



Evaluation externe réalisée avec l'appui du F3E pour l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation UNMFREO (357 Ev)

**Rapport final Mali - Evaluation de la convention
programme 2010-2013**

**« La formation des jeunes ruraux en MFR :
pour une insertion socioprofessionnelle durable »**

Juillet 2013

Mohamed KEITA / Catherine DELHAYE

**CIEDEL - Centre International d'Etudes
pour le Développement Local**

19 rue d'Enghien 69002 Lyon France

+33 4 72 77 87 50

ciedel@univ-catholyon.fr

www.ciedel.org

RAPPORT SUR LE PARTENARIAT ENTRE L'UNION DU MALI, L'UNMFREO ET LES FEDERATIONS DEPARTEMENTALES DE BRETAGNE ET D'AVEYRON

Juillet 2013
Catherine DELHAYE/ CIEDEL
Mohamed KEITA / Delta C

SOMMAIRE

DEROULEMENT DE LA MISSION	4
1. UN MOUVEMENT QUI A MIS 10 ANS A DECOLLER MAIS QUI S'EST REPOSITIONNE AVEC UNE FORTE DYNAMIQUE.....	7
2. UN RESEAU EN CROISSANCE, AVEC 12 MFR DANS QUATRE REGIONS	8
➤ Quelles formations, pour quels publics, pour quels métiers ?	11
➤ La prise en compte du genre dans les MFR	12
➤ L'utilisation de référentiels et la reconnaissance des MFR	12
➤ L'autonomie financière des maisons et le coût de la formation	12
II. L'UNION.....	13
Gouvernance et vie associative	13
La Direction de l'Union	14
Analyse des conditions de pilotage stratégique et opérationnel de l'union.....	14
Modalités de financement et de la gestion des finances	15
Les appuis de l'union aux MFR	15
➤ Suivi pédagogique, administratif et financier de MFR.....	16
➤ Le renforcement de compétences des moniteurs et des administrateurs des MFR.....	16
➤ Recherche de partenariat et de financement	16
➤ Appréciation par les maisons et l'évaluateur	16
➤ L'enjeu de la qualité pédagogique.....	17
Les relations institutionnelles et les alliances	17
III. L'ACCOMPAGNEMENT DE L'UNION MALIENNE PAR LES FEDERATION PARTENAIRES ET L'UNMFREO DANS LE CADRE DE CONVENTION PROGRAMME.....	19
Financement de l'union et des maisons.....	19
Le rôle du chargé de mission sous régional.....	19
➤ L'accompagnement des unions :	19
➤ Formation et appui pour les présidents et directeurs d'unions :	20
➤ Formation de Technicien Animateur Rural (TAR)	20
Le rôle des fédérations françaises.....	22
➤ L'évolution de l'organisation	22
➤ Les « nouveaux entrants » : la fédération de l'Aveyron (Sikasso)	23
➤ Les « nouveaux entrants » : la fédération du Morbihan (Kayes).....	23
➤ Les « nouveaux entrants » : la fédération du Finistère (Ségou)	23
➤ Les missions nord-sud et sud-nord.....	24
➤ Le rôle d'appui pédagogique des fédérations	24
➤ Accueil d'une volontaire internationale en service civique.....	25
IV. PRINCIPALES APPRECIATIONS SUR LA VALEUR AJOUTEE DE LA CONVENTION PROGRAMME .	26
Effet de la CP sur l'autonomisation du mouvement au Mali	26
➤ Appréciation du partenariat par les acteurs du Mali.....	26
➤ Regards des fédérations françaises partenaires.....	26
➤ Regard du chargé de mission sous régional	27
➤ Articulation et cohérence des différents accompagnements	27
Effets de la CP sur les fédérations françaises partenaires.....	28
V. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS.....	29
VI. ANNEXES	30

LISTE DES SIGLES

AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français pour le Développement International
AG	Assemblée générale
AIVM	Association Ille-et-Vilaine Mopti
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
AOPP	Association des Organisations Professionnelles Paysannes
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CA	Conseil d'administration
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CNOP	Coordination Nationale des Organisations Paysannes
CP	Convention Programme
DELTA C	Institut de formation et d'appui conseil pour le développement local, basé à Bamako
EAD	Education Au Développement
FAC	Fonds d'Action de Coopération
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FAO	Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FAR	Formation Agricole et Rurale
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FD	Fédération Départementale
FD 29	Fédération Départementale Finistère
FD 35	Fédération Départementale Ille-et-Vilaine
FD 22-56	Fédération Départementale Côtes d'Armor - Morbihan
FP	Formation Professionnelle
GRDR	Groupe de recherche et de Réalisations pour le Développement rural
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institution de Microfinance
LOA	Loi d'Orientation Agricole
MA	Ministère de l'Agriculture
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
MFR	Maisons Familiales Rurales
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP / OPA	Organisation Professionnelle / Organisation Professionnelle Agricole
OSC	Organisation de la Société Civile
PAOSC	Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile (PNUD)
PME-PMI	Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PPJ	Projets Professionnels des Jeunes
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SG / SGA	Secrétaire Général / Secrétaire Général Adjoint
SIT	Service International et Territoires (UNMFREO)
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
TAR	Techniciens Animateurs Ruraux
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNMFREO	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation

I. DEROULEMENT DE LA MISSION

L'évaluation du programme concernant le Mali s'est déroulée en deux temps :

En France auprès des acteurs des fédérations partenaires du Mali, les 24 et 25 janvier 2013

Total **12 personnes** en entretiens individuels ou à deux, et une réunion du comité.

Jeudi 24 janvier 2013

- Yvon Lhermelin, directeur de la Fédération d'Ille et Vilaine (FD35) et secrétaire du comité national Mali.
- Thierry Plaine, directeur de MFR de Baulon
- Annette Hennequin, Secrétaire de la MFR de Saint Aubin d'Aubigné et Présidente du comité national Mali
- Diner avec Yvon Lhermelin et Annette Hennequin

Vendredi 25 janvier 2013

- Directrice de la MFR de Naucelle, fédération de l'Aveyron (entretien téléphonique)
- Représentants des fédérations du Morbihan (FD56) et du Finistère (FD29)
- Réunion du comité national Mali
- Déjeuner avec les membres du comité Mali
- Le responsable pédagogique de la fédération d'Ille et Vilaine et un moniteur.
- Deux personnes de l'AFDI Bretagne
- Conclusion avec Yvon Lhermelin

Au Mali du 16 au 21 février 2013, et au Burkina du 11 au 13 mars (rencontres sous régionales)

La situation au Mali ne permettant que les évaluatrices du CIEDEL se rendent sur place, la mission terrain a été confiée à Mohamed Keita, consultant de Delta C qui est une organisation malienne de formation et d'expertise partenaire du CIEDEL. Les termes de références, la proposition du CIEDEL et la note de cadrage, ainsi que la documentation transmise à l'équipe d'évaluation par l'UNMFREO a été mise à sa disposition, de même que le compte rendu des rencontres avec les fédérations partenaires et les différents guides d'entretiens élaborés par le CIEDEL.

Après un échange skype entre évaluateurs, le contact a été établi entre l'équipe de DELTA-C et la direction de l'Union malienne des MFR. Une séance de travail avec le Directeur a permis d'identifier les acteurs et les MFR à rencontrer et de fixer le calendrier.

23 personnes ont été rencontrées (cf. liste en annexe), soit en entretien individuel (12) soit en groupes (11) selon les situations et les besoins, dans trois MFR (Mopti et Fatoma et Kaniko), à l'union, et auprès de partenaires institutionnels (premier adjoint de la mairie de Fatoma, Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Mopti et Agence régionale du FAFPA à Mopti). Au niveau des maisons, les rencontres ont concerné les administrateurs, les équipes pédagogiques, des auditeurs en cours de formation et des anciens. Pour l'Union il s'agit du président et du directeur.

L'union n'ayant plus de contacte au niveau des ministères en charge de formation professionnelle et de l'agriculture, nous avons été obligé d'annuler les entretiens à ces niveaux

Des entretiens ont également été menés à Ouagadougou lors d'une rencontre sous régionale avec le chargé de mission de l'UNMFREO et des moniteurs directeurs d'autres mouvements d'Afrique de l'ouest.

La situation au Mali et les effets de la crise sur le mouvement des MFR

Depuis janvier 2012, un conflit armé oppose l'armée malienne aux rebelles Touaregs du Mouvement National pour la Libération de l'Azawad (MNLA) avec leurs associés islamistes composés des mouvements salafistes, d'Ançar dine et d'AQMI. Déclenché, le 17 janvier 2012 avec l'attaque des camps militaires maliens de Ménéka dans le nord du pays par des combattants du MNLA, il s'est soldé par l'occupation des trois régions Nord du Mali et une partie de la **région de Mopti** (zone de concentration de MRF) par les groupes rebelles et les islamistes, après le Coup d'Etat Militaire de Mars 2012. Les attaques ont en effet été accentuées avec l'avènement du Coup d'Etat militaire intervenu au Mali le 22 Mars 2012, occasionnant à son tour, une crise politique et institutionnelle pour le pays.

Cette crise multiforme a engendré des conséquences néfastes pour les populations du Nord qui se sont massivement déplacées dans les pays voisins. Un grand nombre d'autres se sont déplacées vers les autres régions du pays avec un effectif important dans la région de Mopti. Elle a conduit également à **l'arrêt des coopérations au Mali et le retrait d'un nombre important de partenaires techniques et financiers**.

Elle est venue s'ajouter à une crise alimentaire qui avait déjà affecté une bonne partie des régions du Mali.

L'attaque de la ville de Konna par les groupes islamistes le 11 Janvier 2013 et la riposte de l'armée malienne et ses alliés français et africains ont paralysé la région de Mopti pendant cinq semaines.

Cette crise a affecté considérablement l'union et les MFR qui sont majoritairement concentrées dans la région de Mopti. **La plupart des maisons ont connu des périodes d'arrêt d'activité**. Les locaux de la maison de Fatoma sont réquisitionnés par l'armée. Le départ de l'équipe de l'ONG Suisse-Contact de Mopti auprès de laquelle l'Union des MFR s'était positionnée comme partenaire stratégique a été un coup dur pour l'Union.

Enfin, le Mali étant classé zone dangereuse à cause de la crise sécuritaire et institutionnelle, **les visites des partenaires français** de l'Union et des MFR et du chargé de mission de l'Afrique de l'Ouest ne sont plus possibles depuis un an.

L'instabilité de l'équipe gouvernementale a également porté un coup dur à la formalisation des relations de l'union avec les **ministères** en charge de la Formation Professionnelle et de l'agriculture. Aujourd'hui l'Union ne dispose plus d'**aucun contact** dans ces deux institutions.

1. UN MOUVEMENT QUI A MIS 10 ANS A DECOLLER MAIS QUI S'EST REPOSITIONNE AVEC UNE FORTE DYNAMIQUE

- **Une initiative du nord**

Les premiers contacts entre les MFR d'Ille et Vilaine et le Mali ont été pris en **1992**, sur l'incitation du président du Conseil Général d'Ille et Vilaine de l'époque Pierre Méhaignerie, qui a sollicité l'enseignement public, catholique et les MFR pour qu'ils fassent des propositions d'accompagnement de la mise en place de formations par alternance au Mali. Une mission conjointe a été organisée. Cela a pris 2 ans pour mûrir le projet puis 2 ans avec l'UNMFREO et le service International et Territoires.

- **Une première maison copiée sur le modèle français et fortement appuyée**

En **1996**, la 1^{ère} maison a été mise en place à Fatoma dans la région de Mopti. Les MFR d'Ille et Vilaine se sont mobilisées pour trouver des financements qui ont permis de payer 2 moniteurs français détachés comme volontaires sur place pendant 2 ou 3 ans pour former leur homologues et animer l'association. Cette 1^{ère} MFR a été créée sur le modèle français avec des moyens importants (bâtiments, internat, cuisine, etc.), donc peu adaptée au contexte.

- **Une reconnaissance institutionnelle immédiate**

A l'époque, les diplômes étaient signés par le Directeur régional de l'agriculture.

- **Une période de flottement après le départ des volontaires**

Après le départ des volontaires, une bonne partie des activités se sont arrêtées, les cycles de formation ne fonctionnaient plus, les effectifs étaient faibles à nuls, les résultats mauvais. La MFR a mis en place des formations courtes qui faisaient concurrence à celles de l'AOPP régionale, ce qui a généré des tensions.

- **Une deuxième période marquée par un changement de positionnement et une réponse à la demande**

En **2002**, plusieurs cercles font des demandes d'appui pour la création de MFR. Le directeur de la fédération d'Ille et Vilaine (FD35) fait une mission en 2003 et visite les sites. **A partir de 2007, le mouvement s'accélère : quatre maisons se créent en deux ans.** Les partenaires français les incite à la prudence et à la recherche de cohérence. Les 5 maisons s'organisent en créant une **fédération régionale**, afin d'avoir de la visibilité et d'obtenir une reconnaissance commune. Des contacts sont pris avec l'Assemblée régionale et plusieurs Ministres visitent les maisons. Une demande d'agrément est déposée au ministère de la formation professionnelle.

Cependant les MFR maliennes dépendent à 90% des MFR françaises pour leur financement, ce qui est lourd pour les maisons françaises, et les demandes continuent à affluer. **L'extension géographique** du mouvement **en 2008**, avec la création de MFR dans d'autres régions notamment à **Sikasso** et à **Kayes** annonce la montée en puissance du réseau malien qui prend davantage d'initiatives (recherche de fond, définition de programme, partenariat,...)

En **2010**, le CA de la fédération d'Ille et Vilaine prend 2 décisions structurantes pour le partenariat :

- pour ne pas se disperser il décide de solliciter les autres départements bretons pour appuyer les autres régions du Mali,
- et propose à la fédération régionale de Mopti de signer une convention d'appui ciblant son renforcement et celui des maisons existantes.

C'est une **démarche d'accompagnement vers l'autonomie qui préfigure l'esprit de la convention programme.**

Lors de leur mission de 2009, le président et le directeur de la FD35 avaient perçu l'enjeu d'une structuration nationale du mouvement au Mali, mais c'est le **lancement de la convention programme** en 2010 qui a permis de prendre appui sur l'expérience de la fédération régionale de Mopti pour créer l'**Union Nationale Malienne des MFR en mars 2011** dont toutes les MFR et la Fédération Régionale de Mopti sont membres.

L'union est dotée du statut d'association (régie par loi n°04-038 du 5 août 2004 relative aux associations). Son siège est actuellement à Mopti, en attendant son déménagement à Bamako pour être près des structures nationales.

Aujourd'hui, l'union des MFR du Mali compte **12 Maisons Familiales dans 4 des 8 régions administratives que compte le pays** (Mopti, Sikasso, Ségou et Kayes).

2. UN RESEAU EN CROISSANCE, AVEC 12 MFR DANS QUATRE REGIONS

Région	MFR	Fédérations françaises partenaires	Commentaires
Mopti	7	FD 35 Ille et Vilaine	Les 7 MFR dont 6 maisons rurales et 1 maison urbaine, toutes fonctionnelles
Sikasso	2	FD 15 Aveyron	Fonctionnent en plein régime
Ségou	1	FD 29 Finistère	Les activités de formation n'ont pas commencé
Kayes	2	FD 56-22 Morbihan et Côtes d'Armor	Les activités de formation sont faibles

Les Maisons Familiales sont gérées par des **associations** dont les CA comptent de 10 à 15 Administrateurs parmi lesquels 30 % de femmes environ.

Chaque maison a en moyenne deux **moniteurs** (un homme et une femme) ayant de bonnes connaissances du terrain pour assurer les formations.

Les MFR dispensent des **formations principalement agricoles** (cultures vivrières, maraichage, embouche, aviculture,...), complétées de quelques domaines tels que : activités génératrices de revenus, conservation, savonnerie, hygiène, alphabétisation... Les MFR proposent des formations qui correspondent à la pluri activité des ruraux. Elles s'adressent à des **publics souvent déjà actifs** plus qu'à des jeunes sortant du cycle scolaire ou déscolarisés, qui sont en attente de retours/résultats rapides et dispensent donc **plus souvent des formations courtes** : seules deux MFR proposent des formations longues sur 2 ans pour le jeunes. Plusieurs **souhaitent diversifier** en réfléchissant à la meilleure manière de **se mettre au service du territoire, en nouant des relations avec des acteurs compétentes**. Selon les lieux il peu s'agir de la transformation des produits agricoles, du tourisme, du bâtiment (avec l'ONG « La voûte nubienne »), de l'horticulture (GRDR) ou encore de l'élevage (AVSF). Pour le moment il n'existe pas de référentiel métiers ni de référentiels de formation.

Le total des effectifs est de **600 formés par an**, et l'objectif de l'union est de tripler, dans un réseau de 20 maisons à la fin de la convention programme.

Il existe d'assez **fortes différences entre les MFR des quatre régions**, qui peuvent être imputées à leur histoire et à leur ancienneté/maturité, à leur partenariat et aux types de soutien reçus, ainsi qu'au contexte dans lequel elles sont implantées en termes d'interventions extérieures, l'influence des modalités d'appui des acteurs internationaux pouvant être plus ou moins favorables à des dynamiques de responsabilité et d'autonomie.

La région de Mopti

La région de Mopti qui fut le point de départ du mouvement est la zone de concentration des MFR au Mali avec 7 maisons (6 rurales et 1 urbaine) regroupées dans une Fédération Régionale.

Elles sont **administrées** par des CA qui comptent en moyenne une quinzaine d'administrateurs, **majoritairement des familles** (98%), les 2% restants étant d'anciens auditeurs et la Chambre d'agriculture locale.

Les activités de formation sont prises en charge par **15 moniteurs permanents** et une vingtaine d'intervenants ponctuels.

Au total **180 auditeurs** sont en cours de formation (soit une trentaine par maison), dont **un tiers en formation longue** (2 ans). Les apprenants sont majoritairement des **femmes** (plus de 60%).

Les domaines de formation relèvent majoritairement de **l'agriculture** et du **petit élevage**, avec un peu d'**artisanat** (embouche, aviculture, maraichage, riziculture, production de lait, coupe et couture, tricotage entre autre.....).

Les maisons sont **bien ancrées dans leur territoire** et leurs **impacts, très visibles** dans cette zone, renforcent cet ancrage. Les MFR de cette zone ont un taux d'insertion supérieur à 95% et un taux de fixation sur place de 85% (plus de 85% d'anciens ne pratiquent plus d'exode rural, mais il faut souligner que les formations ciblent généralement des personnes déjà en activité). Grâce à leurs compétences les anciens des MFR occupent des postes stratégiques dans leurs localités et dans leurs communes. Par exemple 9 anciens auditeurs de Fatoma sont des conseillers communaux (dont un maire et un premier adjoint).

Les anciens auditeurs contribuent également beaucoup dans la formation pratique des auditeurs en formation à travers l'accueil ceux-ci dans leurs unités de production.

Le **témoignage** d'Hawa Coulibaly reflète le **sentiment général des auditeurs** avec qui nous eu des échanges au cours de cette évaluation : « Grâce aux formations que j'ai reçues à la MFR de Fatoma, je suis devenue financièrement autonome et **toute ma famille en bénéficie** de ça ».

Les MFR de la région de Mopti ont réussi à construire des **partenariats avec les Collectivités locales** qui participent au financement des budgets des maisons (600 000 FCFA pour la MFR de Fatoma et 250 000 FCFA pour la maison urbaine de Mopti) ainsi qu'avec différents **acteurs institutionnels** et de la **société civile** : les OP, la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le FAFPA, l'ANPE, etc.

Une réflexion est également lancée avec le responsable de la **ferme école de Fatoma**, qui a été reçu au Conseil général d'Ille et Vilaine et pour découvrir les MFR françaises. Il a été très intéressé et à son retour au Mali, il a contacté le directeur de l'union pour discuter des liens possibles. La ferme école pourra mettre à disposition des MFR des intervenants et des ressources sur la conservation du lait. De leur côté les MFR peuvent mettre des moniteurs à disposition. Ces perspectives devraient être formalisées dans une convention.

La région de Sikasso

Dans cette région il existe pour le moment **2 MFR fonctionnelles**. La 1^{ère} Kaniko qui s'est énormément battu pour avoir sa MFR, est très opérationnelle. Elle a un bâtiment d'une école, et un terrain d'application, ainsi qu'un poulailler qui aident à assurer le fonctionnement. La 2^{ème}, Nangorola, démarre. Elle bénéficie de l'expérience de Kaniko et propose à peu près les mêmes formations, mais elle est moins développée, et ses responsables ont besoin de gagner en maturité. Elle s'adresse à un public jeune de 16-18 ans.

Les deux MFR sont administrées par 46 **administrateurs** dont 95% proviennent des **familles** et 5% des **coopératives** des motorisées de Koutiala. Au démarrage de la MFR de Kaniko, il y avait également des membres de la coopérative agricole au CA car le président de la coopérative a été la

cheville ouvrière de la création de la MFR. Ce n'est plus le cas aujourd'hui mais la MFR et la coopérative mutualisent toujours les moyens informatiques.

Le CA de Kaniko compte 4 ou 5 femmes dont la secrétaire et la trésorière.

Les activités pédagogiques sont menées par 2 moniteurs de bon niveau (techniciens agro-pastoraux) Comme il y a **un seul moniteur par maison**, ils ne peuvent pas avoir toutes les compétences, donc ils s'entraident, interviennent l'un chez l'autre, donc programment leurs formations en décalé¹.

Elles proposent des **formations courtes de 2 ou 3 mois**, en alternance. **141 auditeurs** (plus de 50% sont des femmes) sont en cours de formation en agriculture : embouche, aviculture, maraîchage et production de maïs.

Les MFR bénéficient de **l'appui des autorités locales - communales et régionales** - à travers des rapports formels (convention) et disposent chacune de locaux propres financés par le Conseil de Cercle avec la participation en nature (matériaux locaux) des familles des localités. Le Conseil général de l'Aveyron finance également les 2 MFR (bâtiment Kaniko et une partie des salaires).

Il y a des **demandes d'autres territoires pour créer leur MFR**. L'un des moniteurs pourrait être moteur pour accompagner ces territoires.

La région de Ségou

La région de Ségou dispose pour le moment d'**une seule MFR** à Timissa **qui n'a pas encore démarré la formation**. Les activités de formation n'ont pas réellement commencé. Cependant un groupe de **25 inscrits pour une formation longue de 2 ans** attend que les deux moniteurs recrutés aient eux-mêmes terminé leur formation. Ils ont été en immersion dans des maisons familiales en France où ils ont appris à faire un plan de formation.

L'inventaire des besoins a conduit à proposer une formation longue sur : agriculture, maraîchage, aviculture, pisciculture, embouche, artisanat (le tourisme est important), reboisement, alphabétisation.

L'union a organisé une commission de recrutement pour un moniteur car les administrateurs avaient initialement nommé une monitrice qui ne parle pas français, ce qui a généré 6 mois de décalage dans le démarrage des activités.

Le Ca compte 17 personnes qui représentent toutes des familles.

Dans cette région les relations avec l'AOPP sont très bonnes, ils ont aidé à la réflexion et au lancement et il y a eu des discussions qui ont permis de bien poser les rôles de chacun. Ils mettent des locaux à disposition pour les cours.

La région de Kayes

Dans la région de Kayes, **les formations démarrent timidement au niveau de 2 MFR** (Kokofata et Dialaya) : **48 auditeurs** suivent actuellement une **formation courte** à Dialaya (première promotion) en agriculture, jardinage, embouche. Les priorités exprimées localement sont d'améliorer la production, pour assurer l'autosuffisance de la famille et dégager des excédents pour la vente.

Ces maisons n'ont pas été visitées, nous ne disposons donc que des propos recueillis auprès des fédérations partenaires, qui perçoivent beaucoup de contraintes au développement des MFR : *« ça va être long et lent, il y a des phénomènes qui ont une influence très forte sur les jeunes (télé, foot, attrait de la ville) et beaucoup de freins liés aux règles sociales. Seules les familles les plus aisées envoient leurs enfants au collège et au lycée. Il faudra montrer l'intérêt de la formation, de libérer les filles et les femmes, de diversifier (artisanat), de faire des gains de productivité pour sortir d'une économie de subsistance »*. Ce qui pourrait aller assez vite si le constat d'un moniteur sur les rendements en maïs multipliés par 2 se confirme.

¹ Au départ il y avait deux moniteurs à Kaniko grâce au financement du Conseil général de l'Aveyron, mais ce financement était dégressif donc il n'en reste qu'un.

Cependant, le **choix des villages d'implantation** des MFR pose question pour Dialaya, car le village a été très fortement soutenu par Electriciens sans frontières qui l'a complètement électrifié avec des panneaux solaires ; ça a permis de créer un jardin de 3 ha avec de l'irrigation semi automatisée (270 parcelles pour les femmes). Mais ça crée aussi des **biais très forts**, c'est une des plus grandes **difficultés** rencontrées **dans la relation partenariale** entre la MFR locale et les fédérations bretonnes qui l'accompagnent.

Les deux MFR sont pilotées par **34 administrateurs**, dont **50% de femmes**, mais qui restent en retrait. Les promoteurs des maisons veulent lutter contre l'exode des jeunes. Mais aux dires des partenaires, les présidents ne semblent pas encore s'être positionnés au service de l'intérêt général.

Les activités pédagogiques sont tenues par **4 moniteurs** et 2 intervenants ponctuels par MFR. Les moniteurs sont des **agriculteurs du village** désignés par le Bureau et les acteurs des FD22-56 s'interrogent sur leurs capacités en tant que formateurs.

L'entrée de ces deux maisons dans l'union malienne devrait leur apporter beaucoup, que ce soit pour les moniteurs qui pourront y trouver de la formation ou pour les administrateurs, qui pourront y acquérir une ouverture et un poids politique.

Les questions que se posent les acteurs

➤ Quelles formations, pour quels publics, pour quels métiers ?

Tous les interlocuteurs français ont exprimé des interrogations sur le public visé et formé dans les MFR du Mali. La plupart ont été déroutés par le décalage qui existe autour de la notion de « jeunes » entre les deux pays car les **apprenants** au Mali sont **beaucoup plus âgés qu'en France** : ce ne sont pas des adolescents, ils ont **entre 18 et 25 ans, voire davantage**, et sont plutôt de jeunes adultes pour la plupart **déjà actifs**. De ce fait leurs objectifs et leurs attentes sont beaucoup plus concrets et opérationnels que pour des jeunes en poursuite de formation initiale : ils ont besoin de se former pour améliorer leurs pratiques, leurs résultats et leur revenu, ils cherchent à dépasser le stade de l'autosubsistance et **veulent un « retour rapide sur investissement »**. Dans ce sens, les **réponses** que leur apportent les **MFR** semblent plutôt **bien adaptées**, au moins pour ce qui est des **thèmes** et de la **durée**. Les maisons n'ont pas « collé-copié » le modèle des MFR françaises mais ont calibré leur offre et leurs modalités sur les besoins qu'elles identifiaient. Elles n'ont pas non plus cherché à reproduire le modèle de l'internat, inapproprié pour un public de jeunes adultes.

Pour autant, deux maisons ont commencé à mettre en place des formations pour les plus jeunes, sortant de l'école ou déscolarisés, et les initiateurs des MFR semblent quand même fortement motivés par la **volonté de lutter contre l'exode rural**. Des interrogations persistent donc sur les orientations des formations et les publics visés, avec des **éléments de débat entre les acteurs** : les **moniteurs** semblent perplexes sur l'accompagnement des jeunes vers l'insertion économique, en particulier sur leurs chances d'obtenir des aides et des crédits, y compris auprès des institutions de microfinance, ils n'ont donc pas envie de les motiver sur des choses qu'ils n'obtiendront pas. Du côté des partenaires institutionnels, le **directeur de la FP** dit qu'il faut proposer des parcours courts, et commencer avec des très jeunes, au sortir de l'école primaire. D'autres acteurs estiment que pour **les plus jeunes**, il y a encore un réel travail, car ils rêvent à d'autres métiers, à une vie facile, à un ailleurs et **ne veulent pas être agriculteurs**.

Un approfondissement de ces questions paraît important, car selon les choix, les **conséquences** seront différentes **en termes de formation des moniteurs**.

Dans le cadre de la formation TAR, les moniteurs ont un dossier à constituer sur leur MFR, qui commence par une présentation du territoire et dégage les potentiels et contraintes. Cette démarche devrait contribuer à alimenter cette réflexion sur la formation. Certaines MFR, surtout celles créées récemment, ont fait des **études de milieu** et elles peuvent s'appuyer sur les

diagnostics de territoire qui ont été faits en amont des Plans de Développement Communaux (PDC). Mais ce n'est pas toujours le cas, si les acteurs ont souvent le diagnostic en tête, celui-ci n'a pas été formulé ni **formalisé**, alors que c'est une étape **nécessaire pour** conduire le **débat** entre les parties prenantes **et pour expliciter** ce qui conduit à choisir un projet de formation et à privilégier tel ou tel domaine.

➤ La prise en compte du genre dans les MFR

La question des publics cibles ne peut être posée sans que celle de la prise en compte du genre le soit aussi. Au Mali, **les femmes représentent aujourd'hui 60% des apprenants**. La composition des groupes est néanmoins très typée en fonction de la thématique de la formation : les formations en savonnerie attirent un public féminin, celles qui portent sur l'embouche un public masculin, le maraichage est davantage mixte mais les femmes y sont majoritaires.

La **parité dans les CA** est **très loin d'être atteinte** hormis à Kayes. Mais comme les responsables réfléchissent sur la manière d'y associer les anciens stagiaires, des femmes entrèrent à terme dans les CA par ce biais.

➤ L'utilisation de référentiels et la reconnaissance des MFR

Le mouvement malien cherche à obtenir à la fois **l'habilitation des maisons**, et la **reconnaissance au niveau national des formations** dispensées.

Pour le moment, seule la maison urbaine de Mopti est avancée dans le processus d'habilitation car c'est la seule qui répond au cahier de charges. Pour obtenir cette reconnaissance officielle, les MFR doivent en effet remplir 3 conditions qui posent problème :

- Niveau de formation des moniteurs (niveau brevet de technicien, ce qui est le cas dans la dernière MFR créée à Ségou mais fait craindre à certains acteurs que les MFR embauchent des personnes décalées par rapport aux réalités du terrain)
- Bâtiments en dur, propriété ou location (même si les maisons ont un bâtiment mis à disposition, elles n'ont jamais de bail)
- Outils pédagogiques (qui en font plutôt des fermes écoles)

En ce qui concerne la reconnaissance des formations, il est nécessaire de fournir un descriptif des formations mais aussi de pouvoir justifier des compétences acquises par les stagiaires. Sur le premier point, d'après nos informations, les plans de formation existent, sont très bien faits, et bien maîtrisés par les moniteurs et il n'est pas forcément nécessaire que les MFR élaborent des référentiels. Mais le second point impose d'évaluer les acquis, une **formalisation** plus poussée que ce qui existe aujourd'hui est donc **inévitable**.

Sur les trois conditionnalités décrites, l'union veut négocier pour alléger la règle, ce qui va être très important à obtenir car qui dit agrément dit financement par élève.

➤ L'autonomie financière des maisons et le coût de la formation

Apparemment les MFR élaborent des budgets prévisionnels et des comptes annuels. Elles ont aussi des conventions de financements avec des partenaires institutionnels. Ce qui leur permet d'obtenir soit des moyens en bâtiments ou en matériel, soit des subventions de fonctionnement.

L'union malienne **cherche** maintenant à obtenir un **financement par jeune formé auprès du FAFPA**, auprès duquel elle cherche à. Elle a donc **besoin de données fiables sur le coût par jeune formé**.

Ce sujet a été **travaillé avec le chargé de mission UNMFREO** dans le cadre des sessions sous régionales de formation des responsables d'unions. Il estime que le sujet était aussi intéressant pour les présidents que pour les directeurs d'union car il y a derrière les chiffres des **dimensions politiques et des arguments pour le plaidoyer** des mouvements MFR. Il s'est appuyé sur un article analysant la question des coûts et du financement des dispositifs d'enseignement

technique et de formation professionnelle² et sur des travaux réalisés par différents acteurs, tout en apportant des chiffres sur les MFR qu'il avait lui-même calculé.

Base de Swiss Contact sur industrie et services : 100 à 120.000 FCFA (le FAFPA finance sur ces bases), avec des temps en centre moins importants qu'en MFR (1j/semaine en centre)

Formations résidentielles 4 fois plus chères

Bénin 40 à 50.000 FCFA par an pour une formation en alternance de 10 semaines en ne prenant en compte que le niveau maison

A commencé à calculer à l'échelle d'un réseau, au Burkina.

Il estime que les Unions ont compris l'importance de ce travail et les a invité à faire preuve de transparence avec leurs partenaires institutionnels, en l'occurrence pour le Mali à accepter un financement inférieur au **barème du FAFPA** s'il s'avère que pour le moment leurs **coûts unitaires** sont **plus faibles**. Cela va probablement être le cas, puisqu'au Mali comme dans les autres réseaux de MFR en Afrique de l'ouest, les **salaires des moniteurs** sont bas et ils ne travaillent pas à plein temps. Mais cette situation n'est pas figée, et doit être travaillée en lien avec une **réflexion plus globale sur le métier de moniteur**.

L'union du Mali aborde le sujet de front (ce qui n'est apparemment pas le cas des autres unions d'Afrique de l'ouest) **et se pose de vraies questions**. Celles-ci se repercutent sur leurs fédérations partenaires (voir plus loin).

II. L'UNION

L'union malienne des MFR est récente, elle a été **créée en mars 2011** dans le cadre de la convention programme pour représenter l'ensemble des MFR créées ou en cours de création dans les différentes régions. La dynamique de passage d'une fédération régionale sur Mopti à une union nationale a été bien accueillie et se fait semble-t-il assez « naturellement », notamment grâce à des responsables très engagés, à une réflexion simultanée sur l'organisation générale du réseau, et aux appuis qui l'accompagnent. Mais les contraintes de distance sont fortes et rendent les rencontres chronophages pour les bénévoles, coûteuses pour l'union, donc difficiles à assumer totalement.

Gouvernance et vie associative

L'union Nationale des MFR du Mali dispose de trois organes de gouvernance : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et le Bureau exécutif.

➤ L'Assemblée Générale :

Elle est composée des **représentants de l'ensemble des maisons**, mais aussi des collectivités et des services locaux et régionaux dans la mesure du possible. Elle se réunit une fois par an pour statuer sur le rapport d'activité annuel, l'adoption du plan d'action et du budget prévisionnels proposés par le CA avec l'appui technique du Directeur de l'Union. Elle peut statuer sur toutes les questions concernant la vie de l'Union. La **fréquence de réunion d'une fois par an** est **respectée** et les PV sont disponibles. La **participation des MFR** est assurée à **100%**.

➤ Conseil d'Administration :

Il est composé de **16 membres représentant les différentes régions** : Kayes (4), Sikasso (4), Ségou (2) et Mopti (6), assistés par le Directeur de l'union. Il élit en son sein un Bureau Exécutif composé de 5 membres pour une période de 3 ans. Le Conseil d'Administration se réunit une fois par trimestre pour évaluer l'état d'avancement du plan d'actions et le suivi des activités du Bureau Exécutif. La **fréquence de 4 sessions par an** est **respectée** avec un taux de **participation** moyen de **80%**, les PV sont disponibles. Le mandat du premier bureau est toujours en cours

² « Les enjeux du financement de la formation agricole et rurale en Afrique ». Article de Richard Walther, bulletin du réseau FAR – juin 2011

➤ Bureau Exécutif

Le Bureau Exécutif composé de **5 membres** (exclusivement des hommes) assure l'administration de l'union. Il **doit se réunir une fois par mois**. Ses membres sont élus pour une période de 3 ans et les postes clés (Président et le trésorier) sont choisis dans la région de Mopti où se trouve le siège de l'union pour des raisons d'ordre pratique (signature des chèques). Le mandat du premier Bureau arrive à terme au cours de cette année.

Contrairement aux deux premiers organes, le Bureau Exécutif connaît des **problèmes de fonctionnement liés à l'éloignement** de certains membres du siège de l'Union (Kayes –Mopti : 1.300 km) et à la problématique de volontariat des membres du bureau.

Des dispositions pour réduire ces difficultés sont envisagées (déplacement du siège de l'union sur Bamako) et l'évaluateur recommande de **déléguer certaines missions du Conseil Exécutif à la Direction** pour minimiser les effets du faible fonctionnement de cet organe.

La Direction de l'Union

La Direction de l'Union a pour **mission** d'assurer l'animation, la coordination, l'accompagnement technique et la facilitation de l'ensemble des **activités qui relèvent de l'union nationale** à savoir :

- la gouvernance associative ;
- la gestion des ressources financières et humaines ;
- la communication et les relations partenariales ;
- le développement quantitatif et qualitatif du réseau ;
- la pédagogie et la formation des moniteurs.

A l'heure actuelle, **l'Equipe de l'Union est composée uniquement du Directeur** qui est appuyé dans ses tâches par un volontaire que l'Etat a mis à la disposition de l'Union pour une période de trois (3) ans. Le volontaire assure le secrétariat et la comptabilité de l'Union.

Titulaire d'un Brevet de Technicien deuxième partie (BT2), le Directeur de l'Union fût auditeur de la Maison de Fatoma en 2004 avant d'en être successivement secrétaire général, trésorier général puis Président. A la création de la Fédération Régionale de Mopti il a été élu trésorier avant d'être nommé coordinateur. Il a bénéficié de plusieurs formations en pédagogie, en gestion de projet en commination entre autres. Au vu du diplôme de base dont il dispose, les perfectionnements dans divers domaines qu'il a reçu et ses expériences de vie associative des MFR, on peut affirmer que le Directeur dispose d'un bon niveau pour assurer ses missions. Par contre il ne peut faire face seul à toutes les charges qui incombent à l'union, et une **augmentation de l'effectif de l'équipe technique** est nécessaire pour permettre à la Direction d'assurer efficacement ses missions.

Analyse des conditions de pilotage stratégique et opérationnel de l'union

Le **leadership** au niveau de l'Union et des MFR est assuré par des **hommes et des femmes engagés** qui ont embrassé la philosophie du mouvement MFR. Ils œuvrent pour le rayonnement de l'union à l'échelle nationale, sous-régionale et internationale et veillent à l'exécution des tâches, au respect des textes, au développement de bonnes relations interpersonnelles ; ils appuient le développement des ressources.

La structuration et l'organisation de l'union sont conformes aux statuts et règlement de l'Union et permettent à celle-ci de répondre à ses missions. Hormis le Bureau Exécutif, tous les autres organes fonctionnent correctement. Le Président est soutenu par les administrateurs qui sont présents, porteurs, et là pour aller rencontrer les politiques.

L'Union est entrée dans une démarche de réseau, et comme elle n'a pas les moyens de financer des fédérations régionales mais seulement une union nationale, **le mouvement se structure en s'appuyant sur des comités régionaux légers** et qui ne coûtent rien, avec un président et un moniteur. Leur rôle est de construire et entretenir les relations avec les acteurs professionnels et institutionnels régionaux et de faire le relais entre l'union nationale et les maisons. Cette

organisation a été discutée en novembre 2012 avec les partenaires français lors de la mission sud-nord.

Les **administrateurs et le directeur de l'union discutent régulièrement**, et résolvent les tendances et influences importantes issues du contexte, les questions de politiques organisationnelles, les questions d'équité et du budget. Les décisions sont prises après une large concertation entre eux.

De leur côté, les partenaires français observent que les responsables impulsent et donnent les contours, que ce sont les bonnes personnes à la bonne place, avec un **président très investi sur le champ éducatif**, un **directeur national doté d'un fort sens politique et relationnel**, que le président et le directeur constituent un **binôme cohérent**, qui travaille avec **écoute et respect mutuel**, *« ils ont la même préoccupation pour la formation des jeunes. Aucun des deux n'est là par hasard ou par intérêt personnel »*. L'une des personnes interrogées résume : *« l'union malienne est en route pour assumer ses missions internes et externes »*.

L'Union dispose d'un **plan triennal** qui définit clairement les objectifs de l'Union pour la période 2011 -2013. Le document **ne définit pas clairement la vision de l'Union** et ne constitue pas son projet associatif, mais pour le moment, il constitue le **document de référence** pour l'Union et ses partenaires nationaux et internationaux.

Modalités de financement et de la gestion des finances

Le budget de l'Union nationale MFR est élaboré sur la base du plan d'action annuel. Ce plan prend en compte les besoins d'appui des maisons et les activités spécifiques de l'Union. Il est validé par le CA et l'AG avant son application.

L'analyse du budget de la phase2 sur la période allant d'octobre 2011 à Septembre 2012 a permis d'établir que l'union dispose **d'une grande capacité de mobilisation de financement** : 100% du budget prévisionnel a été mobilisé dont 53% financé par le mouvement MFR France et 47% par le programme PAOSC 1 au Mali. Le taux d'exécution de ce budget s'élève à 97%. Il couvre les frais administratifs de l'union (salaire du directeur, location, électricité...), la formation des moniteurs, les missions de la direction. Cependant le volet investissement n'est pas pris en compte dans ce budget et ne ressort pas l'apport de l'union.

Pour la gestion des ressources financières l'Union dispose de compte bancaire, les retraits se font sur la base d'une co-signature du président et du trésorier conformément aux dispositions de l'union. Quelques outils de comptabilité sont disponibles et partiellement appliqués au niveau de l'Union mais pas au niveau des MFR. L'union et ses maisons membres ne disposent pas de manuel de procédure définissant clairement ses procédures administratives et financière.

L'analyse de la modalité des financements et de gestion financières met en évidence la capacité de mobilisation et la diversification des sources de financement. Cependant le système de gestion comptable et financière de l'union et des MFR est rudimentaire. Ainsi il est très important de revoir le système de gestion comptable pour permettre la traçabilité dans la gestion financière au niveau de l'union et des MFR à travers la mise en place d'un manuel de procédures, le recrutement et la responsabilisation d'un comptable pour la tenue des outils comptable.

Les appuis de l'union aux MFR

Dans le cadre de sa mission, l'Union assure le suivi et l'accompagnement pédagogique, administratif et financier des MFR, la recherche de partenaires, le financement et enfin le renforcement de compétences des moniteurs et des administrateurs des MFR.

➤ Suivi pédagogique, administratif et financier de MFR

- suivi trimestriel des moniteurs ;
- évaluation annuelle des moniteurs sur la base des objectifs que chaque moniteur se fixe au début de l'année. Ce niveau d'évaluation est assuré par le Directeur de l'Union à la fin de chaque année à travers un guide d'évaluation qui permet d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs (noté de 5 à 1)
- suivi financier : activité manuelle qui se fait à travers une fiche de recettes, de dépenses qui récapitule les recettes (montant, origines) et les dépenses (objets et montants) du mois. Cette fiche est cosignée par le Président et Trésorier de la maison
- suivi des activités des administrateurs : se fait sur la base d'une fiche synthétique des activités réalisées par les administrateurs, les objectifs initiaux de l'activité et son niveau d'atteinte et les étapes de son déroulement

En Afrique de l'ouest, même si globalement les unions ont à peu près joué le jeu, l'union malienne est la première à avoir compris l'intérêt des **indicateurs** pour le suivi des maisons et de l'union.

*Le **dispositif** de suivi évaluation proposé par l'UNMFREO dans le cadre de la convention programme a été **travaillé** dans les rencontres sous régionales présidents-directeurs, et repris en TAR. Le chargé de mission a repéré des **difficultés à plusieurs niveaux** :*

- *le fait de fournir des chiffres sur la formation **embarrasse certaines unions** qui ont peu à montrer ;*
- *il y a des **termes qui prêtent à confusion ou ne collent pas avec leurs réalités** : par exemple quand on parle d'insertion des jeunes ou de la place des familles. Donc les responsables se demandent pourquoi ces questions et il y a un risque sur des trames qui n'ont pas de sens pour eux, qu'ils n'y attachent pas une grande importance. On peut donc se demander quelle est la **qualité des informations fournies**.*
- *Pour autant, **les Unions ont compris l'importance de pouvoir communiquer sur leurs activités**. Le programme a apporté ça. Y compris pour savoir que l'archivage est important.*

➤ Le renforcement de compétences des moniteurs et des administrateurs des MFR

- Dans le cadre de ses activités de renforcement, l'Union organise environ 4 sessions de formation par an pour les moniteurs et les administrateurs. C'est dans ce cadre qu'elle a organisé dans ses locaux en 2012 des sessions de formation en pédagogie de l'alternance, en gestion et en teinture.
- Au delà des activités de renforcement qu'elle organise, l'union facilite également la participation des moniteurs à d'autres formations au niveau local, régional, national et international.

➤ Recherche de partenariat et de financement

- Elaboration et analyse des conventions de partenariat des MFR au Mali/MFR en France
- facilitation des recherches de partenariat et des alliances au niveau local et régional
- mobilisation des fonds pour le financement des MFR (soumission aux appels à manifestations d'intérêts et appels à projets).

➤ Appréciation par les maisons et l'évaluateur

De façon générale **les appuis de l'Union sont très bien appréciés par les maisons** qui estiment que ces appuis leur permettent de maintenir la qualité de leurs offres de formation.

Pour réussir sa mission d'appui l'Union dispose de beaucoup d'**atouts** qui sont :

- La capacité de répondre aux appels à projets ;
- La crédibilité des administrateurs et du Directeur auprès des acteurs locaux, régionaux et nationaux ;
- l'engagement des administrateurs et des équipes techniques de l'Union et des MFR ;
- la diversification de partenariat et des sources de financement ;
- Le positionnement des administrateurs et des anciens auditeurs des MFR dans les collectivités facilitant l'intégration des MFR dans les PDSEC.

L'union connaît également des **faiblesses** qui sont :

- L'insuffisance de ressources humaines pour répondre à tous les besoins d'appui des MFR ;
- L'insuffisance de communication externe (ce point a été évoqué au niveau de la Direction Régionale de la Formation Professionnelle et au FAFPA de Mopti) ;
- L'absence de partenariat formalisé entre les départements en charge de la formation professionnelle et celui en charge de l'agriculture (*la relation entre l'Union et les ministères en charge de la formation professionnelle et de celui en charge de l'agriculture était plutôt personnelle qu'institutionnelle. Après les changements successifs intervenus suite à la crise, l'union ne dispose plus de contact au niveau des ministères*).
- L'insuffisance de ressources financières pour faire face aux besoins d'appui des MFR (dépendance de fonds extérieurs) ;
- la problématique du volontariat/bénévolat dans le pays en développement.

➤ L'enjeu de la qualité pédagogique

L'analyse du rôle de l'union en appui aux maisons ramène inévitablement aux choix stratégiques concernant la formation et au niveau de **professionnalisme des MFR en matière de formation et d'accompagnement des jeunes**. Même si l'union du Mali assure un suivi assez soutenu des maisons et des équipes pédagogiques, elle a comme les autres **deux gros chantiers** devant elle.

Le premier concerne **l'acquisition de savoir faire**. Pour le chargé de mission sous régional, il se fait des choses intéressantes dans les MFR, mais **la conduite des formations manque de rigueur**, et la **reconnaissance impossible dans ces conditions**. Il estime que seules les MFR du Maroc sont au niveau requis. Les autres ne sont pas prêtes et les directeurs qui sont souvent nouveaux et jeunes ont des gros dossiers à traiter pour y arriver. Il y a des **sujets sur lesquels l'acquisition de savoir faire est impossible** car l'activité n'existe pas dans l'exploitation familiale, il n'y a pas de maîtres de stage, pas d'atelier pratique dans la MFR, l'approche pédagogique n'est pas au point (exemple maraîchage).

Il a du beaucoup renvoyer les moniteurs à leurs responsabilités en leur disant qu'ils ne peuvent pas se contenter de dire que l'apprentissage se passe dans les familles. **Il y a là un vrai « chantier » pour les unions**, celle du Mali y compris.

Le second gros chantier dont les unions doivent s'emparer, au Mali comme dans les autres pays d'Afrique de l'ouest, est **l'accompagnement des projets des jeunes**. La plupart des moniteurs connaissent peu les ressources de leur pays, ce à quoi les jeunes ont accès. Les réseaux de **microfinance** sont souvent bien développés, et certains ont des sensibilités plus sociales que d'autres. Certaines MFR ont fait des prêts elles-mêmes, d'autres déposent un fonds de garantie dans les IMF, mais aucune des deux solutions n'est satisfaisante car elles ne sont pas appuyées sur une réflexion sur la stratégie qu'elles adoptent en matière d'accompagnement à l'insertion des jeunes.

Les relations institutionnelles et les alliances

Sur ce sujet comme sur les autres, **l'union malienne** semble avoir une **démarche** beaucoup **plus cohérente et poussée que les autres unions** d'Afrique de l'ouest.

Les **contextes** nationaux sont **complexes**, faitières et plateformes sont multiples et se font concurrence. Même si celle-ci n'atteint pas un point où les organisations n'arrivent pas à travailler ensemble, les unions ont encore du chemin à faire pour **savoir avec qui travailler sur quoi**. L'UNMFREO, certaines fédérations et le chargé de mission sous régional a beaucoup incité les directeurs à **chercher des alliances**. Mais **les MFR n'ont pas ce réflexe**, et **derrière la volonté d'être « reconnu »** les responsables ne savent pas toujours expliciter ce que ça veut dire, comment se traduira cette reconnaissance et les conditions à remplir pour y arriver ; il y a un **discours**, qui est d'ailleurs d'abord destiné au partenaire français. **Au Mali, la réflexion est réelle et il y a une vraie démarche**.

Le dialogue politique n'est pas forcément la première entrée, et la situation au Mali ne l'a de toute façon pas permis. Dans les autres pays d'Afrique de l'ouest, le **réseau international FAR** a conduit les Etats à se préoccuper un peu plus de la formation professionnelle agricole, du métier d'agriculteur, et à faire le lien avec la question de l'emploi des jeunes, mais cela n'a forcément poussé les Etats à valoriser les fonds mis à leur disposition. Cependant, les MFR ont d'autres **leviers pour avancer**. Les **pistes d'alliances** ont été travaillées et sont de **trois ordres**

- Les **autres centres de formation** (certains ont été visités pendant la formation TAR) car ils peuvent s'appuyer mutuellement pour la reconnaissance,
- les **organisations paysannes** sur les questions relatives à l'agriculture familiale, mais aussi pour la réflexion sur la formation et l'accompagnement des formés,
- et des **bailleurs de fonds qui sont sur l'agriculture familiale** en même temps que sur l'agro business (aujourd'hui les deux formes d'agriculture cohabitent, reste à voir comment elles pourront longtemps cohabiter, par exemple sur des questions comme le foncier).

En amont, les MFR doivent développer leur **réflexion sur l'agriculture familiale** qu'elles veulent promouvoir, et elles peuvent le faire avec les OP. L'option qui a été prise par le chargé de mission sous régional – qui a appuyé sur la dimension de gestion de l'exploitation dans la formation TAR – et qui ressort des entretiens avec les fédérations est de **sortir de l'autosubsistance**, pour aller vers une activité qui dégage des surplus, des revenus. Se pose alors les **questions relatives aux compétences, aux moyens de production et à la gestion**.

Quand les MFR rencontrent les OP et discutent de ce sujet, les OP ont une certaine vision et ça enrichit les maisons, cela les pousse à sortir des formations purement techniques. Au niveau national, il y a des **commissions formation au niveau de l'UEMOA**, donc les OP et les MFR peuvent avoir de l'influence si elles sont au clair sur les points qu'elles veulent défendre ensemble. Le sujet de la formation professionnelle est relativement récent, il est donc d'autant plus important pour les MFR d'y participer, et elles seront d'autant plus influentes, mais elles ne sont pas encore prêtes.

Au Mali, les OP accueillent positivement les MFR. Elles sont elles aussi en mal de reconnaissance. Certaines ont beaucoup grandi, émergent à des programmes de bailleurs de fonds et ont de gros moyens, mais ce n'est pas le cas de toutes. A chaque demande de rencontre, les Unions MFR sont très bien accueillies et les OP confirment que les deux mouvements doivent **travailler ensemble sur l'insertion des jeunes, le financement de la formation, le foncier,...**

Les relations fonctionnent particulièrement bien au niveau de Ségou où les OP sont fortes et nombreuses (près de 80.000 membres, 40 OP de différents types : OP villageoises, mais aussi OP Office du Niger. Certaines structures sont organisées sur une base géographique, d'autres par filières, d'autres sur une base genre. L'adhésion est individuelle ou familiale. Chaque OP a ses règles). La formation est un sujet fort pour l'AOPP de Ségou, le président a été responsable de la commission nationale sur la formation. Mais les relations peuvent être développées dans toutes les régions. Les AOPP sont bien reconnues. Il y a **beaucoup d'échanges entre l'AOPP et le ministère de l'agriculture**, notamment le SG chargé de la LOA. Comme celle-ci est une **loi d'orientation**, les **sujets spécifiques** font l'objet d'articles mais **nécessitent une loi spécifique** (cas du foncier, mais probablement aussi de la formation professionnelle). L'AOPP et les OP ont plus d'antériorité et donc connaissent les dossiers mieux que les **MFR**, mais celles-ci **peuvent porter des sujets forts sur la formation**, de base et agricole.

Le premier acquis de la convention programme est un rapprochement de l'union malienne des MFR avec la **Coordination Nationale des Organisations Paysannes - CNOP³**. Un travail très dense a été fait sur les « alliances professionnelles » avant le lancement de la CP, lors d'une rencontre internationale en France avec les 18 pays. Au Mali, cela a permis ce contact avec la CNOP qui siège avec l'Etat sur la LOA et la SNFAR.

³ Existe depuis 1995. Instance politique. L'AOPP est une des faitières nationales, il y en a 6 ou 7 autres par filières (FEDEVIM, CFDT, etc.). Elles sont toutes membres de la CNOP.

III. L'ACCOMPAGNEMENT DE L'UNION MALIENNE PAR LES FEDERATION PARTENAIRES ET L'UNMFREO DANS LE CADRE DE CONVENTION PROGRAMME

Financement de l'union et des maisons

Dans le cadre du renforcement de l'union, **l'UNMFREO apporte un financement annuel de 15.000€ à l'union**, qui couvre les postes de dépenses suivants :

- Frais administratifs (salaire du directeur de l'union, location du siège, charges)
- Rencontres de l'Union de MFR (AG et CA)
- Formations destinées aux moniteurs
- Suivi des MFR en activité
- Missions d'appui à la création de nouvelles MFR
- Communication
- Production d'outils de gestion

Ces appuis **ont permis à l'union d'assurer efficacement ses activités d'appui de suivi et évaluation des MFR** qui sont de plus en plus performantes et visibles et appréciées dans leur mission de formation professionnelle qualifiante des jeunes en milieu rural.

Les dépenses relatives aux **relations extérieures** de l'union ont été financées grâce à un dossier **PAOSC** (PNUD) monté par l'union, qui représentait le même montant annuel. Le financement de la CP a d'ailleurs joué un **effet levier** pour la mobilisation de ce financement en permettant à l'union d'apporter la part d'autofinancement exigée.

De leur côté les fédérations partenaires apportent des financements destinées aux maisons.

La fédération d'Ille-et-Vilaine apporte par exemple dans le cadre de sa convention des appuis financiers dégressifs : 2011 : 24.000 € 2012 : 22.000 € 2103 : 20.000 €

En 2010, elle a apporté les financements sur an qui ont permis d'embaucher une personne pour appuyer le directeur de l'union. Faute de relais financier, ce poste a été vacant en 2010 puis il a été occupé en 2011 par une volontaire (ancienne élève d'une MFR d'Ille et Vilaine) qui faisait un gros travail sur la comptabilité, les rapports, et la transmission d'information.

Le rôle du chargé de mission sous régional

Le chargé de mission sous régional est Ingénieur agronome et il a un parcours professionnel en MFR, mais aussi comme exploitant agricole. Sa mission est programmée de septembre 2010 à juin 2013.

➤ L'accompagnement des unions :

- **Recherche de partenaires et de financements** : à travers ce volet le Chargé de Mission a facilité la mise en relation des unions avec des partenaires financiers par exemple l'ONG Swiss Contact au Mali et au Burkina Faso, FAO au Togo. Il a également facilité la mise en relation des Unions avec les agences de l'AFD dans les différents pays et de potentiels partenaires.
- **accompagnement pour répondre aux appels à projets** : l'ensemble des Unions de la zone de l'Afrique l'Ouest ont bénéficié de ces appuis qui ont permis aux Unions de mobiliser des fonds projets auprès de partenaires qui interviennent dans les différents pays. **Deux exemples importants**
 - appui à la formulation de la proposition de l'union de Bénin pour avoir le financement du programme Téléfood de la FAO ;

- appui à la formulation de la proposition de l'Union des MFR du Mali pour avoir le financement du programme PAOSC 1 (paiement de la quote-part 2 000 000 F CFA de l'union sur les Fonds AFD) et le financement de PAOSC 2 sur une bonne voie.
- **Relation entre les Unions, les OP et les autorités** (communication des Unions et des MFR dans les différents pays).

➤ Formation et appui pour les présidents et directeurs d'unions :

- L'identification des besoins en renforcement des présidents et directeurs des Unions,
 - L'analyse et la connaissance de son environnement,
 - Les échanges avec les autorités (le Ministère de l'agriculture et celui de la formation professionnelle) des différents pays sur les offres de formation des MFR,
 - La mutualisation entre les directeurs d'unions et entre les présidents d'unions
- Le Chargé de mission n'est pas satisfait des résultats obtenus à ce niveau, il ne trouve **pas forcément optimal de systématiser les formations en binômes, selon les sujets**. Par exemple la dernière session portait sur le coût d'un formé dans un réseau, et il doute que les présidents des unions y aient trouvé leur compte. Il compte corriger cet effet en proposant pour la prochaine session un travail sur la vision stratégique et les enjeux des unions, qui permettrait aux présidents et aux directeurs de préparer ensemble l'animation d'une réflexion sur ces questions avec tous les administrateurs de leur union.
- Il estime donc que par moment il y a besoin de séparer. Ce qu'il a fait, avec plus ou moins de bonheur, pour les directeurs mais ça a permis d'avancer (les directeurs Mali et Togo ont par exemple travaillé sur l'approche économique et les processus d'habilitation). En revanche il n'a pas réuni les présidents seuls, car certains n'étaient plus représentatifs et, se sentant en fin de mandat, prenaient les sessions de manière très détachée et distante, sans s'investir. De ce fait, il n'est pas sûr d'avoir réussi à développer la capacité des présidents et directeurs à travailler ensemble.
- Globalement, au travers des sessions sous régionales, il n'y a **pas eu émergence d'une dynamique de groupe et pas de création de liens ni "d'effet réseau"**.
- La préparation de la fonction pédagogique par les unions et les maisons (donner plus d'autonomie aux Unions)
 - Les réflexions sur les chantiers pédagogiques (réflexions en cours avec les directeurs d'Unions sur la formulation de visions de la formation)

Formation de Technicien Animateur Rural (TAR)

En Afrique de l'ouest, le chargé de mission sous régional a orienté la formation TAR sur les moniteurs – **directeurs de MFR**. La formation associait les nouveaux directeurs d'unions des six pays de la sous-région, ce qui donnait une participation variant entre **20 et 25** personnes selon les sessions.

➤ La démarche de conception / construction

Des référentiels existant sur des niveaux de techniciens supérieurs, le chargé de mission les a analysés, et a constaté que les **vulgarisateurs** sont **formés essentiellement sur une fonction technique**. L'installation et l'insertion, la gestion de projet sont embryonnaires dans leur cursus, qui comprend très peu de choses sur l'accompagnement plus global des producteurs et la gestion technico-économique de l'exploitation. Seules les OP et leurs faitières s'intéressent à ces questions. Il a donc orienté la formation TAR là-dessus, pour rééquilibrer les formations MFR étaient aussi construites sur des préoccupations très techniques et comptables, et inclure l'approche économique. Il a pris appui sur des OP qui ont une approche économique de l'exploitation agricole.

Il a construit un référentiel métier et un référentiel formation, qui est encore à l'état de document de travail (mais abouti à 85%), basé sur des informations rassemblées au cours

d'entretiens et/ou questionnaires auprès des responsables des unions et des visites de 2 écoles de formations techniques du Burkina.

3 axes se sont dégagés très nettement autour desquels la formation TAR a été structurée :

- Gestion d'organisation (RH, finances)
- Accompagnement des jeunes
- Gestion de projet (de production, de transformation,...)

Les **objectifs** spécifiques fixés à cette formation étaient de permettre aux directeurs-moniteurs d'être capables de :

- accompagner des jeunes/adultes dans leur projet de développement d'activités et/ou d'insertion socioprofessionnelle,
- gérer une organisation,
- concevoir et gérer un projet, de production, de transformation, de commercialisation
- concevoir et gérer un projet de formation.

➤ La mise en œuvre

Le programme fait au total **500 heures de formation**, et le chargé de mission sous régional en a déroulé 420, car une partie est faite par les unions elles-mêmes (programme de renforcement technique des moniteurs mené au Togo, Bénin, Mali, et Burkina). Il a assuré lui-même une partie des modules, mais a aussi fait intervenir beaucoup de personnes ressources locales aussi bien des ministères que des organisations paysannes.

L'ensemble est construit en **8 modules** et se déroule sur 9 sessions, dont 7 ont déjà été réalisées. Certaines sont des sessions doubles sur 2 semaines, par exemple celle sur l'accompagnement à l'insertion des jeunes où le chargé de mission a fait appel à divers intervenants et témoignages, qui nécessitaient du temps.

Les **2 dernières sessions** porteront **sur l'approche par compétence**, car chaque participant devait se déterminer sur un projet, et tous ont choisi des projets de formation. Ce qui peut paraître assez **pertinent** dans la mesure où l'approche pédagogique dans les MFR semble « à renforcer », et où la construction de référentiels sera nécessaire pour la reconnaissance des MFR.

L'**objectif** n'est pas forcément que les participants soient capable de concevoir un référentiel métier / formation incluant plan de formation, évaluation des formés,... mais **qu'ils connaissent bien la démarche et perçoivent bien les enjeux**.

Les projets sur lesquels ils ont travaillé sont des **formations courtes**, pour lesquelles les autorités sont demandeuses, qui sont intéressantes pour des apprenants qui cherchent un 'retour rapide sur investissement', et qui en outre sont intéressantes du point de vue de leur coût et de leur capacité à avoir une portée significative face au nombre considérable de jeunes à former par an dans le secteur agro sylvo pastoral.

Pour atteindre ces objectifs huit modules sur les thèmes pertinents identifiés et développés

MODULES	Heures *
M1 : Techniques d'expression et de communication	60
M2 : Réalisation d'une étude	20
M3 : Les bases de fonctionnement d'une organisation	60
M4 : Gestion des ressources humaines	20

M5 : Connaissances technico économiques de base de la production agro sylvo pastorale	80
M6 : Accompagnement de projets	80
M7 : Management de projets	80
M8 : Ingénierie de formation (approche par compétence adapté à la formation par alternance)	80
TOTAL GENERAL	480

* nombre d'heures en centre de formation

Au cours de la formation les participants reçoivent des cours théoriques, des témoignages des OP, des ONG et des services techniques d'agriculture. Ils réalisent également des activités pratiques (individuelle en en groupe) et des visites de terrain.

Pour les MFR du **Mali**, **9 moniteurs-directeurs** ont participé aux sessions de formation de la formation TAR Ouagadougou avec leurs collègues des sous-régions. Ces **formations** ont été **très appréciées** par les moniteurs dans le contenu, la pertinence des thématiques abordées et l'adéquation des méthodes aux réalités du milieu d'application.

Le rôle des fédérations françaises

➤ L'évolution de l'organisation

Au fil des années, le nombre de fédérations partenaires du Mali a augmenté, et le schéma partenarial s'est complexifié.

Le Comité Mali qui était initialement limité à la fédération d'Ille et Vilaine s'est réorganisé. Maintenant il y a une commission pour les aspects éducatifs, et le Comité national Mali qui traite spécifiquement des partenariats rassemble les 4 fédérations françaises impliquées.

Les liens se nouent en principe de fédération départementale française à 'comité régional' malien et de maison à maison. C'est toujours en Ille et Vilaine que le nombre de MFR impliqué est le plus important.

UNION MALIENNE			
7 MFR	2 MFR	2 MFR	1 MFR
FR Mopti	Sikasso	Kayes	Ségou
FD35	MFR Naucelle (Aveyron)	FD 22-56	FD29
4 MFR	2 MFR	2+2 MFR	2 MFR
COMITE NATIONAL MALI			

La priorité du comité porte sur les jeunes et les actions éducatives, l'ouverture au monde. Le leitmotiv est de mobiliser le plus grand nombre. La difficulté principale est liée au fait que tout repose sur des échanges à distance, alors que les jeunes ont besoin de contacts fréquents et d'images. Comme les acteurs français ne peuvent pas aller au Mali, le comité a confié à une jeune malienne venue comme volontaire internationale, un travail sur la sensibilisation des jeunes à la solidarité internationale.

➤ Les « nouveaux entrants » : la fédération de l'Aveyron (Sikasso)

La FD12 est arrivée dans le partenariat via des relations entre des acteurs maliens et l'**AFDI** de l'Aveyron, qui a été sollicitée par des agriculteurs de Koutiala. La 1^{ère} étape a été la création d'une coopérative de matériels (tracteurs,...) ; ensuite ils avaient besoin de forgerons et de former des forgerons, et de former à l'agriculture, donc la MFR paraissait la bonne solution. La **MFR de Naucelle** a été sollicitée, et a appuyé la création de la MFR de Kaniko est née. Pour s'engager dans ce partenariat, la MFR de Naucelle s'est tournée vers l'UNMFREO puis vers la fédération d'Ille et Vilaine, son directeur et le comité Mali qui étaient expérimentés. Aujourd'hui elle **travaille avec le comité national Mali, l'AFDI Aveyron et le Conseil général de l'Aveyron** qui apporte un financement dans le cadre de la **coopération décentralisée** et qui a aidé à créer les 2 MFR sur le plan matériel. L'implication du CG a eu pour conséquence que **le Conseil de Cercle s'implique et finance également la MFR**.

Implication de la MFR de Naucelle :

- Missions pour s'imprégner ; écoute des demandes.
- Accompagnement du CA
- Outils (attentifs à la possibilité d'adapter)
- Relation entre les 2 MFR
- Relations entre les moniteurs et leurs CA
- Participation à l'union nationale. Les 2 moniteurs des 2 MFR sont en relation, et la MFR de Naucelle les incite à échanger et à coopérer.

Les échanges étant perturbés depuis la crise malienne, les acteurs de la MFR de Naucelle ne sont pas allés au Mali depuis un an. En revanche, les maliens sont venus en France : le moniteur de Nangorola faisait parti du groupe qui venu en novembre 2012. Un an plus tôt, le moniteur de Kaniko était venu une semaine également, au moment de la création de l'union nationale Mali. Le président de Kaniko est venu aussi, il y a eu des échanges entre administrateurs.

➤ Les « nouveaux entrants » : la fédération du Morbihan (Kayes)

La fédération du Morbihan et la fédération des Côtes d'Armor sont ensemble en partenariat avec les MFR de la région de Kayes. Le 1^{er} contact et la 1^{ère} mission ont eu lieu en 2008 sur la sollicitation d'une association qui avait des liens avec Dialaya, et dont les membres (anciens de MFR) avaient constaté des besoins de formation. Une **convention** a été signée **sur 3 ans**, et les deux fédérations assurent le financement des moniteurs des **deux maisons** créées sur un mode dégressif (80, 60 puis 40%). Elles aimeraient pouvoir appuyer l'ouverture de nouvelles MFR dans d'autres localités car il y a des demandes, mais n'en ont pas les moyens.

Les personnes impliquées aimeraient aussi pouvoir emmener des gens de leurs MFR car s'ils ont d'accord sur le principe il est difficile de les convaincre qu'il faut y consacrer du temps et de l'argent. D'autant que pour le moment, la communication est difficile, et les informations ne remontent pas assez (un des présidents des MFR de Kayes communique par mail mais pas l'autre). Leur objectif actuel est d'inviter régulièrement les présidents et les moniteurs jusqu'à ce qu'eux-mêmes puissent y aller à nouveau. Ils ont reçu les 2 présidents et les 2 moniteurs qui ont pu voir comment fonctionne la vie associative, le travail des formateurs avec les élèves, et le travail avec les maitres de stage. Cela leur a également permis de découvrir l'ampleur du mouvement MFR dans le monde.

➤ Les nouveaux entrants : la fédération du Finistère (Ségou)

La fédération du Finistère exprime une grande satisfaction sur l'évolution de l'union, dont les responsables ont « l'étoffe, la vision, la volonté et la conscience » pour qu'elle puisse jouer son rôle et assumer la mission interne d'animation du réseau et externe de relations institutionnelles. Ils se sentent en confiance, savent que le directeur de l'union va régulièrement dans les MFR et pensent que quand ils donnent des fonds ceux-ci seront utilisés à bon escient. Ils ont conscience

que l'union aura besoin d'un référent pédagogique rapidement et qu'un des points importants pour la pérennité et l'autonomie des MFR est d'obtenir un agrément.

Ils sont eux aussi face à des difficultés pour convaincre. Il y a 2 demandes pour la création de nouvelles maisons dans la région de Ségou et l'union doit étudier la faisabilité mais attend leur feu vert, car la fédération Finistère doit apporter le financement, or elle ne sait pas comment dégager les moyens supplémentaires que ça suppose.

L'objectif est que l'Etat prenne le relais, mais il faudra attendre 6 mois à 1 an pour voir quel gouvernement va se mettre en place avec quelles orientations politiques.

➤ Les missions nord-sud et sud-nord

La dimension des échanges compte énormément pour les fédérations. La convention programme prévoit **2 missions nord-sud par an**. Les partenaires français n'ont pas eu le temps d'en faire une en 2010 et en janvier 2011, la mission devait être centrée sur la création de l'union nationale avec AG constitutive, mais elle n'a pas pu avoir lieu car il y avait des tensions et le gouvernement était dissous, or que les responsables des MFR Mali voulaient inviter des ministres. Donc la mission de la FD35 a duré seulement 4 jours et s'est limitée à Bamako. Les mêmes y sont retournés en mars, et depuis il a été **impossible d'y aller**. Ils ont donc décidé de s'adapter et d'inverser, c'est-à-dire que **les maliens viennent en France**. Comme **la priorité des maliens est la pédagogie**, le comité Mali a organisé en **novembre 2012** une **mission de deux semaines pour le président et le directeur de l'union nationale et un moniteur par maison**. Le programme a été défini conjointement, et chaque moniteur est allé en immersion dans deux MFR de sa fédération partenaire muni d'objectifs et d'une fiche d'études avec les questions qu'il voulait travailler.

Si l'objectif premier était pédagogique, elle a permis de traiter des questions importantes pour le devenir des MFR et des partenariats :

- Les finalités des partenariats ;
- Co-construire une nouvelle organisation et la formaliser, compte tenu des évolutions et de la volonté partagée de ne pas faire d'ingérence.
- Mieux connaître l'organisation de l'Union. Partager sur les comités régionaux et les conséquences partenariales.
- Faire un point sur les agréments, la reconnaissance des MFR au Mali. Débattre des actions à conduire séparément et ensemble.
- Accompagner la création éventuelle d'ateliers pédagogiques : finalités, intérêts pour la population, place dans les plans de formation, lien avec les terrains d'expérience locaux, place des maîtres de stage, ...
- Mettre à plat la communication et l'adapter pour une meilleure efficacité.

Il y a eu **deux temps de synthèse en parallèle sur les questions politiques et sur les questions pédagogiques**. Et une grande rencontre avec les jeunes des maisons, comprenant des travaux en 6 groupes thématiques. L'AOPP Mali y participait car elle était également en mission auprès d'AFDI et d'AIVM au même moment, ce qui a été positif pour resserrer les liens entre AOPP et MFR maliennes.

➤ Le rôle d'appui pédagogique des fédérations

C'est à travers la mission sud-nord décrite précédemment et l'accueil de la volontaire internationale présentée au point suivant que les fédérations ne sont impliquées dans les questions pédagogiques. Elles ne semblent pas les avoir intégrées comme des éléments centraux de leurs partenariats. Un seul cas de collaboration sur le sujet a été évoqué par le Directeur d'une MFR d'Ille et Vilaine qui a fait 3J de formation à Fatoma sur l'alternance (préparer le départ en stage, retour de stage et utilisation, avec élaboration de fiches), et cela date d'avant la CP (2006).

Les interlocuteurs rencontrés en Bretagne ne veulent pas faire du copier-coller. Ils estiment que les expériences sur les stages montrent de grandes différences :

- de statut des personnes (jeunes /adultes) : en France c'est très structuré, moins au Mali
- de lieux de stages : entreprises versus exploitation familiale
- de situations d'apprentissage : en France, formation générale et formation professionnelle, au Mali, formation professionnelle mais dans un contexte d'illettrisme.

Donc ils ne sont pas sûrs que les outils pédagogiques utilisés en France soient transposables :

- priorité à l'expression orale et visuelle.
- Dans un 2^{ème} temps on peut utiliser les domaines professionnels qui les intéressent pour appuyer l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.
- 3^{ème} temps : comment évaluer ce qu'il en reste, avec là aussi un problème d'écrit, donc le cahier de liaison est impossible, il faut une visite sur place.

➤ Accueil d'une volontaire internationale en service civique

Le cadre de ce volontariat est un programme sur la réciprocité initié par l'Etat français avec France Volontaires. Titulaire d'une maîtrise de sociologie, la volontaire malienne avait fait un stage d'un an dans une ONG qui travaille sur l'alphabétisation pour des aides ménagères, mais ne connaissait pas du tout les MFR, ni d'ailleurs le milieu rural. L'union malienne des MFR l'a d'abord accueilli pendant deux mois où elle a pu découvrir le mouvement et les MFR de la région de Mopti en accompagnant le directeur. Puis la fédération d'Ille et Vilaine a pris le relais pour 10 mois, de septembre 2012 à juin 2013.

Sa mission est structurée sur 3 axes :

- acquérir des compétences en pédagogie de l'alternance
- animer des actions pédagogiques sur l'ouverture au monde – ouverture à l'autre
- dynamiser les partenariats entre MFR

Pour développer ses compétences en pédagogie elle travaille avec le responsable pédagogique de la FD35. Elle passe plusieurs jours dans les différentes MFR (11 sur 12 à mi parcours) et travaille avec les moniteurs sur tout ce qui est en relation avec le sujet. Sa mission ne lui paraissait pas facile au début, elle n'est pas du tout en lien avec sa formation initiale. Mais apparemment elle n'a pas osé partager ses difficultés qui se sont révélées en novembre lors de la mission sud-nord. L'**hypothèse qu'elle puisse devenir « référente » pédagogique à l'union** a donc été mise à mal.

Elle a travaillé sur un certain nombre d'**outils des moniteurs** qui existent déjà en partie au Mali, mais qui peuvent être améliorés :

- Plan d'études : pour préparer le départ en stage du jeune, qui y va avec un certain nombre de questions
- Plan de formation : planning de tous les modules de l'année
- Bilan : à chaque fin de session en MFR, évaluation de l'élève par entretien individuel ; les élèves évaluent aussi les moniteurs.
- Mise en commun : quand le jeune revient de stage, débriefing, correction des rapports individuels, partage de ce qui a été fait, des résultats, des questions. Utilisé comme support de cours.

Les **fiches réalisées** ont été examinées et nous paraissent **extrêmement succinctes**, très descriptives et sans présentation du contexte, sans dimension d'analyse de leur intérêt pédagogique ni aucun questionnement sur les conditions de transposition. Ce qui est somme toute **très faible pour occuper une fonction comme celle qui était ciblée, avec des enjeux aussi importants que ceux auxquels l'union est confrontée.**

IV. PRINCIPALES APPRECIATIONS SUR LA VALEUR AJOUTEE DE LA CONVENTION PROGRAMME

Effet de la CP sur l'autonomisation du mouvement au Mali

De façon générale les unions de la zone de l'Afrique de l'Ouest ont enregistré des améliorations importantes sur le plan organisationnel, partenarial, pédagogique, et dans leur capacité de mobilisation de fonds grâce aux accompagnements et appuis du Chargé de Mission et de la Formation TAR. Cependant beaucoup reste à faire pour conduire les Unions vers une réelle autonomie.

La reconnaissance des MFR comme des centres de formation est un point central sur lequel les jalons ont été posés mais qui nécessiteront du travail sur les parcours de formations et une aide aux MFR pour qu'elles puissent, soit répondre aux exigences des cahiers de charge pour l'habilitation dans les différents pays, soit négocier les conditionnalités en apportant des arguments solides.

Au Mali, malgré la pertinence des aspects pris en charge dans le cadre de ce programme, certaines questions importantes pour l'Union ne sont pas ou pas assez prises en compte, ou n'ont pas pu être suffisamment accompagnés du fait de la crise que traverse le pays depuis un an, aux niveaux :

- Organisationnel (renforcement des administrateurs et de la direction, mise en place des comités régionaux)
- Pédagogique (formation des moniteurs et élaboration de référentiels)
- institutionnel (agréments, intégration dans les schémas directeurs de la formation professionnelle au niveau des régions concernées).

➤ Appréciation du partenariat par les acteurs du Mali

L'appui de l'Union des MFR du Mali par ses partenaires dans le cadre de la convention programme UNMFREO/AFD a été déterminant dans la création et la survie de l'organisation dans ses deux années d'existence.

Le passage en revue du processus de formulation a révélé que les partenaires du sud se sentent peu associés à la formulation du programme et que le budget alloué à l'appui au Unions du sud est très jugé faible.

➤ Regards des fédérations françaises partenaires

Les fédérations sont toutes **positives sur les apports de la convention programme**. Elles ont conscience des difficultés et des défis auxquels est confrontée l'union malienne, n'hésitent pas à rappeler qu'en France il a fallu 47 ans pour obtenir la reconnaissance de l'Etat, mais jugent que la CP a permis de **passer à une nouvelle étape**, à un moment où le réseau s'élargissait et qu'il fallait à la fois des **moyens financiers plus importants** que ce que les MFR et les fédérations peuvent apporter et des **soutiens techniques pour accompagner la demande et les dynamiques**.

Ils sont également **positifs sur les résultats concrets dans les maisons** et sur le **bien fondé de la formation** pour les auditeurs : capacité à mieux produire, très bonne combinaison entre théorie et pratique, alternance dans la famille qui produit un impact direct sur la famille.

Certains acteurs souhaitent qu'un travail soit mené sur **la valorisation des sortants qui peuvent devenir des leviers**, car les MFR ouvrent au collectif, surtout pour les hommes car les femmes le font déjà.

Ils estiment qu'avec la convention programme il fallait **dans un premier temps** former tous les acteurs, structurer le réseau et mettre de la cohérence, mais que **l'objectif maintenant est que l'union exerce son rôle d'appui aux maisons**, pour qu'elles arrivent à **former des jeunes**, pour pouvoir **affirmer leur projet auprès des instances politiques** nationales et passer à une étape supérieure, sachant qu'il y a encore beaucoup à faire sur :

- **La qualité de l'alternance**, notamment en intégrant les anciens comme maitres de stage

- La **pédagogie** par la formation des moniteurs
- Le **volet associatif** : domaine dans lequel il est souhaitable de former les administrateurs et de valoriser les sortants qui peuvent devenir des leviers, et où les femmes ont beaucoup à apporter
- **L’ancrage des MFR dans leur territoire** : les unions régionales puis l’union nationale ont bien avancé, mais les maisons elles-mêmes ne rayonnent pas beaucoup sur leur territoire. Elles **sont intégrées** (ex de Tory : le vice président est le directeur d’école, le 2^{ème} adjoint de la commune est au CA, il y a une femme d’un groupement de maraichage) **mais pas encore force de proposition**.
- **L’autonomie financière**.

➤ Regard du chargé de mission sous régional

Grâce à la convention programme les Unions sont structurées et connaissent leurs missions. Le fait d’exercer effectivement ces missions dépend de l’investissement des responsables. Ils ont besoin d’être formés, peut-être plus dans le rôle de représentation et de relations extérieures que dans le rôle d’animation du réseau, notamment parce que les financements passent pas elles et que malgré tout, la place des OSC n’est pas facile à prendre. Le chargé de mission sous régional n’a pas accompagné les six mouvements nationaux au même niveau et à la même fréquence.

Le mouvement du Mali est très dynamique avec des très bons rapports avec ses partenaires français et locaux. Le directeur et les présidents sont très dynamiques ce qui est très profitable pour l’union. Les MFR du Mali ont participé avec constance et dynamisme à la formation TAR, ce qui n’est pas le cas de tous les réseaux de la sous région.

Mais du fait de la crise, il n’est plus allé sur le terrain depuis 2011 et n’en a qu’une perception indirecte, à travers ce qu’en disent les moniteurs et le directeur de l’union (lors des sessions sous régionales de 2012 le président de l’union malienne était absent).

L’accompagnement apporté aux unions avaient différentes dimensions : un peu d’accompagnement technique et de gestion, mais toujours une place importante pour les relations extérieures, la communication avec les autorités, les OP et les bailleurs. Les jeunes directeurs d’unions n’ont pas compris tout de suite cette dimension de leur fonction, mais maintenant c’est passé. D’ailleurs les autorités les appelle à se rapprocher des OP, pour parler des métiers à soutenir et préparer. Pour le moment les MFR forment de futurs producteurs agricoles, mais dans tous les pays les autorités poussent à élargir la réflexion, au sein et au-delà de la filière agro-sylvo-pastorale (transformation, mais aussi salariat).

➤ Articulation et cohérence des différents accompagnements

Les quatre fédérations n’ont pas la même manière d’aborder leur partenariat, de travailler avec les MFR qu’elles appuient et surtout de calibrer les appuis financiers qu’elles apportent. Cela a créé des inégalités entre les maisons des différentes régions (par exemple sur les salaires des moniteurs), mais lorsqu’elles s’en sont rendu compte, elles ont su poser et traiter la question.

Du côté du Mali, l’hypothèse de mutualiser les moyens ou de cotiser à proportion des aides reçues a été évoquée avec le directeur de l’union, mais elle n’a pas été retenue. Ces différences sont pénalisantes mais créent des questionnements qui sont pris en compte, et ne génèrent pas de dissension ni de rupture.

Il reste encore un travail de mise en cohérence, car chaque fédération a une convention avec ses partenaires régionaux, qu’elles souhaitent les harmoniser. L’autre élément de réflexion est relatif à l’équilibre entre les dimensions financière et stratégique des partenariats. Certains membres du comité regrettent que la première prenne trop souvent le pas sur la seconde, tant dans les échanges en interne que dans les relations partenariales, et la FD35 par exemple souhaite ramener son appui financier à un niveau plus réduit, pour que le sujet ne soit plus la base ou le centre de la relation. Ce qui est moins difficile à envisager avec un partenaire comme l’union du Mali qui a déjà un bon niveau d’autonomie en la matière.

Plusieurs interlocuteurs ont souligné l'importance des temps collectifs, comme les rencontres internationales, décrites comme très intéressantes et très formatrices : « *C'est très familial en même temps, relationnel, très intéressant et concret. On apprend, ça nourrit, et le SIT prépare très bien. On travaille par ateliers, il y a de vrais échanges. Chacun explique son contexte, les évolutions, les contextes politiques, leurs limites. Donc ça crée du débat. Quand on repart on en a plein la tête* ». La dimension formation est jugée très importante pour s'impliquer dans un partenariat international car « ce n'est pas simple ».

La fédération du Morbihan est la seule à juger que l'impact pour elle-même de la convention programme et de l'UNMFREO est limité. Son représentant considère qu'il est difficile de s'investir faute d'avoir les informations (ne sont pas allés aux Rencontres internationales). De la même manière, il estimait ne pas avoir les compétences pour se prononcer sur le rôle du chargé de mission sous régional ou sur la formation TAR.

Et là, il n'est pas le seul à souligner le **caractère très technique de la CP, difficile pour les bénévoles**. De ce fait, les **articulations entre accompagnements** ne sont **pas totalement claires** pour eux. Cela peut expliquer que les fédérations n'aient pas tout à fait 'occupé le terrain' qui était le leur au regard des conventions tripartites, à savoir l'appui à l'union sur sa mission interne, même si nous avons vu qu'elles ont organisé l'accueil de la délégation malienne de novembre 2012 sur la pédagogie et que l'empêchement qui leur était fait d'aller sur le terrain ne rendait pas la tâche facile. Mais **les propos viennent beaucoup plus spontanément sur les maisons que sur l'union**, et il semble que le positionnement en appui à l'union n'ait pas été complètement intégré par tous.

Dans les autres fédérations, les interlocuteurs mentionnent plusieurs **effets positifs** :

- A la suite du travail sur les « alliances professionnelles » et de la mise en lien entre l'union du Mali et la CNOP, les MFR françaises partenaires se sont senties fortement **questionnées**, parce qu'elles **n'ont plus d'alliances professionnelles** dans les nouveaux secteurs de formation qu'elles ont investies récemment comme les services aux personnes.
- Avec la croissance du réseau les partenariats sont devenus plus complexes et les ont obligés à **travailler la cohérence et les déséquilibres entre les dimensions** politique, pédagogique, de gestion administrative et financière, et d'EAD-ouverture au monde.
- Les fédérations cherchent à élargir le nombre et la diversité des personnes impliquées et à faire le **lien entre leurs partenariats et l'ouverture au monde pour les jeunes**. Ils ont par exemple saisi l'occasion de la venue des partenaires maliens en novembre 2012 pour organiser des tables rondes thématiques avec les jeunes (éducation, famille, eau, santé, alimentation, MFR). Ce qui est cohérent avec leur point de vue sur **l'importance du temps de préparation** : le voyage est certes important, mais la préparation et le débriefing le sont autant voire plus, si on ne veut pas risquer de renforcer les stéréotypes.
- **L'impact des voyages au Mali pour les jeunes** est très variable : pour certains c'est long à se révéler, pour d'autres c'est radical. Les exemples de trois jeunes femmes des MFR qui ont décidé de faire un stage à Tor pendant leur congé de Noël indiquent que cet impact est bien réel, d'autant que l'une d'elle avait déjà passé un an comme volontaire auprès de l'union malienne à la suite d'un voyage d'échanges.

➤ Relation au « modèle » français

Les fédérations estiment qu'ils ont en commun avec leurs partenaires maliens le développement du territoire à partir de ses ressources (exemple : séchage et ensachage des oignons), l'éducation professionnelle, la citoyenneté, la prise en compte globale de la personne, l'écoute, l'accompagnement. Mais qu'ils le font de façons différentes, et que ce n'est pas important « on ne veut pas imposer ».

V. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

L'union nationale malienne des MFR s'est créée avec l'appui de **la convention programme**, qui **est venue confirmer un changement de positionnement** des fédérations françaises dans l'appui à leurs partenaires. Elle a permis d'accompagner à la fois l'union et cette nouvelle forme de relation, dans un contexte qui était plutôt porteur avant la crise malienne, mais qui est devenu difficile pour les acteurs du pays et pour les liens.

Le Mali se distingue des autres pays d'Afrique de l'ouest par la présence conjuguée de nombreux **éléments qui témoignent d'une société en mouvement** : une loi d'orientation agricole, une stratégie nationale FAR, une société civile vivante et active, des faitières d'OP solides, un dialogue politique, un processus de décentralisation déjà bien ancré avec des collectivités locales qui assument leurs missions, et sur le terrain une myriade d'organisations et une présence très forte des femmes dans les dynamiques collectives. Sans vouloir idéaliser, ces éléments donnaient aux MFR un **cadre d'expansion plutôt favorable jusqu'en début 2012**.

C'est en partie ce qui explique, avec la qualité des personnes impliquées dans le mouvement, que **malgré la crise et son impact sur la région de Mopti** comme indiqué en introduction, **l'union a su poursuivre son évolution, saisir et valoriser les opportunités**, que ce soient les différents accompagnements proposés dans le cadre de la convention programme (bon rythme de missions, assiduité aux formations TAR et aux sessions sous régionales, utilisation du dispositif de suivi-évaluation, effet levier des financements) ou d'autres comme le PAOSC. Elle a donc posé en deux ans et demi des **bases saines pour pouvoir assumer ses missions** : interne d'appui aux maisons et externe de négociation institutionnelle.

Un certain nombre de **questions** restent cependant à **travailler** :

- Le **niveau national** reste difficile à faire vivre (distances, temps, perception du bénévolat) et les **comités régionaux** doivent trouver leurs marques ; de façon opérationnelle cela peut signifier des besoins d'accompagnement sur le **renforcement de capacités des administrateurs et de l'équipe technique** de l'union
- Le **projet du mouvement** et sa **cohérence globale** ne sont **pas encore lisibles** ; les interrogations ont été soulignées : quelles formations (courtes / longues), pour quels publics (jeunes/adultes), vers quels métiers (agricoles/autres)? Dans le secteur agro-sylvo-pastoral, quelle agriculture familiale ?

A partir de là, les conséquences sont éventuellement différentes. Mais elles s'inscrivent néanmoins dans **quatre domaines à consolider en priorité** restent :

- la **fonction d'appui pédagogique** de l'union, la **professionnalisation des moniteurs** et l'élaboration de **référentiels** adaptés au cadre spécifique des cibles des MFR au Mali
- les **alliances et négociations** dans un environnement complexe (adhésion de l'Union au Conseil National des Organisations paysannes ; Intégration des MFR dans les schémas directeurs de la formation professionnelle au niveau des régions concernées, travail rapproché avec les OP)
- la recherche de l'**habilitation**
- le financement des maisons et de l'union.

VI. ANNEXES

Prénom/Nom	Fonction	Structure	Localité	Contact	Date de l'entretien/focus	Observation
Sory FOMANTA	Auditeur en formation	MFR(Urbain)	Mopti	76 55 36 09	16 /02/2013	Entretien individuel
Koumba DIAKITE	Ancienne auditeur en activité	MFR(Urbain)	Mopti	79 07 98 70	16 /02/2013	Entretien individuel
Mamadou Camara	Moniteur/Directeur	MFR(Urbain)	Mopti		16 /02/2013	Focus Groupe
Amadou SANOGO	Président	MFR(Urbain)	Mopti			
Fatoumata KAMPO	Trésorier	MFR(Urbain)	Mopti			
Madou F DIABI	Secrétaire Générale	MFR(Urbain)	Mopti			
Mastan TRAORE	Trésorier	MFR(Urbain)	Mopti			
Abdoulaye TRAORE	Moniteur	MFR(Urbain)	Mopti	79 31 72 14	16 /02/2013	Entretien individuel
Amadou KINTA	Moniteur	MFR(Urbain)	Mopti	75 34 76 48	16 /02/2013	Entretien individuel
Allaye KOROBARA	Président	MFR	Fatoma	62 19 58 40	17/ 02/ 2013	Focus Groupe
Brehima BARY	Trésorier	MFR	Fatoma	65 04 15 86		
Amadou DJOUME	Directeur	MFR	Fatoma	76 19 38 09		
Hawa COULIBALY	Ancienne auditeur en activité	MFR	Fatoma		17/ 02/ 2013	Entretien individuel
Abdoulaye DIRE	Directeur régional	Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle	Mopti	76 20 54 44 21 42 16 36	18/02/ 2013	Entretien avec le directeur assisté par le chef de division
Almamy CAMARA	Chef division formation professionnelle					
Ousmane DIALLO	Chef d'agence	Agence Régionale de FAFPA	Mopti	79 29 48 14 65 95 06 90	18/ 02 / 2013	Entretien individuel
Abdoulaye SANOGO	Président	MFR	Kaniko(Sikasso)		21/ 02/2013	Focus Groupe
Abou COULIBALY	Moniteur/directeur	MFR	Kaniko			
Mariame DEMBELE	Trésorière	MFR	Kaniko			
Manga MAIGA	Directeur	Union des MFR du Mali	Mopti	76 05 40 50	18-19/02/2013	Entretien individuel
Amadou SENOU	Président	Union MFR Mali				Entretien individuel
Julien Komi LOKOPE	Directeur	Union MFR Togo	Ouaga(BF)		11/03/2013	Entretien individuel
Christian LOUAULT	Charge de Mission		Ouaga(BF)		12-13/03/2013	Entretien individuel