



## Renforcement des capacités des acteurs des CVA au sein des PI maïs au Bénin: Réflexions sur les limites de l'approche AMAFINE



### *Failure Story N°1*

AMAFINE est un projet novateur qui vise l'amélioration de l'accès au financement pour les acteurs du maillon commercialisation de la filière maïs au Bénin, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. L'une des stratégies adoptées dans la mise en œuvre de ce projet est le renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeurs du maïs. Face aux ressources limitées du projet AMAFINE et tirant leçons des expériences par le passé, l'approche de formation en cascade a été adoptée. Elle a consisté à former d'une part, des formateurs (membres de l'équipe pays) et d'autre part, les leaders des PI. Après 18 mois d'accompagnement des acteurs, il s'observe que cette approche n'a pas toujours fonctionné. Ce récit est un essai d'analyse des facteurs déterminants cet insuccès afin d'en tirer des leçons idoines pour l'avenir. En effet, nous ne disposons pas d'informations sur les expériences menées dans les autres pays et les réflexions développées ici sont exclusivement une étude de cas

du Bénin et constituent des hypothèses pour des interventions futures.

### **L'expérience de l'approche de formation en cascade au Bénin**

Au Bénin, deux séries de formations ont été organisées au profit des acteurs des CVA membres des Plateformes d'Innovation. Ces formations concernent plusieurs thématiques : (i) bonne gouvernance des PI, (ii) appropriation du modèle de financement, (iii) Systèmes d'Information sur les Marché (SIM), (iv) prospection de marché, stratégie de commercialisation et contractualisation, (v) élaboration du plan d'affaires, la recherche du financement et gestion du crédit. Dans la pratique l'équipe AMAFINE-Bénin a été formée sur les deux premières thématiques par la coordination technique régionale. Ensuite, une trentaine de leaders et responsables de chaque PI a été formée pendant trois jours. Quant aux



autres thématiques, l'équipe AMAFINE Bénin a développé les modules de formation et a mis

en œuvre la formation des leaders avec une contribution de la coordination technique régionale sur le terrain. A leur tour, ces leaders ont été mandatés d'aller former leurs pairs sur la base des connaissances reçues. Les acteurs qui participent aux séances de « restitution » des formations à la base sont aussi considérés comme des bénéficiaires directs du projet. A ce titre, ils sont supposés avoir reçu les mêmes connaissances que leurs leaders. Evidemment, cette approche a permis au Bénin de passer de 134 à 508 acteurs dont les capacités sont supposées être renforcées sur la multitude de thématiques suscitées.

### Les acteurs apprécient autrement l'approche

« *Qui trop embrasse mal étreint* ». C'est par ce proverbe du XIV<sup>ème</sup> siècle que l'un des leaders (non mandatés pour la restitution) a démarré son appréciation de l'approche adoptée par AMAFINE Bénin. D'une part, les leaders sont tellement impliqués dans « *beaucoup de choses* » que leur capacité et dynamisme en reçoivent un coup. D'autre part, il est prévu dans les modules de formations organisées trop de choses ne permettant pas aux acteurs/leaders de retenir l'essentiel à dupliquer. En effet, les apprenants n'ont plus l'âge et

le niveau pour se mettre en position d'apprentissage à forte intensité. De plus, il n'est pas évident que les acteurs à la base arrivent à maîtriser les notions enseignées par les leaders du fait de leur niveau relativement bas. Or, il est préférable d'apprendre peu de choses en profondeur que de posséder un verni de connaissance sur tout qui ne servirait *in fine* à rien.



Sous un autre angle, le principe de liste de présence aux formations, au lieu d'être un moyen de contrôle, n'est-elle pas une ressource de plus pour justifier un fait qui n'a jamais existé ? Autrement, si à certains endroits, les leaders sont obligés de limiter le nombre de participants, ailleurs, certains leaders pour faute de suivi n'en ajoutent-ils pas ? En effet, les membres des PI, au moment de ces formations n'existaient pas de façon régulière. Il n'est pas donc évident que ceux qui sont déclarés bénéficiaires directs soient tous des membres des PI mais accompagnés par le projet AMAFINE.

### Quand une femme de « Gnizounmè » raconte la démarche et les produits de la restitution à la base

Abordant la durée très courte de la formation des acteurs à la base, la productrice s'exprime en ces termes : « *C'est au mensonge qu'on donne beaucoup de place et qu'on habille afin qu'il soit bien beau* ». Autrement, les leaders

n'ont pas besoin d'assez de temps pour faire passer l'essentiel des connaissances reçues à la formation. En effet, pour elle, la formation des leaders est entourée de tous les soins possibles afin que cela soit digeste. Cependant, les acteurs n'ont pas ce temps-là car après la restitution, ils doivent vaquer à d'autres choses. Malgré le temps court de la restitution, les résultats sont les mêmes étant donné que les leaders ne peuvent pas nous transmettre, au cours d'une seule séance, tout ce qu'ils ont appris. Pour une formation, les leaders organisent deux séances de restitution par mois afin de permettre aux acteurs à la base une assimilation plus aisée des notions reçues. Selon cette femme, la démarche de formation en cascade est préférable. « *Si vous venez ici pour nous former pendant trois jours, nous ne pouvons pas nous concentrer et patienter pour vous suivre. On sera entrain de penser à nos activités, à notre champ qu'on ne va donc rien suivre. C'est mieux que nos responsables continuent d'aller suivre pendant les 3 jours et revenir ici nous former pendant 2 heures* », conclut-elle. Cependant, si toutes ces affirmations ne sont pas réfutables, il reste à les prendre avec réserve au regard des liens de proximité qui la lient avec le

leader de la zone déconcentrée de la PI Couffo.

### **Une approche de renforcement de capacités tronquée**

L'enseignement à tirer c'est qu'une formation en cascade telle que mise en œuvre au Bénin ne peut fonctionner que si tous les leaders bénéficiaires de la formation au niveau 2 disposent d'une certaine compétence leur permettant de transmettre les connaissances reçues. Par ailleurs, il faudra s'assurer que le niveau d'engagement et d'investissement de ces leaders est suffisant pour insuffler le processus. Trois facteurs se dégagent et justifient le troncage de l'approche et la léthargie au niveau des PI. Premièrement, les modules servant de base de la formation des leaders sont rédigés en français et leur niveau d'instruction n'est pas suffisant pour en faire une exploitation judicieuse dans un processus où ils assurent en aval le rôle de formateurs. La diversité linguistique des participants à la formation organisée par l'équipe AMAFINE constitue parfois une limite malgré l'effort de faire passer les messages en langue locale. Cela réduit déjà le degré d'appropriation par les leaders des thèmes développés. Deuxièmement, les ressources mobilisées en termes d'espace, de restauration et de frais de déplacement des leaders sont inexistantes pour ceux formés à la base. Cela induit donc une faible motivation étant donné que les acteurs à la base sont bien informés des conditions dans lesquelles leur formateur (les leaders) ont reçu leur savoir. Troisièmement, l'un des corollaires du facteur décrit précédemment, est la réduction drastique de la durée de la formation à la base. En réalité, les séances organisées par les leaders mandatés, qui n'ont pas été toujours, les « *bon élèves* » au cours de la formation ne durent qu'au maximum deux à trois heures. Globalement, l'approche en cascade n'est pas inclusive. Si elle l'avait été, cela aurait permis de mieux

intégrer les contingences de la mise en œuvre de la formation à la base. Ainsi, les acteurs auraient recherché de façon participative, la faisabilité et donc rechercher avec ces leaders comment adapter les différentes exigences (logistique, barrières linguistiques, inadaptation des thématiques pour certains acteurs, etc.) à la réalité de terrain. Il apparaît également qu'il a manqué un suivi de la part des facilitateurs locaux qui étaient supposés accompagner le processus.

### Ajuster l'approche pour de meilleurs résultats

L'approche de formation en cascade adoptée aurait été plus efficace si elle était mieux pensée. A l'avenir, nous pensons qu'il faudra séquencer les thèmes développés et décentraliser les formations (tout au moins au niveau arrondissement) vu l'envergure des PI de point de vue spatiale. A ces niveaux, le nombre de leaders participants serait réduit et le budget ainsi dégagé pourrait permettre d'assurer ne ce reste que la collation (motivation) des acteurs à la base. Par ailleurs, les leaders qui devraient assurer la formation-restitution à la base doivent être désignés par l'équipe du projet en fonction de leur performance au cours de la formation. En outre, toutes les formations à la base devraient faire l'objet d'un suivi rapproché par les responsables de la PI ou le facilitateur local de la

PI. De même, la participation des personnes étrangères au milieu aux séances de restitution donnerait plus de crédibilité au message véhiculé car nul n'est prophète chez soi, dit-on. Enfin, l'utilisation des boîtes à outils ou des projections rendra les acteurs plus intéressés lors des formations/restitutions.

#### Auteurs:

AHOYO ADJOVI N. R., HINNOU C. L., NOUKPOZOUNKOU D. M., FONNINHOU L. HOUEDJOFONON E., OGOUIDE F. et ADJANOHOUN A.

#### Avec la Contribution

Bonaventure TOHOUEGNON et Mantanmi ADEOTI

Editeurs : CORAF et UEMOA

#### Autres notes dans cette série

1. AMAFINE : l'élément déclencheur de la contractualisation entre les acteurs des CVA maïs au Bénin
2. AMAFINE comme un boulevard de conquête de la clientèle pour l'IMF PEBCo-BETHESDA : le déclic de Kokouhoué dans le Couffo
3. Contribution du projet AMAFINE à l'autonomisation des transformatrices du maïs : le cas de Beracca est une école !
4. Investissez pour nous organiser et nous gagnerons beaucoup : la PI comme un moyen de richesse des acteurs CVA maïs au Bénin

Dépôt légal N° 11434 du 10 juillet 2019,  
Bibliothèque Nationale (BN) du Bénin, 3ème trimestre.

ISBN : 978 – 99982 – 53 – 03 – 2

Contact: [hicoll77@yahoo.fr](mailto:hicoll77@yahoo.fr) (+229) 97 73 89 04

