

## **Éléments d'un plan de formation**

### ***La mise en marché collective de l'oignon au Niger Pour le bénéfice de la FCMN et ses coopératives participantes***

Élément d'un plan de formation est à juste titre la formule qui décrit le mieux le contenu du présent document. Lors de la séance de débriefage tenue la dernière journée de la mission d'avril 2007, les élus et employés de la FCMN avaient suggéré qu'un document de référence puisse être développé pour aider à encadrer la formation des membres et de leurs représentants locaux. Nous avons alors convenu de développer un document ciblant les objectifs pédagogiques à attendre et ce, selon les différentes clientèles. La validation du contenu de ce document se fera à l'occasion de la mission de juin 2007.

Dans les pages qui suivent nous présentons donc le fruit de cette réflexion. Dans un premier temps nous allons présenter l'objectif général et ensuite les objectifs terminaux selon les clientèles cibles. Pour chacun des objectifs terminaux nous présentons subséquemment une série d'objectifs spécifiques. Enfin, en guise de conclusion nous présentons quelques observations pour la bonne conduite des activités de formation. Mais avant tout, qui est notre clientèle cible ?

#### **La clientèle cible.**

Les objectifs pédagogiques s'adressent à trois clientèles particulières soit les membres, les responsables des CTV et les responsables des boutiques d'intrants. Nous avons choisi de ne pas couvrir les permanents de la FCMN ni ses administrateurs car ils possèdent actuellement une très grande compréhension du projet et des enjeux. En fait, ils sont devenus, après 9 mois de suivi, les experts de contenu et les formateurs sur le terrain. Connaissant bien le milieu et le degré de compréhension du projet pour chacune des 5 coopératives, nous estimons qu'ils sont les mieux placés pour élaborer les stratégies d'apprentissage. L'appui périodique fourni par les missions d'UPA DI permet également de mesurer le degré de compréhension et de faire les ajustements nécessaires.

Au moment d'écrire ces lignes, le projet est assez avancé et plusieurs des objectifs déclinés plus bas sont déjà atteints. Cependant, lors des visites dans les coopératives, les agents de suivi pourront vérifier si le niveau des objectifs est vraiment atteint et le cas échéant improviser une mini-formation pour palier à la situation. Les niveaux des objectifs sont soit du niveau de la connaissance, de la compréhension ou de la mise en application. Lors de notre mission en avril, nous avons abordé cette nomenclature (niveaux d'objectifs) avec les ressources de la FCMN et nous y reviendront en juin 2007.

#### **Les objectifs.**

Dans un premier temps, voici l'objectif général et les objectifs terminaux qui devraient être poursuivis.

##### L'objectif général.

*À la fin de la période de formation les membres et leurs représentants locaux opèrent avec efficacité un système de mise en marché collectif pour le secteur de l'oignon.*

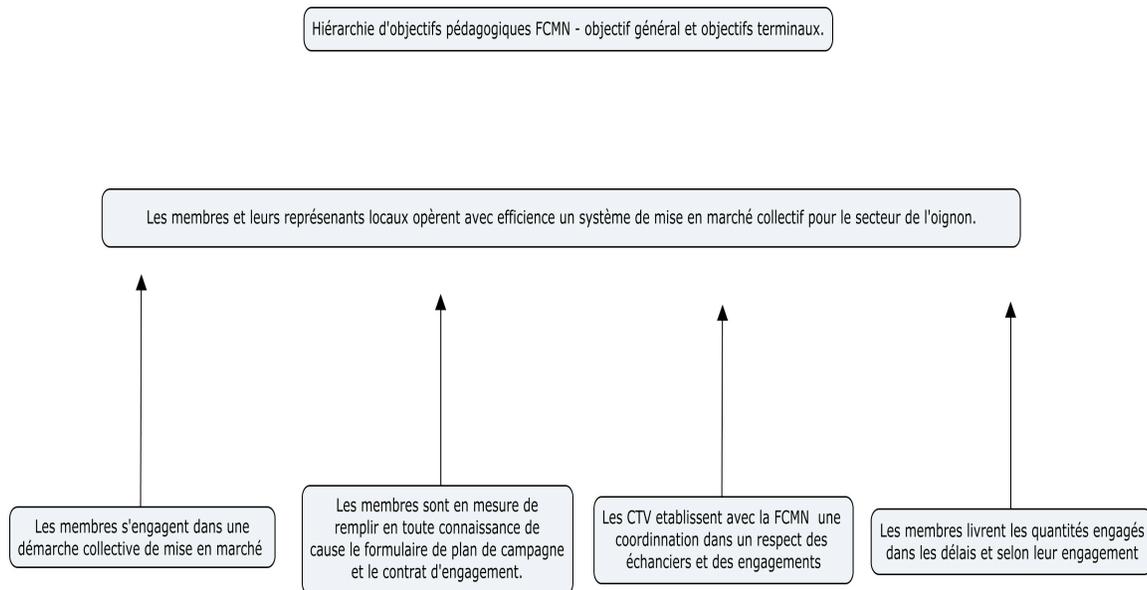
Ce que nous cherchons c'est que de concert avec les ressources de la FCMN, les efforts conjugués de tous les acteurs convergent vers un projet connu, compris de tous de tous, efficaces dans l'atteinte des objectifs de commercialisation et où certains des acteurs impliqués mettront en pratique leur

connaissance pour la bonne conduite, le suivi et la coordination du projet. Les objectifs terminaux témoignent avec plus d'acuité cette volonté.

Les objectifs terminaux :

1. *Les membres s'engagent dans une démarche collective de mise en marché;*
2. *Les membres sont en mesure de remplir en toute connaissance de cause le formulaire de plan de campagne et le contrat d'engagement;*
3. *Les CTV établissent avec la FCMN une coordination dans un respect des échéanciers et des engagements;*
4. *Les membres livrent les quantités engagés dans les délais et selon leur engagement;*

Nous verrons plus en détail chacun de ces objectifs via les objectifs spécifiques qui se rattachent à chacun. Schématiquement nous pouvons positionner ces objectifs sous forme d'une hiérarchie qui se lit de gauche à droite selon la logique de la tâche. Le formateur a tout avantage à former dans le temps selon cette logique.



Voici maintenant pour chacun des objectifs terminaux les objectifs spécifiques à couvrir selon les clientèles.

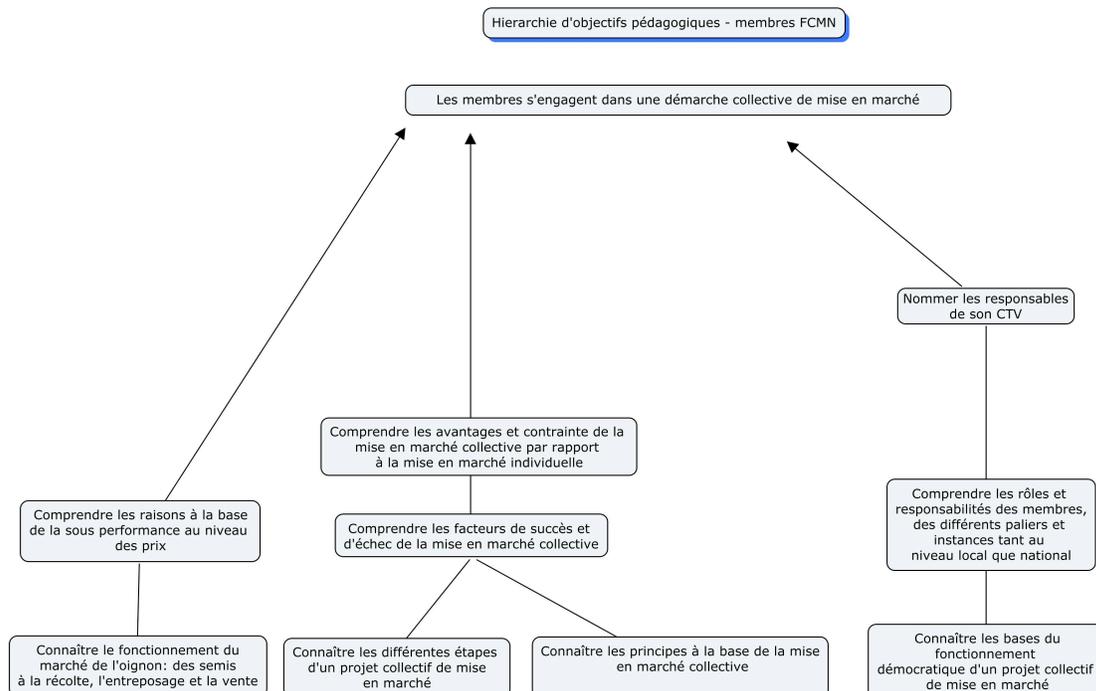
**1. Les membres s'engagent dans une démarche collective de mise en marché;**

Comme l'indique le sujet de cet objectif, ce sont les membres des coopératives qui sont visés par les activités de formation. Cependant, puisque les responsables des CTV sont également des participants, ils sont également visés. Si les administrateurs des boutiques d'intrant ne sont pas des participants ciblée par le projet, ils auraient toutefois avantage à participer. Cet objectif constitue en fait le tronc commun, soit les informations de base nécessaires à la compréhension de l'ensemble du projet.

Les objectifs spécifiques se rapportant à cet objectif terminal sont les suivants :

1. Connaître le fonctionnement du marché de l'oignon: des semis à la récolte, l'entreposage et la vente, en vue de :
  - a. Comprendre les raisons à la base de la sous performance au niveau des prix. (marché informel)
2. Connaître les différentes étapes d'un projet collectif de mise en marché et, connaître les principes à la base de la mise en marché collective en vue de :
  - a. Comprendre les facteurs de succès et d'échec de la mise en marché collective et de,
  - b. Comprendre les avantages et contraintes de la mise en marché collective par rapport à la mise en marché individuelle.
3. Connaître les différentes étapes d'un projet collectif de mise en marché, en vue de :
  - a. Comprendre les rôles et responsabilités des différents paliers et instances tant au niveau local que national et de,
  - b. Nommer les responsables de son CTV

Schématiquement nous pouvons positionner ces objectifs sous forme d'une hiérarchie qui se lit de haut en bas, (logique d'apprentissage) et de gauche à droite selon la logique de la tâche. Le formateur a tout avantage à former dans le temps selon cette logique.



Dans un premier temps, il importe de faire le point sur la situation actuelle et de décrire le marché informel et ses effets sur les prix du marché. Ensuite, selon les expériences vécues dans les autres pays d'Afrique de l'ouest, pour que les producteurs s'engagent en toute connaissance de cause, il faut les former sur les avantages du système collectif de mise en marché par rapport à la commercialisation individuelle et aborder les contraintes qu'ils devront subir pour faire partie du système. Cet élément est

central car nous devons opérer un changement fondamental dans les façons de faire et le producteur doit y adhérer. Enfin, il importe de démontrer que le projet est régi par les pairs et que tous et chacun ont un rôle à jouer et des responsabilités propres.

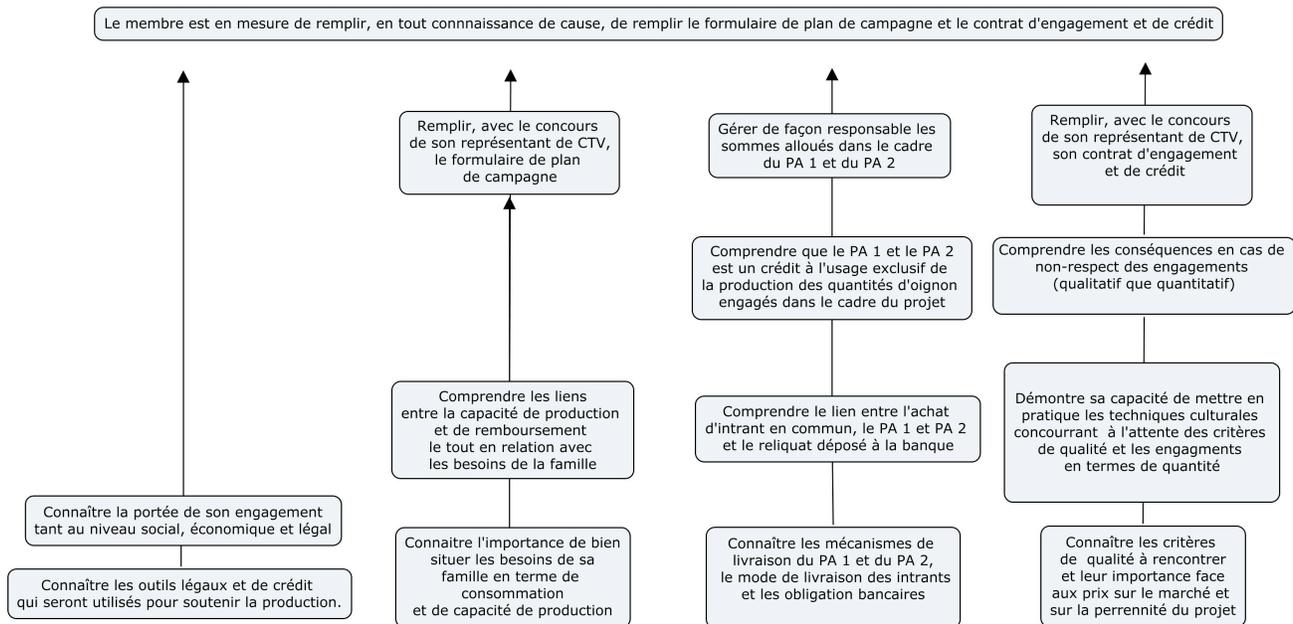
**2. *Les membres sont en mesure de remplir en toute connaissance de cause le formulaire de plan de campagne et le contrat d'engagement;***

Encore ici, nous sommes dans le tronc commun. Les responsables des CTV de même que les participants ont avantages à participer. Pour les membres, c'est la porte d'entrée dans le projet et c'est ici qu'ils mesureront vraiment la portée du geste qu'ils vont poser en s'engageant dans la démarche collective.

Les objectifs spécifiques se rapportant à cet objectif terminal sont les suivants :

1. Connaître la portée de son engagement tant au niveau social, économique et légal et connaître les outils légaux et de crédit qui seront utilisés pour soutenir la production.
  - a. C'est en quelques sortes l'introduction permettant de comprendre les autres thèmes.
2. Connaître l'importance de bien situer les besoins de sa famille en terme de consommation et de capacité de production en vue de :
  - a. Comprendre les liens entre la capacité de production et de remboursement, le tout en relation avec les besoins de la famille;
  - b. Remplir, avec le concours de son représentant de CTV, le formulaire de plan de campagne.
3. Connaître les mécanismes de livraison du PA 1 et du PA 2, le mode de livraison des intrants et les obligations bancaires, en vue de :
  - a. Comprendre le lien entre l'achat d'intrant en commun, le PA 1 et PA 2 et le reliquat déposé à la banque, et
  - b. Comprendre que le PA 1 et le PA 2 est un crédit à l'usage exclusif de la production des quantités d'oignon engagés dans le cadre du projet, pour pouvoir,
  - c. Gérer de façon responsable les sommes alloués dans le cadre du PA 1 et du PA 2.
4. Connaître les critères de qualité à rencontrer et leur importance face aux prix sur le marché et sur la pérennité du projet, en vue de :
  - a. Démontrer sa capacité de mettre en pratique les techniques culturales concourant à l'attente des critères de qualité et les engagements en termes de quantité;
  - b. Comprendre les conséquences en cas de non-respect des engagements (qualitatif que quantitatif);
  - c. Remplir, avec le concours de son représentant de CTV, son contrat d'engagement et de crédit.

Schématiquement nous pouvons positionner ces objectifs sous forme d'une hiérarchie qui se lit de haut en bas, (logique d'apprentissage) et de gauche à droite selon la logique de la tâche. Le formateur a tout avantage à former dans le temps selon cette logique.



L'expression, en toute connaissance de cause de cet objectif terminal nous amène à la responsabilisation du membre face à sa capacité de production et ses engagements.

- Sa capacité de production : car il doit être en mesure de bien calculer ses besoins pour répondre à la fois aux besoins de sa famille et ses besoins économiques,
- Ses engagements sont de plusieurs ordres mais ont tous un lien commun la production d'oignons de qualité.
  - il doit réaliser que le PA 1 et le PA 2 ne sont pas des subventions et qu'il doit utiliser les sommes pour produire la quantité et la qualité entendue, il doit donc, pour ce faire, porter toute son attention à la production.
  - Mais par-dessus tout, l'expérience d'UPADI nous dicte qu'on peut énoncer toutes les règles de fonctionnement que l'on veut, mais si on ne présente pas, avec conviction, les conséquences sociales et légales auxquelles les producteurs s'exposent en ne les respectant pas, ils ne les prendront pas au sérieux.

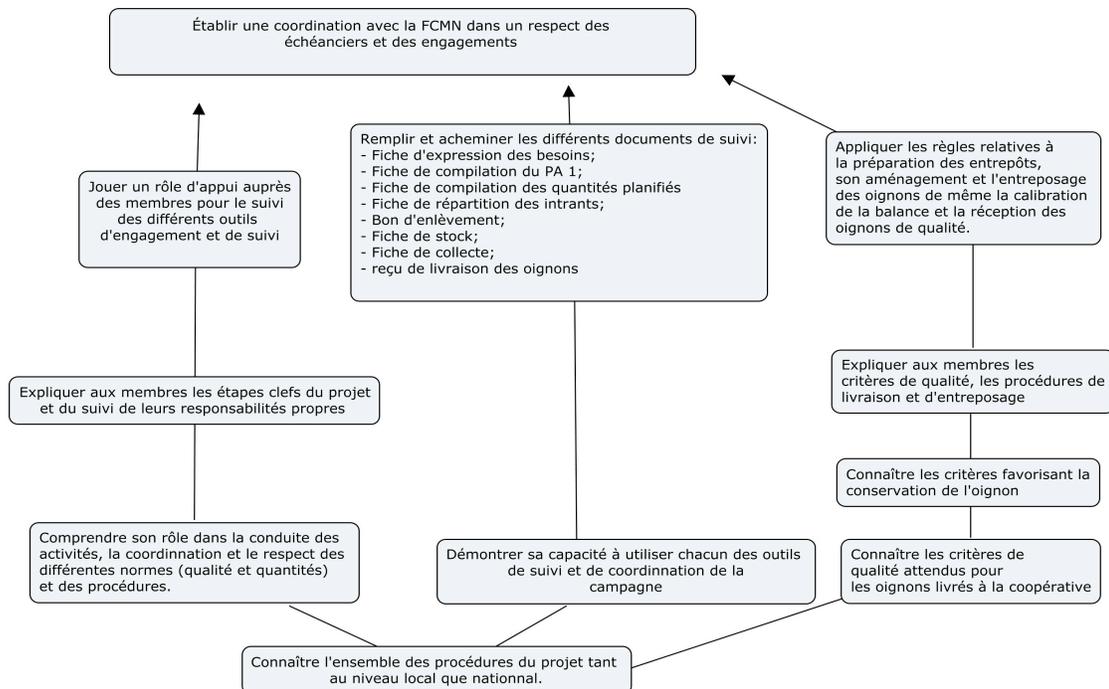
### ***3. Les CTV établissent avec la FCMN une coordination dans un respect des échéanciers et des engagements;***

Cet objectif terminal s'adresse essentiellement aux responsables des CTV. Ce sont les élus locaux qui sont chargés de suivre le projet et d'assurer un lien de coordination entre la coopérative, ses membres et la FCMN. Outre l'aspect coordination, ces élus ont la charge de mener le projet à terme pour chacune des campagnes et ce, selon les échéanciers établis. Les responsables des boutiques d'intrant sont également interpellés car ils sont directement impliqués dans le processus de livraison du PA 1. Enfin, les responsables des coopératives, élus du C.A., devraient également participer pour pouvoir administrer leur coopérative en toute connaissance de cause.

Les objectifs spécifiques se rapportant à cet objectif terminal sont les suivants :

1. Connaître l'ensemble des procédures du projet tant au niveau local que national.
  - a. C'est en quelques sortes l'introduction permettant de comprendre les autres thèmes.
2. Comprendre son rôle dans la conduite des activités, la coordination et le respect des différentes normes (qualité et quantités) et des procédures en vue de :
  - a. Expliquer aux membres les étapes clés du projet et du suivi de leurs responsabilités propres et de,
  - b. Jouer un rôle d'appui auprès des membres pour le suivi des différents outils d'engagement et de suivi.
3. Démontrer sa capacité à utiliser chacun des outils de suivi et de coordination de la campagne, en vue de :
  - a. Remplir et acheminer les différents documents de suivi: - Fiche d'expression des besoins; - Fiche de compilation du PA 1; - Fiche de compilation des quantités planifiées - Fiche de répartition des intrants; - Bon d'enlèvement; - Fiche de stock; - Fiche de collecte; - reçu de livraison des oignons
4. Connaître les critères de qualité attendus pour les oignons livrés à la coopérative et les critères favorisant la conservation de l'oignon, en vue de :
  - a. Expliquer aux membres les critères de qualité, les procédures de livraison et d'entreposage et,
  - b. D'appliquer les règles relatives à la préparation des entrepôts, son aménagement et l'entreposage des oignons de même la calibration de la balance et la réception des oignons de qualité

Hierarchie d'objectifs pédagogiques - employés FCMN, membres comité pilote et CTV et boutiques d'intrants FCMN



Au delà de l'utilisation des outils de gestion, il est indispensable de former les membres des CTV sur les mécanismes de collecte, et en particulier sur le rôle des membres du CTC et le rôle des membres de la coopérative. Les membres des CTV doivent comprendre qu'ils sont responsables d'assurer le respect des normes pour tous les oignons collectés. Le CTV doit aussi être formé sur les aspects pratiques de la collecte telle que la préparation du matériel de collecte, la préparation et l'aménagement de l'entrepôt, l'opération correcte de la balance, la façon d'entreposer les oignons (épaisseur maximale d'oignons sur chaque claie et espace qui doit rester vide pour permettre la circulation de l'air), etc.

Éventuellement, il faudra aussi former les membres des CTV sur l'entretien des stocks et les traitements phytosanitaires adéquats. Également, il faudra aussi se pencher sur les notions de comptabilité et la mise en place d'un système comptable. En fait, il faudra éventuellement qu'ils présentent les résultats financiers de la campagne aux membres de la coopérative. Actuellement, nous n'avons pas le portrait des besoins des membres des CTV dans ces domaines.

#### ***4. Les membres livrent les quantités engagés dans les délais et selon leur engagement;***

Nous revenons ici au tronc commun, à la différence que les responsables des CTV deviennent des personnes ressources pour contextualiser le contenu à la réalité de sa coopérative. D'autres acteurs s'ajoutent : les responsables techniques d'Agriterra pour la diffusion du contenu technique relatif aux normes de production de l'oignon. Cet objectif terminal couvre en fait trois pôles :

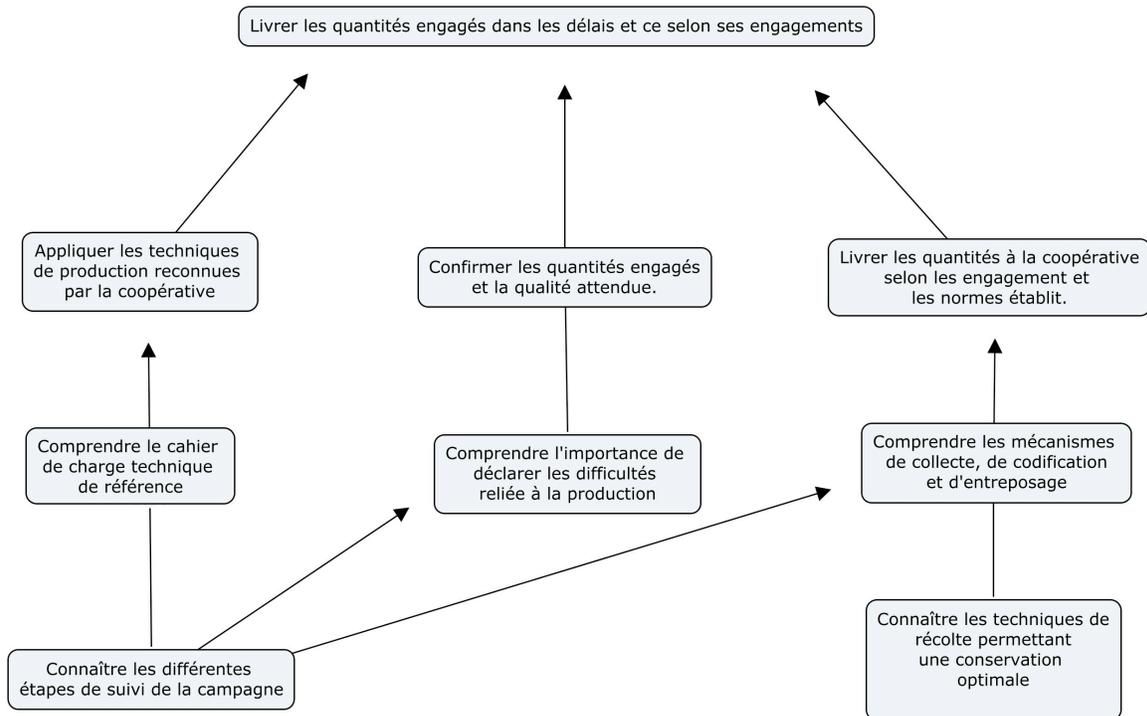
- Les techniques de production;
- Les procédures en cas de problèmes de production (sinistres);
- Les procédures de livraison de quantités planifiées.

Les objectifs spécifiques se rapportant à cet objectif terminal sont les suivants :

1. Connaître les différentes étapes de suivi de la campagne, en vue,
  - a. D'une part, comprendre le cahier de charge technique de référence et ainsi appliquer les techniques de production reconnues par la coopérative;
  - b. D'autres part, comprendre l'importance de déclarer les difficultés reliée à la production et confirmer (ou infirmer) les quantités engagés et la qualité attendue.
2. Connaître les techniques de récolte permettant une conservation optimale, en vue,
  - a. Comprendre les mécanismes de collecte, de codification et d'entreposage
  - b. Livrer les quantités engagés dans les délais et ce selon ses engagements

Schématiquement nous pouvons positionner ces objectifs sous forme d'une hiérarchie qui se lit de haut en bas, (logique d'apprentissage) et de gauche à droite selon la logique de la tâche. Le formateur a tout avantage à former dans le temps selon cette logique.

### Hierarchie d'objectifs pédagogiques - membres FCMN



Il s'agit de poursuivre la collaboration avec Agriterra pour le premier volet. Il faut s'assurer que les normes de production contenue dans le contrat soient correctement diffusées aux membres. Le cahier de charge est en fait une fiche de production. Ce n'est pas tous les membres qui peuvent le lire mais, puisque des agents d'Agriterra sont sur le terrain, la formation se fera dans l'action. Pour la section portant sur la procédure de déclaration des sinistres, il faut que le membre comprenne bien l'importance d'aviser dans les délais toutes difficultés relatives à la production afin que son CTV puisse prendre les mesures appropriées. Enfin, la procédure de collecte est très importante surtout pour les coopératives qui feront de l'entreposage à plus long terme car les techniques de récoltes conditionnent la durée de l'entreposage. Ensuite, le membre doit comprendre que ses sacs seront inspectés et pesés par les membres de son CTV afin de vérifier la conformité de sa production face à son engagement. Si tout est conforme, son CTV pourra autoriser l'émission de son PA 2. Il doit aussi comprendre que la traçabilité de son produit est de mise.