

# FIKRA

UNE INITIATIVE COLLECTIVE PORTÉE PAR  
NETWORK OF EUROPEAN FOUNDATIONS



## Synthèse des enseignements

## LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### Pourquoi une évaluation?

A l'issue de 6 ans de mise en œuvre et dans un contexte de clôture du programme, les Fondations à l'initiative de FIKRA ont exprimé leur souhait de mieux connaître les effets du programme sur les porteurs, sur les bénéficiaires et sur leurs communautés, afin de pouvoir capitaliser sur la diversité des expériences. L'évaluation devait permettre d'identifier et de comprendre les facteurs qui ont freiné ou contribué à la réussite du programme afin d'en tirer des enseignements et de les partager largement.

### Comment ce travail a-t-il été mené?

**Scope** : l'évaluation a été menée entre mars et octobre 2018 auprès de la grande majorité des porteurs de projets des appels 1,2 et 3 (43 projets sur 47, par rapport à un total de 60 projets soutenus sur les 4 appels à projets).

**Méthode** : des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les porteurs de projet et plusieurs responsables d'associations par un consultant formateur, familier du programme FIKRA.

**Cadre d'évaluation** : un cadre d'évaluation rénové en 2017, clarifiant les objectifs poursuivis, le public cible et les modes opératoires et définissant une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, a servi de fil conducteur à l'étude.

### Deux objectifs stratégiques ont été définis :

- Susciter localement des dynamiques collectives d'action et d'engagement en renforçant les capacités de leadership communautaire des porteurs de projet et en favorisant l'émergence d'un écosystème performant.
- Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés du Nord-Ouest tunisien en soutenant leur développement économique, social et culturel.

## SYNTHÈSE

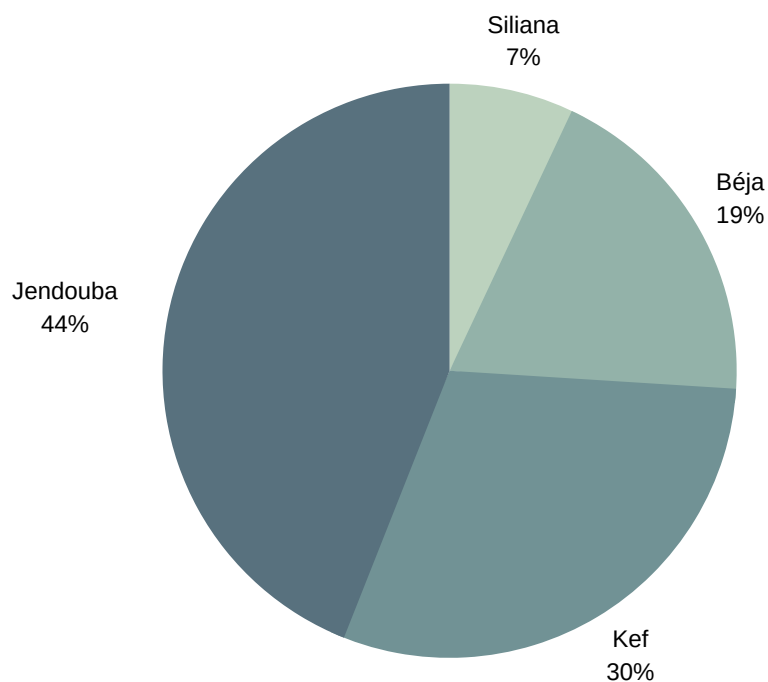
FIKRA a permis, grâce à une approche intégrée du soutien (subvention et renforcement des compétences) d'accompagner la maturation et la réalisation de près de soixante projets (\*) utiles à la communauté, qu'il s'agisse de projets d'installation ou de rénovation d'équipements essentiels pour le confort de vie au quotidien des habitants (source d'eau, récupérateurs d'eau de pluie, centre de loisirs, etc.) ou de valorisation de ressources disponibles localement (des ressources naturelles comme les plantes aromatiques et médicinales - PAM, le cardon sauvage mais aussi des « talents » individuels, notamment dans les domaines de l'agriculture ou de l'art).

\* Source : appels à projets 1, 2, 3 et 4

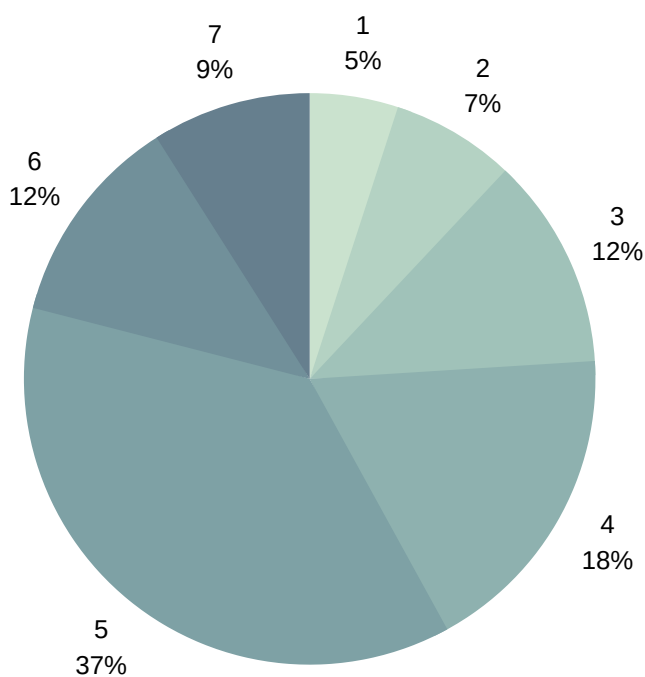
## Chiffres clés:

### Les projets

(Source: projets évalués, appels à projets 1,2 et 3 uniquement)



### Répartition des projets par gouvernorat



### Répartition des projets par secteur

- 1 - Transformation industrielle
- 2 - Commercial
- 3 - Culturel
- 4 - Aménagement / équipements / espace public
- 5 - Agriculture
- 6 - Artisanat
- 7 - Ecotourisme



Projet de conditionnement et de vente de cardon sauvage , KEF



Projet de valorisation des plantes aromatiques et médicinales, JENDOUBA

## Les porteurs de projet

- Plus de 70% de jeunes de moins de 35 ans
- Près de 50% de femmes
- Plus de 90% de personnes diplômées et souvent sans emploi

## Les bénéficiaires

- Entre 5 000 et 5 500 personnes bénéficiaires directs
- Parmi eux, une majorité de familles et de femmes vivant en milieu rural



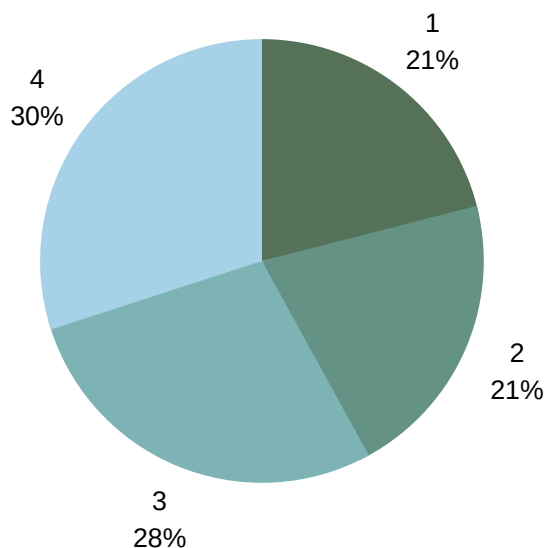
Projet de soutien aux élèves en difficulté de l'école Zohour Sers, KEF



PLUS DE 80% DES PROJETS EN ZONE RURALE



40 % EN ZONE ENCLAVEE (\*)



### Etat actuel du projet (\*\*)

- 1 - En rythme de croisière
- 2 - Abandonné
- 3 - Clôturé
- 4 - En cours de développement



DONT PLUS DE 75% DE PROJETS REUSSIS(\*\*\*)

\* Une zone enclavée est une zone rurale ne disposant pas de couverture en matière de transport public, de réseau téléphonique, de branchement d'assainissement ni/ou d'eau potable

\*\* En rythme de croisière : projet qui a atteint ses objectifs initiaux, ses capacités de production ou exploitation de manière continue/ Abandonné : projet arrêté en cours et avant l'atteinte des objectifs/ Clôturé : projet terminé et objectifs atteints totalement ou partiellement/ En cours de développement : projet en cours qui n'a pas réalisé tout son potentiel.

\*\*\* Un projet considéré comme réussi est un projet qui a atteint ses objectifs, touché le public cible et entraîné une dynamique locale, économique, sociale et/ou environnementale.

## Analyse SWOT du programme FIKRA

### FORCES

- La formation et l'accompagnement très en amont du projet
- Le financement sous forme de subvention
- Un financement moyen par projet (\*) « modéré » (environ 33KDT soit près de 10k€, hors financement "challenge" (\*\*)) pour un taux de réussite élevé (77%)
- L'accent mis sur les jeunes, les femmes et les zones enclavées
- La promotion des ressources naturelles, des traditions artistiques et culturelles et des produits de terroir
- La diversité des projets soutenus
- Une dizaine d'associations ont été renforcées grâce à leur participation et sont devenues « incubatrices » de projets entrepreneuriaux

### FAIBLESSES

- La trop grande hétérogénéité du coaching
- La formation/ l'accompagnement insuffisant en termes de programmation budgétaire
- Une collaboration parfois décevante et conflictuelle entre les associations et les porteurs d'idée
- L'absence de représentation du programme dans la région
- FIKRA reste trop peu connu des institutions publiques et des acteurs locaux
- Une médiatisation insuffisante du programme et des réussites individuelles/collectives
- S'agissant des projets complexes ou à fort potentiel, insuffisance des relais identifiés pour assurer la poursuite du projet dans les meilleures conditions

### OPPORTUNITES

- FIKRA, un programme pionnier de l'ESS (\*\*\*) dans la région
- L'ESS est aujourd'hui présentée comme un axe de développement dans la politique de l'Etat
- Emergence de nouveaux acteurs de l'ESS dans la région Nord-Ouest qui pourraient servir de fondation à un écosystème favorable au lancement de projets de type « FIKRA »
- Nombreux besoins non couverts dans la région
- Chômage élevé avec une part importante de personnes diplômées

### MENACES

- Culture entrepreneuriale très peu développée dans la région
- Une bureaucratie administrative génératrice, localement, de freins potentiels à l'innovation et à l'entrepreneuriat
- Expérience négative des coopératives et des entreprises mutualistes qui entraîne une certaine méfiance vis-à-vis du collectif, en particulier en milieu rural (toute la zone Nord-Ouest)
- Méfiance vis-à-vis d'un tissu associatif jeune et peu développé dans certains territoires

\* Montant moyen estimé sur base de l'ensemble des projets financés pour les 4 appels

\*\* Au total, 3 projets ont bénéficié d'un financement complémentaire, "challenge", destiné à faciliter le changement d'échelle de projets à fort potentiel d'impact

\*\*\* ESS : économie sociale et solidaire

# LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EXPERIENCE FIKRA

## S'agissant du programme :

### LA FORMATION, UN ATOUT DU PROGRAMME, QUI POURRAIT ENCORE ÊTRE ENRICHIE ET MIEUX VALORISÉE

D'une manière générale, **la formation dispensée a été très appréciée par les porteurs d'idée. Le contenu comme la durée** ont été cités à de nombreuses reprises comme « **point fort** » du programme FIKRA.

Néanmoins, **plusieurs suggestions d'amélioration du cursus ont été faites** par les participants :

- scinder le temps de formation commune FIKRA en blocs espacés dans le temps, de sorte à mieux coller à l'évolution des besoins de formation au cours de la mise en oeuvre du projet
- ajouter, en particulier à l'attention des jeunes porteurs sans expérience préalable, une formation sur le volet juridique pour appuyer la constitution d'une entité de gestion/exploitation du projet
- proposer des modules avancés sur certaines thématiques, tels que le marketing ou la commercialisation.

En outre, force est de constater **qu'une part importante des projets ont nécessité l'acquisition**, par le porteur, mais aussi parfois par les bénéficiaires directs du projet, **de techniques particulières** telles que le tissage, l'élevage cunicole, la production de fromages, le conditionnement, etc. Dès lors, il pourrait être pertinent, pour ce type de projets, **de prévoir, dès le lancement, une enveloppe dédiée à une formation par des professionnels des futurs bénéficiaires**. Cette formation a eu lieu bien souvent mais pas toujours dans des conditions optimales.

Enfin, plusieurs lauréats ont proposé que la formation FIKRA fasse l'objet d'une **meilleure reconnaissance à travers une forme de certification** par exemple **qui permettrait non seulement de valoriser le parcours FIKRA, de faciliter sa reconnaissance par d'éventuels partenaires** (exemple : organismes de crédit) **mais aussi de remettre un document officiel** à des personnes parfois non diplômées.

### L'ACCOMPAGNEMENT, UNE PRESTATION DE QUALITÉ VARIABLE SELON LES COACHS

**Le bilan de l'accompagnement est plus partagé.**

**Les lauréats ont souligné et salué l'originalité de l'approche FIKRA de proposer un accompagnement individualisé et intensif en phase très amont du projet** (sorte d'incubation). Cette originalité a souvent été perçue comme une marque de confiance.

Mais **la qualité de la prestation s'est avérée assez hétérogène, comme en témoignent les porteurs. Cette hétérogénéité s'est manifestée à plusieurs niveaux** : disponibilité du coach, fréquence des visites sur place ou des échanges avec le porteur, expertise du coach par rapport à une thématique donnée ou au territoire d'implantation du projet, connaissance de la réglementation et/ou des démarches administratives à mener en amont/pendant le lancement du projet, etc.

**Les entretiens menés avec les porteurs et avec les associations ont permis de recenser un certain nombre de risques associés à un accompagnement insuffisant ou défaillant** : business plan insuffisamment étayé, calibrage incorrect du besoin de financement, estimation erronée

des besoins « du marché », non anticipation des contraintes liées à l'obtention d'une autorisation d'exploitation d'une parcelle de terre, etc.

**Les raisons de la faiblesse de ce maillon du programme sont à rechercher à plusieurs niveaux :**

- **l'adéquation du profil et de l'expertise du coach avec le besoin du porteur** : tandis que certains « binômes » de coach/porteur ont fonctionné (et parfois fonctionnent encore, en dehors du programme FIKRA) de manière efficace et durable, ce « binômage » s'est avéré moins concluant pour d'autres. On peut citer l'exemple du projet de recyclage de sachets plastiques usagés qui a souffert d'un manque de planification amont tel (en particulier aux niveaux opérationnel, RH et commercial) que le projet est aujourd'hui à l'arrêt.

Pour améliorer la qualité du « matching » et assurer une meilleure prise en compte des besoins du porteur, il aurait pu être intéressant d'établir un diagnostic plus précis du besoin d'accompagnement à l'issue de la formation mais aussi d'établir une liste des coachs référencés, par gouvernorat et en prenant soin de préciser les atouts et spécialités de chacun d'eux, de sorte à améliorer la pertinence du « matching ».

- **le cadrage (par l'équipe FIKRA) des attentes vis-à-vis du coach en amont du conventionnement**. Jugé insuffisant pour les premiers appels à projets, il a été renforcé en amont du 4ème appel afin de préciser de manière plus claire les objectifs de FIKRA et les attentes en matière de coaching.

## LA SUBVENTION D'IDEE, UNE FORMULE QUI PLAÎT MAIS DES MODALITES DE MISE EN OEUVRE À PARFAIRE

**Le principe de la subvention est une formule appréciée des porteurs** qui n'avaient, pour la plupart, jamais eu accès à d'autres formes de financement (micro-crédit notamment). La subvention moyenne par projet (hors dispositif « challenge ») s'élève à environ 33 KDT (soit près de 10 k€).

La particularité de FIKRA, à savoir, permettre d'avoir une perspective de financement dès le stade de l'idée et bénéficier d'une première tranche de financement dès la validation d'un projet formalisé (à l'issue du coaching), a été fréquemment citée lors des entretiens d'évaluation.

**Environ 1 porteur sur 4 a pu accéder à un financement complémentaire de son projet** et pour beaucoup, FIKRA a joué le rôle de levier, la première étape qui permet d'oser aller frapper à d'autres portes. Ainsi, **trois porteurs ont eu recours à l'autofinancement et trois au micro-crédit** tandis que **sept autres ont réussi à obtenir un soutien d'institutions tunisiennes ou internationales** (\*).

**En revanche, les modalités de paiement retenues (par tranche) et dans certains cas, des délais jugés trop longs, ont pu poser des difficultés à plusieurs porteurs pour lesquels la trésorerie était fragile.**

\*BFPME : Banque de financement des PME

BTS : Banque tunisienne de solidarité

CEFA (ONG) : Comité européen pour la formation et l'agriculture

Lab'ESS : Accélérateur d'innovation sociale

OIT : Organisation internationale du travail (PROMESS : promotion de l'ESS)

WWF : Fonds mondial pour la nature



## LES ASSOCIATIONS, UN ACTEUR PIVOT DU PROGRAMME FIKRA QUI N'A PAS TOUJOURS JOUE LE RÔLE DE SOUTIEN ATTENDU

**Le programme FIKRA avait été imaginé de sorte à ce que le secteur associatif puisse jouer un rôle clé dans la réussite des projets.** Les associations étant une composante essentielle de la société civile dans une démocratie, s'appuyer sur cet acteur symbolique devait contribuer à renforcer structurellement le jeune tissu associatif du Nord-Ouest et améliorer sa crédibilité auprès des citoyens. Ce phénomène a pu être **observé avec une dizaine d'associations fort impliquées dans FIKRA** qui ont su intervenir à plusieurs stades du programme et de la mise en œuvre du projet, et développer des compétences de portage, de conseil, de médiation, de coaching mais aussi de transmission de savoirs et d'expertise technique.

« On a réalisé 5 projets avec Fikra dans différents domaines dans l'intérêt de la région: 4 porteurs d'idée, des populations cibles différentes et des budgets variables. Cette expérience nous a permis de capitaliser un savoir-faire en matière de formulation des projets, d'accompagnement et de suivi. L'association est présente pour partager avec le porteur du projet, son savoir-faire, ses réseaux, ses contacts tout en lui donnant la chance de vivre un exercice d'apprentissage réussi d'entrepreneuriat social. » Néjib OUERGHI, président d'ADES



Atelier de tissage des tapis numides, accompagné par l'Association Tunisienne de la Correction du Chemin, KEF

**Dans les autres cas, la collaboration s'est avérée plus difficile :** soit en raison d'un manque de confiance en amont du conventionnement (l'association étant réceptrice des fonds FIKRA, le lien de confiance est indispensable), soit en raison d'une incompréhension des parties sur ce qui était attendu des uns et des autres dans le cadre de ce partenariat d'un genre nouveau.

**L'articulation des rôles et le levier de développement/renforcement qu'a représenté FIKRA pour les associations auraient sans doute mérité d'être mieux explicités.** En particulier, un travail pédagogique de sensibilisation du secteur associatif et des individus sur l'intérêt de ce partenariat tout au long du programme et au-delà aurait sans doute permis de clarifier les attentes et, dans quelques rares cas conflictuels, de pacifier les relations entre les parties. L'analyse des 43 partenariats étudiés entre porteurs et associations a permis de distinguer trois temps forts du programme durant lesquels le rôle de l'association pourrait être mieux valorisé :

- en amont de la sélection (appui au repérage des projets et présentation du programme)
- pendant la formation et l'accompagnement (en qualité de médiateur entre les différents acteurs)
- en aval de l'accompagnement (prise de relai du coach, orientation vers d'autres services support..)

## **S'agissant des porteurs d'idée et de projet :**

### **UN PROCESSUS DE SELECTION DES PORTEURS QUI A PERMIS DE GARANTIR UNE VARIETE DE PROFILS D'INDIVIDUS ET DE SECTEURS SOUTENUS ET QUI POURRAIT ENCORE ÊTRE AMELIORE**

Comme reflété dans les chiffres clé de présentation de bilan du programme en pages 4 et 5 du rapport, **FIKRA a réussi son pari de mobiliser une diversité d'individus sur des projets assez variés.** Des idées originales ont pu être soutenues (insertion d'anciens détenus, fromage caprin, culture de champignons comestibles, centre ambulant d'informatique, exploitation du cardon sauvage) qui, pour certaines, ont permis à la fois de valoriser les ressources du territoire mais aussi d'inspirer d'autres membres de la communauté qui ont choisi de répliquer ces modèles.

Sur la totalité des projets soutenus, **seulement un cinquième ont dû être clôturés (\*) de manière anticipée, ce qui souligne la réussite d'ensemble du programme et son adéquation aux besoins des populations locales.**

Pourtant, **certains déséquilibres observés entre territoires invitent à réfléchir à une amélioration des outils de communication et de présentation de programmes similaires pour toucher les espaces les plus isolés.** S'appuyer sur des relais de terrain (pas uniquement au moment du repérage), situés au plus près des populations rurales visées par le programme ressort de nos échanges comme une idée porteuse. Une gestion plus « décentralisée » du programme permettrait ainsi de renforcer la proximité avec les bénéficiaires. **Deux « outils » en particulier méritent d'être mentionnés : la communauté des lauréats du programme (peu formalisée aujourd'hui) et les associations.**

### **UNE APPROCHE QUI A PERMIS DE FAIRE EMERGER DES FIGURES LOCALES INSPIRANTES**

**Au total, une douzaine de lauréats ont entrepris un ou plusieurs projets à la suite du projet FIKRA.** Selon les cas, la formation reçue, le coaching, la rencontre avec un autre lauréat ou encore avec un partenaire du secteur de l'ESS ont renforcé leur confiance en eux, leurs compétences de leadership et leur ont donné le « coup de pouce » nécessaire pour continuer dans la voie de l'entrepreneuriat en entraînant éventuellement d'autres membres de la communauté. **Certains projets ont également suscité un intérêt local fort et ont convaincu d'autres individus de se lancer dans des projets comparables (dans le cadre ou en dehors de FIKRA) : élevage, culture, distillation, apiculture, etc.**

\* Projet clôturé : un projet achevé et dont les objectifs initiaux ont été totalement ou partiellement atteints.

## LA NAISSANCE D'UNE COMMUNAUTE DE LAUREATS FIKRA PORTEURS D'EXPERIENCES DIVERSES ET D'UN SAVOIR-FAIRE À PARTAGER ET À VALORISER

À l'issue des trois premiers appels à projets, le programme FIKRA a soutenu une petite cinquantaine de projets et force est de constater que **des liens, souvent informels mais parfois aussi dans un cadre partenarial (montage de projet) ou conventionnel (via une association), se sont créés entre nombre de lauréats.** Une forme de solidarité « opérationnelle » s'est construite entre des porteurs rencontrant les mêmes difficultés (négociation lente avec les autorités, création d'un GDA, etc.), faisant face aux mêmes enjeux (production insuffisante pour répondre à la demande, besoin de réduire les délais d'écoulement des marchandises, etc.) ou développant des projets complémentaires (circuits touristiques permettant de valoriser l'artisanat local). De nouvelles formes de collaboration sont ainsi nées. **Le temps passé en formation sur plusieurs jours contribue clairement à créer un esprit de promotion.** Les témoignages « d'anciens » sont toujours très utiles pour prendre la mesure de la tâche à accomplir, comprendre l'importance de chaque étape, prendre confiance dans sa capacité à se lancer et à réussir, quel que soit son parcours personnel et professionnel.

De facto, **une communauté d'acteurs de changement FIKRA est née** (cf. page Facebook) **et elle pourrait sans doute être animée de façon plus volontariste et devenir une ressource pour repérer des idées, des porteurs d'idée mais aussi conseiller des entrepreneurs moins expérimentés.**

## S'agissant de l'impact sur les communautés du Nord-Ouest et les conditions de vie des populations :

### UN IMPACT COMMUNAUTAIRE VARIABLE SELON LES PROJETS

**Certains projets de rénovation ou de mise en place de nouveaux équipements** (rénovation de points d'eau, aménagement de récupérateurs d'eau de pluie, bloc sanitaire, ouverture d'un centre culturel et de loisirs, centre informatique ambulancier, etc.) **ont un impact fort et évident sur les populations locales qui sont souvent à la fois parties prenantes de la restauration ou de l'animation mais aussi bénéficiaires directes du projet.** Ces projets bénéficient à de nombreuses familles, jusqu'à plusieurs centaines.

**D'autres projets, en particulier dans le domaine des plantes aromatiques et médicinales (PAM), affichent un nombre de bénéficiaires directs élevé mais l'impact réel demeure plus limité en raison du caractère très saisonnier de l'activité** (deux à trois mois par an en moyenne).

**D'autres enfin ont un impact plus diffus ou plus réduit en termes de nombre de bénéficiaires directs mais participent au rayonnement de la région.** C'est le cas par exemple du projet de grotte culturelle porté par **Ammar BELGUITH** qui bénéficie directement à deux familles hébergées sur site et 5 étudiants mais accueille chaque année des centaines de visiteurs (majoritairement non-résidents du Nord-Ouest).

### DES EFFETS REELS D'ENTRAINEMENT DANS LA REGION NORD-OUEST ET UN RENFORCEMENT DE SON ATTRACTIVITE

**FIKRA est considéré comme le premier programme à avoir œuvré en matière de développement économique et social de la région à travers une approche marquée « économie sociale et solidaire ».**

FIKRA a ensuite été suivi par le programme PARE de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) centré sur le gouvernorat du Kef, puis d'autres projets également sectorisés comme celui de Tayssir (GIZ\*) et Mercy corps) dans le gouvernorat de Jendouba et enfin le projet CEFA(\*\*) dans la région du KHEMIR-MOGODS (quelques délégations de Jendouba, Nefza de Beja et Sajnen de Bizerte). **Jusqu'à récemment FIKRA était ainsi le seul programme ESS à couvrir l'ensemble du territoire de la région Nord-Ouest.** D'une certaine manière, on peut considérer que **FIKRA a drainé de l'investissement directement** (en soutenant des porteurs) et **indirectement** (en ouvrant la voie à d'autres programmes de soutien) **vers cette région largement marginalisée avant la révolution.**

Ces effets pourraient encore être renforcés **avec la mise en place d'une stratégie de communication et de valorisation des success stories plus offensive**, trop peu de porteurs affichant aujourd'hui la marque FIKRA (via le logo notamment) dans leurs réalisations (produits, plaquettes, affiches, etc.) ou ayant l'occasion de partager leur expérience dans les médias (radio Kef par exemple). De même, le programme aurait pu mettre davantage l'accent sur cette dimension à travers son site, la page Facebook (peu animée par la responsable FIKRA mais plutôt par les porteurs eux-mêmes) ou encore via la participation (à des foires notamment) ou l'organisation de rencontres à l'échelle locale/nationale sur l'entrepreneuriat social.

## LOCALEMENT, UNE AMELIORATION SENSIBLE DES CONDITIONS DE VIE QUI DEPASSE LA SEULE SPHERE PECUNIAIRE

Dans le cadre du travail d'évaluation qui a été mené, **il nous a été difficile d'estimer précisément les revenus additionnels générés pour les bénéficiaires** du fait de leur implication dans les projets. Néanmoins, des compléments de revenu ont bien été versés de manière plus ou moins régulière par une majorité de projets ayant une dimension commerciale ou de service (ex : centre culturel qui emploie plusieurs personnes à temps partiel pour animer des ateliers ou des cours de lecture).

Surtout, l'analyse des expériences montre que **les bénéfices du programme FIKRA vont bien au-delà de la seule sphère financière**, dans la mesure où une majorité de projets a permis soit :

- **d'améliorer les conditions d'accès à des services de base** (eau potable, informatique, éducation, équipements culturels et sportifs, etc.);
- **de remobiliser des personnes qui étaient sans activité** avec tous les bénéfices que cela entraîne sur la confiance en soi, la resocialisation, etc. en leur donnant accès à une formation puis à un emploi;
- **d'améliorer les conditions d'exploitation des ressources naturelles au bénéfice des populations locales** (versus des grands groupes dont le siège est basé sur le littoral) **en facilitant les regroupements** (via des GDA par exemple);
- et **de diffuser de nouvelles pratiques de production** (permaculture) ou **d'utilisation de matières premières** présentes en abondance dans les terres du Nord-Ouest (déchets verts, orge, cardon sauvage, plantes aromatiques, etc.).

" Je trouve que FIKRA est le programme de soutien le plus adapté aux besoins de la région. La formation est de grande qualité et le suivi est sérieux. On s'intéresse au fond de votre projet. Ce n'est pas toujours le cas avec les programmes d'aide." Sabrina Omri

\* GIZ : Agence allemande de coopération internationale

\*\*CEFA : Comité européen pour la formation et l'agriculture