

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 transversal final - Evaluation de la convention programme 2010-2013

« La formation des jeunes ruraux en MFR :

pour une insertion socioprofessionnelle durable »

Juillet 2013

Catherine DELHAYE.

Blandine LE BOURGEOIS.

Mohamed KEITA de Delta C Mali

**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 TRANSVERSAL FINAL

Juillet 2013
Catherine DELHAYE
Blandine LE BOURGEOIS
CIEDEL

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. UN MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION DES MFR ASSEZ LENT.....	9
1.1. Des instances de gouvernance organisées et vivantes, mais fragiles	9
1.2. Des équipes hétérogènes et des fonctions de direction très inégales.....	10
1.3. Une autonomie financière difficile qui repose sur trois conditions	11
2. UNE RAISON D'ETRE ASSUMEE ET ASSUREE, PORTEUSE DE RESULTATS ET D'ENJEUX.....	14
2.1. Une pertinence très claire des objectifs d'insertion professionnelle des jeunes	14
2.2. Un développement visible de la formation longue pour les jeunes	15
2.3. Des effets immédiats sur le milieu où s'ancre la maison	19
2.4. Des enjeux forts sur l'installation et l'insertion de jeunes ruraux.....	21
3. DE VRAIES AVANCEES AU NIVEAU DES UNIONS	23
3.1. Des instances de gouvernance organisées, vivantes, des limites pour assumer leurs rôles	23
3.2. Une vision pour le mouvement encore limitée	24
3.3. Des ressources humaines insuffisantes	25
3.4. L'appui aux MFR, la mise en œuvre de la mission interne	27
3.5. Alliances et dialogue politique, la mission externe des Unions	27
3.6. Regard sur l'ensemble des situations et des paramètres	30
4. UNE STRATEGIE PERTINENTE MAIS TRES AMBITIEUSE ET DESEQUILIBREE.....	35
4.1. Pertinence du changement d'échelle.....	35
4.2. Pertinence des cibles de l'accompagnement dans les Unions.....	36
4.3. Bonne articulation et complémentarité des acteurs	36
4.4. Une valeur ajoutée des actions transversales et des dynamiques collectives.....	37
4.5. Des appuis pas toujours bien calibrés par rapport aux enjeux	40
4.6. ... et un effet balancier, donc des résultats inégaux.....	41
5. POUR L'AVENIR	42
5.1. Le 'modèle' MFR est pertinent et 'transposable'... mais pas forcément partout /en tout	42
5.2. Les unions peuvent devenir autonomes ... à certaines conditions	42
5.3. L'accompagnement de l'UNMFREO gagnerait à se recentrer, s'affirmer et s'affiner	43
5.4. Explorer les rapprochements possibles avec des coopérations décentralisées	43
5.5. Penser un positionnement différent des mouvements proches de l'autonomie dans les dynamiques collectives et internationales	43
ANNEXES	
1. Données récapitulatives	45
2. Etat des lieux des MFR début 2013	46

LISTE DES SIGLES

AFD	Agence Française de Développement
AFOP	Programme d'Appui à la rénovation et au développement de la Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (Cameroun)
AG	Assemblée générale
ARCAFAR	Associação Regional das Casas Familiares Rurais (Association Régionale des CFR). Brésil
CA	Conseil d'administration
CFPR	Centres de Formation pour la Promotion Rurale. Tchad
CFR	Casas Familiares Rurais (Maisons Familiales Rurales). Brésil
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CNOP	Coordination Nationale des Organisations Paysannes. Mali
CP	Convention Programme
DELTA C	Institut de formation et d'appui conseil pour le développement local, basé à Bamako
DMP	Dossier Multi Pays
EAD	Education Au Développement
EFA	Ecole Familiale d'Agriculture. Brésil
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage. Mali
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
FD16	Fédération Départementale de Charente
FD17	Fédération Départementale de Charente Maritime
FD 22-56	Fédération Départementale Côtes d'Armor – Morbihan
FD 29	Fédération Départementale Finistère
FD 35	Fédération Départementale Ille-et-Vilaine
FD38	Fédération départementale de l'Isère
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
FP	Formation Professionnelle
FVPP	Fondation Vivre, Produire et Préserver. Brésil Para
GRET	Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institution de Microfinance
LOA	Loi d'Orientation Agricole
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
RCA	République Centre Africaine
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SIT	Service International et Territoires (UNMFREO)
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
TAR	Techniciens Animateurs Ruraux
UNMFREO	Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation

Introduction

L'action internationale des Maisons Familiales Rurales françaises

Le mouvement des Maisons Familiales Rurales françaises (MFR) mène depuis un demi-siècle des actions à l'international, pour accompagner la création ou le développement de Maisons familiales dans le monde. Cet engagement repose sur le principe de partenariats inscrits dans le long terme, qui impliquent les différents acteurs du mouvement : les MFR elles-mêmes, leurs fédérations départementales (FD MFR) et régionales (FR MFR) depuis les années 90, et leur Union Nationale (UNMFREO), qui coordonne cette politique en s'appuyant sur un groupe de travail « Relations internationales » du CA et un service dédié, le Service International et Territoires. Aujourd'hui, 23 fédérations départementales ou régionales de MFR sont en partenariat avec des MFR de 20 pays.

Les modes d'intervention ont connu des évolutions. Depuis le 1er août 2010, l'Union met en œuvre une Convention Programme financée par l'Agence Française de Développement sur 3 ans, qui concerne 17 pays sur 3 continents. Cette convention programme a été préparée sur la base d'échanges et de réunions avec les partenaires au Sud et les fédérations départementales et régionales de MFR en France, en s'appuyant sur les résultats et les recommandations d'une évaluation du programme précédent (Dossier Multi Pays/DMP), dont la principale préconisation était d'opérer un changement d'échelle d'intervention et de passer d'un appui aux MFR à la base à un accompagnement aux Unions nationales de MFR, pour renforcer leur structuration et leur reconnaissance.

L'UNMFREO a commandité cette évaluation externe de la convention programme fin 2012, de façon à obtenir un regard externe rétrospectif et prospectif assez tôt pour avoir les moyens de réfléchir collectivement aux suites à lui donner (élaboration d'un triennal pour 2014-2017), en s'appuyant sur les 11 derniers mois de mission des actuels Chargés de mission (juillet 2013) et sur la rencontre internationale Sud-Nord de novembre 2013.

Les enjeux et les objets de l'évaluation

L'évaluation avait pour but d'**apprécier les résultats obtenus** et d'**alimenter la réflexion prospective**, dans une double logique :

- **interroger la stratégie** de coopération mise en place, la qualité du dispositif d'**accompagnement** et son **efficacité** en matière de renforcement des Unions partenaires (processus d'autonomisation), de façon à valider la **pertinence de ses postulats** fondateurs et la pertinence du **changement d'échelle**, et à identifier les voies d'amélioration de cet accompagnement et les **perspectives** post programme,
- **analyser les dynamiques collectives** du programme existant entre les différents niveaux, de façon à repérer les actions transversales les plus porteuses de plus value et les pistes d'avenir.

Elle devait porter sur l'ensemble du programme, avec un approfondissement sur quelques pays.

Le déroulement de l'évaluation

Un comité de pilotage a été mis en place pour le suivi de l'évaluation, il était composé de :

- Président du comité de pilotage
- L'UNMFREO (Président du groupe « Relations internationales », directeur, Service International et Territoires)
- L'AFD (divisions DPO/Partenariat avec les ONG, ARB/Agriculture, développement rural et biodiversité et EDU/Education et formation professionnelle)
- Le F3E
- Deux fédérations de MFR françaises (représentée l'une par un administrateur et l'autre par le directeur de la FD)
- Le Réseau FAR International
- Le GRET (qui assuré l'évaluation de la phase précédente)

L'évaluation s'est déroulée en quatre temps :

- Une **phase de cadrage** (novembre-décembre 2012) comportant un travail d'analyse documentaire sur un fond d'information considérable concernant les 17 pays, et des entretiens avec l'équipe du service International et Territoires. Ce travail a permis d'affiner les questionnements évaluatifs et la méthodologie, et de construire une typologie des mouvements nationaux en croisant leur ancienneté et leur trajectoire d'évolution pour proposer au Comité de pilotage des critères de sélection des pays à visiter et une liste de 6 pays pré sélectionnés pour discussion et validation.

Ainsi, quatre pays ont été retenus pour les missions de terrain¹ :

- Le **Cambodge** pour les mouvements en émergence et le contexte asiatique,
- le **Brésil Para** pour les mouvements en relance et l'Amérique latine,
- le **Mali** pour les mouvements en consolidation – développement et l'Afrique de l'ouest.
- Le **Tchad**, qui appartient aussi à la catégorie des mouvements en relance, mais dans un contexte particulier de relations avec l'Etat (personnels des MFR fonctionnaires) a été ajouté alors que trois pays étaient initialement prévus, parce que les évaluatrices du CIEDEL ne pouvaient se rendre au Mali et que le comité de pilotage estimait important qu'elles puissent voir sur le terrain un mouvement MFR africain.

- Une **phase de conception** des guides d'entretiens et la réalisation d'**une soixantaine d'entretiens en France** (décembre 2012-janvier 2013) :

- à l'**UNMFREO** (Président de l'Union, Président de la Commission Relations Internationales, Directeur), l'équipe du service International et Territoires et les cinq chargés de mission sous régionaux de la convention programme (lors des missions pour les 4 sous régions visitées et à distance pour le 5^{ème}) avec lesquels la situation de tous les pays appuyés a été traitée.
- à l'**AFD** (2 personnes de la DPO et 1 personne de la Direction de l'Agriculture, du Développement rural et de la Biodiversité)
- auprès des **fédérations** de MFR partenaires des Unions visitées par l'évaluation (FD Charente Maritime pour le partenariat avec le Cambodge, FD Charente pour le partenariat avec le Tchad, FDs de Bretagne et d'Aveyron pour le partenariat avec le Mali, FD de l'Isère pour le partenariat avec le Brésil nord), avec la participation à des réunions des Comités Pays en Charente et en Bretagne.

¹ L'UNMFREO souhaitait que les pays visités en 2008 dans le cadre de l'évaluation DMP (Bénin, Cameroun et Maroc) et que ceux où se déroulait un travail de capitalisation (Burkina, Cameroun, Madagascar, Brésil sud) soient exclus de la sélection pour la présente évaluation. Le choix concernait donc 11 pays et non 17.

- Les **quatre missions terrain** qui ont eu lieu en février 2013, au cours desquelles les évaluateurs/se sont entretenus avec **257 personnes**, jeunes et adultes, lors de rencontres individuelles ou collectives, en MFR, dans les Unions et avec les partenaires institutionnels locaux, régionaux et nationaux. Dans chacun des pays, au moins 1 MFR devait être visitée, au final **3 MFR par union ont été visitées** (4 au Tchad).

La note de cadrage prévoyait un **questionnement des pays non visités**, mais la lourdeur de l'évaluation (foisonnement du fond documentaire, nécessité d'outils très élaborés pour assurer la similitude de la démarche entre les trois consultants, complexité du programme et hétérogénéité des situations à analyser en transversal) n'a pas permis de donner à ces entretiens le caractère systématique qui était souhaité. Ils ont été réalisés alors d'une rencontre sous régionale Afrique de l'ouest pour le Togo et à distance pour le Cameroun et pour l'Océan indien).

- La **rédaction des rapports** pays et transversal et la présentation des résultats au cours de **trois restitutions** (mars à mai 2013): au Conseil d'administration de l'UNMFREO, au comité de pilotage de l'évaluation et aux 23 fédérations impliquées dans la convention programme.

La pertinence des pays choisis pour les visites terrain et les limites de l'évaluation

La convention programme évaluée est très vaste, elle couvre 17 pays aux situations très contrastées, avec 18 mouvements MFR aux histoires très différentes, des partenariats eux aussi assez différents. Les pays choisis ne pouvaient en aucun cas être représentatifs de cette **hétérogénéité**. On pouvait donc se demander si l'évaluation serait en capacité d'apporter des éléments valables pour l'ensemble des mouvements. Pour enrichir la compréhension et l'analyse, les évaluateurs ont également pris en compte des informations relatives aux 14 autres partenariats (analyse documentaire, entretiens SIT et chargés de mission sous régionaux, entretiens complémentaires), mais cette approche ne peut remplacer des séries d'entretiens sur place avec une diversité d'acteurs.

Il faut donc prendre les résultats de l'évaluation avec précaution : il s'agit de **tendances**, et chaque cas reste spécifique. Néanmoins, suite aux restitutions à l'UNMFREO (CA, SIT, chargés de mission sous régionaux) et aux fédérations, les constats semblent assez largement partagés et l'analyse transversale a confirmé **l'intérêt du choix des 4 pays visités**, qui représentent des situations suffisamment différentes pour apporter des éclairages riches et utiles sur les différents types de contextes et de trajectoires des mouvements de MFR² :

- **Cinq types de contextes** ont été identifiés et les pays choisis relèvent de trois d'entre eux, intermédiaires entre des contextes bloqués et des contextes très favorables :
 - situation de statu quo due à une stratégie nationale FAR inexistante ou non portée (Tchad et Cambodge),
 - situation de statu quo avec des éléments potentiellement porteurs freinés par une crise (Mali),
 - contexte favorable avec des politiques publiques permettant d'envisager une reconnaissance et un financement du mouvement (Brésil).
- Par rapport aux **trajectoires** des mouvements MFR, **six niveaux** ont pu être déterminés et les pays visités se situent aussi aux trois niveaux intermédiaires :
 - Emergence au Cambodge
 - Relance avec des signes d'évolution positive à confirmer au Tchad,
 - Relance avec évolution rapide au Brésil Para.
 - Consolidation avec évolution rapide au Mali et au Brésil Para.

² Ces catégories seront présentées en détail plus loin

- Cette situation des **pays étudiés** sur des types de **contextes et de trajectoires « intermédiaires »** est intéressante car les extrêmes auraient probablement été moins porteurs d'enseignements.

Le rapport transversal fait souvent référence aux situations de ces quatre pays pour étayer les analyses. Le lecteur qui souhaite avoir plus d'information peut se rapporter aux rapports pays.

Remarques sur les termes utilisés

Pour garder une relative homogénéité de langage et faciliter la lecture, les auteurs n'ont quasiment pas utilisés les appellations propres à chaque pays, et préféré s'en tenir, quel que soit le contexte, aux termes génériques de « MFR3 et « d'Union » pour les mouvements partenaires. Le terme « fédération » fait référence aux acteurs français : fédérations départementales et/ou régionales impliquées dans le programme.

1. UN MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION DES MFR ASSEZ LENT

Des instances de gouvernance organisées et vivantes, mais fragiles

Les maisons familiales rurales visitées dans les quatre pays sont créées (ou relancées) et gérées par des **associations dont la composition varie** selon les pays et parfois, dans un même pays, entre les MFR. Le « modèle » MFR français donne une place centrale aux parents dans les organes de gouvernance des maisons, qui cherchent généralement à associer aussi une diversité d'acteurs du tissu économique local. De fait, les **familles sont très présentes** dans les MFR du Brésil nord. En revanche, dans les MFR visitées en Afrique et au Cambodge, ce ne sont pas forcément les familles au sens où on l'entend en France (parents des formés) qui sont présentes, mais **plutôt des adultes des communautés**, qu'ils aient ou non des enfants scolarisés dans la maison.

Ce point avait déjà été souligné et explicité dans l'évaluation du DMP, et les remarques restent valables. En effet, cela correspond à une **conception plus large de la responsabilité éducative** qui associe l'ensemble des adultes, au fait que la MFR est considérée comme un outil de développement au service de tous et qu'en conséquence c'est la communauté dans son ensemble qui doit s'y investir via des représentants. La situation est problématique lorsque ces représentants sont désignés par les autorités locales comme cela peut être le cas dans certaines MFR du Tchad (désignation par le chef de canton) ou au Vietnam (désignation systématique par le comité populaire).

Cela tient aussi au fait que les fondateurs peuvent s'être investi parce qu'ils ont eux-mêmes été formés en MFR par le passé, qu'ils en ont gardé un **attachement** et une reconnaissance et qu'ils souhaitent que d'autres puissent en bénéficier, sans forcément avoir des enfants en âge scolaire (les personnes qui ont été formées en MFR sont particulièrement fidèles : on les retrouve souvent dans les associations qui portent les maisons, et comme maîtres de stage pour les nouvelles générations).

Enfin, cela **dépend de l'âge des formés** qui sont parfois de jeunes adultes ayant déjà pris une relative indépendance. Lorsque c'est le cas, ils peuvent eux-mêmes devenir administrateurs de la MFR dès la fin de leur formation.

Les autres **acteurs du tissu économique local** sont **peu représentés**, mais on trouve parfois dans les CA des **personnes clefs** des villages qui ont de l'influence (Mali, Brésil).

Même si la composition des AG n'est pas similaire à ce qu'on trouve en France, et que les fédérations – et parfois les chargés de mission - insistent sur la dynamisation de la vie associative, ce que nous avons pu voir dans les MFR visitées laisse penser qu'il n'y a **pas de problème de portage social**. D'ailleurs, quand les maisons traversent des **périodes difficiles**, sans appui externe, les membres **continuent tant bien que mal**, s'accrochent, et on les retrouve des années plus tard avec des activités très réduites, mais toujours là (vrai aussi pour les moniteurs de certaines maisons, qui dans certains réseaux sont payés irrégulièrement mais continuent à assurer les formations ; ex Madagascar, Comores, Brésil Para).

En revanche, la question du **pouvoir de décision** est réelle. Les associations élisent un **Conseil d'administration** où siègent des personnes volontaires et de **bonne volonté**, attachées à la réussite de la MFR, et les **réunions** sont **régulières** avec de **bons taux de participation**. Mais, les CA rencontrés se sont **souvent** révélés relativement « **faibles** » à différents niveaux :

- Ils ne disposent pas ou peu d'outils d'information et d'analyse sur les évolutions de la maison et travaillent sur des bases informelles, ce qui est d'autant plus gênant si la direction de la maison est elle-même faible ; dans une MFR du Tchad, un administrateur est venu nous rencontrer avec le

tableau de bord de sa MFR (indicateurs), mais est-ce une coïncidence, c'est un des centres où le directeur est le plus compétent et pertinent.

- Quand ces outils font défaut, cela conduit à un manque de suivi des sujets traités, à l'absence d'objectifs ; ils se concentrent sur des points de **gestion quotidienne**, au fil des événements, sans anticipation.
- Ils n'ont pas ou peu de moyens financiers pour organiser leurs AG, et se retrouvent donc **assez seuls** pour porter la MFR
- Lorsque les rencontres entre MFR sont elles aussi peu fréquentes ou inexistantes faute de moyens et à cause de la distance, les administrateurs ne trouvent pas de compensation à cet exercice solitaire de leur responsabilité, n'ont **pas la vision d'ensemble** du mouvement et des enjeux partagés, ne sont **pas nourris par des échanges** qui pourraient à la fois les stimuler et leur permettre de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans les différentes maisons.

Au final, soit ils ont une **faible conscience des enjeux** auxquels est confrontée leur structure, soit ils **se sentent démunis** pour agir face à ces enjeux. Ils sont donc très souvent **demandeurs de formation/accompagnement**.

La convention programme a pris en compte cette faiblesse de la « vie associative » dans le cadre des **formations TAR** (Techniciens Animateurs Ruraux) pour les directeurs de maisons, mais il y a **trop peu de recul** pour que les effets s'en fassent sentir : on ne sait pas toujours dans quelle mesure les directeurs ont valorisé leurs acquis pour former les administrateurs, et lorsque c'est le cas, si ceux-ci sont mieux à même de jouer le rôle d'orientation et de décision qui est théoriquement le leur. En **Amérique latine**, cette formation TAR conçue pour une formation à distance, a été ciblée précisément sur le renforcement de la vie associative. A l'inverse, le programme de formation des moniteurs/directeurs d'**Afrique centrale** ne traite pas de l'animation de la gouvernance. Dans l'**Océan indien**, des formations TAR sont organisées en malgache par le CEFTAR mis en place en 2009 et ouvert à d'autres publics que les MFR ; dans le cadre de la convention programme, il a été organisé des formations sous régionales de directeurs de MFR visant en première lieu l'ingénierie de formation.

Un des éléments déterminants tient au fait que les MFR puissent être accompagnées par une **Union qui joue bien son rôle** pour : réunir les MFR, former les administrateurs, leur donner des outils de pilotage et les aider à se les approprier dans l'action.

Des équipes hétérogènes et des fonctions de direction très inégales

➤ ***Des équipes pédagogiques (moniteurs) très variables d'un pays à l'autre en nombre, niveau de compétence, statuts et salaires***

Les MFR restent souvent de **petites structures**, avec des **équipes limitées** : 1 moniteur ou monitrice au Cambodge et aux Comores (structures nouvelles), 2 au Mali, entre 2 et 4 au Tchad, un peu plus à Madagascar et au Brésil Para mais avec des moniteurs mobiles intervenant dans plusieurs maisons.

Le Tchad et la RCA représentent des cas particuliers, avec personnel constitué de fonctionnaires détachés par le ministère de l'agriculture. Ailleurs, si les MFR n'ont pas d'accord avec l'Etat ou des branches professionnelles (4 pays, voir infra), le **financement des postes est aléatoire**, et on retrouve des points communs en termes d'insuffisance quantitative et qualitative, faute de formation continue, ainsi que des situations d'instabilité avec de vrais **enjeux de fidélisation** des équipes (risque au Mali, avéré au Brésil Para), même si les moniteurs sont motivés.

➤ **Une fonction de direction qui se précise mais gagne à être encore renforcée**

La **fonction de direction** assurée par un des moniteurs n'est pas toujours effective, au sens où elle peut être exercée par des personnes qui n'ont pas toutes les compétences requises. Les domaines dans lesquels les **faiblesses** se font le plus sentir sont **l'animation** de la vie associative, la capacité à proposer des **orientations**, le lien au **territoire** et la **gestion**.

Ce constat a été posé très tôt par les chargés de mission sous régionaux et quatre d'entre eux ont orienté la **formation TAR³ sur cette fonction** plutôt que sur celle de moniteur, de façon à donner une meilleure assise aux maisons.

- Dans deux sous régions – **Afrique de l'ouest et Afrique centrale**, les chargés de mission ont élaboré un **référentiel métier et/ou un référentiel de formation**, les apports sont construits et fondés sur une analyse des situations professionnelles, mais avec des approches qui au-delà des titres révèlent des contenus différents (voir infra).

Les chargés de mission sous régionaux ont menés des démarches auprès des institutions pour faire reconnaître ces référentiels, en particulier au Burkina, au Bénin, au Mali et au Cameroun.

On relève plusieurs **limites quantitatives et qualitatives** : tous les directeurs n'en ont pas bénéficiés (en Afrique centrale par exemple, 4 MFR par pays, correspondant aux maisons qui avaient remis sur pied la formation longue pour les jeunes au moment du lancement de la formation ; au Mali, 9 MFR sur 12) et tous n'en tirent pas le même profit selon leur parcours antérieur, leur profil et leur statut (au Tchad et en RCA où les moniteurs/directeurs sont des fonctionnaires détachés par le ministère de l'agriculture, la moitié des participants a du mal à suivre).

- Dans les **mouvements émergents** (ex Cambodge), les MFR sont encore de très petites structures, trop petites pour que le moniteur/directeur puisse vraiment prendre la mesure de ses différentes responsabilités. Leur formation a d'ailleurs été lancée plus tardivement (février 2013) car il fallait que les maisons soient créées et aient démarré leurs activités.
- En **Amérique latine** (3 réseaux du Brésil) la fonction de direction est généralement désignée sous le vocable de coordination, mais le terme est utilisé pour des domaines assez différents (administration, pédagogie, relation avec les parents,...) et il existe un flou qui a amené le chargé de mission sous régional à travailler la question avec les CFR du Maranhão (binômes président-coordonateur) en février 2013.

Les **besoins** sont donc **encore importants**. Ils **relèveront à l'avenir des Unions**, qui doivent reprendre à leur compte cette dynamique de formation des directeurs de maisons. Les chargés de mission sous régionaux ont prévu de travailler cette question en sessions sous régionales avant la fin de leur mission.

Une autonomie financière difficile qui repose sur trois conditions

Les ressources des maisons par les MFR et leur **capacité à atteindre l'autonomie** sont très **inégaux**.

➤ **Des contributeurs potentiels variés, publics et privés**

Les **contributeurs potentiels** sont les familles, les pouvoirs publics locaux, l'Etat (ministère compétent, en général Agriculture ou Formation Professionnelle) et différents dispositifs publics ou privés liés à la formation professionnelle (FAFPA au Mali). D'un pays à l'autre, les MFR trouvent d'autres ressources auprès de la diaspora (investissement au Cambodge, Comores), du syndicat des travailleurs paysans (Brésil), de programmes internationaux (PAOSC/PNUD au Mali) ou de fondations et sponsors privés (Brésil) en complément ou en alternative à ces contributeurs les plus « naturels ».

³ La formation « techniciens animateurs ruraux » ou « TAR » était pensée a priori dans la convention programme et le cahier des charges des chargés de mission sous régionaux comme une formation pour les moniteurs

Dans les réseaux qui ont opéré une diversification ou qui dispensent depuis l'origine des formations non agricoles, les maisons ont souvent noué des partenariats avec les opérateurs privés du secteur, qui sont intéressés à ce qu'elles qualifient leur main d'œuvre et apportent des financements (Maroc, Maurice, Cameroun).

Ces contributions sont destinées selon les cas aux investissements ou au fonctionnement et peuvent prendre **différentes formes** :

- Mise à disposition de fonctionnaires dans les maisons et l'union, comme au Tchad et en RCA mais aussi au Brésil Para en phase intermédiaire,
- Dotation de fonctionnement,
- Dotation d'investissement,
- Bourses pour élèves
- Dotation à l'apprenant. Cette dernière forme (qui fonctionne en France depuis 1984, mais l'accord n'a été signé que 47 ans après la création de la 1ère MFR !) représente un idéal car c'est celle qui préserve le mieux l'indépendance des maisons.

Mais il est **rare que les maisons** soient pleinement soutenues par l'Etat ou les opérateurs privés et qu'elles soient **autonomes** ou quasiment autonomes financièrement (4 mouvements sur 18), et le mouvement français des MFR (fédérations) contribue souvent à leur budget et beaucoup se débrouillent avec ce qu'elles ont, qui est parfois très peu. Ce qui explique que nombre d'entre elles **restent dans des formats limités, tant au niveau matériel qu'au niveau des équipes et donc des effectifs formés.**

Cette situation est liée à **trois paramètres** :

- L'existence d'un **contexte** national et local favorable, avec soit des **politiques publiques** assumées qui dédient des fonds à la formation agricole et rurale et/ou à la formation professionnelle des jeunes, soit avec des **branches professionnelles** qui ont des volontés de qualification de leur main d'œuvre et y mettent les moyens
- une **attitude proactive des responsables du mouvement** qui cherchent à identifier les fonds existants, savent monter des dossiers, valoriser ce qu'ils font et les résultats qu'ils obtiennent,
- la **maitrise du budget** par les MFR et/ou les Unions et la capacité à connaître le coût d'un formé pour pouvoir négocier avec les partenaires potentiels.

Or ces trois **conditions** sont **difficiles à réunir**. Le contexte ne peut être influencé et modifié ni facilement ni rapidement. La **convention programme intervient activement pour créer des conditions favorables** et mettre les responsables des unions dans une dynamique de négociation (voir infra) mais les changements prennent du temps et les résultats sont toujours aléatoires, car ils sont tributaires de choix politiques qui peuvent être remis en cause lors d'élections (ex Brésil au niveau des Etats) et restent en fin de compte assez liés à des personnes (volonté ou non de faire bouger le cadre politique et de l'appliquer), y compris au niveau étatique. Il faut donc que les unions soient dans une logique de relation, de réseau et de persévérance en même temps que sur une démarche très professionnelle.

Ces situations favorables se rencontrent au Brésil, au Maroc, au Cameroun avec le programme AFOP. Au Tchad et en RCA, l'Etat détache les moniteurs, mais n'apporte plus aucune autre contribution au fonctionnement des maisons, ni à leur entretien ou à leur équipement depuis des années.

➤ **Malgré les efforts de la CP, la notion de budget et la logique de calcul du coût d'un formé ne sont pas encore bien maîtrisés par les responsables des MFR**

La 3^{ème} condition constitue un autre nœud, **hormis en Amérique latine** où le sujet est maîtrisé à peu près partout (avec des flous dans certaines maisons du Brésil Para). Ailleurs, bien que le sujet ait été traité aussi bien dans les sessions sous régionales pour les responsables d'unions que dans les formations TAR pour les moniteurs/directeurs des MFR, la notion de budget et la logique de calcul du coût d'un formé ne sont pas encore bien maîtrisés. L'évaluation du DMP soulignait avoir eu du mal à trouver des documents « carrés », cela a été le cas également lors de la présente évaluation : les MFR n'ont **pas budgets construits** qui prennent en compte les différentes charges et ressources. Les maisons ont souvent des financements affectés et raisonnent en tuyaux d'orgue. En Afrique centrale le thème a du mal à passer et doit être repris, en Afrique de l'ouest, seuls le Maroc et le Mali semblent dans cette logique (négociations de l'union malienne avec le FAFPA sur la base du coût d'un formé). En Asie et aux Comores, les maisons sont au début de la réflexion. Dans Océan indien, la compréhension au niveau budget semble un peu plus avancée à Madagascar (pas de vérification in situ) compte tenu de la décennie d'expérience.

L'estimation du **coût d'un formé** a été travaillé par exemple par le chargé de mission **Afrique de l'ouest** 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 professionnelle⁴ et sur des travaux réalisés par différents acteurs, tout en apportant des chiffres sur les MFR qu'il avait lui-même calculé. Les **données** sont **hétérogènes** :

- Base de Swiss Contact sur industrie et services au **Mali** : 100 à 120.000 FCFA/formé/an (183€) (le FAFPA finance sur ces bases), avec des temps en centre moins importants qu'en MFR (1j/semaine en centre). Les formations résidentielles sont 4 fois plus chères
- **Bénin** 40 à 50.000 FCFA/formé/an (76€) par an pour une formation en alternance de 10 semaines en ne prenant en compte que le niveau maison
- **Togo** : 100.000 FCFA/formé/an
- Calcul en cours à l'échelle d'un réseau, au Burkina

Il existe également des données (voir tableau récapitulatif en annexe) :

- A **Madagascar** : 100 \$/formé/an
- Aux **Comores**, estimation à 450 \$/formé/an (ce qui montre un réel problème de compréhension et de calcul)
- Au **Cambodge** : 200 \$/formé/an
- Au **Brsil Para**, où la FVPP (Fondation Vivre, Produire et Préserver) qui appuie les MFR estime le coût par jeune à 7.000 Rs par an (2.800€). L'Etat donne 2.900 Rs (41%) par élève sur les coûts pédagogiques.

Pour un directeur de maison et pour les unions, le sujet est pourtant essentiel. Mais s'il ne maîtrise pas le sujet et qu'il n'est pas appuyé dans sa réflexion et son travail sur le budget de la MFR et le calcul du coût par formé, un directeur aura du mal à négocier des ressources auprès des partenaires locaux (autorités, projets, entreprises et même familles). Et les unions n'ont **pas** non plus à ce jour **d'arguments clairs ou de données chiffrées pour** mener au nom du mouvement **des négociations institutionnelles** nationales.

⁴ « Les enjeux du financement de la formation agricole et rurale en Afrique ». Article de Richard Walther, bulletin du réseau FAR – juin 2011

Dans une phase ultérieure, il est souhaitable que l'UNMFREO poursuive cet effort et appuie les Unions partenaires à travailler sur quelques **chiffres clefs** (coût par formé, création d'emplois, création de valeur ajoutée) afin que les mouvements puissent les présenter aux décideurs, en compléments des informations qualitatives importantes apportées par la capitalisation.

Pour permettre un minimum de comparaison sur le **coût des formations**, il est également nécessaire que **les paramètres soient bien précisés** (format de la formation, temps présentiel, accueil en résidentiel ou non,...)

➤ ***La contribution des familles est toujours sollicitée mais difficile à mobiliser***

Toutes les MFR sollicitent une participation des familles aux frais de formation, mais compte tenu de la situation économique des ménages, celle-ci est limitée et parfois difficile à mobiliser. Elle est surtout destinée aux charges d'alimentation des élèves et se fait donc fréquemment en nature (céréales, condiments). Dans certains réseaux, les responsables estiment que cette contribution **pourrait être plus importante si les résultats sont probants** en termes de concrétisation des projets professionnels des jeunes et de performances technico-économiques des activités créées, voire que les anciens devraient contribuer lorsque leur formation en MFR leur a permis d'améliorer leur niveau de vie.

Au sein d'un même réseau comme au Tchad, les montants sollicités d'un centre à l'autre sont très différents, et on voit que l'Union ne s'est pas emparée du sujet pour susciter des échanges entre les centres et une réflexion commune sur les modes de calcul et le niveau de participation des familles (ou des jeunes eux-mêmes), au sein d'une réflexion plus globale sur le budget du centre.

2. UNE RAISON D'ÊTRE ASSUMÉE ET ASSURÉE, PORTEUSE DE RESULTATS ET D'ENJEUX

Une pertinence très claire des objectifs d'insertion professionnelle des jeunes

➤ ***La plupart du temps une évidence pour les familles et les autres parties prenantes***

L'initiative de création des maisons peut venir de parents comme d'autres acteurs, par exemple établissements scolaires, acteurs économiques, organisations paysannes. On sent partout une **préoccupation forte et partagée** (communautés et familles larges plus que parents proprement dit) **pour « garder leurs jeunes »**, leur permettre de rester travailler et vivre dans leur milieu d'origine plutôt que de partir en exode à la recherche d'un emploi improbable ou misérable. Le **besoin est très fortement ressenti**, exprimé, explicité. Les adultes veulent aussi que la génération suivante puisse un jour les remplacer (la question de la transmission est aigüe dans certains villages du Tchad ou au Brésil sud), mais en disposant de connaissances et de compétences plus élevées que les leurs, de façon à « mieux s'en sortir ».

➤ ***Des changements de représentation***

Ces préoccupations traduisent dans certains contextes des **changements** de représentations **extrêmement importants voir radicaux** (Afrique notamment) : compte tenu des incertitudes fortes qui pèsent sur l'avenir de la nouvelle génération, la mobilité très forte, l'accès à des informations très ouvertes sur le monde et l'attrait de la ville ou de pays étrangers, le danger qu'encourent les migrants, il semble que **la place des jeunes change**.

Le deuxième changement concerne la manière dont **l'éducation est considérée**. Les adultes pensent qu'elle est **importante** et qu'elle peut permettre d'améliorer les conditions de vie.

Enfin, la capitalisation sur le devenir des jeunes sortants confirme des propos entendus lors des missions d'évaluation : être **agriculteur** (dans cette sphère limitée des MFR et à pondérer pour les plus jeunes) est envisageable, non plus faute de choix mais comme **métier** à part entière.

➤ ***Avec un très bon accueil des apports des jeunes par les parents***

Bien que le nombre d'entretiens avec des jeunes reste limité et n'autorise pas une généralisation, les propos des jeunes, comme ceux des parents interrogés montrent que les jeunes reviennent dans l'exploitation avec de nouvelles techniques qu'ils testent et de nouvelles idées qui sont bien accueillies. Au Brésil, dès qu'un jeune fait quelque chose de nouveau, on en parle, les gens viennent voir. Au Tchad, ils obtiennent des résultats qui étonnent et intéressent leurs parents. Au Cambodge, les adultes acceptent assez facilement d'apprendre des jeunes qui viennent en stage chez eux.

Un développement visible de la formation longue pour les jeunes

➤ ***Des réseaux en développement***

Dans les pays visités, les maisons qui délivrent des formations longues pour les jeunes sont en développement : 4 créées au Cambodge (mais 1 arrêtée) ; 7 relancées au Tchad ; 7 nouvelles au Mali (soit un total de 12 MFR) ; 27 au Brésil Para (mais peu de création et depuis 2008, peut-être une seule).

D'après les données disponibles **sur les 18 réseaux**, le nombre total est de **231 maisons dont 197 délivrent des formations longues pour les jeunes** (154 en début de CP, soit 28% d'augmentation, l'objectif en fin de CP étant de 271 MFR et + 56%).

Cela correspond à une **moyenne de 11 maisons par réseau**, proche des 12 qui étaient avancées comme le seuil minimum dans la recherche d'une taille critique dans l'évaluation du DMP. Il faut cependant noter que les **écarts** sont **importants** entre les réseaux qui stagnent (Vietnam resté à 4 MFR sur un objectif de 10), ceux qui démarrent comme le Cambodge ou les Comores, ou qui redémarrent comme en RCA ou au Tchad, et ceux qui ont une assise très forte comme au Brésil sud, avec 71 MFR sur 3 Etats. **Sans les trois réseaux brésiliens** qui sont les plus étendus, la moyenne est divisée par deux et descend à **5,4 maisons par réseau**.

C'est à peu de choses près (5,7) le chiffre moyen que l'on retrouve dans les **pays africains** qui étaient concernés par le **DMP**, où le nombre de maisons a **progressé de 47%** en 5 ans (entre mai 2008 et mars 2013), passant de 34 à 46.

➤ ***Des cursus très souvent centrés sur l'agriculture-élevage***

Dans 17 réseaux sur 18, les formations sont principalement ou exclusivement orientées sur le secteur agro-sylvo-pastoral et sur l'agriculture familiale avec dans certains cas des petites diversifications qui correspondent à la pluri activité des ruraux. C'est très net dans les quatre pays visités, mais dans trois d'entre eux une demande de diversification sur de nouveaux secteurs est formulée :

- Au Brésil, vu l'enjeu de l'agriculture familiale dans le Para et le contexte agro-écologique et forestier, les formations sont toutes orientées sur l'agriculture, avec une large gamme de matières techniques incluant des sujets comme l'agro écologie, l'agro foresterie, l'agri-élevage, la zootechnie, la pisciculture, les activités extractives du bois et des matières premières agricoles et forestières (pouvant aller jusqu'à la transformation des produits).
- Au Mali, les formations agricoles (cultures vivrières, maraichage, embouche, aviculture,...), sont complétées de quelques domaines tels que : activités génératrices de revenus, conservation, savonnerie, hygiène, alphabétisation... 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 peut s'agir de la transformation des produits agricoles, du tourisme, du bâtiment,...

- Au Tchad, les autres secteurs traités (menuiserie, maçonnerie, couture) occupent une place secondaire (mais que les jeunes apprécient) ; les formateurs n'ont pas les compétences pour monter des formations différentes et les MFR n'ont pas les moyens de faire appel à des intervenants externes. Mais la demande existe.
- Au Cambodge, la demande de diversification est très forte de la part des jeunes (couture, esthétique de la part des filles mécanique agricole et générale rurale de la part des garçons).

➤ ***Des besoins de diversification métiers - secteurs, qui trouvent des réponses originales dans certains pays et restent à travailler dans d'autres.***

Seuls **trois réseaux proposent des formations dans d'autres secteurs** : l'île **Maurice** qui fait de la formation pré professionnelle surtout dans des métiers de services dans le cadre d'accord avec les branches professionnelles (métiers du tourisme, bâtiment et mécanique), le **Maroc** qui a également des accords avec des entreprises pour former des futurs ouvriers qualifiés (maraichage par exemple), le **Cameroun** où 3 MFR ont lancé des formations dans cette même logique sur le secteur secondaire (bois, maçonnerie traditionnelle, électricité).

Les MFR du **Brésil sud** proposent aussi des formations aux métiers de la mer et l'union est engagée dans une démarche de diversification avec son partenaire (fédération régionale Rhône Alpes) qui démarre.

La démarche de diversification n'est pas toujours nécessaire dans une optique de promotion de l'agriculture familiale et de souveraineté alimentaire, mais est à travailler dans les pays et les régions où l'accès au foncier est difficile.

➤ ***Une pédagogie de l'alternance présente partout et très appréciée, mais des différences fortes entre réseaux***

La pédagogie de l'alternance qui constitue un des fondamentaux des MFR est présente dans tous les réseaux visités et tous les acteurs rencontrés y accordent une grande importance. Le cadre de la mission ne donnait pas la capacité d'apprécier la qualité pédagogique, mais il est possible de noter de **grandes différences liées à la conception des formations**, à l'expérience des moniteurs ainsi qu'à leur dynamisme et à leur façon d'incarner leur rôle d'éducateur. Les remarques de l'évaluation du DMP nous semblent toujours d'actualité dans certaines MFR sur la nécessité d'avoir des équipes pédagogiques capables d'opérer une démarche de « déconstruction-reconstruction ».

Les cursus peuvent durer selon les pays de **10 mois à 3 ans** (et même 5 ans au Brésil où les MFR proposent des formations de deux types et en deux temps de 2 et 3 ans ; à Madagascar, les MFR proposent depuis à peine deux ans une phase d'accompagnement post formation de 1 an). On trouve une grande **variabilité** de durée d'un pays à l'autre, ainsi que dans le **nombre de sessions** et le **rythme** entre temps en centre et temps de pratique.

Le **calendrier, assez flexible** d'une maison à l'autre selon le rythme des saisons, est le plus souvent calé sur les activités agricoles et dans certains pays, les jeunes sont libérés (ou les rythmes de formation ajustés) lors des gros travaux agricoles dans leurs familles. Cependant un rythme et un calendrier trop flou ou manquant de rigueur -comme c'est le cas aujourd'hui au Tchad- peut être un vrai handicap en termes de reconnaissance du cursus.

Ainsi on peut noter des différences notoires entre pays à différents niveaux :

- Le **rythme** : souvent 2 semaines en centre et 2 semaines de stage ; parfois 3 semaines de stage au Brésil selon les contextes. Des périodes de coupure pour les travaux champêtres plus ou moins bien gérées et valorisées dans les cursus.

- Ce **stage** se réalise en général sur l'exploitation familiale pour les formations de type agricole, mais avec une insatisfaction (ex au Tchad) de ne pouvoir accéder à des situations pratiques plus 'modernes' et stimulantes que celles des familles. Et hormis dans les MFR qui ont su créer des liens avec le secteur privé, les difficultés sont criantes quand la famille n'exerce pas l'activité enseignée ou fait de manière annexe et peu professionnelle (ex artisanat). De ce fait, **trouver des maîtres de stage** est nécessaire, très demandé par les jeunes et souhaité par les moniteurs (importance et intérêt d'aller voir ailleurs), mais souvent **difficile à concrétiser**.
- Le **suivi des stages** est **très variable** d'un pays à l'autre et dans un même pays, d'une MFR à l'autre : au Cambodge, le suivi est régulier et réalisé par le moniteur/trice par visite spontanée et/ou sur appel des jeunes quand ils ressentent le besoin. C'est l'occasion de discuter avec les familles sur beaucoup de sujets. Mais au Brésil et au Tchad, le suivi est très inégal, principalement à cause des grandes distances et/ou du manque de moyens de déplacement.
- Or les **possibilités de mise en pratique** en centre - étude préalable et démonstration - qui pourraient compenser ces difficultés sont **souvent insuffisantes**, alors qu'elles présentent une **diversité d'avantages** quand elles existent (un exemple très convaincant au Brésil Para) : tenir compte des différents modes d'apprentissage, tester ce qu'on enseigne, produire pour nourrir les jeunes ou obtenir un peu d'argent dans les milieux où les conditions matérielles sont très tendues, fournir aux jeunes sortants des plants, boutures, petits animaux pour lancer leur activité,... et positiver le regard de l'extérieur.
- La **dimension économique et de gestion** technico-économique de l'exploitation semble assez peu prise en compte (notamment au Tchad). Elle a été poussée par le chargé de mission sous régional dans les réseaux d'Afrique de l'ouest, mais semble **à renforcer** dans les formations.

➤ **Un travail qui reste à faire sur les référentiels et les diplômes**

Les MFR utilisent des **outils pédagogiques** fortement inspirés du mouvement français : plans de formation, d'études, de suivi, avec des **niveaux de qualité inégaux** selon le degré de maîtrise de la pédagogie de l'alternance par les moniteurs et leur niveau technique.

Il y a **peu de réseaux** qui **s'appuient sur des référentiels** : le Cameroun, où un référentiel « Exploitant agricole » a été élaboré au **Cameroun** dans le cadre du programme AFOP (il a été partagé dans les sessions sous régionales et les sessions de formation des directeurs de centres ; le directeur de l'union centrafricaine a travaillé dessus mais ce n'est pas le cas au Tchad). Au **Burkina Faso**, le réseau des MFR avec des alliés professionnels (Groupements NAAM, maîtres de stages) avait déjà expérimenté un référentiel de métier, de formation, et de validation pour la qualification au métier de producteur agricole avant le démarrage de la convention programme. A **Madagascar**, un référentiel de formation a été conçu au niveau national.

Selon les contextes, l'existence de référentiels peut constituer un impératif pour obtenir **l'habilitation des maisons**, la **reconnaissance au niveau national des formations dispensées**, avec derrière **deux enjeux de taille** : l'accès à des **financements** et la délivrance de **diplômes**. Le sujet est pris au sérieux par le mouvement MFR dans les pays, mais demande un travail énorme pour faire valider les programmes de formation et faire agréer sa structure. Les Unions ont une responsabilité forte et un rôle clé sur ce sujet et s'en emparent diversement :

- Au Tchad il a fallu des réclamations répétées des parents et des jeunes pour que l'Union s'en préoccupe et ne peut pour le moment aller au-delà d'attestations.
- Au Brésil Para, l'harmonisation pédagogique a été un des premiers chantiers auquel s'est attelée l'union, car c'était une condition pour reprendre les négociations avec le Secrétariat d'Etat à l'éducation. Cela lui a permis aussi de régulariser et faire délivrer des diplômes à tous les jeunes sortis de MFR depuis dix ans (plus de 2.300 jeunes).

- Au Mali, l'union doit au minimum fournir un descriptif des formations et pouvoir justifier des compétences acquises par les stagiaires, ce qui va lui imposer d'évaluer les acquis avec une formalisation plus poussée qu'aujourd'hui.
- Au Cambodge, les démarches menées par le comité de pilotage⁵ avec une forte impulsion du chargé de mission sous régional a déjà débouché sur un certificat qui sera validé par les Services du Ministère de l'agriculture au niveau provincial, impliqués dès le début dans le montage des contenus et des programmes de formation.
- Dans l'Océan indien, la reconnaissance de la formation (référentiel et diplôme) est également un des enjeux majeurs, ralentie ces dernières années à Madagascar pour raison d'instabilité politique.

➤ **Des publics assez hétérogènes ; une portée encore limitée**

Les effectifs de jeunes sont limités, avec une **moyenne de 26 élèves par MFR** (chiffres disponibles sur 14 réseaux). Les maisons sont de petits établissements qui pour le moment n'ont pas trouvé les moyens de se développer. Et comme elles sont peu nombreuses, leur **impact est encore limité** sur les publics jeunes et leur capacité de convaincre également. La politique des maisons à cet égard est très variable : au Tchad, les MFR se sont fixées d'accueillir 30 élèves par an, mais sans que ce chiffre soit appuyé sur des arguments clairs (elles pourraient d'ailleurs facilement doubler en accueillant deux promotions simultanément et en jouant sur l'alternance). C'est ce que font certaines CFR du Brésil Para, où la moyenne est de 70 à 80 élèves par établissement, mais avec des objectifs de 120 à 150, précisément pour améliorer leur impact.

Elles sont en principe **ouvertes aux filles comme aux garçons** et ciblent des **jeunes entre 18 et 30 ans**, mais avec des variantes d'un pays à l'autre (les MFR du Brésil Para accueillent dans leur cursus d'enseignement fondamental des élèves beaucoup plus jeunes et dans l'Océan indien il y a une année de classe préparatoire). **Dans les faits**, les effectifs peuvent être inférieurs aux objectifs, notamment lorsqu'il y a un mouvement de défection en cours de cursus comme au Cambodge (départ des garçons vers des localités industrielles) ou d'une promotion à l'autre comme au Tchad (doutes sur l'installation des sortants ou sur la nécessité d'avoir à participer aux frais). Les MFR du Mali 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 les jeunes.

Les **niveaux à l'entrée** vont du primaire au niveau bac avec une forte moyenne au niveau secondaire et certains élèves qui ont vécu une période plus ou moins longue d'expérience professionnelle, dans l'exploitation familiale ou en exode, apportent une grande maturité au groupe. Les **critères de sélection** sont très différents d'un réseau à l'autre et même d'une MFR à l'autre au sein d'un même réseau. Les MFR ne veulent pas exclure, mais demandent le plus souvent que les jeunes sachent savoir lire et écrire, parfois parler et comprendre le français un minimum comme au Tchad (ce qui limite d'emblée l'accès aux filles). Au Cambodge, l'idée d'avoir un entretien avec le jeune et aussi avec les parents pour la prochaine rentrée a été soulevée dans le sens de mieux se préparer mutuellement.

La question du **genre** n'est pas forcément traitée en tant que telle par les maisons et les mouvements. On observe une tendance à accueillir une **forte majorité de garçons** au Tchad et au Brésil (autour de 80 %) ainsi que dans de nombreux autres réseaux⁶, mais une **majorité de filles**

⁵ Dans plusieurs pays, des COPIL ont été créés en préfiguration de la future Union

⁶ Les données du système de suivi que nous n'avons pas eu le temps d'exploiter dans le détail devraient permettre d'être plus précis sur ce sujet.

et de jeunes femmes au Mali (60%) et Cambodge. Quand les formations sont uniquement agricoles, les MFR peuvent proposer des thématiques qui intéressent les femmes, par exemple élevage avicole ou petite embouche. Et lorsqu'elles diversifient, elles associent souvent des formations à des métiers traditionnellement exercés par des hommes et des métiers traditionnellement exercés par des femmes. Du côté de la gouvernance, la **parité dans les CA** est **souvent loin d'être atteinte**. Mais il y a des **exceptions** : très forte proportion voire majorité de femmes dans certaines maisons du Cambodge. Et comme les responsables réfléchissent sur la manière d'y associer les anciens stagiaires, des femmes entreront à terme dans les CA par ce biais.

Des effets immédiats sur le milieu où s'ancre la maison 7

➤ ***Des savoir faire partageables et partagés***

Sur ce point il est particulièrement difficile de généraliser et nous ne pouvons restituer que ce que nous avons constaté dans les pays visités, mais le **constat** est **très positif**, même si l'exercice a des limites puisque les évaluateurs ont été obligés de s'appuyer sur du déclaratif, sans possibilité de vérification. Les formés semblent avoir de **réels acquis** : ils sont en général très positifs sur les aspects techniques, sur leur possibilité d'associer diverses activités, d'autres jeunes mentionnent des éléments relatifs à l'organisation de l'exploitation et à la planification des activités, à la gestion des produits et des recettes générées.

En outre, **les jeunes** expriment souvent qu'ils **ont vocation à partager leurs connaissances** dans leur milieu, souvent de façon informelle mais aussi parfois de façon formelle : (jeunes brésiliens qui poursuivent leurs études en sortant de MFR pour devenir moniteurs ou conseillers techniques agricoles, anciens élèves du Mali qui contribuent à la formation des jeunes en les accueillant dans leurs exploitations, parents du Cambodge qui imaginent les jeunes les remplacer dans les OP, les coopératives voire même devenir moniteur MFR dans le futur... ou futur maître de stage).

➤ ***Une situation socio économique améliorée***

Les jeunes et les parents vivent en général sur des exploitations agricoles très modestes en taille et en moyens techniques (avec parfois peu de compétences comme au Brésil Para). La pratique de l'alternance sur l'exploitation familiale et les aller retour des jeunes entre la MFR et la ferme leur permet d'appliquer rapidement leurs acquis, et les personnes rencontrées mentionnent une **amélioration des rendements et des revenus** par l'apport d'idées nouvelles et la diversification. Plusieurs exemples concrets ont été apportés par des interlocuteurs, par exemple au Tchad (culture d'arachide d'un jeune avec rendement 4 fois celui du père) ou au Brésil (quantité de viande doublée dans un élevage).

Dans les pays où les MFR travaillent en partenariat avec le secteur privé, les jeunes sortants ont un **accès rapide à des emplois** (par ex quasi 100% à l'île Maurice).

➤ ***Un ancrage territorial et un effet levier sur les économies locales à renforcer***

L'ancrage des MFR dans leur territoire est un des trois piliers du mouvement. Dans les réseaux partenaires, cet **ancrage** est **très variable**. La connaissance du tissu économique local et les liens avec les acteurs en présence restent parfois assez limités. Les MFR ne semblent pas toujours maîtriser et donc valoriser au mieux la démarche de **diagnostic de territoire** (intégrée dans les formations TAR) qui est considérée de façon restrictive à l'amont de la création de l'établissement alors qu'elle peut être très utile en phase de relance ou de réflexion sur l'offre de formation.

⁷ Des éléments convergents avec nos observations mais beaucoup plus complets sur ces sujets sont apportés par la capitalisation sur le devenir des jeunes menées dans le cadre de la convention programme.

Lorsque les seuls acteurs économiques avec lesquelles les maisons ont des relations sont les agriculteurs et notamment les **familles/communautés** comme au Tchad, l'effet levier reste faible. En effet, celles-ci ont des attentes familiales, mais **n'ont pas de demande de nature « professionnelle »**. Les parents espèrent que leurs enfants acquerront des savoir et des savoir faire qui leur permettront d'améliorer leurs pratiques, leurs rendements et leur niveau de vie. Mais ils n'ont pas les moyens d'informer, d'alerter ou d'orienter les maisons vers l'exploration ou l'entrée sur de nouveaux secteurs ou de nouvelles compétences. Les formations proposées restent alors cantonnées au secteur agro-sylvo-pastoral ; même si des modules sont prévus sur la gestion des produits et les projets collectifs, il n'y a pas de dynamique sur les filières, la transformation,... Alors que c'était le cas par le passé et que les organisations paysannes sont très présentes et forces de proposition (dans le Logone oriental les MFR, par le biais des formations dispensées, ont eu une influence très positive sur la structuration du milieu paysan). Les jeunes rencontrés montent des **projets collectifs** pour le moment limités à la production, mais qu'il sera intéressant de suivre et de faire évoluer si possible vers des activités aval (transformation, commercialisation) pour soutenir leur intégration et leur rôle dans le tissu économique local.

Cette dynamique est un peu plus présente dans les MFR du Mali et très intéressante au Brésil Para où les liens sont très forts avec les mouvements sociaux et où la FVPP joue un rôle d'impulsion et d'appui pour le développement économique. Dans les réseaux du Mali et du Para, beaucoup de gens sont à la fois dans les MFR, les organisations ou syndicats agricoles et les municipalités, et cette **multiplicité de lieux d'implication** leur permet de faire avancer leurs sujets en même temps. Il y a sans aucun doute une dimension importante apportée par la **formation** en MFR, d'un côté sur des **compétences « entrepreneuriales »**, mais aussi sur une **approche du milieu et de l'engagement 'social'**.

Là où les formations sont plus diversifiées, les synergies conduisent à un **cercle vertueux** : le contact avec une diversité de milieux professionnels permet à la fois de monter des formations diversifiées, d'avoir un vivier de maîtres de stage, des débouchés en emploi pour les sortants, et même des financements pour leurs activités.

➤ **Une dimension centrale du savoir être**

Les MFR accordent une grande importance au « vivre ensemble », et tant par la pédagogie que par l'atmosphère très familiale créées par les adultes (équipe, familles qui viennent au centre, membres CA, familles qui hébergent les MFR au Cambodge et parfois un ou deux jeunes qui viennent de loin...) elles favorisent le développement de la confiance en soi et l'épanouissement de la plupart des jeunes. Cela crée également un sentiment d'appartenance qui favorise la collaboration et constitue un terreau propice pour que les sortants travaillent ensemble dans le futur en tant que professionnels (prémices au Cambodge, déjà effectif au Tchad et Brésil Para)

➤ **Les maisons sont le reflet de leur milieu**

Bien que les apports du mouvement français soient importants, les MFR d'aujourd'hui sont très différentes les unes des autres à tous les niveaux, ce qui témoigne de larges espaces d'adaptation, dont elles ne se sont d'ailleurs pas encore toujours complètement emparées. Mais on note une différence radicale avec les décennies précédentes (années 70/90) où la configuration des projets et l'apport de moyens techniques et financiers considérables tendaient à calquer le « modèle ». La diminution - imposée et/ou volontaire - de ces moyens et le changement de positionnement des partenaires français en accompagnement aux dynamiques locales conduisent à des établissements souvent modestes (parfois trop) mais moins dépendants, qui cherchent à calibrer leur offre sur les besoins et les capacités du milieu. Ce qui contribue aussi à assainir et rééquilibrer les relations.

Des enjeux forts sur l'installation et l'insertion de jeunes ruraux

➤ *Des taux d'insertion et de fixation excellents dans certains pays / régions...*

On trouve de très bons taux d'insertion (90 à 100%) et taux de fixation sur place (85 à 100%) dans plusieurs pays. Les facteurs :

- des réseaux bien installés et des MFR bien ancrées dans le milieu (Mali, Brésil, Madagascar), notamment si les apprenants ne sont pas des « très jeunes », mais des jeunes adultes déjà plus ou moins actifs et autonomes
- un contexte institutionnel favorable (Brésil, où les jeunes ont accès au crédit bancaire à des conditions préférentielles)
- des liens forts avec le secteur privé (île Maurice, Cameroun et Maroc) : les entreprises soutiennent les MFR, prennent les jeunes en stage et leur offrent un emploi immédiatement

➤ *Des taux d'insertion alarmants dans d'autres, avec des risques élevés de discrédit des MFR*

Mais il y a aussi des situations où la concrétisation des projets professionnels des jeunes tarde à venir et où il importe de **redoubler d'attention**.

La situation est par exemple alarmante au Tchad. Dans les centres qui ont relancé la formation longue pour les jeunes, la part de ceux qui ont lancé leur activité est de 16% pour ceux issus du 1er CFPR et de 21% pour les 6 autres (public de jeunes adultes déjà dans une dynamique d'autonomisation avant la formation), et les **effets** de ces résultats sont très **rapides** et très **négatifs** : critiques vives des parents et des communautés, chute des inscriptions.

Dans les pays où le mouvement MFR est encore très jeune mais va bientôt être confronté à cette question (Cambodge / Comores), le sujet doit être anticipé. La réussite à l'insertion des jeunes de la 1^{ère} promotion est un **enjeu de crédibilité** car beaucoup de gens ne sont pas encore convaincus. Si la réflexion et l'accompagnement à l'insertion ne sont pas pris en compte à temps et de façon efficiente avec les CA et dans les cursus, les MFR courent de grands risques dans leurs milieux respectifs tant en termes de **recrutement des nouvelles promotions** que pour maintenir ou **obtenir des soutiens**.

L'accompagnement à l'insertion, c'est-à-dire le soutien et le conseil aux jeunes dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets professionnels connaît de **grandes différences**. Dans les pays où le mouvement est encore très jeune ou en phase de relance, cette question n'est pas encore à l'ordre du jour puisque les énergies se sont focalisées sur le montage et démarrage des formations. Il n'y a pas encore d'outils et si les élèves ont des idées, ils sont encore loin d'un projet professionnel (ex Cambodge). Dans les pays déjà bien expérimentés (ex Brésil), il existe un guide de travail très élaboré pour le jeune et le moniteur sur la « construction du PPJ » (projet professionnel du jeune). Cette **approche fondée sur une réflexion et une culture entrepreneuriale** portées dans les MFR permettent aux jeunes de présenter un dossier très structuré avec objectifs, modalités concrètes de mise en place des activités, données financières.

Toutes les parties prenantes de la convention programme n'accordent pas la même importance à cet aspect. Les **niveaux d'attentes** ou d'exigence ne sont pas identiques sur le type d'activité que les jeunes peuvent trouver en sortie, et la **capitalisation** a mis en lumière qu'il est plus réaliste de raisonner en termes de « **parcours** », lesquels peuvent prendre parfois plusieurs années.

Le sujet a été traité dans les formations TAR qui ont permis d'outiller les directeurs des MFR. Néanmoins il nous semble essentiel, relativement aux **enjeux de crédibilité, de reconnaissance, de financement et d'impact**, de consacrer un vrai travail à cet accompagnement du PPJ :

- sur la conception et l'organisation du type d'accompagnement en amont (préparation, maturation du projet) et de l'accompagnement à la mise en place (conseil, visites, recyclage, actions collectives, création de réseaux entre les jeunes...)
- clarification de la nature de l'appui (dossier ou non)
- rôle possible des OP et autres acteurs économiques / travail de mise en lien avec les acteurs de l'environnement
- financement des PPJ. Sur ce point, les solutions peuvent être très différentes d'un mouvement et d'un contexte à l'autre, mais en tout état de cause, les MFR doivent être très vigilantes et ne pas se charger d'apporter les appuis financiers elles-mêmes.

➤ ***Au-delà des projets professionnels, des projets de vie et des jeunes qui s'engagent***

Les MFR confirment leur statut d'établissements très particuliers et très intéressants, où se conjuguent des **valeurs** partagées et portées et des **démarches pédagogiques originales**, marquées par une **vraie considération pour les jeunes** en formation. Bien que cela se traduise de façon très différente d'un milieu à l'autre – et d'ailleurs d'un jeune à l'autre - les jeunes qui sortent de MFR sont sans doute « **différents** », avec plus d'atouts pour choisir et tenter de mettre en œuvre leur projet de vie et pour le faire en lien avec leur milieu social, professionnel, voire politique. Que ce soit au Mali ou Brésil, au Cambodge ou au Tchad, ils démarrent avec un **capital confiance** et une certaine pratique de la « **curiosité** » chère à Paolo Freire. Certains s'engagent très vite dans les organisations professionnelles et les mouvements sociaux, dans les municipalités, et la profondeur de la réflexion de certains de nos interlocuteurs était un témoignage extrêmement fort de ce que leur apporte leur temps de vie et d'apprentissage en MFR.

➤ ***En somme, des questions de fonds, mais propres à des organisations qui veulent avancer***

Hormis dans les situations de blocage qui restent rares, les MFR connaissent des insuffisances dans leur évolution vers plus de « professionnalisme » mais **les questions** auxquelles elles sont confrontées, et que les partenariats avec le mouvement français peuvent stimuler, accompagner et partager, **témoignent qu'elles avancent**. Les sujets sur lesquels elles ont à construire ou reconstruire sont nombreux et elles ne les traitent pas toutes dans le même ordre, avec la même intensité.

C'est peut-être les questionnements relevés au Mali (et valables pour presque tous les réseaux d'Afrique de l'ouest) qui illustrent le mieux les **grandes questions de référence**, auxquelles elles doivent toutes répondre à un moment ou à un autre, sachant que les réponses leur seront propres, mais que **les Unions ont un rôle déterminant à jouer** pour animer la réflexion, et que cela rejoint complètement le **besoin de construction de leur vision** par les mouvements, dans chaque pays, région, milieu :

- Quel(s) type(s) de formation promouvoir entre des formations longues (2 ans) ou « courtes » (6 mois) ?
- pour quels publics : très jeunes, jeunes ou adultes, déscolarisés ou bacheliers,...
- sur quels métiers ?
- pour promouvoir quelle agriculture (familiale de subsistance ou au-delà, conventionnelle ou biologique comme au Brésil Para) ?

3. DE VRAIES AVANCEES AU NIVEAU DES UNIONS

Les **unions existent partout** ou presque, et la convention programme a permis de soutenir les réseaux pour les créer, les relancer, les dynamiser, les aider à se réorganiser. Dans certains mouvements qui étaient figés, le soutien financier aux rencontres et AG a aussi été très important pour faire **sortir les MFR de leur isolement**, qui les fragilisait (ex Brésil Para). Même dans les pays où le mouvement démarre, des **comités de pilotage préfigurent** les unions. Cela peut paraître prématuré, car les acteurs ont logiquement tendance à concentrer leurs efforts sur la création des premières maisons, mais cela permet aux MFR de se positionner d'emblée dans le dialogue avec les partenaires institutionnels et de sentir qu'elles ne sont pas une initiative isolée (Cambodge, Comores, Colombie). Cette formule de comité de pilotage national a également été poussée par l'UNMFREO dans quelques pays où une nouvelle organisation semblait nécessaire pour sortir de fonctionnements bloqués depuis des années (Sénégal, Togo).

Des instances de gouvernance organisées, vivantes, mais des limites sur leurs capacités à assumer leurs rôles

➤ ***Des personnes investies de leur responsabilité***

Ces unions - ou les comités de pilotage qui en font office temporairement - sont composées de **représentants des MFR en activité**, essentiellement des administrateurs avec quelques membres des équipes pédagogiques. Il y a des personnes ressources non membres de MFR mais représentants des organisations partenaires comme des organisations professionnelles agricoles parfois (ex Cambodge).

Les organes de gouvernance sont en place et fonctionnent, la participation est forte. Dans les mouvements visités les personnes rencontrées sont des **gens investis** de leur fonction et de leur responsabilité. Dans plusieurs cas, l'appui de la convention programme a permis de renouveler ces instances et de faire monter en responsabilité des personnes nouvelles et très dynamiques. Le changement se ressent alors très rapidement. Quelques mouvements doivent encore passer ce **cap de renouvellement et rajeunissement des instances**.

Les **niveaux** des membres des Conseils d'administration et/ou Bureau semblent assez **hétérogènes**. Si en Amérique latine les unions sont très bien organisées, de même qu'à Madagascar, on retrouve à l'échelle de certaines unions les faiblesses décrites pour les maisons :

- manque d'outils d'information et d'analyse sur leur réseau, travail sur des bases informelles : l'union malienne (et plus récemment celle du Togo) a saisi l'intérêt et l'importance pour elle d'avoir un tableau de bord, de même que le Cameroun, mais les autres unions d'Afrique de l'ouest et centrale ne se sont pas approprié l'outil de suivi créé dans le cadre de la CP
- manque de suivi des sujets traités et d'anticipation (ex Tchad) ; manque de recul où tout est à créer en même temps (Cambodge)
- en conséquence une faible conscience des enjeux ou une difficulté à agir face à ces enjeux.

➤ ***Un travail de formation des présidents (en binôme avec les directeurs) associé à un appui régulier qui produit des effets***

La convention programme a réalisé un **important travail de soutien** aux unions, notamment au travers des **chargés de mission** qui ont conçu et organisé des sessions de **formations** à l'échelle sous régionale pour les **binômes président – directeur d'unions**, leur ont apporté un appui régulier (dialogue, insiste, ajuste...), ont mené avec eux de nombreux **contacts institutionnels** qui ont permis aux responsables de monter en puissance et d'avoir de nombreuses opportunités d'ouverture. La formation conçue selon la pédagogie de l'alternance les a aussi conduits à mener des travaux sur leurs situations réelles, et lors de chaque session, trois administrateurs de l'union qui accueillait pouvaient se joindre au groupe.

➤ **Des risques de décrochage entre les présidents et les autres administrateurs**

Malgré l'ouverture des sessions sous régionales et les restitutions faites au retour, il existe un risque de décrochage au sein des CA entre le président, qui a de multiples ouvertures sur l'extérieur (échanges, voyages, formations, RDV...) et les autres administrateurs. Ce décalage peut être atténué si directeur et président jouent le jeu du partage de l'information et du pouvoir.

➤ **Des organisations repensées pour tenir compte des distances et des coûts des regroupements**

Dans les pays où les MFR sont séparées par de grandes **distances**, les rencontres ne sont pas faciles à organiser, peuvent représenter un temps important pour les bénévoles et sont coûteuses (ex Brésil Para, Tchad, Mali). Ces facteurs expliquent en partie (aux côtés d'autres facteurs humains et politiques) que certaines unions étaient entrées en sommeil. Lorsque des rencontres entre les MFR ont été organisées à nouveau grâce à l'impulsion et aux appuis financiers de la convention programme, et que de nouveaux responsables ont été élus, ils ont décidé de **réviser leur organisation** pour ne pas retomber dans les mêmes pièges et **pouvoir à la fois représenter le réseau dans son ensemble et assurer un suivi de proximité**. Les choix ont été faits de manière adaptée au contexte. Ainsi, les MFR du Mali ont décidé de passer d'une échelle régionale à une Union nationale capable de redescendre mailler le territoire, quand le Brésil Para réfléchit à une organisation en pôles géographiques régionaux.

Pour autant, les contraintes physiques persistent et peuvent réduire soit la **fréquence** des séances de travail et de réflexion, soit une bonne mise à niveau des informations (des séances par téléphone ne remplacent pas les échanges directs en réunion) soit la **participation** de certains membres (au Mali, les MFR de la Région de Kayes se sentent par exemple un peu exclues).

Une vision pour le mouvement encore limitée

➤ **Ecarts importants entre pays**

Au lancement de la convention programme qui avait été définie de manière peut-être un peu technique et rapide par le service International et Territoires, l'UNMFREO a souhaité donner une meilleure assise aux activités et aux partenariats, et les chargés de mission sous régionaux ont été chargés d'animer une démarche de définition de **plans d'action à trois ans dans toutes les Unions** (ou comités de pilotage préfigurant les unions) **et fédérations**. Un canevas était fourni mais chaque union a travaillé à sa façon et les **différences** entre les triennaux sont **parlantes**. Certains sont de très bonne facture, appuyés sur un auto diagnostic, des éléments chiffrés y compris financiers (ex Brésil sud). D'autres sont peu fouillés ou assez formels, plutôt déclaratifs. Ces différences persistent et les mouvements ont pour beaucoup une **vision limitée voire faible**, même à court terme.

Dans les mouvements qui démarrent ou reprennent cela peut être normal, mais en réalité les lignes de clivage ne passent pas par l'ancienneté du réseau (grandes différences entre mouvements qui en sont au même stade : dans les mouvements en émergence entre Cambodge et Colombie ; dans les mouvements en redémarrage entre Tchad et Brésil Para) et les différences ne sont pas seulement liées aux trajectoires et à une histoire qui pourrait être constitutive de **maturité des organisations**. Elles dépendent aussi d'**autres facteurs** :

- Le niveau de connaissance par les administrateurs des réalités dans les différentes maisons et leur capacité à se forger une **image des enjeux communs** qui dépendent eux-mêmes de l'existence d'échanges entre MFR qui les impliquent les différents acteurs (les CA, les directeurs, les moniteurs, les jeunes...)

- Le **niveau du directeur/trice** de l'Union, son implication et sa **capacité à animer la réflexion** au sein des instances de gouvernance, à les alimenter, à apporter des questionnements aussi bien que des propositions et à tenir un cap
- L'histoire des personnes et l'évolution de leur positionnement dans le mouvement, avec des **responsables** qui ont tendance à **ouvrir ou fermer le débat**
- Le fait d'avoir avec la fédération en France une **relation partenariale** orientée plutôt confiance & autonomie ou plutôt orientée financement & redevabilité, ce qui va avoir des effets sur le niveau d'initiative de l'union, sa propension ou non à chercher sa voie et ses propres solutions, dans le dialogue ou en retrait
- Enfin des éléments liés aux **contextes de chaque continent et pays** : histoire politique, niveau d'éducation, clivages sociaux et statutaires, ancienneté et force des mouvements sociaux, acceptation des leaders,...

➤ **Les unions qui « bougent vite » en ressentent le besoin et lancent la réflexion**

Le dynamisme d'un mouvement est donc la résultante d'une alchimie **complexe** dont il est impossible de rendre compte. Par contre, la décomposition des éléments permet de repérer quelques **leviers**. Et on voit bien que les unions qui avancent vite depuis les dernières années (début de la convention programme ou quelques années avant avec le DMP ou des partenariats déjà positionnés sur l'appui à l'union) arrivent à un stade où elles ont **des choix à faire** aussi bien **en interne** qu'**en externe** (Brésil Para, Mali, Togo, Tchad, Cameroun, Madagascar, ...) et qu'elles ressentent le besoin de clarifier leur vision, leur projet associatif ou leur stratégie à moyen terme.

Il y a donc un **enjeu fort à accompagner ces unions sur la définition de leur stratégie**, et les partenaires français ont probablement un rôle important à jouer pour accompagner ce travail dans les unions où le directeur n'est pas en mesure de le faire seul, qu'il s'agisse d'animer la réflexion, de structurer les idées ou de conduire la formalisation du projet.

Des ressources humaines encore insuffisantes

➤ **Des dimensions à considérer et à penser de manière articulée mais différente**

Les ressources humaines des unions sont encore limitées et beaucoup repose sur les épaules des personnes qui occupent la fonction de direction seule (ou avec une aide limitée, par exemple en comptabilité). Il nous semble important de différencier les deux fonctions majeures d'une union et de penser à les structurer de façon distincte dès que le mouvement commence à prendre un peu d'ampleur :

- la **fonction de direction**, responsable de l'animation réseau et de l'appui organisationnel aux MFR, de l'appui à la vie associative de l'union et des relations avec les organes de gouvernance, de la mise en œuvre du projet associatif, de la mobilisation et gestion des ressources, et de la conduite des relations extérieures en lien avec les responsables élus
- la **fonction d'ingénierie de formation** (appui pédagogique aux MFR, référentiels, formation et appuis aux moniteurs, appui à la conception ou à l'harmonisation d'outils, traduction opérationnelle des réflexions sur l'évolution de l'offre de formation,...)

Elles sont à penser de manière articulée mais différente et les fonctions, profils, critères de recrutement doivent être suffisamment explicités. Cette distinction est claire dans les unions du Mali et du Brésil, mais pas forcément encore au Cambodge ni au Tchad. Dans une union très organisée comme le Brésil sud, on voit que les équipes sont assez conséquentes avec des postes différenciés entre animation, pédagogie et gestion.

➤ *Une fonction de direction en construction*

La **plupart des unions** constituées (différents pour les comités de pilotage) **ont** aujourd'hui un **directeur** ou une **directrice** (à notre connaissance, seule l'union du Brésil Para n'a pas encore de coordinateur). Certains sont **jeunes** dans la fonction mais aussi jeunes en âge donc avec peu d'expérience. Ils/elles ont du mal à prendre leur place et à trouver leur légitimité, ont **besoin de temps** pour comprendre leur fonction et sentir le type d'appuis qu'ils sont supposés apporter aux MFR (existantes ou à créer). Besoin de temps aussi pour faire leur preuve et trouver une façon de travailler en bonne intelligence avec le CA, particulièrement avec le président de l'union.

Les chargés de mission ont mis en place des **formations** dans ce sens, déjà évoquées précédemment, en regroupant **au niveau sous régional** les binômes président-directeur des unions. Le fait d'avoir toujours (presque toujours) conduit les formations avec les **binômes** est très positif pour la relation entre les deux et leur complémentarité. Mais elle peut être un **frein** à l'approfondissement des **sujets « techniques »** (et de gestion) et à la **construction d'une identité professionnelle** pour les directeurs (de même que c'est peut-être un frein au traitement de sujets spécifiques entre présidents). En outre, hormis en Afrique de l'ouest où les sessions regroupent 6 unions (en réalité 5 car le Maroc a très peu participé), les participants sont peu nombreux, ce qui limite la création d'une dynamique de groupe et la diversité des situations mises en partage

➤ *La fonction d'ingénierie de formation commence lentement à être prise en compte*

Certains unions recrutent un référent pédagogique (Burkina) ou y réfléchissent (Mali) mais c'est encore **rare**. De ce fait on rencontre un peu partout des **besoins** d'appui pédagogiques **non couverts**, qu'il s'agisse de la stabilisation du statut et de la formation des moniteurs, du travail sur les référentiels, de l'unification des programmes de formation ou de la conception / harmonisation d'outils pédagogiques de qualité et des outils. Or tous ces éléments sont **nécessaires** aux MFR, tant **pour la qualité de leur formation**, donc leur **impact** que pour obtenir une **reconnaissance**.

Dans un pays comme le Brésil, la fonction est assurée soit par une équipe pédagogique (Sud et Maranhão) soit par le bénévolat / militantisme de certains administrateurs (pour le moment dans le Para). Les compétences de ces personnes doivent être fortes, car les **enjeux** sont **importants** et elles ont besoin d'être une réelle **force de proposition** auprès des moniteurs et d'être **crédibles**. C'est un point de prudence car dans certaines MFR les moniteurs sont assez expérimentés, dans d'autres ils peuvent être âgés et/ou difficiles à (re)motiver. Le projet de l'union malienne qui envisageait de recruter comme référente pédagogique une jeune femme peu aguerrie sur le terrain et sur le sujet nous semble par exemple assez peu pertinent.

➤ *Cas particuliers des pays où les RH sont des fonctionnaires détachés par l'Etat*

En Centrafrique et au Tchad, les moniteurs des MFR et le personnel de la cellule de coordination sont des fonctionnaires détachés par le ministère de l'agriculture. L'avantage pour les réseaux est que cela garantit une sécurité minimum de fonctionnement pour les maisons et l'union, qui peuvent fonctionner tant bien que mal même si elles n'arrivent à obtenir des ressources externes.

Mais cela pose aux mouvements des problèmes en termes de dynamisme (champs de compétences, motivation, distance culturelle avec les mouvements associatifs, distance sociale avec les administrateurs paysans) et présente des risques pour l'autonomie.

La situation du Tchad nous a conduit à constater qu'il a un vrai **travail de clarification** à faire car lorsqu'on passe en revue les fonctions assumées ou non par l'union, il est difficile de savoir si on parle de l'Union ou de la cellule de coordination (particulièrement lorsqu'il s'agit de la mission interne, car pour la mission externe il paraît logique que ce soit le président qui soit en 1^{ère} ligne).

Cette clarification peut se permettre ensuite de proposer un **conventionnement** entre le mouvement MFR et le ministère, qui peut d'ailleurs se décliner au niveau de l'union comme au niveau des maisons. L'**engagement institutionnel** pourrait être assorti d'une **contractualisation plus personnelle** et opérationnelle avec le directeur incluant ses objectifs, les modalités de suivi et les appuis mis à sa disposition en termes d'accompagnement et formation.

L'appui aux MFR, la mise en œuvre de la mission interne

➤ Pour la création de nouvelles maisons, l'union joue son rôle grâce à la CP

La création de nouvelles maisons ou la relance de la formation longue pour les jeunes a été réalisée essentiellement grâce à l'**appui** de la convention programme, et plus particulièrement du **chargé de mission** sous régional et de son adjoint dans les réseaux émergents (Cambodge, Colombie) ou des **fédérations** dans les réseaux en relance (Tchad, Afrique de l'ouest) ou en consolidation (ex Mali).

➤ ... les unions font encore peu de choses pour les maisons existantes

Mais compte tenu du peu de ressources humaines dont disposent les unions, elles ont du mal comme on l'a vu à jouer leur **rôle d'animation du réseau et d'appui aux MFR**. Le constat n'est pas uniforme, par exemple l'union malienne semble bien présente aux côtés des maisons, qui se déclarent satisfaites de cet appui, en revanche ce n'est pas encore le cas au Brésil Para et au Tchad, peu est fait malgré une ligne budgétaire dédiée. Dans de nombreux réseaux, la fonction d'appui est en (re)construction avec des directions très récentes.

Elles ne font donc pas de suivi des évolutions globales relatives à la formation et à l'insertion professionnelle, aux situations des MFR, aux activités pédagogiques et à l'impact. Et le niveau d'appropriation du dispositif de suivi évaluation est faible hormis au Mali, au Cameroun et Madagascar (outil enrichi avec réseau FAR international). Il a pu faire parfois l'objet d'un rejet, ou de problème sémantiques (Brésil).

Alliances et dialogue politique, la mission externe des Unions

Les unions ont été fortement incitées par le programme à s'engager dans leur mission externe de construction d'alliances et de dialogue politique. Ce dialogue est engagé par les mouvements de MFR sur trois champs : les stratégies nationales FAR, la reconnaissance du mouvement, des MFR et des formations, l'obtention de financements.

➤ Le dialogue politique : un effort important partout mobilisant des leviers variés

Les contextes sont très différents mais un **effort important** a été consenti partout, pour amorcer, renouer, renforcer les **liens avec les autorités**, en utilisant des leviers multiples, complémentaires et bien articulés. Des rendez-vous systématiques à chaque passage du chargé de mission sous régional, de l'UNMFREO et des fédérations partenaires avec les différents ministères de tutelle ou potentiellement concernés, à plusieurs niveaux (fédéral, national, régional, local), avec des députés (ex Tchad, Cambodge). Un programme complémentaire intervenant sur des objectifs convergents a été mobilisé en Afrique et a permis d'organiser des Rencontres sous régionales et des événements associant la société civile et les pouvoirs publics (journées CFSI) avec un impact fort. En Afrique centrale, le programme AFOP du Cameroun a été valorisé au maximum pour informer et convaincre les pouvoirs publics tchadiens et centrafricains. Lorsque nécessaire, dans le cadre de la CP ou de ce programme, des missions sud nord ont permis d'inviter les unions avec leurs partenaires institutionnels (ex ministère de l'agriculture du Tchad).

➤ **Les constructions d'alliances**

Des rapprochements ont aussi été recherchés avec des organisations alliées ou potentiellement alliées, notamment les **faitières** et plateformes **d'organisations de producteurs** (ex FAEC au Cambodge, CNOP au Mali).

Les liens ne sont pas encore aussi forts qu'ils le pourraient, par exemple en Afrique de l'ouest, les mouvements MFR semblent assez « timides » sur ce plan. D'un autre côté, il y a eu des évolutions positives avec des **réseaux « concurrents »** au Cameroun et au Brésil. Dans ces pays, l'histoire internationale des MFR a conduit à la création de centres de formation s'adressant aux jeunes ruraux qui ont opté pour des pédagogies différentes et sont devenus concurrents.

Un rapprochement a été opéré au Brésil entre les ARCAFAR partenaires des MFR françaises et l'union nationale des EFA, maisons familiales issues du modèle italien qui s'adressent à des publics plus jeunes avec des objectifs plus scolaires. Les deux réseaux ont créé une **faitière commune** les CEFFAs, ils ont mené des **négociations ensemble**, et ont déjà obtenu une première marque de reconnaissance par leur prise en compte explicite dans un programme national du ministère de l'agriculture familiale. Ils ont maintenant le projet de créer un « Institut des CEFFAs » au niveau fédéral qui leur permettrait d'accéder à une reconnaissance et à des financements plus stables, et ce projet a vu le jour grâce aux échanges soutenus par la convention programme. Au Cameroun, il existe également deux réseaux de MFR/EFR, qui après avoir été longtemps opposés sont eux aussi en phase de rapprochement dans le cadre du programme AFOP. Au Tchad, l'union a tenté de mettre en place un processus de concertation entre les OSC locales, mais n'y parvient pas car ces organisations se vivent comme concurrentes.

➤ **Reconnaissance, habilitation des maisons et des formations**

Un des objectifs du dialogue politique est d'obtenir auprès des pouvoirs publics la reconnaissance des maisons et celle des formations, qui ne relèvent pas des mêmes institutions ministérielles et représentent pour certains mouvements des défis assez importants.

Au **Brésil**, le cadre de reconnaissance est clair et cohérent, il est encadré par des textes et l'union du Para savait ce qu'il y avait à faire au niveau des MFR (changement de statut et transformation en école communautaire) et des formations (harmonisation des programmes) pour pouvoir signer une convention avec le Secrétariat d'Etat à l'éducation. Mais les accords à ce niveau (Etat) restent aléatoires car soumis aux changements politiques. C'est pourquoi les 3 ARCAFAR souhaitent sécuriser leurs soutiens en les inscrivant aussi au niveau fédéral, ce sur quoi la CP les appuie (Institut des CEFFAs).

Dans des pays comme le **Tchad** et la **RCA**, la reconnaissance des maisons est ancienne, elle constitue la base sur laquelle le ministère de l'agriculture continue à détacher des fonctionnaires dans les MFR et la cellule de coordination, mais elle apparaît aujourd'hui assez figée et minimaliste, vu que la mise à disposition de personnels ne s'accompagne d'aucune dotation financière. Quant aux formations, elles ne sont pas sanctionnées par des diplômes, et pour arriver à ce niveau, les MFR auront un effort de formalisation à mener sur leurs programmes (et les modalités d'évaluation des élèves) et devront négocier avec le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, avec lequel l'Union n'a pas encore développé de relation.

En **Afrique de l'ouest**, certains mouvements envisagent de faire un plaidoyer commun pour obtenir un assouplissement des **règles d'habilitation** des établissements, qui sont très contraignantes. Par exemple au Mali (assez similaire au Burkina), les MFR doivent remplir 3 conditions relatives au niveau de formation des moniteurs (niveau brevet de technicien), aux bâtiments et aux outils pédagogiques d'application (types fermes écoles) qui ne correspondent pas à leurs choix pédagogiques et leur sont totalement inaccessibles financièrement. En ce qui concerne la reconnaissance des formations, les unions de la sous région elles auront aussi un travail de formalisation à réaliser pour répondre aux critères. Pour les mouvements africains, les évolutions récentes des politiques au **Cameroun** et à **Madagascar** constituent des **références** très

intéressantes car les **SNFAR** / stratégies nationales de formation agricole et rurale créent un contexte beaucoup plus favorable au développement des MFR.

Au **Cambodge**, le dialogue politique est à construire et s'inscrit vraisemblablement dans du long terme. Pas de SNFAR à ce jour.

➤ **Dialogue sur les stratégies nationales de formation agricole et rurale**

L'élaboration et la mise en œuvre de SNFAR dans les pays constituent précisément un autre objectif du travail de construction du dialogue politique entre les mouvements MFR et les autorités. Pour ce faire, les acteurs du programme travaillent avec le réseau FAR international. C'est suite à une des rencontres de ce réseau que la démarche a été lancée à Madagascar. Et la CP utilise toutes les opportunités de rencontres pour **faire passer des messages** sur ce plan. Le travail mené en Afrique centrale pour convaincre les ministères de l'agriculture, particulièrement celui du Tchad, a déjà été évoqué, et porte des fruits - **les positions évoluent**. Mais avec des **résultats fragiles**.

En Afrique de l'ouest, plusieurs pays ont des cadres légaux et politiques à priori intéressants avec une SNFAR et une loi d'orientation agricole, mais ces **textes** ne sont **pas toujours « portés »** et leur traduction concrète est difficile. Les **mouvements MFR** ont donc un vrai rôle à jouer - avec leurs alliés – dans ces contextes. Ils sont parfois « **attendus** » sur des propositions (ex Bénin), certains participent à des plateformes et/ou à des groupes de travail au niveau national. Mais les Unions semblent ne pas avoir le **niveau requis** en termes de **légitimité** et de **crédibilité**, y compris à leurs propres yeux. Il est difficile de situer ce niveau avec précision, en outre il sera différent d'un pays à l'autre, mais il est constitué d'un assemblage de facteurs quantitatifs et qualitatifs (taille du réseau, effectifs formés, effets en matière d'insertion,...) qui étaient déjà soulignés dans **l'évaluation du DMP** et sur lesquels **les réseaux ont avancé** depuis. Mais ils ont encore besoin d'une part de grandir et de montrer des résultats, d'autre part de prendre de l'assurance et de faire monter des leaders capables de les représenter et de défendre leurs propositions. Exception faite du Maroc (où les politiques publiques sont favorables aux MFR), le mouvement malien est celui qui réunit le plus de ces conditions dans la sous région.

➤ **Le financement : une préoccupation centrale et un marqueur concret de l'autonomie**

Obtenir des financements pour les maisons et l'union fait partie intégrante des négociations politiques et veut placer les Etats face à leurs responsabilités. La convention programme a été pensée et conçue pour accompagner les unions partenaires vers l'autonomie financière, institutionnelle et organisationnelle, et dans cette logique, comme le préconisait l'évaluation du DMP, elle cherche à ce que les unions puissent obtenir des financements auprès de leurs **Etats** et que ceux-ci soient incités à **assumer leur responsabilité** en la matière. Comme on l'a vu aux paragraphes ci-dessus, selon les pays, le défi peut être considérable alors que dans d'autres, les unions ont des partenaires financiers sur des mécanismes assez stables (privés ou publics), parfois différents ministères sont mobilisés (ex Maroc). Mais c'est toujours un objectif que les unions inscrivent dans leurs efforts pour construire le dialogue politique avec leurs autorités. Et un signe évident de leur degré d'autonomie lorsqu'elles l'obtiennent.

Lorsque ce n'est pas le cas, la convention programme apporte des appuis financiers aux unions. Le principe de cet **appui financier de la CP** est fonction du nombre de MFR en début de CP, avec une pondération liée à l'objectif du nombre de MFR/union en fin de programme. La base est de 750 €/an/MFR, avec un minimum de 7 500 € et un maximum de 20 000 € par Union et par an. Mais la règle a abouti à des choses étonnantes : par exemple l'union du Tchad qui compte aujourd'hui 7 MFR, reçoit 7.500€ par an c'est-à-dire la même somme que le Cambodge qui a 4 MFR en création ; l'union malienne avec 12 MFR reçoit 15.000 € mais l'ARCAFAR Para (27 MFR) a été aidée à hauteur de 10.000€ par an à une période où elle n'avait plus de financements publics.

Le travail a néanmoins été fait en valorisant au maximum les fonds disponibles qui restent limités relativement à l'ampleur du programme. Et les ressources dédiées à la **formation** des responsables d'unions et de maisons ont été proportionnellement importantes et bien utilisées.

Pour les unions encore faibles, qui ne savent ou ne peuvent pas mobiliser d'autres ressources, les financements apportés par la CP restent **insuffisants**. La différence se lit dans le degré auquel les unions assument leurs missions, et plus particulièrement leur mission interne. Certaines restent bloquées à un petit niveau d'activités, de rencontres... visites mutuelles... réunions d'Union, de travail de fond. Certes, le manque de moyens n'explique pas tout, mais il **limite les initiatives**.

La moitié des mouvements sont en bonne voie

4 réseaux sur 18 sont en situation d'autonomie, et 5 autres en bonne voie.

- Au Brésil sud et Maranhão ainsi que dans certaines CFR du Para (région de Transamazonie Xingu où les CFR sont appuyées par une fondation qui joue un rôle essentiel), à Maurice et au Maroc, les mouvements ont un **bon niveau d'autonomie financière**, car ils savent mobiliser soit les ressources publiques soit les ressources privées voire un mix des deux.
- Dans cinq autres pays, des **ressources** sont **accessibles** : au Cameroun grâce au programme AFOP (toutes les maisons n'y ont pas encore accès car elles ne répondent pas aux conditionnalités) et aux partenariats avec de grandes entreprises, au Brésil Para (autres régions) et en Colombie où les démarches en cours ont de bonnes chances d'aboutir, au Mali où l'union apporte un appui consistant aux MFR pour négocier des fonds publics (FAFPA, collectivités locales) et a réussi à couvrir la totalité de son budget prévisionnel avec un financement PNUD/PAOSC. A Madagascar, des financements viennent d'être obtenus auprès de bailleurs dont l'UE ce qui donne une bonne souplesse d'actions pour les 3 à 4 ans à venir.

Le contexte présente des **éléments favorables dans trois pays** d'Afrique de l'ouest (Burkina, Bénin et Sénégal) mais les mouvements ne sont pas encore assez mobilisés ou assez forts pour décrocher les fonds publics existants. Le mouvement béninois a par exemple reçu un financement du programme européen de renforcement de la société civile Oscar, mais seulement pour un an.

Dans les **huit** autres **réseaux**, la **situation** est encore **fragile**. En termes d'investissement (construction et équipement), les MFR sont très dépendantes des fédérations partenaires. En termes de fonctionnement, elles ont des ressources faibles à très faibles. Elles ne savent pas toujours élaborer un budget prévisionnel, et parfois cette notion n'a pas de sens pour leurs responsables qui sont dans un contexte d'aide où leur initiative a peu de poids et où ils ont pris l'habitude de réagir aux opportunités et de raisonner par type de ressources et de bailleurs. C'est par exemple le cas au Tchad où l'on constate que les acteurs ont encore tendance à attendre les solutions et les moyens de l'extérieur (y compris de l'Etat) et n'imaginent pas avoir de marge de manœuvre.

Le constat est plus encourageant au Togo où le mouvement a décroché des financements de la FAO, du CFSI et de la Fondation de France. Le Cambodge a déjà pu mobiliser la diaspora en Australie.

Regard sur l'ensemble des situations et des paramètres

Nous avons souligné à plusieurs reprises - presque dans chaque rubrique - que les situations sont différentes d'un réseau à l'autre. Cette **hétérogénéité de situations** pourrait conduire à renoncer à une analyse d'ensemble, faute de repérer des éléments transversaux. Cependant, **deux critères majeurs s'imposent** pour guider cette analyse :

- les caractéristiques du contexte national, qui permettent d'envisager ou non d'obtenir un jour la reconnaissance du mouvement,
- et la trajectoire du mouvement lui-même qui permet d'examiner s'il peut atteindre l'autonomie – sous ses différentes acceptions financière, institutionnelle et organisationnelle - à une échéance raisonnable.

Le passage en revue des 16 pays et 18 mouvements MFR concernés par les partenariats de cette convention programme a conduit à identifier cinq types de contextes et six types de trajectoires. Il ne s'agit bien sûr ni d'un absolu, ni d'une construction scientifique, mais d'une approche qui vise à **situer les changements**. Elle ne propose pas un état mesurable, mais cherche à donner une idée des **dynamiques** sur lesquelles se situent les réseaux et leurs contextes (voir tableau infra).

➤ **Les cinq types de contextes**

Les pays où se situent les mouvements partenaires peuvent offrir un environnement plus ou moins favorable au développement des MFR. Les extrêmes sont :

- du côté **non porteur** les **contextes difficiles** avec un Etat délité, bloqué ou en crise comme la RCA ou un Etat qui encadre tellement fortement les initiatives privées qu'elles n'ont aucune marge de manœuvre, comme au Vietnam ;
- du côté **porteur** les pays où existent des politiques nationales favorables aux initiatives comme celles des MFR ; il peut s'agir de politiques publiques (en faveur de l'agriculture familiale, de la formation professionnelle, de la jeunesse,..) ou d'instruments mis en place par le secteur privé, par exemple par branches sectorielles. Cette catégorie a été subdivisée en deux, en fonction du niveau de **reconnaissance et de financement des mouvements MFR** :
 - les contextes où ils sont déjà **acquis** : Brésil Sud et Maranhão, Maurice et Maroc ;
 - ceux où ils sont semblent **accessibles** à court ou moyen terme : Brésil Para, et Colombie, Cameroun et Sénégal.

Il a été jugé utile de placer entre ces deux pôles les pays en situation de **statu quo**,

- avec des pays où des éléments potentiellement porteurs existent mais sont freinés par une **crise** : Mali et Madagascar ;
- et ceux où il est **difficile de trouver des interlocuteurs** sur la définition et/ou la mise en œuvre d'une stratégie nationale FAR : Cambodge, Comores, Tchad et Togo.

➤ **Les six types de trajectoires des mouvements MFR**

Les commanditaires de l'évaluation accordaient beaucoup d'importance à la notion de « trajectoire » des mouvements pour situer leur évolution dans une histoire longue qui dépasse la durée de la convention programme et permette d'estimer leurs chances d'accéder à l'autonomie, ou à un degré assez satisfaisant d'autonomie.

Sur un plan purement historique, il y a trois grandes vagues de création de MFR :

- Les années 60 en Afrique (RCA, Sénégal, Tchad et Togo)
- Les années 90 (en fait entre 1989 et 2002) dans une diversité de pays : Brésil sud, Bénin, Burkina Faso, Maurice, Mali, Maroc, Brésil nord, Vietnam, Cameroun et Madagascar (par ordre chronologique)
- Et très récemment les années 2010 avec Cambodge, Comores et Colombie.

Cependant, ces éléments ne rendent pas compte des trajectoires qui sont beaucoup plus complexes. Les mouvements passent par des périodes de développement rapide, des moments de pause ou des crises, dont ils sortent à des vitesses et avec des perspectives variables.

Les quatre **mouvements issus des années 60** sont passés par des années de « sommeil » ou de changement d'activité après la fin des années fastes de coopération technique. Le DMP puis la convention programme les ont **réactivés avec difficulté** et des **résultats inégaux** : le mouvement sénégalais n'arrivait pas à sortir d'un fonctionnement associatif personnalisé (mais cela vient de changer et l'UNMFREO a commandité un audit du mouvement) ; le Tchad et la RCA donnent des signes de reprise, mais qui doivent être confirmés car le passage obligé par des ressources humaines du ministère de l'agriculture ralenti les maisons et les unions ; le Togo est sorti récemment de l'ornière grâce à la création d'un comité de pilotage permettant de se libérer de l'union ancienne figée et grâce à un jeune directeur très impliqué.

A part au Bénin et au Burkina, où les mouvements évoluent assez lentement (peut-être en partie du fait de la posture des fédérations partenaires peu propice à l'autonomie), **ce sont les mouvements créés dans les années 90 qui évoluent le mieux vers l'autonomie.**

Les trois **mouvements émergents** avancent à des vitesses différentes, beaucoup plus rapide en Colombie qu'au Cambodge ou aux Comores.

Sur cette base, six niveaux ont été déterminés : les mouvements bloqués, ceux qui redémarrent doucement, ceux qui démarrent et sur lesquels il est un peu tôt pour se prononcer, ceux où l'on observe un début d'évolution encourageant, puis les mouvements qui évoluent vite et enfin ceux qui sont autonomes et/ou quasiment autonomes.

➤ *Les situations*

Le **croisement entre les deux critères** détermine 35 situations possibles. Les mouvements MFR en occupent 11. Cela confirme l'hétérogénéité, mais donne une **lecture dynamique** et une **mise en perspective** selon **4 grandes catégories** :

- **3 situations bloquées**, sur l'un des facteurs (contexte, mouvement) voire sur les deux, et qui **posent question sur la poursuite** d'un partenariat ; la réponse n'appartient évidemment pas aux évaluatrices mais aux partenaires eux-mêmes, qui peuvent envisager de cesser le partenariat ou décider de trouver des solutions alternatives. De cette catégorie relèvent :
 - Les mouvements sortis d'une certaine dormance mais bloqués, et où le contexte national n'est pas du tout favorable, qui posent question: Vietnam
 - Les mouvements qui évoluent doucement mais dans des contextes non porteurs où le dialogue politique n'est pas possible, et où le réseau ne peut avancer qu'avec des appuis financiers de bailleurs externes / projets : République centrafricaine
 - Les mouvements sortis de dormance mais bloqués, alors que le contexte est porteur et que reconnaissance et financement sont envisageables, avec lesquels l'intervention d'un tiers finit par s'avérer nécessaire : Sénégal
- **4 situations à évolutions lentes mais encourageantes**, en contexte incertain, qui auront encore besoin d'appuis conséquents pendant plusieurs années et à plusieurs niveaux, aussi bien sur leur organisation et l'exercice de leurs missions que sur le dialogue politique :
 - Les mouvements qui évoluent doucement dans un contexte de relatif statut quo parce que les interlocuteurs politiques manifestent un intérêt mais tardent à prendre des positions claires : Tchad
 - Les mouvements en émergence dans un contexte où aucun interlocuteur n'a encore été identifié pour le dialogue politique véritable : Comores et Cambodge
 - Et dans le même type de contexte, les mouvements où un changement récent mais significatif a été opéré : Togo
- **7 situations où les conditions sont réunies** pour que les mouvements construisent leur autonomie, incluant leurs liens avec les partenaires institutionnels de leur contexte, parmi lesquels plusieurs sont favorables. Leurs **besoins d'appui** sont **plus internes** (organisationnel, pédagogique) **qu'externes** :
 - Les mouvements en évolution rapide dans un contexte de statut quo du à une crise qui ne compromet pas tout espoir de reconnaissance : Mali et Madagascar
 - mouvements qui connaissent un début d'évolution dans un contexte porteur où reconnaissance et financement sont envisageables : Bénin, Burkina
 - mouvements en évolution rapide dans un contexte porteur où reconnaissance et financement sont envisageables : Cameroun, Brésil Para, Colombie
- **4 situations très avancées de mouvements autonomes** ou presque, **qui ont des partenariats institutionnels établis** ; les appuis du mouvement français ne sont pas déterminants pour leur avenir et ils pourraient être **repositionnés** et responsabilisés, pour jouer un **rôle moteur dans les dynamiques collectives / internationales des MFR** :
 - Les mouvements en évolution rapide dans un contexte porteur où reconnaissance et financement sont acquis : Maurice
 - Les mouvements quasiment autonomes où reconnaissance et financement sont acquis : Brésil sud, Brésil Maranhão, Maroc.

Evolution et situation du mouvement	Contextes non porteurs	Statu quo		Contextes porteurs (politiques nationales publiques ou privées)	
	Etats délités ou bloqués ou crise en contexte -	Pas d'interlocuteur identifié	Crise mais éléments de contexte +	Possibles reconn ^{ce} et financement	Reconnaissance et financement
Autonome					Brésil sud Brésil Maranhão Maroc
Evolution rapide			Mali Madagascar	Cameroun Brésil Para Colombie	Maurice
Début d'évolution		Togo		Burkina Bénin	
Emergence		Cambodge Comores			
Signaux à confirmer	RCA	Tchad			
Sorti de dormance mais blocage	Vietnam			Sénégal	

4. UNE STRATEGIE PERTINENTE MAIS TRES AMBITIEUSE ET DESEQUILIBREE

On constate dans la conception de la convention programme et de ses modes d'intervention une prise en compte tout à fait sérieuse, quasi exhaustive et très cohérente des préconisations de l'évaluation du DMP : changement d'échelle, renforcement des unions, intégration d'une dimension professionnelle, meilleure articulation des rôles entre UNMFREO et fédérations. Et ces nouvelles orientations apparaissent pertinentes, même si les résultats ne sont pas satisfaisants partout.

Deux des recommandations n'ont pas été mises en œuvre « jusqu'au bout » :

- le « *devoir de plaidoyer international*⁸ » : la question a été traitée lors de rencontres internationales et des pistes ont été proposées, mais rien de concret n'a encore émergé,
- le calibrage des appuis aux mouvements partenaires en fonction de leur situation et de leur plan d'actions : les impératifs de montage des dossiers et de négociation de la CP avec l'AFD ont conduit l'UNMFREO à procéder en deux étapes qui auraient en principe du être conduites dans l'autre sens (conception du programme puis accompagnement de la définition des triennaux)

Pertinence du changement d'échelle

Le changement d'échelle est entendu par l'UNMFREO comme le fait d'avoir positionné les appuis systématiquement au niveau des unions, ce qui a été fait.

➤ Il est utile de créer une union très rapidement pour positionner le mouvement

De ce fait, l'UNMFREO, les fédérations et les partenaires dans les pays font le choix délibéré de lancer la structuration en Union même s'il n'existe qu'un très petit nombre de maisons (à la limite 2). Ce choix apparaît pertinent car il permet d'**inciter les maisons à penser et à construire « collectif »** dès le début, dans l'échange ; de **positionner le mouvement très rapidement dans le paysage institutionnel** et de donner d'emblée de l'importance à la question de la reconnaissance et donc à la fonction de représentation. L'intérêt est très net en Colombie où les liens institutionnels se construisent rapidement parce que le contexte est favorable. Au Cambodge, le défi est plus difficile ; en outre, le leadership du comité de pilotage est assuré par des personnes ressources qui ne sont pas forcément membres des premières maisons (notamment président de la FAEC) et ne pourront continuer à jouer ce rôle. Il faudra donc un peu plus de temps pour apprécier la pertinence de la démarche.

➤ De vrais effets de la convention programme sur les réseaux en relance et en consolidation

Dans les réseaux qui existaient déjà, ce choix a permis de placer la responsabilité dans les mains des acteurs locaux, et les **unions** créées ou consolidées se sentent sauf exception **porteuses de la dynamique** de développement et de reconnaissance de leur mouvement - même si elles ne sont pas capables de le faire seules, qu'elles se sentent parfois dépassées par l'ampleur de la tâche ou qu'elles n'en ont pas encore pris la mesure. Le chapitre sur les unions et l'analyse qui précède montrent que **la plupart ont progressé ou se sont mises / remises en route**.

En revanche, il nous semble que ce changement d'échelle comprenait aussi dans l'évaluation du DMP l'idée de susciter des réseaux ayant une **portée plus grande** et là les **résultats** sont plus **limités** : l'augmentation du nombre de maisons n'a pas suivi le **rythme prévu**, qui parfois était **très optimiste** (ex Cameroun). De ce fait les réseaux sont pour la plupart encore loin de la « taille critique ».

⁸ Rapport d'évaluation du DMP

Pertinence des cibles de l'accompagnement dans les Unions

Les fonctions qui ont été ciblées pour les activités d'accompagnement des Unions sont bien choisies. Les binômes **président-directeur des unions** dans les 4 sous régions où celles-ci existent (hors Asie) sont en effet les deux personnes qui sont en position d'animer la réflexion, d'impulser des sujets, de proposer des actions et ensuite de les mettre en œuvre. Des réserves ont été émises et signalées plus haut :

- le caractère systématique des formations en binôme a parfois été questionné car des temps particuliers à chaque fonction étaient aussi nécessaires (faits mais à la marge)
- les autres administrateurs se sentent en décalage, et dans le champ de l'appui institutionnel, il est toujours délicat de former un seul élu puisque par nature, il a vocation à occuper sa fonction de façon temporaire
- ce principe ne s'applique cependant pas toujours, et l'efficacité des sessions a été très limitée voire nulle lorsqu'elles impliquaient des présidents de la génération précédente peu enclins à laisser jouer les règles de renouvellement des instances.

En Afrique ouest et centrale et dans l'Océan indien, ces formations traitaient de **tous les domaines** qui concernent ces fonctions. Par contre les **accompagnements** ont été **plus orientés** sur la mobilisation de ressources, les relations extérieures et le dialogue politique, c'est-à-dire sur la **fonction externe** des unions.

Bonne articulation et complémentarité des acteurs

➤ *Mise en place d'une dimension professionnelle et répartition claires des rôles et responsabilités*

Pour assurer un accompagnement soutenu des unions avec des apports structurés, suivis et professionnels, la convention programme a construit un système d'intervention où trois acteurs apportent leur contribution : la fédération partenaire, le service international et territoires de l'UNMFREO et un professionnel, le chargé de mission sous régional, qui est responsable de l'appui à plusieurs unions à l'échelle d'une sous région. Il apporte la dimension professionnelle préconisée dans l'évaluation du DMP.

Les **conventions tripartites signées pour chaque partenariat** entre l'UNMFREO, la fédération et l'union **énoncent clairement les rôles et responsabilités** de chacun à leur article 4. Sans reprendre le texte de façon exhaustive, on peut souligner que :

- **l'Union partenaire** a la responsabilité de piloter, avec l'accompagnement de la fédération et de l'UNMFREO, les actions d'appui aux MFR de son pays et de représentation vis-à-vis des partenaires publics et privés ;
- **la fédération** est positionnée sur l'accompagnement de l'Union partenaire dans sa mission d'appui à ses MFR membres, pour le développement quantitatif et qualitatif des MFR et des formations des jeunes ;
- **l'UNMFREO** accompagne l'Union partenaire dans sa mission de représentation des MFR de son pays auprès des partenaires publics et privés, nationaux et internationaux ; la mise en œuvre la politique de partenariats internationaux du mouvement des MFR de France étant confié localement au **chargé de mission sous-régional**, notamment pour la formation des administrateurs et du directeur de l'Union partenaire, ainsi que de manière expérimentale de techniciens-animateurs des MFR du pays de l'Union partenaire.

Les chargés de mission sous régionaux ont donc principalement été **positionnés en appui aux Unions**, et non aux MFR. Même si leur travail ciblait parfois les MFR, ils ont **agi au travers des unions** ; lorsqu'ils ont formé les directions de maisons dans le cadre des formations TAR, les directeurs d'unions ont toujours été associés, avec l'objectif affiché que les unions reprennent ces

formations à leur compte et puissent les démultiplier par la suite. Ce qui est **très différent** du positionnement des assistants techniques **de périodes antérieures** et du mode d'intervention pointé lors de l'évaluation du DMP. En outre, l'UNMFREO a positionné chaque Union comme responsable des fonds de la CP, y compris ceux destinés aux MFR et les fédérations ont suivi la même logique.

➤ **Une fonction centrale du chargé de mission sous régional**

Hormis en Asie où les réseaux sont en phase de démarrage et où il fallait surtout accompagner la création des maisons (ou redémarrage au Vietnam), les chargés de mission ont consacré une grande partie de leur temps à la **formation des présidents et directeurs des Unions**. Ils ont également accompagné leur réflexion en amont et les ont aidés à ouvrir les portes et à construire des **liens avec les acteurs institutionnels**. En Afrique centrale, la fonction portait également sur la mise en œuvre du programme CFSI, complémentaire de la CP sur ce volet du **dialogue politique**. Dans le cadre de la convention programme, la **formation TAR**, qui a été **orientée** dans quatre sous régions **sur les directeurs de centres**, représente le deuxième axe important de leur mission.

Enfin, ils représentent l'UNMFREO sur le terrain et **facilitent les relations entre les Unions et les fédérations françaises** partenaires. Dans ce cadre, ils accompagnent les missions des fédérations et participent aux réunions des comités pays quand ils sont de passage en France. Ce qui crée les conditions d'une bonne information mutuelle, d'une concertation sur les axes de travail et d'une **articulation entre les différents accompagnements**.

Etant présents sur les différents terrains et sur les différents sujets, ils ont eu un **rôle pivot** dans la convention programme, et ont assuré la **cohérence et la continuité des appuis**. Deux facteurs ont pu atténuer ou modifier ce rôle central : il y a inévitablement des écarts dans l'intensité des relations entre le pays de résidence du chargé de mission sous régional et les autres pays ; et, en Afrique de l'ouest, le chargé de mission a été peu présent sur le terrain au Maroc où l'union n'accueillait pas favorablement ses propositions et au Mali du fait de la crise et de l'impossibilité de s'y rendre.

➤ **En bonne complémentarité avec les fédérations qui ont su se repositionner**

La pertinence du changement d'échelle a été soulignée par les fédérations rencontrées. Les MFR membres continuent à traiter avec les MFR des pays partenaires, en revanche **les fédérations ont ouvert le dialogue avec les unions et se préoccupent de leur construction institutionnelle**. Ce positionnement date pour certaines d'avant la convention programme (ex de la fédération d'Ille et Vilaine qui a signé depuis 2006 une convention avec l'union régionale des MFR de Mopti au Mali et de la fédération de Charente qui a fait de même en 2009 avec l'union tchadienne).

Dans le cadre de ce dialogue de fédération à fédération, elles travaillent sur tout ou partie des questions relatives aux missions des Unions et d'un partenariat à l'autre, on les trouve sur des sujets assez variés. Cependant, contrairement à ce qui leur revenait dans la répartition des rôles prévus dans les conventions, elles semblent s'être **plus souvent positionnées sur la mission externe de l'Union que sur sa mission interne**.

Leur rôle a parfois été essentiel auprès des unions dans les pays où le chargé de mission sous régional ne réside pas, ou ne pouvait pas se rendre (Fédérations de Bretagne et d'Aveyron / Mali).

Une valeur ajoutée des actions transversales et des dynamiques collectives

➤ **Des postures positives des fédérations**

Le SIT de l'UNMFREO a organisé des **Rencontres et formations à destination des fédérations** qui ont été très **appréciées**. L'analyse des supports montrent que les sujets sont en effet bien en

prise avec les partenariats et que les rencontres sont **bien construites**, alternant des apports externes et des temps d'échanges jugés tous deux très **enrichissants** par les participants. Il n'est pas sûr en revanche qu'un grand **nombre de personnes** des fédérations aient été directement touchées, car se sont souvent les mêmes qui participent, bien que des restitutions soient faites au retour en fédération.

Les interlocuteurs des fédérations rencontrés par les évaluatrices se sont montrés très imprégnés de la **recherche d'autonomie** de leurs Unions partenaires, et adoptant globalement la **bonne posture**. Ils font preuve d'un grand **respect** de leurs partenaires, de leurs contraintes et de leurs rythmes mais aussi de leurs choix d'organisation. Ils accordent une grande importance aux **questions de sens** et reviennent s'ils l'estiment nécessaire sur les fondamentaux du mouvement des MFR en France pour questionner leurs partenaires, mais sans imposer de modèle organisationnel ni opérationnel. Le mouvement est porteur d'une identité, d'une cohésion et de valeurs fortes, qu'ils proposent en partage, de façon plus respectueuse et plus professionnelle que de nombreuses ONG. Il n'y a pas de discours de façade. Et tous les acteurs impliqués **cherchent la cohérence**, y compris entre leurs partenariats et leurs **actions d'ouverture au monde** avec les élèves des maisons.

Ils sont très **vigilants** sur les attitudes caritatives qui surgissent toujours chez les nouveaux venus, qu'il s'agisse des jeunes qui démarrent des activités de solidarité ou des adultes qui arrivent dans les comités pays, administrateurs comme salariés des MFR.

Il n'y a, aux dires d'autres acteurs de la CP, que 2 ou 3 exceptions, avec des fédérations qui ont eu du mal à opérer ce basculement et ont pu freiner les évolutions de leurs partenaires.

➤ ***Un fonctionnement des comités pays qui s'est structuré et des effets retour utiles et mobilisateurs***

La convention programme a amené les fédérations à structurer davantage leur action internationale. Le principe de **deux missions par an** représente un rythme assez élevé pour des personnes qui interviennent comme bénévoles, mais la plupart ont jugé que c'était important de s'y tenir et l'ont fait⁹. Elles ont cherché à **élargir** autant que possible la **participation** en associant plus de personnes au comité pays et à ces missions, elles ont pris garde de **constituer** sauf exception un **tandem** entre un **'ancien'** et un **'nouveau'**, en proposant non seulement aux **administrateurs** mais aussi à des **moniteurs** en fonction des attendus de la mission.

Les **effets** de cette forme d'intervention, soutenue par les appuis de l'UNMFREO (Rencontres, formations, participation de l'UNMFREO et des chargés de mission sous régionaux aux réunions des comités pays) sont **perceptibles et positifs**. Il y a un **effet structurant sur le comité pays**, avec des réunions régulières et productives, des sujets suivis, un élargissement, présence de nouveaux acteurs (moniteurs), prise de parole manifestation une montée en confiance des nouvelles personnes,... la CP a permis la coordination des différentes fédérations impliquées sur un même pays (Mali) et elles ont été amenées à faire un effort de recherche de cohérence entre elles et avec l'union malienne.

On constate que les **directeurs/trice de fédération** (et leur interlocuteur/trice au service I&T) jouent un **rôle important** car ils/elles assurent une continuité de l'action, animent les comités pays, coordonnent les échanges avec l'union partenaires et le chargé de mission sous régional, gardent le fil rouge d'une mission à l'autre même si de nouvelles personnes s'y sont impliquées.

Les fédérations ont aussi été amenées à rechercher une **articulation entre le partenariat international et les actions d'ouverture au monde**, et ce dès la conception des programmes triennaux. Cette articulation est plus ou moins convaincante, mais l'expérience de la fédération

⁹ Dans le cas du Mali où c'était devenu impossible, les fédérations ont su rebondir en invitant leurs partenaires en France en novembre 2012. La fédération de l'Isère n'a réalisé pour sa part qu'une seule mission au Brésil nord.

de Charente par exemple nous semble exemplaire et potentiellement inspirante pour d'autres (cf. fin du rapport pays Tchad).

Les **limites** pour les fédérations sont de deux ordres, liées au **bénévolat** : d'une part les membres sont vite repris par leur quotidien (ce qui les conduit à beaucoup apprécier le rôle et la présence plus suivie des chargés de mission), d'autre part les missions qui ne sont pas forcément appuyées sur des termes de référence bien construits, dans une continuité d'une mission à l'autre, et les rapports de mission écrits restent irréguliers (ce qui est dommage car quand ils existent, ils sont de bonne facture). L'avantage de ce statut de bénévolat dans le partenariat étant que si les Unions partenaires ont besoin de temps pour mûrir, évoluer, agir, les fédérations aussi.

➤ ***Des dynamiques sous régionales qui stimulent et permettent de se décentrer***

L'idée de positionner les chargés de mission et d'organiser les différentes sessions et formations au niveau sous régional est bonne. Elle permet de réaliser des économies d'échelle, favorise les échanges et nous semble **plus favorable à l'autonomie** que s'il y avait eu un chargé de mission par union. Il y avait des différences de répartition assez fortes entre les chargés de mission (qui avaient à accompagner entre 2 et 6 Unions selon les sous régions) et les **effets** sont **variables d'une zone géographique à l'autre**. Ils n'ont pas été beaucoup mis en avant par les personnes interrogées et les évaluatrices ont eu du mal à en percevoir les bénéfices en termes de lien, et donc d'échanges, de construction commune, de stimulation réciproque, entre les Unions associées à ce niveau.

Au **Brésil**, l'union du Para a pu redémarrer grâce à l'initiative de la présidente de l'Union du Maranhão, à l'énergie de quelques personnes très impliquées, mais aussi grâce aux échanges sous régionaux ; elle a envoyé 40 représentants en visite auprès de son homologue du sud, et l'Institut des CEFFAs déjà évoqué a été créé dans le cadre de la CP (l'idée était là mais elle était bloquée).

En **Asie**, les échanges ont été un facteur facilitant, ils ont obligé chacun à expliciter ses pratiques, à prendre du recul, à se confronter, ce qui a des effets stimulants et nourrissants. Un voyage commun à Madagascar a été très important pour tisser des liens entre Cambodge et Vietnam.

Les **échos** semblent **très positifs** dans l'Océan indien (les concernés sont des insulaires et c'est le point positif majeur de la CP que tous mettent en avant).

En **Afrique centrale** les responsables d'Union sont très positifs et prêts à répéter les rencontres, qui sont pour eux des occasions de ressourcement. Dans cette région, un élément très positif est aussi lié à l'exemple du programme AFOP au Cameroun, qui donne aux deux autres Unions du Tchad et de RCA des arguments par rapport à leurs pouvoirs publics. Le fait de positionner un pays voisin comme référence a aussi l'avantage de décentrer le regard par rapport à l'expérience française ce qui 'paradoxalement' (quoique) est un facteur de rapprochement entre unions et fédérations plutôt que d'opposition.

Ce changement est assez largement constaté : les réunions régionales ont permis aux présidents et directeurs des **unions de s'affirmer par rapport à leurs partenaires** des fédérations et ont permis de **sortir de la relation bilatérale** qui parfois n'arrive pas à passer un cap.

C'est peut-être en Afrique de l'ouest que la valeur ajoutée de cette dimension sous régionale a mis le plus de temps à se faire sentir. Les pays concernés par le DMP le faisaient déjà dans ce cadre et n'avaient pas le sentiment que la CP apportait plus. Mais les relations évoluent et le niveau sous régional commence à prendre corps, même pour l'union du Maroc qui a eu beaucoup de mal à s'y inscrire, mais valorise maintenant les expériences de ses collègues ouest africains dans sa communication. Peut-être en partie grâce à ce « passage de cap » ?

Ces dynamiques sous régionales et le travail des chargés de mission ont été soutenus par des temps de **rencontres entre chargés de mission** d'une semaine par an avec le service International et Territoires. Ils ont permis de travailler sur les outils de suivi évaluation (indicateurs), d'apporter des méthodes nouvelles de conception de projets et stratégies (ex chemin du changement) et d'**échanger sur les approches et les outils construits** dans chaque sous région (ex plans de formation des responsables sous régionaux ou référentiels des directeurs de maisons), mais **pas de production collective** (échanges sur le moment, sans suite).

➤ ***Des rencontres internationales très appréciées***

Les autres temps collectifs de la convention programme étaient les rencontres internationales réunissant des acteurs représentant tous les partenariats. Pour le moment une rencontre de ce type a été organisée et a été très appréciée à la fois sur la **qualité des contenus**, des **relations** et des **échanges** qu'elle a permis. Pour les personnes des fédérations qui n'étaient pas impliqués dans partenariats, la diversité des actions internationales de l'UNMFREO est une découverte et parfois un étonnement (positif). Sur la forme et le fond, les personnes interrogées sont élogieuses, mais sans toujours bien expliquer et leurs propos donnent le sentiment qu'elles sont « habituées » à cette façon de faire de l'union.

Les financements de la convention programme étant limités, la question se pose de savoir si c'est nécessaire d'en mobiliser une partie sur ce type d'évènement. Les évaluatrices ne prétendent pas donner une réponse définitive, mais comme **ce qui peut être mis à disposition des Unions** partenaires est ressenti comme **insuffisant**, et ce **de plus en plus nettement** au fur et à mesure qu'elles voient toutes les responsabilités et tâches qui reposent sur leurs épaules et les enjeux qui sont derrière, il semblait important de **questionner les priorités**. Sachant qu'il y a un vrai **dilemme** à ce niveau puisque les sommes dégagées ne seraient pas énormes ramenées à une union, que ces rencontres ont aussi permis des **missions sud-nord**, très importantes dans les partenariats et leurs évolutions et que ces temps sont aussi des vecteurs de partage – et de vécu commun - sur les **valeurs**.

Des appuis pas toujours bien calibrés par rapport aux enjeux

➤ ***Le rôle des fédérations - en principe orienté sur mission interne des unions – insuffisamment structuré et soutenu***

La convention programme a structuré les accompagnements et donné des lignes directrices aux chargés de mission sous régionaux sur leur fonction qui créent une cohérence globale des interventions malgré l'hétérogénéité des mouvements et des contextes. Mais le **cadre donné aux fédérations** était beaucoup plus **réduit**, de ce fait, celles-ci n'ont pas toujours concentré leurs efforts sur ce qu'elles étaient supposées – et le mieux à même d'apporter : le renforcement de la mission interne des unions. Elles ont trop souvent balancé entre appui aux maisons (création, relance de la formation longue pour les jeunes, investissement,...) et une participation aux relations extérieures.

Or les enjeux sont importants et progrès nécessaires sur des points qu'elles maîtrisent:

- réflexion collective sur le renforcement des compétences des moniteurs et des directeurs de maisons (élaboration de référentiels métiers et de formation et/ou travail sur la diversification de l'offre de formation)
- travail sur le budget des maisons et le coût de la formation,
- mise en place d'activités d'accompagnement (et de suivi) des sortants.

➤ **Une peur d'imposer qui fait perdre en qualité**

Les changements introduits par la convention programme pour les fédérations étaient déjà assez importants, et leur demander de réaliser des apports méthodologiques programmés aux unions dans ces différents domaines était probablement prématuré, mais serait nécessaire assez rapidement. Il y a peut-être à cet égard une question de fond à considérer et débattre : le respect des partenaires peut parfois créer chez les acteurs français une certaine **retenue à se positionner comme force de proposition** ou une trop grande timidité en la matière. Les fédérations ont des compétences qu'elles peuvent partager, notamment sur les questions de **gestion** et d'**ingénierie de formation** qui sont en passe de devenir assez **cruciales** pour leurs partenaires.

... et un effet balancier, donc des résultats inégaux

La convention programme porte seulement sur trois ans, et l'évaluation a été réalisée six mois avant la fin, elle a donc porté sur une **courte durée de mise en œuvre**.

Mais les **tendances** observées sont assez **nettes** :

- Des **évolutions positives des capacités des Unions à exercer leur mission externe** : les unions existent et connaissent leurs missions, les directions des unions montent en compétence et en légitimité, la construction du dialogue politique est engagée partout grâce aux formations, rendez-vous systématiques, rencontres et évènements réalisées par les différents acteurs,
- mais en contrepoint, les capacités des unions à assurer leur mission interne sont encore limitées.

La convention programme a opéré une sorte d'effet balancier par rapport aux modes d'intervention antérieurs, et ce mouvement nécessite de **penser et préparer un rééquilibrage**, pour relever les défis de **professionnalisation** et de production de résultats probants **des maisons** existantes et à créer.

➤ **Trois points faibles appellent des mesures rapides**

- Le risque de décrochage des administrateurs qui n'ont pas ou peu participé aux formations des responsables d'unions
- Le manque d'outils de pilotage des Unions (dispositif de suivi évaluation interne au mouvement)
- Le passage d'informations et la mise en place d'un appui régulier aux MFR, notamment sur la problématique de l'« insertion »/ concrétisation des projets des jeunes.

➤ **Les autres domaines sont d'ordre stratégique et demanderont encore du temps**

- Construction d'une vision et d'une stratégie à moyen long terme
- Animation du réseau et installation d'une fonction d'appui aux MFR
- Clarification des contours de la fonction de direction
- Gestion et construction de l'autonomie financière, capacité à connaître les coûts de formation (pour l'union et les négociations avec les pouvoirs publics et autres partenaires)

- Organisation d'une fonction d'ingénierie de formations pour appuyer les MFR sur : consolidation des formations longues pour les jeunes, diversification, animation – renforcement de l'équipe pédagogique, référentiels sur les métiers ciblés,...
- Renforcement et diversification des alliances sur les territoires et au niveau national.

Ces fonctions demanderont du temps à être constituées, et un travail de **hiérarchisation** est **nécessaire** dans chaque union, sur la base de sa propre **stratégie** (c'est pourquoi ce point figure en première place dans la liste). Mais les bases sont là et dans les Unions, les administrateurs et certains directeurs sont prêts à traiter de ces sujets.

5. POUR L'AVENIR

Le « modèle MFR » est pertinent et « transposable »..... mais pas forcément partout /en tout

Les MFR constituent un bel outil pour développer la formation des jeunes en lien avec leurs familles, communautés et territoires. Les acteurs des différents mouvements sont très clairs sur l'impératif de formation des jeunes, convaincus de la pédagogie de l'alternance et porteurs des valeurs « MFR ». Il y a donc un véritable intérêt à appuyer les initiatives. Mais avec les réserves qui avaient déjà été émises à la fin du DMP et que montre le tableau précédent, pas forcément partout :

Clarifier les critères de **choix des pays** par rapport aux possibilités de faire bouger les politiques publiques

Clarifier les critères de **choix des zones géographiques** dans les pays (potentiels agricoles et concentration géographique) et revoir / adapter les cursus thématiques,

Et pas forcément en tout : chaque Union doit trouver ce qu'elle souhaite prendre dans le modèle, et trouver les **marges d'adaptation** nécessaires à son contexte. L'UNMFREO aurait sans doute intérêt de son côté à poser ses limites, car il faut **compter avec le temps** (à part en Amérique latine où les dynamiques sociales sont particulièrement fortes) pour **réunir les ingrédients nécessaires** : des **résultats** perceptibles pour le **milieu paysan** et pour les **pouvoirs publics** (ou les bailleurs), deux cibles très différentes qui n'apprécient pas les résultats avec les mêmes critères.

Les unions peuvent devenir autonomes si elles poursuivent leur évolution ... à certaines conditions

L'autonomie des organisations ne se mesure pas aux seules capacités de gestion, mais aussi et peut-être surtout sur des **capacités stratégiques et relationnelles**. Les Unions sont confrontées à des défis très importants qu'elles ne pourront relever que si elles acquièrent ce type de capacités : lecture et analyse du contexte, décodage et positionnement dans les jeux d'acteurs, conscience de leurs spécificités et des valeurs qui les sous-tendent, souplesse et réactivité face aux obstacles en même temps que ténacité pour construire. Les conditions de leur reconnaissance et de leur pérennité sont doubles :

- Représenter un **mouvement conséquent**, ce qui peut se défendre différemment d'un contexte à l'autre (soit en nombre de maisons, soit relativement aux effectifs de jeunes formés, soit parce qu'il est le seul à apporter des réponses sur cette question ou encore par ses liens avec d'autres acteurs),
- Représenter un **mouvement convaincant** au vu de ses résultats en matière d'insertion professionnelle des jeunes et d'effets sur le milieu. Ce qui signifie des MFR qui montent d'un cran en **professionnalisme** à tous les niveaux : dans leur activité de formation – insertion et dans leur organisation et leur gestion.

L'accompagnement de l'UNMFREO gagnerait à se recentrer (balancier), s'affirmer et s'affiner

Pour aider les unions partenaires à relever ces défis, l'UNMFREO aura intérêt à l'avenir à :

- **Structurer un appui « sur mesure »** associant le renforcement de la mission interne et de la mission externe des Unions, en fonction du plan stratégique de chacune, celui-ci reposant sur un triple diagnostic :
 - **institutionnel** : analyse fine du contexte pour évaluer les chances qu'a le mouvement d'obtenir un soutien structurel et stable des pouvoirs publics et les moyens pour y parvenir, notamment en termes d'alliances et de plaidoyer ;
 - **organisationnel** : analyse interne pour déterminer les points forts sur lesquels l'union peut s'appuyer et les points faibles sur lesquels travailler, de façon à progresser vers l'autonomie
... **au double niveau de l'union et des MFR**
 - **partenarial** (travail en cours).
- **Oser des stratégies de renforcement fortes**, appuyées sur des méthodologies construites et des outils structurés sur les fonctions clefs des unions et des MFR.
- Se donner des outils de **mesure des changements** recherchés et atteints (DO), avoir des "marqueurs"
- **Repenser** les regroupements et **les dimensions collectives** : plutôt que par sous région, organiser les formations et les échanges par « niveau » et par axes de renforcement.
- Travailler la question de la **gouvernance** et peut-être pondérer les interrogations sur la participation des familles lorsque l'implication d'autres acteurs et l'apport d'un fort leadership fort servent les MFR et la formation des jeunes sans négliger la place de ceux-ci et/ou de leurs parents.

Explorer les rapprochements possibles avec des coopérations décentralisées

En effet, les collectivités locales en coopération décentralisée (dans l'acception française du terme) se posent aujourd'hui très nettement la question de la réciprocité sur laquelle les MFR ont des atouts, elles cherchent de plus en plus souvent à créer des liens de territoire à territoire, et elles pourraient contribuer de manière indirecte au développement des réseaux de MFR :

- en facilitant l'implication des collectivités locales (et autres acteurs du développement, entreprises,...) « là-bas »
- en apportant de ce fait une légitimité supplémentaire aux maisons et aux Unions pour le dialogue politique
- parfois en apportant des financements intermédiaires qui jouent un rôle d'effet levier pour mobiliser d'autres bailleurs de fond.

Penser un positionnement différent des mouvements proches de l'autonomie dans les dynamiques collectives et internationales

Les termes de référence de l'évaluation demandaient un regard et des suggestions éventuelles sur la dimension de plaidoyer international que les différents mouvements de MFR partenaires pourraient porter ensemble. L'exercice de cette évaluation n'a pas permis de répondre à cette question. En revanche, nous souhaitons retranscrire à la fin de ce rapport transversal la conclusion du rapport pays « Brésil Para », car il ouvre des pistes qui pourraient conduire les MFR sur des **formes de partenariat** qui changent des rapports dits « nord-sud » et fassent bouger les repères dans un univers qui en a de plus en plus besoin. Il parle du Brésil, mais d'autres pays peuvent participer de cette recherche.

Les acteurs français rencontrés ont tous indiqués que les échanges avec leurs partenaires « les questionnent sur les fondamentaux », mais l'explicitation n'est pas évidente à obtenir. On peut affirmer que les acteurs des **réseaux brésiliens** sont **porteurs de témoignages forts sur ces fondamentaux**, et que vu la qualité de l'engagement et de la pédagogie déployée dans les CFR, ils pourraient nourrir les « trois piliers » des MFR :

- Les familles

Même si la vie associative est jugée faible, ce que nous avons vu de la présence attentive des parents, de la simplicité des liens entre eux et les formateurs et entre adultes et jeunes est une force ; rappelons que les CFR n'auraient pas résisté sans les parents.

- La pédagogie :

Les référents pédagogiques de l'ARCAFAR Maranhão travaillent avec **l'équipe Amérique latine**, et ce lien est très important pour la **formation des moniteurs** (nouveaux ou en poste) qui dure 3 fois une semaine. Cette formation porte sur l'accompagnement du jeune, la valorisation de l'alternance, la transdisciplinarité dans le plan de formation du jeune. Le chargé de mission sous régional souligne que les brésiliens sont **très forts** dans ces sujets et font de **très bonnes publications**, et qu'ils pourraient apporter beaucoup aux acteurs du mouvement international. Des parallèles ont aussi été faits par la fédération de l'Isère entre l'engagement des moniteurs brésiliens et les évolutions vécues en France depuis une ou deux décennies qui érodent cet engagement (dont l'effet « 35h »).

- Le territoire

L'implication totale des CFR sur **l'agro écologie**, **l'agro foresterie** et **l'agriculture familiale** est aussi un élément fort de ce dont ils peuvent témoigner, avec des **résultats** et un **positionnement fort et sûr** qui peut être utile dans des contextes de scepticisme condescendant.

De même pour leur capacité à former des **jeunes** qui connaissent leur milieu, sont **capables** d'en faire une **analyse critique** et de prendre des **positions dans le débat social**.

Annexes

1. DONNEES RECAPITULATIVES

	Nombre de MFR					Nombre de jeunes formés			
	Total	FL p° J	%	Evol CP	%	En cours de Ft°	%	Sortis (cumul)	%
AL (Brésil)	117	113	57%	4	9%	2 622	46%	5 906	56%
Afrique de l'ouest	62	40	20%	9	21%	1 686	29%	2 067	20%
Océan Indien	21	21	11%	11	26%	748	13%	2 138	20%
Afrique centrale	24	18	9%	13	30%	615	11%	437	4%
Asie	7	5	3%	6	14%	67	1%	0	0%
TOTAL	231	197		43		5 738		10 548	

2. ETAT DES LIEUX DES MFR DEBUT 2013

ASIE

	Nb total de MFR actives	Nb de MFR actives pr Ft° jeunes	Evolution depuis 2010 MFR Ft° jeunes	Nb jeunes en cours de Ft°	Nb cumulé jeunes sortis	Thématiques de formation	Durée de formation	Nb Moniteurs / MFR	Budget moyen / MFR	Cout Ft° / jeune	Partenaires	Autres info
Cambodge	3 (+1 suspendue)	3 (+1)	+ 4	37	0	Agri- élevage- pisci	10 mois	1	4000\$	150\$	FAEC (OP)	
Vietnam	4	2	+2	30	0	Agri- élevage- pisci Tourisme et restauration	10 mois	3	4300\$	170\$	Bureau des affaires étrangères du district de Tam Ky	

OCEAN INDIEN

	Nb total de MFR actives	Nb de MFR actives Ft° J	Evolution / 2010 MFR Ft° jeunes	Nb jeunes en Ft°	Nb cumulé jeunes sortis	Thématiques de formation	Durée de formation	Nb Moniteurs / MFR	Budget moyen / MFR	Cout Ft° / jeune	Partenaires	Autres info
Madagascar	14 MFR +1 centre de formation adultes	14	+4	528	1078	Agriculture Elevage maraichage et arboriculture, artisanat domestique et de vente	Parcours sur 4 ans en 3 étapes (1+2+1)	Un moniteur, une maitresse de maison et un directeur	13 360 000 Ar Sans investissements	252 400 Ar (93 €) Hors nourriture Ou 360 800 Ar (134€) nourriture comprise	OP locales ou régionales, Ambassades (Canada et France), Fondation Better U (SRI), ONG, municipalités	Les chiffres datent de la dernière évaluation faite en fin 2011 (Document élaboré avec Claude LAROCHE) - 02 MFR fermées depuis 2010
Comores	4	4	+4	60	60	Agriculture , élevage, arboriculture, maraichage	4mois	1 moniteur, 1 directeur, 1 maitresse de maison	7 360 000 KMF en demi-pension ou 11 780 000 KMF pension complète (Etude en projet)	375 € en demi-pension et 590 € pension complète	Villages, municipalités	Ces chiffres sont évalués fin année 2012
Ile Maurice	3 (+1 suspendue + 1 en démarrage)	3	+3	160	1000	Mécanique, métiers de l'hôtellerie principalement	Parcours sur 3 ans en 2 étapes	2 Moniteurs et un directeur	950,000 Mur sans investissements	23,750 Mur	Rotary club et réseau d'entreprises, mécénats, sponsors	Ces chiffres sont évalués fin d'année 2012 ds le rapport financiers de chaque MFR

AFRIQUE CENTRALE

	Nb total de MFR actives	Nb de MFR actives pr Ft° jeunes	Evolution depuis 2010 MFR Ft° jeunes	Nb jeunes en cours de Ft°	Nb cumulé jeunes sortis	Thématiques de formation	Durée de formation	Nb Moniteurs / MFR	Budget moyen / MFR	Cout Ft° / jeune	Partenaires	Autres info
Tchad	9	7	+6	221	98	Agri élevage Artisanat (amorçe)	2 ans 6 à 12 sessions	2 à 4	2 000 000 F.CFA hors alimentation et hors investissement (mais insuffisant)	100 KFCFA (hors alimentation et investissement)	ATADER (OP)	Moniteurs agents de l'Etat
RCA	8 (+6 projets)	5	+4	150	229	Agriculture et élevage	2 ans	2	3 750 000 F.CFA (hors alimentation et hors investissement)	170 KFCFA (hors alimentation et investissement)	DRC (ONG danoise)	Moniteurs agents de l'Etat
Cameroun	7	6	+3	244	110	Agriculture- élevage En Projet : foresterie, maçonnerie traditionnelle, électricité	2 ans 9 sessions de 15j/an	3		120K FCFA (hors alimentation)	Entreprises Collectivités locales	Programme AFOP

AFRIQUE DE L'OUEST

	Nb total de MFR actives	Nb MFR actives FI J	Evol /2010 MFR FLJ	Nb jeunes en cours de Ft°	Nb cumulé Jsortis	Thématiques de formation	Durée de formation	Nb Moniteurs / MFR	Budget moyen / MFR	Cout Ft° / jeune	Partenaires	Autres info
Mali	12 (+4 projets)	12	+2	652	639	Agriculture élevage, teinture, savonnerie	Formations longues (2 ans) Formations courtes (3/6m)	2	2 500 000 F.CFA	100 à 120 KFCFA	FAFPA, APEJ, PAOSC, CNOP, AOPP, Assemblées régionales	
Burkina	7 (+4 projets)	5	+2	266	525	Agro-pastoral	Formations courtes (7 jours en élevage et 9 jours en maraîchage)	2 (niveau BEPC)	3 850 000 F.CFA	24 KFCFA pour F° courtes	FAFPA, FONAENF, Confédération paysanne du Faso	
Bénin	4 en Fonctionnement et 1 en création.	4	+1	118 en formation longue	141	Agriculture élevage maraîchage tissage apiculture	2 ans	1 directeur, 1 moniteur	2,5 MFCFA	40 à 50 KFCFA	Municipalité,	
Togo	4	4	+2	114	56	Agriculture Elevage Organisation de producteurs et Stockage et Commercialisation	2 ans)	2 Moniteurs	1 600 000 Fonctionnement uniquement	55 000F CFA	AGAIB ICAT FODES Comité Togo UNMFREO CFSI	Chaque MFFR a deux promotions
Sénégal	26	26	0	123 en FL 2899 en F courte	233	Agriculture et élevage	F° longue : 1 an F° courte : 6 jours	1			Fédération des ONG sénégalaises, Bureau de la FP agricole, ENDA	
Maroc	9	9	+2	413 apprentis +25 préapprentis +36 en cycle d'orientation	473	Agriculture et élevage Soudure	Préapprentissage : 1 an Spécialisation pro : 1 an Qualification pro : 2 ans Cycle d'orientation : 1 an	4 + maîtresse de maison + gardien	321 000 DHs	5 144 DH	Ministère de l'Agriculture et la formation professionnelle +Partenaires régionaux et fondations	

AMERIQUE LATINE

	Nb total de MFR actives	Nb de MFR actives pr Ft° jeunes	Evolution depuis 2010 MFR Ft° jeunes	Nb jeunes en cours de Ft°	Nb cumulé jeunes sortis	Thématiques de formation	Durée de formation	Nb Moniteurs MFR	Budget moyen / MFR	Cout Ft° / jeune	Partenaires	Autres info
Brésil Para	27	23	N° jeunes en 2010 non connu	70 à 80 par CFR = 1725 (à vérifier)	2311 (+ 2000 diplômes régularisés)	Agri – élevage - pisciculture Agroforesterie Agro-écologie Forêt	Fondamental 2 ou 3 ans Médium 2 ou 3 ans	4 à 8 par CFR		7000 reals (2800 €) (à vérifier)	Municipalités Syndicats agricoles Fondation FVPP SEDUC Para	
Brésil Maranhão	19	19	+197 jeunes	1097		Agri – élevage	Fondamental 3 ans Médium (bac pro) 3 ans	4 à 10 par CFR			SEDUC Maranhão Municipalités Coopératives et syndicats agricoles	
Brésil Sud	71	71		+ 700 jeunes dans le Paraná	2498 dans l'État du Paraná	Agri – élevage Agro-écologie Agro-industrie Métier de la mer	Fondamental 3 ans Médium (bac pro): 3ans	2 à 4 moniteurs + 2 à 4 prof.	250000 réais (fonct. + Ch Sal) CFR de 60 J	4150 reais	Secrétariats à l'Éducation. Municipalités Coopératives et syndicats agricole	La moitié de l'équipe pédagogique = professeurs d'État
Colombie	0	0	4 en préparation	0	0	Agri – élevage Autres métiers du milieu rural			Prévision 200 millions de pesos Col.		Secrétariats à l'Éducation et à l'Agriculture Municipalités Coopératives	