

Un outil de formation pour le renforcement des interprofessions agricoles en Afrique



Remerciements

UPA Développement international (UPA DI) tient à remercier chaleureusement les membres du comité de lecture pour leur précieuse collaboration et leurs conseils judicieux dans la réalisation du présent module.

Vincent Fautrel du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA)

Lionel Guezodjé du Réseau ouest-africain des céréaliers (ROAC)

Fabrice Larue de la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM)

Florence Mouton de l'Agence française de développement (AFD)

Kokou Zotoglo (Trade Hub, USAID)

Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS		i
PRÉAMBULE	Préambule	1
INTRODUCTION	Introduction	3
OBJECTIFS, APPROCHE ET DÉROULEMENT	1. Objectifs, approche et déroulement	5
	1.1 Objectifs	5
	1.2 Objectifs spécifiques	5
	1.3 Approche andragogique	5
	1.4 Déroulement	6
SCHÉMA DE LA FORMATION	2. Schéma de la formation	7
OUVERTURE ET CADRAGE	3. Ouverture et cadrage de l'atelier	9
	3.1 Durée de l'étape	9
	3.2 Matériel nécessaire	9
	3.3 Objectif	9
	3.4 Déroulement	9
	<u>Ouverture</u>	9
	<u>Cadrage</u>	9
PARTAGEONS NOS CONNAISSANCES	4. Mes connaissances de l'interprofession	11
	4.1 Durée de l'étape	11
	4.2 Matériel nécessaire	11
	4.3 Objectif	11
	4.4 Déroulement	11
VOYAGE EN PIROGUE	5. Voyage en pirogue – La concertation	13
	5.1 Durée de l'étape	13
	5.2 Matériel nécessaire	13
	5.3 Objectif	13
	5.4 Déroulement	13
	<u>Introduction</u>	13
	<u>Les acteurs et leurs intérêts</u>	14
	<u>La concertation — les grands principes</u>	15

RÔLE DE L'INTERPROFESSION ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN	6. Rôle de l'interprofession et responsabilités des délégués la composant	17
	6.1 Durée de l'étape	17
	6.2 Matériel nécessaire	17
	6.3 Objectifs	17
	6.4 Déroulement	17
	<u>L'interprofession nationale</u>	17
	<u>Le ROAC</u>	18
COUP D'ŒIL SUR NOTRE INTERPROFESSION	7. Notre interprofession et d'autres expériences	19
	7.1 Durée de l'étape	19
	7.2 Matériel nécessaire	19
	7.3 Objectif	19
	7.4 Déroulement	19
	<u>Grandes orientations et champs d'intervention de notre interprofession</u>	19
	<u>Autres expériences</u>	19
RAPPEL DES APPRENTISSAGES	8. Récapitulons à la mi-session	21
	8.1 Durée de l'étape	21
	8.2 Matériel nécessaire	21
	8.3 Objectif	21
	8.4 Déroulement	21
LES FACTEURS DE SUCCÈS ET LES RISQUES	9. Les facteurs de succès et les risques	23
	9.1 Durée de l'étape	23
	9.2 Matériel nécessaire	23
	9.3 Objectif	23
	9.4 Déroulement	23
	<u>Jeu de rôle</u>	23
	<u>Débat</u>	24
	<u>Retour sur le débat</u>	24
	<u>Présentation</u>	24
DIAGNOSTIC SOMMAIRE DE NOTRE INTERPROFESSION	10. Diagnostic sommaire de notre interprofession	25
	10.1 Durée de l'étape	25
	10.2 Matériel nécessaire	25
	10.3 Objectif	25
	10.4 Déroulement	25
NOTRE PLAN D'ACTION AU SEIN DE NOTRE INTERPROFESSION	11. Notre plan d'action au sein de l'interprofession	27
	11.1 Durée de l'étape	27
	11.2 Matériel nécessaire	27
	11.3 Objectifs	27
	11.4 Déroulement	27

ÉVALUATION DU MODULE	12.Évaluation du module	29
	12.1 Durée de l'étape	29
	12.2 Matériel nécessaire	29
	12.3 Objectif	29
	12.4 Déroulement	29
	13.Clôture de l'atelier	29

Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
EAGC	Eastern Africa Grain Council
FARM	Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
LSGT	Les Savoirs des gens de la terre
OP	Organisation paysanne
ROAC	Réseau ouest-africain des céréaliers
UPA	Union des producteurs agricoles
UPA DI	UPA Développement international

PRÉAMBULE

Dans le cadre de son engagement pour la sécurité alimentaire, l'Agence française de développement (AFD) a apporté son appui à la conception d'un outil de formation destiné aux interprofessions agricoles d'Afrique de l'Ouest, ou pour le dire autrement, à la construction de dispositifs de gouvernance et de régulation innovants et efficaces des chaînes de valeur.

L'AFD met en œuvre, avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), un projet d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique de l'Ouest qui prévoit un soutien à la construction du Réseau ouest-africain des céréaliers (ROAC). Cet outil de formation a tout d'abord été conçu puis testé, en collaboration avec la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM), en soutien à la création de ce jeune réseau.

Devant l'intérêt suscité par les formations dispensées, il a paru utile à l'AFD que cet outil soit décliné afin qu'il puisse être mis à la disposition de l'ensemble des interprofessions agricoles africaines.

Selon FARM, pour développer des agricultures prospères, capables d'approvisionner les marchés domestiques, régionaux et internationaux, il ne suffit pas de produire plus, ni même d'améliorer la productivité agricole. Les agriculteurs doivent également accéder aux marchés, fournir les qualités demandées par les consommateurs en quantités régulières et à des prix abordables. Il faut donc construire des filières efficaces, créatrices de valeur pour l'ensemble des maillons : agriculteurs, industries d'agrofourniture, transformateurs... sans oublier les activités de service comme le stockage, le transport et la distribution.

Convaincue de la nécessité d'une concertation plus étroite au sein des filières, FARM a soutenu, avec l'AFD, la création d'un outil de formation sur les interprofessions agricoles adapté à la réalité des agricultures africaines. Si ces organisations suscitent un intérêt croissant, il importe en effet de bien comprendre leurs objectifs et de distinguer en quoi elles se différencient des nombreuses associations sectorielles existantes. L'enjeu n'est pas d'ajouter aux structures déjà en place, mais de créer des instances de réflexion et d'action regroupant toutes les parties prenantes sur les moyens de favoriser le développement du marché : élaboration de normes, dispositifs de traçabilité, campagnes de promotion et autres mesures relevant d'une approche commune. Les interprofessions peuvent ainsi être le vecteur d'une vision partagée, fondée sur une coordination poussée et respectueuse des intérêts des différents acteurs, et assumer des fonctions de régulation complémentaires à celles qui incombent aux États.

Initialement conçu pour le ROAC, cet outil de formation a été révisé par UPA Développement international (UPA DI) pour toucher un public plus large. Il devrait intéresser tous ceux qui réfléchissent à la création ou sont déjà engagés dans la structuration d'une interprofession agricole en Afrique.

Cet outil de formation peut être utilisé gratuitement par toute personne intéressée. Vous pouvez le télécharger et le reproduire à votre convenance en français et en anglais. Afin de mesurer sa diffusion et d'améliorer son fonctionnement, nous vous serions reconnaissants de nous envoyer vos coordonnées et de nous faire part de vos remarques éventuelles à contact@fondation-farm.org.

INTRODUCTION

Le présent module de formation est inspiré d'un programme intégré de formation et de développement de l'agriculture conçu et mis en œuvre par UPA Développement international (UPA DI) et ses partenaires : Les Savoirs des gens de la terre (LSGT).

C'est un outil pédagogique qui permet d'introduire les différents concepts inhérents à l'approche d'interprofession. Il a été élaboré en se basant sur l'expérience québécoise de l'Union des producteurs agricoles (UPA) ainsi que sur l'expérience d'UPA DI dans plusieurs pays en développement. La version qui suit a été adaptée à la réalité des interprofessions céréalières ouest-africaines.

Ce module vise à rendre les représentants au sein des interprofessions aptes à gouverner de manière professionnelle et efficace les destinées de leur organisation. Elle permettra à ces personnes de comprendre ce qu'est une interprofession, son rôle, ses actions possibles, ses forces et les risques associés ainsi qu'identifier quelques éléments essentiels d'un plan d'action annuel et, si nécessaire, réajuster les activités déjà planifiées.

Pour bien ancrer les apprentissages, il est essentiel de mettre l'accent sur l'évaluation et la contextualisation des expériences vécues par les participants, tout en faisant le parallèle avec d'autres expériences dans le monde, notamment du Québec, de la France ou d'autres régions d'Afrique.

Étant donné que l'historique de chaque comité national est différent et que le niveau d'appropriation et de compréhension du modèle interprofessionnel est assez hétérogène, ce guide peut être utilisé pour présenter le concept d'interprofession à des participants ou redynamiser une interprofession. Il vise l'appropriation de ce mode de concertation auprès de tous les acteurs d'une interprofession, qu'ils soient producteurs, transformateurs, transporteurs, les commerçants, etc.

NOTES AUX FORMATRICES ET AUX FORMATEURS

Quelques considérations sur l'approche filière et ses conditions de réussite

L'approche interprofessionnelle regroupe des gens qui ont des fonctions différentes dans la chaîne agroalimentaire tels que des agriculteurs, des transformateurs, des transporteurs et des commerçants, notamment. Tous ces acteurs sont, à d'autres moments, en situation de concurrence ou ont à négocier les uns avec les autres. Il est donc important que chacun des participants comprenne bien les limites et les champs d'activité de l'interprofession.

Il est aussi important de bien comprendre que l'interprofession est un mode de fonctionnement qui demande une attitude particulière et que des efforts doivent être consentis par chacun sur une longue période de temps. Les habiletés nécessaires à la concertation se développent à force de travailler ensemble. Afin de maximiser les chances de réussite, il faut porter notre attention sur les petits résultats concrets, positifs et très rapides, qui permettent de créer et, surtout, de maintenir la cohésion et l'intérêt du groupe. Afin de maintenir la motivation des participants, cette réussite doit idéalement avoir été le fruit de la dynamique même de l'interprofession.

Bref, on doit viser à réaliser des projets concrets, issus d'un plan de développement élaboré en concertation avec tous les intervenants qui sont prêts à s'impliquer non seulement dans la recherche de solutions, mais aussi dans leur mise en œuvre.

Deux autres éléments sont essentiels à la réussite de l'approche interprofessionnelle et à sa conduite efficace :

- Chacun des participants doit siéger à l'interprofession en tant que représentant d'un organisme ou d'un groupe d'individus, et non à titre individuel.
- On recommande de limiter, autant que faire se peut, la présence d'observateurs puisque ceci risque de briser la dynamique de groupe.

Quelques remarques sur le déroulement de la formation

Certains exercices se déroulent parfois en sous-groupes. L'objectif n'est pas de savoir qui va trouver la bonne réponse ou non, mais plutôt de permettre aux participants de mieux apprendre en s'impliquant dans la démarche. De plus, lors de la composition des sous-groupes, le formateur doit toujours essayer de réunir des maillons différents de l'interprofession.

Si possible, il est conseillé de préparer la formation en rencontrant 2 ou 3 représentants de l'interprofession et, s'il y a lieu, le principal technicien les appuyant. Ce serait l'occasion de leur présenter les objectifs poursuivis, d'insister sur l'importance de la participation de tous les membres et aussi de préparer avec eux une courte présentation portant sur l'interprofession nationale. Celle-ci sera utilisée lors de la formation.

Le formateur doit être en mesure de ramener les participants à l'ordre et de remettre, le cas échéant, à une rencontre ultérieure certains sujets qui ne peuvent pas être abordés dans le cadre de la formation.

Il est important de suivre la séquence prévue. Toutefois, en cours de rencontre, des ajustements peuvent se faire en fonction de la réaction des participants.

Prérequis pour la formatrice ou le formateur

Idéalement, la formatrice ou le formateur aura vécu cette session en tant que participant avant de la dispenser à son tour.

À qui s'adresse le module

Le présent module a été réalisé en fonction d'une session s'adressant :

- À une interprofession de niveau national.
- Pour un groupe composé de 8 à 25 personnes.
- Regroupées pour deux jours soit environ 12 heures de travail.

1. OBJECTIFS, APPROCHE ET DÉROULEMENT

1.1 Objectif général

Rendre les représentants au sein des interprofessions aptes à gouverner de manière professionnelle et efficace les destinées de leur organisation.

1.2 Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, à la fin de l'atelier, les représentants au sein des interprofessions,

- Seront familiers avec la nature, la raison d'être et le fonctionnement d'une interprofession.
- Seront capables de faire ressortir les avantages de la concertation entre les différents acteurs d'une l'interprofession.
- Auront précisé le rôle de l'interprofession et les responsabilités des représentants la composant.
- Auront une meilleure connaissance du rôle et des devoirs des représentants siégeant à une interprofession.
- Connaitront les grandes orientations et champs d'intervention de leur interprofession.
- Pourront identifier les facteurs de succès et de risque de l'approche d'interprofession applicable à leur contexte.
- Pourront identifier sommairement le degré d'organisation de leur interprofession.
- Auront identifié quelques éléments essentiels d'un plan d'action annuel.

Au tout début de la formation, il sera important d'instaurer une dynamique de groupe propice à l'apprentissage et de s'entendre sur le pourquoi et le comment de l'atelier.

1.3 Approche andragogique

L'approche privilégiée dans cette formation met l'accent sur l'évaluation des expériences vécues par les participants, ce qui permet de personnaliser la formation. Nous misons donc sur la participation, l'expérience et le dynamisme des participants puisque chacun contribuera à l'interprofession.

Tout au long de la démarche, la formatrice ou le formateur devra prendre le temps d'inviter les participants à le questionner sur la compréhension de la démarche d'apprentissage, à reformuler ce qu'ils ont compris et à réagir, au fur et à mesure, aux différentes activités qui sont proposées. Pour favoriser le transfert d'apprentissage, il est également important de demander comment le concept appris se transpose dans le quotidien de leur interprofession.

Enfin, nous suggérons de procéder à la nomination de rapporteurs en début de formation. Le défi des rapporteurs sera de résumer en deux phrases, à la toute fin de chacune des plénières, les apprentissages acquis et de les situer dans le travail de l'interprofession. Ces acquis seront notés sur de grandes feuilles, lesquelles seront affichées sur les murs pour utilisation ultérieure. Le formateur sera toujours prêt à prendre la relève en cas de panne et se basera sur ce qui aura été dit par les participants.

1.4 Déroutement

Jour 1 1. Ouverture et cadrage du module (45 min)

- Ouverture
- Cadrage
- Reporters

2. Mes connaissances de l'interprofession (1 h 15)

- Jeu-questionnaire – définitions
- Nos grands enjeux

3. Voyage en pirogue – La concertation (1 h 40)

- Les rameurs et leurs intérêts particuliers
- La place particulière de chacun

4. Le rôle de l'interprofession et les responsabilités des délégués la composant (1 h 20)

- L'interprofession
- L'exemple du ROAC

5. Notre interprofession et d'autres expériences (1 h 00)

Jour 2 6. Récapitulons à la mi-session (20 min)

- Période d'échange de retour sur les apprentissages

7. Les facteurs de succès et les risques (1 h 30)

- Jeu de rôle
- Bilan d'expériences

8. Diagnostic sommaire de notre interprofession (1 h 30)

- Quelles sont les principales forces et faiblesses de notre interprofession?

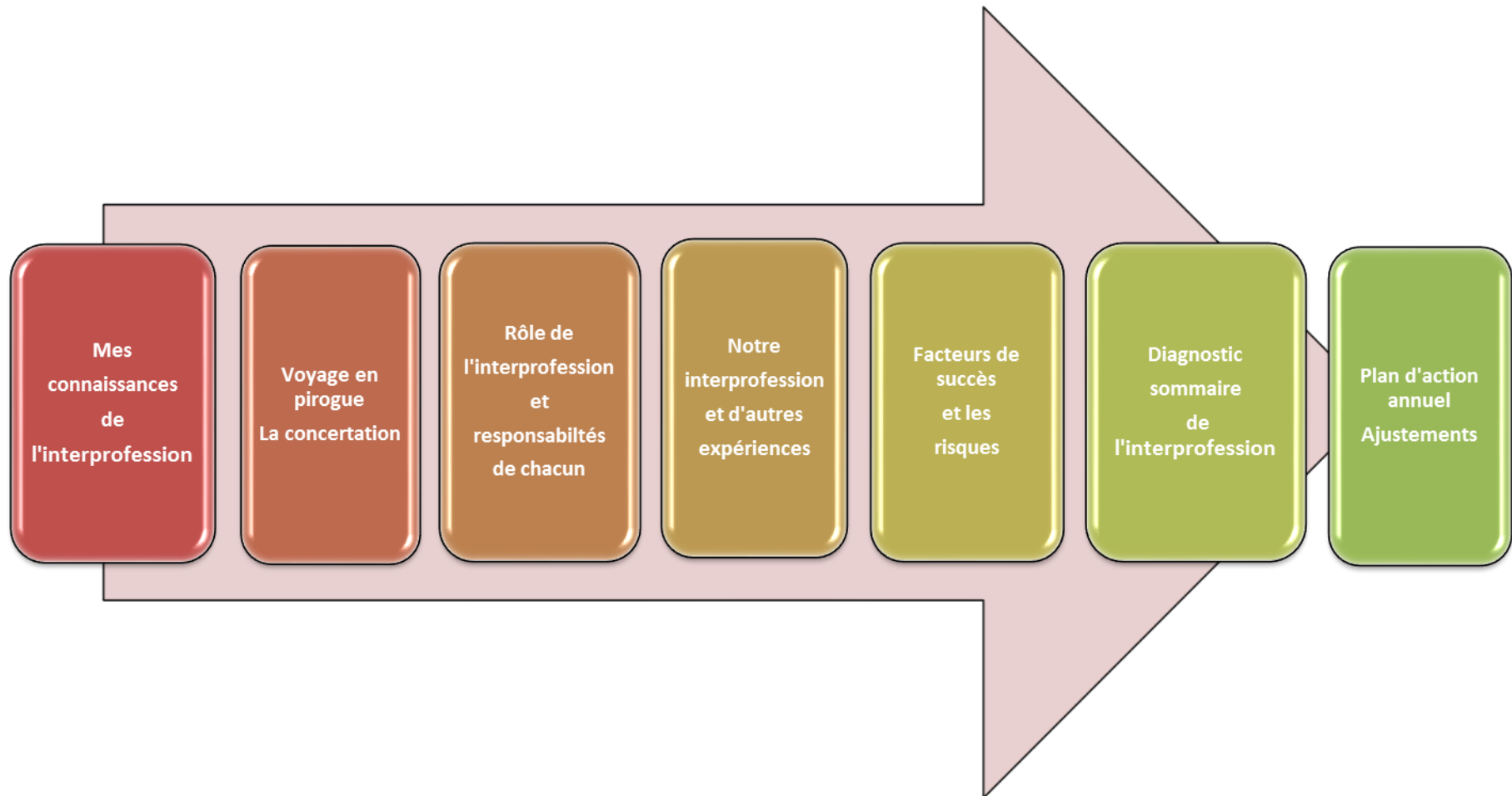
9. Notre plan d'action au sein de l'interprofession (1 h 50)

- Quelques éléments essentiels d'un plan d'action annuel; si nécessaire les ajustements dans notre fonctionnement et nos priorités.

10. Évaluation (35 min)

11. Clôture de l'atelier (10 min)

2. SCHÉMA DE LA FORMATION



Jour 1

3. OUVERTURE ET CADRAGE DE L'ATELIER

3.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 45 minutes.

3.2 Matériel nécessaire

- Feuilles mobiles et tableau.*
- Papier collant.*
- Crayons-feutres de différentes couleurs.*
- « Objectifs » et « Déroulement » en version papier pour chaque participante et participant (outils I et II).
- Schéma de la formation en version papier pour chaque personne (outil III). Pour le formateur, référence à la présentation 1.

3.3 Objectif

Instaurer une dynamique de groupe propice à l'apprentissage et s'entendre sur les contours et perspectives de la formation.

3.4 Déroulement

3.4.1 Ouverture (5 min)

Selon les règles et les usages de la zone ou du pays.

Étant donné que les participantes et participants se connaissent déjà, il n'est pas nécessaire de faire un tour de table de présentation. Si ce n'est pas le cas, un rapide tour de table pourrait être fait afin que chaque personne indique son prénom et son nom ainsi que l'organisation qu'elle représente.

3.4.2 Cadrage (40 min)

- Présentation générale du module en le situant par rapport à la démarche de l'interprofession. (5 min)
- Lecture et analyse du proverbe introduisant le module; quel sens faut-il lui donner? Connaissons-nous d'autres proverbes ayant le même sens?
« *La figue ne tombe jamais en plein dans la bouche* ». Il y a de nombreuses étapes de la terre à la table. Tous ceux qui participent à la production de la figue ainsi qu'aux étapes l'amenant jusqu'à la bouche du consommateur doivent faire face à plusieurs défis logistiques, politiques et économiques, dont le partage des coûts. Se donner une vue d'ensemble de toutes les étapes permet de voir où il y a des risques, par exemple le transport, la

* Constitue le matériel de base pour chacune des activités.

règlementation, puis de discuter avec les autres intervenants de stratégies pour les réduire. (5 min)

- La formatrice ou le formateur pose la question : « Pourquoi sommes-nous ici aujourd'hui? » Pour répondre à cette question, il explique l'outil III – Schéma de la formation. Ce schéma est reproduit sur une grande feuille et reste affiché pendant tout l'atelier. (10 min)
- Présentation des objectifs spécifiques et du déroulement prévisionnel de la formation (outil I et II) (10 min)
- Nomination de rapporteurs pour chacune des étapes :
Le défi des rapporteurs sera de résumer brièvement les apprentissages acquis à la fin de chacune des plénières et de les situer dans le travail de l'interprofession. Ces acquis seront notés sur de grandes feuilles, lesquelles seront affichées sur les murs pour utilisation ultérieure. Le formateur sera toujours prêt à prendre la relève en cas de panne. (5 min)
- Rappel des règles et du fonctionnement de l'atelier. (5 min)
 - Ponctualité, assiduité.
 - Participation active.
 - Libre expression.
 - Absence de jugement de valeur.
 - Respect mutuel.
 - Confidentialité.
 - Plaisir.
 - Fermeture des portables.

4. MES CONNAISSANCES DE L'INTERPROFESSION

4.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 15.

4.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Trois feuilles A4 blanches et un crayon-feutre par dyade.
- Questionnaires non remplis en version papier (outil IV).
- Projection à l'écran de la présentation 2 « Corrigé du questionnaire » avec version papier du corrigé pour chaque personne (outil V).

4.3 Objectif

Se familiariser avec la nature, la raison d'être et le fonctionnement d'une interprofession.

4.4 Déroulement

- La formatrice ou le formateur invite les participants à se regrouper par groupe de deux en s'assurant que les deux personnes proviennent de maillons différents de l'interprofession. Le formateur doit aussi s'assurer que pour chaque groupe, il y ait une personne qui puisse écrire.

L'exercice a pour but de ramener les connaissances actuelles des participants au premier plan afin de favoriser les apprentissages. Le résultat donnera au formateur des repères pour le transfert des apprentissages. (5 min)

- En groupe de deux, les participants sont invités à identifier les trois points les plus importants qu'ils connaissent sur les interprofessions : raison d'être, fonctionnement ou autres. Par la suite, sur les trois feuilles blanches, ils écrivent en un ou deux mots chacun des points identifiés. (10 min)
- De retour en plénière, les participants se regroupent devant un mur où l'affichage des feuilles de papier est possible. La formatrice ou le formateur i) demande à un premier groupe de poser une de leurs feuilles sur le mur. ii) Les autres dyades sont invitées à faire la même chose, à tour de rôle. iii) Puis, on poursuit de la même façon avec la deuxième feuille de chaque dyade et, par la suite, avec la troisième feuille.

ATTENTION, chaque nouvelle feuille ajoutée sur le mur doit être disposée en tenant compte de celles qui sont déjà affichées. Exemples : si sur une feuille déjà affichée il y a le mot « démocratie », la dyade dont c'est le tour et qui a comme mot « représentativité » pourrait le placer juste à côté du mot « démocratie », parce que les deux ont un lien direct. À l'inverse, si le mot de la dyade dont c'est le tour n'a aucun lien avec ce qui est déjà affiché, il faut ajouter la nouvelle feuille à un endroit plus loin des mots qui sont déjà là.

Par la suite, la formatrice ou le formateur identifie, à partir de tout ce qui est affiché sur le mur, les principaux éléments. En fait, ce mur représente ce que les participants connaissent des interprofessions. (25 min)

- De retour en dyade, la formatrice ou le formateur leur distribue le jeu-questionnaire. Il est constitué de questions portant sur les interprofessions : historique, raison d'être, rôle, fonctionnement, prise de décision, place des organisations paysannes (OP) au sein de l'interprofession et autres. C'est un exercice de découverte de l'interprofession et ce n'est pas important d'avoir la « bonne réponse ». (10 min)
- En plénière, la formatrice ou le formateur expose, à l'aide d'une présentation graphique, le corrigé du questionnaire. Pour chacune des questions, il vérifie comment les participants ont répondu, si cela crée des surprises et pourquoi. Il fait des liens avec les points importants identifiés précédemment par les dyades et synthétisés sur le mur. Il insiste sur les différences existantes entre différents rôles comme celui des OP et celui d'une interprofession. (20 min)
- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte, c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

5. VOYAGE EN PIROGUE – LA CONCERTATION

5.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 40.

5.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Présentation 3 « Voyage en pirogues » et reproduction sur affiche des trois diapositives (outil VI).
- Présentation 4 « Voyage en pirogues – corrigé ».
- Présentation 5 « La concertation – quelques concepts » en version papier pour chaque personne (outil VII).

5.3 Objectif

Faire ressortir les avantages de la concertation entre les différents acteurs : complémentarité, intérêts communs et opportunités pour les différents acteurs de travailler ensemble dans une approche gagnant-gagnant.

5.4 Déroulement

5.4.1 Introduction (30 min)

- La formatrice ou le formateur colle les trois dessins sur le mur de la salle, demande aux participants de s'approcher et de noter les différences et les ressemblances dans chacun des trois dessins. (10 min)
- Les participants retournent à leur place et à l'aide de diapositives (outil VI), le formateur demande ce qu'ils ont remarqué et ce que cela peut signifier.
- On montre la première diapositive, les réponses devraient faire ressortir les éléments suivants :
 - Il y a des épis de blé sur la voile, il y a un lien avec l'agriculture ou l'agroalimentaire.
 - Les boucliers sont tous pareils. Ils sont du même village ou de la même région.
 - Les rameurs sont tous de la même couleur, ils doivent appartenir au même collège.
 - Les rameurs ont l'air bien synchronisés. Ils travaillent en collaboration.
 - Ils s'en vont probablement conquérir de nouveaux marchés.
 - Si on fait le lien avec une interprofession agricole, cette pirogue pourrait représenter un collège (agriculteurs, transformateurs ou commerçants). Ils sont bien synchronisés, pourquoi? Parce qu'ils sont regroupés au sein d'un collège et qu'ils travaillent collectivement sur les marchés. (5 min)
- On montre ensuite la deuxième diapositive. Les observations des participants pourraient être les suivantes :
 - Les boucliers sont différents, ils proviennent de diverses régions.

- Les couleurs des rameurs sont différentes, on peut penser qu'ils représentent les différents maillons d'une interprofession.
- Les rameurs sont désorganisés.
- Cet équipage n'est pas efficace, n'avance pas vite et risque de ne pas atteindre son but ou se faire dépasser par une autre pirogue mieux gouvernée.
- Cette pirogue représente une filière (une interprofession) désorganisée. (5 min)
- On montre ensuite la troisième diapositive. Les observations des participants pourraient être les suivantes :
 - Les boucliers sont différents et les couleurs des rameurs sont différentes.
 - Cette fois-ci les rameurs sont bien synchronisés et l'équipage a l'air efficace.
 - Cette pirogue représente une filière (interprofession) bien organisée. (5 min)
- Finalement, la formatrice ou le formateur explique les ressemblances et différences en reprenant des exemples précités par les participants et fait les analogies. (5 min)

5.4.2 Les acteurs et leurs intérêts (40 min)

- La formatrice ou le formateur demande aux participants de nommer les principales étapes afin d'acheminer leur produit agricole au consommateur. Les réponses sont notées au tableau. Ex. approvisionnement en intrants, production, conditionnement, transport, entreposage, transformation, emballage, vente en gros, vente au détail, etc. (10 min)
- On demande ensuite aux participants d'identifier les conditions qui peuvent mettre les différents intervenants en opposition. Les éléments suivants devraient ressortir :
 - Le prix : les producteurs veulent un prix plus haut, les acheteurs veulent donner un prix plus bas.
 - Les volumes : les producteurs ont des petits volumes alors que les distributeurs veulent de gros volumes.
 - La disponibilité des produits : les producteurs n'ont des produits à vendre qu'à la récolte et les distributeurs veulent un approvisionnement à l'année.
 - Etc. (15 min)
- Ensuite la question suivante est posée : sur quoi les différents intervenants d'une filière peuvent-ils trouver intérêts à se concerter et à travailler ensemble. Quels peuvent être leurs intérêts communs? Notez les réponses au tableau et faites des liens avec les défis exprimés précédemment. À titre d'exemple, voici les axes stratégiques du ROAC.
 - Faciliter l'accès aux marchés régionaux.
 - Faciliter l'accès des acteurs du secteur céréalier aux informations actualisées.
 - Impliquer les acteurs céréaliers dans la formulation et le plaidoyer de politiques en faveur de la croissance du secteur céréalier.
 - Favoriser et consolider la pérennité institutionnelle du ROAC. (15 min)

5.4.3 La concertation – les grands principes (30 min)

- La formatrice ou le formateur introduit le principe de concertation par une présentation graphique, « La concertation – quelques concepts » (outil VII). Il précise que la concertation est la clef de voûte de l'interprofession, car sans elle il ne peut y avoir de résultats. Il évoque également la différence entre la concertation et la négociation.
- Le formateur insiste sur le fait qu'il faut laisser le temps au temps pour que la confiance s'installe. (25 min)
- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

6. RÔLE DE L'INTERPROFESSION ET RESPONSABILITÉS DES DÉLÉGUÉS LA COMPOSANT

6.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 20.

6.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Présentation 6 « Rôle de l'interprofession et responsabilités des délégués la composant » en version papier pour chaque personne (outil VIII).
- Présentation 7 « La présentation du ROAC à Eastern Africa Grain Council (EAGC) » en version papier pour chaque personne (outil IX).

6.3 Objectifs

- Préciser le rôle d'une interprofession nationale et les responsabilités des délégués la composant.
- Avoir une meilleure connaissance du rôle et des devoirs des représentants d'une plateforme ouest africaine régionale, le ROAC.

6.4 Déroulement

6.4.1 L'interprofession nationale (45 min)

- La formatrice ou le formateur présente, à partir de la présentation PowerPoint, une illustration des différents paliers de représentation impliqués dans le concept d'interprofession. Cette illustration montre les associations à la base, soit les différents collèges (associations sectorielles regroupant les producteurs, les commerçants, les transformateurs, etc., puis une interprofession nationale et finalement une interprofession régionale avec l'exemple du ROAC. (5 min)
- En plénière, le formateur demande aux participants de définir le rôle de chacun soit les associations sectorielles, l'interprofession nationale et l'interprofession régionale ainsi que ce qui les distingue. Pour les participants, ceci est un rappel des notions vues dans le questionnaire du matin, mais dans une vision d'ensemble. (10 min)
- À l'aide des diapositives numéro trois (3) et suivantes de la présentation, le formateur anime une discussion autour des sujets suivants (30 min) :
 - Comment vivent-ils la double allégeance, soit leur rôle par rapport à leur association à la base versus l'interprofession?
Nous abordons la notion de leadership qui réfère à la capacité d'un individu à influencer directement (guider) ou indirectement (influence ou inspiration) d'autres individus ou organisations autour d'une action collective. Au retour de la rencontre de l'interprofession, **le représentant fait preuve de leadership en faisant valoir avec éloquence les raisons qui ont conduit à la décision prise. Le tout afin de mobiliser son organisation vers un projet et des objectifs communs.**
 - Quelles sont les actions à mettre en place pour éviter des conflits tant du côté de l'interprofession que celle des différents collèges?

- Quels sont les dangers liés aux intérêts personnels et comment s'en prémunir lors des décisions de l'interprofession?
- Comment gérer des fautes au code de conduite (bonne moralité)?
Nous référons aux principes et règles éthiques ou morales minimums exigées par les représentants de l'interprofession dans l'accomplissement de leurs activités. **Ces règles sont souvent définies dans les documents corporatifs de l'organisation tels que les statuts et règlements. Elles sont souvent tacites selon les us et coutumes de chacun des pays. Elles réfèrent aux devoirs de l'administrateur et aux situations potentielles de conflits d'intérêt, de malversation, de trafic d'influence, etc.**

6.4.2 Le ROAC (35 min)

- La formatrice ou le formateur présente les grandes orientations du ROAC, de son rôle et ses responsabilités. La formatrice ou le formateur lance la discussion sur ses devoirs en tant que représentant d'une interprofession et les liens qui peuvent être faits entre leur interprofession et le ROAC. (30 min)
- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte, c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

7. NOTRE INTERPROFESSION ET D'AUTRES EXPÉRIENCES

7.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 00.

7.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Présentation PowerPoint portant sur l'interprofession nationale si disponible.
- Présentation 8 « Quelques exemples d'interprofession ailleurs dans le monde » et en version papier pour chaque personne (outil X).

7.3 Objectif

Se rappeler les grandes orientations et champs d'intervention de notre interprofession.

7.4 Déroulement

7.4.1 Grandes orientations et champs d'intervention de notre interprofession (35 min)

- Un représentant de l'interprofession nationale fait la présentation des grandes orientations et champs d'intervention de l'interprofession. Il répond au fur et à mesure aux questions d'éclaircissement, mais se garde bien à cette étape-ci de démarrer un débat sur la pertinence ou non d'une ou l'autre orientation. (20 min)
- Ensuite, la formatrice ou le formateur fait des liens avec les enjeux identifiés à l'étape 2. Il cadre chacun des enjeux dans les grandes orientations de la présentation et anime une discussion s'il y a des différences notables entre ce qui a été dit précédemment et les orientations officielles telles qu'expliquées dans la présentation du représentant de l'interprofession nationale. (15 min)

7.4.2 Autres expériences (25 min)

- La formatrice ou le formateur présente différentes initiatives d'interprofessions répertoriées ailleurs en matière d'organisation et de fonctionnement. Il anime une discussion sur les différences et points communs tant au niveau des orientations que du fonctionnement ou encore de la composition des interprofessions. Enfin, il termine la discussion en demandant si certains faits présentés pourraient être transposés dans le contexte de l'interprofession nationale. (20 min)

Note à la formatrice ou au formateur :

Les présentations contiennent beaucoup de contenu. Il sera important, pour respecter le temps, de se limiter aux aspects qui semblent les plus importants dans le contexte de l'interprofession qui reçoit la formation.

- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

JOUR 2

8. RÉCAPITULONS À LA MI-SESSION

8.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 20 minutes.

8.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.

8.3 Objectif

Faire le point sur les apprentissages de la veille et prendre connaissance du programme de la journée.

8.4 Déroulement

- La formatrice ou le formateur demande aux participants de s'exprimer sur ce qu'ils ont retenu de la journée précédente, mais surtout de poser des questions de compréhension sur ce qui a été couvert jusqu'à présent. (15 min)
- La formatrice ou le formateur présente le programme de la journée et les résultats attendus pour chacune des étapes à l'aide du schéma. (5 min)

9. LES FACTEURS DE SUCCÈS ET LES RISQUES

9.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 30.

9.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Des fiches argumentaires préalablement imprimées et découpées pour chacun des huit rôles (outil XI).
- Présentation 9 « La concertation – Les facteurs de succès et les risques » en version papier pour chaque personne (outil XII).

9.3 Objectif

Identifier les facteurs de succès et les risques de notre interprofession.

9.4 Déroulement

9.4.1 Jeu de rôle

- Contexte : l'action se situe avant la création d'une interprofession. Une OP convoque différents acteurs pour mettre de l'avant l'idée de former une interprofession nationale dans le secteur céréalier. Le groupe doit prendre une décision sur la pertinence de la création de l'interprofession après 20 minutes de discussion. (20 min)
- Des rôles d'acteurs et d'observateurs :
 - Les acteurs sont au nombre de huit, soit deux personnes provenant de deux OP différentes, deux personnes qui font l'activité de transport-entreposage, deux personnes dans le rôle d'acheteurs, deux conseillers du gouvernement qui sont là pour conseiller, mais pas pour décider de faire partie d'une éventuelle profession. Pour chacun de ces quatre types d'acteurs, une personne argumentera en faveur et une autre argumentera contre. Exemple : pour les deux personnes jouant le rôle d'acheteur, une sera surtout en faveur et l'autre sera surtout contre l'idée de créer une interprofession nationale.

Les rôles sont distribués au hasard, mais il est important que chacun des acteurs joue un rôle différent de son rôle réel dans la filière. Il devra se mettre dans la peau de l'autre. Par exemple, s'il est acheteur et qu'il doit incarner un producteur, il doit penser et agir selon sa perception de ce que ferait un producteur autour de la table, et ce, selon le scénario qui lui est attribué, soit en faveur ou contre. Personne ne doit savoir le rôle et la position des trois autres types d'acteurs avant le début du jeu.

Chacun des acteurs se verra attribuer une fiche argumentaire afin de l'aider dans le débat. Ces fiches sont distribuées à titre indicatif et chacun des acteurs a le loisir de prendre des initiatives selon le rôle qu'il doit jouer; il peut aussi se laisser convaincre, ou non, selon les arguments qu'il entend.

- Deux groupes d'observateurs avec les autres participantes et participants : un pour identifier les facteurs de succès et un pour identifier les risques. Pendant que les acteurs se préparent, chaque groupe se nomme un porte-parole en prévision de la plénière et identifie les points critiques à observer.

9.4.2 Débat

- Présentation du jeu de rôles. (10 min)
- Préparation des acteurs et des observateurs. (10 min)
- Les acteurs s'installent autour d'une table de conférence. Les observateurs prennent place derrière, assis sur des chaises. Ils observent, mais ne prennent pas part au débat.

L'acteur qui joue le rôle du producteur initiateur du projet anime la rencontre tout en prenant part aux délibérations pour arriver à une décision. Il ouvre la séance en expliquant sommairement les raisons qui l'ont amené à convoquer tous ces acteurs de l'industrie. Un rapide tour de table est fait afin de connaître le rôle joué, producteur, acheteur, etc., par chacun. Il n'est pas nécessaire à ce moment-ci de dire sa position en faveur ou contre le projet à l'étude.

Il n'y a pas d'obligation d'arriver à un accord. L'important, c'est d'observer la dynamique de groupe. C'est l'analyse et les constats que feront les observateurs, de même que ceux de la formatrice et du formateur, qui permettront d'identifier les facteurs de succès et les risques. (20 min)

9.4.3 Retour sur le débat

- Après la fin du jeu de rôles, la formatrice ou le formateur demande aux deux groupes d'observateurs de se réunir pour discuter de leurs observations. (5 min)
- En plénière, la formatrice ou le formateur demande aux deux porte-paroles de présenter leurs observations. Dans un premier temps, les facteurs de succès et, par la suite, les risques. Une discussion en plénière suit ces présentations afin d'identifier les principaux facteurs de succès et les principaux risques liés à un travail d'interprofession. (15 min)

9.4.4 Présentation

- La formatrice ou le formateur présente ensuite les facteurs de succès et les risques de la concertation à l'aide de la présentation PowerPoint. Au fur et à mesure, des liens sont faits avec ce que les participants ont déjà identifié. La formatrice ou le formateur doit insister sur la compréhension, mais ne doit pas aller trop loin dans le diagnostic de l'interprofession, car cela sera accompli à l'étape suivante. (25 min)
- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte, c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

10. DIAGNOSTIC SOMMAIRE DE NOTRE INTERPROFESSION

10.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 30.

10.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Matrice pour chacun des groupes pour l'identification des forces et des faiblesses (outil XIII).

10.3 Objectif

Identifier les facteurs de succès et les faiblesses de notre interprofession.

10.4 Déroulement

- La formatrice ou le formateur rappelle les facteurs de succès et les risques de la concertation vus à l'étape précédente. Le but de l'exercice est de faire un diagnostic sommaire en identifiant les principales forces et les principales faiblesses touchant directement leur interprofession. Il explique que les faiblesses doivent être considérées et corrigées, alors que les forces sont les acquis sur lesquels ils peuvent compter pour le bon fonctionnement de leur interprofession. (5 min)
- Trois sous-groupes sont mis en place. Chacun d'eux identifie quatre forces et quatre faiblesses relatives à leur interprofession. (35 min)
- Une mise en commun des forces et des risques identifiés est faite en plénière. Dans un premier temps, la formatrice ou le formateur anime une discussion pour identifier les principales faiblesses à faire face au sein de l'interprofession. Dans un deuxième temps, ce sont les forces sur lesquelles ils peuvent capitaliser pour améliorer le fonctionnement de leur interprofession. La discussion en plénière doit permettre d'identifier les cinq principales forces et les cinq principaux risques et ce, à partir du travail réalisé dans les trois sous-groupes. (45 min)
- Enfin, la formatrice ou le formateur demande aux deux rapporteurs de formuler les apprentissages les plus importants dans leur contexte, c'est-à-dire les deux principaux éléments qu'ils retiennent pour leur interprofession. (5 min)

11. NOTRE PLAN D'ACTION AU SEIN DE L'INTERPROFESSION

11.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 1 h 50.

11.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Un gabarit pour inscrire les éléments du plan d'action (outil XIV).

11.3 Objectifs

- Apprécier sommairement le degré d'organisation de l'interprofession.
- Identifier quelques éléments essentiels d'un plan d'action annuel.

11.4 Déroulement

- En trois sous-groupes et à la lumière des forces et faiblesses les plus importantes, les participants s'expriment sur les actions prioritaires à développer dans leur plan d'action annuel d'interprofession. Chacun des sous-groupes doit s'entendre sur deux actions prioritaires à mener au cours des douze prochains mois. Ces actions doivent faire l'objet d'un large consensus au sein du sous-groupe. (30 min)
- Plénière pour mettre en commun les deux actions prioritaires identifiées par chaque sous-groupe. À partir des six actions prioritaires identification de ce qui se recoupe ou encore de ce qui est de même nature, puis priorisation de trois actions. (25 min)
- Retour dans les mêmes sous-groupes et chacun se voit attribuer une des trois actions prioritaires. Elles sont à traiter de la façon suivante :
 - Le résultat attendu de l'action.
 - Les activités à mettre en œuvre.
 - Les responsabilités propres de chacun des maillons et la collaboration entre les différents maillons.
 - Les échéances. (25 min)
- En plénière, une mise en commun des pistes d'action est faite. La discussion vise à s'entendre sur ces pistes. (20 min)
- Puis, la formatrice ou le formateur anime une discussion afin de s'assurer que les pistes d'action identifiées seront effectivement mises en œuvre. (10 min)

12. ÉVALUATION DU MODULE

12.1 Durée de l'étape

Cette étape est d'une durée de 35 minutes.

12.2 Matériel nécessaire

- Matériel de base.
- Grille d'évaluation (outil XV).

12.3 Objectif

Apprécier les apprentissages et les conditions de réalisation de la formation.

12.4 Déroulement

- La formatrice ou le formateur rappelle les objectifs du module et les différentes étapes franchies pour y parvenir. (5 min)
- Que faut-il retenir de l'atelier « Un outil de formation pour le renforcement des interprofessions agricoles en Afrique »? En plénière, la formatrice ou le formateur anime un échange sur les résultats du module. (10 min)
- Guidés par la formatrice ou le formateur, les participantes et participants remplissent individuellement la grille d'évaluation sur le module. (10 min)
- En plénière, les participantes et participants sont invités à identifier des besoins de formation pour le futur de leur interprofession. (10 min]

13. CLÔTURE DE L'ATELIER

Selon les usages dans le pays. (10 min)



**FARM s/c Crédit agricole SA
12, Place des États-Unis,
92127 Montrouge Cedex
Tél. : 01 57 72 07 19**