

Rapport de mission

à Madagascar

Appui à la CDD Projet PADANE

Du 27 avril au 16 mai 2000

UPA Développement international (UPA DI)

Guy Richard
Chargé de programmes
Paul Langelier
Directeur communications et formation

Mai 2000

Table des matières

Liste des sigles et abréviations.....	i
---------------------------------------	---

PARTIE I

1. INTRODUCTION	1
2. LE MANDAT GLOBAL D'UPA DI ET SON DÉROULEMENT	1
3. LES RÉSULTATS ATTEINTS	2
4. LES LIMITES DE NOS INTERVENTIONS.....	3
5. LES AMÉLIORATIONS À APPORTER DANS L'APPUI AUX GROUPEMENTS	3
6. LE MANDAT DE LA PRÉSENTE MISSION.....	3
7. CONCLUSION.....	4

PARTIE II

8. INTRODUCTION	5
9. THÈME, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE	6
10. EN GUISE D'ÉVALUATION.....	7
10.1 D'une formation à une autre... 15 mois... de pratique et d'apprentissage.....	7
10.2 As-tu besoin de quelque chose.....	8
10.3 As-tu ton programme de formation.....	8
10.4 « Réussir une activité de formation » c'est le titre d'un livre mais c'est aussi.....	8
11. PENSONS SUITES, PENSONS RECOMMANDATIONS	8

ANNEXE I Rapport d'emploi du temps de Guy Richard

ANNEXE II Rapport d'emploi du temps - Paul Langelier

ANNEXE III Proposition d'activités pour la composante d'appui aux groupements
ruraux

ANNEXE IV Plan de rapport de fin de mandat

ANNEXE V Planification des activités

ANNEXE VI Mandat de la mission

Liste des sigles et abréviations

AGT	<i>Association pour la gestion des terroirs</i>
AIL	<i>Appui aux initiatives locales</i>
AUE	<i>Association des usagers de l'eau</i>
AUP	<i>Association des usagers des pistes</i>
CC	<i>Comité communal</i>
CDD	<i>Coordination diocésaine pour le développement</i>
FIDA	<i>Fonds international pour le développement agricole</i>
GCV	<i>Greniers communs villageois</i>
GPPV	<i>Groupement pour la production et la préparation de la vanille</i>
ONG	<i>Organisation non gouvernementale</i>
OTIV	<i>Mutuelles d'épargne et crédit</i>
PADANE	<i>Projet d'amélioration et de développement agricole du Nord-Est.</i>
PNVA	<i>Programme national de vulgarisation agricole</i>
PRCE	<i>Projet de relance des cultures d'exportation</i>
PTBA	<i>Programme de travail et budget annuel</i>
STABEX	<i>Fonds européen pour la stabilisation des exportations</i>
UNOPS	<i>United Nation Office for Projects Services</i>
UPADI	<i>UPA Développement international</i>

PARTIE I

1. INTRODUCTION

La présente mission avait pour but d'appuyer la direction de la Coordination diocésaine pour le développement (CDD) dans la production du rapport final de son mandat de deux ans avec le Projet d'amélioration et de développement agricole du Nord-Est (PADANE) et de proposer des axes d'intervention prioritaires pour la composante d'appui aux groupements ruraux. Nous retrouvons en annexe le mandat préparé par le coordinateur de la CDD. Cette partie de la mission a été assurée par M. Guy Richard.

Une deuxième partie, sous la responsabilité de M. Paul Langelier a consisté à former les animateurs de la CDD et d'autres composantes du projet sur des thèmes précis que nous retrouvons également dans le mandat. La durée totale du mandat était d'un mois, divisé également entre la partie formation et la partie appui à la direction de la CDD.

2. LE MANDAT GLOBAL D'UPA DI ET SON DEROULEMENT

UPA développement international (UPA DI), Corporation de développement international de l'UPA (CDI de l'UPA) au moment de signer le contrat, a comme mandat de renforcer les capacités générales de la CDD dans le cadre de son mandat d'appui aux organisations paysannes dans le projet PADANE. Plus spécifiquement, elle doit assurer :

- Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles de la CDD.
- Le renforcement de ses capacités de gestion et de planification stratégique.
- L'appui aux groupements spécialisés dans des activités sectorielles (AUE, GCV, GPPV, AGI).
- L'appui à l'identification et aux intervenants dans d'autres secteurs d'activités tel la commercialisation des produits agricoles, la transformation, l'artisanat pouvant inciter la mise en place d'organisations paysannes ou professionnelles.

Le mandat a été réalisé par trois personnes différentes émanant d'UPA DI en concertation avec la CDD.

M. Guy Richard, 3 missions (2,5 mois), planification stratégique, outils de gestion, interventions terrain.

M. Paul Langelier, 2 missions (1,5 mois) formation des animateurs.

Mme Zamzam Akbaraly, 1 mission (3 mois), renforcement des capacités de gestion, mise en place d'outils de développement.

Prévu pour 10 mois à l'origine, le mandat a été réduit à 7 mois sur recommandation du superviseur de l'institution coopérante, M. Chaalala, et sous prétexte que les services d'UPA DI sont trop dispendieux.

UPA DI reçoit 10 500 \$ par mois d'intervention. Ce montant inclut les honoraires d'un mois de travail auxquels nous devons ajouter le temps de transport, le temps de production des rapports et le temps de suivi au Canada. Nous estimons que chaque mois d'honoraires requiert l'équivalent de 1,4 mois de travail.

Ce montant inclut également les frais de déplacement à l'intérieur du pays, les frais d'hébergement et de repas, les frais de communication, la production des rapports de mission et la fourniture des équipements de travail.

Six interventions ont donc été réalisées. La première d'un mois en septembre 1998 a permis d'identifier les axes d'intervention, de développer la stratégie et d'appuyer le coordinateur dans la mise en place de certains outils de gestion.

Dans la deuxième intervention d'un mois, en janvier et février 1999, nous avons appuyé la coordination dans la production du plan de travail annuel, dans la structuration des ressources pour optimiser le rendement et nous avons développé des outils de suivi. Une troisième intervention, également d'un mois, s'est déroulée en même temps et a servi à former les animateurs de la CDD et de quelques autres composantes du projet.

La quatrième intervention de trois mois, de la mi-mars à la mi-juin 1999, a principalement servi à mettre en place les paiements anticipés pour la vanille et les crédits pour les greniers villageois en appliquant le concept qui avait été développé dans la stratégie d'intervention lors de la première mission.

Enfin, les deux dernières interventions ont permis de donner une formation aux animateurs de la CDD et d'appuyer l'équipe de coordination dans la définition d'une proposition de modification des activités d'appui aux groupements, dans l'appui à la planification du deuxième mandat et dans la production du rapport final de la CDD.

3. LES RESULTATS ATTEINTS

Nos interventions auront permis de professionnaliser une organisation non gouvernementale (ONG) malgache spécialisée dans l'appui aux organisations paysannes. Notre rôle a consisté à former les animateurs de la CDD et de certaines autres composantes du projet, de développer des outils de gestion et de coordination des activités de la CDD, de proposer une stratégie d'intervention et une méthode de suivi des activités.

Dans le contexte qui a prévalu au projet lors de nos deux années d'intervention, l'appui à la professionnalisation de l'ONG nous a semblé le meilleur moyen de réaliser des activités concrètes qui demeureront quoiqu'il arrive plus tard.

La stratégie d'intervention développée lors de notre première mission n'a pu être appliquée entièrement par manque de coordination entre les composantes. Avec l'expérience que nous avons développée ailleurs dans le monde, nous sommes toujours convaincus de la justesse de cette stratégie et des retombées positives qu'elle peut engendrer. Les paiements anticipés dans la vanille et les crédits pour les greniers villageois en sont un bon exemple. Avec les changements récents au niveau de la direction, tous les éléments sont en place pour que le projet prenne son envol.

4. LES LIMITES DE NOS INTERVENTIONS

Globalement, les résultats atteints sont satisfaisants compte tenu du contexte dans lequel UPA DI est intervenue. En effet, outre la réduction de notre mandat de 10 à 7 mois, les difficultés que le projet a connues au niveau de la concertation et la coordination entre les différentes composantes ont limité l'atteinte des résultats que nous nous étions fixés.

UPA DI ne peut faire plus que suggérer des façons de faire à la CDD. À elle d'appliquer ou non ces suggestions. Ainsi, certaines propositions ont été appliquées avec rigueur par l'équipe de la CDD, pensons entre autres à la formation des animateurs qui a permis à ces derniers de développer de nouvelles façons d'intervenir. D'autres suggestions sont cependant restées lettre morte.

UPA DI ne peut pas non plus prendre à sa charge les activités qui avaient été prévues pour l'expertise nationale de haut niveau. Le travail n'a été que partiellement réalisé, en partie en raison du contexte d'intervention. Le mandat de formation des animateurs, de développement de la stratégie d'intervention et de son appropriation par l'équipe a dû être entièrement revu, ce qui n'était pas de notre ressort à l'origine.

De plus, nous croyons toujours que la mise en place de plus de 550 groupements en 5 ans par 12 animateurs est irréaliste. En effet, si nous voulons pérenniser les actions, il faut revoir la façon de faire et concentrer les activités dans un nombre limité de domaines d'intervention ou encore augmenter de façon substantielle les ressources accordées par le projet à la CDD.

5. LES AMELIORATIONS A APPORTER DANS L'APPUI AUX GROUPEMENTS

Il faut développer de nouvelles activités dans les associations mise en place. En effet, les membres doivent se sentir partie prenante et pouvoir retirer quelque chose de leur groupement. Le développement d'activités économiques est le meilleur moyen pour que les producteurs aient un sentiment d'appartenance à leur organisation. C'est aussi une façon d'assurer l'autofinancement des groupements.

L'équipe actuelle de la CDD a un mandat à la fois trop large et trop ambitieux. Trop large car la diversité des interventions (Comité communal (CC), Appui aux initiatives locales (AIL), groupements à caractère agricole ou social, etc.) fait en sorte qu'il est difficile de concentrer les efforts sur des résultats précis et trop ambitieux en raison du nombre d'organisations à mettre en place et à appuyer.

Les associations pour la gestion des terroirs (AGT) et pour les usagers des pistes (AUP) ont peu de chances de fonctionner telles qu'elles sont définies actuellement. Il serait important que l'équipe de la CDD puisse visiter de telles associations qui fonctionnent à Madagascar pour pouvoir s'en inspirer.

6. LE MANDAT DE LA PRESENTE MISSION

Le dernier mois d'intervention d'UPA DI a porté en partie sur l'appui à la production du rapport final et sur la rédaction d'une proposition d'intervention dans la composante d'appui aux

groupements ruraux pour les prochaines années. L'autre partie de la mission consistait à donner une formation aux animateurs de la CDD et des autres composantes du projet.

Les propositions de modifications ont été discutées avec le conseiller principal ainsi qu'avec le conseiller technique de l'United Nation Office for Project Services (UNOPS). Nous retrouvons les documents produits en annexe.

Un plan de rapport de fin de mandat a aussi été produit à l'intention de la CDD. Nous retrouvons dans ce plan les grands chapitres à élaborer pour produire le rapport final.

Le coordinateur de la CDD avait aussi demandé d'élaborer une proposition de planification du travail de l'équipe d'animateurs. Nous sommes actuellement dans l'incapacité de planifier le travail des animateurs sans que les différentes composantes du projet n'adoptent d'abord un plan de travail commun. Des propositions sont cependant faites en annexe.

7. CONCLUSION

Nos interventions dans le projet PADANE via la CDD ont permis de professionnaliser une ONG qui sera plus en mesure d'intervenir auprès des groupements de producteurs. Cependant, le contexte d'exécution du projet que nous avons connu ne nous a pas permis de donner notre plein potentiel et nous le regrettons.

Nous croyons qu'il serait souhaitable d'orienter les prochaines interventions de la composante d'appui aux groupements ruraux vers le développement de services aux membres, notamment en appuyant la mise en place de systèmes collectifs de mise en marché de la vanille et en développant une formule de crédits pour intrants pour les producteurs de riz.

PARTIE II

*« je voudrais voir la mer
Et ses plages d'argent Et
ses falaises blanches F
/ères dans le vent le
voudrais voir la mer Et
ses oiseaux de lune Et ses
chevaux de brume Et ses
poissons volants »*

(Michel Rivard, extrait de la chanson « Je voudrais voir la mer »)

Difficile de ne pas parler de la mer alors que la formation de deux semaines à Sambava se déroulait dans une salle située tout à côté de la mer...

Difficile de ne pas parler de la mer lorsque le 2 avril dernier le cyclone Hudaha, ayant détruit une grande partie de la région d'Antalaha, est arrivé par la mer...

Difficile de ne pas parler de la mer qui est un symbole de rêve et de dépassement, d'autant plus que dans le contexte de la formation, le groupe d'animatrices et animateurs était habité par le rêve d'un mieux être pour les familles paysannes et le désir de se dépasser, de devenir de meilleurs formateurs et animateurs d'organisations paysannes.

8. INTRODUCTION

Vous retrouverez dans cette partie du rapport :

- Le thème, les objectifs et la méthodologie de la formation.
- L'évaluation que nous en avons faite.
- Et, pour terminer, quelques recommandations au plan de la formation.

L'annexe II contient notre calendrier de travail. Quant au matériel de formation, il se retrouve dans un autre document intitulé «Module de formation à l'intention d'animatrices et animateurs du Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE) de Madagascar -Un programme de formation : qui, quoi, où, quand et comment? - Avril-Mai 2000 ». En ce qui a trait à l'expérimentation du module de formation « Économie et système collectif de mise en marché des produits agricoles » vous pouvez trouver tout le matériel utilisé dans le guide du formateur qui constitue également un autre document autonome. Ces deux documents accompagnent le présent rapport.

9. THEME, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

THEME

Les principes de l'éducation des adultes appliqués à la conception, la réalisation et l'évaluation d'activités de formation.

OBJECTIF GÉNÉRAL

Développer les habiletés des conseillères-animatrices ainsi que des conseillers-animateurs :

- > En analyse de besoins.
- > Dans l'élaboration d'un programme de formation.
- > Dans la réalisation d'une activité de formation.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

À la fin de cette session de formation chaque participante et participant :

- > Aura utilisé une méthode d'analyse de besoins dans laquelle elle ou il :
 - Aura décrit la situation des groupements avec lesquels elle ou il travaille incluant leurs principaux acquis et défis.
 - Aura décrit la situation souhaitée pour les groupements compte tenu de leur réalité, de leurs aspirations et des objectifs du projet.
 - Aura procédé à l'identification des situations problématiques et à l'analyse de leurs causes.
 - Aura identifié, fait l'inventaire des besoins de formation des groupements.
- > Aura participé à l'élaboration des bases d'un programme de formation de la CDD à l'intention des groupements avec lesquelles la CDD travaille.
 - Aura identifié les besoins de formation prioritaires.
 - Aura défini les objectifs généraux et spécifiques à poursuivre pour un certain nombre de ces besoins.
 - Aura précisé les contenus à traiter en rapport avec ces objectifs.
 - Aura clarifié des exercices d'apprentissage correspondants.

- > Aura mieux compris les conditions de réussite d'une activité de formation.
 - Aura expérimenté la réalisation d'un module de formation en tant que participante et participant.
 - Aura fait un retour sur ce module en tant que formatrice ou formateur afin de comprendre ce qu'est :
 - Un objectif d'apprentissage.
 - L'encadrement et la conduite d'une formation.
 - L'évaluation de cette formation.
 - La gestion administrative et logistique liée à la réalisation d'activités de formation.

MÉTHODOLOGIE

Cette formation permettra aux participantes et participants d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés et des attitudes qu'ils pourront utiliser de façon concrète et pratique dans leur milieu de travail.

Durant cette session, chaque participante et participant pourra :

- > **À PARTIR** de ses connaissances personnelles, ses expériences professionnelles, ses questions et le contexte de son intervention.
- > **DANS** des exercices, des mises en situations, du travail en groupe, en collaboration et coopération avec les autres participants et le formateur.
- > **FAIRE** une réflexion sur sa pratique d'intervention et un échange sur les objectifs liés au développement d'un programme de formation au sein de son organisation.

10. EN GUISE D'EVALUATION...

10.1 D'une formation à une autre... 15 mois... de pratique et d'apprentissage

En janvier-février 1999 se tenait la première formation visant à mieux outiller les animatrices et animateurs au niveau des approches et techniques d'animation et de formation. Quinze mois plus tard, il est facile de constater que ces personnes ont eu l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils avaient appris lors de cette formation et d'apprendre de leurs expériences. La majorité des éléments vus en 1999 semblent bien intégrés dans le travail des animatrices et animateurs.

De l'expérience de ces 15 derniers mois sont nées de nouvelles questions et préoccupations. C'est à ces dernières que la formation de mai-juin 2000 a essayé de répondre et qui se retrouvent dans la formulation des objectifs qui précèdent.

Le groupe d'animateurs, de la CDD et des autres composantes, s'est présenté à la formation avec un réel désir de poursuivre leur propre formation et leur participation active en a été une des manifestations et ce, tout au long de la formation.

10.2 As-tu besoin de quelque chose...

« Oui, j'ai besoin de savoir comment identifier les besoins, comment arriver à discerner les besoins réels des groupements avec lesquels je travaille ». Comme nous l'avons vu au cours de la formation, l'analyse de besoins est le préalable incontournable à toute activité de formation. Elle se réalise à l'intérieur d'un processus : informations préliminaires, situation actuelle, situation souhaitée, identification des problématiques, etc.

Afin de bien comprendre ce processus, le maîtriser et par la suite être capable de l'appliquer, nous l'avons vécu, expérimenté à partir de la situation des groupements avec lesquels les animateurs travaillent.

Nous croyons que cet objectif a été largement atteint. Le fait de vivre un processus d'analyse de besoins à partir d'une situation réelle et qui concerne les animateurs a rendu cet apprentissage très concret et productif.

10.3 As-tu ton programme de formation...

« Pas encore mais j'ai tout ce qu'il faut pour y arriver! » En effet, la formation a permis d'identifier des besoins de formation et de les prioriser, d'établir les différentes composantes d'un programme de formation et d'en préciser un modèle. Évidemment, il reste du travail à faire, soit de poursuivre ce qui a été amorcé, de le préciser et le compléter.

10.4 « Réussir une activité de formation » c'est le titre d'un livre mais c'est aussi...

Ce que nous avons expérimenté comme module de formation est « Économie et système collectif de mise en marché des produits agricoles ». Cette expérimentation visait à donner une formation aux animatrices et animateurs sur cette thématique puisque les questions de mise en marché font partie des éléments qu'ils ont à traiter avec les groupements, particulièrement ceux des producteurs de vanille. Mais l'objectif était double puisqu'il s'agissait également de dégager de cette expérience un certain nombre de conditions de réussite d'une activité de formation.

Ceci, accompagné des façons de faire utilisées tout au cours de la formation, nous a mené à clarifier notre approche andragogique.

11. PENSONS SUITES, PENSONS RECOMMANDATIONS

Dans 12 à 18 mois...

Revoir le processus d'analyse de besoins en fonction de ce qui aura été élaboré et réalisé comme programme de formation.

Poursuivre la formation amorcée sur les questions de mise en marché collective et plus particulièrement :

- La mise en application d'un système collectif de mise en marché et son développement.
- L'identification des formations à dispenser aux instances et comités des organisations paysannes en rapport avec ce type de mise en marché.
- Faisant suite à cette identification, support à l'élaboration et l'expérimentation de modules.

Poursuivre la formation de formateurs sur des thèmes comme :

- La communication : ses difficultés et ses principes.
- L'élaboration d'un plan de communication.
- Et autres sujets à identifier à la suite des situations et difficultés qui seront rencontrées au cours de la prochaine année.

ANNEXE I

Rapport d'emploi du temps Guy Richard

Rapport d'emploi du temps de Guy Richard

<i>Date</i>	<i>Jour de la semaine</i>	<i>Activités réalisées</i>	<i>Personnes rencontrées</i>	<i>Nombre de jours facturables</i>
27 avril 2000	Jeudi	Voyage Montréal – Paris.		0
28 avril 2000	Vendredi	Voyage Paris – Antananarivo.		0
29 avril 2000	Samedi	Congé.		0
30 avril 2000	Dimanche	Congé.		0
1 ^{er} mai 2000	Lundi	Voyage Antananarivo – Sambava. Rencontre avec l'équipe de la CDD.	Équipe CDD	1
2 mai 2000	Mardi	Réunion avec le coordinateur et les deux experts nationaux.	Augustin, Abdou, Olivier	1
3 mai 2000	Mercredi	Proposition d'intervention pour les prochaines années, discussion.	Équipe CDD	1
4 mai 2000	Jeudi	Proposition d'intervention pour les prochaines années, discussion.	Équipe CDD	1
5 mai 2000	Vendredi	Proposition d'intervention pour les prochaines années, rédaction.	Équipe CDD	1
6 mai 2000	Samedi	Plan du rapport de fin de mandat.		1
7 mai 2000	Dimanche	Congé.		0
8 mai 2000	Lundi	Plan de rapport de fin de mandat, discussion.	Équipe CDD	1
9 mai 2000	Mardi	Document concernant les interventions communes PADANE - STABEX.	Équipe CDD	1
10 mai 2000	Mercredi	Plan mensuel des activités, discussion et réunion avec les différentes composantes du projet.	Chefs des composantes, consultant UNOPS	1
11 mai 2000	Jeudi	Mise en place du CC de Ampanefena, réunion avec le coordinateur et les experts nationaux pour la mission de suivi de l'UNOPS.	Conseil communal, équipe CDD	1
12 mai 2000	Vendredi	Rencontre avec les membres de la mission de suivi UNOPS et du directeur du projet. Travail sur la proposition à présenter au conseiller principal.	Conseiller principal, consultant UNOPS	1
13 mai 2000	Samedi	Rencontre avec l'équipe CDD. Voyage Sambava – Antananarivo.	Équipe CDD	1
14 mai 2000	Dimanche	Congé.		0
15 mai 2000	Lundi	Rencontre avec la secrétaire générale et le directeur général du ministère de l'Agriculture.	Secrétaire générale, directeur général	1
16 mai 2000	Mardi	Voyage Antananarivo – Paris – Montréal.		0
			TOTAL	13 jours

ANNEXE II

Rapport d'emploi du temps Paul Langelier

Rapport d'emploi du temps de Paul Langelier

<i>Date</i>	<i>Jour de la semaine</i>	<i>Activités réalisées</i>	<i>Personnes rencontrées</i>	<i>Nombre de jours facturables</i>
Le 27 avril 2000	Jeudi	Voyage Montréal – Paris.		1
Le 28 avril 2000	Vendredi	Voyage Paris – Antananarivo.		1
Le 29 avril 2000	Samedi	Travail préparatoire à la formation.		1
Le 30 avril 2000	Dimanche	Congé.		0
Le 1 ^{er} mai 2000	Lundi	Voyage Antananarivo – Sambava. Rencontre avec l'équipe de la CDD.	Équipe CDD	1
Du 2 au 5 mai 2000	Mardi Mercredi Jeudi Vendredi	Formation	Groupe des 24 animatrices et animateurs	4
Le 6 mai 2000	Samedi	Formation (AM) Travail préparatoire à la formation (PM)	Groupe des 24 animatrices et animateurs	1
Le 7 mai 2000	Dimanche	Congé.		0
Du 8 au 12 mai 2000	Lundi Mardi Mercredi Jeudi Vendredi	Formation	Groupe des 24 animatrices et animateurs	5
Le 13 mai 2000	Samedi	Rencontre avec l'équipe CDD. Voyage Sambava – Antananarivo.	Équipe CDD	1
Le 14 mai 2000	Dimanche	Congé.		0
Le 15 mai 2000	Lundi	Rencontre avec la secrétaire générale et le directeur général du ministère de l'Agriculture.	Secrétaire générale, directeur général	1
Le 16 mai 2000	Mardi	Voyage Antananarivo – Paris – Montréal.		1
			TOTAL	17 jours

ANNEXE III

**Proposition d'activités pour la composante
d'appui aux groupements ruraux
Projet PADANE**

Proposition d'activités pour la composante d'appui aux groupements ruraux Projet PAD ANE

1. INTRODUCTION

Actuellement, la Coordination diocésaine pour le développement (CDD) intervient dans la mise en place et l'appui à cinq types d'associations (AUE, GPPV, AUP, AGI, GCV). Elle a aussi comme mandat d'animer les comités communaux et d'assurer le suivi des AIL. Les ressources humaines et matérielles n'étant pas suffisantes pour assurer un suivi adéquat de tous les groupements prévus à l'origine, nous proposons de mettre l'emphase sur les activités touchant directement les paysans, les AUE et les GPPV. Ces groupements rejoignent une grande partie de la population visée par le projet et il est possible de réaliser des actions concrètes qui auront des effets à court terme sur les bénéficiaires, effets qui pourront se prolonger à moyen et long terme et qui apporteront une autonomie de fonctionnement aux organisations.

Pour les activités concernant les AUP, les GCV et les AGT, nous croyons que nous devons impliquer davantage les comités communaux pour que ces derniers deviennent les principaux interlocuteurs de ces associations.

2. LES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS ET PREPARATEURS DE VANILLE

Les principales activités réalisées dans les GPPV sont actuellement au niveau de la vulgarisation de techniques de production et de la mise à disposition de crédits pour l'achat de matériel de préparation de la vanille et pour des paiements anticipés. Ces activités doivent demeurer et même s'accroître.

Nous croyons aussi que nous devons dès cette année introduire des activités de mise en marché collective de la production et commencer à rassembler les groupements en fédérations.

La mise en marché collective a prouvé ailleurs dans le monde qu'elle est un excellent moyen d'améliorer le prix reçu par le producteur. Le regroupement des produits de plusieurs producteurs permet en effet un accès plus facile au marché et un pouvoir de négociation accru pour les producteurs.

Pour cette année, une expérience pilote de petite envergure pourrait être menée avec les groupements les plus avancés. Les objectifs de la campagne consisteraient à négocier collectivement les conditions de mise en marché d'une partie de la production des membres. Cette expérience nous permettra d'ajuster nos actions pour les campagnes subséquentes et d'évaluer le bien-fondé de mettre en place des systèmes collectifs de mise en marché.

Parallèlement à l'expérience de mise en marché, nous pouvons dès maintenant voir aux possibilités de créer des fédérations afin de faciliter dans le futur la mise en place de services pour l'ensemble des producteurs de vanille.

En ce qui concerne spécifiquement la mise en marché collective, les activités du projet consisteront à:

An 1

Les activités pour l'expérience pilote :

Établissement des critères de choix des groupements

- Sont prêts à expérimenter la vente en commun.
- Sont capables de produire une qualité uniforme.
- Ont une quantité suffisante pour intéresser les acheteurs.
- Possèdent une forte cohésion dans le groupement pour que les membres soient capables de prendre des décisions communes et de les respecter.

Formation

- Mise en marché collective.
- Prise de décision en groupe.
- Rôles des différentes instances décisionnelles.
- Formation des animateurs sur les systèmes collectifs de mise en marché.

Information

- Système d'information sur les prix.
- Informations sur les prix de façon régulière.

Accompagnement et suivi

- Choix d'un acheteur.
- Négociation des conditions de mise en marché (pesée, vente, prix, qualité, etc.).
- Contrat de vente.
- Livraison.
- Regroupement de l'offre.
- Choix d'une méthode de financement.
- Gestion des fonds.
- Processus de prise de décisions.

Structuration du groupement

- Contribution sur les volumes mis en marché pour autofinancer le groupement.
- Objectifs de vente (plan d'action).
- Tenue de réunions régulières.
- Tenue de livre simple.

Évaluation et analyse des résultats

- Prix de vente comparé.
- Difficultés rencontrées.
- Avantages.
- Ajustements à proposer.

Dans les années subséquentes, nous bâtirons autour de cette première expérience pour consolider la mise en marché. Elle sera étendue à d'autres groupements. Et graduellement, à moyen terme nous pourrions passer d'une vente groupements par groupements à une vente qui prend en considération la production d'une partie ou de tous les groupements.

Il s'agirait alors de négocier des conditions de mise en marché pour tous les membres des groupements participants avec une organisation représentant les acheteurs, l'Association des exportateurs par exemple ou toute autre organisation pouvant parler au nom des acheteurs.

An 2-3

- Élargissement de l'expérience de commercialisation à d'autres groupements.
- Formation des membres.
- Mise en place de fédérations de groupements.
- Accompagnement rapproché des groupements dans le processus de mise en marché.
- Transfert des responsabilités vers les groupements et les fédérations.

3. LES ASSOCIATIONS DES USAGERS DE L'EAU (AUE)

Nous croyons que dans le riz, l'accent devrait être mis sur l'augmentation des rendements. La vulgarisation via le Programme national de vulgarisation agricole (PNVA) y joue un rôle excessivement important.

Les AUE continueront à jouer leur rôle de gestionnaire des périmètres irrigués mais nous pourrions aussi passer par ces associations pour mettre en place de petits crédits pour achat d'intrants. Ces intrants tels du petit matériel de production, éventuellement des semences, pesticides etc. sont essentiels pour améliorer la productivité actuelle. La vulgarisation seule ne permettra pas aux paysans d'adopter de nouvelles pratiques agricoles si elle n'est pas accompagnée de facilités pour se procurer les intrants indispensables.

Dans un premier temps, la formule la plus simple serait de regrouper les commandes de plusieurs associations et d'intéresser un commerçant à fournir cette commande. Avec le temps, les associations regroupées pourraient créer leurs propres comptoirs de vente si elles en ressentent le besoin. Cette nouvelle activité permettrait aussi aux associations de s'autofinancer à moyen terme à même les profits réalisées sur les commandes.

Les greniers communs villageois (GCV) pourraient aussi être rattachés aux AUE dans une formule qu'il reste encore à parfaire.

En ce qui concerne spécifiquement les crédits pour achat d'intrants, les activités du projet consisteront à :

Analyser les besoins.
Développer une formule adaptée à la situation des paysans avec les Mutuelles d'épargne et de crédit (OTIV).
Choisir quelques groupements qui participeront à une expérience pilote.
Former les membres des groupements en gestion.
Assurer le suivi rapproché des commandes et des remboursements de crédits.
Évaluer l'expérience pilote.

Favoriser le regroupement des associations.
Élargir les crédits à d'autres associations.
Former les membres.
Développer un processus de prise en charge des activités par les associations.

4. LE RENFORCEMENT DE L'ÉQUIPE DE LA CDD

Actuellement, la CDD peut compter sur une équipe de 12 animateurs, 2 experts nationaux, 1 coordinateur et du personnel administratif. Au niveau des moyens de déplacement, elle possède 6 motos et 2 véhicules tout terrain.

À la lueur de l'expérience acquise dans la mise en place des groupements, nous pouvons estimer les besoins en personnel :

<i>Activités</i>	<i>Nombre prévues dans le PTBA</i>	<i>Jours requis</i>	<i>Total</i>
AEU	46	32	1 472
GCV	15	48	720
GPPV	15	38,5	577
AUP	8	37	296
AGT	6	30	180
CC	43	18,5	795
AIL	43	15	654
Réunions CC	43	4 par an	172
TOTAL			4,857 jour-personne

À raison de 220 jours travaillés par année, ceci nous ramène à un minimum de 22 animateurs pour faire le travail. De plus, si nous tenons compte des activités de suivi des groupements déjà en place, des tâches administratives, des temps de formation pour les animateurs, etc., le chiffre de 22 animateurs peut encore être augmenté. Ceci, si nous voulons agir de façon professionnelle et mettre en place des groupements qui seront suffisamment appuyés pour espérer à une pérennité après le projet.

Le nombre de motos limite également les possibilités de déplacement sur le terrain. Avec 6 motos seulement, il faut être conscient que seulement la moitié des animateurs peuvent aller assister les groupements en même temps.

Un ratio de 5 groupements mis en place par animateurs apparaît réalisable. L'équipe actuelle pourrait donc permettre la mise en place de 60 groupements par année. Le ratio pourrait être augmenté si chacun des animateurs disposait d'une moto.

5. LES BESOINS

- Besoin d'un animateur pour 5 groupements la première année (mise en place du groupement) et 1 pour 15 les autres années (suivi). Une augmentation de l'équipe et des ressources matérielles est nécessaire si les objectifs quantitatifs et qualitatifs restent les mêmes. Un des deux experts actuels assure le suivi rapproché de l'activité.
- 6 mois d'expertise externe pour mettre en place le système de mise en marché collective de la vanille, pour former les animateurs et les membres des groupements.
- L'expérience pilote de la première année peut se faire avec les groupements actuellement mis en place par le PADANE. Pour les années futures, il serait intéressant d'intégrer des groupements du PRCE. Dans ce cas, une entente de partenariat entre les projets est nécessaire (voir proposition).

Les paiements anticipés doivent être disponibles dans les groupements qui font de la mise en marché collective.

6. INTERVENTIONS COMMUNES DES PROJETS PADANE ET PRCE AUPRES DES PRODUCTEURS DE VANILLE

6.1 Situation actuelle

Les deux projets interviennent dans une même zone et rejoignent sensiblement la même clientèle. Chacun des projets agit différemment mais les objectifs sont les mêmes, améliorer les revenus des producteurs et préparateurs de vanille. Les deux projets mettent en place des groupements de producteurs et comptent intervenir dans l'appui à la mise en marché de la vanille.

Le PADANE et le PRCE sont conscients qu'il est préférable de mettre en place un seul type de groupement. En effet, si à moyen terme les groupements veulent se réunir en union ou en fédération pour se donner des services communs ou pour organiser de la mise en marché collective, il est important que nous puissions dès maintenant mettre en place des bases qui le permettront.

Le PRCE a développé une bonne expertise dans la mise en place de parcelles de démonstration et dans la vulgarisation des techniques de production. De son côté, le PADANE, par l'intermédiaire de la CDD, peut compter sur une équipe d'animateurs formés et spécialisés dans l'appui aux organisations paysannes.

6.2 Proposition d'intervention commune

Une façon de travailler ensemble consisterait à intervenir chacun dans le volet que nous maîtrisons le mieux, la vulgarisation technique pour le PRCE, l'appui organisationnel pour le PADANE. Ceci permettrait d'améliorer et de professionnaliser davantage nos équipes techniques. La CDD assurerait donc un appui aux groupements mis en place par le PRCE et par le PADANE.

Le volet de mise en marché de la production, volet qui devra être co-financé par les deux projets pourrait être sous la responsabilité de la CDD. La CDD agirait comme contractant à la fois pour le PADANE à l'intérieur du contrat actuel et pour le PRCE, dans un contrat qu'il reste à définir.

6.3 Les activités à réaliser

- Rencontre des groupements du PRCE par la CDD pour évaluer les besoins en formation.
- Production d'un plan de formation.
- La formation est donnée au cours de l'année 2000 et se continue par la suite.
- Quelques groupements sont choisis et intégrés à l'expérience de commercialisation collective qui est proposée cette année.
- Un suivi régulier est donné aux groupements.

Pour assurer la formation et le suivi des groupements du PRCE, nous devons prévoir 1 animateur supplémentaire par 15 nouveaux groupements, soit environ une journée de suivi par mois pour chaque groupement.

Le PRCE assure le financement des ressources humaines et matérielles supplémentaires en prenant des ententes directement avec la CDD. Les activités déjà prévues sont financées par le PADANE.

ANNEXE IV

Plan de rapport de fin de mandat

Rapport de fin de mandat

1. INTRODUCTION

2. RAPPEL DU MANDAT

2.1 Le mandat

Le mandat tel que défini dans le contrat stipule que la Coordination diocésaine pour le développement (CDD) mettra en œuvre la composante «appui aux groupements ruraux» du projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE). Plus spécifiquement, les domaines d'intervention se rapportent aux quatre sous-composantes telles que définies dans le document d'évaluation du projet :

- Associations des usagers de l'eau.
- Greniers communs villageois.
- Préparation et commercialisation de la vanille.
- Associations pour la gestion des terroirs.

Le rôle de la CDD consiste à favoriser la mise en place d'associations et de groupements ruraux, d'assurer des formations à caractère général et spécifique telles qu'elles sont énumérées dans le contrat.

En terme quantitatif, la CDD doit mettre en place et assurer la formation des membres de :

- 259 associations des usagers de l'eau.
- 85 greniers communs villageois.
- 85 groupements pour la préparation et la commercialisation de la vanille.
- 36 associations pour la gestion des terroirs.

En terme qualitatif, ces groupements seront capables de :

- Élaborer et mettre à exécution les statuts et règlements.
- Assurer le bon fonctionnement de l'organisation.
- Maîtriser le fonctionnement en tant qu'outil institutionnel.
- Avoir des membres du bureau de direction capables d'assurer convenablement leurs fonctions.

Plus spécifiquement, les groupements auront été formés : (voir contrat)

2.2 Les ajouts en cours de mandat

En cours de mandat les activités suivantes se sont ajoutées :

- Constitution et formation des membres de 8 associations des usagers des pistes.
- Constitution, formation et animation de 43 comités communaux.
- Appui à l'élaboration de 43 plans d'action concertés sur le développement dans les communes.
- Appui à la réalisation d'initiatives locales dans 43 communes.

Pour les nouvelles activités, aucun budget supplémentaire n'a été accordé. Les moyens de déplacement et autres ressources matérielles sont restés les mêmes. L'équipe a cependant été dotée de 4 animateurs supplémentaires. La CDD a procédé à l'engagement d'un deuxième expert national en réaménageant son budget.

2.3 Les retraits en cours de mandat

Aucune activité n'a été retirée du mandat. Les consultations internationales ont cependant été réduites de 10 à 7 mois.

2.4 Le contexte d'exécution du mandat

Les deux années du mandat ont été réalisées dans un contexte de travail relativement difficile. En effet, le manque de coordination entre les différentes composantes, les imprécisions et le manque de communication avec l'unité d'appui ont empêché la CDD de donner son plein rendement. Les problèmes semblent résolus avec la nomination d'un nouveau conseiller principal.

2.5 Rappel de notre philosophie d'intervention

2.5.1 Une approche participative

La CDD a comme principe que les bénéficiaires du projet doivent être les principaux acteurs du développement de leur milieu. Il importe donc que la population touchée par le projet puisse participer au choix des activités à mener.

La CDD accorde donc une importance à la sensibilisation du milieu, à l'information et à la formation des bénéficiaires du projet. Une analyse-diagnostic permet de situer la problématique et les actions à entreprendre.

2.5.2 La pérennisation des groupements mis en place

La CDD porte une attention particulière à la viabilité et à la pérennité des groupements mis en place. En effet, les groupements doivent être en mesure de prendre la place du projet à la fin de celui-ci.

Nous tiendrons donc compte, dans la mise en place des groupements, d'aspects comme les capacités d'autofinancement et de gestion, la réalisation d'activités concrètes dont les retombées économiques sont mesurables par les membres du groupement, la cohésion du groupe, la formation des leaders etc.

3. MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT

3.1 Les ressources humaines

- Embauche (nombre, date, formation, etc.)
- Formation (formations données au personnel)

3.2 Les ressources matérielles

- Bureaux
- Matériel roulant
- Matériel de formation

3.3 La capacité d'intervention actuelle

- En terme quantitatif (nombre de groupements par animateur, nombre d'heures par groupements etc.)
- En terme qualitatif (capacité des animateurs en terme de formation, besoins de formations complémentaires, qualité du travail réalisé, professionnalisme, etc.)

3.4 Les acquis

(Tout ce qui est positif pour continuer à réaliser un travail professionnel, les relations avec les paysans, la connaissance du terrain par les animateurs, etc.)

3.5 Les contraintes

(Tout ce qui est à améliorer à l'intérieur de la CDD, la formation encore nécessaire, le manque de motos, le nombre insuffisant d'animateurs, etc.)

4. LES ACTIVITES REALISEES (REGROUPE LES ACTIVITES DES RAPPORTS TRIMESTRIELS)

4.1 Association des usagers de l'eau (AEU)

- Activités prévues (selon le contrat et le rapport d'évaluation).
- Activités réalisées (nombre, le degré d'autonomie, les activités réalisées par ces associations, les formations reçues, etc.).
- Analyse des écarts (le degré d'atteinte des objectifs, en terme qualitatif et en terme quantitatif).

4.2 Le groupement pour la production et la préparation de la vanille (GPPV)

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

4.3 Les greniers communs villageois (GCV)

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

4.4 AUR

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

4.5 L'Association pour la gestion des terroirs (AGT)

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

4.6 Le comité communal (CC)

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

4.7 L'appui aux initiatives locales (AIL)

- Activités prévues.
- Activités réalisées.
- Analyse des écarts.

5. ÉVALUATION DES RÉSULTATS GLOBAUX

5.1 En terme quantitatif

5.2 En terme qualitatif

6. SUGGESTIONS DE MODIFICATIONS À APPORTER

6.1 Dans le déroulement du projet

- La coordination entre les différentes composantes.
- Les documents à produire.
- Les fonds.

6.2 Dans la réalisation des activités

- Les contraintes au niveau des ressources disponibles.
- Les besoins de formation.

7. EN CONCLUSION

ANNEXES

ANNEXE V

Planification des activités

Appui à la coordination et à la gestion des activités

Dans le mandat de la présente mission, le coordinateur demande que nous suggérons des moyens permettant une meilleure planification des activités des animateurs. Compte tenu qu'il n'y a pas de planification entre les différentes composantes du projet, notamment dans le choix des groupements et du nombre de ces derniers à mettre en place chaque mois, il devient difficile de suggérer des méthodes facilitant la planification des activités.

Avant toute planification des activités de la CDD, il doit y avoir une planification unique des activités de l'ensemble des composantes. En ce sens, les recommandations de la mission de supervision d'octobre 1999 étaient justifiées: mise en place du travail en équipe, des réunions périodiques, une programmation conjointe des activités, une bonne communication et la circulation d'information. Ceci est en effet essentiel et revient à l'unité d'appui. Le tout est de savoir quels mécanismes mettre en place pour que ça fonctionne.

Le plan mensuel d'activités devrait découler du plan de travail annuel que nous retrouvons dans le PTBA. Le PTBA demeure l'outil de référence pour la gestion des activités.

La composante d'appui aux groupements ruraux travaille en étroite collaboration avec les autres composantes et doit nécessairement baser son plan de travail mensuel sur un plan de travail de l'ensemble des composantes du projet.

Les réunions mensuelles entre les composantes devraient prévoir deux points essentiels à l'ordre du jour : le rapport des activités du mois précédent et la planification des activités pour le mois qui vient. Le rôle du coordinateur de la CDD est de représenter son équipe et il doit entre autres s'assurer que le plan de travail de l'ensemble des composantes du projet est réaliste et que les activités qui sont dévolues à l'équipe de la CDD sont réalisables en tenant compte des ressources humaines, matérielles et financières dont elle dispose.

La planification des activités du projet revient donc à la cellule d'appui. Cette dernière facilite la tenue de réunions régulières où seront discutées les activités du mois suivant.

La CDD peut proposer une planification entre les composantes sur une fiche simple mais aucun

<i>Activités</i>	<i>Responsables</i>	<i>Date de réalisation</i>
Proposition d'intervention	Comité communal	
Accord sur le périmètre de travail	Cellule de suivi	
Étude socio-économique	Génie rural, CDD	
Accord sur l'intervention	Cellule de suivi	
Études techniques	Génie rural	
Plans et devis	Génie rural	
Accords sur les budgets	Cellule de suivi	
Disponibilité des fonds	Cellule de suivi	
Mise en place des associations	CDD	
Formation des membres	CDD	
Constructions	Génie rural	
Vulgarisation	PNVA	
Suivi	Tous selon spécialité	

Ce n'est que lorsque les composantes se sont données un plan de travail commun que la CDD peut à son tour planifier les activités qui en découlent.

La CDD reprend les activités qui la concernent directement, les éclatent en sous-activités et refait une planification en prenant en considération la planification de l'ensemble des composantes.

Différentes méthodes peuvent être utilisées. Cependant, l'équipe CDD a déjà beaucoup à faire et il faut éviter le plus possible de rajouter d'autres activités qui ne sont pas productives. Déjà, différentes fiches ont été développées pour faciliter le suivi mais elles ne servent pas :

- Feuille de temps.

- Plan de travail hebdomadaire.

- Rapport de suivi des groupements.

- Rapport mensuel.

- Calendrier de suivi des activités des groupements.

Les animateurs travaillent actuellement en équipe de deux et les équipes ont une zone géographique déterminée. Il est donc relativement simple, à partir du plan de travail mensuel de l'ensemble des composantes, de tirer de ce plan les activités qui concerneront chacune des équipes.

La solution la plus simple consisterait donc à ce que les équipes aient accès au plan de travail mensuel, qu'elles tirent de ce plan les activités qui les concernent et qu'elles présentent lors des réunions hebdomadaires un plan de travail.

ANNEXE VI

Mandat de la mission

MANDAT DE LA MISSION DE COI

Mission d'appui à la Coordination Diocésaine pour le Développement (CDD)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la composante "

Appui aux Groupements Ruraux de PADANE

du 1 mai au 15 mai 2000

Conformément aux Termes de référence de la CDD vis à vis de PADANE, l'équipe de la CDD comporte un expert international qui intervient *pour* 10 mois durant les 2 ans du contrat. Le rôle de l'expert international c'est d'apporter une expertise de haut niveau , en ce qui concerne l'appui à la coordination et à la gestion des activités de la composante ainsi que la formation des cadres de la CDD pour les principales tâches qu'ils exercent.

Ce mandat de 10 hommes-mois a été révisé à la baisse de façon à le ramener à 7 hommes-mois.

La présente mission interviendra dans le cadre de son 7^{ème} mois de mandat. Elle sera composée de deux experts de CDI dont les mandats respectifs sont les suivants:

1. APPUI A LA COORDINATION ET A LA GESTION DES ACTIVITES

La CDD est appelée à travailler en étroite collaboration avec les autres composantes du Projet, entre autres, la vulgarisation agricole, l'aménagement hydro-agricole, les mutuelles d'épargne et de crédit, les travaux publics et les services des domaines et topographiques.

La mission de supervision qui s'est déroulée en mois d'octobre 1999 a énuméré un certain nombre de points faibles parmi lesquels le manque de coordination dans les actions du Projet.

Dans ses recommandations, la mission a suggéré la mise en place d'un mécanisme favorisant la collaboration entre les composantes, mécanisme basé sur un concept de travail en équipe et qui comporte, entre autre, des réunions périodiques, une programmation conjointe des activités, une bonne communication et bonne circulation d'informations.

Ainsi, la CDD demande à la mission de CDI de l'aider à mieux élaborer un plan mensuel d'activités d'appui aux groupements, en tenant compte le fait que le plan devra être étroitement lié avec le plan d'intervention des autres composantes impliquées dans les activités.

2. APPUI A L'ELABORATION DES DOCUMENTS TECHNIQUES ET RAPPORT D'ACTIVITES

La CDD demande à la mission de CDI de développer un guide méthodologique pour l'élaboration des documents techniques tels que rapport d'activités. Et dans ce cadre, la CDD devra produire un rapport de synthèse pour ses interventions durant les 24 mois du contrat. Ce document devra être produit avec l'appui méthodologique de la CDI.

3. REDEFINITION DES OBJECTIFS ET ORIENTATION DES ACTIVITES

Le document "Stratégie de mise en place et de pérennisation des groupements" produit par la CDI, lors de sa première mission en septembre 1998 comporte une certaine idées basées sur des concepts très théoriques sur les activités de la composante.

En s'inspirant des expériences acquises durant ces 2 années d'activités, la CDD juge opportun de rediscuter avec l'expert de CDI sur le contenu du document, notamment sur la réorientation de certains objectifs fixés au départ, pour mieux concentrer les ressources vers les activités jugées plus appropriées et plus viables pour la région ou pour mieux définir la façon d'exécuter de certaines activités.

Le document qui sera produit à l'issus de cette réflexion sera à proposer au Projet.

4. REORGANISATION DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

Avec l'appui de la CDI, la CDD fera aussi une réflexion sur le redéploiement de ses ressources dans le but d'accroître son efficacité et son efficience.

5. FORMATION DES ANIMATEURS-FORMATEURS

Le deuxième volet de l'intervention de CDI consiste en une formation des agents et cadres de la CDD dans les thèmes répondant aux besoins exprimés.

CDI produira un module de formation conforme aux thèmes proposés par la CDD et en développera aux conseillers-animateurs de la CDD et aux autres agents de terrain présentés par les composantes du PADANE dont l'effectif total est d'environ 24.

Les thèmes proposés par la CDD se rapportent principalement au processus de formation des adultes.

Cette formation devrait permettre aux agents du Projet de pouvoir:

analyser les besoins en formation des groupements

élaborer un curriculum de formation

définir les objectifs d'apprentissage

encadrer une session de formation

conduire une séance de formation

suivre et évaluer une formation

assurer une gestion administrative et logistique d'une formation

rédiger un rapport de formation

mener une supervision formative

Ces deux volets d'intervention (appui à la CDD et formation des formateurs) se fera respectivement en 15 hommes-jours d'intervention simultanés ou séparés.