

FICHE 3

ACCOMPAGNER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE AVEC LES AOC, C'EST POSSIBLE



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Fekama est une fédération de 5 collèges agricoles situés à Madagascar. Ces collèges forment des jeunes en zone rurale au métier d'agriculteur·trice grâce à un cursus de 3 années. Fekama et ses collèges sont pilotés par un conseil d'administration (CA), composé de représentant·e-s paysan·ne-s de chaque collège agricole et de la confédération nationale Fifata. Fekama est accompagnée par l'agri-agence Fert* dans sa mission de coordination des activités de formation et d'accompagnement des jeunes vers leur insertion professionnelle. Fert accompagne aussi Fekama à un niveau stratégique, dans un objectif de viabilité technique, organisationnelle et financière.

Jusqu'à présent, les actions étaient principalement pensées par phases de 3-4 ans. Les réflexions se concentraient sur les activités pour répondre aux besoins des collèges, avec un objectif d'amélioration des actions (*on se projette sur ce qui existe aujourd'hui, pour l'améliorer*). Les objectifs étaient fixés au regard des difficultés ressenties au moment de l'écriture du projet.

Fekama souhaitant devenir une institution formalisée et pérenne, il lui fallait une « destination » (sa vision) de laquelle découleraient des axes stratégiques pour 2017-2024. Un tel travail devait être mené avec différentes parties prenantes :

- les acteurs et actrices de Fekama, c'est à dire surtout les élu·e-s et les équipes des collèges ;
- les partenaires « fondateurs » (Fifata et Fert) ;
- les intervenant·e-s externes qui ont une influence sur Fekama, notamment l'État.

Pour accompagner Fekama dans ce travail, Fert a proposé de s'appuyer sur les AOC permettant de s'entendre sur une vision commune à long terme et de définir des orientations stratégiques.

* Fert accompagne Fifata depuis 1989 et les collèges agricoles depuis la création des deux premiers en 2003.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Formuler une vision... à quelle échelle se positionner ?

En juin 2016, les membres du CA de Fekama ont réfléchi à leur vision à l'horizon 2024. Ceux-ci se sont d'abord rattachés à la vision de Fifata, leur organisation « mère » : celle d'« *une agriculture familiale professionnelle et compétitive* ». Mais cette vision était trop large pour définir des axes stratégiques.

L'étape suivante a été d'amener le CA de Fekama à se poser la question de sa contribution à l'atteinte de la vision de Fifata, via sa mission de formation et d'accompagnement de jeunes. Le CA de Fekama a donc spécifié sa vision pour les jeunes : « *Que les jeunes soient des agriculteurs professionnels et entrepreneurs, vecteurs de changement dans leur territoire, et qu'ils soient de plus en plus nombreux à bénéficier de ses services* ».

Mais là encore, cette vision est dépendante d'un environnement complexe, qui implique d'autres acteurs et actrices. Il fallait donc descendre d'un niveau, et exprimer la vision qu'a Fekama pour elle-même, en tant qu'organisation.

« En 2024, Fekama est une fédération formelle et autonome, dont les formations sont reconnues par l'État malgache et par la population rurale pour leur qualité. C'est un acteur de poids dans la politique publique de formation professionnelle agricole et auprès de ses partenaires pour la défense des intérêts des jeunes agriculteurs ; elle répond aux besoins de jeunes ruraux de plus en plus nombreux. »

Quels changements entreprendre, et pour qui ?

Une fois la vision définie, il fallait identifier les changements pour l'atteindre. Mais comment faire ?

D'un côté, l'atteinte de la vision de Fekama, pour les jeunes en particulier, ne dépend pas que d'elle, mais de plusieurs acteurs et actrices, par exemple l'État malgache. Identifier les changements pour chacun-e semblait donc approprié. Or, seuls les partenaires proches de Fekama avaient été conviés, et Fekama n'avait pas la prétention de définir les changements pour les autres ! Il a donc été décidé de réfléchir à ce que Fekama pouvait faire pour contribuer aux changements des autres (par exemple, Fekama peut organiser des séances de travail avec le ministère ou avec d'autres centres de formation...).

D'un autre côté, devenir une organisation « forte et autonome » implique pour Fekama de progresser sur la gouvernance, la gestion des moyens, etc. Cela permet aussi de répondre à la demande initiale de structurer la réflexion autour de grands axes stratégiques : partenariat, finances, opérationnel...

Ainsi, il a été décidé de formuler des changements par acteur-actrice (pour l'État, pour Fifata et pour Fekama) ; et, dans le même temps, de spécifier pour Fekama des changements par thématique (opérationnel, organisationnel et politique) avec une pluralité de défis à relever. Chacun de ces défis a constitué un axe stratégique de Fekama.

Les activités : un juste équilibre entre créativité et contraintes

La dernière étape a été de définir les activités à mener pour atteindre les changements attendus. Ayant en tête la vision à 8 ans, le CA et les équipes des collèges avaient tendance à penser à des activités originales, mais incompatibles avec les moyens disponibles et sans considération du projet* en cours. Il a fallu ainsi rappeler les contraintes qui obligent Fekama à limiter l'envergure des actions. Pour cela, l'équipe d'animation a noté sur des papiers les activités déjà inscrites dans le projet et les participant·e·s devaient « rattachier » ces activités aux différents chemins de changement, en complément des activités qu'elles et ils pouvaient également proposer.

* *Projet au sens Projet financé par un bailleur public sur 3 ans.*



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Un pas de côté utile pour envisager une réflexion stratégique

En accordant plus d'importance aux autres parties prenantes qui peuvent influencer sur l'atteinte de sa vision et en changeant de perspective pour s'intéresser non plus aux activités menées mais aux changements attendus, Fekama réinterroge sa contribution à « l'émergence d'une nouvelle génération d'agriculteurs professionnels et de leur territoire »*. Par le pas de côté qu'elles proposent, les AOC ont ainsi permis à Fekama de redonner du sens à ses actions – une nécessité dans une démarche stratégique.

Adapter la démarche pour réussir à « atterrir »

Tout au long de ces étapes, l'équipe qui animait les ateliers s'est adaptée à la situation, en gardant en tête que ce travail devait aboutir à une stratégie concrète d'intervention pour Fekama. Ainsi, plusieurs visions ont été exprimées pour finalement aboutir à une vision atteignable pour l'organisation. Différents niveaux de changement ont été identifiés. Les activités ont été définies en considérant les contraintes actuelles. Sans constituer un cadre figé, les AOC proposent une méthodologie souple, adaptable pour la conduite d'un travail de réflexion stratégique.



NOS CONSEILS

- Même s'il peut être tentant de se raccrocher à des outils ou à des idées préconçues (il ne peut y avoir qu'une seule vision par exemple), il faut s'adapter à la réalité et aux besoins des acteurs et actrices.
- Il est important que les personnes en charge de l'animation soient à l'aise avec les AOC, ainsi que la personne en charge des traductions le cas échéant.
- Au cours des ateliers, les éléments sont parfois difficiles à traiter spontanément, à chaud. Il faut prévoir un travail intermédiaire d'organisation des idées, de reformulation, de questionnement entre les étapes du processus.
- Même si l'on travaille sur la vision d'une organisation, il peut être pertinent d'impliquer les actrices et acteurs qui peuvent contribuer à cette vision. Pour ce faire, il est préférable de sensibiliser en amont les parties prenantes aux AOC.
- Si l'organisation est déjà engagée dans des activités définies, il faut essayer de les raccrocher aux chemins de changement, afin de confirmer qu'il est attendu de ces activités une contribution à des changements de long terme. Ce travail permet de questionner les activités prévues : sont-elles cohérentes avec notre vision ?



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Nadège KIPPEURT, conseillère technique Fert à Madagascar : fert.kippeurt@gmail.com
- Misaina RANDRIAMAMPINANINA, coordonnateur de Fekama : coordonnateur.fekama@gmail.com

* Cette phrase est la devise de Fekama.