Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action

Union **N**ationale des **M**aisons **F**amiliales **R**urales
d'**E**ducation et d'**O**rientation (UNMFREO)

Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour l'UNMFREO (réf 261 Ev) :

Evaluation externe du Dossier Multi pays (DMP) :

« Les Maisons Familiales Rurales, actrices de la formation rurale en Afrique »

Rapport transversal final

Juillet 2008

Auteurs :

Daniel Neu

Lamine Bâ

GRET

Groupe de recherche et
d'échanges technologiques

Table des matières

I. SYNTHÈSE 4

1. Un exercice délicat 4
1.1 Un ensemble original de situations très diverses 4
1.2 Au final, l'ambition limitée d'une évaluation bien courte 6

2. Résumé 7
2.1 La pertinence : deux enjeux majeurs et la volonté de les concilier 7
2.2 Des actions de dimensions modestes à l'origine d'apprentissages tangibles 8
2.3 Mais l'autonomie des réseaux est très loin d'être acquise et cette fragilité interroge la cohérence de l'approche 9
2.4 Un changement de stratégie serait donc nécessaire pour accompagner ces réseaux vers leur autonomie 10

II. UNE PERTINENCE INDISCUTABLE, UNE COHÉRENCE A QUESTIONNER 4

1. Une pertinence fondée sur deux enjeux majeurs 13
1.1 L'accès des jeunes ruraux africains à l'éducation : un enjeu majeur de lutte contre la pauvreté et contre la faim. 13
1.2 L'éducation des jeunes français aux réalités internationales et au développement 14

2. Une cohérence d'ensemble qui mérite d'être questionnée 15
2.1 Une démarche cohérente au regard des spécificités des MFR 15
2.2 Une démarche qui ne prend peut-être pas en compte toutes les contraintes de l'action 16

III. LES MFR AFRICAINES : DU CHEMIN PARCOURU, MAIS, SAUF EXCEPTION, DES AUTONOMIES ENCORE BIEN LOINTAINES 19

1. Un premier tissu de Maisons construit autour d'un premier noyau d'hommes et de femmes motivés 19
1.1 Des institutions MFR en train de se construire 19
1.2 Un premier noyau d'hommes et de femmes remarquables, partageant les mêmes valeurs 24

2. Une offre de formation fondée sur l'alternance, appelée à se perfectionner et probablement à évoluer 25
2.1 Des formations par alternance appropriées à leur contexte, appelées à se perfectionner 25
2.2 La diversification et l'évaluation des formations en question 26

3. L'émergence ou la consolidation d'unions nationales africaines encore fragiles 28
3.1 Des unions récentes constituées à partir de réseaux de MFR encore peu nombreuses 28
3.2 Des unions aux moyens insuffisants pour faire face à de multiples missions et défis 29

IV. LES MFR FRANÇAISES : DES ACQUIS ET DES APPRENTISSAGES A APPROFONDIR 32

1. L'impact des actions de coopération sur les fédérations et les cadres des MFR 32
1.1 Des actions exigeantes qui demandent parfois à s'inscrire dans des perspectives institutionnelles qui dépassent leur objectif initial 32
1.2 Les apprentissages au niveau des administrateurs et des cadres des MFR 33

2. Des valorisations pédagogiques nombreuses et diversifiées mais encore inégalement élaborées 34
2.1 Lier actions de Coopération et mission éducative : une réelle volonté, une vraie pratique 34
2.2 Des questions à approfondir, des innovations à rechercher 36

3. « Les comités de suivi », pilotes d'actions de coopération et lieu d'apprentissage 38
3.1 Où il est encore question d'apprentissage 38
3.2 De réels savoir-faire, la contrainte des moyens confrontés aux exigences d'un autre métier. 39
3.3 Une analyse plus fine de la mise en œuvre est hors de portée 42

V. RÉFLEXIONS PROSPECTIVES : QUELS OBJECTIFS ET QUELS ENJEUX DE L'APRÈS DMP 46

1. Quels objectifs pour l'après DMP ? 46
1.1 Peut-être, élargir la conception de la mission pour peser sur les politiques ? 47
1.2 Sûrement, continuer à donner la priorité au renforcement des Unions nationales 48
1.3 Très souvent, intensifier l'appui pour permettre aux réseaux d'atteindre une taille critique 49
1.4 Probablement, un investissement collectif plus poussé sur « l'Éducation à l'International » 50

2. Quelques enjeux pour l'après DMP 51
2.1 Le nécessaire « changement d'échelle » de certains partenariats va changer la donne 51
2.2 La préparation de l'après DMP, un processus sans doute complexe à initier sans tarder 53

Neuf fédérations régionales ou départementales de Maisons Familiales Rurales, associées à leur Union Nationale, l'UNMFREO, ont mis en œuvre un programme de coopération dénommé « Les MFR, actrice de la formation rurale en Afrique ». Ce programme ou « Dossier Multi Pays », DMP, soutenu par le Ministères français des affaires étrangères de 2004 à 2008, a concerné sept pays d'Afrique, le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Mali, le Maroc, la République Centrafricaine, et le Togo. Il a fait l'objet, de février à mai 2008, d'une évaluation mise en œuvre avec l'appui du F3E[1].

Ce rapport présente la synthèse transversale de cette évaluation. Il est organisé en cinq parties. La première rappelle les difficultés particulières de cette évaluation et en propose une synthèse. La seconde en souligne la pertinence mais s'interroge sur sa cohérence. Les deux suivantes rendent compte des résultats de l'action, d'abord en Afrique puis en France. Elles soulignent à la fois la qualité des apprentissages en cours mais aussi la fragilité des résultats acquis qui, conformément à ce qui était prévu, restent quantitativement limités. La dernière partie propose trois grands axes pour l'après DMP, dont, du moins dans certains pays, un changement d'échelle. Elle pointe cependant les enjeux d'une telle évolution.

Compte tenu des objectifs de cette évaluation[2], ce rapport s'adresse avant tout aux acteurs déjà impliqués dans l'action et aux membres du comité de son pilotage, qui tous connaissent suffisamment bien l'action pour qu'une description factuelle préalable de l'ensemble n'apparaisse pas indispensable.

Il est complété par trois rapports pays (Bénin, Cameroun et Maroc) et un rapport annexe.

I. SYNTHÈSE

1. Un exercice délicat

1.1 Un ensemble original de situations très diverses

La diversité des situations et des actions

Les sept actions de coopération réunies au sein du « Dossier Multi-Pays » apparaissent très différentes les unes des autres. Certes, elles sont au service des mêmes valeurs, contribuent au même « projet » et visent le même objectif global. Mais elles concernent des acteurs français et africains et des contextes de pays très différents les uns des autres. Elles ont leur propre histoire. Leurs objectifs spécifiques reflètent leurs spécificités et sont assez dissemblables. Elles se traduisent logiquement par des stratégies d'intervention également très variées. Certaines ont été initiées avec le DMP, d'autres l'ont été bien avant son lancement (ces dernières mériteraient une évaluation spécifique). Les autres ont son âge, trois ans.

[1] La chronologie de cette évaluation figure à l'annexe 1 de ce rapport.

[2] Cf. la note de cadrage validée lors de la réunion du comité de pilotage du 21 février à l'annexe 2 de ce rapport

Le tableau ci-dessous résume très succinctement les partenariats entre fédérations françaises et MFR ou réseaux de MFR des sept pays d'Afrique concernés par le DMP. Leurs fiches descriptives issues des termes de référence de cette évaluation figurent à l'annexe 1 de ce rapport.

Outre ces actions de coopération sur le terrain, le DMP prévoyait la mise en œuvre de trois volets transversaux : *« appui à la mise en réseau des MFR africaines* », « *Echanges entre les « partenaires MFR France »*, « *Animation, Suivi, Capitalisation et évaluation* ».[3]

Partenariat Pays	**Budget (*) en €**	**Principaux résultats attendus**	**Moyens**	**Naissance du partenariat**
Aquitaine Limousin / Maroc	190 000	Renforcer l'Union nationale et un réseau d'une dizaine de maisons	Des missions, des échanges, une dotation à l'Union	1995-1998
Vendée/Bénin	208 835	Créer un réseau de trois maisons, l'accompagner vers son autonomie, ouvrir une 4e maison	Un volontaire et sa logistique Un fond d'appui pédagogique	1991-1991
Maine et Loire et Loire Atlantique/Burkina Faso		Redynamiser les 2 maisons existantes, ouvrir deux autres maisons, Créer une Union nationale		1998-1998
Ille-et-Vilaine/Mali	196 272	Renforcer une maison existante, en créer 3 autres dans la même région, et fédérer ce réseau	Un volontaire et sa logistique Un fond d'appui pédagogique	1993-1994
Loire et Drôme-Ardèche/Togo	137 433	Redynamiser un « ancien » réseau de 24 de MFR	Missions d'appui (formation de formateurs, redynamisation d'association de base)	1963-2002
Franche Comté/RCA	105 000	Redynamiser un « ancien » réseau de 17 centres	Mission d'appui	1996-1997
Auvergne/Cameroun	70 000	Créer une nouvelle MFR	Mission et fond d'équipement et d'appui pédagogique	1999-1999
UNMFREO/ Cameroun	59 548	Redynamiser un réseau existant de centre de type MFR	Missions	2004
UNMFREO / 7 pays	88 316	Appui à la mise en réseau des MFR africaines	Rencontres des MFR africaines – participation aux séminaires formation rurale africains	
UNMFREO / 9 fédérations	20 149	Échanges entre les partenaires MFR France	Formation sur 4 ans – rencontres annuelles	
Animation, suivi, évaluation	415 672	Animation des partenariats – évaluation externe – capitalisation des actions du DMP	Animation comité – missions et échanges entre les partenaires MFR France et Afrique	
TOTAL	1 491 225 *			
(*) Hors les 10% de frais administratifs				

[3] Ces trois volets, dont le budget total s'élevait à 524 137 euros (hors frais administratifs) sont rapidement évoqués ci-après page 40.

Face à cette diversité, une synthèse masque forcément bien des caractéristiques spécifiques à chacun de ces partenariats.

L'originalité des MFR et de leurs actions de coopération

Un exercice d'évaluation est toujours un exercice de comparaison. Les évaluateurs comparent, implicitement ou explicitement, l'objet qu'ils évaluent aux objets analogues qu'ils ont déjà analysés. Ils sont un peu désarmés lorsqu'ils se trouvent face à un objet original et atypique.

Or ces deux qualificatifs s'appliquent bien aux actions de coopération engagées par les fédérations de MFR françaises.

Ces actions traduisent l'originalité du mouvement des MFR et celle de sa culture. Elles sont imprimées de ses valeurs[4] et sont marquées par l'originalité de son mode fonctionnement très décentralisé, apparemment plus réactif que programmatique…

Elles sont mises en œuvre par des acteurs qui ne sont pas des « spécialistes » de la coopération au Développement. Elles répondent à des motivations qui tiennent à la fois à l'engagement citoyen, à la mission éducative, et au désir de partager leur savoir-faire professionnel des institutions qui les ont initiées.

Leur ambition commune est d'accompagner la création et le développement durable d'institutions de formation qui partagent les valeurs et les principes pédagogiques de leur mouvement. Leur action s'inscrit dans des domaines complexes, notamment :

- L'extension d'un « concept » original de « Maisons Familiales » dans des contextes très variés et très différents de son environnement d'origine et donc son appropriation par des acteurs aux cultures très différentes les unes des autres.
- La transmission d'une approche pédagogique originale (la formation par alternance).
- La création d'institutions nouvelles (les associations MFR).
- Les relations entre pouvoir public et secteur privé associatif dans la mise en œuvre de politiques de formation (la clé de la pérennité d'un réseau de MFR).
- La valorisation en termes d'éducation (en France) d'une action de coopération conduite par un réseau d'institutions de formation.

1.2 Au final, l'ambition limitée d'une évaluation bien courte

Trois pays sur sept, une semaine par pays

Conformément à ses termes de référence, la phase terrain de cette mission s'est limitée à trois coopérations. Les évaluateurs ont pu consacrer en moyenne deux jours en France et une semaine sur le terrain pour analyser des actions qui, au-delà du DMP lui-même, concernent des processus souvent longs (Bénin et Maroc), complexes (Maroc et Cameroun) et inégalement documentés.

[4] Les auteurs de ce rapport ne sont pas les mieux placés pour présenter ces valeurs. Mieux vaut sur ce sujet consulter les documents produits par les MFR elles-mêmes. On trouvera, à l'annexe 2 de ce rapport la présentation des MFR par elles-mêmes telle qu'elle figure dans le document de présentation initiale du dossier multi-pays.

Ils ne peuvent prétendre avoir réalisé une analyse fine et détaillée des réalités qu'ils ont observées. Ils se sont efforcés de cibler leurs travaux sur les deux objectifs qui leur avaient été assignés :

- Porter un regard extérieur qui aide les acteurs à prendre du recul par rapport aux projets qu'ils ont conduits,
- Contribuer ainsi à une réflexion prospective.

Au final plus d'opinions argumentées que de faits avérés

Au final, ils doivent donc souligner les limites de leur travail, d'autant que celui-ci n'a pu s'appuyer sur des outils de suivi suffisamment documentés et homogènes. On trouvera ci-après plus de réflexions et d'opinions argumentées que de faits avérés. Ces réflexions et opinions ne sont donc pas des vérités d'experts ou des « paroles d'évangile ». Elles n'ont pas d'autres ambitions que de contribuer aux débats que les réseaux de MFR vont conduire sur leur action[5].

2. Résumé

2.1 La pertinence : deux enjeux majeurs et la volonté de les concilier

Deux enjeux majeurs

La crise alimentaire mondiale remet sur le devant de la scène les enjeux agricoles et ruraux de notre planète. Elle a rappelé que l'accès des populations les plus pauvres à une alimentation saine et suffisante dépendait en grande partie des évolutions à venir des agricultures paysannes et de leurs capacités à contribuer à l'accroissement des productions alimentaires et l'augmentation des revenus des ruraux. Ces enjeux sont d'abord ceux de la régulation internationale des marchés agricoles et ceux des politiques publiques de développement rural et de coopération internationale. Mais ils sont aussi ceux de l'accès des ruraux aux savoirs.

Dès lors, deux types d'actions apparaissent plus pertinents que jamais :

- celles qui, au Sud, entendent contribuer à l'accès des jeunes ruraux à une éducation au service du développement de leur territoire
- celles qui, au Nord, visent l'éducation des jeunes originaires de tous milieux aux nouvelles réalités internationales.

Les MFR françaises entendent contribuer à ces deux objectifs.

Deux traits originaux à l'origine de la conception des actions de Coopération des MFR

Les actions de Coopération des MFR sont marquées par la volonté d'y impliquer fortement les cadres des Maisons et ceux de leur fédération. Cette caractéristique découle de leur personna-

[5] Lors des nombreuses restitutions organisées avant la finalisation de ce rapport, certains ont craint que souligner ces limites n'amoindrisse la portée des conclusions de ce rapport. Nous pensons le contraire. Selon nos suggestions, le Comité de Pilotage a recentré l'objectif de cette évaluation et la mise au service de la réflexion stratégique et prospective que l'Union entend conduire dans les semaines à venir. Les personnes qui utiliseront ce document pour animer cette réflexion collective doivent en connaître les limites.

lité particulière, celle de ces centres de formation fédérés autour d'un ensemble de valeurs très fortes.

Elles traduisent d'abord leur volonté de concilier ces deux missions de coopération au développement et d'éducation aux réalités internationales. Conformément à leur pédagogie, les MFR ne pourraient pleinement assumer la seconde sans que leurs cadres ne s'investissent directement dans la première. En retour, le nivaux élevé de cet investissement ne peut se justifier que s'il contribue aussi effectivement à la mission première, éducative, du réseau.

Elles tiennent ensuite à la conception des MFR de leur action de coopération. Il s'agit moins de transmettre des savoir-faire techniques (ici pédagogiques). Il s'agit d'abord de contribuer à la diffusion d'un « type » de centres de formation. Ces centres ont toutes les chances d'être au service du développement de leur territoire, pas seulement par leur pédagogie et leur caractère associatif, mais aussi et surtout parce qu'ils adhèrent à un ensemble de valeurs et de principes. La diffusion de ces valeurs passe également par l'investissement direct de ceux qui les partagent, les cadres (personnels et administrateurs) des Maisons et des fédérations.

2.2 Des actions de dimensions modestes à l'origine d'apprentissages tangibles

Cette conception de l'action de coopération, liée à une mission éducative et fondée sur le partage de valeurs avant de l'être sur une transmission de savoir-faire, détermine pour partie la stratégie de mise en œuvre du programme. Elle est décentralisée au niveau des fédérations. Cette décentralisation se traduit par une dispersion géographique équivalente. Les « projets » de chaque binôme fédération/pays sont de taille modeste (en moyenne, hors frais généraux et hors actions transversales) et pour les seules actions financées sur DMP : 46 000 euros par an et par pays. Ils reposent en grande partie sur l'engagement d'hommes et de femmes qui en France et en Afrique partagent des valeurs analogues, se rencontrent et se comprennent progressivement et font d'autant plus confiance qu'ils se comprennent.

Ces projets se traduisent par des apprentissages indiscutables et des constructions institutionnelles encore fragiles.

Un premier tissu de Maisons africaines encore peu nombreuses construites autour d'un noyau d'hommes et de femmes motivés

Compte tenu de leur dimension ces projets ne se traduisent encore que par un petit nombre de Maisons déjà actives, si on retient la pratique de formation longue par alternance comme la marque d'activité spécifique d'une MFR[6]. Ces MFR sont encore logiquement des associations « en construction » car, comme toutes institutions créées pour supporter l'introduction d'une innovation dans un milieu, elles ne peuvent trouver leur forme définitive qu'après que ladite innovation ait fait ses preuves. En règle générale, c'est l'institution qui suit l'action et non l'inverse. Dès lors, examiner ces jeunes institutions au regard des critères utilisés pour évaluer leurs consœurs françaises n'aurait guère de sens. La première fragilité des Maisons semble liée à l'insécurité des ressources qui leur permettent, ou non, d'offrir des formations de qualité à leurs élèves et de professionnaliser leurs équipes pédagogiques. Cette fragilité est d'autant

[6] Les éléments de suivi récoltés lors de la réunion des MFR à Yaoundé devraient nous permettre de donner des chiffres complets. Elles sont 8 au Maroc et 3 au Bénin pour trois des pays visités. (La MFR créée au Cameroun durant le DMP n'est pas encore fonctionnelle).

plus forte que les Maisons restent trop isolées et sont installées sur des territoires aux économies fragiles.

Une appropriation déjà réelle mais forcément progressive en Afrique

La première richesse de ces Maisons, ce sont les hommes et les femmes qu'elles mobilisent. Ce sont progressivement leurs anciens élèves qui témoignent par leur réussite de leur satisfaction et s'engagent au sein de leurs institutions.

Les évaluateurs peuvent témoigner des qualités de « passeurs de pédagogie » des formateurs des MFR françaises, de la satisfaction des moniteurs, des élèves et des personnes ressources qu'ils ont rencontrés. Ils n'ont pas forcément les compétences, ni sûrement disposé du temps nécessaire pour se prononcer sur la qualité des formations pratiquées et leur appropriation à leur contexte. D'ailleurs, l'enjeu n'est pas là dans cette qualité à un instant « t ». Il réside dans la capacité des pédagogues des MFR africaines à s'approprier progressivement les approches, outils et références que leurs collègues français leur ont transmises et qu'ils utilisent et qu'ils maîtrisent déjà. Au-delà des qualités individuelles de certains d'entre eux, cette capacité dépendra fortement des conditions de travail qui leur seront offertes par les Maisons et des animations pédagogiques et des sessions de perfectionnement qui pourront être organisées par leurs réseaux nationaux.

Ces réseaux auront la lourde tâche d'accompagner l'évolution des formations offertes par les Maisons en évitant une trop grande dispersion qui nuirait à leur cohésion.

Des apprentissages également en France

Bien que modestes au regard de leurs enjeux en Afrique, les actions de coopération des MFR occupent parfois une place importante dans l'activité de leur fédération. Certaines d'entre elles les intègrent fortement dans leur stratégie d'animation, d'image et de communication.

Ces actions se traduisent également par des apprentissages au niveau des cadres des MFR. Des apprentissages forts au niveau des personnes les plus impliquées dans leur mise en œuvre, plus diffus mais réels pour ceux qui participent aux nombreux échanges organisés en France et dans les pays concernés.

La volonté de lier coopération et éducation aux réalités internationales et au développement existe et se manifeste dans toutes les fédérations françaises concernées. Elle se traduit par de nombreuses initiatives difficiles à évaluer au cours d'une mission aussi courte. Il semble cependant qu'elles restent un peu trop isolées les unes des autres au gré des initiatives des Maisons et qu'elles pourraient s'inscrire dans des démarches d'ensemble plus soutenues suscitant plus de recherche et de créativité.

2.3 Mais l'autonomie des réseaux est très loin d'être acquise et cette fragilité interroge la cohérence de l'approche

Des réseaux encore très fragiles

Les Unions nationales africaines semblent encore très fragiles, sauf peut-être au Maroc. Elles ne réunissent encore qu'un très petit nombre de Maisons pleinement actif. Leur création ou leur rénovation pour les deux anciens réseaux est trop récente. En dessous d'un certain seuil, le bon fonctionnement de leurs instances dépend d'un trop petit nombre de personnes. Malgré

la qualité de ces dernières, la crédibilité de ces Unions aux yeux des pouvoirs publics et de leurs autres partenaires potentiels reste modeste puisqu'elle se mesure inévitablement à leurs effectifs.

Faute de ressources suffisantes, malgré des avancés au Bénin et au Maroc, elles ne disposent pas encore des moyens nécessaires à leur action. Elles ne peuvent notamment pas impulser une extension ou une réactivation suffisamment rapide de leurs réseaux qui serait pourtant indispensable à leur propre consolidation.

Une fragilité qui interroge la stratégie d'intervention

En dehors du Maroc, les perspectives d'autonomie des Unions de MFR africaines apparaissent bien lointaines. Les Maisons ne pourront pas consolider leur activité et encore moins se multiplier sans bénéficier de ressources extérieures supplémentaires à celles de leur territoire.

La stagnation des réseaux de Maisons créées avant le DMP témoigne de cette réalité. Des Maisons isolées, même si elles bénéficient du soutien de leur partenaire français, restent fragiles parce qu'isolées.

À terme, la pérennité des réseaux de MFR sans soutien public stable et donc structurel semble très incertaine. De tels soutiens apparaissent très improbables dans certains pays.

Là où ces aides publiques sont envisageables, elles seront probablement réservées à des réseaux ayant déjà atteint une certaine taille critique, capables de démonter leur efficacité et leur efficience, disposant d'un bon réseau d'alliances et d'appuis politiques.

Viser cette taille critique implique des stratégies de développement plus volontaristes que celles mises en œuvre durant le DMP et un rythme de professionnalisation et de croissance plus rapide.

Une telle stratégie requiert des soutiens financiers plus importants. Elle n'est pertinente que dans peu de pays. Elle aurait d'autant plus de chance de réussir en se focalisant sur les territoires aux potentiels agricoles les plus élevés, les plus susceptibles de mieux valoriser économiquement des formations techniques ou professionnelles

2.4 Un changement de stratégie serait donc nécessaire pour accompagner ces réseaux vers leur autonomie

Quelques questions pour une réflexion prospective qui ne devraient pas se limiter à l'avenir des actions de coopération conduites par les fédérations

Une telle stratégie ne sera pas sans risque. Elle ne se conciliera pas toujours aisément avec l'approche suivie jusque-là par les MFR françaises. En même temps, on voit mal où conduit l'action de ces dernières en Afrique si elle reste autant éparpillée, si elle ne se différencie pas encore plus d'un pays à l'autre et si elle ne change pas d'échelle, du moins dans les pays les plus favorables.

Mais comment le réseau français pourrait-il mettre en œuvre des approches aussi différentes d'un pays d'Afrique à l'autre ? Là où ces actions de coopération changeront d'échelle, ne devra-t-il pas faire appel à des compétences éloignées de ces métiers traditionnels ? Si oui, où devra-t-il les positionner ?

La réflexion prospective que veut initier l'UNMFREO sur les actions de coopération du réseau ne pourra probablement pas faire l'économie de ces questions. Elles ne sont probablement pas les seules.

Les questions posées pour l'avenir des actions de coopération des fédérations en Afrique devraient, selon nous, être abordées dans le cadre d'une réflexion plus large.

Ce cadre devrait englober l'ensemble des actions de coopération conduites en partenariat par le réseau français. Certaines (on pense notamment à celle conduite à Madagascar), sont susceptibles d'enrichir les leçons et les questions issues de l'évaluation du DMP.

Il devrait également inclure une réflexion sur la dimension internationale au sein de la mission éducative des MFR.

Valider la nécessité d'un « changement d'échelle »

Si le réseau des MFR françaises valide l'essentiel des conclusions de ce rapport, il devra amorcer un processus de rénovation de sa stratégie de coopération internationale. Dans une structure aussi démocratique et décentralisée, ce processus sera forcément itératif. Il procédera par étape. Il commencera par le partage d'une analyse (qui ne se limitera pas à celle du DMP), se poursuivra par la formulation collective d'objectifs et d'axes stratégiques, avant de se conclure par leur déclinaison sur un mode plus opératoire.

Une évaluation ne peut pas se transformer, en cours de route, en une démarche d'accompagnement stratégique. Il est donc difficile de conclure ce travail par des propositions très prescriptives, au-delà de quelques recommandations méthodologiques.

Quelle pourrait être la première étape vers la définition d'une nouvelle stratégie de coopération internationale des MFR en Afrique ? Probablement la validation par le réseau du « changement d'échelle » que ce rapport lui propose, et une reformulation de l'objectif spécifique de cette coopération : celui-ci devrait être explicitement visé **la constitution de réseaux nationaux de MFR[7] de dimension suffisante, pour être institutionnellement autonomes, prendre leur place dans la politique d'éducation rurale de leur pays, disposer des moyens nécessaires à leur extension et à l'adaptation à leur contexte spécifique des principes fondamentaux des MFR.**

Resituer la coopération à l'internationale des MFR au cœur de leur mission essentielle

Le réseau des MFR n'est pas une ONG de développement. La solidarité à l'international n'est pas sa première mission. La qualité « sur le terrain » de ses actions de coopération ne peut être la seule référence de sa réflexion stratégique. Le réseau doit aussi s'interroger sur la contribution de ces actions à sa mission première, la mission éducative. Faute de revisiter le sens de sa coopération, le réseau pourrait éprouver des difficultés à s'imposer les changements et les efforts qu'impliquera le « changement d'échelle » que nous préconisons.

Autrement dit, un deuxième objectif de cette coopération serait de contribuer à « l'éducation à l'international » des élèves et des stagiaires des MFR françaises (et peut être plus accessoirement de participer à la cohésion et à l'image de leur réseau).

[7] C'est à dire de réseaux de centres de formation associatifs ruraux, partageant les valeurs et les principes des MFR.

Ce deuxième objectif invite le réseau à inclure « l'éducation à l'international » au cœur de ses réflexions stratégiques.

Anticiper les changements qu'impliquera le « changement d'échelle »

L'objectif d'autonomie des réseaux africains de MFR exigera des changements important dans la conception et la mise en œuvre des programmes de coopération des MFR.

Il impliquera des programmes de coopération très différents d'un pays à l'autre, encore plus divers que ne l'étaient les sept « dossiers » du DMP. Ces programmes devront changer de dimension dans les pays les plus favorables. (Les pays qui ont adopté des politiques cohérentes de formation agricole et rurale, et qui ont les moyens de ces politiques). Leur ampleur demandera des compétences en montage et conduite de programmes de coopération qui ne se trouvent pas aujourd'hui au sein des fédérations et qui n'y ont peut-être pas leur place. Ces changements impliqueront de revisiter la notion (un peu floue) de co-maîtrise d'ouvrage entre l'Union et les fédérations développée durant le DMP. Cette démarche sera d'autant plus nécessaire que les modalités de financement et les montages institutionnels de ces programmes varieront probablement fortement d'un pays à l'autre.

Dans cette perspective, il sera essentiel de maintenir des « volets transversaux » qui assurent la mise en réseau des MFR africaines et facilitent les mises en débats au sein du réseau français sur les questions d'éducation et de coopération à l'internationale.

Enfin, selon les auteurs de ce rapport, le « changement d'échelle » que demande l'autonomie des réseaux africains de MFR ne se limite pas à la dimension des programmes de partenariat et de coopération. Il implique aussi d'agir sur les politiques des États et des bailleurs de Fonds pour obtenir que plus de moyens soient plus intelligemment affectés à l'éducation professionnelle en zone rurale. Il ne s'agit donc pas seulement d'agir en tant que professionnel, mais aussi en temps que citoyen, en s'associant avec d'autre à des actions de plaidoyer en faveur de l'accès des ruraux à l'éducation et au savoir.

II. UNE PERTINENCE INDISCUTABLE, UNE COHÉRENCE A QUESTIONNER

1. Une pertinence fondée sur deux enjeux majeurs

1.1 L'accès des jeunes ruraux africains à l'éducation : un enjeu majeur de lutte contre la pauvreté et contre la faim.

L'accès des jeunes ruraux à des formations adaptées à leurs besoins, une priorité désormais reconnue par tous

L'actualité de ces dernières semaines s'est brutalement souvenu des enjeux agricoles et alimentaires de notre planète. Les médias français ont abondamment rendu compte « des émeutes de la faim ». Ils ont alors redécouvert l'importance des agricultures familiales et vivrières pour notre avenir et le défi que représentait leur insertion dans l'économie mondiale. Ces événements ([8]) ont suscité de multiples éditoriaux et tribunes libres. Leurs auteurs auraient dû lire les premiers documents produits sous l'égide du réseau FAR et notamment le dossier rédigé dès 2003 par Monsieur Pierre Debouvry à la demande du bureau DCT/HEP du Ministère des affaires étrangères[9]. Ils auraient pu ainsi écrire 95 % de leurs articles cinq ans avant leurs concurrents.

La plupart des éditorialistes s'accordent sur deux points :

- Les solutions à la crise alimentaire mondiale qui menace l'augmentation de la production agricole, en particulier dans les pays les plus pauvres et l'accroissement des revenus des ruraux les plus démunis, dépendent en grande partie du développement des agricultures familiales.
- L'accès en masse des jeunes ruraux à des formations adaptées à leurs besoins est un des leviers essentiels de ce développement. (Il n'est évident pas suffisant à lui seul, l'enjeu majeur restant la régulation du commerce mondial).

Cet accès constitue un défi majeur de lutte contre la faim dans les années à venir.

Le concept des MFR, une référence incontournable

Quels dispositifs de formation professionnelle agricole et rurale permettraient de relever ce défi ? De nombreuses approches coexistent en la matière. Chacune propose des solutions insti-

[8] et de la publication de l'approbation du rapport de l'IAASTED (International Assessment of Agricultural Science and Technologie for Développement) par 59 gouvernements le 12 avril à Johannesburg (Afrique du Sud).

[9] Cf. *Ministère des Affaires étrangères : Formations professionnelles agricoles, réflexions sur les orientations stratégiques du bureau DCT/HEP, Dossier préparé par M Pierre Debouvry, 2003, 49 pages*

tutionnelles et pédagogiques différentes. Aucune n'est universelle, aucune ne peut répondre seule à la diversité des contextes nationaux et des territoires ruraux.

Les experts s'attachent donc plus à définir des principes et des repères pour concevoir et adapter des dispositifs de formation à une situation donnée, plutôt qu'ils ne cherchent à bâtir des modèles.

Dans ce contexte, le concept des Maisons Familiales mérite d'être expérimenté et parfois développé, non pas comme une solution systématiquement exportable, mais comme une référence qui a fait ses preuves dans de nombreux pays à partir d'une proposition construite sur une approche pédagogique et une approche institutionnelle. La première est fondée sur la pédagogie de l'alternance, la globalité de l'éducation, le lien entre formation fondamentale et formation professionnelle, entre formation et insertion, d'une part ; la seconde sur des centres de formations associatifs, fédérés entre eux, dont des parents d'élèves sont membres, et qui sont ancrés sur leur territoire.

Deux demandes presque universelles en milieu rural : des jeunes qui veulent accéder au savoir, et des adultes qui s'inquiètent de l'avenir de leur territoire

Au-delà de ces questions macroéconomiques et de ces approches d'experts, la demande des jeunes ruraux d'accéder au savoir et le désir des anciens et des adultes de donner un avenir à leur territoire correspondent à deux « demandes » quasi universelles. La plupart des voyageurs attentifs qui ont eu à connaître des territoires ruraux africains très divers peuvent en témoigner.

La volonté de répondre à ces deux aspirations, sans les dissocier, a été à l'époque portée en France par des mouvements d'Éducation populaire qui furent en partie à l'origine des réseaux créateurs des Maisons Familiales. Ces mouvements, en donnant naissance à d'autres organisations, ont par la suite indirectement influencé la politique de l'État en faveur du développement de l'agriculture.

Les solutions permettront aux jeunes africains ruraux d'accéder plus largement à l'éducation, proviendront aussi, probablement, de la prise en compte par les pouvoirs publics d'une volonté et d'expériences accumulées par des « mouvements » d'associations rurales connectées entre elles.

1.2 L'éducation des jeunes français aux réalités internationales et au développement

Développement personnel, responsabilité citoyenne

Les prochaines générations vivront demain dans un monde encore plus ouvert que le nôtre.

Leur avenir dépendra aussi de leur aptitude à voyager, à travailler et à échanger avec des personnes de cultures différentes, et à comprendre les réalités internationales. « L'ouverture sur le monde » n'apparaît plus seulement une pratique pédagogique aux fortes vertus éducatives. Elle devient un objectif en soi, indispensable pour préparer des jeunes à leur future vie professionnelle.

L'avenir de notre planète et la résolution durable des crises évoquées ci-dessus dépendent avant tout de décisions politiques sur lesquelles les citoyens, notamment ceux des pays déve-

loppés, peuvent peser. La compréhension par ces derniers du monde dans lequel ils vivent et de leur devoir de Solidarité est un défi majeur que tentent de relever les actions « d'éducation au Développement ». Celles-ci peinent à trouver leur place face aux appels humanitaires fondés sur l'émotion. Elles se traduisent trop souvent par des campagnes qui peinent à franchir les cercles de militants convaincus.

La prise en compte de cette mission « éducation au Développement » par des structures de formations initiales est donc un enjeu majeur. Elle correspond aux valeurs de solidarité et de citoyenneté que cultivent et transmettent les MFR. Elle fait partie de leur mission éducative.

Des MFR actrices pour être éducatrices

Au regard de ces valeurs, mais aussi de leur approche pédagogique, les MFR ne peuvent probablement pas être des vecteurs d'une éducation « aux réalités internationales » et au développement sans être elles-mêmes des institutions ouvertes à l'International, actrices du développement…

La pertinence de l'action en coopération des MFR, qui va au-delà du DMP, teint donc à ces deux objectifs globaux ([10]) : *« contribuer à l'accès des jeunes ruraux africains à l'éducation et à l'éducation des jeunes français au développement aux réalités internationales* » et aux liens établis entre eux.

La spécificité de cette action et sa logique sont donc une de ses clés de lecture et la façon dont elle concilie ces deux objectifs.

2. Une cohérence d'ensemble qui mérite d'être questionnée

2.1 Une démarche cohérente au regard des spécificités des MFR

Une démarche d'accompagnement partenariale fondée sur la confiance et l'engagement des personnes, cohérente avec la « vision » des MFR

Les démarches de coopération des fédérations de MFR françaises (souvent amorcées bien avant le DMP) sont des démarches d'accompagnement. Elles sont souvent initiées à partir d'une rencontre entre responsables de MFR et personnalités médiatrices du Sud[11]. Ces rencontres ont lieu « en région » directement (Vendée - Bénin) ou des coopérations préexistantes (Ille-et-Vilaine - Mali) ou par l'intermédiaire de l'UNNFREO (Auvergne - Cameroun). Ces rencontres donnent naissance à une relation partenariale suivie entre une petite équipe issue de la fédération française et un premier noyau d'acteurs d'un territoire africain, porteurs du projet de création de la future MFR.

Cette relation se développe sur le mode d'un processus d'accompagnement fondé sur la responsabilité des porteurs du projet, et donc soumis aux aléas du contexte et des personnalités de ces acteurs. Elle s'étend plus ou moins rapidement de façon plus ou moins volontariste à

[10] Tels que nous les avons compris et que nous nous permettons de les reformuler de façon un peu simpliste.

[11] Le Maroc est de ce point de vue un cas un peu particulier. La rencontre n'est pas fortuite. Elle s'inscrit dans une démarche de coopération initiée par l'Etat marocain. Mais la rencontre entre personnes apparaît cependant comme une des clés du processus de coopération.

d'autres territoires dans le pays. La cheville ouvrière de ces partenariats est soit un volontaire, soit un pédagogue des MFR qui intervient par missions successives.

Cette démarche est conforme aux valeurs des MFR. Elle leur permet la plupart du temps d'exprimer leur savoir-faire relationnel et pédagogique. Elle est profondément cohérente avec leur valeur et leur « projet ». Elle traduit un postulat qui peut s'exprimer comme suit : Les qualités des nouvelles MFR du Sud, et donc leur capacité à répondre aux défis de la formation des jeunes ruraux, tiendront avant tout aux qualités des femmes et des hommes qui les animeront, à leur esprit de responsabilité et d'initiative, à leur conception de la formation, et à leur cohésion fondée sur le partage de valeurs essentielles.

Ces modalités sont également cohérentes avec l'insertion des actions de coopération au sein des fédérations. Elles se situent à la périphérie de leur mission essentielle. Elles s'accommodent donc bien de ce rythme assez lent. Ce rythme permet à un noyau de bénévoles (ou de professionnels accaparés par d'autres tâches) de garder la maîtrise du processus d'ensemble. Il régule les besoins en ressources humaines et financières à un niveau compatible avec les capacités de mobilisation des fédérations.

Le renforcement des réseaux, priorité du DMP, est effectivement indispensable à la pérennité des Maisons… qui aurait peut-être pu apparaître plus tôt

Le DMP lui-même invite les fédérations françaises à dépasser l'accompagnement Maison par Maison et donner la priorité à la création ou au renforcement de réseaux nationaux. Cette nouvelle orientation répond aux attentes du Ministère des Affaires Étrangères à la recherche d'interlocuteurs de cette dimension, susceptibles de participer aux débats sur les politiques publiques des formations professionnelles. Elle est surtout cohérente avec la nécessité de conforter des institutions locales qui demeurent fragiles tant qu'elles restent isolées, et pour pouvoir, à terme, amplifier le rythme de création des Maisons en mobilisant plus de ressources humaines locales.

Au regard des difficultés des premières Maisons du Bénin et du Mali, on peut s'interroger si cette priorité désormais donnée aux réseaux n'aurait pas pu intervenir plus tôt, ou être conduite avec plus d'ambition pour aboutir plutôt à des rythmes de croissance plus rapides… Mais une telle accélération qui est peut-être encore plus d'actualité aujourd'hui, demande des ressources dont les MFR françaises ne disposent pas et implique un changement de posture qui ne correspond pas forcément à leur vocation… Nous y reviendrons dans la dernière partie de ce rapport.

2.2 Une démarche qui ne prend peut-être pas en compte toutes les contraintes de l'action

Les limites d'une approche « micro » qui prend peu en compte l'environnement économique et politique

Cette démarche d'accompagnement conduite par les MFR prend inégalement en compte les contraintes liées à l'environnement économique et politique.

Un technocrate qui sommeille en tout évaluateur habitué à travailler pour le compte de bailleurs institutionnels et des maîtres publics, ne peut s'empêcher d'avoir un point de vue différent sur la cohérence externe d'un projet de création de nouvelles MFR. Pour lui, cette cohé-

rence dépend d'abord de leur contexte économique et politique. Il ne peut s'empêcher de penser :

- Qu'il vaut mieux implanter les 1re MFR dans des territoires qui vont permettre aux jeunes de valoriser leurs capacités d'innovation technique et d'esprit d'initiative, des territoires aux conditions naturelles plutôt favorables aux agricultures déjà orientées vers le marché.
- Que la pérennité des MFR dépendra presque toujours de financements publics et qu'il n'est peut-être pas cohérent de vouloir développer des MFR dans des pays où ces financements seront durablement incertains ou inaccessibles ?
- Que pour accéder, à terme, à de tels financements publics il faut développer des stratégies de réseau plus volontariste ? Et notamment en termes,
  - de croissance quantitative,
  - d'homogénéisation des pratiques pédagogiques,
  - d'organisation d'une interface entre MFR et pouvoirs publics,
  - de prise en compte des priorités des politiques publiques.

Ces considérations amènent ce technocrate à s'interroger sur la cohérence des démarches des MFR au regard de leur contexte :

- Pourront-elles aboutir à terme à des réseaux viables et pérennes en RCA et au Togo ?
- N'auraient-elles pas dû viser plutôt des zones agricoles plus intensives et plus ouvertes sur le marché au Mali et au Cameroun ?
- Avaient-elles la bonne dimension initiale, au Cameroun, en visant la création d'une MFR de plus ?
- Le mouvement français des MFR a-t-il les moyens de susciter la création de réseaux de MFR viables dans un grand nombre de pays où les conditions sont peu favorables à un tel développement.[12]

Une démarche qui prend insuffisamment en compte les contraintes financières des nouvelles MFR du sud

Les ressources des familles et, sauf exception, celles des acteurs publics et privés des territoires où sont implantées les MFR, ne suffisent pas au financement des formations. À terme, dans certains pays, on peut espérer que des fonds provenant du budget de l'État complètent ces ressources locales. Mais plusieurs années sépareront toujours le lancement des premières

[12] S'interroger pour savoir s'il ne serait pas plus cohérent de commencer par accompagner la création de MFR dans les zones agricoles et les pays les plus favorables ne remet pas en cause une démarche d'accompagnement fondée sur la demande locale. Ce type de démarche est fondé sur la rencontre entre une offre d'innovation et une initiative locale. Cela revient à dire qu'il n'est pas forcément cohérent de laisser cette rencontre se produire au hasard des destins individuels.

Maisons du moment où leur réseau sera suffisamment crédible pour accéder à ces financements institutionnels (après un lobbying efficace).

Le financement partiel de l'activité des premières Maisons, de la croissance du réseau, et du fonctionnement de l'union durant une assez longue période de développement est donc indispensable à la réussite des processus accompagnés par les MFR françaises. Or ce financement est rarement assuré dans des conditions satisfaisantes. Cette défaillance traduit les réticences des bailleurs à financer du fonctionnement sur des périodes suffisamment longues. Elle n'incombe donc pas forcément aux MFR françaises. Mais, selon les évaluateurs, elle ébranle, parfois fortement, la cohérence des projets qu'elles soutiennent.

III. LES MFR AFRICAINES : DU CHEMIN PARCOURU, MAIS, SAUF EXCEPTION, DES AUTONOMIES ENCORE BIEN LOINTAINES

1. Un premier tissu de Maisons construit autour d'un premier noyau d'hommes et de femmes motivés

1.1 Des institutions MFR en train de se construire

Au final, les évaluateurs n'ont visité qu'un très petit nombre de MFR. Leur opinion, fondée sur ces visites et « à dire de personne ressource », est donc sujette à caution et mérite d'être mise en débat. Elle le mérite d'autant plus que les MFR sont très diverses d'un pays à l'autre et au sein d'un même pays.

Logiquement marquées par les personnalités qui les ont initiées, ces Maisons sont aussi le reflet de leur société et de leur territoire. Au-delà de leur identité particulière, ce sont, pour la plupart, des institutions en train de se construire, encore fragiles, et heureusement différentes de leur « modèle » français auquel il ne faut donc pas les comparer.

Des institutions logiquement en construction

Sauf les deux plus anciennes Maisons de Sam et Kilibo au Bénin, toutes les Maisons actives dont il a été question au cours de ces missions sont des institutions relativement récentes. Elles ont au plus 4 ou 6 ans de fonctionnement. Ce sont des institutions qui se construisent progressivement à partir de leur propre expérience.

L'idée selon laquelle « l'institution associative » devrait précéder « l'activité associative » est très répandue. Elle ne correspond pourtant presque jamais à la réalité. En règle générale, surtout quand il s'agit d'innovation, les projets d'association sont initiés par un petit nombre de personnes. Celles-ci commencent par s'entourer d'un premier cercle de proches, souvent plus motivés par cette proximité que par leur conviction pour un projet qui reste alors très abstrait. Mais ce premier noyau permet de lancer les activités, les résultats obtenus persuadent ensuite assez vite un deuxième cercle de venir compléter ou partiellement remplacer le premier. Le groupe qui se constitue alors adhère et s'identifie plus complètement au projet. Il s'élargit progressivement et contribue, dans un troisième temps, à former une base associative plus stable.

Les MFR semblent souvent suivre ce « premier cycle naturel » des associations innovantes. Leur « deuxième cercle » ne prend corps que progressivement. Il passe généralement un cap à partir de l'insertion sociale des premiers « lauréats » issus des Maisons. Il serait donc un peu vain de vouloir évaluer dès maintenant ces associations en comparant la composition de leurs assemblées et leur fonctionnement à nos standards associatifs.

Dès lors qu'une petite équipe d'administrateurs et de pédagogues se stabilise, pratique une « bonne gouvernance », offre durablement des formations de qualité, et partage le souci de

s'ouvrir et de faire participer parents et anciens élèves, la construction de l'institution a toutes les chances de suivre… à un rythme et selon des modalités propres à chacune et donc difficilement comparables.

Des institutions encore fragiles

Tant que les MFR en sont encore à « ces premiers cycles », elles restent évidemment des institutions fragiles. Elles doivent franchir deux étapes, assurer les formations, fidéliser le « deuxième cercle » avant de devenir des institutions associatives stables.

Les difficultés de la Maison de Fatoma au Mali, d'Abomey (et dans une moindre mesure celles traversées par la Maison de San) au Bénin, de la Maison de Ndognihbé au Cameroun, des Maisons de Brachoua ou de Maaziz au Maroc témoignent de cette fragilité.

Ces difficultés peuvent semble-t-il avoir plusieurs causes :

Les Maisons peinent parfois à franchir la première étape, celle du lancement de leur activité, faute :

- de réussir à recruter une équipe pédagogique adéquate,
- de se situer sur un territoire cohérent,
- d'avoir été lancées par des personnalités plus opportunistes que réellement motivées par la formation des jeunes,
- d'avoir été initiées par un « premier cercle » qui manque de cohésion et de motivation.

Elles échouent parfois à atteindre la seconde :

- Sans ressources externes suffisantes, ces Maisons peinent à fidéliser ou à maintenir le dynamisme pour les équipes pédagogiques de qualité. Leur fonctionnement s'en ressent rapidement. Leurs débats et leurs tensions internes se focalisent très exclusivement sur la question des ressources et celle de leur gestion.
- Comme dans toute association, mais plus encore durant cette période, la solidité des MFR dépend de la bonne entente et du bon équilibre entre président et directeur. Au-delà des questions de personnes, le binôme reste fragile tant que les instances associatives (bureau ou CA) restent balbutiantes et que l'organisation ne s'est pas encore dotée des outils adéquats d'administration et de gestion.
- Les personnalités à l'origine de la création des MFR n'ont pas toujours, ni la fibre éducative, ni la disponibilité nécessaire pour assurer ensuite durablement les fonctions de président, fonction qu'ils n'imaginent pas toujours devoir transmettre à un tiers.
- Enfin, le relatif isolement de ces associations accroît leur fragilité. Comme toute structure locale, leur fonctionnement repose sur un petit groupe de personnes et dépend fortement des aléas de leur contexte. Elles sont sensibles à des crises de toute nature qu'elles ne peuvent pas surmonter seules sans la médiation ou l'appui temporaire d'un réseau.

Des ressources locales structurellement insuffisantes

La faiblesse des « ressources propres » des Maisons Familiales, c'est-à-dire celles qu'elles peuvent trouver dans leur environnement immédiat, constitue une de leurs faiblesses majeures :

Cette faiblesse est structurelle :

- Les possibilités contributives des familles sont extrêmement réduites.
- Celles des collectivités locales sont également très limitées : Elles reflètent des avancées encore trop lentes des réformes de décentralisation, les limites de la fiscalité locale et celles du budget de l'État.
- Sauf exception (au Maroc, un temps au Bénin en zone Coton), les acteurs économiques locaux n'ont guère les moyens de participer au financement de formations qu'ils valorisent inégalement.
- L'aide au développement accessible localement finance plus volontiers des infrastructures ou des actions sociales ponctuelles que la prise en charge durable d'actions de formation.

Au-delà de ces faiblesses structurelles, il semble qu'il existe des marges de manœuvres locales inégalement exploitées par les Maisons. Certaines réussissent à obtenir un minimum de soutien des collectivités et des notabilités de leur territoire. La contribution des familles et des bénéficiaires, parfois inexistante, couvre dans certains cas l'intégralité des coûts de l'internat… dans des contextes sociaux locaux il est vrai profondément différents.

L'enjeu n'est évidemment pas l'impossible autofinancement des Maisons, mais une autonomie et une crédibilité un peu plus grandes.

Des institutions du Sud heureusement différentes du « modèle français »

Heureusement, les institutions des Maisons Familiales africaines ne ressemblent pas à leurs cousines françaises, simplement parce que les sociétés africaines et françaises sont différentes, et ne fonctionnent pas ni sur les mêmes modes de relation, ni sur les mêmes valeurs. Ainsi les associations MFR d'Afrique subsaharienne sont aujourd'hui, logiquement des associations intervillageoises, avant d'être des associations de personnes et de parents d'élèves. Leur « modèle institutionnel » reste sans doute à inventer.

Chaque pays devra construire progressivement son propre modèle de statut associatif type, à partir de l'expérience des premières Maisons. Différent du modèle français, il intégrera de façon spécifique les deux « piliers » du mouvement : la gouvernance locale et participative des Maisons, leur intégration dans leur territoire. Cette construction demandera du temps et nécessiterait sans doute des réseaux de Maisons plus denses.

Il est donc sans doute trop tôt pour s'interroger sur les limites du modèle institutionnel inspiré des MFR françaises, celui d'association de personnes physiques donnant une part importante aux parents d'élèves. Conduire ce débat aujourd'hui au sein du réseau français n'aurait de toute façon guère de sens. Deux remarques cependant :

- Les anciens des MFR, les lauréats comme on les appelle au Maroc, peuvent être et sont déjà souvent des piliers des MFR. Leur participation aux instances des MFR est sûrement un enjeu pour l'avenir du mouvement. Au-delà des Maisons, elle assure favoriser la représentation des jeunes adultes dans des sociétés où ceux-ci n'ont pas toujours accès à la parole publique.
- La participation des acteurs économiques et associatifs du territoire à la vie des MFR fait débat… et se pose dans des termes extrêmement différents d'un pays et d'un territoire à l'autre. Ici certains regrettent que les groupements de producteurs ou de productrices ne soient pas plus directement associés aux réflexions sur la formation. Là

d'autres craignent que des acteurs économiques trop puissants n'instrumentent les MFR.

La question de la place des familles

Cependant, pour les MFR françaises la participation des familles à la gouvernance des maisons est un critère de qualité majeure. Au cours des rencontres organisées après l'évaluation, leurs représentants ne se sont pas satisfaits de la remarque selon laquelle les associations africaines allaient progressivement s'approprier et donc transformer la « vision MFR » qui leur avait été proposée. Ils souhaiteraient que la place des familles au sein des centres de formation qu'ils accompagnent soit mieux étudiée. Malheureusement, c'est une demande que les évaluateurs qui n'ont pu passer qu'une ou deux journées dans cinq centres ne peuvent satisfaire[13]. Par ailleurs, peut-être faut-il relire cette participation en prenant en compte les particularités des sociétés où tentent de s'implanter les MFR. Des évaluateurs généralistes ne sont pas forcément les mieux placés pour proposer cette relecture.

En simplifiant, on peut dire que la gouvernance d'une institution de formation devrait établir un équilibre entre cinq points de vue, ceux :

- des défenseurs de l'institution qui veillent à sa pérennité (à ses équilibres financiers, aux respects des règles qui lui sont imposées par ses tutelles)
- des acteurs qui œuvrent à l'intérêt général du territoire où elle est implantée
- des acteurs économiques, notamment ceux du territoire en question
- des pédagogues attentifs à la qualité de la formation
- de ceux qui se placent du point de vue de l'intérêt des jeunes en tant que personne singulière.

Cet équilibre n'est pas spontanément acquis. Le dernier de ces cinq points de vue a rarement voix au chapitre. Un des principes fondateurs des MFR est de lui accorder la priorité. Ce principe se traduit en France par la place prépondérante des parents d'élèves au sein des instances dirigeantes des maisons. Mais il ne peut pas se traduire de la même façon dans toutes les sociétés. La structure sociale chargée de l'éducation des enfants n'est pas toujours la famille mononucléaire. Les MFR africaines accueillent parfois plutôt des jeunes adultes que des adolescents. La place des jeunes et leur accès à la parole, et les rapports entre l'individu et les différentes structures sociales qui l'encadrent, différents largement d'une société à l'autre.

Par ailleurs, même en France, l'équilibre de ces cinq points de vue ne se joue pas seulement dans la composition des conseils d'administration ou lors des réunions annuelles des assemblées générales mais dans les pratiques très quotidiennes d'accueil et de prise de décision concernant les personnes.

Enfin, dans des institutions très jeunes (sauf exception), plus souvent portées au départ par des personnalités influentes de leur territoire que par des parents d'élèves, cette participation ne peut pas être spontanée.[14]

---

[13] Une évaluation de courte durée ne peut répondre à toutes les bonnes questions que suscite un projet. Le pilotage (et donc la qualité) de ce dernier requiert de mobiliser une panoplie plus vaste d'outils de suivi et d'évaluation, en particulier des études plus fines et plus ciblées. Dans les cas des MFR, une telle étude qui s'attacherait au devenir des anciens « lauréats » serait sans doute particulièrement intéressante. Nous y reviendrons.

[14] Il nous semble que les administrateurs de MFR françaises rencontrés aux cours de cette mission étaient souvent eux-mêmes d'anciens élèves. Si cette impression correspond à la réalité, elle renforce l'intuition selon laquelle,

Indépendamment du modèle institutionnel, quatre enjeux pour consolider ces institutions MFR

Dès lors, il vaut sans doute mieux identifier les principaux enjeux qui conditionnent l'avenir des institutions MFR africaines plutôt que d'analyser leur fonctionnement en faisant référence trop exclusivement à leurs premiers statuts types. Quatre enjeux méritent, semble-t-il, d'être retenus :

- **L'élargissement et la participation des « associées » :** D'après ce que nous avons vu et entendu, nous n'avons guère d'inquiétude sur ce que nous venons d'appeler le « deuxième pilier » des MFR : Les Maisons, souvent créées par des « personnalités » de leur territoire, ou avec leur appui, apparaissent la plupart du temps spontanément encrées dans leur milieu. (Ce qui ne signifie pas qu'elles y fassent l'unanimité ou se situent en dehors des enjeux de pouvoir locaux).

Par contre un premier cercle de fondateurs, appuyés par ces personnalités locales, ne s'élargit pas spontanément. Un ensemble plus large de personnes qui adhèrent et s'identifient à « l'association », participe, de près ou de loin à sa gouvernance et assurent un relais plus dense entre la Maison et les populations de son territoire. Cette construction ne se joue probablement pas seulement lors des AG et autour du seul critère de participation de parents d'élèves aux instances de l'association. Elle se joue aussi lors de la mise en œuvre des formations, dans les relations régulières entre les équipes pédagogiques et les familles, dans certains pays les villages, dans d'autres les maîtres de stage. Elle se construit à travers les liens que tissent ces équipes avec les autres acteurs locaux « militants » du développement de leur territoire. Les anciens élèves, on vient de l'évoquer, peuvent et jouent souvent un rôle majeur dans l'élargissement de la base associative des Maisons et la construction de leur « gouvernance locale participative ».

- **Les capacités d'animation des réseaux de MFR.** Comme beaucoup d'organisations locales les Maisons Familiales resteront relativement fragiles si elles restent trop isolées. Leur capacité à évoluer et à surmonter leurs difficultés dépend en grande partie de leur inscription dans des réseaux nationaux suffisamment denses et animés**.**

- **La place et les conditions données aux équipes pédagogiques.** Comme la plupart des associations les Maisons se construisent donc à partir des qualités de leur activité. Ces qualités reposent sur leurs équipes pédagogiques. Une Maison qui ne réussit pas à fidéliser une équipe de qualité peine à construire son « institution ». Les Maisons restent fragiles :
  - Tant qu'elles n'ont pas les moyens d'offrir durablement des conditions matérielles acceptables à leur personnel.
  - Tant que leur président et leur « directeur » n'ont pas encore trouvé un bon équilibre dans la répartition de leurs tâches et de leurs responsabilités. (Cet équilibre est en fonction des personnalités de chacun).

- **L'organisation de gestion** : Nous n'avons pas trouvé de documents normalisés et « carrés » rendant compte de la gestion financière et des activités des Maisons. Ce n'est pas une

dans les années qui suivent le lancement des maisons, les anciens élèves peuvent être des « porteurs du cinquième point de vue » plus présents et plus dynamiques que les familles. Ils sont l'avenir des maisons et mériteraient d'être « cultivés » en tant que tels.

critique de notre part (sauf pour les Maisons les plus anciennes). La mise au point, puis l'appropriation de tels documents et de l'organisation qui permet de les produire et de les mettre en débat ne sont pas une priorité pour des Maisons qui démarrent. Elles doivent d'abord « fonctionner » et mettre au point, puis s'approprier « chemin faisant » leurs pratiques pédagogiques et leur fonctionnement institutionnel. Mais à terme, toutes auront besoin de tels documents et d'une telle organisation de gestion. Ils deviendront une condition de la durabilité de leur bonne gouvernance. Ils détermineront leur capacité à recevoir et à rendre compte de l'utilisation de fonds publics et de toutes autres ressources extérieures.

1.2 Un premier noyau d'hommes et de femmes remarquables, partageant les mêmes valeurs

Une des premières qualités des MFR

Dans les quatre pays (France comprise) où ils ont pu, trop brièvement côtoyer les MFR, les évaluateurs ont été marqués par la qualité des personnes qu'ils ont rencontrées, administrateurs et administratrices des Maisons et de leurs fédérations, personnels des Maisons et des unions, anciens élèves… Ces groupes fédèrent des personnes extrêmement motivées, clairvoyantes, entreprenantes, attentives aux individus, tournées vers l'avenir.

Cette capacité à fédérer des personnes de qualité, qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes exigences au-delà de leurs différences culturelles, est sans doute une des premières qualités du mouvement MFR.

Au-delà de cette remarque générale, il est difficile de porter des appréciations transversales sur les difficultés que rencontrent les administrateurs et les moniteurs des Maisons Familiales tant leurs situations apparaissent différentes d'un pays à un autre et d'une Maison familiale à une autre.

La situation est confuse à la Maison familiale de Ndognihbé. Un court séjour ne permet pas de tirer tout à fait au clair les difficultés de recrutement de l'équipe pédagogique et de fonctionnement du Conseil d'administration.

Malgré leurs difficultés financières, les deux plus vieilles Maisons du Bénin ont su garder leur directeur et leur monitrice qui, toutefois, apparaissent parfois un peu isolés. Les directeurs semblent les piliers de ces Maisons, ce qui représente parfois un risque quand ils entrent en conflit avec leur président.

L'environnement des MFR du Maroc a peu à voir avec celui des Maisons d'Afrique subsaharienne. Elles mobilisent de nombreux vacataires enseignants et techniciens agricoles et ne se sont dotées que très progressivement de directeur. Le leadership y est plus clairement assuré par les « présidents fondateurs ». Leurs équipes pédagogiques trouvent progressivement leur marque.

À terme l'avenir des Maisons passe par la professionnalisation de leurs équipes pédagogiques. Celle-ci nécessitera ressources régulières et formations continues.

Avec des formules différentes au Bénin (une succession de volontaires) et au Maroc (un programme de formation pédagogique conséquent, géré sur la durée et la constitution précoce d'une union) les MFR françaises ont bien su transmettre leur savoir-faire pédagogique, prouvant ainsi leurs métiers, mais aussi leurs capacités à attirer des pédagogues africains(e) s pas-

sionné(e) s par leur métier. (Ces pédagogues dévoués(e) s et passionné(e) s sont beaucoup plus nombreux que ne pourraient le laisser croire les déboires des systèmes éducatifs de leur pays).

Si les moniteurs acquièrent assez vite les principes de la pédagogie par alternance, il leur faut logiquement un peu plus de temps pour se les approprier et les adapter à leur contexte et à leur public. Cet apprentissage est sans doute facilité lorsque l'accompagnement initial apporté par les MFR françaises est plus intensif. Mais il passe presque toujours par un processus de déconstruction - reconstruction qui demande du temps et des capacités de recul. Il ne peut avoir lieu qu'au sein d'équipes pédagogiques stabilisées, auxquelles il est offert cadre institutionnel stable et des conditions matérielles acceptables et durables. La transmission d'une pédagogie n'est pas qu'une question de savoir-faire pédagogique.

Ce processus est favorisé par l'ouverture des MFR sur leur milieu, les échanges entre elles et leurs capacités à tirer les leçons de leur expérience… Autant d'exercices que des Maisons trop isolées peinent à réussir. La première maîtrise de la pédagogie par alternance que les enseignants des MFR africaines acquièrent rapidement avec l'aide de leurs collègues français marque le début plutôt que la fin d'un processus de professionnalisation.

2. Une offre de formation fondée sur l'alternance, appelée à se perfectionner et probablement à évoluer

2.1 Des formations par alternance appropriées à leur contexte, appelées à se perfectionner

Des premières formations par alternance apparemment appropriées aux contraintes et au contexte des différents pays

Les missions de terrain ont été bien trop courtes pour que les évaluateurs se permettent de porter des appréciations sur les formations pratiquées au sein des MFR.

Ils ont pu mesurer la diversité et l'adaptation de ces formations à leur contexte : Les MFR du Bénin forment en deux années, aux programmes très souples, des jeunes agriculteurs déjà « installés » sur des exploitations inégalement insérées dans le marché. Les MFR du Maroc proposent des cursus structurés de trois ans à des jeunes ruraux en rupture scolaire pour leur permettre d'accéder à des métiers plus variés, différents d'un territoire à l'autre.

Ils ont rapidement constaté la maîtrise des principaux outils transmis par les MFR françaises : plan de formation, cahier de liaison, référentiels de formation (dès lors que les équipes pédagogiques bénéficient d'un minimum de stabilité).

Ils ont été témoins des efforts des Maisons Familiales des trois pays pour ouvrir les formations par alternance aux jeunes filles.

Mais ils sont dans l'incapacité de donner un avis autorisé sur la qualité des formations par alternance pratiquées. Ils ne peuvent que témoigner de la satisfaction et de la qualité des quelques anciens élèves qu'ils ont pu rencontrer (un échantillon très limité).

Des expériences encore quantitativement limitées, parfois fragilisées faute de ressources suffisantes, des modalités sans doute appelées à évoluer.

Les bonnes questions à se poser ne portent d'ailleurs pas forcément sur la qualité de ces formations par alternance, à un instant « t » quelques années après l'ouverture d'une Maison. (Elles dépendent alors beaucoup du cursus initial des moniteurs.) Elles devraient plutôt viser, comme évoqué ci-dessus, la façon dont ces formations évoluent, et les moyens donnés aux enseignants des MFR africaines pour « déconstruire ce que les MFR françaises leur ont transmis et pour reconstruire des pratiques plus complètement appropriées à leur contexte et à leur contrainte ».

Au-delà de cette observation, il faut également rapporter trois remarques :

- Le nombre de Maisons opérationnelles et de jeunes issus des MFR reste encore très modeste. (La MFR de Ndognihbé n'est pas encore pleinement opérationnelle, les douze EFR[15], qui viennent de renouer les liens avec les MFR françaises ont formé 300 jeunes en 7 ans. Trois MFR au Bénin et huit au Maroc fonctionnent régulièrement. Ces dernières accueillent un peu plus de 300 élèves pour l'année scolaire 2007-2008). (compléter sur doc)
- La formation par alternance avec hébergement des jeunes, conçue sur plusieurs années, est une formation exigeante. Les Maisons n'ont pas toujours les moyens de maintenir le cursus qu'elles souhaiteraient offrir aux jeunes. Les EFR camerounaises ont abandonné l'internat. Toutes les MFR marocaines ne réussissent pas encore à organiser la troisième année de formation.
- La diversité des contextes d'un pays à l'autre produira forcément des modèles de formation par alternance différents. La distance qui sépare certaines agricultures africaines de l'agriculture française est telle que certains pans de l'alternance sont sans doute à réinventer… On pense notamment aux rapports entre les Maisons et maîtres de stage et aux rôles assignés à ces derniers.

La remarque ci-dessus concernant la professionnalisation des équipes pédagogiques vaut pour l'évolution des formes d'alternance pratiquées par les Maisons. Cette dernière passera probablement, elle aussi par des phases de destruction et de reconstruction qui demanderont du temps, des évaluations sérieuses, la mise en débat des pratiques d'un nombre suffisant d'équipes pédagogiques et une capacité d'animation collective.

2.2 La diversification et l'évaluation des formations en question

Des formations courtes à côté ou avant l'alternance : l'offre de formations des MFR en débat

Souvent les Maisons se lancent (au Mali) ou se relancent aux (Togo et en RDC) en proposant des formations techniques courtes. Certaines Maisons au Bénin diversifient leur offre en organisant de telles formations en plus de l'alternance. Des MFR marocaines pensent également à diversifier leurs offres, pour accroître leurs ressources propres, ou répondre à des besoins et

[15] EFR : Ecole Familiale Rurale, des centres de formation proches des MFR dans leur conception mais issus d'un réseau initié indépendamment des MFR françaises.

des demandes locales qui relèvent plus de la « formation professionnelle » que de la « formation initiale »

Cette diversification fait débat.

Plusieurs observations militent en sa faveur :

- Elle peut procurer de nouvelles ressources aux Maisons.
- Elle permet de répondre à de réels besoins de formation exprimés sur leur territoire.
- Elle permet de toucher des publics qui n'ont pas accès aux formations par alternance (les jeunes femmes) ou qui y ont difficilement accès (les jeunes filles).
- Elle apparaît adaptée aux régions où les dispositifs d'enseignement initiaux de formation professionnelle et de vulgarisation technique sont particulièrement démunis. Dans ces régions, la spécialisation des centres sur une seule fonction et l'accueil d'un seul type de public tel qu'il existe en France sont souvent hors de portée. La polyvalence (qui a parfois existé chez nous au sein d'équipes travaillant à la fois pour les Maisons et les CETA) y est peut-être mieux adaptée.

Mais cette diversification accroît les risques d'éparpillement des Maisons dans des activités très différentes d'une Maison à l'autre. Chacune ayant alors des activités très différentes, leur réseau risque de perdre de sa substance et de sa cohésion. Leur image collective pourrait devenir moins lisible. Leur capacité à dialoguer avec l'État ou avec des bailleurs institutionnels communs pourrait s'en trouver amoindrie.

La diversification des formations n'est donc pas un danger en elle-même. Le risque réside dans des évolutions conduites au coup par coup, Maison par Maison sans coordination au sein de leurs réseaux nationaux. Au-delà des diversités régionales, l'ampleur de ce danger dépend des conditions de financement des Maisons. Faute de ressources externes spécifiquement dédiées à la formation des jeunes, les activités des MFR risquent de s'orienter en fonction des opportunités locales de financement. L'exemple des anciens réseaux créés en Afrique subsaharienne dans les décennies entre indépendance et ajustements structurels est révélateur. Les réseaux et les MFR les plus solides ont résisté, mais ils ne font plus de formations par alternance, et souvent plus de formation du tout.

Mieux analyser l'impact et l'efficience

La pérennité des MFR du Sud et la qualité de leurs formations passent donc par un accès durable à des financements spécifiquement dédiés à la formation des jeunes ruraux. Ces financements seront des financements publics nationaux, ou proviendront de fonds administrés par des bailleurs institutionnels, ou, éventuellement, de grandes fondations privées. Dans la plupart des cas, ces financements s'enclencheront sur la base de critères objectifs mesurant les « performances » des dispositifs proposés par les MFR.

Les décideurs s'intéresseront probablement à quatre critères essentiels (à leurs yeux) : le nombre d'élèves formés chaque année, les déperditions en cours de formation, le devenir des lauréats après leur formation, le coût des formations.

Les MFR africaines n'ont pas aujourd'hui les moyens de documenter ces indicateurs. Cela risque d'être un point faible à l'avenir. Pourtant certaines d'entre elles au Bénin et au Maroc, ont déjà une expérience suffisamment longue pour produire de telles données.

Ne serait-ce que pour lui-même, et mieux réfléchir à ses propres orientations, le mouvement aurait intérêt à commanditer une étude assez fine des performances des Maisons les plus anciennes et du devenir de leurs anciens élèves.[16]

3. L'émergence ou la consolidation d'unions nationales africaines encore fragiles

3.1 Des unions récentes constituées à partir de réseaux de MFR encore peu nombreuses

Le DMP a effectivement permis de créer ou consolider des unions nationales de MFR

Grâce au DMP, l'Union des MFR du Bénin et celle du Burkina ont pu être officiellement constituées. L'UNAMFR marocaine a pu se doter des moyens minimums nécessaires à son fonctionnement. La situation au Cameroun reste un peu confuse. Le réseau préexistant des EFR et la Maison de Ndognihbé, se sont réunis au sein de la FEMAFARC, mais la fonctionnalité de cette nouvelle fédération reste à construire. Les maisons maliennes sont pour l'instant regroupées au sein d'une fédération régionale. Les « vieilles » unions du Togo et de RCA ont trouvé un regain de dynamisme, mais leurs problèmes institutionnels ne sont pas réglés pour autant.

L'Union béninoise s'est attelée à l'élargissement et à la reconnaissance de son réseau, Mais celui-ci est encore bien limité pour peser sur les politiques publiques. Officiellement créée en 2006, elle a obtenu dès 2007 un premier financement du programme OSCAR de l'Union Européenne qui lui permettra d'amplifier son action au cours de ces douze prochains mois… Mais ne garantira pas son fonctionnement au-delà.

L'Union marocaine existait depuis plus longtemps (2002). Elle a contribué à l'élargissement de son réseau et obtenu une première reconnaissance des pouvoirs publics : le Ministère de l'Agriculture contribue à son financement à côté des autres partenaires du DMP. Elle a par ailleurs signé une convention quadripartite avec ce même ministère, celui de la Formation Professionnelle et le Secrétariat d'État à l'Éducation Permanente. Ces trois départements ministériels participent au financement des formations organisées par les MFR.

Très récemment, elle a organisé une vaste manifestation à Agadir avec le soutien de la fédération d'Aquitaine. Cette manifestation a obtenu le parrainage de sa Majesté le roi du Maroc qui, la semaine dernière (fin avril 2008), a confirmé son soutien par un arrêt remarqué au stand de la fédération lors du salon international agricole de Rabat.

L'effectif de ces jeunes unions reste limité et constitue une de leurs faiblesses

Mais logiquement, ces jeunes unions sont encore fragiles. Leur première fragilité est sans doute l'exiguïté de leur réseau.

[16] De telles études requièrent la mise au point de méthodologies complexes et un travail de terrain long et méticuleux. Elles correspondent bien à des travaux d'étudiants de troisième cycle encadrés par des chercheurs ou des praticiens compétents, susceptibles de leur donner toute la crédibilité nécessaire.

Avec trois ou bientôt quatre Maisons au Bénin, et même huit au Maroc, l'institution reste très dépendante de ses membres :

- Elle n'a guère les moyens de faire respecter ses décisions collectives. Les difficultés d'une seule Maison peuvent l'ébranler. Les éventuelles tensions internes, suscitées par de fortes différences régionales ou des conflits de personnes, restent difficiles à réguler.
- Leur faible effectif handicape dans leur stratégie d'alliance qui, sauf exception, reste à construire. Leur reconnaissance dans leur environnement institutionnel dépend encore beaucoup du poids et de l'entregent de leur leader.
- Leur crédibilité face aux bailleurs institutionnels risque de rester limitée tant qu'elles ne pèseront pas plus en termes d'institution et d'effectif.

Ces unions sont encore jeunes. Tant qu'elles ne disposent pas d'un minimum de moyens et de ressources humaines permanentes, elles ne peuvent progresser que très lentement. Des associations nationales qui ne reposent que sur le bénévolat d'administrateurs résidant aux quatre coins d'un pays ne peuvent pas « changer d'échelle ». Quelques rencontres annuelles peuvent créer les conditions de leur constitution mais ne suffisent pour qu'elles puissent se construire durablement.

3.2 Des unions aux moyens insuffisants pour faire face à de multiples missions et défis

Dans la phase actuelle de construction et de consolidation de leurs réseaux, ces unions devraient faire face à de très nombreuses missions. Mais, même au Maroc, elles sont encore très loin d'avoir les moyens de les assumer.

Des missions multiples.

- La première de ces missions est sans doute de contribuer à **l'extension du nombre de MFR**, sauf dans les réseaux les plus anciens en RCA et au Togo et peut-être au Cameroun où la consolidation de l'existant est sans doute un préalable**.** Cette extension est, (selon nous) une condition incontournable à l'autonomie durable des unions et par-là, à celle des Maisons existantes. Elle passe par un travail d'informations et de mise en réseau des personnes et des institutions locales susceptibles d'initier de nouvelles Maisons sur de nouveaux territoires. Elle implique à terme l'obtention des financements extérieurs nécessaires au fonctionnement des nouvelles Maisons durant les années qui suivent leur création.

Cette obtention passera presque toujours par un travail de lobbyng, nécessitant lui-même souvent des stratégies d'alliances volontaristes, différentes d'un pays à l'autre (en direction des organisations faîtières agricoles et, ou les organisations des Sociétés civiles nationales actives dans les domaines de l'Éducation et de la Jeunesse).

- La plupart des bailleurs publics où institutionnels susceptibles de financer de façon structurelle les MFR exigeront **une interface administrative et financière centralisée** entre eux et les Maisons, comme c'est déjà le cas au Maroc. Les unions auront à organiser cette interface (plutôt que de l'assumer à elles seules). Elles ont intérêt à s'y préparer en veillant assez tôt à

- une certaine normalisation des outils de gestion et de suivi des activités des Maisons. Cette normalisation sera bien utile pour présenter les résultats et l'efficience des réseaux existants.

- **L'appui au démarrage et à la consolidation des jeunes Maisons** a jusque-là été assuré en partie via les volontaires et les chargés de mission des MFR françaises. Il devrait demain faire partie des missions des unions nationales. Cet appui qui inclut la formation des équipes pédagogiques et des administrateurs, exige un minimum de capacités de suivi (la participation occasionnelle aux réunions d'instances) et de soutien (pour intervenir en cas de difficultés).

- **L'animation et le renforcement du réseau et le maintien de sa cohésion.** L'extension du nombre des MFR n'est évidemment pas la seule condition au renforcement des réseaux nationaux. La force de ces derniers dépendra également, pour partie, de la qualité et de la relative homogénéité de l'offre de formation proposée par les Maisons. Celle-ci passera par l'animation des réseaux, les rencontres entre Maisons, la formation permanente de leurs équipes pédagogiques, l'évolution des référentiels de formation. Il sera également de la responsabilité des Unions d'assurer durablement une interface « politique » entre le réseau et les institutions publiques en charge des politiques nationales de formation initiale et professionnelle et de développement agricole et rural.

- **Leur propre « professionnalisation » [17] .** L'exemple du Maroc illustre bien les changements qu'implique la montée en puissance d'une Union. Le développement des activités implique leur plus grande professionnalisation. Certaines tâches initialement assurées par des administrateurs deviennent trop prenantes pour être durablement assumées par des bénévoles. Plus de moyens exigent des outils de gestion et de suivi plus rigoureux, des capacités d'anticipation plus grandes**…**

- **La participation aux débats sur les politiques publiques de formation agricole et rurale :** Le DMP intervient dans un contexte global marqué depuis quelques années par un timide regain d'intérêt des bailleurs et des États pour les questions relatives aux formations agricoles et rurales. Le Ministère français des Affaires Étrangères s'inscrit activement dans cette évolution notamment en soutenant le réseau FAR [18]. (Sa participation au DMP n'est pas étrangère à cette implication). L'UNAMFR participe régulièrement aux activités de ce réseau. Le DMP a permis aux Unions africaines de l'imiter et de participer aux réunions du réseau organisées en Afrique et aux activités des « cellules FAR » de leur pays (notamment au Bénin). Cette participation est appréciée par parties prenantes publiques à ces réseaux. Mais

---

[17] Le terme « professionnalisation » peut être utilisé dans de nombreux sens. Ici, il renvoie au processus que connaissent les associations lorsque leur activité change de dimension et que la plupart des tâches, jusque-là accomplies par des membres et des administrateurs bénévoles, doivent être confiées à des personnes salariées. Il s'instaure alors une distinction plus nette entre des mandats « politiques » assumés par des membres élus de l'association et des missions opérationnelles ou fonctionnelles assurées par des salariés.

[18] *« Le **réseau international FAR** est issu de l'atelier international de Ouagadougou (mai 2005) "Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale". Il participe, soutient et renforce la réflexion sur les dispositifs de formation pour le milieu rural mis en place dans le cadre de politiques nationales de formation professionnelle…. Il favorise et anime également des rencontres, échanges et partenariats entre les divers acteurs concernés par la mise en œuvre de dispositifs de formation agricole et rurale….Il constitue enfin un potentiel de conseil, d'appui et d'expertise en matière d'ingénierie de dispositifs de formation agricole et rurale* » extrait de la présentation du réseau sur son site *: http://www.far.agropolis.fr/*

les représentants des MFR africaines peuvent plus y faire valoir leur expertise et leur expérience personnelle que les résultats de leur réseau. Ceux sont quantitativement encore trop limités pour peser dans des débats sur les politiques publiques.

La question du rythme de construction des réseaux et celle de leur autonomie finale

Évidemment, les sept réseaux nationaux africains soutenus par les fédérations françaises n'ont pas les mêmes capacités ni les mêmes possibilités pour se développer et se professionnaliser. Ils n'ont pas tous la même expérience. Ils interviennent dans des contextes nationaux très inégalement favorables.

Dans beaucoup de pays, on peut imaginer que des « aides projets » temporaires permettent à des réseaux de MFR se développer, de se professionnaliser, et d'atteindre une « taille critique ». Mais rares sont ceux ou il est raisonnable de penser que tels réseaux pourront se stabiliser en bénéficiant durablement de financements publics structurels dédiés aux formations rurales.

Le rythme de développement des réseaux, les modalités de financement de leur développement, puis à terme celles de leur financement durable « à l'équilibre » sont donc des questions majeures pour l'avenir à moyen terme de ces réseaux et celles des actions de coopération des MFR françaises en Afrique.

Mais sans attendre, la question de l'avenir immédiat des unions et celle de leur financement au terme du DMP sont posées. Cette perspective a été semble-t-il inégalement anticipée par les différents partenariats. Elle constitue dans certains cas une urgente priorité.

IV. LES MFR FRANÇAISES : DES ACQUIS ET DES APPRENTISSAGES A APPROFONDIR

1. L'impact des actions de coopération sur les fédérations et les cadres des MFR

1.1 Des actions exigeantes qui demandent parfois à s'inscrire dans des perspectives institutionnelles qui dépassent leur objectif initial

Des actions exigeantes, connexes, et paradoxalement « structurantes »

Les trois directeurs de fédérations régionales ou départementales rencontrés « sur leur terrain » au cours de cette mission d'évaluation ont pris leur fonction assez récemment. Les actions de coopération avec l'Afrique avaient été largement engagées par leurs prédécesseurs. Ils en ont découvert l'ampleur avec une certaine surprise. Avec des degrés sans doute différents d'un département ou d'une région à l'autre, ces actions aux objectifs pourtant secondaires au regard des missions de leur fédération ont rapidement envahi leur agenda et exigé beaucoup d'énergie de leur part, sûrement plus qu'ils ne l'imaginaient au départ et peut-être plus qu'ils estimeraient raisonnable un temps à y consacrer.

Ces trois fédérations, de Vendée, d'Aquitaine et d'Auvergne ont toutes les trois des « personnalités » bien différentes. Il serait très prétentieux de notre part de penser les avoir cernées en si peu de temps. (Nous n'avons tenté de les lire que sous l'angle très particulier de leurs actions de coopération). Mais la même impression un peu paradoxale se dégage de ces trois rencontres : ces fédérations sont au service de Maisons. Elles les appuient sur des sujets et des préoccupations communes (la réforme des bacs pro par exemple), assurent une fonction d'interface commune avec leurs partenaires institutionnels communs (Conseils généraux ou régionaux) mais semblent plutôt dans une posture d'appui au cas par cas. Leur mission ne semble que très exceptionnellement à l'élaboration de stratégies collectives ou de projets fédérateurs. Leur action de coopération internationale apparaît à cet égard comme une exception. Elle est loin de concerner également toutes les Maisons, mais a semble-t-il l'ambition d'y parvenir progressivement du moins quand on entend les membres des « comités de suivi » ou des « chantiers » mis en place pour piloter ou partager cette action. Ces comités apparaissent comme une des rares structures collectives permanentes au sein des fédérations en dehors de leurs instances statutaires, bureau, CA et AG.

L'écoute, sans doute trop rapide des cadres des fédérations (président, directeur), donne une image un peu paradoxale de la place des actions de coopération au sein des fédérations : des actions qui tout en répondant à un objectif spécifique secondaire au regard des missions des Maisons finissent par occuper une large place dans l'activité de leur fédération.

Des actions qui trouvent ou finissent par trouver leur place au sein de stratégies institutionnelles qui les dépassent

Cet apparent paradoxe ne se résout que parce que ces actions de coopération finissent par jouer au sein des fédérations un rôle qui dépasse leur objet initial. On le constate déjà en Vendée et plus encore en Aquitaine où l'action est ancienne. On pressent que l'Auvergne l'envisage déjà au terme des trois ans du DMP.

- L'action de coopération devient une action fédératrice qui permet de renforcer la cohésion des réseaux, qui, sauf en Vendée, n'est pas automatiquement acquise dans les fédérations régionales qui réunissent des Maisons géographiquement éloignées les unes des autres. Cette action permet de cultiver une image positive vis-à-vis de l'extérieur (les fédérations s'affichent sur leurs actions de coopération)
- Cela renouvelle un certain nombre de relations institutionnelles (avec le Conseil régional en Aquitaine, général en Vendée).
- Et renforce l'ancrage territorial des fédérations notamment en les invitant à développer des relations avec les autres acteurs de la Solidarité internationale de leur région ou département.
- Suscite l'organisation d'événements fédérateurs (la rencontre d'Agadir pour les Aquitains) et produits des démarches collectives.

Les fédérations n'imaginaient peut-être pas où les conduiraient les actions de coopération dans lesquelles elles se sont engagées. La cohérence de l'action en Afrique les amène à s'engager de plus en plus. On le voit bien au Bénin où la Vendée, pour bien faire, devrait accompagner l'extension du réseau, au Maroc où l'Aquitaine devrait encore accompagner la « professionnalisation » de l'UNAMFR, ou en Auvergne qui devrait intensifier ses appuis pour permettre à la MFR de Ndognihbé de sortir de l'ornière où elle risque de s'enliser.

Mais cet engagement serait ou deviendrait incohérent en France s'il n'avait pas pris ou ne prenait pas sa place au sein d'une stratégie institutionnelle plus globale et s'il n'avait pas, aussi, déjà eu des retombées fortes sur la cohésion, l'image, et les relations institutionnelles du réseau français et sur ses missions éducatrices premières.

1.2 Les apprentissages au niveau des administrateurs et des cadres des MFR

Les effets d'échanges de « professionnels à professionnels » et ceux de l'exercice ponctuel de son métier dans des conditions différentes

Les témoignages rapidement recueillis en Vendée rendent compte de l'enrichissement que peuvent apporter les échanges entre professionnels « expérimentés » africains et français qui mettent en œuvre des pratiques pédagogiques analogues dans des contextes profondément différents. Les directeurs et les monitrices des MFR du Bénin qui pratiquent leur métier depuis de longues années, ont développé des pratiques et des « coups de mains » qui peuvent renouveler la perception que les moniteurs et les monitrices de Vendée ont de leur métier.

En Aquitaine, ce sont les missions plus nombreuses de directeurs et de moniteurs dans un pays géographiquement plus proche qui produisent un effet analogue de prise de distance, et d'évolution de son regard sur ses propres réalités et ses pratiques professionnelles. Cet « effet recul » ne fonctionne pas automatiquement dans tous les milieux professionnels. Il n'est pas

garanti au sein des éducateurs des MFR. Mais il semble avoir de grande chance de se produire chez des pédagogues attentifs au cheminement de leurs interlocuteurs et qui font (théoriquement) de l'observation et de la pratique une source d'apprentissage.

Les « découvertes » des administrateurs et des cadres des Maisons Familiales, probables préalables à une dynamique éducative plus centrée sur l'international.

Au-delà de ces enrichissements « professionnels », les actions de coopération des MFR françaises ont amené de nombreux administrateurs et moniteurs à voyager en Afrique dans le cadre de missions ou de voyages d'étude (financés par les voyageurs eux-mêmes tels les membres du comité Bénin de Vendée).

On retiendra ce témoignage d'un des membres du comité « Cameroun » de la fédération d'Auvergne. Après avoir participé aux réunions du comité de façon assidue pendant trois ans, il a pu se rendre « sur le terrain ». Il en revient en expliquant qu'il n'imaginait pas auparavant la réalité qu'il a découverte en Afrique et les difficultés de l'opération de coopération dans laquelle s'est engagée sa fédération. Il n'avait pas vraiment perçu ces difficultés jusqu'à ce voyage.

Cela rend compte de ce que les MFR ne peuvent probablement transmettre aux jeunes qu'elles accueillent les enjeux de l'aide au développement sans s'être elles-mêmes confrontées à la mise en œuvre d'actions de coopération. Cette confrontation n'est probablement pas une condition suffisante. Elle reste une condition nécessaire pour que le mouvement français assume pleinement sa mission éducative dans ce domaine.

2. Des valorisations pédagogiques nombreuses et diversifiées mais encore inégalement élaborées

2.1 Lier actions de Coopération et mission éducative : une réelle volonté, une vraie pratique

Une relation de proximité qui facilite les initiatives pédagogiques sur les différents champs de « l'Éducation à l'International »

Trois courtes visites de Maisons en Vendée (Mouilleron), en Aquitaine (Pujols) et en Auvergne (Sainte-Florine) n'ont pu donner à la mission que quelques illustrations des initiatives pédagogiques lancées dans les Maisons à partir des actions de coopération : un voyage découvertes aux Bénin, des rencontres avec d'autres intervenants de la Solidarité internationale de la région, un projet d'utilité sociale aux bénéfices des jeunes filles de Ndognihbé. Les rencontres avec les jeunes et les moniteurs de ces Maisons ont été complétées lors des discussions organisées avec les « comités » ou les « chantiers » qui animent la réflexion des fédérations sur ces questions.

Conformément aux pratiques et à l'esprit des MFR, les initiatives pédagogiques qui valorisent les actions de coopération sont lancées et portées par des moniteurs particulièrement motivés. Elles ne procèdent pas d'une action systématique, planifiée et décidée « d'en haut ».

Ces initiatives peuvent être mises au service d'objectifs pédagogiques divers, où l'action de coopération peut jouer un rôle support, de lien de proximité, et de prétexte à projet :

- La culture générale : de la géographie, de l'histoire, la compréhension du monde de demain…
- L'ouverture et l'échange sur d'autres cultures, sur d'autres façons de vivre et de penser, et l'apprentissage de la différence.
- L'éducation citoyenne qui appelle à l'engagement mais aussi à la prise de conscience des enjeux qui pèsent sur l'avenir de notre planète

Elles peuvent se concrétiser au sein de multiples activités pédagogiques :

- Simples et relativement banales (cours en salle, travaux personnels, animation en veillée, exposés et rencontres avec les personnes les plus impliquées dans l'action de coopération).
- Un peu plus originales et plus exigeantes (des travaux de groupes plus ambitieux, les rencontres organisées lors des missions « Sud - Nord », ou avec d'autres acteurs « hors Maisons Familiales »).
- Des démarches « projets », autour de l'organisation de manifestations collectives, de « projets d'utilité sociale » qui mobilisent des petits groupes d'élèves et se répercutent ponctuellement sur les Maisons.
- Des projets qui mobilisent plus largement les Maisons (échanges entre Maisons françaises et Maisons africaines, de voyage de découvertes et d'études)

Des relations de proximité encore inégalement exploitées par les Maisons et leurs réseaux

Les échanges organisés lors de la visite de ces trois Maisons et ces différentes rencontres en région confirment l'impact de ces initiatives (« *le regard des jeunes sur les étrangers, nombreux dans notre département a changé* », « *la discussion sur la place des personnes âgées en France et en Afrique a marqué les jeunes engagés dans les filières « services aux personnes », « Nous avons vécu différemment le problème des « sans papiers » apparus dans une des entreprises de notre petite région »*). Ces impacts sont d'autant plus marquants qu'ils sont le produit de rencontres plutôt que d'activités scolaires illustrées, ou de projets orientés par une réalité un peu lointaine. L'action de coopération est un lien de proximité qui motive et facilite des démarches qui ne « fonctionnent » que si elles sont conçues avec une réelle finalité éducative.

Logiquement, toutes les Maisons ne sont pas également concernées par les actions de Coopération portées par leur fédération, et, par conséquent, par leur valorisation pédagogique. Leur engagement dépend de la sensibilité de leurs conseils et de leurs équipes pédagogiques. Il est d'autant plus fréquent que l'action de Coopération est ancienne et qu'elle tient une place importante dans la vie de la fédération.

Selon les fédérations, les moniteurs et les directeurs qui portent ces initiatives peuvent apparaître parfois un peu isolés et manquer de recul ou de références. Dans ce domaine spécifique, les échanges d'expériences semblent limités d'une fédération à l'autre. Dès lors leurs premières initiatives, sympathiques, apparaissent parfois encore un peu frustres.

Ces initiatives pédagogiques interviennent dans un domaine inégalement défriché par les fédérations qui ont, semble-t-il, des réflexions différentes et diversement abouties sur les missions éducatives qui peuvent être liées à leurs actions de coopération.

En écoutant les fédérations, on peut faire l'hypothèse suivante : leur démarche a d'abord visé la promotion de leur action de coopération dans les Maisons via des activités aux finalités pédagogiques parfois secondaires. Mais elle est en train d'évoluer progressivement. Et ce que nous appelons « *l'Éducation à l'International*[19] » (la sensibilisation aux réalités internationales, l'ouverture à l'interculturel, l'apprentissage de la rencontre, et l'éducation au développement…) devient plus évidemment un objectif à part entière. Dès lors l'action de coopération, qui garde évidemment sa propre finalité, devient aussi un moyen au service de cet objectif éducatif qui demande à être cultivé en tant que tel. Cette évolution est encore en cours.

2.2 Des questions à approfondir, des innovations à rechercher

Resituer l'action de coopération dans sa dimension éducative, et développer des recherches pédagogiques plus ouvertes.

Ainsi décrite de façon un peu simpliste, cette évolution remet, selon nous, les différentes missions des MFR à leur bonne place. Elle est encore probablement inégalement avancée d'une fédération à l'autre, puisque ces dernières ont, chacune, des expériences de coopération très différentes.

Mais à écouter leurs cadres les plus engagés dans leur action internationale, cette évolution nous semble inéducable. Les actions de coopération trouveront d'autant plus naturellement leur place au sein des fédérations qu'elles seront mieux intégrées aux missions éducatives des maisons. Cette intégration sera d'autant plus facile que les fédérations auront défini des priorités et des démarches pédagogiques plus claires et plus cohérentes en matière « d'Éducation à l'International ».

Un peu à l'image du schéma déjà adopté en Aquitaine, les « comités de suivi » ne devraient pas se préoccuper seulement de l'action de coopération de leur fédération. Il devrait contribuer plus largement à la promotion de ce nous avons appelé « l'Éducation à l'International » au sein du réseau.

Cette promotion invite sans doute à une animation pédagogique plus large et plus ambitieuse qui facilite les échanges entre les moniteurs motivés par le sujet au-delà de leur propre fédération et qui les invite à rechercher des références au-delà du réseau MFR.

Nous n'avons eu que des discussions très rapides dans deux Maisons seulement sur les voyages de jeunes, la pédagogie du voyage et la réciprocité dans les échanges. Cela ne nous permet évidemment pas de conclure. Mais il nous a semblé que les moniteurs et les directeurs qui s'étaient lancés dans l'aventure ou envisageaient de le faire n'avaient guère bénéficié sur ces sujets de l'expérience des autres Maisons, et encore moins de celle parfois importante et documentée d'autres réseaux.

[19] Cette expression « Education à l'International » n'est peut-être pas très heureuse… Nous n'en avons pas trouvé d'autre qui rend compte de la nécessité de préparer les élèves des MFR à vivre dans un monde plus ouvert, aux réalités internationales plus prégnantes, où ils devront faire preuve de plus de mobilité, d'esprit d'ouverture, de capacité à prendre en compte des cultures différentes de la leur, et de solidarité… que ne l'ont fait les générations précédentes.

S'interroger sur les modalités de la participation directe des Maisons aux actions de coopération

La participation directe des Maisons aux actions de coopération a fait l'objet de plusieurs échanges spontanés au cours de ces trois missions. Il n'y a pas de « vérité d'expert » sur cette question qui demeure avant tout une affaire d'opinion. Mais l'évaluation de nombreuses coopérations dites de proximité invite les MFR à s'interroger peut-être sur le principe, sûrement sur les modalités de cette participation.

Cette volonté d'implication directe se traduit assez spontanément dans les Maisons par deux idées : le jumelage entre Maison française et Maison africaine, et la mobilisation des jeunes pour l'organisation de manifestations destinées à collecter de l'argent ou du matériel destiné aux MFR du Sud.

Il s'agit dans les deux cas de logique d'aide, qui souvent précède et donc parfois gêne des logiques de rencontre et de découverte de l'autre : elles enferment trop tôt la relation dans une asymétrie et une quasi impossible réciprocité. (Méfions-nous du syndrome de Monsieur Perrichon qui nous fait préférer ceux à qui nous donnons plutôt que ceux qui nous ont aidés. Les premiers nous renvoient une image flatteuse, les seconds nous rappellent notre faiblesse).

En coopération internationale, les jumelages de proximité peinent souvent à se renouveler. Conçus pour durer, ils n'évitent pas toujours la routine et l'accaparement par quelques personnalités bien pensantes des deux bords. C'est souvent la logique du donateur qui s'impose. Il envoie ce qu'il peut collecter, indépendant des projets de celui qui reçoit. Dans le cas particulier des MFR, ils ne constituent pas une solution pour partager une relation de coopération entre des réseaux de Maisons aux effectifs trop dissemblables.

Il est assez facile de mobiliser des jeunes sur des actions caritatives en jouant sur leur sensibilité et leur générosité. Mais cette mobilisation court le risque d'entretenir la confusion entre charité et coopération pour le développement. Cette confusion va à l'encontre des missions éducatives évoquées ci-dessus. Dans un monde où les médias sollicitent plus souvent l'émotion que la raison, on peut penser que la mission des Maisons consiste plutôt à prendre le contre-pied de cette tendance.

L'ambition de l'action de coopération des MFR et l'accès des jeunes ruraux à l'éducation dépassent largement les enjeux d'une somme de coopération de proximité. La démarche du DMP traduit bien la nécessite d'une autre échelle d'intervention. La participation des jeunes trop exclusivement pensée sous la forme de collecte de dons peut apparaître plutôt contradictoire à cette démarche qu'elle devrait au contraire faire partager.

Ces quelques réflexions ne « condamnent » pas la participation directe des Maisons à l'action. Elles s'efforcent d'en souligner la complexité. Cette participation demande plus de réflexion et d'imagination qu'il n'y paraît pour répondre à son double objectif de coopération et d'éducation.

3. « Les comités de suivi », pilotes d'actions de coopération et lieu d'apprentissage

Dans chaque fédération, un « comité de suivi » a assuré le pilotage de la mise en œuvre des actions financées dans le cadre du DMP. Un volet transversal a été mis en œuvre par l'Union pour contribuer à renforcer les capacités de ces comités.

Quelles appréciations portées sur la mise en œuvre du DMP et accessoirement sur les effets de ce volet ? Les seules références habituellement utilisées pour évaluer les prestations des ONG ou des bureaux spécialisés ne permettent pas de répondre à cette question. Mais la prise en compte de l'originalité de l'action des MFR ne les exonère pas d'une lecture critique.

3.1 Où il est encore question d'apprentissage

La relation interculturelle précède la démarche projet

Après la phase terrain de l'évaluation, une réunion a rassemblé deux représentants des comités de suivi des sept fédérations impliquées dans le DMP. Ces représentants ont été interrogés sur les acquis, les difficultés et les apprentissages liés à l'action de coopération. Leurs premières réponses ont porté sur ses dimensions interculturelles : la difficulté initiale de compréhension, la découverte de réalités insoupçonnées, les différences de perception et d'échelle temps… Les apprentissages et les acquis évoqués ne se réfèrent qu'exceptionnellement aux outils de la démarche projet. Ils concernent essentiellement le processus de la relation partenariale, de la compréhension, de la création progressive de la confiance, sa dimension interpersonnelle, la « pollution » liée à la gestion de l'argent… Ces apprentissages s'acquièrent évidemment plus dans la pratique, la rencontre et le voyage que lors des formations aux outils de la démarche projet. Ils constituent un préalable incontournable au « pilotage » d'une action conduite en partenariat. Mais ils n'y suffisent pas.

Des portages personnels aux portages collectifs

Cet exercice rapide d'expression de groupe a sans doute masqué bien des nuances de point de vue, peut-être selon les pays de partenariat (entre le Maroc et l'Afrique Subsaharienne) sûrement entre les personnes plus impliquées dans l'action et celles qui la suivent depuis moins longtemps et avec plus distance.

Assez logiquement dans une institution dont ce n'est pas le métier, les actions de coopération des fédérations sont souvent initiées puis portées par une, deux ou trois personnalités, un président ou un directeur de fédération, un directeur de Maison ou un moniteur - chargé de mission[20]. Elles marquent semble-t-il souvent la relation de partenariat. Plus impliqués dans l'action, ils nouent des relations interpersonnelles avec leurs collègues africains qui leur permettent probablement de vivre différemment la dimension interculturelle. Ils sont plus attentifs aux questions de stratégie et notamment les directeurs, aux questions de méthode.

Malgré les efforts et la volonté affichée, le partage du pilotage de l'action entre ce premier cercle et l'ensemble des membres des comités ne va pas de soi… Ces derniers ont besoin de

[20] En nous excusant, pour ne pas alourdir la lecture de ne pas décliner systématiquement ces substantifs au masculin et au féminin.

voir sur place pour assurer pleinement leur mandat, et, même après ces voyages, ils ne disposent pas forcément de clés et de lectures nécessaires pour suivre et contribuer pleinement au pilotage de l'action. (Mais, dans un premier temps, ces clés ne sont pas essentiellement méthodologiques).

Les apprentissages des membres des comités, quelles que soient leurs implications, sont réels mais le mandat des personnes, y compris celui des présidents et des directeurs, est plus court que l'action… Ce turnover permet un meilleur partage au sein de l'institution, souvent avec des renouvellements intéressants, parfois avec des réorientations utiles… Il implique un effort de formation continue, mais aussi de capitalisations. Ce dernier semble inégal d'une fédération à l'autre.

3.2 De réels savoir-faire, la contrainte des moyens confrontés aux exigences d'un autre métier.

Des réels savoir-faire, parfois peut-être des naïvetés, des moyens parfois peu cohérents avec les ambitions

Les résultats dont il est rendu compte dans la troisième partie de ce rapport témoignent des réels savoir-faire des MFR, passeurs de pédagogies, découvreurs de talents militants, accompagnateurs attentifs d'institutions nouvelles.

Ils rendent compte de la ténacité et de la fidélité dans l'action. Ils traduisent parfois une bonne clairvoyance. Au Bénin, la Vendée facilite l'accès de l'Union des MAFAR au programme OSCAR au Maroc les quatre options de la fédération Aquitaine (privilégier la pédagogie, susciter très précocement la création de la fédération, accompagner la constitution de celle-ci par une série d'événements fédérateurs et l'aider à obtenir sa reconnaissance institutionnelle rapide par les autorités) ont, semble-t-il, portées leur fruit.

À côté de ces qualités, l'observateur extérieur est parfois surpris par ce qui lui semble une certaine naïveté, mais qui renvoie aussi peut-être à des contraintes de moyens ou des problèmes de management de projet.

- Certes, la débâcle de la filière coton à l'origine des difficultés de la MFR de Sam au Bénin n'était pas prévisible, mais la Vendée semble avoir tardé à anticiper les handicaps de Maisons trop isolées et les difficultés financières structurelles d'établissements qui ne peuvent fonctionner sur les ressources de leur territoire.
- L'Auvergne tarde un peu (selon nous) à analyser des difficultés structurelles de la Maison de Ndognihbé. On peut s'interroger a posteriori sur le suivisme peu critique dont elle fait preuve à l'égard du promoteur de cette Maison.
- Au Mali, l'Ille-et-Vilaine ne se facilite pas la tâche dans la cinquième région en n'anticipant pas les difficultés des « premiers cercles » de ses partenaires constitués sur des territoires peu cohérents au regard de leur projet.
- Au Maroc, l'Aquitaine n'aide guère l'UNAMFR à anticiper la fin du DMP alors que la continuité de son action est un véritable enjeu. (La remarque ne vaut probablement pas pour ce seul pays.)

Ces difficultés traduisent en partie une inadéquation entre les moyens et les ambitions des actions. Les premiers sont en grande partie déterminés par les capacités contributives des fédérations (et par l'effet multiplicateur des fonds de la Fondation internationale et de ceux du

Ministère des Affaires Étrangères). Les exigences des secondes ne sont pas toujours suffisamment anticipées. Très clairement, deux ou trois missions par an, même d'un très bon chargé de mission ne pouvaient pas suffire à accompagner la création d'une Maison dans un contexte aussi défavorable que celui de Ndognihbé. La Vendée, malgré le soutien du Conseil Général ? n'avait pas les moyens d'accompagner un développement plus rapide du réseau béninois. Il était difficile à l'Aquitaine de s'inscrire dans une démarche plus prospective en prenant le train du DMP en marche, avec une visibilité financière de deux ans seulement.

Ces difficultés, enfin, renvoient plus à des questions d'orientation et d'anticipation que de mise en œuvre. Elles sont communes aux structures qui ont des cultures plus réactives que prospectives, aux personnes engagées dans l'action auxquelles on n'offre pas des points de césure sur des cycles longs d'un an ou dix-huit mois, ce qui est souvent le cas des « équipes projets ». Les « comités de suivi » ont peut-être manqué d'interlocuteurs un peu distants qui les aident à prendre du recul par rapport à leur action. Les membres de l'équipe « relations internationales » de l'Union ne sont probablement dans la position vis-à-vis des fédérations qui leur permettrait de jouer ce rôle.

De l'appui aux nouvelles MFR à l'appui aux Unions… un repositionnement annoncé, à la frontière d'un nouveau métier

Enfin ? en anticipant la dernière partie de ce rapport, il faut peut-être faire une avant dernière remarque. L'appui que les MFR françaises apportent à leurs partenaires africains a changé de nature avec le DMP et sans doute un peu plus tôt en ce qui concerne le partenariat Vendée/Bénin. Il ne s'agit plus seulement d'accompagner la création de MFR mais l'extension et la consolidation de leur réseau. Les fédérations sont alors appelées à jouer un rôle nouveau qui requiert de nouvelles compétences, sans doute plus éloignées de leurs savoir-faire pédagogiques et institutionnels, moins proches de leur propre métier.

Ainsi en forçant le trait, la Fédération de Vendée commence à assumer de fait un rôle d'intermédiaire financier entre les MFR béninoises et un bailleur, le Conseil général de leur département. Les ONG de Développement qui se retrouvent dans cette posture ont appris parfois à leurs dépens qu'on ne peut pas à la fois jouer ce rôle et assurer un rôle de conseil et d'appui institutionnel. Elles mettent donc en place des dispositifs de « Fonds d'appui » qui distinguent, d'une part, des instances « politiques » chargées de définir et de faire évoluer des règles et, d'autre part, des cellules « opérationnelles » qui veillent à l'application et au contrôle de ces règles. Elles participent avec leurs partenaires aux instances « politiques » et confient la gestion des cellules « opérationnelles » à des entités distinctes et autonomes qui n'assurent généralement pas de fonction d'appui conseil. La gestion de ce type de dispositif correspond à un autre métier.

De même demain, il est probable que l'UNAMFR marocaine aura encore besoin de « financement projet » pour financer le développement de son réseau, avant d'obtenir les financements publics institutionnels sûrs et stabilisés qui assureront à terme le financement des formations mises en œuvre dans les MFR existantes et déjà « expérimentées ». L'Union aura probablement besoin d'un appui externe pour monter et décrocher ces projets. Un appui externe qui demande des compétences que la fédération Aquitaine ne possède pas forcément.

Au final, une mise en œuvre plutôt efficiente, inégalement habituée à rendre compte, communiquant assez peu

Au final on retrouve dans la mise en œuvre du DMP par les fédérations les qualités des actions de coopération conduites dans leur champ de compétence par des entreprises associatives. Elles sont plutôt efficientes. Elles bénéficient à moindre coût des savoir-faire éprouvés des personnels et des administrateurs des MFR françaises, elles mobilisent en Afrique et en France beaucoup de temps des bénévoles et d'énergie militante. Leur efficacité se mesure autant par les apprentissages qu'elles suscitent que par les résultats quantitatifs qu'elles obtiennent.

- **Peu d'habitude à rendre des comptes**

Leur gestion financière est apparemment rigoureuse. Mais elles sont peu habituées à rendre compte des résultats et des effets de leurs actions à des tiers, ni à les replacer et à les raisonner dans des perspectives et des objectifs de moyens termes. Proches de leur partenaire peu nombreux, sans bailleur extérieur exigeant, elles n'ont donc pas eu besoins jusqu'à présent de système de suivi et d'évaluation normalisée. Elles n'en ont donc pas.

L'absence de données quantitatives issues d'un dispositif de suivi est apparue dès le départ comme un handicap pour la présente évaluation, comme pour d'éventuelles nouvelles recherches de financement. Il avait donc été proposé, au comité de pilotage, en début de mission, de profiter de ce travail pour amorcer la mise en place d'un tel dispositif[21]. En fait, il était bien tard au regard de l'action, et un peu trop tôt au regard de cette évaluation : Les évaluateurs n'avaient alors pas encore le recul nécessaire pour accompagner efficacement la mise en place d'un tel dispositif.

Le travail effectué par le service « Relations internationales », puis les Fédérations et les unions, a permis de réunir une première série de données[22]. Mais celles-ci sont encore trop incomplètes pour être exploitables.

Au terme de cette évaluation, rendre les MFR capables de rendre compte de leur activité et de leur gestion apparaît plus nécessaire que jamais. Cette capacité sera demain une condition incontournable pour avoir accès à des fonds publics nationaux ou internationaux. Par contre, la nécessité d'homogénéiser des indicateurs de suivi au niveau de l'ensemble de réseaux concernés par le DMP n'aurait de sens que si ce dossier connaissait un prolongement à structure constante… ce qui apparaît peu probable.

- **Une communication étonnamment peu imaginative**

Plus étonnant pour un observateur extérieur, ce réseau ouvert et accueillant communique assez peu sur son expérience. Collectivement, les cadres des MFR qui se sont engagés dans ces actions de coopération ont accumulé des parcours personnels très riches qu'ils ont vocation à partager mais, à notre connaissance, ils n'ont produit que très peu de témoignages écrits de leur expérience. Alors que les jeunes que nous avons rencontrés dans les MFR françaises expriment une grande curiosité vis-à-vis de la façon dont vivent les jeunes des autres pays et des réalités concrètes des MFR que leurs institutions soutiennent, ces dernières n'ont produit aucun support audiovisuel qui permet d'en rendre compte. Leurs moniteurs doivent chercher

[21] CF. note de cadrage à l'annexe 2 de ce document.

[22] Cf. les données qui figurent au compte rendu de la réunion de Yaoundé - annexe 5 de ce document.

ailleurs le matériel nécessaire à l'animation des veillées qu'ils consacrent à « l'International ». Les nouveaux membres des comités de suivi ne connaissent pas bien les réalités des pays où ils interviennent, peu de support leur permet de s'en faire une idée rapidement… Bref, les MFR capitalisent et documentent bien peu leurs expériences. Les vidéastes africains de talent sont pourtant nombreux et leurs productions peu coûteuses se diffuseraient facilement au sein du réseau.

3.3 Une analyse plus fine de la mise en œuvre est hors de portée

Cette évaluation très courte d'un programme très décentralisé ne pouvait répondre à toutes les attentes exprimées par ses termes de références. Il lui a été demandé, en priorité, de contribuer à documenter les réflexions prospectives que l'Union des MFR entend conduire dans les mois à venir sur son engagement à l'international. Elle ne pouvait pas tout à la fois respecter cette priorité et produire une analyse fine des actions conduites durant le DMP.

Au cours des restitutions, il a cependant été demandé aux évaluateurs de revenir sur certains points de cette mise en œuvre.

Les volets transversaux du DMP

Les sept programmes de coopération entre fédérations françaises et réseaux de MFR africaines évoqués ci-avant ont été complétés par trois « volets transversaux » mis en œuvre par le service « Relations internationales » de l'UNMFREO, et intitulés :

- « Échanges entre les partenaires MFR France » (un budget initial 20149 €)
- « Appui à la mise en réseau des MFR africaines » (un budget initial de 88.316 €)
- « Animation capitalisation évaluation » (un budget initial de 415 672 €)

- **Même espacées les rencontres entre Unions Africaines sont indispensables.**

L'appui à la mise en réseau des MFR africaines s'est d'abord traduit par l'organisation d'une première rencontre à Yako, au Burkina Faso, en décembre 2005 (26 personnes regroupant 8 pays)[23]. Il a ensuite permis la participation de représentants des MFR au 70e anniversaire des MFR Brest en Juillet 2007 et au forum international organisé à cette occasion. Il s'est conclu par l'organisation de la restitution de la présente évaluation, à Yaoundé le 13 mai 2008. Même si ces rencontres n'ont pas de retombées immédiates concrètes, elles apparaissent particulièrement utiles aux dynamiques nationales et porteuses d'avenir. Elles constituent un contrepoids à l'isolement des réseaux et une amorce de dynamique régionale… qui restera tributaire du développement des réseaux nationaux. La clairvoyance des responsables des Unions de MFR Africaines et la tenue de la réunion de restitution de cette évaluation ont impressionné l'évaluateur qui a animé cette réunion.

- **Les échanges entre fédérations françaises indiscutables dans leur principe, difficiles à apprécier dans leurs modalités.**

Le programme d'échanges en France s'est concrétisé par des journées de rencontres et d'informations mutuelles (les journées du partenariat international en décembre 2004 et janvier 2007), la participation des fédérations au forum international de juillet 2007 (évoqué ci-

[23] Cf. le compte rendu technique intermédiaire du DMP, 1ère Phase de 2004 au 30/04/06

dessus), et la mise en œuvre d'une série de formations conçue avec le F3E et animée par un consultant extérieur, Étienne Beaudoux[24]**.**

Ces formations ont été initiées dès juillet 2004. Elles ont notamment porté sur la programmation des projets (5 et 6 juillet 2004 : 9 participants), leur suivi (6 et 7 décembre 2004 : 6 participants), leur évaluation intermédiaire 31 août et 1er septembre 2005 : 13 participants dont les 2 volontaires, le renforcement des partenariats (21 22 septembre 2006 : 9 personnes). Elles constituaient une innovation importante au regard des pratiques antérieures. Le service « Relations internationales » de l'Union aurait donc souhaité que l'évaluation puisse se prononcer sur cette formation. Mais celle-ci a porté sur un petit nombre de personnes par fédération, beaucoup d'entre elles ont depuis changé de poste. Le programme de la mission fondé sur d'autres priorités ne lui a permis de rencontrer qu'un petit nombre d'entre eux. Et à vrai dire, il lui semble que les enjeux sont ailleurs :

- Dans certains pays, ce que nous appelons ci après « le changement d'échelle » est à la fois souhaitable et possible. Il implique alors des savoir-faire en montage et suivi de projet de coopération internationale que les cadres des fédérations n'acquerront par des formations aussi courtes.
- Dans d'autres les partenariats fédérations/pays n'ont pas intérêt à changer d'échelle, et il n'est pas sur qu'il ne faudrait pas former plus de personnes dans les fédérations aux particularités des relations de partenariat interculturel plutôt qu'un seul cadre à la démarche projet.

Deux autres questions de mise en œuvre : Volontaire ou mission ? La co maîtrise d'ouvrage Fédération/Union

- **Volontaire ou mission ? Une question contextuelle et de mise en perspective**

Certaines fédérations agissent sur le terrain via des volontaires (Loire-Atlantique et Maine-et-Loire au Burkina Faso, Vendée au Bénin, Ille-et-Vilaine au Mali) d'autre via des missions régulières de cadres de MFR (l'Aquitaine au Maroc, l'Auvergne au Cameroun, la Franche Comté en RCA, Loire et Drome Ardèche au Togo). Il a été demandé aux évaluateurs de se prononcer sur ces modalités d'intervention et la place des volontaires dans les pays. La mission ne dispose d'aucun élément qui lui permette de la faire sérieusement.

Les modalités d'intervention ne sont pas des questions de principe mais des questions contextuelles : Au Maroc, compte tenu des ressources humaines locales et de la proximité géographique, cela n'aurait guère eu de sens d'intervenir via des volontaires. Au Bénin ce n'était pas forcément une mauvaise solution de « repartir » avec un demi-volontaire. Mais près de dix ans après les premières générations de volontaires qui avaient accompagné les premières maisons, c'est malgré tout le signe d'un programme qui n'arrive pas à s'inscrire dans des perspectives à moyen terme. La remarque vaut sans doute au Mali. Au Cameroun, il est clair que les difficultés de la Maison de Mafarend exigeaient plus de deux missions d'appui par an… Mais un volontaire aurait sans doute constitué un investissement bien lourd au regard du potentiel de cette maison. Il n'aurait sans doute pas pu résoudre les difficultés structurelles de projet.

[24] Idem note précédente et compte rendu technique intermédiaire du DMP, 2ère Phase du 30 mai 2006 au 30 avril 2007 et perspective 3ème Phase 1er mai 2007 31 juillet 2008.

Autrement dit, un volontaire qui contribue à lancer ou relancer la dynamique d'une Union, ce n'est pas absurde. Des réseaux qui, dix ans plus tard, n'ont pas pu se doter des ressources humaines locales nécessaires à leur activité et à leur développement, c'est peut-être le signe d'un problème et d'une difficulté de ceux qui les accompagnent à penser leur action dans la durée.

Les partenariats qui ont recouru à des volontaires sont-ils moins partagés et moins socialisés que les partenariats fondés sur des missions ? Difficile de répondre : Le partenariat Maroc semble plus partagé en Aquitaine que le celui du Bénin en Vendée… Mais le Maroc est surtout beaucoup plus proche que le Bénin, l'histoire partenariat n'est pas la même, et les politiques des deux fédérations, l'une régionale et l'autre départementale, sont bien différentes.

Par contre, très probablement, l'émergence des Unions nationales va changer la donne. Le positionnement des éventuels volontaires ne sera plus le même. Les fédérations, comme celle de Vendée, habituées à intervenir via des volontaires en appui à des maisons isolées, devront sans doute faire évoluer leur façon de faire.

- **La co maîtrise d'ouvrage Union/Fédération : Une relation déclinée différemment d'une fédération à l'autre**

Lors de la restitution, la mission d'évaluation a également été interrogée sur une autre question qui ne lui apparaît pas prioritaire, celles des relations entre les Fédérations et l'Union lors de la mise en œuvre du DMP. Il ne semble pas, ni que ces relations aient eu beaucoup d'impact sur les résultats des actions, ni que le montage initial du DMP offrait beaucoup d'alternative, ni que la dimension de ces actions exige des relations beaucoup plus sophistiquées entre les deux partenaires.

Il est de surcroît difficile de se prononcer sur ces relations que la mission n'a pas étudié en temps que telle. Bien que conçues sur le même schéma dit de co maîtrise d'ouvrage, ces relations se concrétisent assez différemment d'une fédération à l'autre, du moins dans les trois observées d'un peu plus près au cours de cette mission.

- Il nous a semblé que le comité de pilotage « Vendée » avait eu parfois des difficultés à bien se situer entre des fonctions de pilotage et d'orientation « politique » de l'action et des fonctions de suivi plus opérationnel du volontaire. La co maîtrise d'ouvrage Fédération/Union n'a peu à voir avec ces difficultés très courantes dans ce type d'intervention mise en œuvre par une petite équipe terrain (ici un volontaire) suivie et pilotée depuis la France.

- Au Maroc, la situation nous a semblé un peu plus confuse ou plus difficile à comprendre. La Fédération et l'Union assument des rôles plus différenciés l'un de l'autre, probablement parce que le montage financier est différent (le DMP contribue directement au financement de l'Union Marocaine) et parce que l'implication de la Fédération dans l'action est plus directe et partagée entre plus de personnes qu'en Vendée. L'UNMFREO a semble-t-il plus assuré la supervision, notamment financière du DMP, tandis que la fédération assurait plus directement le suivi de la relation partenariale et la mise en œuvre des actions. Au final il n'est pas sûr que cette répartition ait été bien comprise par les partenaires marocains et qu'elle n'ait pas engendré quelques confusions dans la programmation financière. En tout cas les principaux responsables de l'UNAMFR ont été surpris de comprendre, en mai 2008 que la participation financière de l'UNMFREO allait s'interrompre en juillet 2008 :

En effet, la convention qu'ils avaient signée avec elle et le Ministère marocain de l'agriculture l'avaient été en juin 2006 pour une durée de trois ans.

- Au Cameroun, la situation est également différente. La Fédération Auvergne porte le partenariat avec la MFR de Mafarend et l'UNMFREO, celui noué avec l'Union des MFR camerounaise née du regroupement de cette dernière et des EFR. Il nous a semblé que le positionnement entre L'UNMFREO et la Fédération Auvergne autour du volet « Mafarend » était à mi-chemin entre appui conseil et co maîtrise d'ouvrage… ce qui n'allait pas peut-être pas sans une certaine ambiguïté.

Ces déclinaisons, un peu différentes de la relation Union/Fédération dans la mise en œuvre du DMP, apparaissent plutôt comme une forme de souplesse et une qualité. Elles ne sont pas toujours explicites et tiennent sans doute beaucoup aux personnalités des uns et des autres.

Le « changement d'échelle » dans certains pays évoqués ci-après exigera sans doute des montages encore plus différenciés d'un pays à l'autre, des rôles plus tranchés, et donc définis de façon plus explicite.

V. RÉFLEXIONS PROSPECTIVES : QUELS OBJECTIFS ET QUELS ENJEUX DE L'APRÈS DMP

Le dernier comité de pilotage de cette évaluation a souhaité que ses conclusions puissent contribuer aux réflexions prospectives que l'UNMFREO entend conduire prochainement sur son action à l'International. La dernière partie de ce rapport tente de répondre modestement à cette attente.

En effet, les réflexions de l'Union devront porter sur l'ensemble de ces actions de coopération, s'appuyer sur une large rétrospective de celles-ci, et prendre en compte l'analyse de leur contexte. (Celui-ci a profondément évolué au cours de ces dernières années[25]). La présente évaluation n'a porté que sur le DMP. Ses conclusions ne peuvent contribuer que très partiellement à l'exercice prospectif prévu. Elles interrogent d'abord les objectifs, puis les enjeux de l'après DMP.

1. Quels objectifs pour l'après DMP ?

L'action internationale des MFR françaises est fondée sur un socle solide.

Elle s'inscrit dans une finalité, l'accès des jeunes ruraux à l'éducation, plus justifiée que jamais. Elle entend y apporter une contribution limitée mais originale, fondée de façon cohérente sur les valeurs et les savoir-faire propres au mouvement. Sa pertinence particulière tient aux synergies qu'elle établit entre Coopération et Éducation au Développement.

L'expérience du DMP conforte son objectif générique, la création de centres de formation qui inscrivent leur action dans des dynamiques de territoires où ils entendent contribuer à l'éducation des jeunes ruraux et à la promotion des valeurs de citoyenneté.

Elle valide son objectif spécifique : contribuer à l'organisation de ces centres au sein de réseaux solides et autonomes. De tels réseaux sont indispensables à la pérennité de leurs membres qui, trop isolés, restent trop fragiles. Ils sont essentiels pour permettre l'indispensable adaptation des principes des MFR aux contextes économiques, politiques et sociaux des pays où ils se développent.

Ce socle invite donc à valider les principes essentiels qui présidaient déjà au DMP. Mais le rythme très lent d'extension de ces réseaux et les difficultés rencontrées suggèrent peut-être d'élargir et de préciser les grands objectifs opérationnels qui doivent permettre de les concrétiser.

[25] Cf. notamment les réflexions prospectives conduites par coordination Sud et plus immédiatement les transferts de compétences en cours entre le Ministère des Affaires Etrangères et l'AFD.

1.1 Peut-être, élargir la conception de la mission pour peser sur les politiques ?

Peut-être un devoir de plaidoyer international ?

La pérennité de dispositifs efficaces de formation initiale et professionnelle destinés aux jeunes ruraux des pays en émergence ou développement dépend en grande partie de leur financement. Elle n'est guère envisageable tant qu'ils n'ont pas durablement accès à des mécanismes de financements structurels garantis par les pouvoirs publics. L'accès des jeunes ruraux à l'éducation n'est donc pas seulement une question d'ingénierie de formation. Elle est avant tout une question de politique publique : de politique nationale d'éducation et de développement rural, de politique internationale d'aide au développement.

Les institutions qui œuvrent « sur le terrain » pour améliorer l'accès des jeunes ruraux à une éducation de qualité doivent donc, peut-être, s'interroger : n'ont-elles pas aussi un devoir de plaidoyer pour contribuer à peser sur ces politiques publiques.

Jusqu'à présent les actions en faveur de l'évolution des politiques de formation agricole et rurale sont restées relativement confidentielles et limitées à des réseaux d'experts et de praticiens militants. On peut se demander si elles ne mériteraient pas aussi des campagnes de plus grande ampleur mobilisant et visant des cercles plus larges.

Évoquées au début de ce rapport, les « émeutes de la faim » et la crise alimentaire mondiale ont suscité de nombreux articles et de tribunes libres. Un grand nombre d'institutions, agences internationales et d'ONG, de nombreux experts et hommes politiques ont saisi l'occasion pour assurer leur propre promotion et celle de leurs convictions. La formation des jeunes ruraux qui est pourtant un enjeu majeur de progrès agricole a rarement été évoquée. À notre connaissance, elle n'a l'objet d'aucune communication spécifique.

De nombreuses ONG se mobilisent, souvent collectivement pour conduire des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation du grand public sur des thèmes qui ont à voir avec la faim dans le monde. L'accès des jeunes ruraux n'y occupe que très rarement la place qu'elle mériterait.

Les retombées indirectes probables d'actions de plaidoyer

Il n'est pas forcément de la vocation de L'UNMFREO de s'investir dans de telles actions de plaidoyer. Certes, mais il nous semble que les conclusions du DMP invitent à y réfléchir : Elles montrent les limites d'une action privée quand celle-ci ne peut pas s'inscrire dans des politiques publiques cohérentes.

Au-delà de son objectif principal, peser sur les politiques publiques, la participation de l'Union et des fédérations à des actions de plaidoyer ambitieuses pourrait avoir d'autres retombées positives :

- Elle pourrait aussi contribuer à la mission d'Éducation au Développement que s'assignent les MFR. Elle témoignerait que, sur ce sujet, la responsabilité des citoyens ne se limite pas aux dons et à leur participation à des actions de coopération de proximité. Elle contribuerait au débat sur ces questions au sein du réseau. Elle donnerait « un autre grain à moudre » aux Maisons pour ce que nous avons appelé leur mission d'éducation à l'International.
- Elle peut contribuer à l'image et à la promotion du réseau et par là à un meilleur positionnement de l'action internationale au sein de l'institution. Ce que nous écrivions à

propos des fédérations sur le paradoxe des actions de coopération internationale vaut peut-être pour l'Union. La logique de ces actions les amène parfois à occuper une place un peu surdimensionnée au regard de la mission première des Maisons, ce qui n'est viable que si elles s'inscrivent dans une stratégie plus large de l'institution et contribuent à ses objectifs d'image, de communication, d'animation interne, de cohésion.

- La dimension communication d'une action de plaidoyer peut également contribuer à valoriser les partenaires institutionnels et financiers des fédérations (Conseil généraux et régionaux). Elle semble enfin assez cohérente avec les orientations défendues par le Ministère des Affaires Étrangères.

Par ailleurs, une action ambitieuse de plaidoyers inscrite dans la durée implique forcément des stratégies d'alliance. (L'UNMFREO est déjà membre du CFSI, le réseau MFRC a des relations privilégiées avec l'AFDI et les OPA). Elle pourrait sur cette question se rapprocher des ONG importantes et des grands réseaux qui militent sur les questions d'éducation : Ils ne sont pas « spécialisés » sur le rural mais ils ont une forte expérience sur les questions de plaidoyer). Ces stratégies d'alliances au niveau national pourraient avoir des retombées positives en région. Elles en auraient sans doute aussi pour les réseaux africains qui devront probablement eux aussi développer de telles stratégies pour mieux se faire entendre et mieux se faire reconnaître.

Plus accessoirement et sans doute ponctuellement, intervenir en appui technique pédagogique au-delà des réseaux MFR

L'expérience des MFR au Maroc (et d'autres, peut-être, sur d'autres continents) invite à s'interroger sur la pertinence des appuis apportés à des systèmes éducatifs existants, notamment des systèmes publics, soucieux de faire évoluer leurs pratiques pédagogiques.

Ces appuis ne participent pas directement à la création de réseaux de MFR. Mais ils peuvent contribuer à créer des conditions favorables à leur extension. Ils peuvent aider à convaincre des décideurs politiques du bien-fondé de la pédagogie par alternance et de la pertinence de centres de formation associatifs. Ils peuvent concourir à la mise en réseau de pédagogues, de techniciens agricoles et de « développeurs » militants de l'éducation en milieu rural et porteur d'innovations. De tels réseaux de personnes sont des pépinières de cadres et de soutiens pour des futurs MFR.

Les opportunités de tels appuis, offrant les garanties d'un travail sérieux, ne seront pas forcément très nombreuses. Elles peuvent cependant intervenir dans des pays qui disposent encore de réseaux d'établissements publics conséquents et où l'État semble désireux de réinvestir sur les formations agricoles et rurales de base. On pense, par exemple, après notre mission au Cameroun.

1.2 Sûrement, continuer à donner la priorité au renforcement des Unions nationales

Au-delà de ces éventuelles opportunités et de la question du plaidoyer, l'objectif principal des actions de coopération des MFR en Afrique devrait rester le renforcement des Unions nationales et leur accompagnement vers l'autonomie.

Pas d'autonomie des Maisons sans fédération nationale forte

« La pérennité des Maisons Familiales africaines dépendra de la cohésion et de la force de leur réseau ». Cette assertion repose sur trois convictions :

- Deux conditions semblent nécessaires pour la pérennité des Maisons en Afrique :
  - d'une part, l'adaptation du « modèle » des MFR françaises aux réalités sociales économiques et politiques des pays,
  - d'autre part, l'accès a des financements extérieurs structurels.
- Cette adaptation ne peut être qu'un processus collectif conduit par les MFR des pays en question.
- Cet accès implique une interface commune entre les MFR et l'État ou tout autre bailleur institutionnel.

Une priorité à décliner au cas par cas

Les Unions des sept pays sont très différentes. Leur renforcement passera par des « projets » dont les objectifs, les moyens et les modalités seront à définir au cas par cas. Ils viseront cependant des résultats analogues : l'extension des réseaux, l'accès aux ressources extérieures nécessaires au financement des Maisons et des Unions, le renforcement des capacités des Unions à apporter un appui aux Maisons et assurer la formation de leurs cadres, l'amélioration de l'organisation des Unions, de leur gestion, et de leurs capacités stratégiques…

Les objectifs spécifiques de progression des réseaux et des Unions, le dimensionnement des appuis nécessaires pour renforcer les capacités de ces dernières et les modalités de ces appuis seront à définir dans le cadre de plan d'action à négocier avec chaque Union nationale.

1.3 Très souvent, intensifier l'appui pour permettre aux réseaux d'atteindre une taille critique

Des questions de dimensionnement et de faisabilité en amont de la définition d'une stratégie

Cette démarche se situe dans la continuité du programme 2005-2008. Sa déclinaison plus concrète méritera une mise en perspective pays par pays.

Les perspectives de financements nationaux stables et durables de réseaux de MFR semblent inégales d'un pays à l'autre, mais elles apparaissent globalement bien lointaines sauf au Maroc. Quelles que soient ces perspectives, les réseaux peineront à convaincre des bailleurs publics tant qu'ils n'auront pas atteint une taille critique qui leur permettra de compter dans le paysage institutionnel, de montrer des résultats tangibles en matière de formation, et de démontrer des capacités de gestions éprouvées.

Cette taille probatoire diffère sans doute d'un pays à l'autre. L'expérience du Maroc laisse penser qu'un réseau (qui ne s'appuie pas sur un noyau de Maisons déjà très solides) reste fragile en deçà d'une douzaine de Maisons actives. Il ne peut vraisemblablement atteindre son autonomie institutionnelle qu'au-delà de cet ordre de grandeur.

Les réseaux ne pourront conduire leur développement et atteindre cette taille critique (exprimée en nombre de Maisons effectivement actives) qu'à partir de financements de type « projet », inégalement accessibles d'un pays à l'autre. Ils n'auront pas tous la possibilité de pro-

gresser à un rythme soutenu, ni d'ailleurs intérêt à le faire. Des rythmes de croissance trop rapides peuvent aussi être la cause de fragilités financières ou institutionnelles ultérieures. La démarche progressive des MFR fondée d'abord sur le partage de valeurs et d'une « vision » et ensuite sur l'acquisition de savoir-faire pédagogiques doit rester de mise.

1.4 Probablement, un investissement collectif plus poussé sur « l'Éducation à l'International »

Une intuition sans doute discutable et donc à discuter

L'UNMFREO a adopté il y a quelques années une politique de décentralisation de ses actions de coopération internationale. Cette politique, cohérente avec la philosophie générale du mouvement, est désormais très ancrée dans le réseau. Nous n'avons perçu aucun signe qui conduirait à la remettre en cause.

Par contre cette décentralisation pourrait susciter des « tensions » entre les exigences des actions de coopération et les missions éducatives premières des Maisons et de leurs fédérations, si l'articulation entre-elles n'était suffisamment pensée. (La gestion de ces « tensions », non pas entre personnes mais entre missions, pourrait être un des enjeux de l'après DMP Cf. ci-après).

Au terme de cette évaluation, il nous semble que la logique qui fonde la cohérence de cette décentralisation repose en partie sur les synergies entre ces actions de coopération et ce que nous avons appelé (sans doute maladroitement) la mission « d'Éducation à l'International » des MFR.

Si cette intuition est fondée, il devrait y avoir un effort de recherche plus fort et plus explicite, plus généralisé pour développer de telles synergies. L'Union ne devrait donc peut-être pas animer une réflexion sur sa « politique » de coopération internationale décentralisée, sans ouvrir un « chantier » interfédération consacré à « l'éducation à l'International » au sein du mouvement.

Un objectif à considérer dans un cadre plus large que « l'après DMP »

Un tel chantier nous semble une condition importante pour la cohérence des actions de coopération conduites après le DMP par les fédérations. Mais comme en Aquitaine, il doit être conduit de façon autonome. « L'éducation à l'International » ne doit surtout pas être un « sous-produit » des actions de coopération. Il ne s'agit pas de deux domaines subordonnés l'un à l'autre, mais de deux champs entre lesquels il devrait exister de nombreuses complémentarités.

2. Quelques enjeux pour l'après DMP

2.1 Le nécessaire « changement d'échelle » de certains partenariats va changer la donne

Des perspectives de changement d'échelle et d'évolution des modes d'intervention

Dans un certain nombre de pays, la poursuite de l'objectif de renforcement des Unions nationales africaines risque de changer la donne des actions de coopération conduites par les fédérations françaises.

La progression de certaines de ces Unions implique un changement d'échelle des moyens mobilisés. Les fédérations françaises seront donc parfois amenées à devenir partie prenante de projets de plus grande ampleur. Elles occuperont probablement des positions différentes dans le montage de ces projets d'un pays à l'autre. La maîtrise d'ouvrages de ces derniers pourra tantôt être clairement assurée par les Unions Nationales, tantôt partagée entre partenaires africains et français.

Succinctement évoqués au paragraphe précédent, les besoins d'appui des Unions vont évoluer. Les personnes chargées de ces appuis (volontaires ? chargés de mission ?) interviendront moins directement auprès des Maisons. Elles travailleront plus en appui aux personnels et aux cadres des Unions. Elles formeront progressivement plus des formateurs de formateurs que des formateurs. Elles répondront plus souvent à des demandes d'appui diversifiées, moins exclusivement centrées sur le « pédagogique », le fonctionnement associatif des Maisons, portant notamment sur l'institutionnel.

Ces appuis interviendront parfois au sein de projets construits et financés dans des cadres institutionnels plus contraignants que celui proposé par la MAIONG[26]. Ces cadres pourraient imposer des objectifs quantitatifs plus ambitieux et plus rigoureux. De telles contraintes induiraient probablement des ajustements de méthode, notamment dans les phases préalables aux créations de nouvelles Maisons. (On pense aux critères de sélection des ensembles de territoires d'implantation des nouvelles Maisons).

Des partenariats qui vont exiger de nouveaux métiers et probablement reposer la question de leur montage institutionnel

Si l'évolution que nous évoquons se concrétise, ces nouveaux « projets » d'appui aux Unions, leur montage, leur exécution et leur suivi, demanderont de nouvelles compétences et peut-être de nouvelles alliances. Leur maîtrise d'ouvrage, assumée séparément ou conjointement par les Unions nationales, et/ou par les fédérations françaises, devra recourir à des montages financiers plus complexes que le Dossier Multi Pays.

Ces projets feront donc plus appel aux « métiers » de la coopération au développement, en matière de recherche de financement, d'écriture de projet, de suivi et de monitoring. Ils mobiliseront des savoir-faire en matière de renforcement de capacité et d'appui institutionnel à chercher peut-être plus qu'auparavant au-delà de l'expérience des MFR. Ce recours à de nouvelles compétences ne devra pourtant pas « banaliser » l'action des MFR, ni l'éloigner de leurs valeurs et de leur philosophie d'action.

[26] Le département du Ministère des Affaires Etrangères chargé de l'appui aux initiatives des ONG.

Une éventuelle évolution du positionnement « service international de l'Union » vis-à-vis des fédérations ?

L'éventuelle nécessité de mobiliser des savoir-faire et des compétences plus éloignés des « métiers » traditionnels des MFR risque de réinterroger les relations entre le service « Relations internationales » de l'Union et les fédérations. Le positionnement de l'un vis-à-vis des autres pourrait également devoir évoluer en fonction des montages financiers qui succéderont au DMP. Cette évolution pourrait aussi être influencée par l'évolution de la stratégie de l'Union, selon que cette dernière reprendra, ou non, les suggestions proposées ci-avant : l'investissement dans des actions de plaidoyer, l'ouverture d'un « chantier » transversal consacré à « l'*éducation à l'International* ».

Les évaluateurs ne peuvent guère être plus prospectifs sur l'évolution du positionnement du service « Relations internationales » de l'Union. Il leur manque une analyse plus fine de la situation actuelle, élargie à l'ensemble de l'activité de ce service et non pas limitée à la mise en œuvre du DMP. (Ils ne disposent peut-être pas non plus de la culture d'entreprise nécessaire). Mais, en amont de la réflexion prévue, le service « Relations internationales » aurait peut-être intérêt à se prêter à un exercice réflexif sur son action et son positionnement pour mieux anticiper sa propre évolution.

Illustration ?

Après le comité de pilotage, le F3E a demandé aux évaluateurs « que les recommandations soient déclinées de façon aussi opérationnelle et concrète que possible ». Nous estimons, à ce stade, que cela serait une erreur.

- L'Union et les Fédérations doivent d'abord réfléchir en termes d'objectifs et d'orientations avant de penser à des déclinaisons opérationnelles et concrètes. Comment pourraient-elles prendre en compte des recommandations pratiques avant de s'être prononcées sur des options politiques ?
- Pour une grande partie, les options plus concrètes devront se décider de façon concertée, pays par pays. La mission est restée une semaine dans trois des sept pays du DMP. Il ne serait pas sérieux de conclure ce rapport de synthèse par des prescriptions opérationnelles.

Il est possible cependant d'imager notre propos par des scénarios peu réalistes qui n'ont rien à voir avec des recommandations prospectives mais qui peuvent illustrer ce que pourraient être des stratégies et des positionnements plus différenciés… Toute ressemblance dans ce qui suit avec des situations réelles est donc fortuite :

- Au Maroc, les MFR auraient besoin d'être un peu plus nombreuses et d'approfondir leurs pratiques pédagogiques pour mieux se les approprier. L'UNAMFR peut espérer un soutien des pouvoirs publics d'une plus grande ampleur pour les formations déjà en place. Mais elle peinera à obtenir le financement de son développement par cette voie. En étendant son alliance avec d'autres unions de coopératives ou de producteurs, elle pourrait convaincre l'AFD, (fière des résultats qu'elle a obtenus en matière de formation professionnelle en Tunisie) de financer sa croissance sur 3 ou 5 ans. L'Union resterait au cœur du dispositif de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre de son projet de développement. Elle ferait appel aux services de l'UNMFREO positionnée en appui à maîtrise

d'ouvrage et à la Fédération d'Aquitaine dans un rôle d'appui institutionnel et pédagogique. Ce programme de développement de l'UNAMFR pourrait être complété par un projet plus modeste fondé sur les échanges mis en œuvre conjointement par l'Union marocaine et la Fédération Aquitaine en partie financée par des fonds venus d'Aquitaine.

- Au Cameroun, le programme financé à partir du C2D, (le processus de réduction de la dette) offre de réelles perspectives. Mais le réseau EFR Marafend est beaucoup trop faible pour en profiter. Rénover ce réseau implique un projet d'assez grande ampleur conçu sur au moins trois ans. L'Union camerounaise n'a ni les capacités ni la crédibilité pour en assurer le montage et la mise en œuvre qui demanderaient donc un fort investissement de l'Union. La Fédération d'Auvergne à l'expérience de coopération bien récente serait associée à la mise en œuvre de ce programme. Mais il semble prématuré de lui donner un rôle majeur dans la conception et le montage d'ensemble, alors qu'elle pourrait se mobiliser dans l'appui au perfectionnement de l'ensemble des moniteurs du réseau et à la redynamisation des maisons.
- Au Bénin l'UBeMAFAR est assurée d'un financement pour une année, grâce à OSCAR, un programme de l'Union Européenne. Mais elle doit se préoccuper de la suite qui viendra très vite. Les maisons ont par ailleurs besoin de trouver de nouveaux soutiens financiers. La fédération de Vendée par l'histoire, l'importance de la relation affective et celle de son soutien financier doit rester au cœur du dispositif. Mais l'impulsion doit désormais être donnée par l'UBeMAFAR, d'autant que les futurs nouveaux partenaires financiers des MAFAR se trouvent probablement dans leur pays où l'aide internationale est active.

  La Vendée va devoir repenser son action de coopération et lui donner de nouvelles perspectives. L'UNMFREO pourrait lui apporter un appui lors de ce préalable indispensable.

2.2 La préparation de l'après DMP, un processus sans doute complexe à initier sans tarder

Des choix stratégiques plus complexes, la question des moyens

Insistons encore : Ces scénarios ne sont pas des propositions réalistes mais des illustrations virtuelles. Elles montrent bien cependant que les rythmes identiques d'évolution ne sont ni possibles ni opportuns dans tous les pays. Même s'ils l'étaient, l'UNMFREO et les fédérations n'auraient pas la capacité à accompagner des « changements d'échelle » dans les sept pays du DMP. Des choix seront à faire.

Ils porteront notamment sur l'allocation des ressources communes. Sur la période 2005-2008, certaines fédérations se sont impliquées dans des processus qui auraient nécessité plus de moyens qu'elles n'en disposaient. (On pense à l'Auvergne.) La répartition de ces ressources communes en fonction des capacités contributrices des fédérations n'est pas forcément la plus cohérente aux regards des difficultés et opportunités des terrains. S'en écarter excessivement peut créer d'autres difficultés.

Un processus de préparation à initier rapidement

Face à cette recommandation de « changement d'échelle », au moins dans certains pays, le réseau des MFR françaises restera peut-être sur une position très précautionneuse. Malgré cette prudence, la préparation de l'après DMP risque d'être un processus complexe. Il alternera logiquement des phases « décentralisées » et des phases de synthèse. Il se déroulera dans un contexte de profonde réorganisation des outils publics de financement des ONG. Dans ce contexte ? la réunion de l'ensemble des activités des sept partenariats dans un seul dossier ne sera pas forcément pertinente…).

Ce processus risque donc d'être long alors que dans le même temps, de jeunes Maisons ou de jeunes Unions en Afrique risquent de régresser si le soutien dont elles ont bénéficié s'interrompt trop brutalement trop longtemps. Définir les grandes étapes de processus de préparation de l'après DMP apparaît comme une urgente priorité. La première de ces étapes devrait probablement être une première concertation entre les fédérations et leurs partenaires destinés à esquisser les objectifs de leur prochain programme commun. La réflexion sur l'après DMP nécessite aussi une réflexion pays par pays que cette évaluation ne peut documenter.