

LES ENTREPREPRISES FORMATRICES

*Apprentissage des métiers et
formations en cascade*

ÉTUDE DE CAS



FIDA- Fonds international de développement agricole
Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales
Étude de cas : Apprentissage des métiers et formations en cascade
Auteur: Maria Fernanda Arraes

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Les entreprises formatrices	3
3. L'organisation et le profil des entreprises formatrices.....	4
4. Quels sont les services des entreprises formatrices ?.....	4
5. Un exemple de formation technique en cascade.....	5
6. Les perspectives de pérennisation des entreprises formatrices.....	8
7. Contacts.....	12
8. Références.....	13

Liste des abréviations

AGB	Associations et groupements de base
BP	Business plan
CE	Conseiller d'entreprise
EPN	Équipe PROSPERER nationale
EPR	Équipe PROSPERER régionale
FIDA	Fonds international de développement agricole
GUMs	Guichets uniques multiservices
IF	Ivo Fanoitra
MER	Microentreprise rurale (0-4 travailleurs salariés)
OP	Organisations professionnelles
PCAF	Plateforme de concertation et d'appui aux filière
PER	Petites entreprises rurales (5-15 travailleurs salariés)
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales
PSE	Prestataires de services aux entreprises

1. Introduction

Le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER) a pour objectif d'améliorer les revenus des ruraux pauvres par la promotion de l'entrepreneuriat rural. Sa stratégie consiste à créer des opportunités d'emploi, de façon à renforcer l'économie régionale et contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Le PROSPERER cherche à développer le marché des services aux entreprises de manière à ce que les microentrepreneurs puissent contractualiser les services dont ils ont besoin. Pour cela, les services doivent être adaptés à la réalité des entreprises, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui car les prix sont très élevés pour ces clients cibles.

De ce fait, le programme a discuté, suite à la première supervision du FIDA en Novembre 2009, de stratégies à mettre en place pour diminuer les coûts des formations données par des professionnels identifiés comme des prestataires de service et amplifier ainsi le nombre d'entreprises pouvant bénéficier des appuis du Programme. L'utilisation d'entreprises leaders comme formatrices fait partie de ces stratégies.

2. Les entreprises formatrices

Les entreprises formatrices sont expérimentées, considérées leaders et innovatrices dans leur secteur d'activité économique et capables d'enseigner, de démontrer et d'influencer d'autres microentrepreneurs dans la même commune rurale ou district.

Ces entreprises formatrices sont responsables pour deux types de services : les formations techniques en cascade et l'apprentissage du métier aux jeunes.

La formation technique en cascade telle que conçue par le Programme fonctionne comme un stimulus et une valorisation des entrepreneurs leaders en leur donnant l'opportunité de diversifier leur activité économique en jouant le rôle de prestataire de service.

De plus, la formation donnée par les entreprises leaders aux entreprises naissantes représente une étape dans leur processus d'éducation avant d'avoir accès à une formation technique plus élaborée conduite par un prestataire de services professionnel¹.

L'apprentissage est une réponse au Document de stratégie de lutte contre la pauvreté de Madagascar, qui insiste sur la formation et l'instruction des jeunes selon les besoins socio-économiques tant au niveau national que régional notamment par :

¹ Prestataire des services professionnel se réfère ici aux formateurs ayant un niveau d'éducation formel plus avancé et une expérience antérieure dans ce rôle.

- l'adaptation de la formation aux besoins des secteurs porteurs potentiels identifiés par l'analyse de la situation de l'emploi
- le développement de la formation aux métiers de base

3. L'organisation et le profil des entreprises formatrices

Les entreprises formatrices en cascade sont en général des individus qui ne sont pas organisés ou associés. L'organisation des entreprises hôtes, responsables pour l'apprentissage des jeunes, varie entre entrepreneurs individuels et entrepreneurs regroupés en associations et groupements de base.

En fait, jusqu'à présent, elles ne figurent pas encore dans la liste des prestataires agréés par le Programme, mais plutôt dans la liste des micros et petites entreprises de la base de données du Programme.

Les entreprises formatrices ont une expérience dans leurs activités économiques qui varie de huit ans à « toute la vie », mais dans tout les cas observés, cette expérience au sein du PROSPERER est la première en tant que formatrices.

Entre les entreprises formatrices, les femmes représentent 40% du total identifié par le PROSPERER.

4. Quels sont les services des entreprises formatrices ?

Les entreprises formatrices offrent des formations en cascade, qui sont plutôt des services ponctuels et spécialisés, étant donné qu'il s'agit de thèmes techniques.

La formation en cascade est donc de type technique : les entreprises leaders partagent avec des entreprises naissantes des techniques et informations sur leurs activités économiques.

L'objectif de ces formations est de promouvoir l'adoption des nouvelles techniques, et d'améliorer les compétences et aptitudes des jeunes entrepreneurs pour augmenter la qualité des produits élaborés et transformés. Les méthodes abordées pour chaque service varient, non seulement par rapport à l'objectif, mais aussi par rapport aux fournisseurs et aux utilisateurs des services.

Ces services sont stratégiques aux entreprises et le résultat est toujours à moyen et long termes. L'apprentissage a le même objectif, avec la différence que les utilisateurs sont des jeunes qui auront leurs premiers contacts avec l'activité à partir de cet apprentissage.

Le Programme propose deux types de formation pour les jeunes : la formation professionnelle auprès de centres spécialisés et l'apprentissage auprès d'entreprises hôtes. La présente étude se concentre cependant sur l'apprentissage au sein des micro et petites entreprises rurales.

L'apprentissage est un processus de formation des jeunes ruraux à un métier. À partir de l'observation, l'imitation et l'essai d'activités pratiques et quotidiennes des entreprises formatrices sur une période donnée, les jeunes acquièrent du savoir-faire, des connaissances, des compétences, et des attitudes ou des valeurs culturelles.

Le PROSPERER assure le suivi régulier des entreprises hôtes et des apprentis pendant la période d'écolage (généralement de 3 à 6 mois).

Les entreprises formatrices reçoivent une rémunération selon le type de prestation. Dans le cas des entreprises responsables des formations en cascade, celles-ci reçoivent un perdiem, plus les frais de déplacement. Le perdiem est invariable et ne dépend pas du nombre d'entreprises formées. En revanche, pour les entreprises hôtes qui reçoivent des jeunes, le paiement est proportionnel au nombre de jeunes apprentis et par mois de formation.

Lorsque l'entreprise hôte est un groupement ou une association, les ressources sont comptabilisées comme bénéfiques dans la gestion comptable. Lorsqu'il s'agit d'entreprises individuelles, il n'existe pas de stratégie déclarée pour la gestion financière. Cependant, en général, nous pouvons constater que les ressources sont utilisées dans le ménage et quelques fois réinvesties dans l'activité entrepreneuriale.

5. Un exemple de formation technique en cascade

La formation offerte par les entreprises rurales est considérée comme une première étape avant que les micro entrepreneurs aient accès à des formations techniques plus élaborées. Les conseillers d'entreprises ont identifiés des entreprises leaders dans les domaines d'apiculture et de la vannerie qui habitent dans les alentours de les communautés rurales nécessitant des formations. Les formateurs sont des personnes expérimentées qui réalisent l'activité depuis plusieurs années et qui présentent des niveaux technique au-dessus de la moyenne. Les formations techniques durent entre trois et cinq jours. Voici un cas qui illustre ce qu'est une formation en cascade.

Nous sommes dans la maison communale pour observer une formation en cascade en vannerie. La formatrice explique : « *La formation commence par la séparation des matières premières amenées par les femmes pour faire la coloration, puis l'écriture dans la vannerie. Le deuxième jour, chaque femme essayera un nouveau produit à partir des nouvelles techniques de tressage, et*

terminera, le dernier jour, en faisant la couture et pour obtenir un produit bien aligné. »

La formatrice a présenté trois ou quatre produits à base de vannerie tenue, tressés de manière différente et avec une bonne finition. Ces produits servent d'exemples pour l'exercice qui sera réalisé pendant toute la journée. La formatrice donne des instructions à tous les participants, et fait des consultations individuelles.

Au fur et à mesure que ses élèves avancent, elle prend le produit pour montrer comment se fera la prochaine étape, et ainsi de suite.

Pendant que nous nous entretenons avec l'une des apprenties – qui nous raconte qu'elle n'a jamais été à l'école mais que ses parents lui ont enseigné la vannerie à l'âge de huit ans - elle demande de l'aide à la formatrice.

La formatrice arrive, s'assoit à côté de l'apprentis, identifie rapidement l'erreur, la montre à l'apprentie, défait le tressé jusqu'au point d'erreur, et la guide pour qu'elle puisse procéder.

Nous lui demandons quelle est sa motivation pour faire la formation, ce à quoi elle répond : *« Tout le monde a les mêmes produits sur le marché, et les prix des produits sont bas. Il faut deux jours pour faire cette boîte, et le prix final n'est pas équivalent au prix d'une journée de travail dans le champs. Ces produits que la dame nous montre n'existent pas sur le marché. »*

Une autre femme témoigne : *« Aujourd'hui, la situation des femmes est plus difficile. Dans mon village, il y a plusieurs femmes comme moi, qui sont responsables pour l'avenir des enfants, et qui voudraient leur donner la possibilité de faire des études, d'être en bonne santé, et d'être bien vêtis. »*

La formatrice assure que tout le monde est très motivé : *« Tout le monde pose des questions et essaye, mais les femmes plus âgées sont plus rapides pour apprendre les nouvelles techniques, par rapport aux jeunes filles qui ont moins de pratique. »*

Résumé, cas d'une formation en cascade en vannerie – Région Vatovavy Fitovinany.

Les formations techniques en cascade ont la particularité d'être données par des entreprises leaders. Le partage des valeurs et de la pensée sont des facteurs donnant un avantage aux prestataires parce qu'ils sont insérés dans le même contexte, et cela leur permet de bien connaître les règles sociales, l'imaginaire (les croyances, les mythes), les peurs, ainsi que les motivations des personnes. De plus, en habitant dans la même communauté ou dans le

voisinage, ils ont une meilleure connaissance des limitations et des défis de l'activité dans la zone.

La communication entre les entrepreneurs formateurs et les entrepreneurs apprentis est basée sur le dialogue, comme une conversation courante et informelle. La proximité physique entre les acteurs et le partage de l'espace permettent une proximité personnelle, qui, associée au partage des symboles culturels, peut promouvoir plus de confiance.

Le fait que les entreprises apprenties réalisent déjà l'activité économique et que la formation en cascade vise plutôt l'amélioration des techniques et la qualité des produits peut être une autre raison de la majeure participation des acteurs, car chacun maîtrise, à différents niveaux, les thèmes abordés dans les formations.

Ces observations concordent avec les résultats d'une étude menée en Australie par Kilpatrick et Rosenblatt (1998), où les chercheurs ont identifié cinq raisons pour lesquelles les agriculteurs préfèrent apprendre en cherchant eux-mêmes l'information plutôt que de passer par l'intermédiaire de formations organisées par des institutions (Desjeux et al., 2009) :

- (i) Ils restent plus indépendants
- (ii) Ils sont déjà familiarisés avec la recherche d'information et les approches d'apprentissage informel
- (iii) Ils préfèrent se référer aux informations dont ils connaissent la source
- (iv) Ils n'ont que très peu confiance dans la pertinence des formations proposées par l'extérieur
- (v) Ils craignent d'être exposés à de nouvelles compétences qu'ils ne maîtrisent pas

5.1 La communication et la participation des entrepreneurs dans la formation technique en cascade

Le fait que les formations se basent sur des activités pratiques favorise la participation de chacun, car tous sont responsables pour l'exécution d'un nouveau modèle de vannerie, ou le montage d'une ruche moderne, par exemple. Cependant la participation ne se restreint pas à cela.

Nous avons observé que dans le cas des services où les acteurs présentent un majeur degré d'interaction, il y a un majeur feedback des utilisateurs face aux fournisseurs de services. Dans certains cas, les rôles s'inversent même : les entrepreneurs présentent leur avis, montrent leur expérience sous forme d'un nouveau modèle de tressé ou un conseil sur comment attraper les abeilles en semaine de pleine lune, et deviennent ainsi «formateurs » pour quelques instants à partir de l'échange d'expériences.

Temu et al. (2007) considèrent que les approches de vulgarisation participative, qui s'appuient sur le travail avec des groupes de producteurs et le croisement des connaissances, favorisent une appropriation des savoirs et un renforcement des capacités, et permettent à la fin de mener des actions efficaces pour renouveler les plantations de café en Tanzanie.

Kibwana et al. (2000), dans une étude également menée en Tanzanie, considèrent que la vulgarisation et la recherche doivent accompagner les processus d'innovation des paysans en favorisant les échanges de savoirs entre les deux mondes. Cette approche est formalisée dans le cadre du concept de "Participatory Technology Development" qui met l'accent sur le dialogue et les processus d'apprentissage (Desjeux et al., 2009).

Finalement, les formations techniques en cascade semblent permettre une meilleure communication. Une meilleure appropriation du contenu, le changement de rôles et le feedback des utilisateurs montre que le niveau de participation est moyen, de type "participation par stimulation", car les utilisateurs paient des frais d'inscription ou offrent des ressources pour la formation comme la matière première, par exemple.

Le niveau de participation augmente au niveau de participation interactive quand les entrepreneurs participent et présentent leurs témoignages, conduisant à de nouvelles pratiques ou exercices par le groupe en plus de ceux prévus par l'entreprise formatrice.

Ainsi, le renforcement des entreprises formatrices pourra être une bonne stratégie pour adapter les services à la demande, car le fait d'être donné par un membre et entrepreneur de la même commune rurale et/ou district, rend le service plus accessible physiquement et économiquement, en plus de permettre un meilleur dialogue entre les fournisseurs et utilisateurs, un majeur degré de participation et un processus d'apprentissage plus dynamique.

6. Les perspectives de pérennisation des entreprises formatrices

L'utilisation des entreprises leaders et/ou expérimentées dans leurs métiers comme formatrices d'autres entreprises naissantes ou comme entreprises hôtes de jeunes apprenties est une stratégie du PROSPERER pour faire face :

- au faible nombre de prestataires dans les localités d'intervention du programme
- au cout élevé des services prêtés par des professionnels formellement éduqués
- au grand nombre d'entreprises ciblées comme bénéficiaires d'appui du programme

La pérennisation des services prêtés par les entreprises leaders peut avoir plusieurs effets positifs dans le secteur rural.

D'un côté, cela signifie la consolidation de l'offre des services disponibles au niveau local et à proximité des utilisateurs. D'un autre côté, cela signifie la diversification des activités des entrepreneurs dynamiques qui peuvent alors créer des emplois au sein de leur activité économique. Sans oublier les opportunités de générer des dynamiques socioorganisatrices à partir de l'union de plusieurs entrepreneurs qui réalisent la même activité, ou de plusieurs acteurs au sein d'une filière.

Pour mieux comprendre les enjeux de la pérennisation, nous avons réalisé une réflexion avec les prestataires, les conseillers, les formateurs et l'équipe technique du PROSPERER. Cette réflexion a été réalisée dans les réunions d'équipe, lors de la mission de supervision du FIDA et pendant trois ateliers.

À partir de la synthèse de ces discussions participatives, nous avons réalisé une analyse SWOT avec l'objectif d'identifier les points forts et faibles internes des dispositifs, ainsi que les opportunités et menaces externes qui peuvent affecter son évolution.

Ainsi, le diagnostic sera présenté selon trois aspects: institutionnel, financier et technique. Le but est de mettre en évidence ces points, comme pistes de réflexion.

Analyse SWOT des entreprises formatrices

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Méthodes basées sur la pratique, l'observation et l'imitation	Formateurs individuels non organisés	Renforcer les partenariats au niveau de la commune et du district	Utilisateurs non convaincus des bénéfices et de l'impact de leurs services
Formateurs ont beaucoup d'expérience dans les métiers	Absence de stratégie d'échange d'expériences	Diversification des services offerts	PROSPERER non convaincu du potentiel de ces services
Formateurs motivés	Absence de coaching de la part des conseillers ou du PROSPERER	Association des services de formation aux activités de commercialisation avec les apprentis	Entreprises formatrices ne sont pas reconnues comme prestataires et toujours comme entreprises
Formateurs commencent à se faire connaître dans d'autres communes et districts	Formation exclusivement de type technique	Participation aux foires avec les individus formés et les apprentis	Environnement politique et économique non favorable au développement du secteur privé
Entrepreneurs leaders et avec initiative	Formations restreintes à peu de filières	Renforcement des capacités via le PROSPERER	Organismes hôtes non sensibilisés au potentiel du développement du marché de services aux entreprises rurales
	Dépendance technico-financière du PROSPERER pour répondre aux appels d'offre		Absence de relations avec les GUM et le réseau de prestataires de services
			Surcharge de travail qui provoque une déviation de l'activité économique



Les formes institutionnelles des entreprises formatrices peuvent varier. Si les entreprises qui réalisent les formations techniques en cascade sont en général des individus, les entreprises hôtes peuvent varier entre individus et associations ou groupements de base.

La gouvernance interne au sein des associations et groupements de base est toujours un thème important car en général les informations et les négociations sont restreintes aux membres du bureau. Dans le cas de l'organisation des activités de formation, c'est fondamentalement la participation de l'ensemble des membres, en considérant que les apprentis feront partie du quotidien de l'ensemble du groupe, et qu'une des attentes de l'apprentissage est l'incorporation des jeunes au sein des ces organisations.

Jusqu'à présent, les entreprises formatrices sont en relation avec l'équipe régionale du PROSPERER, car c'est elle qui fait toutes les démarches pour la contractualisation de leurs services. Il est donc fondamental que l'ensemble des professionnels du programme

comprenne leur rôle, les potentialités et aussi les faiblesses. Puis l'équipe de suivi et évaluation doit insérer ces entreprises dans la base de données du programme comme prestataires et non plus comme utilisateurs. De la même façon, les responsables du renforcement des capacités des acteurs doivent considérer que ces formatrices ont besoin de formations spécifiques qui leur permettront d'améliorer leurs interventions.

La relation avec les conseillers d'entreprise des guichets multiservices commence avec l'identification de ces entreprises leaders, la sensibilisation et finalement la mobilisation des entreprises à former les jeunes apprentis. Le réseau des prestataires de Haute Matsiatra et les entreprises formatrices n'ont, pour le moment, pas de relations institutionnelles.

Du point de vue financier, la stratégie adoptée par chaque individu ou association varie. Dans le cas des formateurs individuels, il est difficile d'obtenir de l'information quant à l'utilisation du salaire issu de la prestation de services. Dans le cas des associations, en général le paiement va dans les caisses de l'organisation où il est considéré comme bénéfice (comme si c'était la vente d'un produit) et réparti selon les règles établies.

Le point à commenter sur les facteurs financiers de ces services est l'énorme différence de prix payé par le Programme, en comparaison à d'autres prestataires de services. Si les prestataires du réseau reçoivent 500 000 ariary pour trois jours de formation, ces entreprises en reçoivent 15 000 pour donner une formation en cascade pendant les mêmes trois jours. Cela paraît assez inégal et démontre le fait que le Programme valorise davantage les connaissances des professionnels que celles, traditionnelles et pratiques, des entreprises leaders.

Dans le cas des apprentis, les entreprises formatrices reçoivent 20 000 ariary par jeune et par mois d'accompagnement. Une question nous paraît importante à soulever par rapport au financement des jeunes apprentis : jusqu'à présent, ils reçoivent l'appui du Programme pour le suivi de l'apprentissage, en plus du don de kits technologiques, c'est-à-dire, des outils pour le démarrage de l'activité. Cependant, lors des visites et observations de terrain, nous n'avons jamais observé la donation de ces kits, situation qui peut compromettre l'activité économique des jeunes, qui n'ont pas de ressources pour faire un premier investissement dans les outils et/ou matières premières.

Du point de vue des ressources humaines, les formateurs présentent en général un profil similaire ; ce sont des personnes entre 35 et 55 ans, avec un niveau de scolarité faible. Les sexes sont très marqués en fonction des filières techniques : les femmes forment en vannerie et broderie, les hommes en apiculture moderne.

Ces entreprises formatrices sont en général issues du fokontany et/ou du district où elles dispensent leurs formations, situation qui les rend proches à la demande et leur offre une bonne connaissance de la réalité rurale, en plus d'avoir les mêmes (ou similaires) valeurs et pratiques culturelles que leurs clients.

Dans le cas du PROSPERER, les entrepreneurs formateurs n’ont pas nécessairement été formés auparavant par les prestataires de service ou conseillers et sont seulement recrutés pour former en thèmes techniques en cascade.

Du point de vue méthodologique, les formations techniques en cascade et les apprentissages suivent le même principe: « apprentissage par la pratique² », où l’acquisition des connaissances se fait par l’expérimentation, la participation, l’observation et l’imitation.

Des actions pour valoriser les entrepreneurs leaders comme formateurs de techniques de base ont déjà été réalisées. Cependant, il est nécessaire d’avoir une stratégie plus large et d’être en mesure de suivre leurs activités, de renforcer les capacités de communication, de planification et d’andragogie³ afin d’améliorer la qualité de leurs formations. Il est aussi important de valoriser les expériences de réussite des entrepreneurs locaux, comme promoteurs de la culture entrepreneuriale pour la sensibilisation des autres paysans.

7. Contacts

Pour en savoir plus :

- sur le web : www.PROSPERER.mg
- par courrier électronique : prosperer@PROSPERER.mg
- en personne : **Équipe nationale du PROSPERER**, II W 27 D Ankorahoatra, Antananarivo-Madagascar
- par téléphone (voir tableau ci-bas)

Tableau 1. Contacts du personnel de l’équipe du PROSPERER

Personnel	Téléphone	Email
Lucien RANARIVELO Coordinateur national	(+261) 0341421000	cn@prosperer.mg
Sonia Andranarivelo Assistante de programme Responsable des partenariats avec les guichets uniques multiservices	(+261) 0341421001	ap@prosperer.mg
Andrianony Ramahazo Responsable suivi-évaluation Communication et gestion des savoirs	(+261) 0341421005	rse@prosperer.mg

² Cela correspond au concept « *Learning by doing* »

³ Andragogie = pédagogie des adultes.

8. Références

- Alamgir, M., & Arora, P. (1992). Book reviews Interesting compilation of indicators: IFAD Studies in Rural Poverty No 1, published for the International Fund for Agricultural Development by New York University Press, New York, NY, 1991. *Food Policy*, (October), 392-393. Elsevier.
- Albert, H., Schutz, P., & Springer-heinze, A. (2000). Eschborner Fachtagung 2000 Working Group: Agricultural Services – New Challenges for Rural Capacity Development. Development.
- Anouilh, D. (2008). 50 ans d’histoire du conseil agricole en Afrique de l’Ouest et Centrale, 2007-2008.
- Chevalier, B. (2007). Les agriculteurs recourent à des prestataires de services es agriculteurs font de plus en plus. *INSEE PREMIERE*, 116.
- Chipeta, S. (2007). Services de conseils agricoles pilotés par la demande.
- Chipeta, Sanne & Christolplos, Ian & Katz, E. (2008). Note de Cadrage sur les services de conseil agricole repondant aux besoins du marche. *Population (French Edition)*. doi: 10.2307/1530010.
- Chirwa, E., Dorward, A., Kachule, R., Kumwenda, I., Kydd, J., Poole, N., et al. (2005). *Walking Tighropes: Supporting farmer organisations for market access. Challenges*, (99).
- Christoplos, Ian & Kidd, A. (2001). Guide de suivi , d ’ évaluation et d ’ analyses conjointes des programmes d ’ appui à la vulgarisation agricole Production :. Retrieved from www.ibl.ch/int.
- Desjeux, Y., Faure, G., Gasselin, P., & Rebuffel, P. (2009). Synthèse bibliographique sur le conseil en agriculture.
- D, C. (2007). Note de cadrage sur le financement du conseil agricole et rural. *Revue internationale de droit compar.* doi: 10.3406/ridc.1952.9480.
- Dostie, B, Haggblade, S & Randriamamonjy, J 2002, "Seasonal poverty in Madagascar: magnitude and solutions." *Food Policy*, vol. 27, pp. 493-518.
- FIDA. (2007). Rapport de pre-evaluation PROSPERER.
- FIDA. (2008). Première Note de Synthèse SE COSOP Madagascar.
- FIDA. (2010). Aide-mémoire Mission de Supervision novembre 2009. Antananarivo.
- FIDA. (2010). Résumé du Cadre stratégique du FIDA 2007 – 2010. Rome.
- FIDA. (2010). Aide-mémoire Mission de Supervision aout 2001. Antananarivo.
- Fowler, S. (2006). Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(3), 401-411. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.12.001.
- Paternostro, S., Razafindravonona, J., & Stifel, D. (2001). Changes in poverty in Madagascar: 1993-1999. *Children*.
- Rebuffel, Pierre & Dugue, Patrick & Harvard, Michel & Djamen P. Family farming advice in West African cotton-growing areas. *Cahiers Agricultures*. 2006:www.cirad.fr.

Reseau des PSE Haute Matsiatra. (2010). Charter Reseau des Prestataire de Service Haute Matsiatra. Fianarantsoa

Samii, R. (n.d.). Most significant change (MSC). Rome.

Auteure du présent rapport : Maria Fernanda Arraes (mafearraes@hotmail.com / www.enlacerural.org) dans le cadre du Master of Science Agris Mundus (www.agrismundus.eu) et stage au PROSPERER/FIDA.