

Mémoire de Master : Ingénierie
de la formation agricole et rurale



2024-2025

Présenté par : Rijaharilala RAZAFIMANANTSOA

***De la formation à l'action, comment construire un suivi durable
pour les jeunes leaders paysans : Cas du Réseau SOA,
Madagascar***

Le 06 mars 2026

Devant le Jury composé de :

Dr Baba Dièye DIAGNE	ENSETP-UCAD - Dakar	Président
Dr Youssoupha GUEYE	ENSETP-UCAD - Dakar	Membre
Lova Manjaka RAKOTOSON	Point focal, Réseau Farmada	Membre
Encadrement :		
Pr Betty WAMPFLER	SupAgro - Montpellier	Encadrante
Marie PICARD	Réseau International FAR	Co-encadrante

[Tapez ici]



RÉSUMÉ

Lors de ces dernières décennies, diverses contraintes ont marqué le contexte agricole mondial. Parmi ces contraintes, nous pouvons citer les facteurs clés suivants : les effets du changement climatique entraînent parfois une baisse considérable du niveau de rendement agricole, la volatilité des prix des intrants agricoles liée à des tensions géopolitiques auprès des pays exportateurs d'engrais minéraux. Ces diverses contraintes conduisent plusieurs pays à revoir et à procéder à une transformation structurelle de leurs systèmes alimentaires. Face à ces enjeux susmentionnés, divers acteurs ont continué de jouer chacun leur rôle prépondérant par rapport au contexte agricole instable. Les syndicats agricoles sont parmi ces acteurs majeurs et ils peuvent toujours continuer à jouer un rôle crucial dans la construction des actions de plaidoyer contribuant à la défense des intérêts des agriculteurs, particulièrement ceux catégorisés dans les Exploitations Agricoles Familiales.

Pour Madagascar, le Réseau SOA (*Syndicat des Organisations Agricoles*), un syndicat national qui intervient à Madagascar depuis 2003, continue d'assurer sa mission de former/informer et de défendre les intérêts de ses membres qui sont constitués majoritairement par des exploitations agricoles familiales. Actuellement, Réseau SOA regroupe 34 organisations paysannes qui sont réparties sur 13 des 23 régions du pays. Dans ses missions par rapport à la défense des intérêts de producteurs agricoles, Réseau SOA se positionne comme étant partenaire des pouvoirs publics dans l'élaboration, sur la mise en œuvre, ainsi que du suivi des politiques de développement rural à Madagascar.

Afin de défendre les intérêts de ses Exploitations Agricoles Familiales membres, Réseau SOA a accordé une importance par rapport au renforcement des compétences de ses responsables d'Organisation Paysanne, ainsi que sur la préparation de la « relève générationnelle », visant à augmenter la participation des jeunes et l'inclusion des femmes dans les instances de gouvernance des OP. Ainsi, l'étude faisant l'objet de ce travail de recherche consiste à analyser les **mécanismes de transfert** des apprentissages, les **facteurs facilitateurs** et les **contraintes rencontrées**, ainsi que les **besoins en accompagnement post-formation pour ces jeunes responsables d'OP**.

Ce travail de recherche s'appuie sur un cadre théorique qui se repose sur la prise en compte de l'andragogie et l'apprentissage des adultes, le transfert des apprentissages, les dispositifs d'accompagnement post-formation, ainsi que la gouvernance participative avec intégration des jeunes (Ostrom, 1990 ; Bessette, 2004). Afin de mettre en œuvre cette recherche, la méthodologie adoptée s'appuie sur une démarche qualitative focalisée auprès de trois catégories d'acteurs tels que **des élus formés**, de **jeunes futurs leaders paysans**, ainsi que des **responsables d'organisations paysannes n'ayant pas encore bénéficié des sessions de formation**.

Les résultats qui découlent de cette étude ont révélé que les sessions de formation dispensées par le Réseau SOA ont eu des effets positifs par rapport à la prise de responsabilité des bénéficiaires. Cependant, il a été constaté que plusieurs freins limitent l'application des acquis de la formation telle que l'évaluation régulière du parcours, ainsi que le manque d'accompagnement post-formation à destination des formés. À partir de ces constats, cette recherche propose la conception d'un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) structuré.

En somme, ce travail de recherche a permis de démontrer que ***l'accompagnement post-formation*** pourrait *constituer l'un des leviers* que Réseau SOA pourrait actionner afin d'optimiser l'impact des sessions de formation auprès des formés et de contribuer aussi à préparer la relève générationnelle au sein des Organisations Paysannes à Madagascar. La conception d'un DSAPF permettra au Réseau SOA, d'une part, de renforcer ses missions syndicales et, d'autre part, d'accroître sa contribution concrète par rapport à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre des stratégies et politiques agricoles à Madagascar.

Mots-clés : *Formation Agricole et Rurale, transfert des apprentissages, suivi post-formation, jeunes leaders paysans, gouvernance participative, accompagnement.*

ABSTRACT:

This master's thesis examines the mechanisms of learning transfer and the design of a post-training support system for young farmer leaders within the SOA Network (*Syndicat des Organisations Agricoles*) in Madagascar. In a global agricultural context marked by climate change, geopolitical tensions, and the need for structural transformation of food systems, farmers' unions play a crucial role in defending the interests of family farming operations. Established in 2003, the SOA Network brings together 34 farmer organizations across 13 regions of Madagascar and works to strengthen the capacities of its leaders while preparing generational renewal in order to increase the participation of youth and women in governance bodies.

The research is based on a theoretical framework integrating andragogy and adult learning (Knowles, 1984), learning transfer models (Baldwin & Ford, 1988), post-training support mechanisms (Paul, 2015), and participatory governance theories (Ostrom, 1990; Bessette, 2004). The methodology adopts a qualitative approach through semi-structured interviews conducted with 36 respondents divided into three categories: trained youth, trained elected leaders, and leaders of farmer organizations who had not received training and served as a control group. The study covers 10 of the 13 intervention regions of the SOA Network, ensuring geographical and organizational diversity.

The results reveal that the training programs delivered by the SOA Network produced positive effects on beneficiaries' assumption of responsibilities, especially in the modules Communication & Interpersonal Skills and Missions and Management of Farmer Organizations, which show application rates of 80%. The average rate of use of acquired skills is 69.5%, with a notable gap between trained youth (63.8%) and elected leaders in office (76.3%). However, several constraints limit the application of learning outcomes, including the absence of regular progress assessment, insufficient post-training support, financial constraints, and internal resistance to change, particularly regarding youth integration into decision-making bodies. The study highlights that only 68% of trained youth gain access to leadership positions, revealing a structural bottleneck linked to governance mechanisms and resistance to generational renewal.

Based on these findings, the research proposes the design of a Post-Training Monitoring and Support Mechanism (DSAPF in french) structured around four complementary time phases: immediate (0-3 months), short term (3-6 months), medium term (6-12 months), and long term (more than 12 months). The Post-Training Monitoring and Support Mechanism (DSAPF) incorporates practical tools such as individual monitoring sheets, observation grids, logbooks, peer mentoring, field visits, and exchange networks. It is designed to operate in synergy with the Monitoring and Evaluation System currently being operationalized within the SOA Network, thereby strengthening the sustainability of acquired competencies and maximizing their impact on improving the governance of member organizations.

In conclusion, this research demonstrates that investing in post-training support should not be considered an additional cost compared to training expenditures, but rather a strategic lever to ensure both the effectiveness and sustainability of capacity-building initiatives. For the SOA Network, operationalizing the proposed DSAPF represents an opportunity to consolidate its union actions, empower the younger generation, and sustainably strengthen its contribution to the development and monitoring of agricultural development policies and strategies in Madagascar.

Key Word: *Agricultural and Rural Training, Learning Transfer, Post-Training Support, Young Farmer Leaders, Participatory Governance, Mentoring.*

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes dont l'implication a permis la concrétisation de ce travail, en particulier :

- Mme Marie Picard et la Professeure Betty Wampfler pour avoir accepté de superviser ce travail de mémoire malgré leurs multiples responsabilités ;
- Tout le corps professoral de l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), de l'Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès (Maroc) et de l'Institut Agro (Montpellier et Dijon) ;
- Mme Marie Balse, pour la coordination de ce Master ;
- Tous les acteurs du Réseau International Formation Agricole et Rural, pour cette initiative de création de ce Master ;
- Tous mes collègues auditeurs de cette troisième promotion du MIFAR ;
- Ma femme et mon fils qui m'ont soutenu tout au long de cette formation ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

Que Dieu vous bénisse tous !

Table des matières

SIGLES ET ABREVIATIONS	x
LISTE DES FIGURES	xii
LISTE DES TABLEAUX	xii
INTRODUCTION.....	1
1. PARTIE I : CONTEXTE.....	3
1.1. Le contexte agricole à Madagascar.....	3
1.1.1. Place du secteur agricole dans l'économie de Madagascar	3
1.1.2. Dynamiques des Exploitations Agricoles Familiales à Madagascar.....	4
1.1.3. Historique du mouvement paysan à Madagascar.....	5
1.2. Formation Agricole et rurale à Madagascar.....	6
1.2.1. Stratégie Nationale Formation Agricole et Rurale	6
1.2.2. Rôles des Organisations Paysannes dans la FAR.....	7
1.2.3. Analyse des besoins en formation des leaders paysans Réseau SOA	7
2. PARTIE II : CADRE D'ETUDE.....	13
2.1. Cadre théorique et conceptuel.....	13
2.1.1. Cadre institutionnel.....	13
2.1.2. Andragogie et apprentissage des adultes (Knowles, 1984).....	14
2.1.3. Transfert des apprentissages (Baldwin & Ford, 1988)	15
2.1.4. Dispositifs d'accompagnement post-formation (<i>Paul, 2020</i>)	16
2.1.5. Gouvernance participative et intégration des jeunes (Ostrom, 1990 ; Bessette, 2004) ...	18
2.2. Enjeux formation et intégration des jeunes.....	18
2.2.1. Effets observés formation et facteurs limitant l'application des acquis.....	18
2.2.2. Enjeux de l'intégration des jeunes dans la gouvernance des OP.....	19
2.2.3. Besoins exprimés en termes d'accompagnement post-formation.....	20
2.3. Problématique et hypothèse de recherche.....	21
2.3.1. Question centrale de recherche	21
2.3.2. Objectifs et résultats attendus de l'étude.....	22
2.3.2.1. Objectif général.....	22
2.3.2.2. Objectifs spécifiques	22
2.3.2.3. Résultats attendus	23

2.3.3.	Cadre conceptuel intégré.....	23
2.3.4.	Hypothèses de recherche	23
3.	PARTIE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	24
3.1.	Organisation générale de l'étude et choix de l'approche	24
3.2.	Grille d'analyse et typologie des acteurs	25
3.2.1.	Grille d'analyse des mécanismes de transfert et mise en pratique des acquis.....	25
3.2.2.	Grille d'identification des facteurs facilitateurs et contraintes	26
3.2.3.	Grille d'analyse des besoins d'accompagnement et gouvernance inclusive	27
3.3.	Méthodologie de collecte de données.....	27
3.3.1.	Revue bibliographique.....	27
3.3.2.	Choix de la zone d'étude	28
3.3.3.	Présentation de la population de l'étude	28
3.3.4.	Collecte de données sur le terrain	30
3.3.5.	Analyse critique et considération des données	30
3.3.6.	Contraintes et limites de l'étude	31
4.	PARTIE IV : PRINCIPAUX RESULTATS POUR UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT POST-FORMATION.....	33
4.1.	Analyse parcours formation responsables d'OP : Cas du Réseau SOA	33
4.1.1.	Contexte et zone d'étude	33
4.1.2.	Déploiement parcours formation Réseau SOA	34
4.1.3.	Impacts formation à la prise de responsabilité auprès des jeunes et élus déjà en poste	36
4.1.4.	Freins à l'application des acquis de la formation	38
4.2.	Trajectoires des jeunes dans la gouvernance des OP	41
4.2.1.	Modalité d'intégration des jeunes dans les OP	41
4.2.2.	Relation formation responsables d'OP et installation des jeunes ruraux	41
4.2.3.	Progrès observés par rapport à la formation des responsables d'OP.....	44
4.2.4.	Obstacles à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP	46
4.3.	Besoin en accompagnement post formation	48
4.3.1.	Modalité d'accompagnement souhaitée	48
4.3.2.	Fréquences et formats des accompagnements.....	49
4.3.3.	Acteurs et ressources à mobiliser	50
4.3.4.	Synthèse des actions prioritaires	51

5. PARTIE IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	51
5.1. DISCUSSION	51
5.1.1. Analyse croisée des résultats : convergences et divergences entre les trois cibles	51
5.1.2. Cohérence des résultats obtenus avec le cadre théorique.....	52
5.1.3. Pertinence du dispositif de suivi-accompagnement proposé.....	53
5.1.4. Limite de l'étude et thématiques d'approfondissement.....	54
5.2. RECOMMANDATIONS	55
5.2.1. Recommandations opérationnelles	55
5.2.1.1. Co-construction de formations leaders paysans entre OPF Malagasy et africaines	55
5.2.1.2. Amélioration du parcours de formation du Réseau SOA	56
5.2.2. Conception d'un dispositif de suivi-accompagnement post-formation structuré	58
5.2.2.1. Présentation générale DSAPF	58
5.2.2.2. Objectif et finalité du DSAPF	58
5.2.2.3. Indicateurs de performance	59
5.2.2.4. Facteurs de réussites identifiés pour assurer un suivi post-formation.....	60
5.2.2.5. Point de vigilance, d'attention et défis	60
5.2.2.6. Mécanisme de reporting en interne	61
CONCLUSION	62
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	i
ANNEXES	iv
Annexe 1 : Guide d'entretien à l'intention jeunes formés à la prise de responsabilité avec le parcours de formation du Réseau SOA	iv
Annexe 2 : Guide d'entretien à l'intention des élus formés à la prise de responsabilité avec le parcours de formation du Réseau SOA	viii
Annexe 3 : Guide d'entretien à l'intention des élus non formés (Témoins)	xi

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACA-RIFAR	Appui à la Consolidation et à l'Autonomisation du Réseau International de Formation Agricole et Rurale.
AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
CAM	Cercle des Agriculteurs Malgaches
CEFAR	Centres et Établissements de Formation Agricole et Rurale
CPM	Coalition Paysanne de Madagascar
CRFAR	Conseils Régionaux de la FAR
CSA	Centre de Services Agricoles
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DSAPF	Dispositif de Suivi/Accompagnement Post Formation
DSE	Dispositif de Suivi Evaluation
DPSE	Direction Planification et Suivi Evaluation
EAF	Exploitation Agricole Familiale
FARMADA	Réseau FAR Madagascar
FIDA	Fonds de Développement Agricole
FIFATA	Association pour le progrès des paysans
FLP	Formation Leaders Paysans
FMI	Fonds Monétaire International
FORMAPROD	Programme de Formation pour la Production agricole, la transformation et la commercialisation.
FRDA	Fonds Régional de Développement Agricole
GVEC	Groupement Villageois d'Épargne et de Crédit
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
MIFAR	Master en Ingénierie de Formation Agricole et Rurale
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
OP	Organisation Paysanne
OPR	Organisation Paysanne Régionale
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PIB	Produit Intérieur Brut

PMO	Plan de Mise en Œuvre
SAU	Superficie Agricole Utile
SEPOP	Services et plaidoyer pour les Organisations Paysannes
SNFAR	Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale
SOA	Syndicat des Organisations Agricoles
STD	Service Technique Déconcentré
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
ZIA	Zone d'Investissement Agricole

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie des OPR membres Réseau SOA, Source : Réseau SOA	10
Figure 2 : Démarches de construction des parcours de formation du Réseau SOA, Source, Webinaire "Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'Organisations Paysannes ? organisé par AgriCord, mai 2024	13
Figure 3: Schéma global cadre conceptuel intégré, Source : Elaboration par l'Auteur, 2026.....	23
Figure 4: Grille d'analyse des conditions de mise en pratique des acquis et mécanismes de transfert de compétences (Source : Auteur), 2026	26
Figure 5 : Grille d'identification des facteurs des facilitations et de contraintes, Source Auteur, 2026	26
Figure 6 : Grille d'analyse des besoins d'accompagnement et de gouvernance inclusive, Source Auteur 2026	27
Figure 7: Taux d'utilisation des compétences acquises, élaboré par l'Auteur, 2026	36
Figure 8: Classement des modules suivant leur taux d'utilisation par les bénéficiaires, élaborée par l'Auteur 2026.....	37
Figure 9: Freins à l'application des acquis de la formation	40
Figure 10: Synergie installation des jeunes et formation prise de responsabilité	42
Figure 11: Améliorations mesurables par rapport à l'intégration des jeunes dans les OP	44
Figure 12: Préférences en termes d'accompagnement	48
Figure 13: Fréquence et format souhaités	49

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cycle complet d'évaluation de la formation, Source : élaboration par l'Auteur 2026	21
Tableau 2: Matrice des cibles et des lignes de questionnement pour l'enquête de terrain	29
Tableau 3: Récapitulatif des principaux cibles de l'enquête, Source, Auteur, 2026.....	30
Tableau 4: Répartition géographique de la population concernée par l'étude	33
Tableau 5 : Répartition des répondants aux entretiens par catégorie, par OPR, source, Auteur, 2026	34
Tableau 6 : Tableau sur le suivi des formés élus et jeunes, Source, base de données Réseau SOA	35
Tableau 7: Récapitulatif jeunes et élus en poste concernés par la collecte de données, Source Auteur, 2026	35

Tableau 8 : Parcours d'intégration des jeunes, Source : établi par l'Auteur 2026	41
Tableau 9 : Parcours d'intégration des jeunes dans les instances de gouvernance de l'OP, Source auteur, 2026	46
Tableau 10: Ecosystème d'accompagnement post-formation, élaboré par l'Auteur, 2026	50
Tableau 11 : Séquençage temporel DSAPF, élaboré par l'Auteur, 2026.....	59

INTRODUCTION

Ces dernières décennies, le contexte agricole au niveau mondial a été marqué par divers défis majeurs compte tenu des tensions géopolitiques, de l'effet du changement climatique, ainsi que la nécessité de transformer profondément les systèmes alimentaires au niveau de chaque pays. Ainsi, face à ces différents défis et ces enjeux, les syndicats agricoles ont un rôle crucial à jouer dans la défense des intérêts des agriculteurs et par rapport aux défis du développement rural durable. *Comme le rappelle le FIDA (2020) dans son Forum paysan, les organisations paysannes sont des acteurs centraux dans la structuration du dialogue et la défense des intérêts des agriculteurs familiaux, en particulier dans les contextes de vulnérabilité.*

A l'échelle mondiale, les organisations telles que les syndicats agricoles portent la voix des agriculteurs, en particulier celles des Exploitations Agricoles Familiales. Pour ce faire, ils participent activement aux négociations au niveau international sur les politiques agricoles, commerciales et environnementales. On y trouve des structures qui interviennent au niveau international telle que la FIPA ou la Confédération paysanne mondiale (Via Campesina). Dans ces démarches, les syndicats agricoles s'organisent afin d'influencer les décisions politiques à l'échelle internationale tout en renforçant les capacités de leurs membres aux niveaux national et local. En Afrique, cette dynamique se manifeste aussi à travers les actions des réseaux régionaux des organisations de producteurs tels que le ROPPA (Afrique de l'Ouest¹) ou le PROPAC (Afrique Centrale²), qui œuvrent afin de mieux structurer le monde rural et à le positionner comme un acteur incontournable du développement rural.

Pour Madagascar, c'est dans ce même contexte global que s'inscrivent les actions menées par Réseau SOA (*Syndicat des Organisations Agricoles*) qui regroupe actuellement 34 organisations paysannes réparties sur 13 des 23 régions de Madagascar. Réseau SOA se donne pour mission de promouvoir l'Organisation Paysanne comme partenaire des pouvoirs publics dans l'élaboration des politiques de développement rural à Madagascar et comme acteur économique capable de peser dans les filières agricoles. Depuis sa création en 2003, Réseau SOA a mis l'accent sur l'importance du renforcement des capacités de ses responsables d'Organisation Paysanne ainsi que la préparation de la relève visant à accroître la participation des jeunes et des femmes, en particulier dans la gouvernance des OP.

Depuis plusieurs années, avec le déploiement de ses divers parcours de formation, SOA a assuré la mise en œuvre de plusieurs sessions de formation à l'intention des élus déjà en poste, ainsi que des jeunes futurs responsables d'OP. À la fin de ces sessions de formation, les deux principaux groupes concernés retournent dans leurs OP respectives. Ils poursuivent leur rôle en tant qu'élus en poste et prennent aussi des responsabilités nouvelles, notamment pour accompagner les jeunes qui seront les futurs leaders. Cependant, cette approche de formation soulève plusieurs questionnements cruciaux qui constituent les principaux objets de la présente recherche : comment

¹ Sénégal, Mali, Burkina-Faso, Benin

² Cameroun, République centrafricaine, Congo, le Gabon, Guinée équatoriale, Tchad, RD Congo, Sao Tomé-et-Principe, Burundi, Angola et le Rwanda

assurer une transition effective entre l'acquisition des connaissances théoriques et leur application concrète dans la gouvernance et le développement des services au niveau des OP ? Comment garantir que les compétences acquises, notamment par les jeunes leaders, se traduisent en actions durables au sein de leurs organisations, favorisant ainsi une réelle préparation de la relève générationnelle ? C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche.

Ainsi, la question centrale qui guide ce travail de recherche est la suivante : comment optimiser l'accompagnement post-formation des leaders d'OP à Madagascar pour garantir une mise en pratique effective des acquis de la formation et favoriser l'intégration des jeunes dans l'instance de gouvernance des OP ? Cette interrogation principale se décline en plusieurs sous-questions : quels sont les mécanismes de transfert et de mise en pratique des compétences acquises ? Quels sont les principaux freins et leviers rencontrés par les leaders formés (élus en poste et jeunes futurs responsables) par rapport à la mise en pratique de leurs acquis au sein de leurs OP ? Quels sont les « écarts » observés entre les contenus de l'accompagnement post-formation actuel et les besoins d'accompagnement exprimés par les responsables ou des jeunes formés ? Enfin, comment structurer la gouvernance des OP pour favoriser l'intégration des jeunes futurs responsables paysans ?

En s'appuyant sur l'étude de cas concernant le Réseau SOA à Madagascar, cette recherche ambitionne d'analyser de manière concrète les mécanismes réels de transfert des apprentissages dans le cadre de la formation des leaders, d'identifier les facteurs de blocage ou de facilitation de la mise en pratique des compétences acquises lors des sessions de formation, et de mieux cerner les besoins particuliers des élus déjà en poste et des jeunes qui se préparent futurs responsables paysans, surtout en ce qui concerne l'accompagnement après la formation. L'enjeu consiste à ne pas s'arrêter au simple constat, mais de passer à des actions concrètes et opérationnelles. C'est ainsi que l'objectif final de ce travail de recherche est de contribuer à la conception et à l'opérationnalisation d'un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) structuré et adapté aux besoins de principales cibles de la formation et du Réseau SOA.

Pour répondre à cette problématique et atteindre cet objectif, notre travail s'articule autour de trois parties principales. La première partie de ce travail de recherche dresse un état des lieux du contexte agricole et de la Formation Agricole et Rurale à Madagascar, en mettant en exergue les rôles et les défis rencontrés par les organisations paysannes, avec un zoom sur le Réseau SOA et son parcours de formation destiné aux leaders paysans. La deuxième partie aborde le cadre théorique et méthodologique de la recherche. Elle pose les fondements conceptuels de l'étude (andragogie, transfert des apprentissages, accompagnement post-formation, gouvernance participative) et présente la démarche qualitative adoptée, incluant la grille d'analyse, la typologie des acteurs concernés par l'étude (jeunes formés, élus en poste formés, élus non formés) et les méthodes de collecte de données. Enfin, la troisième partie présente et discute les principaux résultats de l'enquête de terrain. Elle analyse l'impact du parcours de formation, identifie les freins à l'application des acquis de la formation et les obstacles, ainsi que les contraintes à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP, avant d'identifier les besoins d'accompagnement exprimés. Ainsi, sur la base de ces résultats, nous proposons une série de recommandations

opérationnelles, culminant avec la conception détaillée du Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) comme levier pour renforcer de manière durables les capacités d'action du Réseau SOA et de ses exploitants familiaux membres.

1. PARTIE I : CONTEXTE

1.1. Le contexte agricole à Madagascar

1.1.1. Place du secteur agricole dans l'économie de Madagascar

Pour Madagascar, le secteur agricole dispose d'une place importante dans *l'économie nationale*. Il contribue à hauteur de 22,4% du produit intérieur brut et offre 78% d'emploi à la population active à Madagascar selon la banque mondiale. Il contribue aussi au système alimentaire et constitue parmi les piliers pour le développement économique du pays.

Le secteur constitue un moteur de l'économie nationale et un levier fondamental pour la réduction de la pauvreté. Doté d'une abondance en ressources naturelles, Madagascar jouit d'un potentiel exceptionnel de développement agricole. Sur le plan foncier, le pays dispose d'un potentiel considérable du fait qu'il dispose d'environ 36 millions d'hectares de terres cultivables, dont moins de 10% sont actuellement exploités (*Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage ou MINAE (2025). Données de base sur le secteur agricole à Madagascar, Direction de la Planification et du Suivi-Évaluation ou DPSE*). Cette vaste réserve foncière permet de répondre à des perspectives d'extension considérables pour le secteur agricole. Les filières de rente (cacao, épices, litchi,) constituent parmi le point fort du secteur agricole malagasy qui assurent des rentrées de devises importants pour le pays. En termes de volume de production, le secteur agricole est dominé par les cultures vivrières : la riziculture constitue la culture la plus dominante avec 86% des ménages concernés. Après le riz, le manioc occupe la deuxième place de la production vivrière avec 54% des agriculteurs qui le cultivent. Le maïs se trouve en troisième position avec 29% des agriculteurs. Par ailleurs, 21% des ménages pratiquent les cultures de rente. Les productions vivrières sont destinées en grande majorité pour l'autoconsommation.

Malgré son importance cruciale pour l'économie du pays, le secteur agricole reste sous-développé et sous-performant, avec un vaste potentiel en ressources humaines dont les compétences méritent encore être améliorées et valorisées. Cette situation de sous-performance malgré un fort potentiel rejoint les constats du DP SPAD CIRAD (2019) qui, dans son atelier sur la diversité et le renforcement des dispositifs d'accompagnement, souligne la nécessité de diversifier et d'adapter les mécanismes de soutien à l'innovation pour les producteurs ruraux à Madagascar afin de libérer ce potentiel.

Pour la période entre 2010 - 2019, la croissance du secteur agricole se situe entre 0,6%, ce qui est nettement inférieure à la croissance de la population à Madagascar. Afin de combler ce gap de production, chaque année Madagascar importe divers produits tels que le sucre, les huiles alimentaires, ainsi que d'autres denrées stratégiques comme le riz. Pour le riz, les importations se situent entre 200 000 et 500 000 tonnes par an. En outre, le secteur agricole fait face aussi à diverses contraintes d'ordre technique et climatique telles que de faible niveau de productivité, une forte sensibilité aux effets des aléas climatiques, des contraintes d'accès aux principaux facteurs de

production (intrants, petits équipements agricoles et crédit), ainsi qu'une prédominance des petites exploitations agricoles familiales marquées par leur précarité. Les Exploitants Agricoles Familiaux sont parmi le plus concernés par la pauvreté monétaire malgré les places prépondérantes qu'ils occupent dans l'économie national et dans l'employabilité en milieu rural.

1.1.2. Dynamiques des Exploitations Agricoles Familiales à Madagascar

De manière générale, par définition, une Exploitation Agricole Familiale ou EAF correspond à une unité de production dans le milieu rural où la main d'œuvre reste essentiellement familiale et les membres de la famille contribue à la fois à l'investissement, à la gestion et en même temps responsable des risques qui incombent à l'exploitation. Pour Madagascar, les EAF représentent plus de 80% de la population active et contribue fortement à la sécurité alimentaire et au système alimentaire du pays.

Le recensement agricole de 2004/2005 accompagné d'une analyse statistique, ainsi que des enquêtes sur le terrain ont permis d'établir un classement par rapport à la typologie des Exploitations Agricoles Familiales à Madagascar. Ainsi, trois principaux critères ont été retenu par rapport au classement de typologie des EAF : la Superficie Agricole Utile (SAU) considérée comme indicateur principal de capacité productive, le mode de traction (manuel, animal ou motorisé) reflétant le niveau d'équipement, et *l'orientation technico-économique* suivant les contextes régionaux. Grace à cette classification, on peut distinguer trois catégories principales d'Exploitations Agricoles Familiales :

- ✓ **Les très petites EAF** (SAU $\leq 0,75$ ha, avec une traction manuelle) représentent plus de la **moitié des exploitations** mais n'occupent que 22 % des terres, avec une capacité productive limitée et des revenus souvent sous le seuil de pauvreté.
- ✓ **Les petites et moyennes EAF** (SAU de 0,75 à 3 ha) qui forment un groupe intermédiaire, où la traction animale améliore significativement la capacité productive ; elles totalisent 36 % des exploitations et 57 % des terres, avec une diversification des activités et un recours modéré à la main-d'œuvre salariée.
- ✓ **Les grandes EAF** (SAU > 3 ha, souvent avec traction animale ou motorisation marginale) sont *peu nombreuses (environ 3 %)* mais contrôlent plus de 16 % des terres, affichant des revenus plus élevés et un usage systématique de salariés.

De son côté, afin de disposer des informations par rapport aux exploitations agricoles familiales, Réseau SOA, Afdi et Cirad Madagascar ont collaboré pour la mise en place de l'Observatoire des Agricultures à Madagascar en 2022. Ainsi, dans le cadre de cet observatoire, des enquêtes agroéconomiques ont été menées auprès d'un échantillon de 300 ménages agricoles adhérents au Réseau SOA répartis dans les régions clés d'Analamanga, Bongolava (centre) et Diana (nord-ouest). Selon l'analyse tirée du rapport de caractérisation des 300 exploitations agricoles de SOA en 2023, l'exploitation agricole familiale malagasy se caractérise par de petites superficies (2,05 ha en moyenne), avec des différences régionales importantes (ex. 0,87 ha à Analamanga contre 3,43 ha à

Bongolava) (Olié et al., 2023). Ces exploitations mobilisent principalement une main-d'œuvre familiale (environ 3 actifs par ménage) et sont faiblement mécanisées (56,6% possèdent du matériel de traction animale, moins de 2% des machines motorisées) (Olié et al., 2023). La riziculture constitue l'activité dominante (47% des cultures), complétée par des cultures vivrières et l'élevage (72% possèdent des bovins, 86% des volailles) (Olié et al., 2023). L'accès à la terre se fait majoritairement par héritage ou transmission familiale (53%) (Olié et al., 2023), l'achat étant aussi significatif. Les exploitations des jeunes agriculteurs (29% des chefs d'exploitation ont moins de 35 ans) sont plus défavorisées en termes de capitaux productifs (Olié et al., 2023). La pluriactivité est répandue (53% des ménages), permettant de diversifier les sources de revenus, avec 42% de la production destinée à l'autoconsommation contre 57% à la vente (Olié et al., 2023).

Depuis sa création, Réseau SOA a joué un rôle essentiel dans le soutien aux exploitations agricoles familiales à Madagascar. Ses actions s'articulent autour de plusieurs axes complémentaires : un appui technique auprès de ses OP membres, visant à promouvoir des techniques et de bonnes pratiques en agroécologie et agroforesterie ; l'organisation de formations sur des pratiques améliorées ; une aide spécifique à l'installation des jeunes agriculteurs ; ainsi qu'un important travail de plaidoyer auprès des autorités sur des enjeux cruciaux tels que l'accès au foncier, aux marchés et aux intrants. Par ailleurs, Réseau SOA collecte des données auprès de ses membres pour mieux comprendre leurs besoins et adapter ses services, tout en renforçant les capacités organisationnelles de ses OP. Grâce à ces actions, Réseau SOA s'impose comme un acteur incontournable du développement rural à Madagascar.

1.1.3. Historique du mouvement paysan à Madagascar

Historiquement, pour Madagascar, le mouvement paysan a trouvé ses origines dans la lutte anticoloniale, notamment avec l'insurrection de 1947 à laquelle ont participé des figures du mouvement paysan malagasy tel que Monja Jaona. En 1958, ce même leader du mouvement paysan a créé un parti politique dénommé MONIMA (*Mouvement National pour l'Indépendance de Madagascar*), qui militait pour la suppression de la capitation (impôt sur les indigènes) et l'indépendance immédiate. Après l'accès à l'indépendance, dans les années 1960, le mouvement paysan malagasy s'est transformé en coopératives qui servent à des outils de l'Etat Malagasy.

Au début des années 1980, à la suite d'un déséquilibre important de la balance des paiements et une diminution importante de la production et des exportations, sous l'égide du FMI, Madagascar s'est engagé dans la mise en œuvre du PAS ou Politique d'Ajustement Structurel qui a obligé l'Etat Malagasy à la compression des dépenses publiques, la déréglementation, le renforcement du secteur financier et l'ouverture sur l'extérieur. Par rapport au secteur agricole, cette nouvelle politique a concerné aussi le désengagement de l'Etat du secteur de l'irrigation, de la distribution des intrants et de la vulgarisation des techniques agricoles. La mise en œuvre du PAS a eu des conséquences sur les structures intervenantes dans le secteur de développement rural telle que les associations et fédérations d'usagers de l'eau qui n'arrivent plus à répondre aux exigences en termes d'entretien des réseaux hydrauliques.

La mise en œuvre des politiques d'ajustement structurel a créé un vide institutionnel suite au retrait de l'État du secteur productif. Ce vide institutionnel a ouvert la voie à l'émergence des organisations paysannes modernes qui cherchent à combler le vide face au retrait de l'État. L'émergence des organisations paysannes coïncide avec la période post-ajustement structurel. Les OP ont assumé diverses fonctions de l'État telles que la fourniture des services financiers, les services techniques, l'appui à la commercialisation. D'où la naissance de FIFATA en 1989, de CPM en 2001, du Réseau SOA en 2003. Cependant, leurs capacités à répondre pleinement aux besoins des producteurs restent limitées, soulignant la nécessité d'intervention de l'État dans l'appui au secteur privé et aux organisations paysannes.

1.2. Formation Agricole et rurale à Madagascar

1.2.1. Stratégie Nationale Formation Agricole et Rurale

Pour Madagascar, la première SNFAR ou Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale a été adoptée en 2012. Cette première stratégie avait pour objectif d'accroître le nombre de formés qualifiés et de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération d'exploitants agricoles capables de répondre aux exigences du secteur agricole. La mise en œuvre de la SNFAR a bénéficié de l'appui technique et financier de divers partenaires tels que le FIDA à travers le Programme Formaprod, l'UNESCO, et l'AFD via son assistance technique auprès du MINAE. En termes de résultats, la première SNFAR a permis la rénovation du dispositif de formation à Madagascar, la création de conseils régionaux de la FAR (CRFAR), ainsi que l'élaboration des divers référentiels de formation pour des métiers agricoles.

La mise à jour de la SNFAR³ a été engagée en 2023 afin de répondre d'une part à l'alignement de la SNFAR aux PGE/EM (2019 - 2023) et d'autre part afin de prendre en compte l'évolution des parties prenantes, ainsi que consolider les acquis par rapport à la mise en œuvre de la première stratégie couvrant la période (2012 - 2018).

Comme le définit le document de stratégie, « la nouvelle SNFAR (2023 - 2035) vise à préparer de nouvelles générations de producteurs et d'acteurs ruraux capables de relever les défis de la sécurité alimentaire, de la gestion durable des ressources naturelles et de l'adaptation au changement climatique ». Cette vision rejoint les préoccupations exprimées par le Réseau FAR, *IRAM et al. (2021)* qui, dans leur étude sur la formation continue en Afrique subsaharienne, soulignent la nécessité d'approches novatrices et adaptées aux réalités locales pour assurer un impact durable des dispositifs de formation. La nouvelle SNFAR est dotée d'un plan de mise en œuvre qui vise à transformer la vision stratégique en actions concrètes et planifiées. Il permet également d'organiser le suivi des mises en œuvre des activités sur le terrain suivant les objectifs fixés par rapport à la nouvelle stratégie.

La formation des leaders paysans est une priorité explicitement inscrite dans la nouvelle SNFAR, qui stipule que « *pour les organisations professionnelles agricoles, la priorité repose sur la formation des responsables associatifs dans le domaine de la gouvernance* » afin qu'ils acquièrent « la

³ <https://reseau-far.com/strategie-nationale-de-la-formation-agricole-et-rurale-de-madagascar-snfar-2023-2025/>

responsabilité et les compétences nécessaires pour (...) piloter efficacement leurs organisations et se positionner à la prise de décision et au dialogue politique comme des interlocuteurs fiables » (SNFAR 2023, p.10). Comme le souligne *Wampfler (2023)*, l'accompagnement post-formation est un levier essentiel pour transformer les compétences acquises en actions durables, notamment dans un contexte où les OP malgaches font face à des défis structurels et générationnels.

1.2.2. Rôles des Organisations Paysannes dans la FAR

Plusieurs acteurs (Ministères sectoriels, OP, Secteur privé, CEFAR, partenaires techniques et financiers, Services Techniques Déconcentrés, et Collectivités Territoriales Décentralisées) sont impliqués dans la mise en œuvre de la SNFAR couvrant la période 2023 - 2035. En tant que bénéficiaire direct de la mise en œuvre de cette stratégie, les OP participent activement à la fois au pilotage et à la coordination de la SNFAR à travers leur participation dans les instances de concertation régionale et nationale. Les OP participent aussi à l'identification des besoins en formation des producteurs et des jeunes ruraux. Du fait de leurs expertises, dans la validation de l'adéquation entre les besoins de formation et les réalités sur le terrain, elles participent activement à l'élaboration des référentiels de formation. La mise en œuvre de la SNFAR dépend aussi de la mobilisation des ressources, les OP doivent assurer un plaidoyer permanent auprès de l'État et des partenaires techniques et financiers pour mobiliser les ressources nécessaires au financement des actions de formation et des projets des bénéficiaires du financement de la SNFAR. L'implication des OP dans la mise en œuvre de la stratégie s'étend également à l'accompagnement post-formation, où elles facilitent l'insertion professionnelle des jeunes en leur permettant d'accéder aux facteurs de production tels que la terre, les intrants et les financements, et en les aidant à s'intégrer dans les réseaux professionnels et les coopératives. Du fait de leur proximité vis-à-vis des producteurs, les organisations paysannes sont parmi les acteurs clés par rapport à la mise en œuvre de la SNFAR sur le terrain. Enfin, elles jouent un rôle crucial dans l'information, la sensibilisation et la vulgarisation de la SNFAR auprès des communautés rurales, assurant ainsi une appropriation locale de la stratégie et renforçant son impact potentiel sur le développement agricole durable.

1.2.3. Analyse des besoins en formation des leaders paysans Réseau SOA

Avant d'identifier les besoins en formation des leaders paysans, nous allons essayer de donner une définition d'un leader paysan. Le leader paysan c'est :

- Un agriculteur professionnel, homme ou femme, tirant ses principales ressources du travail de son exploitation ;
- Un agriculteur ou une agricultrice, respectés au sein de leur groupement, reconnus pour leur expertise en matière d'agriculture et leur capacité à mobiliser d'autres agriculteurs pour des causes communes ;
- Un modèle ou un guide qui mène un projet dans lequel les autres se reconnaissent et qui est capable de le défendre devant des responsables ;
- Un agriculteur qui prend des responsabilités au sein d'une ou plusieurs organisations paysannes (syndicat agricole, coopérative...).

Dans sa fonction, le leader paysan assure la représentation des agriculteurs et de son organisation, il doit être à la fois très en lien avec la base et en capacité de négocier avec les autorités et les partenaires techniques et financiers pour défendre les intérêts de ses pairs. L'expérience du Réseau SOA montre que, par rapport à ses qualités et ses compétences :

- Un leader paysan doit servir d'exemple, de modèle dans sa communauté. Il est reconnu pour ses capacités d'écoute et de prise de décisions ;
- Être leader paysan n'est pas un métier mais un engagement volontaire qui implique une prise de responsabilités ;
- Un parcours de leader demande des compétences sur diverses thématiques, parfois des compétences très techniques en agriculture, des compétences de gestion, ou de réflexion et d'animation stratégique ;
- Les compétences à acquérir pour un leader sont multiples, mais deux aspects sont essentiels : i) analyser les enjeux pour apporter des idées nouvelles et une réflexion stratégique ; ii) avoir un sens du relationnel (savoir communiquer et se faire écouter, savoir guider et accompagner, savoir déléguer et partager les rôles en mobilisant une équipe autour du leader).

En 2010, Aurélie Hoffmann, Chargée de mission Afdi/Réseau SOA a été mobilisée afin de réaliser une étude relative à la formation des leaders paysans et l'émergence de la relève au sein du Réseau SOA. Restitué en février 2011 à Antsirabe, les premiers résultats de cette étude mettent en lumière divers enjeux critiques autour de la formation des leaders paysans ainsi que la préparation de la relève. Il ressort de cette étude que la formation des leaders paysans à cette période est souvent perçue comme inadaptée, trop théorique et standardisée, sans répondre aux réalités concrètes du terrain.

En 2012, la restitution finale de cette étude a permis de révéler que les besoins en renforcement des capacités souhaités par les leaders d'OP étaient transversaux et portaient sur des thématiques essentielles : animation de réunions, communication, argumentation de projets, gestion des conflits et maîtrise des outils de gestion administrative et financière. Les prolongements de l'étude effectuée par Aurélie Hoffmann avec l'organisation de quelques ateliers "*regards paysans*" ont permis au Réseau SOA de disposer de deux parcours de formation en 2016 : un premier parcours de formation destiné à des responsables d'OP en exercice et un deuxième parcours destiné à la prise de responsabilité des jeunes. L'objectif du Réseau SOA c'est de disposer d'un parcours de formation souple et qui correspond aux attentes de ses OPR membres en termes de réponse aux besoins de formation pour les leaders d'OP et les jeunes futurs responsables. C'est dans cette optique qu'au bout de trois années de mise en œuvre que le Réseau SOA a procédé à l'évaluation et à la consolidation de son parcours de formation. Cette consolidation a conduit SOA à créer en 2021 un nouveau parcours destiné aux responsables d'OP régionaux. Le parcours de formation actualisé destinés pour les responsables d'OP de SOA a été élaboré en 2024 avec l'appui du Réseau International FAR dans le cadre de son projet d'Appui à la Consolidation et à l'Autonomisation du Réseau International de Formation Agricole et Rurale ou ACA-RI-FAR. Grâce aux formations

Formation Leaders Paysans ou FLP et à un accompagnement adapté, les leaders développent leurs capacités pour :

- Analyser et comprendre les enjeux du niveau local aux enjeux nationaux/ internationaux ;
- Mener une réflexion stratégique et proposer des solutions dans lesquelles leurs pairs se reconnaissent ;
- Aider leur organisation à prendre position et à la défendre ;
- Aider leur organisation à intégrer les différents réseaux professionnels et territoriaux pour être mieux écoutée.

1.3. Formation responsables d'OP à la prise de responsabilité

1.3.1. Présentation de la mission syndicale Réseau SOA

Le Réseau SOA (*Syndicat des Organisations Agricoles*) a été mis en place en 2003 à l'initiative de quelques leaders paysans qui ont suivi l'Université paysanne, parcours de formation de leaders organisé par la structure de formation Formagri. Ces leaders sont issus d'organisations paysannes portées par des leaders paysans issus des Cercle des Agriculteurs Malgaches ou CAM et qui ont poursuivi des relations partenariales avec Afdi. La création du Réseau SOA est donc née de la volonté de quelques leaders à avoir un cadre de concertation nationale, à vocation plus syndicale, pour défendre la place des organisations paysannes dans tous les enjeux concernant le développement agricole et rural à Madagascar. La décision du Président malagasy de 2002 de séparer la chambre d'agriculture de la chambre de commerce et de l'industrie à Madagascar a été à l'origine de la mise en place du Réseau SOA au niveau national. Les leaders fondateurs du Réseau SOA estimaient que les structures faïtières déjà existantes (FIFATA, FEKRITAMA, et CPM) ont essentiellement axé leurs interventions sur les actions économiques à travers le développement des services aux membres tels que le conseil agricole d'où l'intérêt par rapport la mise en place d'un réseau qui se positionne comme le "porte-voix" syndical des paysans malagasy qui complétait les actions déjà menées par d'autres OPF existantes. Ainsi, lors de son démarrage de ses activités, Réseau SOA a fonctionné comme une plateforme d'échanges d'expériences entre OP, mais aussi un lieu d'information, et surtout de défense des intérêts des paysans et de leur organisation. En 2008/2009, Réseau SOA s'est particulièrement investi dans la mise en place des Centres de Service Agricole (CSA) et des Fonds régionaux de développement agricole (FRDA). SOA a participé aussi à la redynamisation des Tranoben'ny Tantsaha (*TT, les Chambres d'agriculture malgaches*).

Actuellement, Réseau SOA fédère 34 organisations paysannes sur 13 des 23 Régions de Madagascar regroupant environ 30.000 EAF. Au niveau national, SOA se donne pour mission de promouvoir l'organisation paysanne comme partenaire de l'État dans l'élaboration des politiques de développement à Madagascar et comme acteur économique capable de peser dans les filières. Suivant le projet professionnel de SOA, couvrant la période 2023 - 2027, ses 04 principaux axes stratégiques sont :

- Axe stratégique 1 : Garantir la place de SOA dans le processus d'élaboration des politiques publiques ;

- Axe stratégique 2 : Renforcer l'ancrage de SOA à la base par la promotion de l'installation des jeunes et des femmes, la structuration des OPR1 membres et la promotion de l'accès aux services offerts par SOA ;
- Axe stratégique 3 : Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des dirigeants de SOA ;
- Axe stratégique 4 : Améliorer la visibilité du réseau SOA via des actions de communication efficaces.

Comme mentionné dans son plan stratégique, l'axe stratégique n°1 et n°3 contribuent au renforcement de la mission syndicale du Réseau SOA.

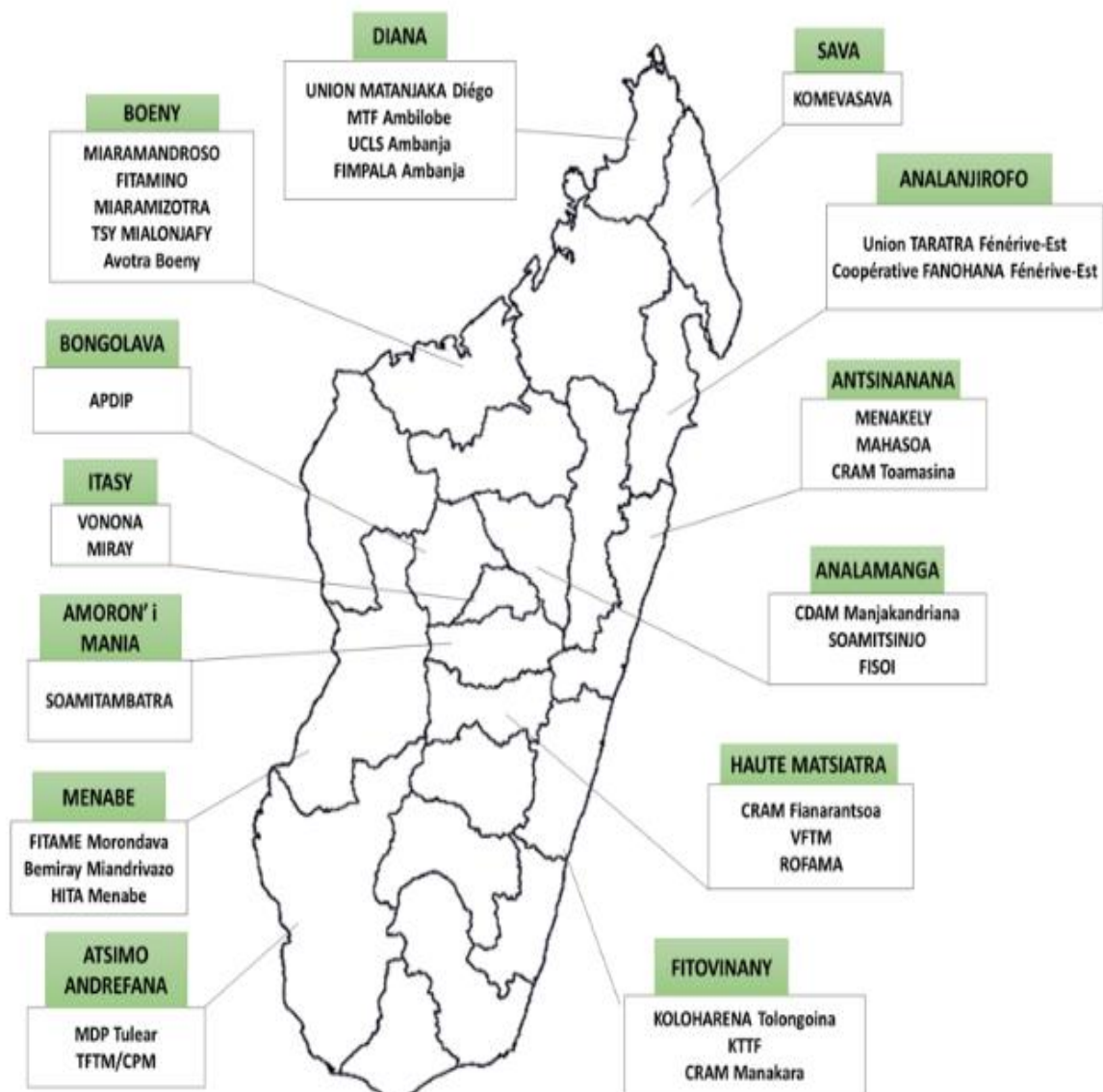


Figure 1 : Cartographie des OPR membres Réseau SOA, Source : Réseau SOA

1.3.2. Enjeux autour de la formation des leaders paysans et préparation de la relève

Dans leur milieu de vie et de travail, les exploitants agricoles familiaux sont confrontés à l'accès difficile au foncier sécurisé, aux intrants agricoles, au marché, etc. et sont exposés aux effets néfastes des changements climatiques et les extrêmes événements climatiques notamment par la rareté et irrégularité des pluies, les forts écarts de température, les inondations, la sécheresse, etc. Les nombreux défis auxquels font face les exploitants familiaux, qui sont au cœur du secteur agricole, les amènent à s'organiser, au sein des organisations paysannes ou association pour se constituer en force de proposition pour défendre leurs intérêts et faciliter l'accès aux facteurs de production, au financement et au marché.

C'est ainsi que le Réseau SOA a été créé par quelques leaders paysans en 2003 avec 10 OPR membres au départ. A la tête de ses OP membres, se trouvent des leaders paysans qui doivent être renforcés pour porter efficacement les préoccupations de leur base. En outre, les leaders d'OP membres de SOA, notamment ceux intervenant au niveau régional et national, sont de plus en plus amenés à négocier avec les pouvoirs publics, en particulier lors du processus d'élaboration de différentes politiques et stratégies nationales. Face aux responsabilités croissantes qui incombent aux leaders d'OP, leur formation dans divers domaines devient de plus en plus indispensable afin de leur permettre d'être en permanence à la hauteur des enjeux et défis. Aussi, la question de la relève agricole se pose avec acuité. Comment préparer et assurer une relève dans le mouvement paysan ? Ainsi, le renforcement des leaders d'OP pour un Syndicat des Organisations Agricoles, tel que le Réseau SOA, présente plusieurs enjeux cruciaux. Ces principaux enjeux peuvent être résumés comme suit :

- En lien avec sa mission en tant que syndicat national, Réseau SOA veut être une force de proposition dans l'élaboration des politiques publiques et défendre les intérêts de ses EAF³ membres ;
- Ce rôle de défense des intérêts paysans s'inscrit dans un cadre institutionnel faiblement doté en ressources, le gouvernement malagasy n'ayant pas la capacité d'honorer son engagement national et international dans l'accord de Malabo (2014) : il n'accorde pas 10% de son budget au secteur agricole ;
- Les enjeux nationaux suivis par Réseau SOA sont en constante évolution comme le changement climatique, la filière semence, la formation et l'installation des jeunes, le foncier, l'insuffisance de l'investissement dans l'agriculture, les élus de SOA qui sont souvent invités dans des réunions d'élaboration des politiques nationales doivent donc être capables de s'adapter à ces évolutions pour pouvoir être force de proposition ;
- Une insuffisance de compétences spécifiques des élus pour peser dans la discussion sur certaines thématiques a été constatée ;
- Parfois, le partage de responsabilités au sein des OP est mal défini et les activités des OP reposent souvent sur un petit nombre d'élus compétents ;
- Une insuffisance de compétence dans la gouvernance interne des OP est constatée aussi ;
- Le vieillissement des dirigeants au niveau des OP fait réfléchir sur la nécessité de préparer la relève au sein des OP ;

- Une faible représentation des femmes dans les instances de décision des OP est observée
- Les formations souvent proposées sous forme de “*packaging*” standardisé ne sont pas spécifiquement adaptées aux besoins des responsables d’OP membres de SOA

Par rapport à la préparation des relèves au niveau du Réseau SOA et de ses OP membres, l’étude effectuée par Aurélie Hoffmann a révélé que plus de 70 % des Présidents d’OP de base occupent toujours leur poste, de nombreuses années après la mise en place de leur OP ; cette situation témoigne d’un faible renouvellement des responsables d’OP en poste ; ceux-ci vieillissent et peu de jeunes ou de femmes sont préparés à assurer la relève. Afin d’inverser cette tendance, il appartient à SOA et à ses OPR membres de favoriser l’émergence de nouveaux leaders à travers un accompagnement ciblé avec un partage clair des responsabilités et un système de mentorat par les anciens. La création d’espace de délégation et de responsabilisation comme les commissions filières s’avère indispensable pour permettre une montée en compétence progressive des jeunes et une transmission réussie des mandats.

1.3.3. Parcours de formation pour les responsables d’OP Réseau SOA

La formation des leaders paysans constitue un processus d’apprentissage coconstruit avec les leaders. Tout au long de la vie du paysan, les besoins en formation évoluent selon le parcours du leader et les situations auxquelles il fait face. La formation leaders paysans (FLP) doit répondre aux besoins des leaders au moment opportun et peut difficilement être écrite à l’avance par des intervenants extérieurs. Elle porte sur des thématiques diverses et variées qui devront permettre de répondre aux besoins en formation des leaders sur l’ensemble des compétences nécessaires.

Pour Réseau SOA, le processus de construction de parcours de formation comprend 4 principales étapes qui sont présentées comme suit :

- Étape 1 : Analyse des besoins en formation d’un responsable paysan et transcription en champs de compétences. SOA réalise cette activité à travers la mobilisation d’un expert ;
- Étape 2 : Élaboration du parcours de formation sur la base de champs de compétences déclinés en modules de formation. Cette étape se fait à travers une collaboration entre le consultant mobilisé lors de la première étape et le centre de formation partenaire de SOA ;
- Étape 3 : Déploiement du parcours de formation en collaboration avec un centre de formation partenaire à travers l’organisation des sessions de formation au niveau national et régional ;
- Étape 4 : Évaluation du parcours de formation après deux à trois années de mise en œuvre à travers la mobilisation une expertise externe dans le domaine de l’ingénierie de la formation.

A la suite de cet exercice correspondant à ces quatre étapes, Réseau SOA dispose d’un nouveau parcours de formation consolidé tenant compte des résultats de l’évaluation. Les démarches susmentionnées ont permis au Réseau SOA de capitaliser les acquis et de disposer d’un parcours de formation flexible répondant aux besoins de formation de ses principales cibles avec la possibilité de faire des ajustements en fonction des attentes, ainsi que de l’évolution du contexte.

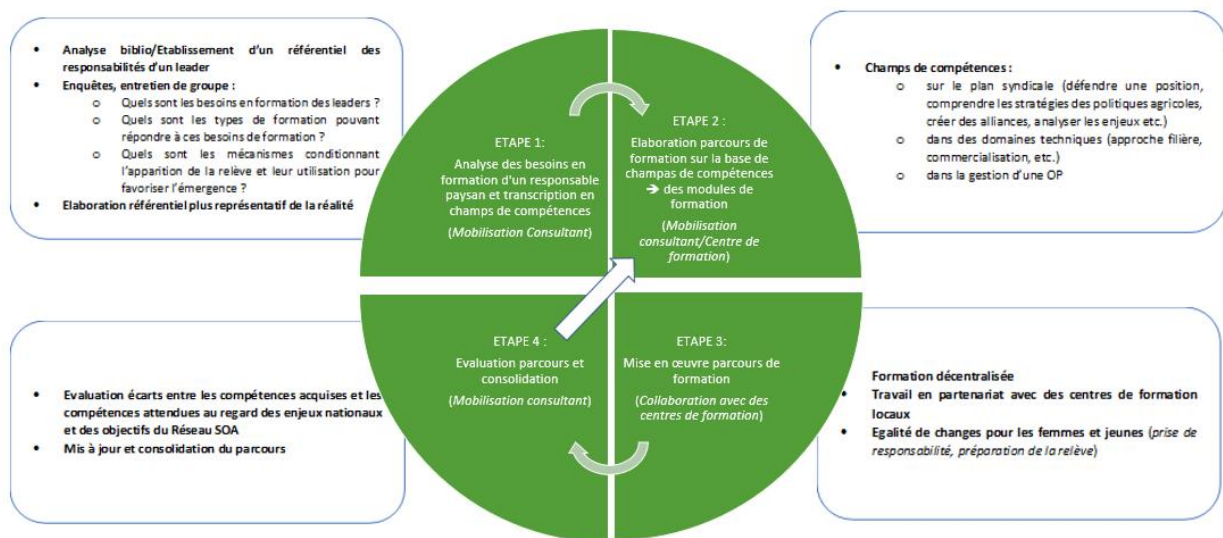


Figure 2 : Démarches de construction des parcours de formation du Réseau SOA, Source, Webinaire "Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'Organisations Paysannes ? organisé par AgriCord, mai 2024

Dans cette première partie de ce travail de mémoire, nous avons essayé de dresser un état des lieux du contexte par rapport au secteur agricole à Madagascar et nous avons évoqué aussi la place prépondérante que les organisations paysannes occupent dans ce contexte, en particulier le Réseau SOA faisant l'objet de cette étude, par rapport au renforcement des capacités des leaders paysans, ainsi que la préparation de la relève générationnelle. Nous avons traité aussi les efforts engagés à partir de l'année 2005 afin de mieux structurer plusieurs parcours de formation du Réseau SOA afin de répondre aux mieux aux attentes des jeunes futures responsables et des élus déjà en fonction. Les modules de formation proposés dans les différents parcours, bien que jugées pertinentes et régulièrement actualisées grâce à un processus itératif de co-construction, atteignent aujourd'hui leurs limites en l'absence d'un dispositif structuré permettant d'accompagner les bénéficiaires des sessions de formation dans la mise en pratique de leurs acquis au sein de leurs organisations paysannes respectives. En effet, c'est pour répondre à cette préoccupation que la deuxième partie de ces travaux de recherche s'attachera à analyser les mécanismes de transfert des apprentissages, à identifier les facteurs qui contribuent à la facilitation ou *constituent* des facteurs de blocage par rapport à l'application des connaissances acquises, et à explorer les dispositifs d'accompagnement post-formation susceptibles de renforcer l'effet des sessions de formation par rapport à l'amélioration de la gouvernance au sein des organisations paysannes et de favoriser l'intégration effective des jeunes leaders dans leurs instances de décision.

2. PARTIE II : CADRE D'ETUDE

2.1. Cadre théorique et conceptuel

2.1.1. Cadre institutionnel

Du point de vue institutionnel, ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre du programme d'un Master International en Ingénierie de Formation Agricole et Rurale dénommé MIFAR, un master

professionnel coordonné par le Réseau international FAR. Ce master est porté par trois institutions académiques, situées au Sud et au Nord, qui mettent en commun leurs expertises complémentaires dans les domaines des sciences de l'éducation et du développement agricole : l'ENSETP-UCAD au Sénégal, l'ENA-Meknès au Maroc et l'Institut Agro en France.

L'objectif principal dans le cadre de ce travail de recherche consiste à proposer la conception d'un dispositif d'accompagnement post-formation afin de renforcer les compétences des responsables d'OP à partir des expériences en lien avec l'étude de cas sur le Réseau SOA Madagascar. Ainsi, le cadre théorique a pour ambition de fournir les fondements conceptuels permettant d'analyser et de concevoir un dispositif de suivi-accompagnement post-formation correspondant aux attentes de leaders paysans du Réseau SOA. Il s'articule autour de quatre principaux piliers : *les principes d'apprentissage des adultes, les mécanismes de transfert des compétences, les modalités d'accompagnement après la formation et les théories de la gouvernance participative pour l'intégration des jeunes.*

2.1.2. Andragogie et apprentissage des adultes (Knowles, 1984)

La formation des leaders paysans s'adresse à la fois aux élus en poste, ainsi que des jeunes futurs responsables paysans. Ces deux groupes de cibles sont constitués généralement par des adultes qui sont engagés dans la vie active et associative d'une organisation paysanne. Le modèle andragogique de Knowles (1984) est donc fondamental dans la conception de parcours de formations efficaces et adaptés aux attentes de ces deux groupes de cibles évoqués dans le cadre de ce travail de mémoire. L'apprentissage des adultes est caractérisé par six principes clés d'après le modèle de Knowles. L'exposé de ces six principes est fait en lien avec la situation du Réseau SOA :

- 1) **Le besoin de savoir** : Avant de participer à une quelconque session de formation, les leaders paysans doivent comprendre pourquoi il est important d'apprendre certaines thématiques ou certaines compétences. Pour Réseau SOA, cela implique de focaliser les sessions de formations sur des enjeux identifiés par les OP (plaidoyer et lobbying, gestion de conflits, etc.).
- 2) **Le concept de soi de l'apprenant** : Un adulte est à la fois responsable et autonome dans son choix. Tout au long du déploiement de son parcours de formation, Réseau SOA doit considérer les apprenants (jeunes et élus en poste) comme des partenaires actifs en accordant une valeur à leur propre expérience et leadership personnel.
- 3) **Le rôle de l'expérience** : Les apprenants adultes qui participent aux sessions de formation disposent déjà d'un prérequis ou d'une expérience par rapport aux thématiques de formation. *C'est bien sur le cas des leaders paysans de SOA.* Ainsi, les méthodes pédagogiques utilisées (études de cas, partages d'expérience) doivent s'appuyer sur des contextes en lien avec l'environnement des leaders paysans afin de faciliter l'acquisition et *l'intégration des nouveaux apprentissages.*
- 4) **L'orientation vers l'apprentissage** : Les adultes sont parfois motivés pour apprendre ce qui les aide immédiatement à résoudre des contraintes ou défis réels vécus au quotidien. Les modules et les contenus du parcours de formation du Réseau SOA doivent apporter certaines

réponses applicables dans leurs fonctions (ex : comment animer une réunion en lien dans la vie associative de l'OP, négocier un contrat des entreprises ou une collectivité).

- 5) **La motivation à apprendre** : Le parcours de formation doit stimuler les motivations internes et externes des apprenants qui participent aux différentes sessions de formation. Ainsi, les motivations externes des leaders paysans du Réseau SOA peuvent se justifier par une reconnaissance et une légitimité par les pairs, tandis que les motivations internes se traduisent par l'accomplissement personnel, ainsi que le service rendu aux membres de l'OP.
- 6) **L'importance d'une application immédiate des acquis** : L'impact de la formation se mesure directement à son application par les formés. *Ce principe justifie pleinement la problématique traitée dans ce mémoire portant sur l'accompagnement post-formation afin de faciliter ce passage à l'action.*

Pour Réseau SOA, ce premier élément du cadre théorique portant sur l'andragogie et apprentissage des adultes (Knowles, 1984) souligne l'importance de sessions de formation participative, centrées sur la résolution des contraintes et défis concrets rencontrés par les OP et de concevoir les contenus de la formation sur la base des attentes exprimées par les leaders. Cette approche s'aligne sur les principes d'ingénierie pédagogique décrits par Musial et Tricot (2020), qui prônent une conception systémique et adaptative des dispositifs de formation, particulièrement dans des contextes d'apprentissage adulte et professionnel.

2.1.3. Transfert des apprentissages (Baldwin & Ford, 1988)

La formation n'a de valeur que si lorsque les compétences acquises sont appliquées durablement par les formés dans leur contexte de travail au quotidien. Le modèle théorique de Baldwin et Ford (1988), évoqué dans leur article fondateur « *Transfer of training : A review and directions for future research* » publié dans *Personnel Psychology*, identifie trois catégories de facteurs influençant ce transfert des apprentissages :

1. **Les caractéristiques de l'apprenant** : La motivation, la capacité et la confiance en soi du leader à appliquer les acquis sont parmi les caractéristiques de l'apprenant. *Dans le contexte du Réseau SOA et de ses OPR membres, la volonté des jeunes leaders de s'impliquer davantage au sein de l'OP et la réceptivité des élus en poste constituent des facteurs clés.*
2. **La conception de la formation** : Elle repose sur l'approche pédagogique, la mise en situation, ainsi que l'adéquation du contenu des modules de formation avec les besoins réels des apprenants (élus en poste et jeunes futurs responsables) issus de diverses OP membres de SOA. Le parcours de formation du Réseau SOA doit être évalué sur la base des facteurs intervenants dans la conception de la formation.
3. **L'environnement de travail** : Il constitue le facteur le plus déterminant. Dans cet environnement, les formés peuvent bénéficier des soutiens des pairs et de l'organisation hiérarchique au niveau de l'OP. L'environnement peut ouvrir aussi des opportunités d'application des acquis de la formation à travers la délégation de tâches et des responsabilités, l'implication des formés dans des projets concrets. Par ailleurs, suivant la

réalité sur le terrain, l'environnement au sein d'une OP comprend aussi *un climat organisationnel marqué par une certaine résistance au changement (un certain refus par rapport aux bonnes pratiques), mais aussi par une facilitation de l'ouverture progressive des instances de décision de l'OP aux jeunes futurs responsables paysans.*

Ce modèle de transfert des apprentissages constitue notre Hypothèse H1 dans le cadre de cette recherche. En effet, suivant cette hypothèse, les *contraintes organisationnelles* (élément de l'environnement de travail) exercent des influences considérables par rapport à l'efficacité des sessions de formations. En d'autres termes, les effets des sessions de formations dispensées par Réseau SOA ne *reposent* pas uniquement par leur qualité pédagogique ou de la motivation des participants, mais plutôt des conditions d'applications des acquis d'où l'importance de l'analyse et de l'identification des freins ou goulot d'étranglement (manque de ressources, rigidités hiérarchiques) ainsi que les leviers afin de les contourner à travers l'amélioration de la structure organisationnelle du Réseau SOA et de ses OPR membres.

2.1.4. Dispositifs d'accompagnement post-formation (Paul, 2020)

Un parcours de formation avec une dimension plus large, intégrant un accompagnement post formation, est indispensable afin de pouvoir agir par rapport aux facteurs de transfert de compétences. Comme l'ont montré *Étienne et Gutnik (2019)*, le suivi post-formation est un levier essentiel pour consolider les apprentissages et transformer les compétences acquises en actions durables. Les travaux de *Paul (2015)* nous informent davantage sur les modalités possibles de cet accompagnement post-formation. Suivant les travaux de *Paul (2015)*, l'accompagnement post formation intervient afin de réduire l'érosion des compétences et à soutenir le passage à l'acte des formés. Paul (2020) propose dans un dispositif comprenant les types d'accompagnement suivants :

- **Le coaching ou mentorat** : le coaching ou mentorat constitue une modalité d'accompagnement individualisée particulièrement pertinente du fait qu'il permet de d'apporter un soutien personnalisé afin d'accompagner les formés à surmonter des contraintes spécifiques rencontrées tout au long de la mise en œuvre de leurs apprentissages. *Dans leur rôle en tant que responsable d'OP, les leader paysans SOA sont souvent confrontés à divers défis (accès aux intrants et petits équipement, gouvernance d'OP, négociations avec les pouvoirs publics et les principaux acheteurs, ...).* Ainsi, *l'accompagnement individualisé* favorise le transfert des compétences en permettant d'adapter les concepts théoriques enseignés durant les sessions de formation à la réalité du terrain du leader paysan.

Les communautés de pratique : Elles font partie de dispositif d'accompagnement collectif et pérenne qui permet de maintenir la dynamique de formation au-delà des sessions initiales. Il s'agit des espaces d'échanges dédiés aux participants à des sessions de formation. *Dans le cadre de SOA, compte tenu de l'évolution des outils numériques (groupes WhatsApp, Messenger, ...), ces communautés de pratique existent déjà, elles offrent un cadre sécurisé où les leaders paysans peuvent échanger et partager en continu leurs difficultés et leurs*

réussites. Les échanges et interactions au sein des communautés de pratique sont mis à profit pour résoudre des problèmes communs rencontrés par les leaders d'OP, tels que la mise en pratique de certains modules de formation (l'élaboration de plan de plaidoyer par exemple). Les communautés de pratique favorisent l'apprentissage par les pairs et valorisent aussi les compétences des membres des communautés. Au terme des sessions de formation, les communautés de pratique peuvent se transformer en un réseau d'entraide et d'innovation entre leaders formés issus de diverses OP.

- **Les ateliers de retour d'expérience** : Destinés à faire le point sur les applications concrètes des acquis de la formation dans le contexte réel des leaders formés, les ateliers de retour d'expérience interviennent après quelques semaines ou mois après la formation. Ils constituent aussi parmi les modalités d'accompagnement. Lors de ces ateliers, il s'agit de faire une analyse en commun de ce qui a fonctionné, les difficultés rencontrées, les facilitations, ainsi que les adaptations nécessaires. *Dans le cadre du Réseau SOA, à titre d'exemple, un élu en poste parmi les participants à la formation pourrait présenter les différentes étapes de son plaidoyer qu'il a mené auprès de la Commune rurale de son village afin de bénéficier de l'affectation de terres communales à un groupe de jeunes en cours installation, en partageant sa stratégie d'alliance avec les services techniques du Ministère de l'Agriculture, le recensement des parcelles non occupées et la préparation d'un argumentaire basé sur la ZIA ou la Zone d'Investissement Agricole, fournissant ainsi un cas concret pour le groupe. Au-delà du partage et des échanges, ces ateliers offrent aux formateurs une rétroaction précieuse sur la pertinence du contenu de formation dispensée sur le module « Plaidoyer et lobbying » par rapport aux contraintes rencontrées, permettant ainsi d'ajuster et d'améliorer en continu le parcours de formation pour les rendre plus adaptés aux attentes des participants.*

- **Les plans d'action formalisés** : En complément des apprentissages collectifs susmentionnés, les plans d'action formalisés se présentent sous forme d'un accompagnement individualisé auprès de chaque formé dont l'objectif consiste à transformer une proposition théorique sur la base d'un problème identifié en une action tangible. *Lors de la mise en œuvre des plans d'action formalisés, un facilitateur accompagne chaque leader à concevoir un plan d'action réaliste pour le compte de son OP. Le plan d'action se présente sous forme d'une fiche simplifiée contenant les informations suivantes : objectifs, étapes clés, ressources nécessaires pour résoudre une problématique bien identifiée. A titre d'exemple, un leader parmi les participants à la formation des leaders voudrait construire un plaidoyer par rapport à une facilitation de l'accès au foncier à travers la reconnaissance des droits communautaires. Par rapport à la préparation de ce plaidoyer, avec l'accompagnement d'un facilitateur, un leader pourrait structurer sa campagne pour la reconnaissance des droits fonciers des communautés, en identifiant les interlocuteurs institutionnels, les étapes de mobilisation et les arguments à faire valoir dans ce plaidoyer. Cet accompagnement individuel constitue un levier important par rapport à l'appropriation des connaissances acquises pour le transformer en réelles améliorations des pratiques quotidiennes pour les des formés.*

« Un dispositif d'accompagnement post formation peut améliorer la mise en pratique des acquis de la formation pour les principaux bénéficiaires (élus en poste et jeunes futurs responsables paysans) » constitue notre hypothèse H2 qui guide ce travail de recherche.

2.1.5. Gouvernance participative et intégration des jeunes (Ostrom, 1990 ; Bessette, 2004)

L'intégration des jeunes dans les instances de gouvernance des OP (*Assemblées Générale, Conseil d'Administration, Bureau*) constitue un enjeu crucial qui dépasse largement la formation ou le renforcement de capacité du fait qu'elle relève d'une réforme de la gouvernance. Les travaux d'*Ostrom (1990)* sur la gestion des biens communs montrent que les systèmes durables sont ceux où tous les usagers (*les membres de l'OP, y compris les jeunes*) participent activement à l'élaboration des règles et des procédures. Une gouvernance participative, où les jeunes sont considérés comme des parties prenantes légitimes, est donc cruciale pour la pérennité des OP.

Les approches de *Bessette (2004)* accordent une importance au rôle de la communication par rapport au développement qui tend à favoriser la création des dialogues structurés entre tous les différents acteurs (*jeunes, aînés, femmes*). Cette perspective rejoint l'expérience capitalisée par *Kambasu Kasula (2021)* en RDC, qui montre que l'accompagnement des groupements paysans, notamment des jeunes, vers une gouvernance participative est un facteur clé de pérennisation des dynamiques organisationnelles. Il ne s'agit pas seulement de « *faire participer* » les jeunes, mais plutôt de co-construire avec eux, les mécanismes pérennes leur permettant de s'intégrer dans les instances de décisions de l'OP à travers plusieurs approches telles que l'instauration des quotas dans les instances, un système de mentorat inversé, ou des commissions dédiées. Cette perspective théorique soutient notre Hypothèse H3 dans ce travail de recherche, en affirmant que l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP dépend à la fois de leur accompagnement (formation, mentorat) et de réformes institutionnelles (*règles de gouvernance, partage du pouvoir*) au sein des OP. L'analyse devra explorer les modalités concrètes de cette intégration et des contraintes structurelles à lever.

La combinaison de ces quatre cadres théoriques permet de fournir une réponse holistique à la problématique. A titre de rappel, la démarche repose en premier lieu sur la conception d'un parcours de formation andragogique (*Knowles*), spécifiquement élaboré pour optimiser le transfert des apprentissages (*Baldwin & Ford*). Ce parcours doit être systématiquement renforcé par un accompagnement post-formation (Paul) et s'intégrer parfaitement dans une dynamique de gouvernance participative (*Ostrom, Bessette*). Ensemble, ces éléments constituent un cadre propice afin de favoriser la préparation de relève jeune, à la fois effective et pérenne, au sein du Réseau SOA, ainsi que de ses OP régionales membres.

2.2. Enjeux formation et intégration des jeunes

2.2.1. Effets observés formation et facteurs limitant l'application des acquis

D'après (*Pretty & Ward, 2001 ; Uphoff, 2013*), dans leurs ouvrages respectifs, *Social capital and the environment* et *World Development et Improving international agricultural development through*

local innovation, la formation joue un rôle crucial dans l'amélioration et le renforcement des compétences individuelles et collectives, notamment en matière de gouvernance, de leadership et d'engagement civique. Ces auteurs susmentionnés évoquent dans ces ouvrages, *l'existence des liens entre un apprentissage structuré et capacité d'action collective*, en mettant en évidence que les formations contribuent non seulement à l'acquisition des compétences et savoirs techniques, mais aussi au développement d'un capital social et organisationnel essentiel à la durabilité des Organisations Paysannes. Les travaux de *Rondot & Collion (2001)* dans leur ouvrage *Agricultural producer organizations: Their contribution to rural capacity building and poverty reduction* analysent les dynamiques par lesquelles les formations favorisent l'émergence de leaders paysans capables de négocier avec les acteurs institutionnels.

L'application des acquis de la formation dans les OP rencontrent des limites structurelles. La première contrainte est *en lien avec le manque* de ressources financières et matérielles par rapport la mise en œuvre des nouvelles pratiques, un phénomène qualifié de « déficit d'absorption » (*Cohen & Levinthal, 1990*). La deuxième contrainte concerne les barrières culturelles et générationnelles, telles que les hiérarchies informelles, freinent l'intégration des jeunes dans les instances décisionnelles (*Méndez et al., 2012*). La troisième contrainte porte sur la fracture numérique qui limite l'accès des membres des OP aux outils technologiques, indispensables à la diffusion des connaissances (*Aker, 2011*). Elle se révèle plus complexe que les deux premières contraintes de nos jours maîtrisent mieux les outils numériques par rapport aux aînés. Cette situation leur offre un avantage comparatif par rapport aux anciens. Ainsi, cette maîtrise du numérique par les jeunes pourrait leur offrir une opportunité d'intégration dans les instances décisionnelles de l'OP, soit que les aînés sollicitent leur appui/accompagnement pour l'utilisation du numérique, soit qu'à l'inverse, ils en refusent catégoriquement l'usage de la nouvelle technologie.

Ces divers constats invitent à réfléchir par rapport à la formation qui ne devrait pas être considérée comme une action ponctuelle, mais comme une composante d'un écosystème beaucoup plus large de renforcement des capacités qui prend en compte à la fois des appuis techniques avec un accompagnement au changement organisationnel. La formation devrait accorder une importance particulière aux conditions matérielles et sociales d'exercice du leadership paysan. Selon (*Chambers, 1997*), les formations les plus efficaces sont toujours celles qui sont à la fois, participatives, alignées au contexte par rapport aux réalités locales tout en favorisant la mise en place de réseaux d'échange et d'apprentissage entre pairs.

2.2.2. Enjeux de l'intégration des jeunes dans la gouvernance des OP

À Madagascar, la question relative à la préparation de la relève générationnelle dans le secteur agricole constitue un défi majeur aussi bien pour l'Etat malagasy que pour les organisations paysannes, y compris pour des structures comme le Réseau SOA. Alors que Madagascar dispose d'une population majoritairement jeune, le secteur agricole est marqué par le vieillissement de ses actifs. Pourtant, l'installation des jeunes dans ce secteur se heurte souvent à diverses contraintes :

un accès très limité au foncier, souvent freiné par la pression foncière et l'absence de transmission par les aînés ; un manque de compétences techniques en agriculture et de capital indispensable afin de démarrer une exploitation; une image sociale peu valorisante du métier d'agriculteur ; et enfin, une faible inclusion des jeunes et des femmes dans les instances de décision des OP, où la prise de décision reste généralement dominée par les élus en poste et les aînés. Ces constats ont été ressortis de divers ateliers regards paysans organisés par Réseau dans le cadre de l'installation des jeunes dans les filières agricoles et par rapport à la formation des jeunes dans la prise de responsabilité dans les OP.

Depuis plusieurs années, divers programmes d'appui ont été développés au niveau des OP faitières, avec différents partenaires, afin de soutenir des jeunes leaders destinés assumer des responsabilités clés dans les OP. Il est important de noter qu'un jeune disposant des capacités de leadership représente une plus-value pour l'OP afin de représenter les intérêts des producteurs dans divers espaces de discussion au niveau local ou national. Ainsi, l'évaluation permet d'estimer les progrès et les besoins de renforcement de capacités nécessaire pour le jeune. Le partage d'expérience en interne et au niveau de l'OP et inter-OP constitue aussi un atout important. Cela permet d'identifier les différentes façons de travailler qui sont complémentaires et permettra de progresser. Compte tenu de l'évolution récente du contexte agricole (socio-économique, environnemental, différents normes), les producteurs et leurs OP rencontrent toujours de nouveaux défis d'où l'importance de la formation qui pourrait jouer un rôle essentiel pour pouvoir faire face à ces nouveaux défis. Par rapport à cette évolution rapide du contexte autour du secteur agricole, les enjeux dépassent la simple fonctionnement et survie des organisations paysannes. En plus d'une réforme organisationnelle de la gouvernance au niveau des OP afin d'y inclure des quotas pour les jeunes dans les instances de gouvernance, la clé du succès réside aussi dans l'instauration d'une d'alliances intergénérationnelles équitables, où l'expérience des aînés et l'innovation apportées des jeunes leaders s'enrichissent mutuellement au sein des OP et permettre de renforcer un nouveau dynamisme.

2.2.3. Besoins exprimés en termes d'accompagnement post-formation

Suivant les constats forts de la part des OP, la formation et le renforcement de leaders paysans sont essentiels pour dynamiser les OP. Cependant, il est souvent difficile d'évaluer les changements induits par la formation des leaders paysans au sein des OP. Souvent, les indicateurs de suivi-évaluation ne rendent pas souvent compte de l'effet des formations de leaders dans la vie associative des OP.

L'une des problématiques communes rencontrées par les OP concerne la mise en œuvre du suivi post-formation impliquant un suivi régulier des leaders formés sur le long terme. Cette préoccupation est partagée au niveau régional, comme en témoigne *le séminaire international de l'Université paysanne du ROPPA (2021) sur la formation continue des producteurs*, qui a mis en avant la nécessité de renforcer les synergies entre formation initiale, continue et accompagnement post-formation pour assurer une relève générationnelle efficace. La mise en place d'un dispositif de suivi

post-formation devrait permettre de valoriser l'action auprès des partenaires qui soutiennent les actions de formation destinées aux leaders paysans. Ainsi, les actions d'accompagnement post formation devraient permettre d'évaluer les compétences acquises des leaders formés et la mise en application des acquis au sein des OP. L'accompagnement post formation permet d'aider aussi les élus dans leur prise de responsabilités et d'adapter également les formations tout au long de la vie des leaders selon leurs besoins. En somme, le dispositif d'accompagnement post formation permettra de valoriser les acquis de la formation et de justifier son importance vis-à-vis des partenaires qui soutiennent les actions de formation à l'intention des leaders paysans.

Tableau 1: Cycle complet d'évaluation de la formation, Source : élaboration par l'Auteur 2026

Avant la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des critères par rapport aux choix des apprenants - Evaluation du niveau de compétence initiale ou le prérequis de chaque apprenant par rapport aux modules de formation - Réajuster les contenus de la formation par rapport au niveau moyens des apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche auto-évaluation - Grille de sélections des apprenants - Diagnostic par la Méthode Accélérée de Recherche Participative ou MARP
Pendant la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation du degré d'appropriation des connaissances partagées 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche d'évaluation journalière - Fiché d'évaluation finale
Après la formation (6-12-18 mois)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des connaissances acquises - Suivis de la mise en application - Alimentation de la réflexion des élus pour la reconduction ou la réorientation des modules de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires - Fiche de collecte de données - Grille d'analyse de données - Mentorat

2.3. Problématique et hypothèse de recherche

2.3.1. Question centrale de recherche

Comment optimiser l'accompagnement post-formation des leaders d'OP à Madagascar pour garantir une mise en pratique effective des acquis de la formation et favoriser aussi l'intégration des jeunes dans l'instance de gouvernance des OP ?

Plusieurs sous questions précisent cette question principale :

- Quels sont les mécanismes de transfert et de mise en pratique des compétences acquises ?
- Quels sont les principaux freins et leviers rencontrés par les leaders formés (élus en poste et des jeunes futures responsables) par rapport à la mise en pratique de leurs acquis au sein de leurs OP ?
- Quels sont les « écarts » observés entre les contenus de l'accompagnement post formation actuel et les besoins d'accompagnement exprimés par les responsables ou des jeunes formés ?

A titre d'exemple, un leader en poste ou un jeune formé qui retourne auprès de son OP peut ressentir le besoin de continuer à échanger avec le formateur ou d'autres participants afin de discuter de contraintes et défis relatifs à la mise en œuvre d'une action concrète de plaidoyer

ou de lobbying par rapport à un cas spécifique dans son OP ou souhaiter bénéficier des sessions de renforcement par rapport à une mise à niveau par rapport à un module de formation.

- Quels dispositifs d'accompagnement post-formation sont nécessaires ?
- Comment les instances de décisions de l'OP (*Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau*) intègrent-elles les jeunes formés ? Les conditions d'insertion des jeunes dans la gouvernance des OP sont un enjeu crucial pour l'avenir du Réseau SOA. Une analyse approfondie des processus à l'œuvre est ici nécessaire.
- Comment structurer la gouvernance des OP pour favoriser l'intégration des jeunes futurs responsables paysans ?

Réseau SOA dispose de nombreuses ressources en interne afin d'approfondir cette réflexion relative à l'intégration des jeunes dans les instances de décision des OP. Ces ressources sont constituées entre autres par divers documents en interne : les rapports d'évaluation des sessions de formation, les retours directs des bénéficiaires concernant leurs besoins d'accompagnement, les dossiers pédagogiques relatifs aux sessions réalisées et les comptes rendus des réunions en interne où cette question a été débattue. En complément des ressources disponibles en interne, une analyse croisée a été menée à travers l'exploitation des ressources externes en lien avec l'étude sur les effets du suivi post-formation ainsi que des articles scientifiques y afférant. L'analyse de l'ensemble de ces documents devrait permettre au Réseau SOA d'affiner ses pratiques et de proposer des améliorations ciblées pour optimiser l'accompagnement post-formation en direction des jeunes futurs responsables d'OP.

2.3.2. Objectifs et résultats attendus de l'étude

2.3.2.1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'optimisation de l'accompagnement post-formation des leaders paysans issus des Organisations Paysanne membres du Réseau SOA à Madagascar, en proposant un dispositif structuré et adapté garantissant une mise en pratique des acquis de la formation et favorise l'intégration effective des jeunes formés à la prise de responsabilité dans les instances de gouvernance du Réseau SOA et de ses organisations paysannes membres.

2.3.2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira de :

- **Analyser** les mécanismes actuels de transfert des apprentissages et d'intégration des jeunes au sein des organisations paysannes membres du Réseau SOA, ainsi que les facteurs qui les influencent ;
- **Identifier et caractériser** les besoins d'accompagnement post-formation exprimés par les jeunes formés et les élus en poste, et comparer ces besoins aux dispositifs de suivi existants ;

- **Proposer** un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) structuré, opérationnel et durable, adapté aux réalités du Réseau SOA et de ses organisations membres, en vue de consolider l’impact des formations et de préparer la relève générationnelle.

2.3.2.3. Résultats attendus

A l’issue de cette étude, les résultats suivants seront atteints :

- Les mécanismes de transfert des apprentissages et d’intégration des jeunes dans les OP membres du Réseau SOA sont analysés, permettant d’identifier les principaux freins et leviers à la mise en pratique des acquis de la formation ;
- Une analyse comparative est réalisée entre l’offre actuelle d’accompagnement post-formation du Réseau SOA et les besoins réels exprimés par les jeunes futurs responsables et les élus en poste, mettant en lumière les écarts à combler en termes de modalités, de fréquence et de formats d’accompagnement ;
- Un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) structuré est proposé, détaillant ses objectifs, ses séquences temporelles, ses outils pratiques, ses principaux indicateurs de performance et ses conditions de mise en œuvre, afin de renforcer durablement les capacités des leaders paysans du Réseau SOA.

2.3.3. Cadre conceptuel intégré

Le schéma conceptuel ci-dessous synthétise les interactions entre les dimensions clés :

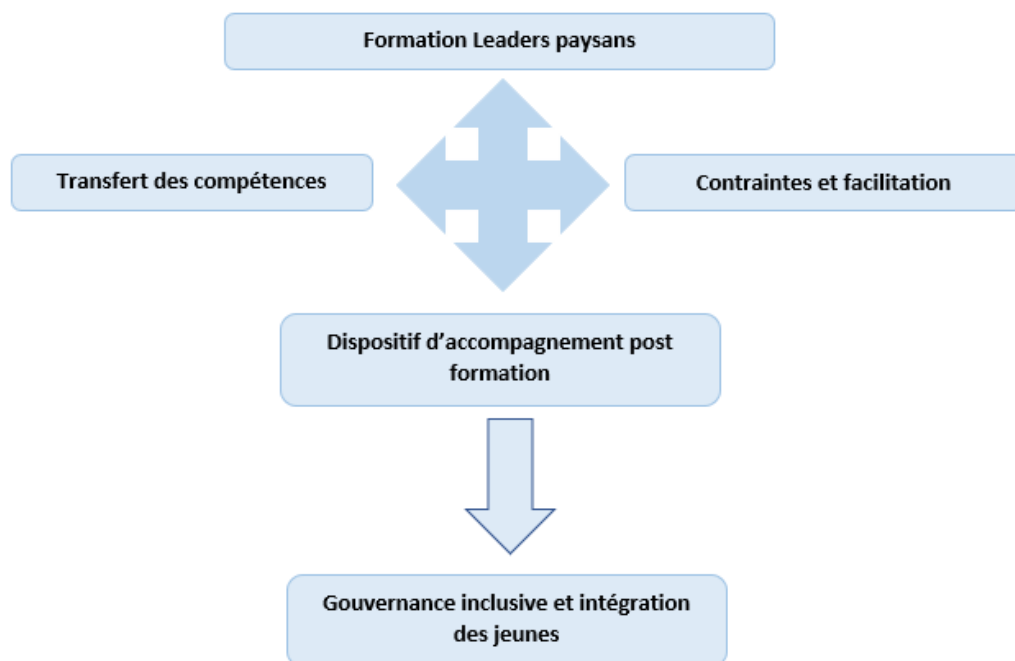


Figure 3: Schéma global cadre conceptuel intégré, Source : Elaboration par l’Auteur, 2026

2.3.4. Hypothèses de recherche

L'analyse du secteur agricole Malagasy et des enjeux en lien avec la Formation Agricole et Rurale (FAR), ainsi que des défis spécifiques auxquels Réseau SOA fait face, telle que présentée dans la première partie de ce travail de recherche, propose une base solide indispensable à la formulation de nos hypothèses de recherche.

Les hypothèses proposées se veulent systémiques, compte tenu de la complexité du sujet de recherche, qui aborde à la fois la formation, le développement organisationnel et le changement social. Elles tiennent compte de l'intersection entre les différents aspects qui ont des influences sur les acquis de la formation, ainsi que l'intégration des jeunes dans la gouvernance des Organisations Paysannes. À la lumière de ce cadre multidimensionnel, les hypothèses suivantes sont avancées dans le cadre de cette étude :

- H1 : Les contraintes organisationnelles telle que l'insuffisance de ressources, la rigidité hiérarchique influent sur l'efficacité des sessions de formation.
- H2 : Un dispositif structuré autour du suivi/accompagnement post-formation améliore la mise en pratique des acquis par les leaders d'OP.
- H3 : L'intégration des jeunes dans la gouvernance des OP dépend à la fois de leur accompagnement post formation et de réformes institutionnelles engagées au niveau de l'OP.

Ces trois hypothèses susmentionnées guideront la méthodologie de collecte de données et feront l'objet d'une validation ou d'une infirmation croisée au regard des données empiriques recueillies sur le terrain.

3. PARTIE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. Organisation générale de l'étude et choix de l'approche

Le thème choisi dans le cadre de ce master correspond à la poursuite des travaux déjà engagés par Réseau SOA par rapport au renforcement et du déploiement de son parcours de formation à travers l'analyse de la conception d'un dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation destinés à renforcer les compétences des élus déjà en poste et des jeunes futurs responsables d'OP : Cas du Réseau SOA Madagascar. L'étude comprend différentes phases qui sont structurées comme suit :

- ✓ Définition du sujet avec l'équipe dirigeante du Réseau SOA ;
- ✓ Analyse du contexte autour de la formation des leaders paysans à Madagascar avec des recherches documentaires ;
- ✓ Problématisation de la thématique de départ en question de recherche ;
- ✓ Elaboration d'une grille d'analyse, des outils de collecte des données selon les types d'acteurs dans la grille ;
- ✓ Collecte de données sur terrain ;
- ✓ Retranscriptions et traitement des données ;
- ✓ Analyse des données et synthèse des résultats ;
- ✓ Présentation du mémoire de fin d'étude

Pour répondre à la problématique susmentionnée faisant l'objet de ces travaux de recherche, nous avons suivi une méthodologie avec une approche qualitative. Le choix de l'approche qualitative permet de comprendre des processus complexes, avec des situations diverses, impliquant de nombreux acteurs, dans leur contexte respectif. D'après (Ravelet, 2010), la méthode qualitative est souvent utilisée afin de découvrir des phénomènes, des explications cachées grâce au recueil et au traitement de certaines données. La recherche qualitative vise à comprendre les phénomènes sociaux dans leur contexte naturel c'est pourquoi elle propose une approche interprétative et nuancée de réalités complexes, accordant une importance centrale aux contextes spécifiques.

Par rapport à ces démarches, elle tend à favoriser la flexibilité permettant d'adapter la méthode de collecte et d'analyse de données au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Par rapport à la recherche quantitative avec un volume de données considérables, elle tend à valoriser l'approfondissement et s'attache à comprendre les perceptions des acteurs. Elle s'intéresse davantage à la diversité des perceptions dans un cadre socioculturel donné.

3.2. Grille d'analyse et typologie des acteurs

La grille d'analyse proposée pour mener cette recherche a été construite à partir de trois grilles d'analyse plus spécifiques :

- Grille d'analyse des mécanismes de transfert et mise en pratique des acquis
- Grille d'identification des facteurs facilitateurs et contraintes
- Grille d'analyse des besoins d'accompagnement et gouvernance inclusive

Ces trois grilles d'analyse seront présentées et développées successivement dans cette partie consacrée à la conception des outils méthodologiques de recherche.

3.2.1. Grille d'analyse des mécanismes de transfert et mise en pratique des acquis

Cette première grille d'analyse a pour objet d'étudier **la mise en pratique des acquis des différentes sessions de formation**, au sein de leurs organisations paysannes respectives, que les leaders d'OP (élus en poste et de jeunes futurs responsables paysans) qui sont les principaux bénéficiaires. Elle ambitionne **d'identifier les mécanismes facilitant le transfert des compétences acquises** lors des différentes sessions de formation.

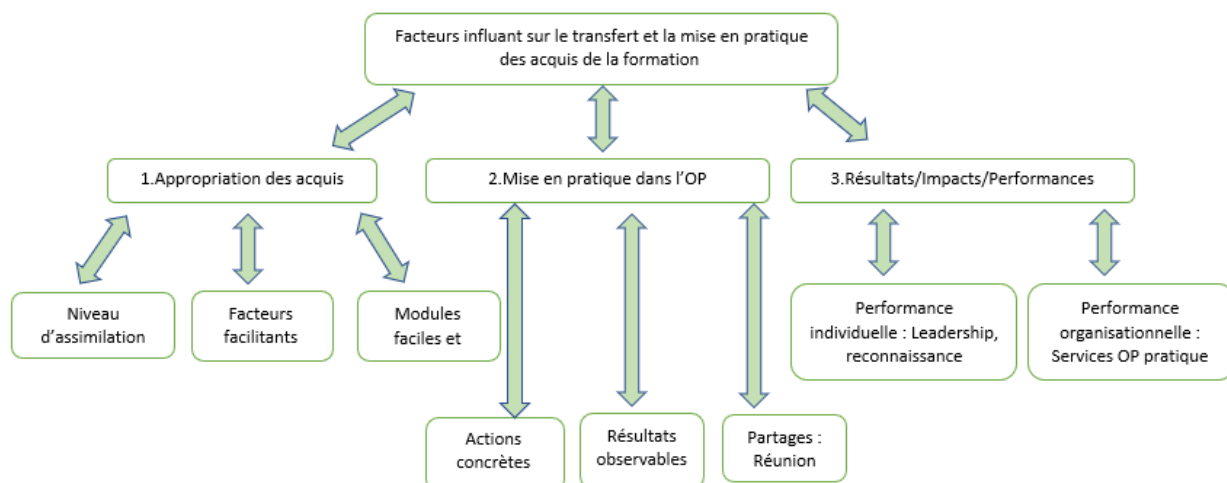


Figure 4: Grille d'analyse des conditions de mise en pratique des acquis et mécanismes de transfert de compétences (Source : Auteur), 2026

La grille d'analyse proposée est structurante et exhaustive, couvrant le processus de formation de l'appropriation à l'impact. Elle met en lumière une assimilation différenciée, avec une meilleure maîtrise des modules transversaux (*communication, développement personnel*) que des volets techniques et politiques. Les mécanismes de transfert identifiés restent majoritairement informels, ce qui pourrait limiter leur portée au sein des organisations paysannes (OP). Enfin, l'évaluation des performances individuelles et collectives permet de mesurer l'utilité concrète de la formation pour le renforcement des capacités des leaders et de leurs organisations.

3.2.2. Grille d'identification des facteurs facilitateurs et contraintes

Dans cette deuxième grille d'analyse, nous allons identifier les facteurs organisationnels, socio-économiques et institutionnels pouvant influencer positivement ou négativement la mise en pratique des acquis de formation pour les élus déjà en poste, ainsi que les jeunes futurs responsables d'OP après avoir participé aux sessions de formations.

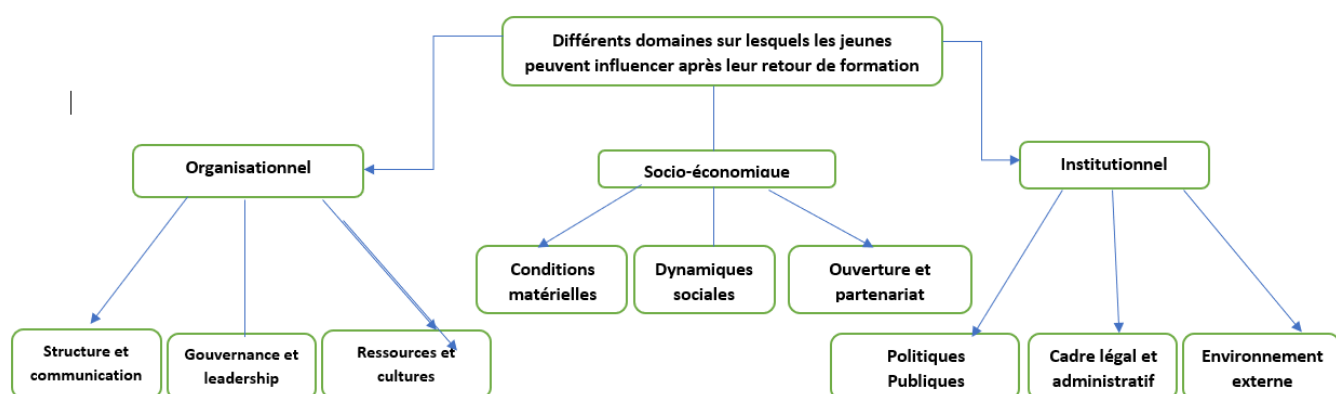


Figure 5 : Grille d'identification des facteurs des facilitations et de contraintes, Source Auteur, 2026

Cette deuxième grille d'analyse présente la théorie du changement portée par les jeunes ou les élus formés, structurée en trois domaines d'influence. A gauche, le domaine **organisationnel** constitue leur premier levier d'action pour moderniser la gouvernance, la communication et la culture interne de leur OP. Au centre, la sphère **socio-économique** représente leur capacité à améliorer les conditions matérielles, les dynamiques sociales et les partenariats de leur OP. A droite, le domaine **institutionnel**, la plus large, symbolise leur rôle potentiel d'interface pour influencer les politiques publiques et l'environnement externe de l'OP.

3.2.3. Grille d'analyse des besoins d'accompagnement et gouvernance inclusive

Cette dernière grille d'analyse vise à identifier les dispositifs d'accompagnement post-formation à mettre en place, ainsi que les mécanismes à installer afin de faciliter l'intégration et la participation effective des jeunes dans les instances de gouvernance des OP.

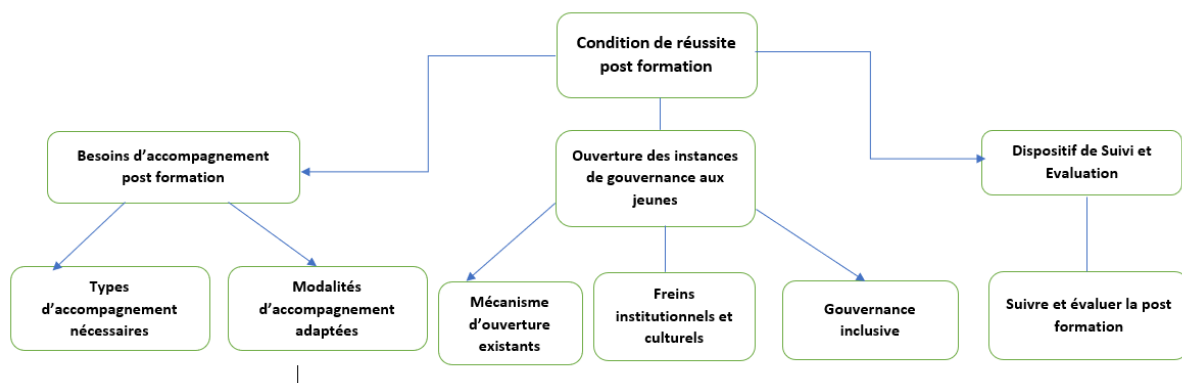


Figure 6 : Grille d'analyse des besoins d'accompagnement et de gouvernance inclusive, Source Auteur 2026

Cette dernière grille d'analyse identifie les conditions indispensables afin de garantir la réussite de la formation dans la durée qui commence par l'acquisition de compétences jusqu'à leur application effective. Elle met en lumière la nécessité d'un **accompagnement post-formation** sur-mesure (coaching, mentorat) et adapté aux contraintes logistiques des OP. Elle aborde aussi l'importance d'une **ouverture effective des instances de gouvernance** aux jeunes formés, en surmontant les contraintes et les freins statutaires et culturels. Enfin, elle insiste sur la mise en place de **dispositifs de suivi-évaluation** afin de mesurer l'application des acquis de la formation et l'évolution des performances. Ainsi, la formation ne constitue qu'une première étape ; son véritable aboutissement réside sur trois principaux éléments : accompagnement, inclusion et évaluation.

3.3. Méthodologie de collecte de données

3.3.1. Revue bibliographique

La collecte de données a démarré par la réalisation d'une revue bibliographique visant à recueillir des informations à partir de documents disponibles en lien avec ce travail de recherche. Par rapport à cette revue, il s'agit de collecter et rassembler les littératures sur le transfert des apprentissages et l'accompagnement post-formation. Par rapport aux documents disponibles au niveau du Réseau

SOA, il s'agit de rassembler les rapports de mise en œuvre de projet de formation, les rapports d'évaluation et de mis à jour des parcours de formation du Réseau SOA. En dernier lieu, de collecter les études en lien avec la gouvernance du Réseau SOA. D'identifier aussi les expériences d'autres OP en matière de suivi d'accompagnement post formation.

Cette première étape de la collecte d'informations a permis de mieux comprendre les enjeux théoriques et pratiques autour du transfert des apprentissages, d'analyser l'évolution historique des formations de leaders paysans de effectuées par Réseau SOA, et de s'approprier de bonnes pratiques existantes dans le domaine de la formation des leaders paysans.

3.3.2. Choix de la zone d'étude

A partir des informations disponibles, le Réseau SOA regroupait 34 OP membres, réparties sur 13 des 23 régions de Madagascar. Compte tenu des contraintes temporelles et des ressources disponibles afin de mener cette étude, nous avons sélectionné un échantillon représentatif de régions visant à couvrir la diversité des contextes d'intervention du Réseau SOA en tenant compte de ses principales zones d'intervention initialement. La sélection finale des zones d'étude s'est donc appuyée sur plusieurs critères pertinents que nous avons préalablement définis :

- Représentativité géographique : Zone centre, Zone sud, et Zone nord ;
- Diversité en termes d'ancienneté des OP membres (OP fondatrice et OP nouvelle adhérentes) ;
- Différents niveaux de performance organisationnelle
- Diversité des filières agricoles représentées : filières vivrières, filières de rentes
- Accessibilité de l'OP pour réaliser la collecte de données

Ces zones ont servi de base pour la triangulation des données et la confrontation aux réalités du terrain au niveau des OP membres du Réseau SOA.

3.3.3. Présentation de la population de l'étude

Au total, l'étude ciblera un échantillon de 36 entretiens individuels. La population concernée par cette étude sera répartie selon une approche stratifiée permettant de couvrir les trois principales cibles identifiées : Jeunes formés à la prise de responsabilité, élus déjà en poste formés, et responsables d'OP non formés. La composition de l'échantillon sera organisée autour de 02 à 03 personnes enquêtées par OP membre du Réseau SOA, garantissant une représentativité des différents profils et une triangulation des données au niveau du réseau.

Par rapport au dimensionnement de l'échantillon, comme susmentionnées, l'entretien ciblera entre 36 enquêtes individuelles soit 13 OP enquêtées (pour 36 entretiens avec 02 à 03 personnes/OP). La répartition par cible se présente comme suit :

- Jeunes formés : 12 entretiens ;
- Élus en poste formés : 12 entretiens
- Responsables d'OP et personnes non formées : 12 entretiens

Le choix des OP concernées par les entretiens vient d’être évoqué durant le choix de la zone de l’étude. Les enquêtes cibleront les trois principales catégories d’acteurs déjà identifiés afin de maximiser la diversité des profils et des contextes socio-organisationnels en lien avec les objectifs de recherche qui porte sur l’intégration des jeunes dans les instances de décision de l’OP et la recherche d’une meilleure efficacité par rapport au déploiement du parcours de formation du Réseau SOA.

Tableau 2: Matrice des cibles et des lignes de questionnement pour l'enquête de terrain

Cibles enquête	Profils ciblés	Questions spécifiques
Jeunes formés à la prise de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes âgés de moins de 35 ans ayant bénéficié des sessions de formations SOA • Participants aux programmes spécifiques de préparation à la relève • Jeunes ayant intégré ou tentant d'intégrer les instances de gouvernance (CA, Bureau) • Jeunes leaders émergents dans les OP membres du réseau • Jeunes impliqués dans les activités de représentation et de plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours de formation suivi et compétences acquises • Tentatives d'intégration dans les instances de gouvernance • Obstacles rencontrés et stratégies développées • Besoins d'accompagnement pour faciliter l'intégration • Perception des résistances et propositions de solutions
Élus déjà en poste (formés)	<ul style="list-style-type: none"> • Présidents et vice-présidents d'OP membres de SOA • Membres de bureaux exécutifs ayant suivi les parcours de formation • Responsables de commissions spécialisées (technique, commerciale, sociale) • Leaders régionaux impliqués dans les activités syndicales • Représentants des OP dans les instances de concertation sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact des formations sur leurs pratiques de leadership • Mécanismes de transfert des acquis au sein de leur OP • Évolution de leur vision sur l'ouverture aux jeunes • Initiatives prises pour intégrer les jeunes dans la gouvernance • Besoins d'accompagnement pour améliorer leurs performances
Responsables au niveau des OP (non formés)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants historiques de l'OP (fondateurs, anciens présidents) • Responsables techniques et administratifs • Membres influents du conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Historique et évolution de l'OP (création, étapes clés, changements majeurs) • Mécanismes actuels de gouvernance et processus décisionnels

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de filières ou de secteurs d'activité • Représentants de différentes générations au sein de l'OP 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'ouverture aux jeunes et pratiques d'intégration • Perception des formations SOA et de leur impact sur l'organisation • Contraintes et opportunités pour l'évolution de la gouvernance
--	--	---

Comme susmentionnés, trois principaux acteurs sont ciblés par les entretiens : Jeunes formés (moins de 35 ans), Elus en poste formés, responsables d'OP non formés pour servir de témoins. Le tableau suivant synthétise les catégories d'acteurs, les profils visés, ainsi que les objectifs d'enquête par type d'acteurs.

Tableau 3: Récapitulatif des principaux cibles de l'enquête, Source, Auteur, 2026

Catégorie d'acteurs	Profils visés	Objectifs d'enquête
<i>Jeunes formés (moins de 35 ans)</i>	Jeunes ayant suivi les programmes de formation du Réseau SOA, aspirant à des responsabilités	Parcours de formation, intégration dans la gouvernance, obstacles rencontrés, besoins d'accompagnement
<i>Élus en poste formés</i>	Dirigeants actuels d'OP ayant suivi les formations SOA	Impact des formations sur leurs pratiques, transfert des acquis, initiatives pour intégrer les jeunes
<i>Responsables d'OP non formés (témoins)</i>	Dirigeants historiques, responsables techniques, membres influents non formés	Perception des formations, évolution de l'OP, freins à l'intégration des jeunes, besoins en accompagnement

3.3.4. Collecte de données sur le terrain

Cette étude qualitative vise à recueillir les perceptions, expériences et besoins des formés par rapport aux mécanismes de transfert des acquis de formation et les besoins d'accompagnement post-formation. La liste des outils proposés pour la collecte de données est la suivante :

- Guide d'entretien ;
- Focus groups ;
- Analyse documentaire

3.3.5. Analyse critique et considération des données

Les données collectées feront l'objet d'un traitement systématique sur la base des grilles d'analyse préalablement conçues. L'approche méthodologique par rapport à l'analyse et le traitement de données s'articulera autour de plusieurs techniques complémentaires :

- Sur une analyse thématique qui va se focaliser sur l'identification des thèmes itératifs concernant les mécanismes de transfert des acquis, les facteurs facilitateurs et contraintes, ainsi que les besoins d'accompagnement exprimés par les formés.
- L'analyse comparative qui sera réalisée à travers des comparaisons des expériences selon les profils des formés (leaders déjà en poste, jeunes futurs responsables), les types d'OP (taille, filières prioritaires, ancienneté en tant que membre du réseau), et les contextes régionaux pour identifier les spécificités et les facteurs de différenciation.
- L'analyse des trajectoires via une reconstruction des parcours individuels des leaders formés et des jeunes futurs responsables afin de mieux comprendre les étapes du transfert des acquis et identifier les étapes clés qui nécessitent un besoin en accompagnement.
- La triangulation des données se fera par le croisement des résultats obtenus par les différentes méthodes de collecte pour valider et établir des conclusions et pour construire une vision consolidée des besoins d'accompagnement des formés.
- En dernier lieu, l'analyse des facteurs qui consiste à identifier et à hiérarchiser les facteurs facilitants et constituant des contraintes selon leur fréquence d'occurrence et leur impact sur le transfert des acquis.

De manière globale, cette approche permettra de construire un modèle d'accompagnement post-formation adapté aux besoins spécifiques des leaders d'OP membres du Réseau SOA et de proposer des recommandations opérationnelles pour sa mise en œuvre.

A travers un croisement de diverses approches proposées (éducatives, managériales et sociologiques), le cadre théorique devrait permettre d'analyser les principaux enjeux autour du suivi post-formation dans les OP malagasy comme le Réseau SOA. Ce cadre théorique, constituera une base pour l'étude empirique auprès du Réseau SOA, afin de proposer par la suite des pistes de réflexion et d'amélioration concrètes

3.3.6. Contraintes et limites de l'étude

Cette recherche comporte plusieurs limites structurelles et méthodologiques qu'il convient de souligner afin d'en apprécier pleinement la portée. Sur le plan de la représentativité, bien que le Réseau SOA regroupe 34 organisations paysannes régionales réparties dans 13 régions de Madagascar, l'étude n'a porté que sur 13 OPR qui sont localisées dans 10 régions, ce qui restreint un peu la couverture spatiale et la diversité organisationnelle effectivement prise en compte.

Par ailleurs, la taille de l'échantillon finale qui a été constitué par 36 répondants demeure limitée au regard de l'objectif fixé qui a été entre 36 entretiens individuels, ainsi que de l'envergure du Réseau SOA. Toutefois, il convient de préciser que cette recherche, fondée sur une approche qualitative, qui ne vise pas la représentativité statistique mais cherche plutôt à comprendre la diversité des processus à l'œuvre. L'enjeu réside donc dans la représentation de la diversité des situations rencontrées au sein des OPR membres du réseau.

En outre, sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie essentiellement sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens, sans recours à des outils quantitatifs ou à des évaluations d'impact susceptibles d'offrir des mesures objectivées des effets par rapport au déploiement du parcours de formation. En outre, l'absence d'une analyse économique approfondie abordant les coûts relatifs aux sessions de formation, la viabilité financière ainsi que le retour sur investissement pourraient constituer parmi les facteurs limitants afin d'apprécier la justification de mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif d'accompagnement post formation faisant l'objet d'une proposition dans le cadre de cette étude.

La temporalité de l'étude constitue également parmi les contraintes : les formations les plus récentes avaient eu lieu en 2024, elles n'ont pas encore produit les effets souhaités, il n'a donc pas été possible d'évaluer la durabilité des compétences acquises par les formés ni leurs effets concrets dans les pratiques de gouvernance des OP concernées.

En dernier lieu, intervient la possibilité d'existence des biais de désirabilité sociale qui ne peut pas être écartée du fait que les répondants à l'entretien qui peuvent être constitués par des membres actifs dans les OPR, susceptibles de valoriser les actions menées par Réseau SOA auprès de ses OPR membres qui ne se limitent pas seulement à la formation et au renforcement des compétences des responsables paysans mais qui portent aussi sur des actions économiques et sociales à travers le développement de divers services existants au niveau des OPR.

La prise en compte des contraintes et limites de l'étude nous invite à interpréter les résultats avec prudence et souligne la nécessité d'engager des travaux complémentaires permettant de travailler sur des échantillons plus élargis avec une couverture complète de l'ensemble de la zone d'intervention des OPR membres du Réseau SOA ainsi que la mobilisation des méthodes d'analyse combinant les approches qualitatives et quantitatives.

La seconde partie a permis de poser les fondements théoriques et méthodologiques de ce travail de recherche qui se reposent essentiellement sur la mobilisation de concept en lien avec l'andragogie, de transfert des compétences à travers des apprentissages, d'accompagnement post-formation, ainsi que la notion de gouvernance participative favorisant l'inclusion des jeunes. Ainsi, 03 hypothèses ont été identifiées afin de guider notre démarche : l'impact d'un dispositif structuré de suivi-accompagnement post formation (H1), l'influence des contraintes organisationnelles par rapport à l'efficacité des sessions de formation (H2), et la nécessité d'une refonte institutionnelle et organisationnelle afin de permettre à une meilleure intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP (H3). En effet, c'est sur cette base que nous avons pu concevoir une méthodologie qualitative articulée autour de trois grilles d'analyse et d'une collecte de données auprès de 36 acteurs répartis sur dix régions d'intervention du Réseau SOA à Madagascar. Dans cette troisième partie de l'étude, nous présenterons, les résultats des entretiens réalisées qui ont été structurées autour de l'analyse du parcours de formation du Réseau SOA, des trajectoires d'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP et des besoins d'accompagnement post-formation. Ces résultats contribueront à l'élaboration de nos recommandations par rapport à la conception

d'un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) qui correspond aux attentes et aux réalités existantes au niveau du Réseau SOA.

4. PARTIE IV : PRINCIPAUX RESULTATS POUR UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT POST-FORMATION

4.1. Analyse parcours formation responsables d'OP : Cas du Réseau SOA

4.1.1. Contexte et zone d'étude

La collecte de données dans le cadre de ce travail de recherche a été effectuée auprès de trois catégories des principaux cibles (*Jeunes formés, élus en poste formés, et élus en poste non formés*). Ces cibles de la collecte de données font partie de 13 OPR membres du Réseau SOA (*MTF, FISOI, CDAM, ROFAMA, SOAMITAMBATRA, APDIP, FIMPALA, FITAME, CRAM, Union Matanjaka, FITAMINO, SOAMITSINJO, KTTF*). Ils sont localisés auprès de 10 régions (*Analamanga, Diana, Haute Matsiatra, Boeny, Bongolava, Fitovinany, Amoron'i Mania, Menabe, Atsinanana, Sava*) parmi les 13 régions couvertes par l'intervention du Réseau SOA offrant ainsi une couverture géographique et organisationnelle significative pour les besoins de l'étude.

La diversité de ces zones d'étude proposée dans le cadre de ce travail de recherche est essentielle afin de mieux comprendre des réalités variées dans le milieu agricole à Madagascar, une démarche que préconise aussi *Garruchet, Bosc et Mialet-Serra (2023)* dans leur étude de faisabilité d'un observatoire des agricultures à Madagascar, soulignant l'importance de disposer de données fiables et contextualisées pour adapter les dispositifs d'accompagnement.

Le tableau suivant présente la population de l'étude par catégorie et par OP.

Tableau 4: Répartition géographique de la population concernée par l'étude

Région	Élus formés	Jeunes formés	Témoins	Total
Analamanga	2	3	2	7
Diana	1	2	2	5
Haute Matsiatra	2	2	1	5
Bongolava	0	2	2	4
Boeny	1	0	1	2
Amoron'i Mania	0	1	1	2
Menabe	1	1	0	2
Fitovinany	1	0	1	2
Atsinanana	2	0	1	3
Sava	2	1	1	4
TOTAL	12	12	12	36

La couverture géographique est étendue mais inégale, avec une concentration dans les hauts plateaux (*Analamanga, Matsiatra*) et le nord (*Diana*). Le démarrage des actions de formations du Réseau SOA à destination des leaders paysans s'est focalisé sur quatre régions cibles : Analamanga, Bongolava, Diana et Haute Matsiatra. Le périmètre de l'étude a donc été aligné sur ce choix initial. Bien que le programme de formation se soit par la suite étendu à d'autres régions et à d'autres OP membre du Réseau SOA. La collecte des données pour cette étude a dû composer avec des défis

logistiques, notamment l'inaccessibilité de certaines zones et les limites de la couverture réseau téléphonique afin de mener les entretiens téléphoniques pour certaines cibles de la collecte de données.

Par rapport à la population de l'étude, le tableau suivant présente, la répartition des principales cibles des entretiens par OPR, ainsi que leurs principales fonctions et responsabilité au niveau de l'OP.

Tableau 5 : Répartition des répondants aux entretiens par catégorie, par OPR, source, Auteur, 2026

Catégorie	Nombre	OPR représentées	Fonctions principales
Élus en poste formés	12	Union Matanjaka, FITAMINO, Soamitsinjo, CRAM, KTTF, FISOI, SOAMITAMBATRA, APDIP, FITAME, ROFAMA, CDAM, MTF	Présidents, Vice-Présidents
Jeunes formés	12	MTF, FISOI, CDAM, ROFAMA, SOAMITAMBATRA, APDIP, FIMPALA, FITAME, CRAM, UNION MATANJAKA, FITAMINO, KTTF	Membres CA, Secrétaires, Trésoriers, Présidents d'OP de base
Élus en poste) non formés)	12	KOMEVAS, VFTM, MIARAMANDROSO, Coopérative MENAKELY, SOAMITSINJO, CRAM, FISOI, APDIP, FITAME, ROFAMA, CDAM, MTF	Présidents d'OP
Total	36		

4.1.2. Déploiement parcours formation Réseau SOA

Comme susmentionné, Réseau SOA a engagé des actions de formations à l'intention de leaders paysans à partir de 2005. A partir de 2005, il s'agit pour Réseau SOA d'organiser ses propres sessions de formation en réponse aux besoins de ses élus ou d'envoyer des élus à se former auprès de l'Université paysanne Formagri. Les six OPF nationales (*FIFATA, FEKRITAMA, CPM, KOLAHARENA, VFTM, Réseau SOA*), ainsi que des OP régionales envoient leurs stagiaires à Formagri, où chaque promotion compte en moyenne 20 personnes. En conséquence, le nombre de places destinées pour le stagiaire reste limité, avec un quota d'environ trois stagiaires par OPF. À ces contraintes s'ajoutent les périodes de mise en vielleuse de l'Association Formagri. Face à cette situation, Réseau SOA a décidé de concevoir son propre dispositif de formation. Cette initiative vise à répondre aux besoins de renforcement de ses élus et à préparer la relève en formant les jeunes à la prise de responsabilité.

Par ailleurs, la formation des jeunes à la prise de responsabilité n'a commencé qu'à partir de 2015 dans le cadre du Projet dénommé Mampitsoa qui est destiné à soutenir l'installation des jeunes dans la filière agricole et à les former à la prise de responsabilité avec l'appui technique d'Afdi en partenariat avec le CEPA. Ainsi, l'année 2015 a été considérés comme l'année de référence afin de comptabiliser les deux catégories de cibles de la formation des leaders paysans. Il faudra noter aussi que c'est à partir de cette année 2021 que Réseau SOA a commencé à disposer de deux parcours de

formation. Le déploiement du parcours de formation du Réseau SOA est présenté dans le tableau suivant avec les deux groupes de cibles formés par année.

Tableau 6 : Tableau sur le suivi des formés élus et jeunes, Source, base de données Réseau SOA

Intitulé : Récapitulation formation à la prise de responsabilité/ Réseau SOA/2015 - 2025				
Année	Élus en poste	Jeunes	TOTAL	Partenaires financiers
2015	15	16	31	<i>Projet Mampitasoa I</i>
2017	15	15	30	<i>Projet PISCCA</i>
2018	16	15	31	<i>Projet Mampitasoa II</i>
2021	16	16	32	<i>Projet Fanainga I</i>
2022	17	17	34	<i>Projet Fanainga II</i>
2023	36	24	60	<i>Projet Sepop I</i>
2024	30	21	51	<i>Projet Sanbonai Jeunes</i>
2024	8	12	20	<i>Projets Sepop II, première vague</i>
2025	0	20	20	<i>Projet Ri-FAR</i>
2025	10	11	21	<i>Projet Sepop II, deuxième vague</i>
TOTAL	163	167	330	

A travers ce tableau, on observe une augmentation de nombre des formés à partir de l'année 2023, avec 67% des bénéficiaires formés sur les 3 dernières années. Grâce à la mise en œuvre du Projet Sepop (Services OP et plaidoyer), Réseau SOA a pu réaliser des sessions de formation décentralisées auprès de trois zones avec 20 participants dans chacune de trois Zones. Les formations de 2025 n'ont pas encore pu montrer tout leur impact auprès des formés.

Le tableau suivant présente la répartition des formés concernés par l'enquête.

Tableau 7: Récapitulatif jeunes et élus en poste concernés par la collecte de données, Source Auteur, 2026

Période	Jeunes formés	Élus formés	Total	Observation
2017 - 2018	3	2	5	<i>Premières promotions</i>
2021	2	1	3	<i>Période post-Covid</i>
2023-2024	6	3	9	<i>Accélération récente</i>
2024	5	2	7	<i>Formations très récentes</i>
Total	16	8	24	

Le précédent tableau ci-dessus met en exergue la dynamique des actions de formation menées par Réseau SOA. Suivant ce même tableau, elle commence par 5 personnes à partir de 5 personnes entre 2017 - 2018 puis avec 16 personnes lors de la dernière période qui se situe entre 2023 – 2024. Il a été constaté également que le ratio reste (deux jeunes pour un élu) constant entre les jeunes et les élus. L'augmentation du nombre de formés permis de mesurer le déploiement croissant du dispositif de formation auprès de deux principales cibles.

4.1.3. Impacts formation à la prise de responsabilité auprès des jeunes et élus déjà en poste

Les effets engendrés par la formation à la prise de responsabilité auprès des jeunes futurs responsables et les élus déjà en fonction ont été mesurés à travers les taux d'application des compétences acquises par les formés. Les taux d'utilisation des compétences acquises lors des sessions de formation sont disponibles dans le graphique ci-après par catégories d'acteurs formés.

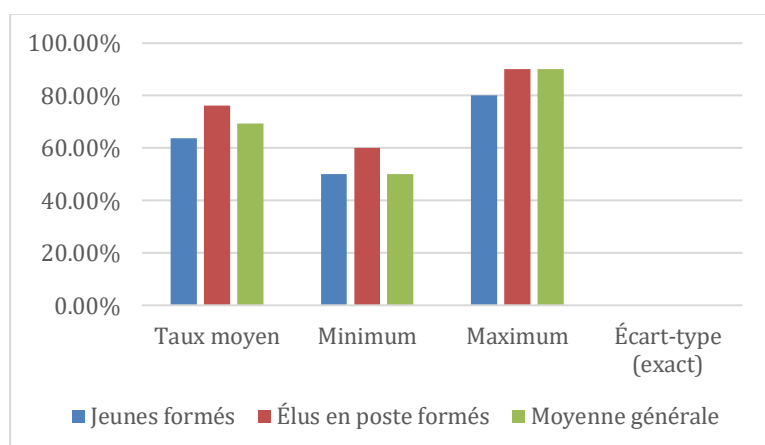


Figure 7: Taux d'utilisation des compétences acquises, élaboré par l'Auteur, 2026

Dans le cadre de cette étude, le taux moyen d'utilisation des compétences acquises est destiné à mesurer le pourcentage des connaissances et compétences acquises via la formation à la prise de responsabilité que les formés (jeunes futurs responsables et élus déjà en fonction) déclarent appliquer concrètement dans l'exercice de leurs fonctions en tant qu'administrateur au sein de leurs OP respectives. Pour calculer le taux moyen d'utilisation, il a été demandé à chaque bénéficiaire (24 au total : 12 jeunes et 12 élus en poste) d'auto-évaluer en pourcentage combien ils utilisent concrètement les compétences apprises en formation, puis nous avons calculé la moyenne arithmétique des réponses. Dans le cadre de cette étude, ainsi que suivant les collectes de données Le taux moyen d'utilisation des compétences acquises est autour de **69,5 %**, avec un écart notable entre les jeunes formés (**63,8 %**) et les élus en poste (**76,3 %**). Les jeunes appliquent entre 50 % et 80 % de leurs acquis tandis que les élus déjà en fonction entre 60 % et 90 %. A partir des informations ressorties des entretiens, pour les jeunes formés à la prise de responsabilité, le taux moyen plus faible (63,8%) s'explique principalement par le manque d'opportunités de mise en pratique, plusieurs témoignant que "*les activités permettant la mise en pratique des acquis de la formation sont limitées*" au sein de leurs OP et qu'il faut "*réfléchir toujours avant d'agir* : Parfois, est-ce le bon

moment et le contexte approprié pour utiliser ce que j'ai appris ?". Le caractère récent de la formation constitue également un facteur limitant pour ceux qui viennent de terminer leur parcours de formation à la prise de responsabilité, tandis que la mobilisation des acquis "*dépend souvent du contexte dans l'OP ou au niveau de la Coopérative*", notamment des calendriers culturels où les producteurs sont très engagés dans les activités de production tels que le semis et le sarclage. Pour les élus en poste, malgré un taux plus élevé (76,3%), des contraintes persistent, aussi notamment le "*manque de ressources disponibles au niveau de l'OP qui se manifeste par la réduction de nombre de réunions*" et le nombre de tournées auprès des OP de base, ainsi que les écarts de compétences entre membres qui restreignent les discussions approfondies sur certains modules. Les entretiens révèlent que l'expérience et les opportunités de mise en pratique au sein des OP sont beaucoup plus élevées pour les élus déjà en poste, qui bénéficient davantage de responsabilités effectives et de participation aux instances de décision, leur permettant d'appliquer leurs acquis "uniquement à travers des échanges et de partage en interne lors des réunions statutaires".

L'application des connaissances acquises fait toujours référence aussi aux modules de formation enseignés aux participants. Le taux d'application de module de formation est mesuré à travers **des entretiens individuels** auprès des bénéficiaires des sessions de formation, où chaque participant est invité à décrire concrètement s'il a mobilisé ou non les compétences de chaque module suivi dans sa pratique professionnelle au sein de son OP. Le **taux d'application** est calculé en rapportant ce nombre au nombre total de participants ayant suivi ledit module. Le graphique suivant présente le classement des modules suivant leur taux d'utilisation par les bénéficiaires :

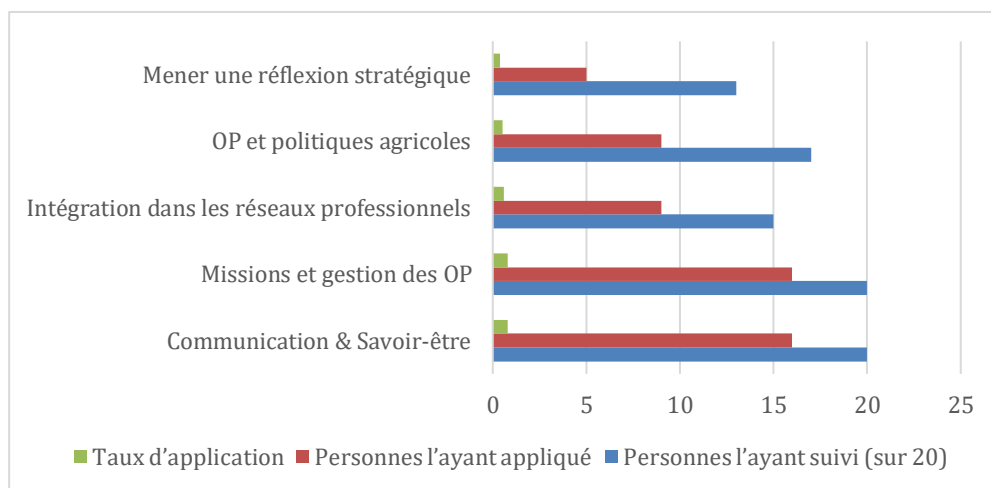


Figure 8: Classement des modules suivant leur taux d'utilisation par les bénéficiaires, élaborée par l'Auteur 2026

D'après l'exploitation des données collectées à partir des entretiens effectués, deux principaux modules constituent les modules les plus utilisés par les formés. Ces deux modules sont les modules **Communication & Savoir-être** et **Missions et gestion des OP**. Suivant les informations collectées, ces deux modules sont mobilisés à hauteur de 80 % par les formés. Le module le moins mobilisé par les formés c'est le module **réflexion stratégique** avec 38 % d'application. On note aussi que les

formés mobilisent le module **réflexion stratégique** dans la construction de projet professionnel au niveau OP, une activité mise en œuvre de manière occasionnelle au niveau de l'OP.

Les entretiens ont révélé que l'application des modules varie selon l'âge et l'expérience. Les **jeunes formés** montrent une appropriation plus rapide des modules Communication & Savoir-être, comme l'illustre un jeune homme de l'OP MTF qui témoigne : *"Grâce à ce programme de formation, j'ai acquis des compétences en leadership, en communication qui m'ont permis d'être plus à l'aise lors des réunions qui avaient eu lieu au niveau de notre OP MTF"*. En revanche, les **élus déjà en poste** manifestent parfois des résistances, notamment face aux changements proposés par les jeunes formés, créant des *"divergences d'opinion entre les jeunes formés et les élus déjà en poste qui nécessite de faire un débat"* (un élu non formé, OP SOAMITAMBATRA). Les témoignages montrent que les modules **Communication & Savoir-être** trouvent des applications immédiates et tangibles à travers l'amélioration de l'animation des réunions, une meilleure gestion des conflits internes. Le module **Missions et gestion des OP** se traduit par des changements organisationnels concrets via une augmentation du paiement des cotisations par les membres. Les enquêtes mettent en évidence un clivage générationnel significatif. Les jeunes formés développent *"une nette évolution des compétences sur la communication et le leadership"* et proposent des innovations, tandis que les anciens privilégient la continuité des pratiques établies. Cette tension explique en partie pourquoi la réflexion stratégique, souvent porteuse de changements, peine à être mise en œuvre. Les témoignages convergent vers un besoin d'*"assurer un suivi/accompagnement des formés"* et de développer *"la formation destinée aux leaders d'OP déjà en poste"*. Cette demande suggère que l'appropriation des modules les plus complexes nécessite un accompagnement renforcé dans la durée. Les recommandations des entretiens proposent trois principaux points à savoir : Développer des **modules de médiation intergénérationnelle** pour faciliter l'intégration des compétences stratégiques, le renforcer **l'accompagnement post-formation** pour consolider l'application de la réflexion stratégique, ainsi que l'adaptation des **approches pédagogiques** selon les profils (jeunes vs élus en poste) pour optimiser l'appropriation de tous les modules. En somme, l'analyse qualitative confirme que l'ancrage dans les pratiques opérationnelles immédiates prime sur l'appropriation des compétences stratégiques, nécessitant des ajustements dans les dispositifs d'accompagnement et de formation.

4.1.4. Freins à l'application des acquis de la formation

Dans ce paragraphe, il s'agit d'aborder les principaux freins à l'application des acquis de la formation par les formés. Les freins à l'application des acquis de la formation sont constitués par les divers obstacles qui peuvent être d'ordre individuel, organisationnel et pédagogique, qui empêchent la capacité des jeunes et élus formés de mettre en œuvre concrètement ou de transférer, dans leur pratique quotidienne au sein de leur OP, les connaissances et compétences acquises durant les sessions de formation organisées par Réseau SOA dans le cadre du déploiement de son parcours de formation. Ces freins représentent l'écart entre la « compétence acquise » et la « compétence opérationnelle ».

L'exploitation des informations collectées par rapport aux diverses entretiens permet d'identifier et de classer les freins identifiés en les classant en quatre grandes catégories à savoir : *les freins individuels, les freins organisationnels, freins contextuels, et les freins pédagogiques qui sont liés au dispositif de formation lui-même*. Dans cette partie, nous allons aborder successivement ces différentes catégories des freins avec des témoignages qui sont ressortis des entretiens :

- **Freins Individuels (liés au profil et à la posture du formé)** : ils se manifestent souvent par le « manque de confiance en soi » au niveau des participants. Même après avoir suivi une formation par rapport à une thématique donnée, il a été constaté que certains jeunes doutent encore de leur légitimité et de leur capacité à mobiliser leurs nouvelles compétences, surtout face à des élus en fonction qui sont plus âgés et plus expérimentés. Un jeune formé à la prise de responsabilité de l'OP FISOI vient d'évoquer qu'il "**réfléchit toujours avant d'agir**", et il se demande toujours s'il est le bon moment et s'il a les capacités d'utiliser ses acquis. La « peur de la responsabilité et de l'échec » se présente souvent sous forme de crainte de ne pas être à la hauteur ou de commettre des erreurs et freine également la prise d'initiative. Durant son entretien, **un élu** formé de la Coopérative KTTF) a évoqué que les jeunes formés ont "*peur du poids de la responsabilité*". Plusieurs témoins non-formés comme **une femme administratrice** de la coopérative Fanohana évoque le "manque de motivation des jeunes à s'engager.
- **Freins Organisationnels (liés au fonctionnement et à la culture de l'OP)** : la résistance et la manque d'ouverture des élus en poste, par crainte de perdre leur pouvoir ou par méfiance envers les « innovations » peuvent empêcher les initiatives et les proposition de la part des jeunes formés. Les freins organisationnels sont à l'origine de refus par rapport à l'accès des jeunes aux instances de décision de l'OP. Une élue formé de l'OP SOAMITSINJO, témoigne de la "*résistance aux changements de la part de certains élus plus âgés qui ont tendance à contrer les nouvelles idées proposées par les jeunes*". *L'absence de mécanismes formels d'intégration des jeunes formés dans les instances de décision de l'OP et le manque d'opportunité et de temps pour la mise en pratique (ordre du jour chargés durant les réunions statutaires de l'OP) constituent parmi les freins organisationnels. Comme témoigne un jeune homme formé et administrateur de l'OP MTF, "L'ordre du jour de ces réunions statutaire est déjà fixé à l'avance et ne permet pas aux formés le temps d'échange et de partage"*
- **Freins Contextuels (liés à l'environnement externe)** : Selon le contexte socio-culturel à Madagascar, la légitimité est souvent associée à l'âge et à l'expérience dans les communautés rurales c'est pourquoi qu'un jeune, même formé, peut avoir du mal à se faire écouter et à se faire respecter. De nombreux témoins non-formés comme celui de la Coopérative KOMEVAS, évoque le "*manque d'expérience*" qui constitue un frein, reflétant une norme culturelle dominante. Dans le milieu rural, les contraintes liées aux calendriers culturels ont eu des conséquences par rapport à la disponibilité des jeunes et des élus. Parfois, les périodes de récolte ou de semis rendent impossible la tenue de réunions statutaires ou de partage, réduisant d'autant les occasions d'appliquer les acquis de la formation. Une jeune femme

formée à la prise de la responsabilité de la Coopérative Fimpala, explique que "la fréquence de réunion ne suit pas le calendrier prévu à cause de contraintes des calendriers culturels".

- **Freins Pédagogiques (liés au dispositif de formation lui-même)**: Le manque d'accompagnement post formation est cité par la grande majorité des personnes interviewées comme obstacle à l'application des acquis de la formation. Trois jeunes formés à la prise de responsabilités issus des (MTF, FISOI, et CDAM) ont tous coché la case "Oui, absolument" concernant le besoin d'accompagnement post formation et réclament un "suivi post-formation". Une jeune femme formée à la prise de responsabilité de l'OP APDIP sollicite la mise à disposition des supports de formation comme des "flashcards, diapos langages" pour mieux partager ses acquis. D'autres mentionnent le besoin de tablettes ou smartphones.

A partir des informations susmentionnés et de divers témoignages, il a été constaté que les freins à l'application et à la mise en pratiques des acquis de la formation sont donc multiples et systémiques. Ainsi, il ne suffit pas de former un jeune ou un élu en fonction ; il faut aussi que son OP soit prête à l'accueillir et à lui offrir un espace pour agir, que le contexte dans son OP lui permette de s'exprimer librement, et que le parcours de formation prévoie au préalable un dispositif accompagnement sur la durée afin de favoriser la mise en pratique des acquis. La formation sans un environnement favorable et un suivi/accompagnement adapté peuvent réduire considérablement les effets attendus, ce qui est un constat majeur par rapport aux différents entretiens effectués dans le cadre de ce travail de recherche. Le graphique suivant présente les freins à l'application des acquis de la formation sur la base de l'exploitation des informations collectées lors des divers entretiens :

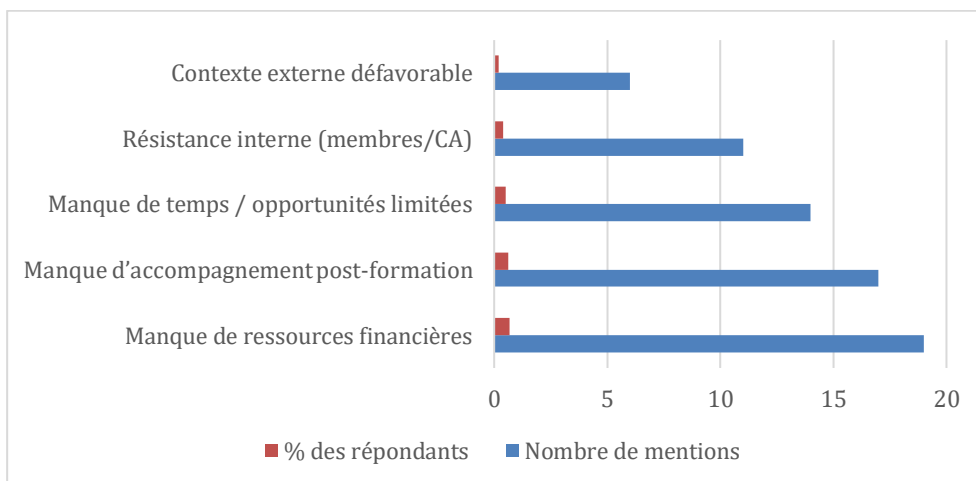


Figure 9: Freins à l'application des acquis de la formation

Le frein financier constitue parmi le plus cité par rapport à l'application des compétences acquises, surtout par les jeunes. Wampfler (2023) observe que dans de nombreux cas, l'absence de budget dédié au suivi post-formation limite considérablement la pérennisation des apprentissages, notamment chez les jeunes formés qui ont moins accès aux ressources internes de l'OP. Ce constat rejoint les observations d'Étienne et Gutnik (2019) pour qui le suivi post-formation, lorsqu'il est négligé par manque de ressources, compromet la transformation des compétences acquises en actions durables. Le

besoin d'accompagnement post-formation est également fort (61%), particulièrement chez les jeunes qui expriment un manque de suivi/accompagnements. La résistance interne est plus souvent mentionnée par les jeunes aussi, suggérant des difficultés d'intégration générationnelle au sein des instances de décision de l'OP.

4.2. Trajectoires des jeunes dans la gouvernance des OP

4.2.1. Modalité d'intégration des jeunes dans les OP

Le degré d'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP peut être mesuré par divers éléments à savoir : *étapes ou processus, durée moyenne, ainsi que les facteurs clés de succès.* Le tableau suivant présente les modalités d'intégration des jeunes dans les instances décisionnelles de l'OP.

Tableau 8 : Parcours d'intégration des jeunes, Source : établi par l'Auteur 2026

Étape	Taux de réalisation/Étape	Durée moyenne	Facteurs clés de succès
Installation jeune	85%	1-2 ans	Appui technique, parrainage, projet professionnel validé
Adhésion à l'OP	92%	Immédiat à quelques mois	Proximité, services offerts, programme d'installation
Formation responsabilité	100%	Variable (selon disponibilité)	Sélection par l'OP, motivation personnelle, appui de SOA
Prise de poste	68%	6–24 mois après formation	Dynamisme, appui des aînés, élection, légitimité perçue

Le parcours SOA de formation du Réseau SOA permet de former les jeunes. Par ailleurs, leur intégration dans les instances décisionnelles reste limitée (68%). Le principal frein est l'absence de mécanismes formels pour faciliter leur accès aux postes de responsabilité.

4.2.2. Relation formation responsables d'OP et installation des jeunes ruraux

Ce travail de recherche a effectué aussi une analyse de l'existence d'une relation entre la formation des jeunes futurs responsables et l'installation des jeunes ruraux. Cette analyse a été réalisée à partir de l'exploitation des informations collectées dans le cadre de ce travail de mémoire. A noter que sur les 12 jeunes interviewés qui ont bénéficié d'une formation à la prise de responsabilité dispensée via le parcours de formation du Réseau SOA, quatre jeunes ont été bénéficiaires du programme d'installation des jeunes du Réseau SOA.

On note à travers l'exploitation des entretiens avec les jeunes que l'installation constitue souvent une étape incontournable à la professionnalisation pour un jeune agriculteur du fait qu'elle favorise la reconnaissance du jeune au sein de la communauté agricole et de l'OP par ses pairs. *Ce parcours intégré, où l'installation et l'engagement dans la gouvernance se renforcent mutuellement, est*

également mis en lumière dans l'expérience de capitalisation de Kambasu Kasula (2021) sur l'accompagnement des groupements paysans, qui identifie l'installation professionnelle comme un socle essentiel à l'émergence d'une relève responsable. Elle offre aux jeunes une maîtrise des aspects techniques de la production par rapport à une filière donnée et un conseil à l'exploitation, qui constitue un atout lorsqu'il s'agit de postuler à des formations en tant que jeunes futurs responsables ou de s'engager dans des mandats en tant qu'administrateur d'une OP. Comme le souligne Camilleri (2024), la formation professionnelle des jeunes en milieu rural ne se limite pas à un transfert de compétences techniques ; elle participe à la construction d'un « parcours intégré » où l'installation et l'engagement dans la gouvernance locale se renforcent mutuellement. Souvent, les OP repèrent les jeunes installés dont le parcours est réussi afin de les orienter vers le parcours de formation à la prise de responsabilité, créant ainsi un parcours intégré et synergique comme présenté dans la représentation suivante.

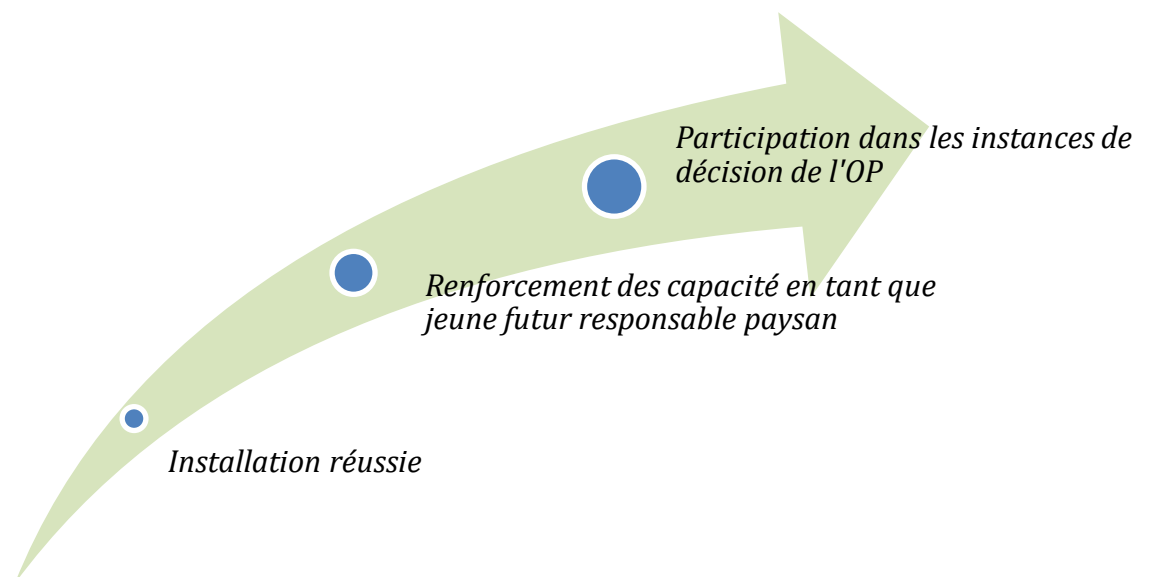


Figure 10: Synergie installation des jeunes et formation prise de responsabilité

Les témoignages de deux jeunes suivants mettent en relation l'existence de lien entre installation des jeunes et la prise de responsabilité des jeunes dans l'OP après avoir bénéficié d'une formation afin de devenir responsable.

Une jeune femme formée à la prise de responsabilité auprès de l'OP APDIP Tsiroanomandidy explique : « J'ai été proposée par mon OP de base parmi les candidats au programme d'installation des jeunes de l'OPR APDIP avec l'appui du Réseau SOA. Après avoir réussi mon installation, j'ai été choisie pour la formation à la prise de responsabilité. Aujourd'hui, je suis trésorière de l'OPR et je sensibilise d'autres jeunes, surtout des femmes, à s'engager ».

Un jeune homme formé à la prise de responsabilité au sein de l'OP CRAM Haute Matsiatra, témoigne : « Je faisais partie des bénéficiaires du programme d'installation des jeunes avec le Réseau SOA. Je me suis installé sur la filière semences de riz. Mon engagement et ma réussite m'ont conduit à être

élu trésorier du CRAM depuis deux années maintenant. Je voudrais devenir un paysan professionnel afin de porter la voix des jeunes dans les espaces de concertation ».

Ces deux témoignages illustrent bien comment l'installation dans des filières agricoles constitue un socle à l'engagement militant des jeunes ruraux. Dans un premier temps, l'installation contribue à renforcer la confiance en soi et elle offre aux jeunes les moyens de défendre de manière collective les intérêts des agriculteurs. Ainsi, loin d'être un simple processus technique ou économique, elle apparaît comme étant un levier d'empowerment et un préalable à l'exercice de responsabilités au sein des instances de décision des OP.

L'analyse et l'exploitation des témoignages des jeunes installés dans le cadre de ce travail de recherche démontrent clairement que l'installation des jeunes dans des filières agricoles constitue bien plus qu'un simple processus technique ou socio-économique. Elle représente un véritable levier d'empowerment qui transforme progressivement des jeunes ruraux en leaders paysans capables d'assumer des responsabilités au sein des instances de décision des OP. La construction de la confiance au niveau des jeunes s'opère en trois phases : Elle commence par la validation initiale des jeunes candidats à l'installation par l'OP de base, passage de dossiers de projets professionnels des jeunes devant la commission d'installation pour instruction, puis accompagnement tripartite (*technicien, parrain, formations*) tout au long de la mise en œuvre de leurs projets d'installation. Ce processus progressif permet aux jeunes de développer une confiance en eux solide et légitime.

Tout au long de leurs périodes d'installation, les jeunes tissent des relations multiples avec leur environnement : des relations régulières et continues avec les services conseils de l'OP, interactions avec d'autres membres de l'OP, et connexions avec les acteurs du territoire (autorités locales, services techniques déconcentrés de l'État, opérateurs économiques). Ces relations inscrivent le jeune dans un réseau beaucoup plus large qui favorise son apprentissage et son engagement. Ainsi, la mise en œuvre des projets professionnels, combinée aux formations à la prise de responsabilité, permet aux jeunes de renforcer non seulement leurs compétences techniques et en gestion, mais aussi leurs capacités organisationnelles et syndicales. Ils apprennent à conduire des réunions, à analyser les politiques et stratégies agricoles, à construire des argumentaires de plaidoyer, et à mobiliser collectivement pour défendre les intérêts communs des agriculteurs.

Ce parcours d'installation constitue ainsi un préalable indispensable à l'exercice de responsabilités au sein des instances de décision des OP. Il ne s'agit pas tout simplement de former des agriculteurs performants sur le plan technique et économique, mais de construire une nouvelle génération de responsables paysans conscients de leurs responsabilités collectives, capables de porter la voix des agriculteurs et de contribuer activement à l'amélioration de la gouvernance de leurs OP. Comme le résume parfaitement **un jeune formé à la prise de responsabilité** de l'OP MTF Ambilobe : *« Le rôle du leader paysan est de mettre ses compétences au service du collectif, pour défendre les intérêts communs comme l'accès à l'eau ou au foncier, et perpétuer l'entraide qui permet à chacun de réussir ».*

Il est recommandé pour Réseau SOA de continuer l'articulation entre le programme d'installation des jeunes ruraux et la formation à la prise de responsabilité destiné pour les jeunes, de prolonger l'accompagnement post-installation au-delà de trois ans, et de mettre en place des espaces d'échange et de partage entre jeunes installés pour consolider le réseau. Du côté des politiques publiques, il convient de valoriser dispositif d'installation comme outil de renouvellement des cadres paysans, de faciliter l'accès des jeunes au foncier et aux ressources (eau, intrants, petits matériels), et d'associer systématiquement les jeunes leaders aux instances de concertation avec les décideurs publics. Ces mesures permettraient de pérenniser la dynamique d'empowerment initiée par l'installation.

4.2.3. Progrès observés par rapport à la formation des responsables d'OP

L'évolution au niveau des OP membres du Réseau SOA grâce à la participation des élus en poste ou des jeunes à la formation à la prise de responsabilité a été parmi les informations collectées dans le cadre de ce travail de recherche. Le graphique suivant montre l'évolution et les progrès visibles au niveau des OPR à la suite de la participation de leurs jeunes ou de leurs élus dans le programme de formation à la prise de responsabilité mis en œuvre par Réseau SOA.

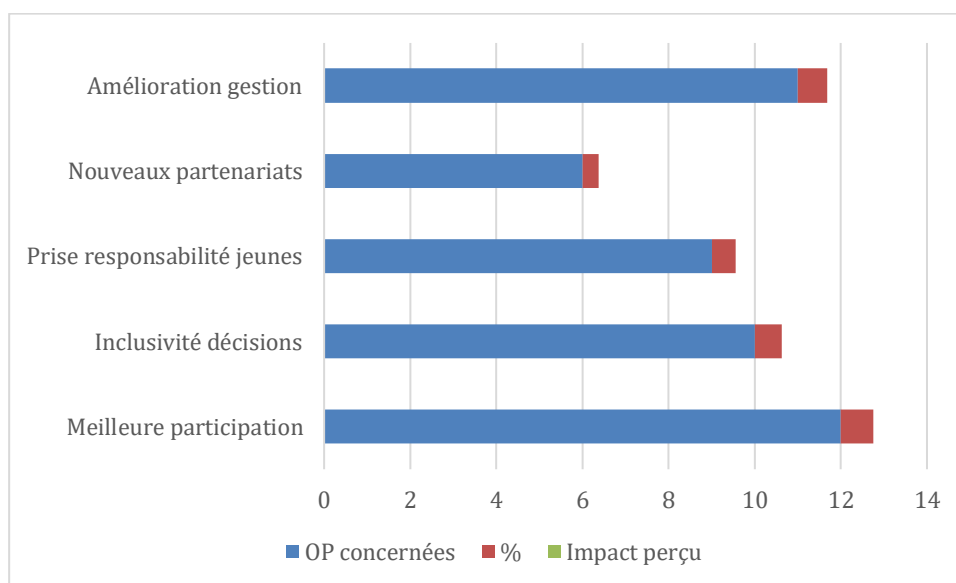


Figure 11: Améliorations mesurables par rapport à l'intégration des jeunes dans les OP

Le graphique ci-dessus présente l'évolution des progrès observés dans les OP membres du Réseau SOA suite aux sessions de formation à la prise de responsabilité. Des enseignements clairs par rapport aux effets de la formation dispensés ont été ressortis de l'analyse de données collectées auprès de 36 entretiens. En premier lieu, ces effets concernent la participation et l'inclusivité. La meilleure participation a obtenu les scores les plus élevés (12,00) suivi de l'inclusivité avec (10,0). Ces premiers résultats témoignent de l'existence d'une tendance positive entraînée par les formations qui favorise l'implication davantage des jeunes formés dans la vie associative et intègrent progressivement les instances de décision de l'OP. Comme le souligne une élue non

formée de L'OP APDIP à Bongolava : *"Les jeunes sont plus de 50 % des membres du Conseil d'Administration actuellement, et le Président de l'OP est un jeune formé par SOA."* Cette tendance est confirmée aussi par un jeune devenu Président de l'UCLS à Diana : *"Grâce à la sensibilisation, plusieurs jeunes ont pu participer à notre dernière Assemblée Générale Élective, et le Conseil d'Administration est composé actuellement de 50 % par des jeunes."* On note aussi l'amélioration de la qualité de la gouvernance de l'OP au-delà de l'augmentation de la représentation des jeunes dans les instances de décision de l'OP. Le deuxième résultat concerne la *responsabilité effective des jeunes (9,0)* permet de confirmer que les formations aboutissent à leur objectif principal à travers la prise de responsabilité des jeunes formés dans les instances stratégiques de l'OP. Un jeune Président de l'OP MTF à Diana témoigne : *"Je suis devenu un jeune responsable et je prends des responsabilités au sein de mon OP en tant que Président."* Une jeune secrétaire de l'OP CDAM à Analamanga renchérit : *"La prise de conscience d'une crise de gouvernance avec des élus vieillissants a fait naître en moi un sens du devoir pour assurer la pérennité de notre OP. En dernier lieu, les effets de la formation sur la gestion (0,8) restent légèrement en deçà de l'effet perçu, ce qui nécessite à la fois une appropriation des compétences managériales par les formés avec un temps d'adaptation et un accompagnement post-formation plus conséquent dans la durée. Enfin, la variable "Nouveaux partenariats" avec un score de (6,0) apparaît comme le point faible du parcours de formation. Un élu formé de l'OP FISOI à Analamanga évoque "l'amélioration de la gestion de nouveaux partenariats avec le Ministère de la population mais les effets restent modestes". Les jeunes eux-mêmes identifient ce besoin, à l'image de ce jeune vice-président de la FISOI qui recommande d'ajouter au programme "un module sur la recherche et la gestion de partenariats, ainsi que sur la maîtrise des langues étrangères".*

En conclusion, les sessions de formation à la prise de responsabilité du Réseau SOA produisent des effets tangibles sur la **participation**, l'**inclusivité** et l'**engagement des jeunes** dans la gouvernance des leurs OP. Ces progrès, largement mis en exergue dans les résultats des entretiens. Elles contribuent au renouvellement du leadership paysan et à préparer la relève générationnelle. Cependant, le travail de recherche met en lumière deux défis majeurs : d'une part, le **manque de moyens structurels** au niveau des OP qui peuvent constituer des freins à l'application des acquis ; d'autre part, la nécessité de renforcer les compétences en **recherche et gestion de partenariats** pour permettre aux OP de s'inscrire durablement dans des dynamiques économiques et institutionnelles élargies.

Les variables présentées dans le tableau d'évaluation sont le fruit d'un processus de catégorisation et de synthèse des données qualitatives issues des 36 entretiens semi-directifs réalisés. La construction des variables repose sur une démarche méthodologique qui se divise en trois étapes et qui commence par le Codage thématique des entretiens ("Je suis devenu président de mon OP" → codé "Prise de responsabilité". Lors de la deuxième étape, les codes élaborés ont ensuite été regroupés en grandes variables thématiques reflétant les principaux axes d'effets des formations. En dernière étape, il s'agit de procéder à la quantification des perceptions.

Par rapport au processus sous-jacents, l'analyse des entretiens effectués révèle quatre principaux processus clés. En premier lieu, le processus commence par un processus de transformation

identitaire où la formation intervient afin de renforcer la confiance en soi des jeunes formés, préalable à toute prise de responsabilité. Comme témoigne jeune femme formée à la prise de responsabilité de FIMPALA, "Je suis devenu un jeune responsable qui n'a plus peur quand j'exprime mes idées". Ensuite, l'apparition d'un **effet d'entraînement collectif** qui se manifeste par la sensibilisation leurs pairs par les jeunes formés. "J'ai expliqué aux membres de mon OP les rôles de chaque membre du Bureau", raconte une jeune femme formée de l'OP APDIP. Cela étant, un **processus de confrontation intergénérationnelle** émerge, mais les formations fournissent des outils de dialogue transformant les tensions en débats constructifs. "Les jeunes ont des bonnes idées mais n'ont pas assez d'expérience ; la formation leur permet de mieux argumenter", à travers l'observation d'une élue formée de SOAMITSINJO. Enfin, un **processus de traduction des acquis** dépend fortement du contexte organisationnel qui repose sur les moyens disponibles permettant à l'organisation de réunions. "Le manque de ressources dans notre OP limite le nombre de nos réunions", déplore un élu formé à la prise de responsabilité de l'OP Union Matanjaka, tandis qu'un jeune homme formé à la prise de responsabilité de l'OP ROFAMA, confirme que "les activités permettant la mise en pratique des acquis de la formation sont limitées", expliquant le paradoxe des OP fortement concernées par la formation de responsables d'OP alors que l'amélioration visible de leur gestion reste limitée.

4.2.4. Obstacles à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP

Les obstacles relatifs à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP (*Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau*) font partie de l'analyse et de l'interprétation des informations collectées dans le cadre de ce travail de recherche. Ainsi, le tableau qui suit présente les principaux obstacles à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP.

Tableau 9 : Parcours d'intégration des jeunes dans les instances de gouvernance de l'OP, Source auteur, 2026

Principales étapes	Description	Taux de réussite/Principales Etapes	Verbatim
1. Installation et adhésion dans l'OP	Le jeune s'installe dans les filières agricoles et s'adhère à une OP de base	85 à 90%	" Au départ, J'ai été proposée par mon OP de base parmi les candidats au programme d'installation des jeunes entre l'APDIP et Réseau SOA ". D'après une jeune femme formée de APDIP
2. Formation à la prise de responsabilité	Les jeunes sélectionnés sont formés à la prise de responsabilité par Réseau SOA	100% des interviewés	D'après un jeune formé de MTF : " Grace à la formation, j'ai acquis des compétences en Communication et leadership "
3. Mise en pratique des acquis de la formation	Le jeune bénéficiaire de la formation sur le parcours tente d'appliquer ses acquis dans son OP	63,8% d'utilisation des acquis	"Souvent, je réfléchis toujours avant d'agir : est-ce le bon moment et le bon contexte pour utiliser ce

			<i>que j'ai appris ?</i> ". Selon Jeune formé FISOI
4. Accès aux responsabilités	Le jeune accède à un poste avec une responsabilité dans les instances de décision (CA, Bureau) de l'OP.	68% (goulot d'étranglement)	« <i>La résistance aux changements de la part de certains élus plus âgés qui ont tendance à contrer les nouvelles idées et proposition des jeunes</i> », Selon une élue formée de SOAMITSINJO.
5. Consolidation	Le jeune exerce son mandat et participe à la vie associative et à la gouvernance de l'OP	Variable	Selon un élu de l'Union Matanjaka : « <i>Les aînés voudraient toujours avoir les derniers mots dans les OP surtout dans la prise de décision.</i> »

Suivant *la première étape* du parcours, l'installation des jeunes dans les filières agricoles ou petits élevage constitue un préalable à l'engagement de militant des jeunes dans l'OP. Compte du niveau élevé du taux de réussite, cette première phase permet de renforcer l'intégration professionnelle et territoriale des jeunes. La deuxième étape portant sur la participation des jeunes à la *formation à la prise de responsabilité* permettra aux jeunes d'acquérir des compétence grâce aux différents modules de formation. Par ailleurs, après avoir franchi ces deux premières étapes que les jeunes peuvent rencontrer des difficultés : Les jeunes viennent de se doter de nouvelles compétences alors que l'environnement organisationnel au niveau de l'OP n'a pas connu de changement. Cette situation est en lien en partie avec *l'hypothèse 1 qui suppose que l'efficacité et la réussite de la formation ne dépend pas uniquement de sa qualité intrinsèque, mais aussi de la préparation de l'environnement organisationnel* dans lequel les jeunes vont essayer de mettre en pratique les acquis de la formation.

A partir de l'étape 3 qu'apparaît le fossé entre « Savoir et agir ». Malgré les compétences acquises lors des sessions de formation, les jeunes ne disposent pas d'opportunité ou des conditions favorables afin de les mettre en pratique, ce qui entraînent une faible mobilisation des acquis. Les contraintes organisationnelles et le manque de ressources (durée réunion statutaire de l'OP) sont considérés comme parmi les facteurs limitant la mise en pratique des acquis de la formation lors de la troisième étape.

Lors de la quatrième étape, les jeunes formés commencent à prendre des responsabilités au sein de l'OP mais avec un pourcentage moins élevé ce qui explique l'existence *d'un goulot d'étranglement* qui trouve son origine dans la « *résistance aux changements* » de la part de certains aînés en poste dans l'OP. Ce constat permet de valider l'hypothèse 3 qui suppose que l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP ne dépend pas seulement de leur formation, mais aussi des réformes engagées (quotas, mécanismes d'intégration) au niveau de l'OP du point de vue organisationnel. Lors de la dernière étape, bien que les jeunes siègent dans les instances de décision

de l'OP, ils rencontrent encore des contraintes organisationnelles telles que le poids des hiérarchies informelles évoqué dans l'hypothèse 1.

En somme, le tableau 9 montre que les différentes étapes sont cruciales par rapport à la mise en pratique des acquis de la formation, ainsi que l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP. Le tableau 9 montre aussi que la formation constitue une condition nécessaire mais non suffisante. Il s'agit maintenant pour Réseau SOA d'actionner le levier comme le suivi post formation afin d'agir sur les contraintes organisationnelles et de faciliter les réformes en matière de gouvernance au niveau de ses OP membres.

4.3. Besoin en accompagnement post formation

4.3.1. Modalité d'accompagnement souhaitée

Les modalités d'accompagnement souhaitées par les formés (jeunes futurs responsables et élus en poste) ont été étudiées aussi dans le cadre de cette recherche. La représentation ci-dessous nous montre les modalités d'accompagnement souhaitées par les élus en poste ainsi que les jeunes formés à la prise de responsabilité.

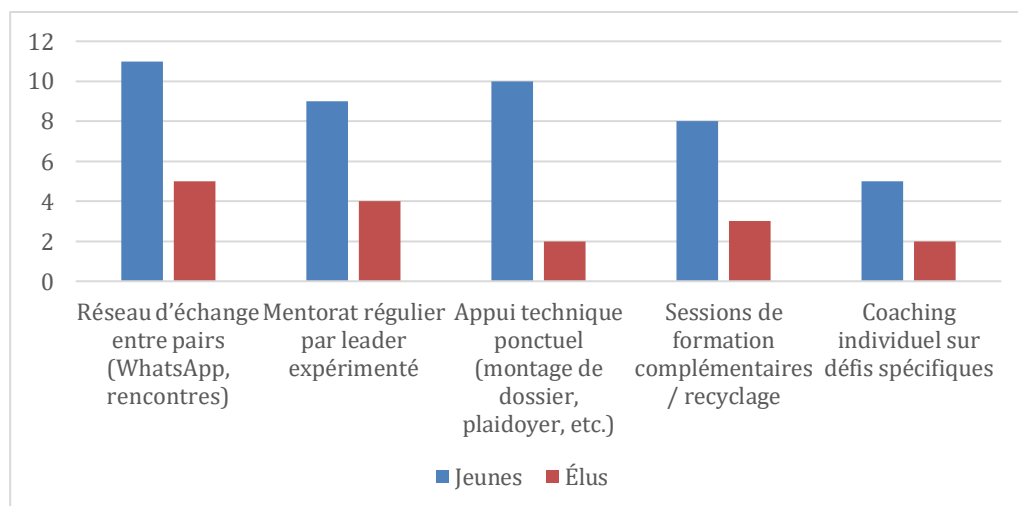


Figure 12: Préférences en termes d'accompagnement

Des écarts importants ont été constatés par rapport aux attentes des jeunes et des élus en poste pour la mise en place de réseau d'échange entre pairs et le *mentorat* via la mobilisation des leaders expérimentés. Cette double aspiration exprimée dans le cadre de cette étude traduit la recherche d'un équilibre entre un apprentissage collaboratif horizontal et un transfert d'expertise vertical.

Les jeunes ont exprimé les besoins par rapport à la mise en place d'un lien social et de partage d'expérience afin de permettre aux formés de ne pas se sentir isolés après la formation. Confirmant ce besoin, une jeune femme de l'APDIP propose la création d'un réseau d'échange et de partage entre jeunes formés (*Groupe WhatsApp, Messenger, rencontre*). Un jeune de FISOI insiste sur la

continuité d'un appui/accompagnement ponctuel (ex : montage d'un dossier de plaidoyer) au-delà de la formation. En outre, 60 % de répondants insistent sur l'accentuation des accompagnements à des défis concrets et immédiats.

Le mentorat assuré par un pair (élu) plus âgé et expérimenté est perçu aussi comme un levier indispensable afin de faciliter la prise de poste et la transmission des savoirs implicites auprès des jeunes fraîchement formés. Dans ce sens, un élu de l'Union Matanjaka propose explicitement de « mobiliser des élus expérimentés » dans le dispositif de suivi/post formation. Dans un cadre peu formel, une élue de SOAMITSINJO décrit sa propre pratique, en affirmant apporter « quelques conseils aux jeunes formés sous forme de coaching en réponse à leurs attentes et besoins d'appui/accompagnement ». Ainsi, la demande de mentorat est donc une reconnaissance de la valeur de l'expérience des aînés afin de permettre aux jeunes formés de faire face à la complexité par rapport à la gouvernance d'une OP. Les modalités d'accompagnement souhaités portent à la fois sur la combinaison entre le réseau de pairs et le mentorat qui seront complétés par un appui technique ponctuel pour une appropriation et une mise en pratique des acquis de la formation dans la vie associative de l'OP et pour une amélioration des services de l'OP.

4.3.2. Fréquences et formats des accompagnements

Après avoir identifié les préférences en termes de modalité d'accompagnement, il s'agit de présenter les fréquences et le format souhaités en termes d'accompagnement.

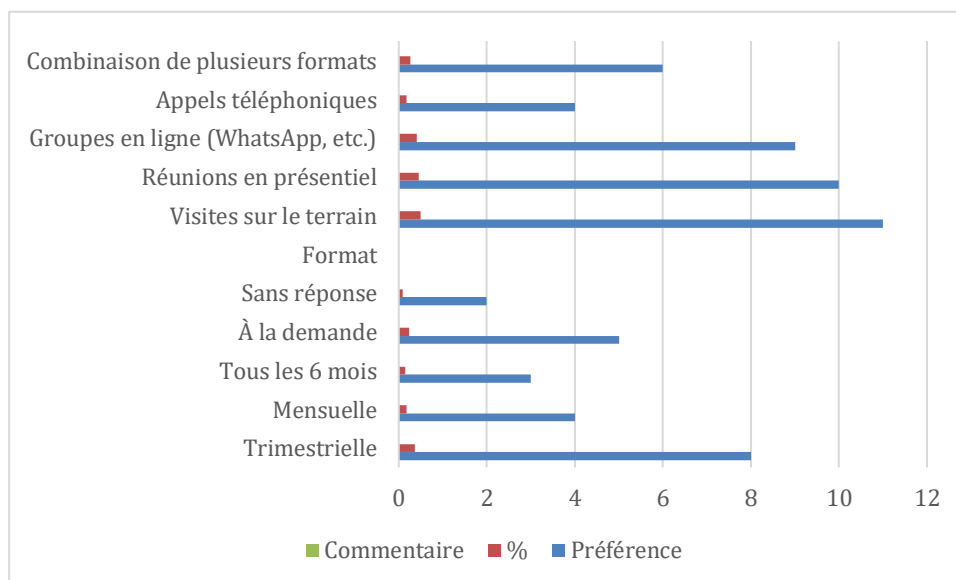


Figure 13: Fréquence et format souhaités

Au-delà des modalités, l'efficacité d'un dispositif de suivi post-formation repose également sur une meilleure adéquation entre sa fréquence et son format de mise en œuvre sur les terrains avec les formés. Suivant la figure 13, la préférence correspond à un « accompagnement trimestriel », cette

fréquence est jugée équilibrée et réaliste compte tenu de la disponibilité des formés et des contraintes liées au calendriers culturels.

Quant au format, les « visites sur le terrain » se trouve en pole position (50%) tandis que les suivis par des « réunions en présentiel » correspondent à 45% des attentes exprimées. Le choix des visites sur le terrain s’explique par la volonté de sortir du cadre théorique de la salle de formation pour ancrer l’apprentissage dans la réalité des exploitations et des dynamiques au niveau de l’OP. Comme le souligne un élu de l’OP VONONA, l’idéal serait de faire « *suivi/accompagnement par des formateurs ou des élus en poste plus expérimentés sous forme de coaching [...], à travers des appels téléphoniques et de suivi sur terrain sous forme de visite* ». On note aussi que la combinaison de plusieurs formats correspond aux attentes exprimées par 27% des répondants, il ressort aussi que l’usage des groupes d’échange en ligne (41%) et des appels téléphoniques (18%) favorise la mise en place d’un dispositif de suivi mixte et modulable permettant de maintenir un lien continu et de résoudre des difficultés particulières rencontrées par les formés en temps réel.

4.3.3. Acteurs et ressources à mobiliser

Le tableau suivant présente les acteurs et les ressources à mobiliser dans l’accompagnement post formation par rapport au parcours de formation du Réseau SOA à la prise de responsabilité.

Tableau 10: Ecosystème d’accompagnement post-formation, élaboré par l’Auteur, 2026

Acteur	Rôle	Mention	%	Disponibilité
Leaders expérimentés	Mentorat	22	79%	Bonne
Réseau SOA	Coordination	20	71%	Excellente
Formateurs	Conseil technique	18	64%	Moyenne
Techniciens d'OP	Appui opérationnel	15	54%	Variable
Partenaires	Soutien financier	12	43%	Limitée

La mobilisation efficace des ressources, constituées par divers acteurs, contribue fortement à la réussite d'un dispositif de suivi post-formation. Le tableau 10 met en pole position la mobilisation du *mentorat par les leaders expérimentés*, évoqué par 79% des répondants. Les leaders expérimentés constituent une ressource de proximité disponible afin d’assurer une meilleure transmission des savoirs auprès des formés. Comme le propose un élu de l’Union Matanjaka, il s'agirait de « *mobiliser des élus expérimentés et des formateurs* » dans un programme de suivi/accompagnement dédié. Cette aspiration est partagée aussi par les jeunes, à l'image d’une jeune femme de l'APDIP pour qui un « *Mentorat régulier par un leader expérimenté* » est indispensable lors de prise de fonction des jeunes dans les instances de décision de l’OP.

La mise en œuvre du dispositif d’accompagnement/post formation repose sur différents acteurs. Par ailleurs, l’efficacité de cet écosystème composé par différents acteurs nécessite une coordination centralisée. Par rapport à la coordination du dispositif, Réseau SOA a été proposé par 75 des répondants afin d’assurer cette activité. Il appartient au Réseau SOA d’organiser les session

de formation, de renseigner le dispositif de suivi évaluation du parcours de formation, c'est par rapport à une meilleure synergie qu'il serait encore proposé à Réseau SOA de coordonner les activités de suivi/post formation qui permettra de mettre en relation les différents acteurs. En complément, un élu du CRAM suggère aussi la " *Mobilisation des formateurs, les techniciens d'OP dans la mise en œuvre du suivi post-formation* ", tout en soulignant l'importance d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la Communication ou NTIC pour " *favoriser davantage les échanges et partage d'expérience entre formés et les élus déjà en poste* ". En effet, 54 % des répondants sollicitent la mobilisation des techniciens d'OP contre 64 % par rapport à la mobilisation des formateurs, mais le dispositif tient à valoriser davantage les pairs expérimentés, tout en sécurisant les appuis externes ponctuels via une coordination du Réseau SOA renforcée.

4.3.4. Synthèse des actions prioritaires

Un dispositif d'accompagnement post-formation intégré serait proposé dans le cadre de ce travail de recherche afin de garantir une transmission efficace et pérenne des compétences acquises durant les sessions de formation dans le cadre du parcours de formation du Réseau SOA. Ainsi, à partir des résultats de l'étude, ces actions reposent sur cinq piliers complémentaires :

- ✓ Un programme de mentorat formalisé avec un jumelage des jeunes et des élus expérimentés
- ✓ Une mise en place d'une plateforme d'échange digitale (WhatsApp et rencontres trimestrielles) pour maintenir le lien
- ✓ Une mallette pédagogique avec supports pratiques adaptés au terrain
- ✓ Avant la formation, la signature d'une charte d'intégration engageant les OPR sur des quotas progressifs de jeunes (aussi des femmes) dans les instances décisionnelles de l'OP
- ✓ Un comité de suivi régional assurant des visites trimestrielles.

Ce dispositif idéal mobilise à la fois l'humain et la structure, avec une fréquence régulière et une forte présence sur le terrain, en s'appuyant particulièrement sur l'implication des leaders expérimentés comme mentors pour une transmission de leurs acquis et savoirs faire aux jeunes particulièrement.

5. PARTIE IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

5.1. DISCUSSION

5.1.1. Analyse croisée des résultats : convergences et divergences entre les trois cibles

Les catégories de trois cibles (jeunes futurs responsables, élus en poste, élus non formés) s'accordent sur les effets positifs et tangibles des sessions de formation dispensées par Réseau SOA à travers le déploiement de son parcours de formation. Afin d'illustrer cette convergence, les élus non formés qui servent de témoins dans le cadre de ces recherches observent un *dynamisme* et une *meilleure communication* à travers les implications des jeunes formés à la prise de responsabilité et dans la vie associative de l'OP. Ces témoins sont issus des OP CRAM Tamatave, de l'OP APDIP Bongolava et de l'OP VFTM Haute Matsiatra. D'après un élu en poste de l'UM et de SOAMITSINJO, *les manques des ressources financières disponibles* au niveau des OP constitue un obstacle majeur

pour la mise en pratique des acquis de la formation. Les réunions statutaires de l'OP (*Assemblée Générale, Conseil d'Administration*), ainsi que les tournées effectuées par les élus auprès des OP de base, représentent des cadres favorables permettant aux formés (jeunes et élus en poste) dans la mise en pratique de nouvelles compétences issues des sessions de formation. Par ailleurs, par manque de ressources financières en interne, l'OP se voit contrainte de diminuer la durée de ces réunions statutaires et de limiter aussi le nombre de tournées et visites effectuées par les élus auprès des OP de base. En dernier lieu, l'aspect liée à la *résistance au changement* et le *manque d'ouverture* constatés au niveau des élus plus âgés sont également pointés du doigt par les jeunes formés et les élus formés. Cette perception a été corroborée par certains témoins qui ont participé aux entretiens.

La divergence entre les trois cibles de la collecte de données concerne le parcours des jeunes formés vers la gouvernance de l'OP. Les jeunes formés constatent l'existence d'un « *goulot d'étranglement* » qui limite leur accès aux instances de décision de l'OP même s'ils ont bénéficié du parcours de formation à la prise de responsabilité du Réseau SOA. Ils évoquent souvent le "manque de confiance en soi" suivant un jeune formé à la prise de responsabilité de FISOI et la "*peur du poids de la responsabilité*" selon un élu formé du KTTF, un sentiment que les élus en poste perçoivent comme un "*manque de maturité*" ou de "*compétences*" d'après un élu non formé de KOMEVAS. Cette divergence de perception illustre le fossé générationnel entre les jeunes et les élus déjà en poste : là où le jeune voit un manque de légitimité et de soutien, l'élu peut y voir un manque d'expérience. Il a été constaté aussi que les taux d'application des acquis est plus élevé chez les élus en poste (76,3%) contre 63,8% pour les jeunes. En outre, les élus non formés, en tant que témoin, reconnaissent l'existence de freins structurels et des prérequis par rapport à l'intégrations des jeunes dans la gouvernance d'une OP. La reconnaissance par les pairs passe d'abord par le développement de l'exploitation agricole du jeune qui constitue parmi les prérequis indispensables à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP. Les témoins perçoivent l'intégration des jeunes comme un processus long, alors que les jeunes aspirent une reconnaissance et une valorisation rapide de leurs nouvelles compétences. Cette divergence de point de vue renforce la nécessité de mettre en place un dispositif permettant l'accompagnement post-formation qui devrait favoriser une évolution des cadres de gouvernance au niveau de l'OP.

5.1.2. Cohérence des résultats obtenus avec le cadre théorique

Les résultats empiriques de ce travail de recherche confirment la pertinence et la complémentarité entre les quatre piliers du cadre théorique mobilisé :

- *Les entretiens réalisés* ont validé les six principes de l'apprentissage adulte. Dans ce sens, certains jeunes comme ceux de FISOI ont évoqué l'importance de « *mener une analyse du contexte avant d'agir* ». Les élus comme ceux de l'OP FISOI prennent en compte le « *concept de soi* » en affirmant sa mission de défense des intérêts des producteurs. La capacité des élus en poste à mobiliser davantage les acquis de la formation par rapport aux jeunes met en exergue le rôle central de l'expérience. L'orientation vers l'apprentissage se manifeste par le

niveau d'utilisation plus élevé des modules de formation qui correspondent aux besoins immédiats tel que la "*Communication & Savoir-être*" à 80%, tandis que la "*réflexion stratégique*", plus abstraite, l'est beaucoup moins (38%).

- Le modèle de transfert des apprentissages de *Baldwin & Ford (1988)* est pleinement illustré dans ce travail de recherche. Il a été confirmé dans ce travail de mémoire que l'environnement de travail constitue parmi le facteur le plus déterminant. Les "freins organisationnels" (manque de réunions, ordres du jour chargés) et "contextuels" (contraintes des calendriers culturels, normes culturelles liant légitimité et âge) constituent des obstacles majeurs par rapport au transfert et à l'application des acquis, comme l'ont montré les témoignages récurrents. Cela valide notre hypothèse H1 : les contraintes organisationnelles influent considérablement sur l'efficacité des sessions de formations.
- Les dispositifs d'accompagnement post-formation proposés par Paul Maela (2020) apparaissent comme la réponse adaptée. Le besoin criant de "suivi", de "mentorat" et de "réseaux d'échange" qui ont été exprimé par 61% des enquêtés, en particulier par les jeunes, valide notre hypothèse H2. Les témoignages sollicitent à plusieurs reprises la mise en place de communautés de pratique (*groupes WhatsApp*) et de mentorat par les leaders expérimentés, confirmant que la formation sans accompagnement post-formation voit ses effets diminuer.
- La gouvernance participative (*Ostrom, 1990 ; Bessette, 2004*) constitue l'horizon à atteindre dans le cadre de cette étude. Le décalage entre le fort taux de jeunes formés (100%) et leur accès limité aux instances de décision de l'OP (68% de prise de responsabilité) valide en quelque sorte notre hypothèse H3. Il ne suffit pas de former les jeunes ; il faut aussi apporter des réformes dans les règles de gouvernance dans les OP. L'absence de quotas formels ou de mécanismes d'intégration, couplée aux "résistances culturelles", montre que l'enjeu est bien celui d'un "*bien commun*" à gérer collectivement, comme le souligne Ostrom. Les propositions d'intégration progressive (stages en réunion statutaire, l'intégration des jeunes formés à la prise de responsabilité dans les commissions filières) émises par les enquêtés rejoignent les approches de communication pour le développement de Bessette, favorisant un dialogue structuré entre les nouvelles et les anciennes générations.

5.1.3. Pertinence du dispositif de suivi-accompagnement proposé

Face aux constats établis, la proposition de mise en place et d'opérationnalisation d'un Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation (DSAPF) apparaît non seulement pertinente mais aussi indispensable afin de consolider les principales étapes permettant une meilleure réussite de la formation dans une OP faïtière nationale comme le Réseau SOA. La conception et l'opérationnalisation du DSAPF répond directement aux attentes exprimées par les trois cibles de ce travail de recherche. Suivant son contenu, il propose différents séquençages temporels (immédiat, court, moyen, long terme) avec des objectifs et des outils spécifiques à chaque étape (fiche de suivi individuel, grille d'observation, journal de bord). Par rapport à ses approches de mise

en œuvre, afin de répondre à la demande forte des jeunes pour un soutien personnalisé (79% de mentions), le DSAPF propose un programme de mentorat formalisé à travers la mobilisation des "*leaders expérimentés*". Il propose aussi la mise en place de réseaux d'échange entre pairs (*groupes WhatsApp, rencontres trimestrielles*). Enfin, le DSAPF propose la création des communautés de pratique indispensables au maintien de la dynamique d'apprentissage et à la résolution collective des problèmes.

Comme évoqué dans ce travail de recherche, le Dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) en cours d'opérationnalisation se focalise davantage sur l'évaluation des prérequis et de la satisfaction des participants aux sessions de formation tandis que le DSAPF le complète en se focalisant sur l'accompagnement durant la phase de "mise en pratique" des acquis. Ainsi, le DSE et le DSAPF sont complémentaires et le *DSAPF peut jouer* le rôle de passerelle entre la "compétence acquise" et la "compétence opérationnelle". La citation de Wampfler (2023) est ici parfaitement illustrée : la réussite du DSAPF dépendra de son intégration aux dynamiques existantes des OP. En proposant de mobiliser des acteurs internes (les élus expérimentés comme mentors, les techniciens d'OP) pour l'appui opérationnel, le dispositif s'ancre dans les réalités locales et favorise son appropriation par les OP elles-mêmes. Il transforme ainsi le "coût" potentiel de l'accompagnement en un investissement stratégique dans le capital humain et organisationnel du réseau, préparant durablement la relève générationnelle.

5.1.4. Limite de l'étude et thématiques d'approfondissement

Bien que riche en enseignements, évoqués dans le précédent paragraphe, ce travail de recherche présente plusieurs limites qui invitent à interpréter avec précaution des résultats. En premier lieu, la généralisation des conclusions est tempérée par la taille limitée de l'échantillon avec 36 répondants et sa couverture géographique inégale, puisqu'elle ne concerne que 10 des 13 régions couvertes de l'intervention du Réseau SOA, laissant certaines régions sous-représentées. Par rapport OPR concernée par l'étude, Réseau SOA compte 34 OPR tandis que la collecte de données ne concerne que 15 OPR uniquement.

En deuxième lieu, du point de vue méthodologique, l'analyse s'appuie principalement sur des données qualitatives, ainsi que des statistiques descriptives, il n'y avait pas eu de recours à des méthodes quantitatives telles que l'analyse économétriques ou à travers des évaluations d'impact qui auraient permis de mesurer les effets liés à la formation.

En dernier lieu, la recherche n'a pas abordé la dimension économique du parcours de formation à travers *l'analyse des coûts* liés au déploiement du parcours, ainsi que le retour sur investissement ou la viabilité financière du dispositif d'accompagnement post formation proposée. Une analyse de l'économie de la formation insertion, telle que définie par Loussouarn (2021) constitue un axe majeur d'approfondissement dans la mesure où cette dernière peut permettre de disposer des éléments de coût complet du parcours de formation et du dispositif d'accompagnement post formation proposée, afin d'en calculer le retour sur investissement pour ses OP membres et le Réseau national. L'analyse économique devrait permettre également de déterminer la soutenabilité

financière du parcours de formation, d'optimiser l'allocation des ressources et de soutenir les investissements en formation des leaders par des partenaires du Réseau national. D'autres thématiques méritent également d'être explorées, telles que l'impact différencié de la formation selon l'aspect genre et le profil des jeunes et une analyse approfondie des freins culturels et structurels à l'intégration des jeunes dans les instances de gouvernance des OP.

5.2. RECOMMANDATIONS

5.2.1. Recommandations opérationnelles

5.2.1.1. Co-construction de formations leaders paysans entre OPF Malagasy et africaines

Au même titre que les autres OPF malagasy : CPM, FEKRITAMA, FIFATA, KOLOHARENA, Réseau SOA et ses OPR membres sont parmi les bénéficiaires des sessions de formation organisées par Formagri. Ainsi, à chaque recrutement de nouvelle promotion au sein de l'Université Paysanne, SOA et ses OPR membres proposent des stagiaires afin de participer aux sessions de formation dans le cadre du cursus de formation de l'Université Paysanne. En plus de la participation de ces stagiaires aux sessions de formation, un élu de SOA fait partie aussi de 06 membres du Conseil d'Administration de Formagri issus des OPF malagasy. Réseau SOA participe à la session de formation de Formagri à travers la mobilisation de son chargé de mission en tant que personne ressource. La participation des stagiaires de SOA et de ses OPR membres dans le cursus de formation de Formagri favorise le renforcement des échanges entre les leaders paysans issus des OPF nationales : FEKRITAMA, CPM, FIFATA, FVTM, KOLOHARENA, Réseau SOA.

Avec l'appui d'Afdi, une étude a été engagée en 2022 sur la digitalisation des parcours de formation. L'idée par rapport à la digitalisation des parcours de formation vise à répondre à plusieurs enjeux tels que la difficulté à mobiliser des apprenants géographiquement éloignés, les contraintes de disponibilité de certains formateurs, mais aussi la volonté des OP partenaires d'Afdi d'élargir l'accès à la formation et d'offrir des parcours plus individualisés, grâce aux progrès de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Cette démarche de digitalisation par rapport à la mise en place d'un parcours de formation en commun entre Réseau SOA et les OP de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest rejoint les réflexions de *Musial et Tricot (2020) sur l'ingénierie pédagogique, qui soulignent l'importance d'intégrer les technologies pour concevoir des dispositifs de formation plus flexibles, accessibles et adaptés aux contraintes des apprenants adultes en milieu rural.*

Les modules de formations proposés dans ce parcours de formation en commun couvrent plusieurs thématiques allant de la connaissance du mouvement paysan (Module 1) aux compétences opérationnelles de plaidoyer et de gestion de partenariats (Module 4), en passant par la gouvernance interne des OP (Module 3). Cette structuration vise à outiller les leaders paysans pour naviguer dans un environnement institutionnel et politique complexe.

Au regard des résultats de notre étude, ce projet de digitalisation apparaît comme une réponse pertinente à plusieurs défis identifiés et aux attentes évoqués par les personnes concernées par

cette étude. En premier lieu, le projet de digitalisation répond à la flexibilité accrue et l'accès à distance permettraient de lever un frein majeur à l'application des compétences : le “ *manque de temps* ” et les “ *opportunités limitées* ” qui ont été cités par 50% des répondants. Un jeune de la MTF évoquait d'ailleurs que “ *les activités permettant la mise en pratique des acquis de la formation sont limitées* ”. Un parcours digitalisé, accessible en fonction des disponibilités liées aux calendriers culturels, offrirait une souplesse et une meilleure gestion des temps d'apprentissage pour les leaders qui souhaitent se renforcer. Un dispositif sur mesure avec une possibilité de mise à jour suivant les attentes et l'évolution du contexte permettrait à chaque apprenant d'approfondir les thématiques les plus pertinentes pour son OP. La digitalisation pourrait également faciliter l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ou NTIC, un module réclamé par de nombreux jeunes ayant participé aux entretiens pour un meilleur accès aux informations météorologiques et de marché.

Enfin, ce projet en commun de digitalisation répond au besoin pressant d'un **accompagnement post-formation** pérenne. Le parcours digitalisé, développé avec le prestataire dénommé KAJOU, basé au Sénégal, impliquant plusieurs OP partenaires d'Afdi en Afrique de l'Ouest et à Madagascar, pourrait servir de base à un dispositif de **suivi mixte**, alliant ressources en ligne (pour les recyclages et les échanges) et accompagnement sur le terrain (pour le mentorat). Ce nouveau parcours digitalisé permet de contribuer à la suggestion d'un élu du CRAM de “ *mettre en place un dispositif de suivi post-formation [...] en utilisant les NTIC afin de favoriser les échanges entre formés* ”. Le parcours de formation en commun digitalisé est déjà disponible et opérationnel en ligne, les nouveaux parcours comprennent plusieurs animations et sont disponibles dans une carte SD afin de résoudre le problème de couverture en internet pour certaines zones enclavées. Ce nouveau parcours ouvre ainsi une perspective prometteuse pour renforcer l'impact et la durabilité des acquis de la formation à la prise de responsabilité.

5.2.1.2. Amélioration du parcours de formation du Réseau SOA

Comme susmentionné, après trois années de déploiement, Réseau SOA mobilise un expert afin d'évaluer et de mettre à jour son parcours de formation destiné à renforcer les leaders paysans. Le parcours actuel a été mis à jour en 2023 et il devrait être révisé à la fin de l'année 2026.

Ce travail de recherche portant sur l'accompagnement post-formation et sur l'analyse du processus d'intégration des jeunes dans les OP a permis d'identifier des propositions des modules à intégrer dans le parcours de formation de SOA tels que la **gestion de partenariat, les nouvelles technologies de l'information et de la communication**. Ces deux modules sollicités dans le cadre de la collecte de données feront l'objet d'une analyse approfondie lors du processus de révision du parcours de formation du Réseau SOA. La demande d'intégration d'un nouveau module dédié à la **gestion de partenariat** provient des préoccupations des responsables d'OP confrontés à la complexification de leurs relations avec d'autres acteurs du développement. Une jeune femme de l'APDIP, forte de l'expérience de son OP qui collabore avec des coopérations décentralisées en France et a bénéficié d'un financement PISCCA, recommande explicitement d'intégrer ce module, car “ *les élus ont besoin de renforcement afin de mieux gérer ces différents partenariats* ”. Cette nécessité d'intégrer la

gestion de partenariat a été sollicité aussi par un jeune leader de FISOI qui suggère d'ajouter des « *modules sur la recherche et la gestion de partenariats* », tandis qu'une responsable de la Coopérative Fanohana souligne l'utilité de la « *formation sur les négociations et la recherche et gestion des partenariats* » pour mieux défendre les intérêts de leurs membres face aux acheteurs des produits de rentes.

Par rapport au modules sur les NTIC ou « *Nouvelles Technologies de l'information et de la communication* », les jeunes perçoivent ce module comme étant un levier incontournable pour moderniser leurs exploitations et renforcer l'efficacité de leur action. Un jeune leader de la MTF insiste sur la nécessité de former aux « *nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC afin de faciliter l'accès aux informations, en particulier des informations météorologiques, l'utilisation des outils numériques et des applications comme WhatsApp* ». Cette attente est largement partagée aussi par un jeune de FISOI qui accorde « *une place plus primordiale aux nouvelles technologies [...] pour faciliter l'accès des producteurs aux informations essentielles (données météorologiques, informations sur les marchés)* », tandis qu'une jeune secrétaire du CDAM considère ce module comme « *indispensable pour notre OP compte tenu de l'importance de maîtriser les applications nécessaires dans la communication interne et externe* ». L'intégration de ces deux modules répond ainsi à un besoin concret d'outiller les jeunes leaders pour naviguer dans un environnement agricole de plus complexe et en même temps reposant sur les nouvelles technologies.

Outre, la mobilisation des personnes ressource de haut niveau y figure parmi les contraintes rencontrées par Réseau SOA dans la mise en œuvre de son parcours de formation actuel. Le parcours de formation à l'intention des responsables d'OP, déployé par Réseau SOA actuellement, contient un module de formation spécifique qui aborde les « Politiques Agricoles ». Afin de mettre en œuvre la session de formation par rapport à ce module, Réseau SOA fait intervenir souvent des anciens ministres et des secrétaires généraux du ministère de l'Agriculture et de l'élevage dont leurs témoignages sont à la fois pertinents et précieux pour les participants à la session de formation. Par ailleurs, compte tenu de leurs emplois du temps souvent très chargés, la mobilisation de ces personnes ressources s'avère difficile dans le cadre des sessions formations décentralisées qui auront lieu dans les différentes régions du pays. D'où la justification de recourir à un format hybride, intégrant des vidéos préenregistrées, afin de pérenniser leurs contributions et d'en garantir l'accès à l'ensemble des participants. Ainsi, le recours à l'organisation des sessions de formation en hybride combinant une partie en présentiel et une partie en ligne fait partie des améliorations du parcours de formation du Réseau SOA.

Récemment, par rapport toujours à l'amélioration de son parcours de formation, Réseau SOA a mis en place un Dispositif de Suivi et Evaluation (DSE) de son parcours de formation. Comme le précisent Rasolofonirina et Soamazava (2024), ce dispositif « *constitue un cadre structuré pour le suivi et l'évaluation des actions de formation qui composent le Parcours de Formation* » (p. 5). Ce dispositif devrait permettre à SOA de piloter de manière efficace son parcours de formation à l'intention des leaders paysans. Il permet également d'apprécier la qualité de la formation dispensée suivant les

différents modules constituant le parcours et de mesurer les progrès atteints par les apprenants, ainsi que l'impact concret des compétences acquises sur le fonctionnement de ses OP membres et au niveau du réseau national grâce à des outils tels que le cadre logique, le tableau de bord et les grilles d'évaluation, le DSE permet de « *suivre et d'évaluer de manière rigoureuse et continue les progrès et les résultats des actions de formation* » (Rasolofonirina & Soamazava, 2024, p. 44).

L'opérationnalisation du Dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) déjà mis en place par Réseau SOA permettra de renforcer l'appropriation du parcours de formation par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans son déploiement : formateurs, élus en poste, jeunes futurs responsables et techniciens d'OP.

Le DSE peut remplir une double fonction. D'une part, il constitue un outil d'apprentissage qui permet au Réseau SOA d'ajuster de manière continue son parcours de formation grâce aux données collectées lors de la mise en œuvre des actions de suivi et d'évaluation des sessions de formation. D'autre part, il sert aussi à collecter les pratiques et les enseignements tirés de l'expérience, afin qu'ils puissent être réutilisés et partagés.

5.2.2. Conception d'un dispositif de suivi-accompagnement post-formation structuré

5.2.2.1. Présentation générale DSAPF

Comme mentionné dans le précédent paragraphe, le DSE ou Dispositif de Suivi-Evaluation du parcours de formation du Réseau SOA qui est en cours d'opérationnalisation devrait permettre d'évaluer de manière complète et structurée les prérequis des participants, ainsi que les compétences acquises à l'issue de différentes sessions de formation. La conception et l'opérationnalisation d'un DSAPF ou dispositif de suivi/accompagnement post formation constitue un prolongement du parcours de Formation des Responsables d'OP. Le déploiement du DSAPF s'effectue en parfaite synergie avec le DSE en cours d'opérationnalisation. Le DSAPF a pour vocation de contribuer à la pérennisation des compétences acquises lors des sessions de formation et en même temps de maximiser l'impact des formations auprès de Réseau SOA et de ses OPR membres à travers le renforcement de la mise en pratique des acquis. La mise en place du DSAPF contribue à la mise en œuvre de l'axe stratégie n°3 du Projet Professionnel du Réseau SOA, notamment le renforcement des capacités des dirigeants. Le DSAPF repose sur une démarche participative impliquant la participation de toutes les parties prenantes : formés, OP, formateurs, techniciens d'OP, et partenaires.

5.2.2.2. Objectif et finalité du DSAPF

Le DSAPF poursuit trois principaux objectifs et finalités. Sur le plan pédagogique, son objectif consiste à faciliter le transfert des acquis de la formation par les formés et à consolider les apprentissages à travers des retours d'expérience systématiques. Du point de vue évaluatif, le DSAPF devrait permettre de mesurer l'impact des sessions de formations au-delà d'une simple évaluation du niveau de satisfaction des participants, en observant l'évolution des comportements et les résultats tangibles obtenus au niveau des OP bénéficiaires.

Sur le plan stratégique, le DSAPF assure l'alignement continu du parcours de formation avec les besoins évolutifs des OP membres et les objectifs stratégiques du Réseau SOA. Ces finalités s'articulent autour de principes directeurs fondamentaux : la proximité pour capter la réalité des pratiques sur le terrain, la pertinence des outils adaptés au profil des formés, et la pérennité grâce à l'intégration du suivi dans les processus existants tels que la mise en place d'une base de données au niveau du Réseau SOA.

Il a été conçu sur la base des résultats des enquêtes menées dans le cadre de cette recherche. Par rapport au DSE, le DSAPF intervient dans une courte période qui suit la formation. Le DSAPF déploie quatre principales séquences temporelles complémentaires, mobilisant des acteurs, ainsi que des outils spécifiques à chaque étape. Le séquençage temporel structuré du DSAPF est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Séquençage temporel DSAPF, élaboré par l'Auteur, 2026

Période	Objectifs	Acteurs principaux	Outils proposés
<i>Immédiat (0-3 mois)</i>	Évaluer la 1ère mise en pratique	Bénéficiaires, Formateurs, Responsable de Formation	Questionnaire, entretiens, groupe WhatsApp
<i>Court terme (3-6 mois)</i>	Accompagner la montée en compétence	Techniciens d'OP, Coaches, Bénéficiaires	Fiche d'observation, journal de bord
<i>Moyen terme (6-12 mois)</i>	Mesurer les effets sur l'OP	Responsable suivi et évaluation, Dirigeants OP, Partenaires	Enquête mixte, entretiens, tableau de bord
<i>Long terme (+12 mois)</i>	Évaluer l'impact stratégique	Direction Réseau SOA, Conseil d'Administration	Études de cas, restitutions, registre

Suivant le tableau relatif au séquençage temporel, le DSAPF propose divers outils concrets permettant à la mise en œuvre du suivi accompagnement des formés. Parmi les outils proposés, on peut citer : la fiche de suivi individuel à 3 mois, la grille d'observation à 6 mois, le journal de bord du formé. Le DSAPF accorde une importance particulière par rapport à la mise en œuvre d'accompagnement humain et continu pour les jeunes formés, via des coaches (élus leaders expérimentés) et des visites sur le terrain.

5.2.2.3. Indicateurs de performance

Afin de pouvoir mesurer son efficacité, un système d'indicateurs quantifiables et réalistes est proposé. Ainsi, le DSAPF élaboré dans le cadre de ce travail de recherche propose des indicateurs clés comme suit :

- Taux de formés utilisant les compétences à 3 mois ($\geq 70\%$)
- Nombre d'initiatives nouvelles portées par les formés (≥ 2 par OP)
- Satisfaction des membres de l'OP vis-à-vis du formé ($\geq 75\%$)

- Contributions formelles des formés aux politiques agricoles (≥ 5 /an)

Afin de renseigner les indicateurs de performance susmentionnés, il s'agit de renseigner ses différents indicateurs dans le dispositif de suivi et évaluation DES du parcours formation qui est déjà opérationnel au niveau du Réseau SOA. Des outils quantitatifs et qualitatifs seront combinés afin d'observer et documenter chaque indicateur. A titre d'exemple, par rapport aux taux de formés utilisant les compétences à trois mois, des enquêtes téléphoniques seront réalisées dans un délai de trois mois après chaque session de formation. Par rapport au traitement des informations collectées, il sera question de produire le ratio entre le nombre de formés déclarant utiliser au moins une compétence clé par rapport au nombre total de formés.

5.2.2.4. Facteurs de réussites identifiés pour assurer un suivi post-formation

Il est important d'adopter une approche systémique avec une anticipation du suivi-accompagnement post-formation afin de garantir à la fois l'efficacité et la pérennité des actions de formation destinées aux leaders paysans du Réseau SOA qui sont constitués à la fois par des élus déjà en poste et des jeunes futurs responsables paysans. Les premiers résultats de ce travail de recherche mettent en avant la nécessité de structurer l'accompagnement post formation autour de quelques principes directeurs :

- Collaborer avec ses OPR membres par rapport à l'identification des leaders qui vont participer au programme de formation afin de s'assurer qu'ils seront amenés à jouer un rôle clef dans leurs organisations (*producteur reconnu par ses pairs, membre actif de l'OP, disponible pour participer à l'intégralité des sessions de formation...*) ;
- Réfléchir par rapport à la mise en place d'un dispositif de suivi en amont et anticiper le suivi par rapport aux différentes étapes (avant, pendant et après la formation)
- Elaborer et mettre en place des outils de suivi et des indicateurs de suivi-évaluation bien pensés et adaptés aux contextes des OP membres de SOA ;
- Renforcer l'accompagnement par les pairs, à travers du coaching et du mentorat, pour maintenir le contact avec les leaders formés et être à l'affut des informations pour apprécier leur évolution ou leurs éventuelles difficultés par rapport à la mise en pratique des acquis de la formation ;
- Mettre en place de dispositifs de valorisation et de la reconnaissance de la qualité de la formation à travers la certification de cursus de formation ;
- Inclure systématiquement le financement des dispositifs de suivi/accompagnement post formation dans les budgets formation destinée pour les leaders

5.2.2.5. Point de vigilance, d'attention et défis

Le Dispositif de Suivi-Accompagnement Post-Formation n'est pas destiné à remplacer le Dispositif de Suivi Evaluation ou DSE, mais le complète de manière stratégique. Par ailleurs, le déploiement

efficace du dispositif de suivi-accompagnement post-formation repose sur quelques facteurs clés tels que :

- **L'appropriation par les OP membres du Réseau SOA** : *Les techniciens et les élus des OP doivent être renforcés et motivés afin de leur permettre de jouer leur rôle ;*
- **La simplicité des outils utilisés dans le nouveau dispositif** : *Pour garantir une utilisation effective et une remontée d'information fluide dans les OP vers le réseau national ;*
- **L'allocation de ressources dédiées** : *Notamment pour le temps de déplacement des techniciens et l'animation du dispositif*

Après avoir évoqué le point de vigilance et d'attention, dans cette deuxième partie, il faudra tenir compte aussi des défis par rapport à l'opérationnalisation du DSAPF. Ces défis sont de trois ordres à savoir :

- La réalisation du suivi à distance des formés compte tenu du mauvais état des pistes, ainsi que la mauvaise qualité de connexion téléphonique alors qu'il est essentiel de maintenir le contact avec les formés ;
- Le suivi/accompagnement ne doit pas être perçu par les OP bénéficiaires de la formation et les formés comme une évaluation mais plutôt un moyen de mieux identifier les besoins en formation de chaque participant, et de renforcer le parcours de formation actuel ;
- Les activités d'accompagnement post formation interviennent souvent après les sessions de formation théorique alors que les activités post formation pourraient aller au-delà de la durée de mise en œuvre du Projet ;
- Afin de mettre en œuvre les activités post-formation, le responsable de formation ou de Projet au niveau du Réseau SOA devrait anticiper la clôture du Projet et ajuster le calendrier de formation afin que chaque formé puisse bénéficier d'un suivi/ accompagnement post formation qui va au-delà d'une éventuelle date de clôture du Projet.

5.2.2.6. Mécanisme de reporting en interne

Le pilotage du DES et du DSAPF est assuré par le Chargé de mission formation en collaboration avec le Responsable du Suivi-Évaluation du Réseau SOA. Dans le cadre du reporting en interne, ils sont chargés de mettre en œuvre les activités suivantes :

- Traiter et centraliser les remontées d'information par les OP ;
- Etablir un tableau de bord semestriel par rapport au *suivi-accompagnement réalisé* ;
- Assurer l'animation des réunions de restitution avec les OP et les partenaires de SOA ;
- Alimenter et mettre à jour le registre des améliorations du DSE pour ajuster le parcours de formation.

Le déploiement du parcours de formation du Réseau SOA est déjà renforcé grâce à l'opérationnalisation de son DSE qui permettra d'évaluer les prérequis des participants, ainsi que

les compétences acquises à l'issue de différentes sessions de formation. En synergie avec le DSE, l'intégration du DSAPF contribuera au renforcement de manière durable des capacités des élus en poste du Réseau SOA, ainsi que les jeunes futurs responsables paysans.

CONCLUSION

Notre principale préoccupation dans le cadre de ce travail de recherche s'est focalisée par rapport à l'analyse de la **conception d'un dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation** qui va servir à renforcer les compétences des formés constitués par des jeunes futurs responsables paysans et des élus en poste au sein des OPR membres du Réseau SOA intervenant à Madagascar. La recherche a été menée auprès de 10 des 13 régions d'intervention du Réseau SOA.

L'étude qui a été réalisée dans le cadre de ce travail de mémoire a été menée suivant une approche qualitative. Elle a permis de dresser un diagnostic approfondi par rapport aux enjeux relatifs au transfert des acquis de la formation et à l'intégration des jeunes dans les instances de gouvernance des OP. L'exploitation des résultats de l'étude a permis de mettre en exergue plusieurs constats majeurs. Parmi ces constats, l'étude révèle que les sessions de formation organisées par Réseau SOA avec ses partenaires sont considérées comme pertinentes et de grande qualité à travers des taux d'application des acquis encourageants, en particulier pour deux principaux modules formation à savoir : « *Communication et savoir être* » et « *Missions et gestion des OP* ».

Dans un premier temps, le déploiement du parcours de formation du Réseau SOA a contribué fortement à l'amélioration de la gouvernance et de l'environnement organisationnel des OPR membres du Réseau SOA, en particulier celles bénéficiaires des sessions de formation à la prise de responsabilité. A travers ce travail de recherche, un certain nombre de facteurs limitant la mise en pratique des acquis de la formation par les formés ont été ressortis. Ces facteurs limitants sont constitués entre autres par : *l'absence d'un accompagnement des formés, le manque de ressources financières, ainsi que les résistances aux changements*. Ces trois facteurs limitants constituent parmi les facteurs limitant significativement les retombées des investissements sur la formation des responsables d'OP. Ils ont eu des impacts plus significatifs pour les jeunes formés à la prise de responsabilité que pour les élus en poste bénéficiaires des sessions de formation, confirmant ainsi nos hypothèses de recherche (H1 et H2).

Par la suite, l'étude a confirmé aussi que la question relative à l'intégration des jeunes dans les instances de décision de l'OP ne repose pas seulement de l'offre de formation existante au niveau de l'OP et qui est destinée aux jeunes. Elle constitue un défi majeur en matière de gouvernance nécessitant une transformation des structures de gouvernance, ainsi que d'un changement de paradigme au sein des OP. Le décalage entre *la fin de la formation et l'accès* des jeunes à des postes à responsabilités dans les instances de décision de l'OP confirme l'existence de « *goulot d'étranglement* » comme évoqué dans l'hypothèse H3. Ce constat appelle à la mise en place d'accompagnements ciblés et de réformes structurelles au niveau de l'OP, telles que l'instauration des quotas ou de système de mentorat formalisés.

Face à ces divers défis susmentionnés, dans ces principales recommandations, ce travail de recherche a proposé comme axe de travail, la mise en place d'un dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation (DSAPF). celui-ci est déjà en cours de mise en place ; il a été conçu afin de s'articuler avec le parcours de formation existant, ainsi que le Dispositif de Suivi-Évaluation (DSE) du Réseau SOA. Ce nouveau dispositif s'appuie sur le déploiement d'outils complémentaires : *suivi individuel, mentorat par les pairs, visites de terrain et la mise en place des réseaux d'échange.*

Structurée autour de quatre principales phases (*immédiat, court, moyen et long terme*), l'architecture du dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation (DSAPF), proposée dans le cadre de ce travail de mémoire, a été conçue afin de renforcer la pérennisation des compétences acquises par les formés durant les sessions de formation et d'optimiser leurs effets par rapport à l'amélioration de la gouvernance des OPR membres du Réseau SOA. L'objectif final du DSAPF consiste à renforcer de manière concrète le mode de gouvernance des OPR à travers une *meilleure inclusion des jeunes et des femmes* dans les instances de décision des OPR, ainsi que la mise en œuvre du plan stratégique du Réseau SOA.

En somme, ce travail de mémoire démontre dans ses résultats qu'investir dans l'accompagnement post formation ne constitue pas un coût additionnel par rapport aux coûts de la formation, mais un levier stratégique permettant de garantir à la fois l'efficacité et la durabilité des actions de renforcement des capacités des formés Comme le conclut Wampfler (2023), un suivi post-formation bien structuré permet non seulement de consolider les compétences, mais aussi de renforcer la légitimité des jeunes leaders et de préparer une relève générationnelle durable. Pour Réseau SOA, l'opérationnalisation du dispositif de suivi et d'accompagnement post-formation (DSAPF) proposé dans le cadre de ce travail de mémoire constitue une opportunité permettant de consolider ses actions syndicales, de responsabiliser les relèves qui devraient être constituées par les jeunes, ainsi que de renforcer durablement la contribution et la position du Réseau SOA par rapport à l'élaboration, au suivi de mise en œuvre des politiques et stratégies de développement agricole à Madagascar.

Grâce à la mise en œuvre de cette recherche, Réseau SOA dispose actuellement de nouvelles pistes de réflexion telle que la réalisation d'une analyse économique en lien avec la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement post formation, l'approfondissement du rôle du mentorat inversé, *l'utilisation des outils digitalisés* qui permettra à la mise en œuvre du suivi à distance des formés qui sont localisés dans des zones rurales difficilement accessibles.

Par rapport à la poursuite de ses actions de formation, l'enjeu dans le futur pour Réseau SOA résidera dans sa capacité et de ses partenaires à s'approprier et à déployer ce nouveau dispositif d'accompagnement post-formation afin de le servir d'un pilier corolaire à son parcours de formation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aker, J. C. (2011). Dial “A” for agriculture: A review of information and communication technologies for agricultural extension in developing countries. *Agricultural Economics*, 42(6), 631–647.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Bélières, J.-F., Rasolofo, P., Rivolala, B., Ratovoarinony, R., Ratsariamiarina, O., Rabe vohitra, B. N., & David-Benz, H. (2017). Typologies d’exploitations agricoles à Madagascar et contributions méthodologiques : Synthèse finale pour le programme WAW. CIRAD.

Bessette, G. (2004). *Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication*. CRDI.

CAMILLERI, Jean-Luc (2024). *La formation des jeunes, levier du développement rural à Madagascar : Cultiver le savoir, récolter l'avenir !* Paris : L’Harmattan.

Chambers, R. (1997). *Whose reality counts. Putting the first last*. Intermediate Technology Publications.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

DP SPAD CIRAD. (2019). Compte-rendu de l'Atelier « Diversité et renforcement des dispositifs d'accompagnement de l'innovation pour les producteurs ruraux à Madagascar ». Juin 2019

Étienne, S., & Gutnik, F. (2019). *Le suivi post-formation*

Fonds international de développement agricole (FIDA). (2020). *Le Forum paysan*. Février 2020

Garruchet, V. (France Volontaires), Bosc, P.-M. (Cirad), & Mialet-Serra, I. (Cirad). (2023). *Observatoire des agricultures à Madagascar : Étude de faisabilité*. Janvier 2023.

Hoffmann, A. (2011). Formation des leaders et émergence de la relève : Enquête au sein du Réseau SOA Madagascar. AFDI/SOA.

Kambasu Kasula, F. (2021). *Développement solidaire et accompagnement des groupements paysans : Capitalisation de 20 ans d'expérience du CEFADES en RDC*. 20 mai 2021.

Loussouarn, J.-J. (2021). Guide méthodologique : Économie de la formation agricole et rurale. Réseau FAR.

Méndez, V. E., Bacon, C. M., & Cohen, R. (2012). Agroecology as a transdisciplinary, participatory, and action-oriented approach. *Agroecology and Sustainable Food Systems*,

Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage [MINAE]. (2025). Données de base sur le secteur agricole à Madagascar : Contexte, stratégies et perspectives [Présentation PowerPoint]. DPSE-Septembre 2025.

Musial, M., & Tricot, A. (2020). Précis d'ingénierie pédagogique. Février 2020.

Olié, L., Bélières, J.-F., Garruchet, V., Bosc, P.-M., & Gaillard, C. (2023). Caractérisation de 300 exploitations agricoles adhérentes à Réseau SOA : Une analyse exploratoire des moyens d'existence, des systèmes d'activité et des performances agroéconomiques. Proposition d'une typologie des exploitations agricoles. CIRAD-ES, UMR MOISA.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Paul, Maela. (2015). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.

Paul, Maela. (2020). *La démarche d'accompagnement : Repères méthodologiques et ressources théoriques (2e éd.)*. De Boeck Supérieur.

Pretty, J., & Ward, H. (2001). Social capital and the environment. *World Development*, 29(2), 209–227.

RASOLOFONIRINA, F., & SOAMAZAVA, S. E. (2024). Note sur le Dispositif de Suivi et Évaluation du Parcours de Formation SOA. Syndicat des Organisations Agricoles à Madagascar.

Ravelet, M. (2010). *La méthode qualitative : de la théorie au terrain*. Presses Universitaires de France.

Réseau FAR, IRAM, Erceau, J., Doligez, F., Halley Des Fontaines, D., & Patat, C. (2021). La formation continue des agriculteurs et agricultrices - Éclairages sur les enjeux et nouvelles approches pour l'Afrique subsaharienne.

Rondot, P., & Collion, M.-H. (2001). *Agricultural producer organizations: Their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. World Bank.

Stratégie Nationale de la Formation Agricole et Rurale de Madagascar (SNFAR) 2023-2035, MINAE Madagascar : <https://reseau-far.com/strategie-nationale-de-la-formation-agricole-et-rurale-de-madagascar-snfar-2023-2025/>

Université paysanne du ROPPA (UPR). (2021). *Séminaire international - Formation continue des producteurs et productrices*. Novembre 2021

Uphoff, N. (2013). *Improving international agricultural development through local innovation*. Routledge.

Wampfler, B. (2023). *L'accompagnement post-formation dans les organisations paysannes africaines : enjeux et pratiques*. Éditions Agricultures & Développement, Paris.

Debret, J. (2019). Les normes APA françaises. Novembre 2019. Lien : <https://www.scribbr.fr/manuel-normes-apa/>

Réseau SOA. (2024, mai 28). *Présentation SOA : Contexte, enjeux et parcours de formation* [Présentation PowerPoint]. Webinaire "*Comment construire des formations efficaces pour les leaders d'Organisations Paysannes ?*", organisé par AgriCord.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien à l'intention jeunes formés à la prise de responsabilité avec le parcours de formation du Réseau SOA

A. IDENTIFICATION ET PROFIL DU JEUNE

A1. Nom et prénoms :

A2. Age :

A3. Sexe : M F

A4. Niveau de scolarité : Primaire Secondaire, Plus

A5. Situation matrimoniale : Célibataire Marié(e) Autre

A6. Nombre d'enfant en charge :

A7. Votre fonction actuelle au sein de l'OP

A8. Nom de l'OP :

A9. Région :

A10. Numéro de téléphone :

B. PARCOURS DU JEUNE (Trajectoire de vie)

B1. Quel est le parcours du jeune ? la trajectoire du jeune par rapport à son intégration dans une OP, son histoire (L'hypothèse est ici que toutes les étapes de la trajectoire antérieure du jeune peuvent lui avoir apporté des éléments qui les motivent afin de devenir agriculteurs ainsi que futurs responsables d'OP).

B2. Comment se fait votre choix dans le métier d'agriculteur et à la fois jeunes futurs responsables d'OP (motivation) ?

C. INSERTION ET FORMATION PROFESSIONNELLE

C1. Comment les jeunes s'organisent ? pour porter leurs attentes, débattre de leurs préoccupations vis-à-vis du pouvoir public, en particulier les collectivités et le démantèlement des Ministères.

C2. Avez-vous déjà bénéficié des sessions de formation dans le cadre du parcours de formation destinés aux jeunes futurs responsables d'OP du Réseau SOA ? Oui Non

C3. Année(s) de participation :

C4. Parmi les modules formation de SOA que vous aviez suivis (cocher les cases) :

- Communication & Savoir-être ;

- Mener une réflexion stratégique ;
- Intégration dans les réseaux professionnels ;
- Missions et gestion des OP ;
- OP et politiques Agricoles,

D. APPLICATION DES ACQUIS DE LA FORMATION

D1. Pour chaque module suivi, merci de décrire brièvement son application (ou non application) et les raisons.

Module de formation	Qu'avez-vous concrètement appliqué ? (<i>Méthode et attitude</i>)	Qu'est-ce qui a facilité ou bloqué cette application ?

D2. En termes de pourcentage, à combien estimez-vous utiliser les compétences acquises durant les sessions de formation dans la mise en œuvre de vos responsabilités au sein de votre OP ?.....% Pourquoi pas plus ?.....

D3. La formation a-t-elle amélioré votre confiance en vous ? Non Oui.

- Si oui, en quoi ?.....

D4. Avez-vous à votre disposition les outils de travail nécessaires pour appliquer et mettre en œuvre ce que vous avez appris ? Oui Non Partiellement. Précisez :.....

E. INTÉGRATION DANS LA GOUVERNANCE

E1. Après votre formation, avez-vous postulé à des responsabilités (CA, Bureau) ? Non Oui

- Si oui, à quel(s) poste(s)
?.....
- Résultat ? Élu Non-élu Autres
- Si non ou non élu, quelles sont les principales raisons selon vous ?
 - o Résistance des anciens dirigeants
 - o Manque de légitimité perçu (âge, expérience)
 - o Statuts de l'OP ou critères d'âge défavorables
 - o Autocensure / Manque de confiance
 - o Autre :

.....

E2. Est-ce que votre OP dispose-t-elle des mécanismes formels pour intégrer les jeunes (ex : quotas, postes réservés aux jeunes) ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

E3. Comment les autres membres de l'OP accueillent-ils généralement vos idées ou initiatives ? Très favorablement Favorablement Avec indifférence Avec réserve ou méfiance

F. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT POST-FORMATION

F1. Avez-vous besoin d'un accompagnement particulier pour pouvoir mettre en pratique ce que vous avez appris ?

- Oui, absolument
- Oui, sur certains points
- Non, pas vraiment
 - o Si oui, de quel type précisément ? (Cochez les 3 plus importants)
 - Mentorat régulier par un leader expérimenté
 - Coaching individuel sur des défis spécifiques par des formateurs
 - Réseau d'échange entre jeunes formés (WhatsApp, rencontres)
 - Sessions de formation complémentaires ou de recyclage
 - Appui technique ponctuel (ex : pour monter un dossier)
 - Autre :
 - o À quelle fréquence cet accompagnement serait-il idéal ?
 - Mensuel
 - Trimestriel
 - Tous les 6 mois

- À la demande
- Quel serait le format le plus pratique ?
 - Visites sur le terrain
 - Appels téléphoniques
 - Groupe de discussion en ligne
 - Réunions en présentiel

G. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

G1. Dans le cas où le Réseau SOA devait améliorer son parcours de formation, quel(s) modules de formation pour les jeunes suggèreriez-vous ?.....

G2. Quelle suggestion concrète de votre part pour aider votre OP à intégrer mieux les jeunes dans ses instances de décision ?

Annexe 2 : Guide d'entretien à l'intention des élus formés à la prise de responsabilité avec le parcours de formation du Réseau SOA

A. IDENTIFICATION ET PROFIL ÉLUS EN POSTE FORMES

A1. Nom et prénoms :

A2. Âge :

A3. Sexe : M F

A4. Niveau de scolarité : Primaire Secondaire, Plus

A5. Situation matrimoniale : Célibataire Marié(e) Autre

A6. Nombre d'enfant en charge :

A7. Votre fonction actuelle au sein de l'OP :Ancienneté :ans

A8. Nom de l'OP :

A9. Région :

A10. Numéro de téléphone :

B. PARCOURS DU RESPONSABLE (Trajectoire de vie)

B1. Quel est le parcours du responsable ? la trajectoire du responsable par rapport à son intégration dans une OP, son histoire (L'hypothèse est ici que toutes les étapes de la trajectoire antérieure du responsable peuvent lui avoir apporté des éléments qui les motivent afin de devenir agriculteurs et à la fois responsable d'OP).

B2. Comment se fait votre choix dans le métier d'agriculteur et à la fois responsable d'OP (motivation) ?

C. IMPACT STRATÉGIQUE ET APPLICATION

C1. Classer les modules du plus au moins impactant dans votre pratique de leader (1=plus impactant) :

- Communication & Savoir-être ;
- Mener une réflexion stratégique ;
- Intégration dans les réseaux professionnels ;
- Missions et gestion des OP ;
- OP et politiques Agricoles,

C2. Pour les deux modules les plus impactant, donnez un exemple concret de leur application dans le cadre de votre responsabilité au niveau de votre OP :

- Module 1 (.....) : Exemple d'application :
.....
- Module 2 (.....) : Exemple d'application :
.....

C3. Quels ont été les principaux obstacles à l'application d'un apprentissage important acquis lors des sessions de formation ?

- Résistance interne des membres/du CA
- Manque de temps consacré au partage en interne lors de réunion de l'OP
- Manque de ressources financières
- Contexte externe défavorable
- Autre :

C4. En termes de pourcentage, à combien estimez-vous utiliser les compétences acquises dans l'exercice de vos fonctions en tant qu'administrateur d'OP ? _____%

- Qu'est-ce qui explique ce pourcentage ?

D. TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET EFFET SUR L'OP

D1. Comment avez-vous partagé les acquis de la formation avec votre OP ? (Cochez tout applicable)

- Réunion de restitution formelle
- Application informelle au quotidien
- Délégation de tâches spécifiques à des membres
- Mise en place d'une nouvelle règle/procédure
- Pas encore fait de partage formel

D2. Quelle a été la réaction générale à ces changements/partages ?

- Adhésion et motivation
- Indifférence
- Résistance passive
- Opposition active

D3. Avez-vous observé une amélioration mesurable dans votre OP liée à la formation ? (ex : meilleure participation, décision plus rapide, nouveau partenariat).

- Non.
- Oui
- Si oui, laquelle ? :
.....

E. INTEGRATION DES JEUNES DANS LA GOUVERNANCE DE L'OP

E1. Votre vision sur l'intégration des jeunes a-t-elle changé avec la formation ?

- Oui, radicalement
- Oui, modestement
- Non, pas vraiment

E2. Quelles actions concrètes avez-vous personnellement initiées pour faciliter l'intégration d'un jeune dans les instances de décision de l'OP ?

E3. Quels sont, selon vous, les deux freins les plus puissants à l'intégration des jeunes dans votre OP ?

1.
2.

F. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

F1. Avez-vous besoin d'un accompagnement particulier pour pouvoir mettre en pratique ce que vous avez appris ?

- Non
- Oui
- Si oui, sous quelle forme prioritaire ?
 - o Coaching/mentorat par un expert externe sur un défi stratégique
 - o Groupe d'échange de pratiques entre pairs (autres présidents)
 - o Notes techniques ou fiches méthodologiques sur des sujets précis
 - o Un appui ponctuel du réseau SOA pour faciliter une transition
 - o Autre

F2. Seriez-vous prêt à mentorer un jeune leader de votre OP ?

- Oui, tout à fait
- Oui, avec un cadre défini
- Peut-être plus tard
- Non

G. RECOMMANDATIONS

G1. Une suggestion pour améliorer l'impact pratique des formations SOA :
.....

G2. Une suggestion pour le dispositif de suivi post-formation idéale :
.....

Annexe 3 : Guide d'entretien à l'intention des élus non formés (Témoins)

A. IDENTIFICATION ET PROFIL ÉLUS EN POSTE FORMES

A1. Nom et prénoms :

A2. Âge :

A3. Sexe : M F

A4. Niveau de scolarité : Primaire Secondaire, Plus

A5. Situation matrimoniale : Célibataire Marié(e) Autre

A6. Nombre d'enfant en charge :

A7. Votre fonction actuelle au sein de l'OP :Ancienneté :ans

A8. Nom de l'OP :

A9. Région :

A10. Numéro de téléphone :

B. PARCOURS DU RESPONSABLE (Trajectoire de vie)

B1. Quel est le parcours du responsable ? la trajectoire du responsable par rapport à son intégration dans une OP, son histoire (L'hypothèse est ici que toutes les étapes de la trajectoire antérieure du responsable peuvent lui avoir apporté des éléments qui les motivent afin de devenir agriculteurs et à la fois responsable d'OP).

B2. Comment se fait votre choix dans le métier d'agriculteur et à la fois responsable d'OP (motivation) ?

C. IMPACT OBSERVÉ DES FORMATIONS DE RESPONSABLE SUR L'OP

C1. Nombre de membres formés par SOA dans votre OP :

- Jeunes <35 ans :
- Élus en poste :

C2. Avez-vous observé des changements chez les membres formés ?

- Oui, très nets
- Oui, mais discrets
- Non, aucun
- Je ne sais pas
 - o Si oui, dans quels comportements ou compétences cela se voit-il le plus ? (Cochez max 3) :
 - Communication (*mieux écouter, mieux animer*)
 - Vision stratégique (*proposer des idées nouvelles, anticiper*)

- Réseautage (*représenter l'OP à l'extérieur, chercher des partenariats*)
- Gestion (*mieux organiser le travail, tenir les documents*)
- Plaidoyer (*comprendre les politiques, défendre les positions*)
- Aucun changement particulier

C3. Globalement, ces changements ont-ils eu un impact sur le fonctionnement de l'OP ?

- Oui, positif
- Oui, mais négatif
- Impact neutre
- Aucun impact

C4. Si impact positif, pouvez-vous donner un exemple concret ?

.....

C5. Y a-t-il eu des tensions ou résistances liées à ces changements ?

- Non.
- Oui
 - o Si oui, de quelle nature ?

.....

D. GOUVERNANCE ET INTÉGRATION DES JEUNES

D1. Combien de jeunes (<35 ans) siègent actuellement au Conseil d'Administration ? _____ / _____

D2. Existe-t-il des mécanismes explicites (statuts, règles) pour favoriser leur intégration ?

- Non
- En discussion
- Oui
 - o Si oui, lesquels ?

.....

D2. Selon vous, quel est le principal frein à l'intégration des jeunes dans la gouvernance de votre OP ?

- Culturel (la légitimité vient de l'âge/l'expérience)
- Structurel (les statuts ou processus électoraux bloquent)
- Générationnel (méfiance, peur du changement des anciens)
- Manque de candidats motivés ou préparés
- Autre :

.....

E. BESOINS ET PERSPECTIVES

E1. Votre OP aurait-elle besoin d'un accompagnement externe pour améliorer sa gouvernance et intégrer les jeunes ?

- Non
- Je ne sais pas
- Oui
 - o Si oui, sur quel sujet prioritaire ?
 - Révision des statuts
 - Médiation intergénérationnelle
 - Formation des jeunes
 - Formation des anciens
 - Autre :

E2. Quel module de formation SOA semble avoir été le plus utile pour vos membres ?

.....

E3. Que manque-t-il pour que les formations aient un impact plus durable et plus fort dans votre OP ?

.....

F. RECOMMANDATIONS

F1. Une suggestion pour que Réseau SOA aide mieux ses OP membres comme la vôtre :

.....

F2. Une suggestion pour que votre OP évolue sur la question de l'intégration des jeunes :

.....