe du MPP sur la mise en œuvre du projet sur les volets concernant la formation, le suivi des familles accompagnées et l'animation des AOC.

Un double positionnement productif

La volontaire a été pleinement intégrée à l'équipe du MPP. Le projet a pu bénéficier à la fois de son implication et de son regard extérieur.

Sa mission initiale fut de capitaliser et formaliser les pratiques et supports de formation. La volontaire n'avait pas de compétences spécifiques sur la formation mais elle s'est vite formée. Elle a ainsi passé les premiers mois de sa mission à observer les formations, à réaliser des entretiens avec Chavannes et les anciens du MPP et à organiser des réunions de capitalisation. Son regard distancié facilitait la nécessaire prise de recul sur l'existant et elle a pu faire de nombreuses propositions d'outils. La première version du kit pédagogique s'appuie notamment sur ses propositions.

Extérieure et hors de la hiérarchie du MPP, Sarah pouvait faire des propositions qui sortaient du cadre habituel. « *Elle est convaincue qu'elle va pouvoir modifier des choses, notamment avec Chavannes* » disait un membre du MPP début janvier 2016.

Uniquement affectée au projet, Sarah était également en capacité de mobiliser les acteurs du projet sur le terrain. Tous les formateurs du MPP ont d'autres activités à côté de la formation ou participent à d'autres projets. Sarah a su mobiliser les troupes avec efficacité et pertinence. Elle a d'ailleurs joué un rôle important dans la création d'une dynamique au sein de l'équipe de formateurs. Elle a également eu un rôle pilote dans l'animation des approches orientées changement. Il s'agit d'une action qui a pris beaucoup d'ampleur au cours du projet et qui n'aurait probablement pas pu se développer sans la présence de la volontaire.

Le rôle de Sarah dans le projet est unanimement reconnu, tout particulièrement par le coordinateur du projet et les formateurs du MPP. « *Sarah nous a fait progresser* » nous ont indiqué plusieurs membres du MPP.

Une facilitatrice de projet

Volontaire de FdH, mais intégrée à l'équipe du MPP, elle a joué un rôle de facilitatrice du projet entre les deux organisations.

Elle participe aux réunions mensuelles de coordination du projet et accompagne la mise en œuvre des propositions du siège de FdH sur l'ingénierie de formation.

Elle a également facilité les relations quotidiennes entre FdH et le MPP. Même dans une relation de confiance, la communication à distance entre des acteurs de culture différente est parfois complexe, Sarah pouvait préciser les attentes des uns et des autres, proposer une autre lecture d'un mail, expliquer les contraintes de chacun, ... Ayant rapidement appris la langue créole et vivant dans le contexte du pays, elle a facilité la compréhension mutuelle.

Elle a pris en charge une partie importante du surcroît de travail généré par le projet telle que la rédaction des comptes rendus de nombreux ateliers, réunions et missions.

Enfin, cette facilitation a également bien fonctionné parce que Sarah a su trouver le positionnement juste, n'interférant par exemple jamais sur une décision ou un positionnement qui relèverait du MPP ou de FdH

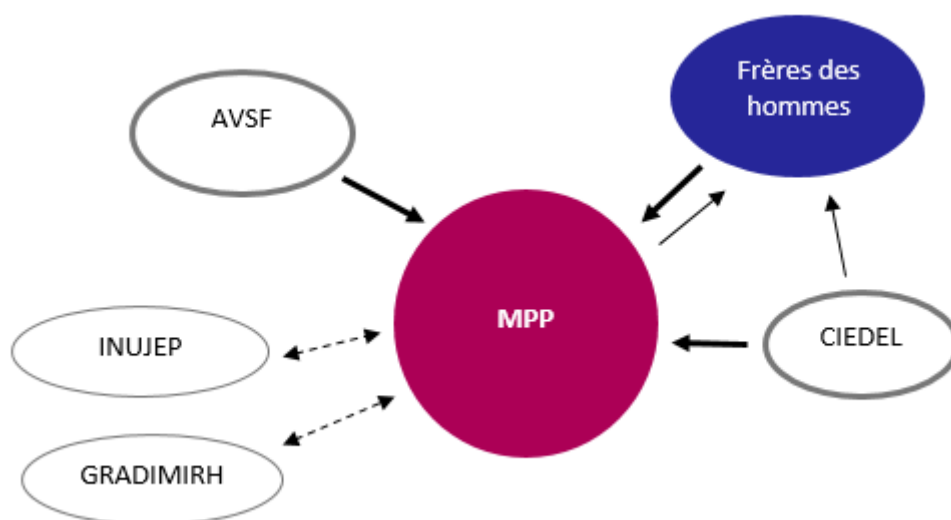
2.4.4 UN PARTENARIAT ENRICHISSANT

Le partenariat dans un projet qui fonctionne bien est bénéfique pour chacune des parties. Les apports sont cependant plus ou moins importants en fonction des partenaires. Au-delà des attendus du projet, nous avons constaté des apports inattendus chez la plupart des partenaires : la construction de savoir-faire sur la formation, une meilleure connaissance du terrain, une distanciation sur son action et sa stratégie.

2.4.4.1 Des apports différenciés

Les apports mutuels entre les partenaires du projet ont été différents. Les apports peuvent être schématisés comme tels :

- le MPP au centre avec des apports conséquents de la part de Frères des Hommes, d'AVSF et du CIEDEL ;
- un apport constituant un début de réciprocité du MPP vers Frères des Hommes ;
- un apport du CIEDEL à Frères des Hommes sur l'ingénierie de formation
- les relations toutes juste initiées entre le MPP et d'autres organisations haïtiennes.



2.4.4.2 La construction de savoir-faire en termes de formation

La construction de savoir-faire en formation a bien évidemment concerné le MPP puisque c'était l'objet même du projet, mais il a également bénéficié à Frères des Hommes.

Le projet a permis à l'association française de renforcer ses compétences sur l'ingénierie de formation. Frère des Hommes a participé au même titre que le MPP à un module de formation du CIEDEL sur l'ingénierie de formation. FdH a ensuite bénéficié de l'accompagnement du CIEDEL dans sa propre mission d'accompagnement du MPP sur l'ingénierie de formation. Le projet est ainsi venu conforter une compétence formation au sein de Frères des Hommes.

Cette montée en compétence sur l'ingénierie de formation est d'autant plus intéressante qu'elle s'est faite conjointement à celle du MPP. FdH et le MPP se sont construits une culture commune sur les enjeux de la formation, du métier de formateur, l'ingénierie de formation,... Cela vient renforcer leurs perspectives ultérieures de partenariat sur ce thème.

2.4.4.3 Une meilleure connaissance du terrain

La meilleure connaissance du terrain concerne les partenaires français mais également le MPP.

Le projet a permis aux différents acteurs français, notamment au FdH et à AVSF de s'impliquer concrètement dans sa mise en œuvre et ainsi d'être en contact direct avec les formateurs et les paysans. Cette situation leur a permis de comprendre les enjeux sur le terrain, de mieux connaître les bénéficiaires du projet et de pouvoir au besoin s'adapter à la réalité du terrain.

Lors des missions du terrain, des membres du siège de FdH ont mieux compris les conditions de vie des paysans et ce que leur apportait l'organisation collective. La volontaire de FdH a mieux perçu toute la complexité qu'il y a à un être mouvement social, paysan et politique et les nombreuses difficultés que rencontre la paysannerie. Au-delà de la connaissance du terrain, la volontaire de FdH a pu adapter finement sa posture à ses interlocuteurs et faire des propositions pertinentes.

Le projet a également permis à AVSF de mieux comprendre la réalité et les contraintes du terrain. Les premiers outils de collecte des données auprès des familles modèles proposées par AVSF se sont avérés trop complexes. AVSF a adapté ses outils aux paysans, passant d'un tableau avec des entrées et des sorties à un cahier libre.

Plus étonnant peut-être, le projet a permis une meilleure connaissance du terrain par les cadres du MPP. Les ateliers AOC ont permis des échanges directs et approfondis entre les cadres du MPP et les paysans. Les paysans ont parlé des difficultés qu'ils rencontraient et de leurs souhaits. Les cadres du MPP n'ont pas l'occasion fréquente de ce type d'échanges. Les résultats du suivi technico-économique offrent également une lecture de la réalité du terrain, même si cette dernière semble moins appropriée.

2.4.4.4 Une distanciation sur son action et sa stratégie

Le partenariat est un outil qui permet de prendre de la distance avec sa pratique et de questionner ainsi ses stratégies. Il agit à différents niveaux :

- Le fonctionnement partenarial oblige à expliquer qui on est et comment on fonctionne.
- L'altérité³⁸ induite par le partenariat permet de mieux saisir sa propre identité.
- Avec un regard décalé et parfois (faussement) naïf, les partenaires interrogent les pratiques existantes.

Le partenariat aide à prendre du recul sur ses propres actions. Cela a notamment été le rôle de la volontaire et du pôle formation dans la construction du dispositif de formation. Observant les pratiques du MPP, leur faisant un retour direct, la volontaire a proposé au MPP un feed back permanent apprécié. Le projet a

³⁸L'altérité renvoie à ce qui est autre, à ce qui est extérieur à soi. Selon Angelo Turco, l'altérité est la « caractéristique de ce qui est autre, de ce qui est extérieur à un « soi » à une réalité de référence : individu, et par extension groupe, société, chose et lieu ». Elle « s'impose à partir de l'expérience » et elle est « la condition de l'autre au regard de soi » in Lévy Jacques et Lussault Michel, Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, 2003, Belin.

également contribué à la consolidation du pôle formation de FdH, grâce notamment aux retours de la volontaire et à l'accompagnement du CIEDEL.

Au-delà des actions, le partenariat a aussi contribué à la réflexion stratégique de chacun, pour peu qu'il s'implique dans le projet et soit ouvert à une remise en question.

Au niveau du MPP, le projet intervient dans une période de transition et de questionnement. Il contribue donc activement à une réflexion en cours autour de problématiques telle que son positionnement politique et/ou technique, le passage d'un mouvement social à une offre de services, un modèle descendant ou ascendant, le renouvellement de modalités de fonctionnement des groupements, ... Toutes ces questions ont été abordées de manière directe ou plus tacitement en transversal au cours du projet. Les échanges autour des premiers résultats de l'évaluation montrent une effervescence du mouvement sur ces questions.

Au niveau de FdH, l'enjeu est de moindre taille, mais le partenariat contribue plus ou moins directement à la réflexion stratégique sur le positionnement de FdH en tant qu'association de solidarité internationale. FdH ne souhaite pas être uniquement l'intermédiaire d'un bailleur, il entend être acteur de la transformation sociale. Le projet lui permet de préciser le contenu de ce positionnement. Le projet associatif de 2016 a été alimenté par le partenariat entre le FdH et le MPP. Au-delà du projet, FdH associe ses partenaires sur les temps de réflexion concernant son projet et le MPP est toujours fortement contributeurs. Les pratiques d'éducation populaire du MPP peuvent également interroger le positionnement de FdH en France.

2.5 EN GUISE DE CONCLUSION ...

La porte d'entrée de la présente évaluation était l'identification et l'analyse des changements apportés par le projet. Nous avons repéré de nombreux changements tant sur le plan de la qualité de vie des familles paysanne, que les pratiques agronomiques de paysans, ou les méthodes et postures de travail des cadres-relais et formateurs du MPP ou dans les relations partenariales.

Sous l'angle d'une évaluation plus classique comparant objectifs et résultats, nous constatons que la grande majorité des activités a été réalisée avec efficacité ou est en passe de l'être. Les faiblesses concernent les visites d'échanges, la valorisation des références technico-économiques dans la formation et le suivi post-formation des apprenants.

Finalement ...

Quelle plus-value directe du projet ?

- La capitalisation d'un dispositif de formation à l'origine essentiellement oral
- Des dispositifs de formation du MPP outillés, structurés donc plus pérennes.
- Le développement d'une pédagogie centrée sur l'apprenant
- De nouvelles approches structurantes pour l'activité du MPP (AOC, suivi technico-économique, ...).
- La construction de références utiles en formation et dans le conseil aux agriculteurs
- 51 agro-écologistes et 67 moniteurs et 80 animateurs formés et motivés (au moment de l'évaluation).
- Un effet démultiplié des enseignements du MPP auprès de plus de 3000 paysans
- Un partenariat renforcé entre le MPP et FdH
- Une prise de conscience d'un nécessaire questionnement sur les stratégies d'intervention du MPP.

Quelles limites du projet ?

- La faiblesse des échanges avec d'autres organisations
- Le suivi post-formation
- La faible valorisation des références technico-économiques dans la formation

3 DES PISTES POUR L'AVENIR

Sur la base de ce que nous avons pu observer au cours de l'évaluation, nous faisons ci-après quelques propositions. Certaines pourront faire partir d'un futur projet entre le MPP et FdH, d'autres ont un périmètre plus large.

Nos propositions s'inscrivent dans une réflexion plus globale. Nous présentons en amont notre cadre de réflexion préalable car c'est sur cette base que nous avons construit nos propositions.

3.1 LE CADRE DE REFLEXION PREALABLE

La formation fait partie des stratégies d'intervention du MPP pour contribuer au changement social. Nos propositions tiennent compte des évolutions du contexte que nous avons perçues.

3.1.1 UNE STRATEGIE DU MPP APPELE A EVOLUER

En amont de nos propositions, nous avons fait un double constat :

- La stratégie de formation actuelle est en phase avec la stratégie d'intervention du MPP. La formation renforce les cadres-relais (animateurs et agro-écologistes) du MPP qui constituent les chevilles ouvrières de conscientisation et de la structuration du monde paysan. Ils sont également les vecteurs de diffusion de l'agro-écologie.
- La stratégie d'intervention du MPP est appelée à évoluer. Elle s'appuie sur des groupements paysans et a été définie au début des années 70. Depuis, le contexte a changé : la pression politique est moindre, un effort d'alphabétisation a été fait dans les zones rurales, les paysans sont mieux considérés, les ONG d'aide se sont multipliées, les messages politiques sont décrédibilisés, les idéologies ne font plus recette, l'accès à internet se développe et avec lui de nouveaux modes et canaux de communication ...

Dans ce contexte, la situation et les attentes des paysans sont donc a priori différentes de celle des paysans de 1973. Que ce soit pour mobiliser les paysans, pour répondre à leurs attentes ou pour transmettre le projet politique du MPP, les modalités d'intervention devront probablement évoluer.

La stratégie de formation du MPP devra donc s'insérer dans une nouvelle stratégie d'intervention si elle veut répondre aux besoins et motivations des paysans.

3.1.2 DES ELEMENTS POUR UN NOUVEAU CADRE D'INTERVENTION

Le changement social est, et restera, la finalité du MPP. Il apparaît aujourd'hui que le MPP doit s'interroger sur les stratégies à mettre en œuvre pour poursuivre sa mission de changement social.

Nous avons identifié trois pistes de réflexion à envisager sur des nouvelles stratégies d'intervention du MPP. Elles fournissent le cadre de réflexion dans lequel nous avons conçu nos propositions :

3.1.2.1 Mobiliser l'agro-écologie comme porte d'entrée pour le changement social

Dans les années 70, Chavannes a eu une vision politique : la clé du développement du monde paysan n'était pas la technique mais le changement social. L'agro-écologie constitue aujourd'hui une technique qui contribue au changement social car elle vient renforcer l'autonomie des paysans. Elle a aussi l'avantage d'être concrète, visible et de contribuer au budget familial. Sa dimension opérationnelle et les revenus potentiels qu'elle peut générer sont en mesure de séduire des personnes pour qui le changement social ne parle pas a priori.

L'animation pour le changement social demande un engagement fort et politique, sans retombée immédiate. Elle est de plus empreinte de la culture des années 70 qui peut paraître « ringarde » aux plus jeunes. Parallèlement, l'agro-écologie a actuellement le vent en poupe et porte l'image d'une alternative. Le MPP a la chance de maîtriser ces deux entrées.

L'agro-écologie offre une opportunité pour aborder le changement social avec des publics moins engagés a priori. Il s'agit d'une entrée technique qui emmène au politique grâce au fil rouge de l'émancipation. Dans une perspective de changement social, l'émancipation des paysans constitue la finalité de l'agro-écologie.

De plus, ce positionnement stratégique peut être utile pour mobiliser les paysans dans un environnement concurrentiel d'ONG. L'agro-écologie est générateur de revenu ET durable de plus.

3.1.2.2 Générer des ressources pour garantir l'autonomie du MPP comme des paysans

Avoir une capacité financière a minima est une clé de l'autonomie. Cela concerne tant les paysans et les cadres-relais au niveau individuel que le MPP en tant qu'organisation.

Pour les paysans et les cadres-relais, la dimension économique des formations devra être renforcée.

Avec une fourchette allant de 60 à 75% de son budget provenant de projets, le MPP est dépendant des financements extérieurs³⁹. Même si cette dépendance financière n'entache pas son indépendance sur le fond et que le MPP a fait la preuve de sa résilience en l'absence de financement, la recherche de financement constitue une contrainte lourde en termes de fonctionnement dans une période où l'offre de projets extérieurs est plus restreinte.

Générer des ressources est l'un des enjeux défendus ces dernières années par Chavannes. Le développement de l'activité économique du MPP fait d'ailleurs partie des axes du plan stratégique 2013-2017. Si le MPP développe actuellement de nouveaux ateliers (élevage de chèvres, transformation de la canne à sucre, séchage du moringa), la question reste prégnante. En effet, générer des ressources suppose de développer une activité de production ou de service et de la vendre. Or, la commercialisation et le positionnement sur le jeu du marché ne sont pas dans la culture du MPP. Le MPP aura à concilier une analyse marxiste de l'action et la performance économique de son activité.

³⁹Selon le coordinateur du projet, le budget du MPP se compose comme suit :

- 10-15% issus de son activité économique et prestations
- 10 à 20% issus des cotisations des membres
- 60 à 75 % issus des projets.

3.1.2.3 Faire évoluer les modalités d'engagement au service du changement social

Le modèle du MPP est basé sur l'engagement. Les cadres qui ont été à l'origine du mouvement lui ont dédié leur vie. Ils ont suivi à la lettre les enseignements du fondateur. Le modèle pensé comme ascendant est devenu en partie descendant avec un cadre très structuré. Il a perdu de sa capacité à mobiliser.

Les nouvelles modalités de fonctionnement du MPP devront redonner leur place à la logique ascendante, redonner la parole et des espaces de créativité aux paysans.

L'engagement demandé aux cadres-relais devra pouvoir se concilier avec le projet de vie des personnes et la nécessité qu'ils ont de nourrir leur famille.

3.2 CONCEVOIR UN DISPOSITIF INTEGRE DE FORMATION ET D'APPUI A L'INSTALLATION

3.2.1 MOTIVATIONS

Le MPP propose un dispositif de formation efficace, mais il n'accorde pas une place suffisante au projet de l'apprenant pour lui assurer une installation viable s'appuyant sur des références solides.

3.2.2 OBJECTIF

Permettre l'acquisition des compétences nécessaires aux paysans « modèles » et le développement d'exploitations rentables qui fournissent des références diffusables et constituent une alternative crédible à l'exode rural.

3.2.3 DESCRIPTIF

Décliné à partir d'un référentiel professionnel de l'agro-écologiste élargi, ce dispositif prépare à la création ou la reprise d'une exploitation et aux fonctions de pilotage, de production, de transformation et de commercialisation. Il prépare aussi aux fonctions de conseil et de transfert de compétence.

Il mobilise les ressources du territoire pour l'insertion socioprofessionnelle et territoriale des formés, et leur intégration dans un réseau de référence et de conseil. Il permet un parcours personnalisé en fonction du projet de l'apprenant.

Il s'agit de mettre en œuvre, en complément du contenu actuel de formation, des actions articulées entre elle et qui concourent à la formation de l'apprenant, à son insertion sociale et professionnelle dans le territoire, à l'enrichissement de références issues des systèmes de productions familiaux pour le conseil aux agriculteurs en activité et la formation. Les principaux chantiers en sont :

- Conception et mise œuvre de modules de formation en tronc commun : « Prévoir et mettre en œuvre son projet d'installation agricole », « Gestion de l'entreprise agricole », « Commercialisation des produits agricoles ».
- Conception et mise en œuvre de modules optionnels tels que « Transformation des produits », « Apiculture », « Aviculture », « Prévention et santé des animaux », « Nutrition humaine », « Insecticides et soins aux plantes naturels ».

Ces modules, en particulier les trois du tronc commun, sont construits le plus en lien possible, et de façon à s'alimenter mutuellement avec les dispositifs d'insertion et d'élaboration de références.

- Conception, en s'inspirant des travaux conduits par le réseau FAR dans les différents pays membres, et après un voyage d'étude et d'échange au Cameroun⁴⁰, d'un dispositif d'insertion qui mobilise l'ensemble des acteurs concernés et des ressources locales disponibles : les élus communaux, et éventuellement le foncier et les bâtiments mobilisables de la commune, les banques et financeurs de l'agriculture, le niveau local du ministère de l'agriculture, les débouchés locaux ...
- Mobilisation des acteurs locaux pertinents dans un comité en charge de l'appui à l'insertion et à l'installation comme professionnel.
- Développement d'un réseau de référence sur le fonctionnement technico-économique des exploitations agricoles familiales. L'enregistrement et l'analyse des actes techniques et des données d'achats et de vente fournissent des références qui sont des outils efficaces pour améliorer la technicité des producteurs et professionnaliser les formations. Les apprenants seront préparés puis associés à ce réseau, qui en retour les accompagne dans leur installation et dans la maîtrise de leur conduite technique et de leur commercialisation. Cela permettra un retour d'expérience sur la formation.

⁴⁰Pays où le dispositif est le plus abouti.

3.3 EXPERIMENTER DE NOUVELLES MODALITES D'ORGANISATION ET D'ACTION POUR LE CHANGEMENT SOCIAL

3.3.1 MOTIVATIONS

Le MPP est dans une phase de transition. Son leader fondateur est sur le départ, de nouvelles modalités de fonctionnement se mettent en place, une nouvelle génération arrive dans les premiers cercles du MPP. Parallèlement, les AOC ont mis en lumière les difficultés rencontrées par les groupements : groupements inactifs, difficulté de mobilisation, relation complexe entre les coordinateurs et les animateurs. L'envie semble toujours exister, mais les modalités de fonctionnement ne semblent plus adaptées. Les groupements ont besoin de trouver un second souffle. Il apparaît aujourd'hui pertinent de commencer à réfléchir à d'autres modalités d'action.

3.3.2 OBJECTIF

Expérimenter de nouvelles modalités d'action et d'organisation qui répondent aux besoins des paysans de demain.

3.3.3 DESCRIPTIF

Plusieurs axes de travail peuvent être envisagés :

- Les approches orientées changement comme outil de remobilisation des groupements et d'évolution stratégique du MPP

La remobilisation des groupements ne passera pas par le renforcement des règles définies par le haut, mais par un intérêt renouvelé à s'investir dans les groupements. Ils doivent donc répondre aux besoins et attentes des paysans.

Les AOC permettent de faire émerger des attentes et les projets des paysans. Elles mettent en dynamique les paysans dans une logique participative. Le processus même est mobilisateur.

L'enjeu n'est donc pas ici de mener des ateliers pour faire remonter de l'information sur les attentes de groupement au MPP, mais bien d'engager une réflexion sur la base des AOC dans tous les groupements qui le souhaitent.

Pour être largement diffusée au sein de groupement, les AOC doivent être envisagées dans un format plus restreint, centré sur les changements attendus et pistes pour les mettre en œuvre. Les animateurs et coordinateur pourraient être formés conjointement à la démarche.

Les AOC peut également constituer un outil pour réfléchir à l'avenir du mouvement à partir des remontés du terrain. Un groupe de réflexion alliant cadres et paysans pourrait être mis en place pour analyser les données

de manière transversale et tirer des enseignements en termes d'organisation et pistes d'action à proposer aux instances du MPP.

- **Des groupements, tête de pont pour des expérimentations sur le changement social**

Pour être efficace, le changement doit venir de la base. Il peut être inspiré, soutenu, accompagné par les instances, mais l'implication de la base est un gage de pertinence et de durabilité. Le groupement est donc un échelon incontournable.

Les démarches AOC dans les groupements vont faire apparaître différentes pistes d'action, suggestions d'organisation, Ces pistes pourraient être considérées comme autant de champs d'innovation et d'expérimentation pour le MPP. Il faudra se donner les moyens de suivre et analyser ces expérimentations.

Un travail de capitalisation et diffusion de ces innovations pourrait fournir autant d'idées inspirantes pour le MPP et les groupements.

- **Former les coordinateurs**

Le MPP pourrait renforcer le dispositif de formation à l'égard des coordinateurs des groupements. Ils sont censés être en position de leader, sans avoir véritablement été outillés pour.

La formation devrait leur permettre de mieux assurer leur rôle et mieux appréhender la responsabilité qui leur incombe.

La formation viendrait conforter les coordinateurs dans leur positionnement par rapport aux animateurs et contribuerait à rééquilibrer les relations entre les bases et des cadres du MPP.

- **Analyser les besoins, attentes et modalités d'engagement des jeunes paysans**

Les jeunes paysans ont des besoins et des attentes probablement différents de leurs aînés. Il serait intéressant de mener une étude prospective sur ce public. Au-delà de leurs attentes et besoins, il conviendrait de mieux comprendre leurs centres d'intérêt et leurs modalités d'engagement dans une période d'individualisme croissant, de pragmatisme inspiré du zapping, et de communication via internet.

Cette réflexion mériterait d'être menée dans le cadre d'un projet mobilisant plusieurs pays. Cette problématique doit se poser ailleurs avec une évolution de l'environnement mondialisée.

Cette étude pourra notamment amener à revoir les outils de mobilisation des groupements datant des années 70.

- **Réfléchir à la convergence des fonctions et formations animateur et agro-écologiste**

Le MPP a développé deux modes d'intervention auprès des paysans : l'animation pour le changement social et agro-écologie. Elles sont portées par des cadres-relais spécialisés dans l'un des deux champs.

Il nous apparaît important que les formations aient un socle commun comme cela est le cas actuellement. Il convient de maintenir, voire de le renforcer. Plusieurs raisons à cela :

- Avoir des cadres polyvalents capables d'intervenir auprès des paysans à plusieurs niveaux

- Avoir des agro-écologistes compétents en animation et ayant intégré la philosophie du MPP.
- Avoir des animateurs en capacité d'apporter un conseil technique au groupement, même si ce n'est pas son rôle premier

Les deux formations ne pourraient pas fusionner car elles concernent des publics différents, mais leur rapprochement serait probablement une bonne chose.

- **Une diffusion de bonnes pratiques par l'exemple au MPP**

« *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* ». Cette phrase de Gandhi rappelle qu'il faut commencer par appliquer pour soi-même les changements que nous attendons. Le changement que nous produisons par nos pratiques et l'exemple que cela donne à voir constituent une modalité d'action pour le changement social. Le MPP pourrait s'en saisir à deux niveaux :

Promouvoir à l'exemplarité des pratiques au centre de formation

Le centre de formation Lakay est un lieu largement fréquenté par les membres du MPP. Les pratiques du centre pourraient chercher l'exemplarité afin l'illustrer de manière très concrète la mise en œuvre des valeurs du MPP à tous les niveaux. Quelques exemples : limiter aux maximum les produits importés dans la cuisine proposée par le réfectoire et réduire la quantité de sucre⁴¹, questionner la répartition des tâches entre hommes et femmes dans les activités du centre, préférer les bonbonnes d'eau aux petits sacs et bouteilles, les verres en verre au gobelet en plastique, insister sur la nécessité d'éteindre les lumières, ...

Favoriser le questionnement sur les pratiques individuelles dans les formations

Les formations développent un regard critique sur la société. Il serait intéressant qu'elles renforcent le regard critique sur son propre comportement dans les activités du quotidien, notamment concernant les déchets et la question du genre. L'objectif est de faire prendre conscience à chacun de son propre comportement : quels déchets produisons-nous à travers nos achats ? Quelles solutions trouver pour les limiter ? Comment sont réparties les tâches entre les hommes et les femmes ? Qu'est-ce que chacun aurait à gagner à une autre répartition ?

⁴¹L'effort est déjà réel avec par exemple les jus de fruits non sucrés et du sucre mis à disposition à côté.

3.4 VALORISER L'IMPACT SOCIAL DU MPP

3.4.1 MOTIVATIONS

L'évaluation réalisée montre que le MPP a un réel impact en termes de changement social, mais elle fait également apparaître l'absence d'outils pour le suivre, en rendre compte et le valoriser. Les enjeux de l'évaluation de l'impact social pour le MPP sont multiples :

- Mobiliser les paysans. Dans un contexte où les paysans peuvent être tentés par de l'argent plus facile d'accès, le MPP doit se doter d'un argumentaire pour leur montrer tout l'intérêt de s'engager dans des pratiques agro-écologiques durables. L'accès à une alimentation régulière et de qualité et l'augmentation des revenus sont des arguments de taille, mais il en existe probablement d'autres.
- Mieux piloter l'action. Se doter d'outils de suivi-évaluation permet de mieux piloter son action, au regard notamment des changements sociaux attendus ou constatés. Le suivi technico-économique fournit des bases sur la rentabilité des fermes, mais il serait intéressant de suivre également des dynamiques engendrées par l'organisation collective et le mieux-être des familles. Le suivi d'évaluation constitue un outil de progrès.
- Renforcer le plaidoyer. Les données collectées pourraient également servir à la mise en place d'un plaidoyer structuré et argumenté en faveur de l'agro-écologie qui viendrait compléter utilement l'argumentaire politique sur la souveraineté alimentaire.
- Rechercher des partenariats et financements. Les données collectées permettront au MPP de mieux se positionner dans la recherche de partenariat et de financement. Ses propositions seront mieux argumentées et il sera en mesure de proposer des indicateurs de suivi des projets pertinents rendant compte de ses objectifs en termes de changement social.

3.4.2 OBJECTIF

Se doter d'un dispositif d'évaluation permettant au MPP de comprendre, mesurer et valoriser son impact social

3.4.3 DESCRIPTIF

Evaluer l'impact social du MPP consiste à rendre visible la diversité des changements auxquels le MPP contribue. L'impact social est défini à travers de critères d'évaluation.

Le dispositif d'évaluation de l'impact social s'appuie sur un référentiel de l'impact social, proche des des AOC et devra être en lien avec cette démarche. Les impacts sociaux sont identifiés collectivement. Cette étape constitue un temps fort dans la vie du mouvement car elles donnent à voir ce qui constitue son identité. Les impacts sociaux sont traduits en critères d'évaluation. Ils incarnent les valeurs portées par le MPP et les changements sociaux attendus. Les critères sont déclinés en indicateurs et données qualitatives qui permettent de suivre et mesurer l'impact social.

Les données sont collectées et analysées via un dispositif ad hoc qui prend en considération les contraintes et modalités de fonctionnement interne du MPP et des groupements. Il comprend quelques données statistiques pour montrer l'ampleur des impacts, mais vise surtout à approfondir des impacts sociaux essentiels pour le MPP. Ce dispositif fournit de la matière que le MPP peut mobiliser ou valoriser en fonction de ses besoins.

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation de l'impact social comprend les étapes suivantes :

- Préciser les enjeux et objectif de l'évaluation. Cette étape permet de clarifier les résultats attendus. Le dispositif construit sera d'autant plus efficient que les enjeux seront clairement posés.
- Définir un référentiel de l'impact social. Ces critères pourraient s'appuyer sur le travail réalisé lors de la présente évaluation et sur les travaux des AOC mais il serait préférable de faire de cette étape un temps structurant et partagé de réflexion au sein du mouvement.
- Construire des indicateurs-clé de suivi. Sur la base des critères définis collectivement, des indicateurs-clé seront définis. Certains indicateurs pourront être transversaux à l'ensemble des projets, d'autres pourront être spécifiques et laissés au libre-choix des membres du MPP concernés par l'action en fonction de ce qui leur semble essentiel. Le choix des indicateurs dépendra également de la facilité d'accès des données.
- Construire un dispositif simple de remontée et analyse de l'information

Le dispositif de remontée de l'information doit s'intégrer au maximum dans les dispositifs existants : outils de reporting, démarche AOC en cours, Les temps d'analyse sont à organiser en fonction des échéances internes du MPP et de ses projets.

3.5 DEVELOPPER LES PARTENARIATS AUTOUR D'APPORTS RECIPROQUES

3.5.1 MOTIVATIONS

A la différence de la notion d'aide, la notion de partenariat renvoie à une « relation d'égal à égal autour d'un objectif commun »⁴². Dans la pratique, les partenaires sur un projet à l'international ne sont rarement dans cette relation d'égal à égal, l'un détenant les cordons de la bourse. Le partenariat entre le MPP et FdH semble bien réel. Pour aller plus loin, il serait intéressant de réfléchir à la réciprocité des apports entre les deux partenaires.

3.5.2 OBJECTIF

Développer un partenariat permettant des apports réciproques entre les partenaires.

3.5.3 DESCRIPTIF

Il est possible de développer des apports réciproques de deux manières, en développant des actions qui intéressent directement les deux partenaires et en repérant des champs sur lequel le MPP a une pratique qui pourrait inspirer Frères des Hommes. La Convention Programme signée par Frères des Hommes offre un espace d'échange de pratiques et de co-production autour du thème de la formation émancipatrice.

Sur les champs d'approfondissement commun, nous avons repéré quatre axes de travail⁴³ :

- **Les Approches Orientées Changement**

Frères des Hommes, et maintenant le MPP se sont constitués une expertise sur les Approches Orientées Changement. Cette démarche est porteuse d'avenir pour les deux organisations. Pour le MPP, nous avons indiqué les différentes voies possibles de mobilisation des AOC (voir supra). FdH pourront développer des AOC sur d'autres projets avec d'autres partenaires. FdH et le MPP pourront poursuivre leurs partenariats sur les AOC. Ils pourront également y travailler dans une logique d'échange de pratiques à partir de leurs terrains respectifs.⁴⁴

⁴² Les ONG et leurs pratiques de partenariats, nouvelles tendances et nouveaux défis, Coordination SUD, Janvier 2017.

⁴³ Un cinquième champ pourrait faire l'objet d'un travail en commun, mais il est moins au cœur des préoccupations de FdH. Il s'agit de l'utilisation des références technico-économiques. Il s'agit d'un outil très pertinent pour le développement de l'agriculture paysanne. Il fournit les éléments-clé pour que des acteurs puissent travailler ensemble sur une vision commune et argumentée de la réalité. Il pourrait être mis en place dans différents pays et des échanges pourraient avoir lieu sur la manière d'en mobiliser les résultats.

⁴⁴ Action prévue dans la Convention Programme

- **L'ingénierie de formation**

Avec le projet, l'ingénierie de formation est devenue un pôle de compétences pour le MPP et Frères des Hommes. Les partenaires pourront développer leurs échanges pour conforter mutuellement leur expertise.⁴⁵

- **Les modalités d'un partenariat horizontal**

Le MPP et Frères des Hommes sont appelés chacun de leur côté à développer des partenariats avec d'autres organisations. A travers ce projet, ils ont expérimenté les modalités d'un partenariat horizontal. Il pourrait être intéressant d'analyser plus finement les caractéristiques de ce partenariat, ces modes de fonctionnement et ces conditions de réussite. La capitalisation sur les pratiques d'accompagnement de FdH réalisée par le CIEDEL constitue un premier travail sur lequel s'appuyer. Ce sont des enseignements que chacun peut mobiliser à l'occasion d'autres projets. Un partenariat avec le F3E pourrait être envisagé autour des bonnes pratiques partenariales.

- **L'agro-écologie comme outil d'éducation populaire**

A la différence de la grande majorité des associations d'éducation populaire en France, le MPP a su trouver des articulations entre l'animation pour le changement social et l'agro-écologie. Les associations françaises n'ont pas su saisir dans l'agro-écologie les enjeux d'autonomie, de résistance à la société de consommation et de rééquilibrage des pouvoirs qui sont également défendus par l'éducation populaire.

En France comme en Haïti, l'éducation populaire tend à se ringardiser. L'agro-écologie apparaît au contraire comme une thématique d'avenir.

Ce sujet mériterait d'être travaillé conjointement entre le MPP et FdH. Il permettrait de conforter l'agro-écologie comme dimension du changement social au sein de MPP et de lui donner une image de modernité dans le respect total de ses valeurs. C'est sans doute un sujet de réflexion en partie nouveau pour FdH mais il pourrait s'avérer pertinent pour mobiliser sa base militante en France et développer un positionnement porteur pour l'éducation populaire.

Le MPP a une expérience dont Frères des Hommes pourrait s'inspirer pour développer une réflexion en France. Deux champs de réflexion semblent pouvoir être explorés :

- **Intervenir en France auprès d'un public vulnérable**

Pour faire écho au travail réalisé avec ses partenaires, FdH souhaite intervenir auprès du public vulnérable en France. Une telle approche confronterait FdH aux problèmes concrets de la transformation sociale. Elle viendrait donner de la légitimité à FdH dans ses partenariats.

L'expérience du MPP offre un éclairage sur la manière d'aborder la transformation sociale avec un public vulnérable. Des échanges de pratiques sur la manière de rendre les personnes actrices de leur devenir pourraient être inspirants.

- **Reconstruire une base militante au service de la transformation sociale.**

L'association a besoin de repenser son positionnement en France : comment être acteur de la transformation sociale quand on est une association française qui œuvre à l'international ?

⁴⁵ Idem

Ce projet a besoin d'être porté par une base militante, or Frères des Hommes est une organisation ancienne avec des adhérents n'ayant pas tous la même vision sur la transformation sociale. Sa base commence à être vieillissante, imprégnée de l'importance d'une aide sans condition et d'une réponse centrée sur les besoins immédiats et primaires (se nourrir, vivre de ses cultures etc.) . Le renouvellement de la base associative de FdH est également une nécessité pour porter le projet politique de l'association et pour renouveler le panel de donateurs qui apportent 60% des financements de FdH.

Comment recréer une dynamique collective autour de la transformation sociale en France ? Quel est le sens de l'action collective au sein de FdH? Comment se vit-elle ? Comment est-elle animée ?

FdH a commencé une réflexion sur le sujet et lancé une première initiative avec la Pépinière pour la solidarité internationale qui vise à constituer des équipes de bénévoles en France, potentiellement futurs adhérents de FdH⁴⁶. Le MPP a une réflexion de longue date sur ces modalités de l'action collective, une très grande pratique et une diversité d'outils. Même si les démarches et outils ne sont pas transférables, l'expérience du MPP constitue un atout à mobiliser pour FdH.

⁴⁶La pépinière de la solidarité internationale propose d'accueillir des personnes en désir d'engagement. Un tuteur bénévole les accompagne sur un parcours qui termine par une action de solidarité auprès d'une organisation locale à l'international. Cette action nécessite une immersion de 2 ou 3 mois sur le terrain. .

3.6 DEVELOPPER UN POLE D'EXCELLENCE EN AGRO-ECOLOGIE

3.6.1 MOTIVATIONS

Le MPP dispose d'une solide expérience de formation en agro-écologie, renforcée à l'occasion du présent projet. Il pourrait se positionner comme un réseau expert sur le sujet. Cela lui permettrait de renforcer son appui aux paysans, de développer une légitimité technique au niveau national et international sur le champ de l'agro-écologie et de vendre son expertise sous forme de prestations à des tiers.

3.6.2 OBJECTIF

Développer un pôle d'excellence en agro-écologie

3.6.3 DESCRIPTIF

- Conforter les formations en agro-écologie

Dans cette perspective, les formations en agro-écologie sont à conforter. Nous avons déjà pointé les éléments suivants :

- Approfondir la formation technique des formateurs
- Développer d'un module sur le projet de l'apprenant
- Mettre en œuvre de nouveaux modules (production de semences, ...)
- Valoriser les acquis du projet actuel, en particulier pédagogiques et en organisation de formation.
- Elargir le référentiel de l'agro-écologiste aux fonctions de pilotage et gestion d'une entreprise afin de rendre compte de la diversité des compétences nécessaires à l'exercice de ce métier.

- Développer un axe Innovation Recherche et Développement

La mise en place d'un dispositif de veille par les animateurs et les groupements permettrait de repérer les innovations au sein du MPP. Il y a sans aucun doute des « pépites » à valoriser parmi les pratiques des agro-écologistes et des paysans. Les échanges entre paysans seraient un outil pertinent d'identification. Leurs expérimentations à travers les réseaux et groupements pourraient constituer la base de références sur les bonnes pratiques et exploitations modèles.

Pour constituer un pôle d'excellence, il est nécessaire de renforcer ses connaissances et compétences par ce qui se fait ailleurs. Des pratiques innovantes peuvent être décelées à travers des voyages d'études et des échanges transnationaux. Il serait intéressant également de valoriser les connaissances des jeunes agronomes ayant étudié avec l'appui du MPP, parfois à l'étranger. Une attention particulière sera apportée au repérage des innovations pouvant rendre plus efficace et efficiente les pratiques agro-écologiques en Haïti.

Par souci d'opérationnalité, il sera nécessaire de définir des axes prioritaires au regard des problématiques rencontrées tel que l'accès à l'eau, l'accès au crédit, ...

- Se positionner sur des niches valorisables

L'agro-écologie est un secteur novateur sur lequel il existe a priori une demande en termes de production et de prestations.

Une étude de marché permettrait d'identifier les besoins des institutions, ONG et porteurs de projets autour de l'agro-écologie (production de compost pour tel type de projet, sensibilisation à l'agro-écologie sur tel autre ...)

Parallèlement, il conviendrait d'analyser des compétences mobilisables au sein du MPP.

A partir de ces données, il serait possible pour le MPP de construire des prestations et d'une offre de formation ciblées en agro-écologie. Leur commercialisation offrirait une source de revenu pour le MPP et éventuellement en sous-traitance pour des agro-écologistes.

3.7 VALORISER LES SAVOIR-FAIRE ET ACTIVITES DU MPP POUR AUGMENTER SES RESSOURCES PROPRES

3.7.1 MOTIVATIONS

Le MPP souhaite développer ses ressources propres. Il dispose de savoir-faire et d'expériences dans les domaines de l'organisation sociale des paysans, de l'agro-écologie et de l'organisation de formation. Il pourrait les valoriser en intervenant, en formation ou conseil, pour d'autres organisations ou projets. Par ailleurs, il dispose d'un centre de formation équipé, d'exploitations et de structures de transformation des produits agricoles, mais le MPP n'a pas la culture économique qui permettrait de valoriser ses produits et savoirs en générant des ressources qui contribueraient à ses fonds propres.

3.7.2 OBJECTIF

Renforcer les ressources propres du MPP en valorisant ses savoir-faire, produits et infrastructures.

3.7.3 DESCRIPTIF

- Identifier et dépasser les obstacles idéologiques

L'approche commerciale est le point faible du MPP. Il sera nécessaire dans un premier temps de mener une réflexion sur les avantages, inconvénients et freins au développement d'une activité commerciale au sein du MPP qui valorise ses savoirs faire et structures.

- Avoir une approche économique de son activité

Pour développer l'activité économique, il faut avoir une approche économique de son activité. Le MPP a une culture d'organisation éloignée de la culture d'entreprise, et qui limite son efficacité commerciale. Cette préoccupation est assez éloignée de son cœur de métier.

Sur l'activité déjà existante au MPP, il faudra adopter une logique de marge systématique, mettre en place une comptabilité analytique, suivre les différentes activités...

Cette approche permettra d'identifier les secteurs rentables et ceux qui le sont moins. Ces éléments pourront contribuer à ces choix stratégiques sur le développement de l'activité.⁴⁷

- Renforcer sa capacité de commercialisation

Pour développer la capacité de commercialisation du MPP, deux possibilités sont envisageables : intégrer la fonction commerciale dans les activités de l'équipe dirigeante ou sous-traiter la fonction commerciale et rester centré sur la fonction politique et de formation.

⁴⁷Sans pour autant ne retenir que ceux qui sont le plus rentable, la dimension économique n'est qu'une des dimensions à prendre en considération dans les choix stratégiques.

- **Construire une offre de services**

Le MPP a des compétences qu'il peut valoriser. Le MPP peut potentiellement « vendre » de la formation, de conseil, un espace de formation équipé via son centre Lakay, des produits et des services agricoles.

Il s'agira ici de définir des stratégies de positionnement quant à son offre de service, de cibler et construire des offres de prestation et de produits, et élaborer un business plan pour chaque type de produit.

3.8 DES MODELES AGRO ECOLOGISTES A DEVELOPPER AU-DELA DE L'AGRICULTURE VIVRIERE

3.8.1 MOTIVATIONS

Les petites parcelles et la difficulté d'accès à un foncier stable pour beaucoup de paysans incite à réfléchir aux questions suivantes :

- Quelles intensifications, à haute valeur biologique, pour améliorer la production à la fois par unité de surface et par heure de travail ?
- Quelles stratégies collectives pour améliorer les revenus, l'autonomie et la représentation des paysans à travers la transformation, la commercialisation, la formation, la recherche-action⁴⁸, la diversification... ?

3.8.2 OBJECTIF

Diffuser des modèles éprouvés d'exploitations et d'ateliers conduits en agro-écologie suffisamment rémunérateurs pour être des alternatives à l'exode ou la sortie de l'agriculture.

3.8.3 DESCRIPTIF

Plusieurs pistes de réflexion peuvent être envisagées :

- Développer les productions hors sol : apiculture, pisciculture, champignons, volailles⁴⁹, plantes aromatiques et médicinales, autres cultures à forte valeur ajoutée, ... à imaginer puis tester.
- Créer de petits ateliers de transformation. La transformation des produits⁵⁰ permet de réduire les pertes en période de surproduction, d'augmenter la valeur ajoutée et le revenu, de diversifier la production... Un futur projet pourrait y contribuer en étudiant l'opportunité et la faisabilité d'ateliers modèles réalisant des prestations collectives et diffusant des références sur la transformation.
- S'organiser pour mieux valoriser les produits.
- Faciliter l'accès au foncier et au crédit.

Trois actions permettraient d'approfondir ces questions :

- Identifier des exploitations, ateliers, techniques ou productions qui réalisent, ou permettent de réaliser des marges rémunératrices sur des surfaces limitées. Cette recherche pourra avoir lieu dans le réseau du MPP, hors réseau en Haïti, et au-delà via internet, lors de voyages d'étude, ...

⁴⁸ cf. les expériences sud-américaines, et celles du GRET

⁴⁹ Les petits ruminants produisent du fumier et constituent une réserve d'argent, mais leur élevage semble être l'activité qui rémunère le moins la main d'œuvre.

⁵⁰ Le séchage du morgan ou la production de kassav pourrait ainsi être expérimentée, nous a-t-on dit.

- Expérimenter ces modes de productions nouveaux, dans des exploitations du réseau du MPP. Un suivi technique et économique permettra de vérifier leur efficacité, fournira les arguments nécessaires à la diffusion, et de les adapter, le cas échéant, au contexte du plateau central.
- Diffuser ces références via les canaux du MPP : formations, visites thématiques, radio, journaux... Eventuellement relayés sur internet à travers les sites de réseaux spécialisés. Les décideurs et pouvoir publics seront spécifiquement ciblés afin de les sensibiliser à l'intérêt d'une politique agricole qui constitue un environnement favorable pour les exploitations familiales et appuie leur rentabilité.